



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACION Y DESHIDRATAACION DE LA FRUTA CAMU
CAMU (MYRCIARIA DUBIA) PARA SU POSTERIOR DISTRIBUCION
EN LA CIUDAD DE QUITO.

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

Profesor Guía
Mgst. José Enrique Franco Moncayo

Autora
María José Espinoza Parra

Año
2016

DECLARACION DEL PROFESOR GUÍA

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

Mgst. José Enrique Franco Moncayo

C.I.: 1702468511

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

María José Espinoza Parra

C.I.: 1717747636

AGRADECIMIENTO

Gracias al Dios por ser mi guía hasta el día de hoy y por darme la fortaleza para culminar mis estudios universitarios.

A mis padres Víctor y Milka por su amor, su dedicación y apoyo en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos Erika y Víctor Andrés por estar siempre junto a mí y brindarme su amor sincero e incondicional.

De manera muy especial agradezco a mi director de tesis José Franco por su apoyo durante el proceso de desarrollo de mi trabajo.

RESUMEN

El presente plan de negocios desea determinar la viabilidad de la creación de una empresa que se dedique a la importación y deshidratación de la fruta camu camu para su posterior distribución en la ciudad de Quito.

Esta idea de negocio nace debido a la existencia del cuidado de la salud por parte de los ciudadanos residentes de la ciudad de Quito, ya que están preocupados por alimentarse con productos naturales que brinden al cuerpo humano nutrientes, vitaminas y minerales.

La empresa pertenece a la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios, esta industria tiene una tendencia al crecimiento promedio del 5.4% anual.

El enfoque de mercado de la empresa, en su primera etapa, es la población del Distrito Metropolitano de Quito, con características socio- económicos alto, medio-alto y medio, que cuiden su salud alimentándose sanamente. De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado el 82% de las personas encuestadas estarían dispuestas a consumir el producto.

La empresa Healthysnack S.A. comercializara snacks de fruta a base de la fruta camu camu, snack de piña deshidratada y snack de manzana deshidratada. La fruta camu camu contiene gran cantidad de vitamina C que cualquier otra fruta conocida en el mercado. Se realizara el proceso de deshidratación conservando los valores nutricionales de la frutas, haciendo que los productos sea fáciles de consumirlos.

Los precios de los productos se han establecido tomando como referencia los precios de la competencia y según los datos obtenidos de la investigación de mercados, con este precio se busca estar cerca del precio del producto estrella del mercado.

Los canales de distribución se realizarán mediante intermediarios y también directamente con el cliente mediante la página web de la empresa.

Inicialmente, la empresa Healthysnack S.A. generará 11 plazas de trabajo entre personal administrativo y de planta. La remuneración incluye todos los beneficios de ley, basada en las normas legales establecidas en el código de trabajo. Adicionalmente se contratara servicios externos para el mantenimiento de las maquinas, la limpieza y los trámites aduaneros.

El total de la inversión inicial del negocio se financiará mediante el aporte de capital de todos los accionistas.

En el análisis financiero se pudo evidenciar que el negocio es rentable y que para todos los escenarios optimista y pesimista; la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento que es 16.93% demostrando así que en todos los escenarios son económicamente viables.

Resultados Económicos		
Escenarios	VAN	TIR
Real	91.445	58%
Optimista	247.572	121%
Pesimista	223.304	114%

ABSTRACT

This business plan want to determine the feasibility of creating a company that is engaged in import and dehydration camu camu fruit for distribution in the city of Quito. This business idea was born due to the existence of health care by the citizens living in the city of Quito, because they are concerned about eating natural products that provide the body nutrients, vitamins and minerals.

The company belongs to the sub-industry of manufacture of other food products, this industry has a tendency to average annual growth of 5.4%.

The market focus of the company, in its first stage, is the population of the Metropolitan District of Quito, with socio-economic characteristics high, medium-high and medium, they take care of their health by eating healthily. According to the results of market research 82% of respondents would be willing to consume the product.

The company Healthysnack S.A. snacks marketed based fruit camu camu fruit, snack of dried pineapple and dried apple snack. Camu camu fruit contains lots of vitamin C than any other fruit known in the market. The dehydration process be carried out preserving the nutritional value of the fruit, making it easy to consume products.

The product prices are established by reference to the prices of the competition and according to data from market research, this price is looking to be close to the price of the product market star.

Distribution channels are made through intermediaries and directly with the customer through the company website.

Initially, the company Healthysnack S.A. generate 11 places of work between administrative and plant. Compensation includes all the benefits of law based on the legal standards set out in the labor code. Additionally external services for the maintenance of the machines, cleaning and customs formalities will be hired.

The total initial investment of business will be financed by the capital contribution of all shareholders.

In the financial analysis could show that the business is profitable and that for all the optimistic and pessimistic scenarios; the internal rate of return is higher than the discount rate is 16.93 % showing that in all scenarios are economically viable.

INVESTOR RETURN		
Scenarios	NPV	IRR
Expected	91.445	58%
Optimistic	247.572	121%
Pessimistic	223.304	114%

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivo general	1
1.3 Objetivos específicos.....	2
1.4 Hipótesis.....	2
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	3
2.1 Industria.....	3
2.1.1 Tendencias	4
2.1.2 Estructura de la industria	7
2.1.3 Factores económicos y regulatorios	10
2.1.4 ANÁLISIS PEST	11
2.1.5 Cadena de valor	19
2.1.6 Las cinco fuerzas de Porter	21
2.2 . LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO.....	24
2.2.1 La idea y el modelo del negocio	24
2.2.2 Estructura legal de la empresa	27
2.2.3 Misión, visión y objetivos	27
2.2.4 Producto	28
2.3 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	28
2.4 Análisis FODA	29
3. INVESTIGACION Y ANÁLISIS DE MERCADOS	31
3.1 Determinación de la oportunidad de negocio.....	31

3.2	Problema de gerencia	31
3.3	Problema de investigación de mercados	31
3.3.1	Objetivo de la investigación de mercados	31
3.3.1.1	Objetivo general	31
3.3.1.2	Objetivos específicos.....	31
3.4	Cuadro de necesidades.....	32
3.5	Análisis del mercado.....	33
3.6	Diseño de la investigación	35
3.6.1	Investigación cualitativa	35
3.6.1.1	Grupo de enfoque.....	35
3.6.1.2	Entrevista con Expertos.....	36
3.6.2	Investigación cuantitativa.....	37
3.6.2.1	Encuesta	37
3.6.2.2	Mercado relevante y cliente potencial.....	39
3.6.2.3	Tamaño del mercado.....	41
3.6.2.4	La competencia y sus ventajas.....	41
3.6.2.5	Oportunidad de negocio	42
4.	PLAN DE MARKETING	44
4.1	Estrategia general de marketing.....	44
4.2	Producto	44
4.2.1	Empaque	45
4.3	Política de precios	47
4.4	Táctica de ventas	47
4.4.1	Proyección de ventas	48
4.5	Política de servicio al cliente y garantías	49
4.6	Imágen	49
4.6.1	Logotipo.....	49

4.6.2	Eslogan.....	50
4.7	Promoción y publicidad.....	50
4.7.1	Promoción de ventas:.....	52
4.7.1.1	Muestras gratis y material POP	52
4.8	Distribución.....	53
5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION	54
5.1	Estrategia de operaciones	54
5.1.1	Tratamiento arancelario	54
5.1.1.1	Medidas Arancelarias	55
5.1.1.2	Medidas para Arancelarias	56
5.1.2	Ciclo de operaciones para realizar la importación a consumo.....	57
5.2	Análisis de la materia prima	60
5.2.1	Proveedores	63
5.2.2	Productos a ofrecer	64
5.3	Ciclo de operaciones	64
5.3.1	Demanda esperada	69
5.3.2	Capacidad de la producción	69
5.3.3	Producción.....	70
5.4	Requerimiento de equipos y herramientas.....	71
5.5	Instalaciones y mejoras	72
5.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	74
5.7	Aspectos regulatorios y legales	75
6.	EQUIPO GERENCIAL	77
6.1	Estructura organizacional	77
6.1.1	Personal administrativo clave y responsabilidades.....	77

6.2	Equipo de trabajo	82
6.3	Compensación de administradores y propietarios.....	82
6.4	Política de empleo y beneficios	83
6.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	83
6.6	Equipo de asesores y servicios	83
7.	CRONOGRAMA GENERAL	84
7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha ...	84
7.2	Riesgos e imprevistos	84
8.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .	87
8.1	Supuestos y criterios utilizados.....	87
8.2	Riesgos.....	88
9.	PLAN FINANCIERO	89
9.1	Inversión inicial	89
9.2	Ingresos.....	89
9.3	Costos fijos y costos variables.....	90
9.4	Margen bruto y margen operativo.....	91
9.5	Estado de resultados.....	91
9.6	Balance general actual y proyectado.....	91
9.7	Estado de Flujo de efectivo actual y proyectado.....	91
9.8	Punto de equilibrio.....	91
9.9	Índices financieros	92
9.9.1	Liquidez	92
9.9.2	Rentabilidad.....	93

9.10	Valuación	93
10.	PROPUESTA DEL NEGOCIO.....	94
10.1	Financiamiento deseado	94
10.2	Estructura de capital y deuda buscada.....	94
10.3	Capitalización	95
10.4	Uso de fondos	95
10.5	Retorno para el inversionista	95
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
11.1	Conclusiones	96
11.2	Recomendaciones	97
	REFERENCIAS.....	98
	ANEXOS	103

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

Debido a la alta cantidad de personas que fallecen en el país a causa de enfermedades como la diabetes y las enfermedades hipertensivas y por otro lado el arduo trabajo del gobierno central para que la sociedad tenga mejores estándares alimenticios, el negocio propone a la sociedad un producto 100% natural, con valores nutricionales que aporten al buen funcionamiento del organismo y ayude a mejorar la alimentación de los ecuatorianos.

La sociedad ecuatoriana se preocupa por consumir alimentos más saludables, que sean nutritivos, con facilidades para el consumo y el almacenamiento ya que debido a las actividades diarias de cada persona no existe la ingesta de alimentos de una manera adecuada.

Es por esto que la ideal del presente negocio es la elaboración de snacks de frutas deshidratadas; el proceso de deshidratación de frutas y verduras consiste en reducir el contenido de agua de los alimentos, con el objeto de extender su vida útil y mantener características sensoriales, funcionales y nutricionales. La deshidratación casi no afecta el color, sabor, aroma y textura del alimento.

Una de las frutas que se pretende deshidratar es el camu camu. La fruta camu camu deshidratada tiene varias propiedades alimenticias que ayudarán a los ecuatorianos a tener una vida más sana.

1.2 Objetivo general

Determinar la viabilidad para crear una empresa que se dedique a la importación y deshidratación de la fruta camu camu (*myrciaria dubia*) para su posterior distribución en la ciudad de Quito.

1.3 Objetivos específicos

- Investigar el entorno en el que se desarrollara el negocio (tendencias, estructura de la industria y fuerzas externas que puedan afectar al negocio).
- Realizar un plan de investigación de mercados para conocer las necesidades del consumidor, la situación del mercado, la competencia y los proveedores.
- Diseñar un plan de marketing que ayude a posicionar el producto en el mercado.
- Elaborar el plan de operaciones y producción.
- Determinar la viabilidad financiera del plan de negocios.
- Diseñar la propuesta del negocio.

1.4 Hipótesis

El plan de negocios para la importación y deshidratación de la fruta camu camu (myrciaria dubia) para su posterior distribución en la ciudad de Quito es rentable y viable en términos económicos, técnicos y operativos.

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

2.1 Industria

Para conocer el entorno que tendrá el producto se analizarán ciertos factores de la industria, entre ellos están las tendencias de crecimiento, costes y productos que existen en ella. La industria en la cual se encuentra el presente plan de negocios es en el sector manufacturero,

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) 4.0, el presente plan de negocios se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 1.- Clasificación CIIU4.0 Industria Manufacturera

Sección C			
INDUSTRIA MANUFACTURERA			
División	Grupo	Clase	Descripción
10			Elaboración de productos alimenticios
	103		Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
		1030	Conservación de frutas, nueces, legumbres y hortalizas: congelación, desecación, inmersión en aceite o en vinagre, enlatado, etcétera.

Adoptado de: CIIU. 2009 Rev.4.

Dentro de la clase número 1030 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme 4.0 y tomando en consideración la clasificación ampliada de las actividades económicas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se encuentra la subclase de Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado; donde se encuentra específicamente el presente plan de negocios.

Tabla 2.- Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU Rev. 4.0

CÓDIGO CIIU4.0	DESCRIPCIÓN CIIU4.0
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
C1030.1	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

Adoptado de: INEC. CIIU REV.4.0

Otro de los indicadores que se analiza para identificar la industria al cual pertenece el presente plan de negocios es la Clasificación Central de Productos (CPC) versión 2.0,

de acuerdo a esa clasificación el producto pertenece al código CPC 21419.00.99 Otros frutos secos.

Tabla 3.- Clasificación Central de Productos

CPC 2.0	Descripción
214	Frutas y nueces preparados y conservados
2141	Frutas secas
21419.00.99	Otros frutos secos

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012)

2.1.1 Tendencias

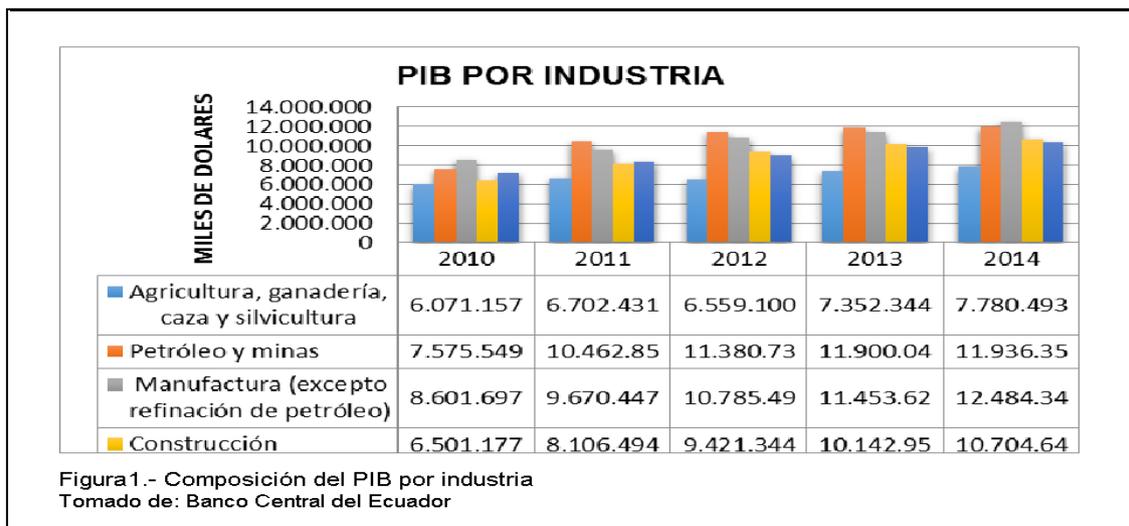
El tamaño de la industria se determina mediante los datos obtenidos del Producto Interno Bruto; de esta manera se puede ver el grado de participación que tiene la Industria de Elaboración de otros productos alimenticios en el Producto Interno Bruto Total, el cual está conformado por diferentes sectores económicos. El presente plan de negocios se encuentra en sector manufacturero que como se observa en la siguiente tabla la dicha industria compone un 11.75% del total del PIB en el año 2012.

Tabla 4.- Composición del Producto Interno Bruto por clase de actividad económica

COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA	2012	% VAR 2011-2012
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	9.45%	4.18%
Explotación de minas y canteras	11.08%	8.93%
Refinación de Petróleo	0.29%	-52.57%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	11.75%	6.99%
Suministro de electricidad y agua	0.80%	7.60%
Construcción	11.36%	17.80%
Comercio	10.65%	6.22%
Transporte	5.40%	12.97%
Actividades de servicios financieros	2.83%	10.31%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	6.71%	14.92%
Servicio doméstico	0.37%	-3.20%
Otros Servicios	25.03%	10.99%
Otros elementos del PIB	4.28%	7.62%
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100.00%	9.47%

Tomado de: Pro Ecuador (2014)

La industria manufacturera después del sector de petróleo y minas es el que más aporta a la economía del país; su contribución al Producto Interno Bruto nacional es de 12 484 34 millones de dólares, con tendencia a crecer.



2.1.1.1 La industria a través del tiempo

De acuerdo a los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador la subindustria de elaboración de otros alimentos ha tenido un crecimiento importante desde el año 2007, el año 2013 aportó con \$ 292.424 miles de dólares al Producto Interno Bruto. Lo cual representa una gran oportunidad para el negocio de importación y deshidratación de la fruta camu camu (*myrciaria dubia*) para la posterior distribución en la ciudad de Quito.

Tabla 6.- Tendencia de la Industria de elaboración de otros alimentos.

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA / PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)							
miles de dólares de 2007							
Industria	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Elaboración de otros productos alimenticios	214.528	222.983	230.509	263.306	276.783	293.759	292.424

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Como se puede observar en la figura 3, existe una tendencia al crecimiento de la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios es del 5.4% anual. Conforme a los análisis económicos y el aporte que esta industria tiene sobre el PIB ecuatoriano, la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios es uno de los sectores con mayor importancia dentro de la economía, que ofrece mayor empleo y con tendencia cada vez mejores como consecuencia, el crecimiento continuo de la industria alimenticia en el Ecuador promueve a la creación de empresas que busquen satisfacer a este mercado.

2.1.2 Estructura de la industria

Los países latinoamericanos poseen una gran ventaja competitiva ya que al estar situados en una zona geográfica donde la producción de frutas, legumbres y hortalizas es constante durante todo el año. El Ecuador también goza de esta ventaja y es por esto que la industria de elaboración de alimentos es tan importante para la economía nacional.

A través de la Superintendencia de compañías se ha podido identificar las empresas con mayores ingresos en el 2014, las cuales se dedican a producir y comercializar frutas deshidratadas en el Ecuador, éstas se encuentran principalmente en las siguientes provincias: Pichincha, Guayas y El Oro. En su mayoría se enfocan a productos elaborados a base de frutas como son: compotas, jaleas, mermeladas, conservas y enlatados.

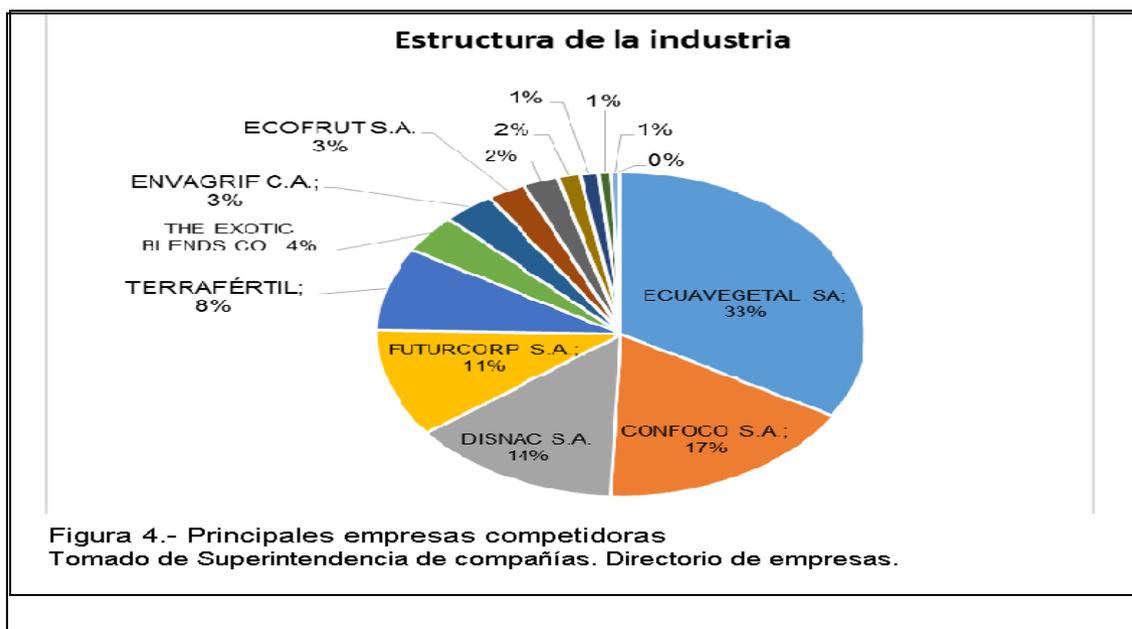
Tabla 7.- Principales empresas de elaboración de frutas deshidratadas en Ecuador.

	RUC	Compañía	Actividad Económica	Ubicación	Ventas Anuales	Observaciones
1	1290050320001	ECUAVEGETAL SA	C1030.12 CONSERVACIÓN DE FRUTAS, PULPA DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS MEDIANTE EL CONGELADO, SECADO, DESHIDRATADO, INMERSIÓN EN ACEITE O VINAGRE, ENLATADO, ETCÉTERA.	Los Ríos	\$ 27.718.177,91	Incluye valor de exportación
2	0790099915001	CONFOCO S.A.	C1030.16 ELABORACIÓN DE COMPOTAS, MERMELADAS Y JALEAS, PURÉS Y OTRAS CONFITURAS DE FRUTAS O FRUTOS SECOS.	Machala	\$ 14.372.893,31	Incluye valor de exportación
3	1791895843001	DISNAC S.A.	C1030.23 ELABORACIÓN DE PAPAS FRITAS Y SNACKS DE PAPAS.	Guayaquil	\$ 11.405.798,84	No exporta
4	0991208844001	FUTURCORP S.A.	C1030.16 ELABORACIÓN DE COMPOTAS, MERMELADAS Y JALEAS, PURÉS Y OTRAS CONFITURAS DE FRUTAS O FRUTOS SECOS.	Guayaquil	\$ 8.974.393,98	Incluye valor de exportación
5	1791993020001	TERRAFÉRTIL	G4630.1 - VENTA AL POR MAYOR DE FRUTAS, HORTALIZAS Y ESPECIAS	Quito	\$ 6.908.214,99	Incluye valor de exportación
6	1791728114001	THE EXOTIC BLENDS CO. BLEXOTIC S.A.	G4630.99 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS COMESTIBLES (ENLATADOS Y CONSERVAS)	Quito	\$ 3.211.527,59	Incluye valor de exportación
7	1791227433001	ENVAGRIF C.A. ENVASADOS AGRICOLAS Y FRUTALES	C1030.16 ELABORACIÓN DE COMPOTAS, MERMELADAS Y JALEAS, PURÉS Y OTRAS CONFITURAS	Quito	\$ 2.797.205,49	No exporta

			DE FRUTAS O FRUTOS SECOS.			
8	'0991291377001	ECOFRUT S.A.	C1030.14 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS A PARTIR DE (UN SOLO COMPONENTE) FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS; INCLUSO SNACKS DE PLÁTANO (CHIFLES), YUCA, FRUTAS, ETCÉTERA, EXCEPTO PAPA.	Durán	\$ 2.149.022,08	Incluye valor de exportación
9	'0990051992001	PRODUCTOS ELABORADOS BOLIVAR S.A.	C1030.12 CONSERVACIÓN DE FRUTAS, PULPA DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS MEDIANTE EL CONGELADO, SECADO, DESHIDRATADO, INMERSIÓN EN ACEITE O VINAGRE, ENLATADO, ETCÉTERA	Guayaquil	\$ 1.892.379,26	Incluye valor de exportación
10	1792351847001	FRUTTAMANIA S.A.	G4721.01 - VENTA AL POR MENOR DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS FRESCAS O EN CONSERVA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.	Pichincha	\$ 1.212.199,82	Incluye valor de exportación
11	'0992137924001	AGRICOLA MONTEBELLO S.A.	A0150 - CULTIVO DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN COMBINACIÓN CON LA CRÍA DE ANIMALES (EXPLOTACIÓN MIXTA).	Guayaquil	\$ 976.016,09	Incluye valor de exportación
12	1791739574001	AGROAPOYO S. A.	A0161.01 - ACTIVIDADES DE ACONDICIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE TERRENOS PARA USOS AGRÍCOLAS: PLANTACIÓN O SIEMBRA DE CULTIVOS Y COSECHA, PODA DE ÁRBOLES FRUTALES Y VIÑAS, TRANSPLANTE DE ARROZ Y ENTRESACADO DE REMOLACHA.	Pichincha	\$ 633.758,46	No exporta
13	'0992136774001	B2B ECUADOR S.A.	C1030.12 - CONSERVACIÓN DE FRUTAS, PULPA DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS MEDIANTE EL CONGELADO, SECADO, DESHIDRATADO, INMERSIÓN EN ACEITE O VINAGRE, ENLATADO, ETCÉTERA	Guayaquil	\$ 513.516,74	Incluye valor de exportación
14	1791847830001	BIOLCOM CIA. LTDA.	A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	Quito	\$ 112.480,53	No exporta

Tomado de Superintendencia de compañías. Directorio de compañías.

Sin embargo las principales empresas que serían la competencia directa del producto son: Ecuavegetal S.A., Confoco S.A., y DISNAC S.A., estas empresas son las que ocupan mayor participación en el mercado ya que venden frutas, legumbres y hortalizas deshidratadas, secas o congeladas; comercializan sus productos en el mercado interno y principalmente en mercados extranjeros.



En los últimos años las empresas que son parte de la industria C103 – Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas han tenido un crecimiento constante existiendo un decrecimiento en el año 2012; como se puede observar en la siguiente tabla de acuerdo a la Superintendencia de compañías; estas empresas que se encuentran activas podrían ser competidoras directas.

Tabla 8.- Número de empresas Industria Manufacturera

NÚMERO DE COMPAÑÍAS	2007	2008	2009	2010	2011	2012
C101 - ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE.	62	67	66	71	74	62
C102 - ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADOS, CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS.	110	112	114	116	106	98
C103 - ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS	71	76	81	75	80	70
C104 - ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL.	40	42	41	42	40	36
C105 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.	125	112	104	101	99	74
C106 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DE ALMIDÓN.	63	65	66	63	62	46
C107 - ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.	230	233	235	246	241	209
C108 - ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES.	47	52	53	56	59	61
TOTAL NÚMERO DE COMPAÑÍAS	748	759	760	770	761	656

Tomado de: Superintendencia de Compañías 2014, Indicadores Financieros Empresas Activas.

2.1.3 Factores económicos y regulatorios

El Registro Oficial el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones tiene como objetivo: “fomentar el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado” (Código Orgánico de la producción, 2010, art5).

De forma general y conforme a los artículos publicados por el CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES –COPCI, el presente plan de negocios cumplirá con todos los requisitos previstos en el cuerpo legal para gozar de los siguientes incentivos:

a) REDUCCION DEL IMPUESTO A LA RENTA

A partir de la publicación del Código de la Producción, es decir desde el año 2011, la tarifa del impuesto a la renta se reducirá 1 punto cada año hasta llegar al 22%.

b) Los que establecen para las zonas económicas de desarrollo especial siempre y cuando dichas zonas cumplan con los criterios para su formación.

c) ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA

1. Aplicable a las sociedades NUEVAS, las que estarán sujetas al pago de este anticipo después del quinto año de operación efectiva, entendiéndose por tal la iniciación de su proceso productivo y comercial, en los SECTORES ECONOMICOS PRIORITARIOS.

2. Se excluirán los montos que correspondan a gastos incrementales por generación de nuevo empleo o mejora de la masa salarial, así como en la adquisición de nuevos activos destinados a la mejora de la productividad e innovación tecnológica.

d) OTRAS EXENCIONES

Los intereses pagados por trabajadores por concepto de préstamos realizados por la sociedad empleadora para que el trabajador adquiriera acciones o participaciones de dicha empleadora, mientras el empleado conserve la propiedad de tales acciones

La Compensación Económica para el salario digno.

Diferimiento de pago del impuesto a la renta

En caso de que se haya transferido (vendido) a favor de los trabajadores un monto no menor al 5%, a favor de al menos el 20% de sus trabajadores, se podrá diferir el pago de su impuesto a la renta y su anticipo, hasta por cinco ejercicios fiscales, con el correspondiente pago de intereses.

Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria

Esta Ley tiene como objetivo principal establecer los mecanismos mediante los cuales el estado pueda garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Artículo 3. Deberes del Estado.- Para el ejercicio de la soberanía alimentaria, además de las responsabilidades establecidas en el Art. 281 de la Constitución el Estado deberá:

- ✓ Incentivar el consumo de alimentos sanos, nutritivos de origen agroecológico y orgánico, evitando en lo posible la expansión del monocultivo y la utilización de cultivos agroalimentarios en la producción de biocombustibles, priorizando siempre el consumo alimenticio nacional.

Incentivo al consumo de alimentos nutritivos con el fin de disminuir y erradicar la desnutrición y mal nutrición, el Estado incentivara el consumo de alimentos nutritivos mediante el apoyo a su comercialización y la realización de programas de promoción y educación nutricional para el consumo sano. (Ley Orgánica de Régimen de la Soberanía Alimentaria, 2009, art.27).

2.1.4 ANÁLISIS PEST POLÍTICO

En Ecuador, la situación política se encuentra estable. Rafael Correa se encuentra en la presidencia desde el año 2007, la inseguridad política y los constantes cambios jurídicos y reglamentarios en el pago de tributos y relaciones laborales han afectado al país ya que no existen incentivos a la inversión extranjera.

Sector Financiero

En la tabla 9 se puede observar cómo ha ido evolucionando el crédito otorgado tanto por el sector privado como el sector público, el año 2014 cerró con un total de \$ 24.506 millones de dólares, datos publicados por el Banco Central del Ecuador, en crédito hacia las grandes, medianas y pequeñas empresas.

Tabla 9.- Volumen del crédito sin BIESS del sistema financiero total

AÑO							
MES	Millones de dólares americanos						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	873,1	838,4	916,0	1.283,9	1.456,2	1.589,0	1.774,3
Febrero	850,4	878,3	964,5	1.342,3	1.418,5	1.494,1	1.861,1
Marzo	944,6	827,3	1.304,7	1.557,4	1.850,8	1.785,7	2.045,2
Abril	933,2	835,0	1.329,8	1.520,7	1.760,2	2.173,7	2.025,4
Mayo	1.071,2	865,6	1.195,0	1.571,3	1.717,3	1.827,2	2.052,9
Junio	1.081,1	1.023,8	1.431,6	1.663,8	1.835,5	1.872,7	2.140,3
Julio	1.112,4	1.136,8	1.341,6	1.493,5	1.805,8	2.002,5	2.143,1
Agosto	1.124,8	959,6	1.347,3	1.598,9	1.907,6	1.971,1	1.908,9
Septiembre	1.155,7	1.125,6	1.266,1	1.621,1	1.684,7	1.895,3	2.332,0
Octubre	1.126,8	1.034,7	1.423,5	1.560,0	1.694,4	1.948,8	2.228,6
Noviembre	1.068,7	1.135,4	1.373,1	1.558,7	1.680,6	2.099,0	1.930,5
Diciembre	867,9	1.205,2	1.693,8	1.691,5	1.616,4	2.114,0	2.063,6
Total	12.209,8	11.865,6	15.586,9	18.463,2	20.427,9	22.773,1	24.506,0

Tomado de: Banco Central del Ecuador. Volumen de crédito del Sistema Financiero total

Al existir créditos hay mayor dinamismo en la economía y por ende más incentivos para poner en marcha un negocio y a su vez los nuevos emprendimientos ayudarían a reducir la tasa de desempleo que existe en el país.

Adicionalmente existe mucho interés por parte del gobierno para entregar créditos y lo que se busca es fomentar la producción nacional y reducir las importaciones de los componentes en la manufactura de productos locales. Por ejemplo, la Corporación Financiera Nacional (CFN, estatal) otorgará préstamos de entre 50.000 y 25 millones de dólares, con plazos de hasta 15 años, interés anual de 6,9% y un período de gracia de 24 meses, con el fin de generar mayor valor agregado a la producción nacional.

Los créditos serán exclusivamente para empresas que trabajan en el cambio de la matriz productiva -una estrategia del gobierno para añadir valor a la producción nacional-, obras civiles y el fortalecimiento de la cadena productiva (maquinaria, equipos, innovación tecnológica). (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014)

Sustitución de las importaciones

Entre enero y noviembre de 2013, el país andino, que dolarizó su economía en 2000, acumulaba un déficit de 1.352 millones de dólares en su balanza comercial.

Debido a ello, el gobierno puso en marcha una política que busca reducir las importaciones en unos 800 millones de dólares durante 2014, para lo cual incorporó nuevas exigencias a las compras externas en procura, además, de garantizar la calidad de los bienes importados. En total 293 ítems deben contar ahora con un certificado de calidad emitido por el país de origen.” (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014).

Relación del Ecuador con el sector externo

De acuerdo a Pro Ecuador el Ecuador es miembro de acuerdos regionales como como la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad Andina (CAN), Alianza Bolivariana para las Américas (ALBA), Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) y Banco del Sur. Ecuador, también es un país asociado de MERCOSUR. A partir de 2006, la política comercial del Ecuador procura una inserción inteligente en la economía mundial. Para este fin se han definido importantes ejes de acción como la diversificación de mercados; diversificación de productos; la complementariedad económica, la reducción de asimetrías y el desarrollo endógeno.

Aprovechando de los acuerdos comerciales y las preferencias arancelarias que gozan los países miembros de la CAN, se ha decidido que el país objetivo para la importación de la materia prima será Perú.

ECONÓMICO

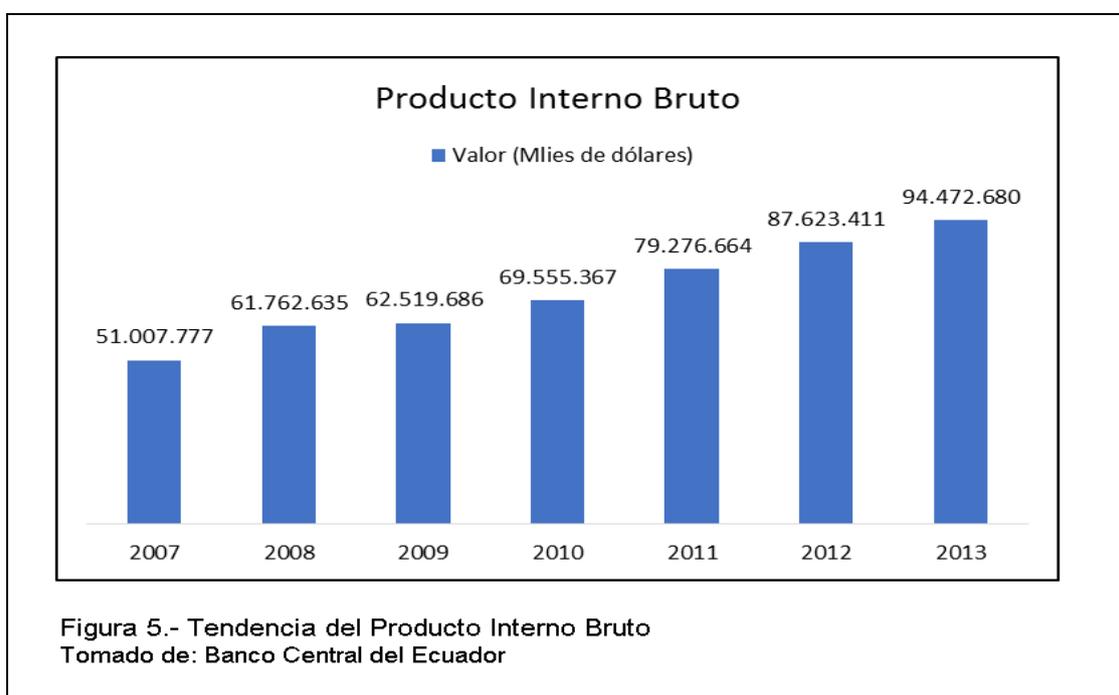
Producto Interno Bruto

El producto interno bruto en el Ecuador ha tenido un crecimiento constante, empezando desde la época de la dolarización. Sin embargo, del año 2008 al 2009 sufre una caída, debido a la crisis que afectó a la producción a nivel mundial, denominada también la Gran Recesión. Pero debido a políticas que el gobierno del Ecuador ha establecido, el valor del PIB se ha elevado y se ha manteniendo con una tendencia creciente, lo que beneficia a la economía del país ya que hay más capacidad de producción y el país se vuelve más competitivo, adicionalmente ayuda a atraer a la inversión privada y a la creación de nuevas empresas.

Tabla 10.- Producto Interno Bruto

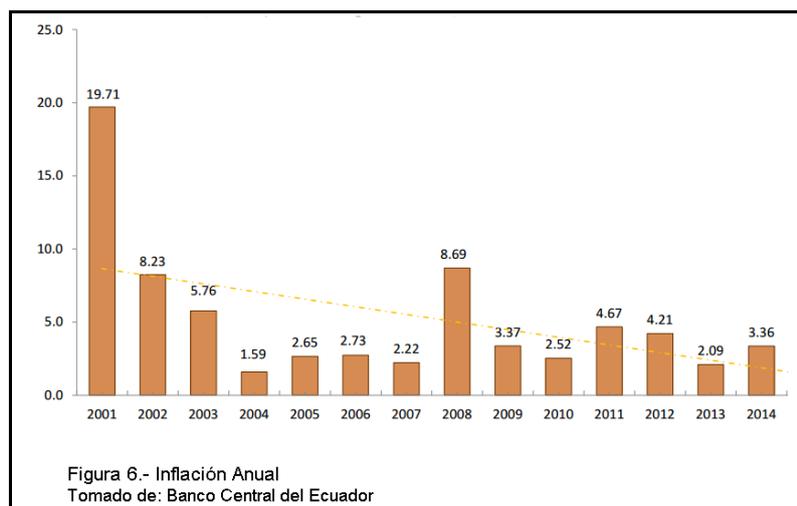
PRODUCTO INTERNO BRUTO	
Año	Valor (Miles de dólares)
2007	51.007.777
2008	61.762.635
2009	62.519.686
2010	69.555.367
2011	79.276.664
2012	87.623.411
2013	94.472.680

Tomado de: Banco Central del Ecuador



Inflación

En el año 2000, el país se dolariza alcanzando una de las inflaciones más altas en la historia del Ecuador reflejando el aumento desproporcional de los precios de los bienes y servicios. Sin embargo en los años 2006 y 2007 se mantiene una inflación constante hasta que en el año 2008, la inflación del país creció a 8.39% como consecuencia de la crisis económica mundial, siendo el Ecuador uno de los países que menos sufrió las secuelas de la misma. Ecuador finalizó el año 2012 con una inflación del 4,16% manteniendo así la estabilidad económica en el país.



PIB PER CÁPITA

De acuerdo a los resultados que presenta el INEC de la encuesta de Ingresos y Gastos, el 58,8% de la población ecuatoriana tiene capacidad de ahorro, mientras el 41,1% registra mayores gastos que ingresos.

El ingreso total promedio mensual en Ecuador es de 892,9 dólares frente a 809,6 dólares de gasto promedio mensual. En el área urbana el ingreso promedio es de 1.046,3 dólares y su gasto es de 943,2 dólares, mientras en el área rural el ingreso es de 567,1 dólares en comparación a un gasto de 526,2 dólares.

En relación a los gastos monetarios de consumo, el 24,4% de ellos es destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por transporte con el 14,6%. En lo que menos gastan los ecuatorianos es en bebidas alcohólicas y tabaco con el 0,7%.

Los hogares del área rural destinan el 32% de sus gastos a alimentos y bebidas no alcohólicas frente al 22,6% que destinan los hogares urbanos.

Según esta encuesta, el 48% del gasto de consumo de los hogares tiene como sitio de compra las Tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, le sigue en porcentaje los Mercados y ferias libres con el 30%.

A través de estos resultados se puede concluir que los ecuatorianos destinan la mayor parte de sus ingresos a la adquisición de bienes lo que representa una ventaja para emprender con este proyecto.

SOCIAL

De acuerdo a una noticia publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en el año 2013 las principales causas de muerte son la diabetes mellitus y enfermedades hipertensivas, con 4 695 y 4 189 casos respectivamente. La principal causa de defunción en las mujeres es la diabetes mellitus con 2 538 casos mientras que la principal causa de muerte en los hombres son los accidentes de transporte terrestre. Las enfermedades hipertensivas son la segunda causa de defunción para las mujeres y tercera para los hombres. (INEC, 2014)

Debido a estas y otras enfermedades el gobierno ecuatoriano a través de las distintas carteras y ministerios del estado ha fomentado programas para asegurar la buena alimentación de los habitantes, actualmente existen varios programas dirigidos a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

A continuación se dará a conocer varios planes alimenticios emprendidos por el gobierno nacional.

Soberanía Alimentaria

“Ecuador es una de las primeras naciones que incorpora en su texto constitucional la “soberanía alimentaria”. Los artículos 281 y 282 de la Constitución de 2008, establecen el marco legal que respalda a este régimen, donde el uso y acceso a la tierra es uno de los temas claves.

El artículo 281 señala que la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente. El artículo 282, en cambio, faculta al Estado normar el uso y acceso a la tierra bajo principios sociales y ambientales; prohíbe el latifundio y la concentración de la tierra, así como el acaparamiento o privatización del agua y sus fuentes.

Un año después de aprobada la Constitución, entró en vigencia la Ley Orgánica de Régimen y Soberanía Alimentaria (Lorsa) que reglamenta una producción sana,

refuerza la soberanía alimentaria, introduce la agroecología como nueva matriz tecnológica para el campo ecuatoriano y recupera la agrobiodiversidad y las propias semillas, como clave para mejorar la producción alimenticia. La ley consagra la participación del Estado en la cadena de producción y calidad de alimentos. Se crea el Sistema Nacional de Comercialización y se establecen mecanismos de apoyo a la negociación directa entre productores y consumidores.

Los gobiernos autónomos descentralizados proveerán de la infraestructura necesaria para el intercambio y comercialización directa entre pequeños productores y consumidores, en mutuo beneficio, como una nueva relación de economía social y solidaria. Entre tanto, la sanidad e inocuidad alimentarias promoverán una adecuada nutrición y protección de la salud de las personas, al tiempo de prevenir, eliminar o reducir la incidencia de enfermedades que se puedan causar o agravar por el consumo de alimentos contaminados.

Alimentación Escolar

“El Ministerio de Educación, ha emprendido un Programa de Alimentación Escolar en el cuál atiende los 200 días del periodo escolar con alimentación para niños y niñas de 3 a 4 años de edad de Educación Inicial; y niñas, niños y adolescentes entre 5 y 14 años de edad de Educación General Básica de instituciones educativas públicas, fiscomisionales y municipales de las zonas rurales y urbanas.

A finales del 2013, se inició la entrega progresiva de almuerzo escolar a todos los estudiantes de jornada vespertina de las Unidades Educativas del Milenio. El almuerzo escolar es entregado listo para el consumo en las Instituciones Educativas, su elaboración se efectúa en base a los requerimientos nutricionales de los escolares de acuerdo al grupo de edad, y su preparación es realizada con productos frescos de la zona, propiciando la compra local y directa a pequeños productores.” (Ministerio de Educación , 2013).

El Estado participa con la entrega de crédito y políticas que incentivan el consumo de alimentos nutritivos, preferentemente, de origen agroecológico y orgánico. Paralelamente, prohíbe la comercialización de productos con bajo valor nutricional en los establecimientos educativos, así como su distribución y uso en programas de alimentación dirigidos a grupos de atención prioritaria. Un primer paso se dio años atrás, cuando el Gobierno dispuso que los bares de los colegios se eximan de vender

las tradicionales papas fritas y salchichas que afectaban la salud de los niños y jóvenes, con tendencia a la obesidad y diabetes.” (El Telégrafo, 2013)

Debido a la alta cantidad de personas que fallecen en el país a causa de enfermedades como la diabetes y las enfermedades hipertensivas y por otro lado el arduo trabajo del gobierno central para que la sociedad tenga mejores estándares alimenticios, el negocio propone a la sociedad un producto 100% natural, con valores nutricionales que aporten al buen funcionamiento del organismo y ayude a mejorar la alimentación de los ecuatorianos; la fruta camu camu deshidratada tiene varias propiedades alimenticias que ayudarán a los ecuatorianos a tener una vida más sana.

Valor Nutricional y propiedades del camu camu

De acuerdo al Centro de Promoción de la Biodiversidad Amazónica del Perú la fruta camu camu contiene grandes cantidades de vitamina C. y alto contenido de ácido ascórbico. El camu camu contiene más vitamina C que cualquier otra fruta conocida en el planeta.

- Suplemento Alimentario. Antioxidante. Aumenta las defensas del organismo. Agente inmunoestimulante y antibacteriano. Previene las infecciones y evita el escorbuto.
- Interviene en la formación de dientes, huesos y tejidos conjuntivos. Fragilidad Capilar, hemorragias, malformación de los huesos y dientes.
- Ayuda a evitar la fatiga, importante para la formación de músculos, tendones y ligamentos. Esencial para la absorción del hierro (previene la Anemia del Deportista)
- Podría ejercer una acción preventiva y terapéutica de la agresión celular debido a la oxidación por radicales, en afecciones oculares como la Degeneración Macular relacionada con la edad y Cataratas.
- Tiene especial importancia que los niños, las mujeres embarazadas o que amamanten y las personas de la tercera edad tengan en sus dietas buenas cantidades de Vitamina C.

TECNOLÓGICO

Para realizar el proceso de deshidratación en el país existen varias empresas que se dedican a la fabricación de máquinas industriales. A través de la Superintendencia de Compañías se pudo conocer algunas empresas nacionales que se dedican a la fabricación de hornos eléctricos, calentadores eléctricos y también de metalmecánica en general.

A continuación se observa un listado de las principales empresas:

- METÁLICAS NACIONAL METANAL C LTDA. Empresa ubicada en la ciudad de Quito dedicada a la Fabricación de hornos y quemadores en general.
- PROYECTOS Y SOLUCIONES GASTRONÓMICAS PROSOGA S.A. Empresa constituida desde el año 2009, ubicada en la ciudad de Guayaquil especializada en la fabricación de hornos eléctricos y de otro tipo para uso industrial y de laboratorio.
- TALLERES DE INGENIERIA TIMEESCI CIA. LTDA. Empresa dedicada a la fabricación, ensamblaje e instalación de artículos mecánicos, eléctricos y electrónicos y de energía solar ubicada en la ciudad de Quito.

Existen también firmas internacionales que se encuentran en el país, las cuales distribuyen y comercializan equipos, maquinaria y herramientas para el sector industrial.

Como conclusión se puede decir que hay facilidad para encontrar los equipos y maquinaria dentro del país; adicionalmente también existe mano de obra capacitada y profesionales ecuatorianos que aportaran con su conocimiento y experiencia al negocio.

2.1.5 Cadena de valor

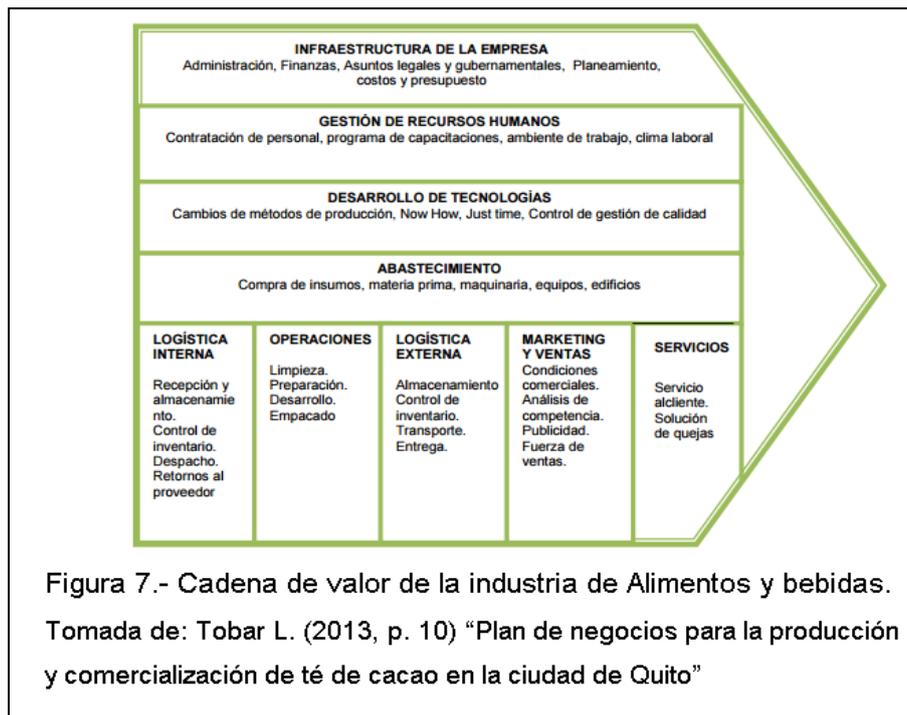
El profesor Michael E. Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y

mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

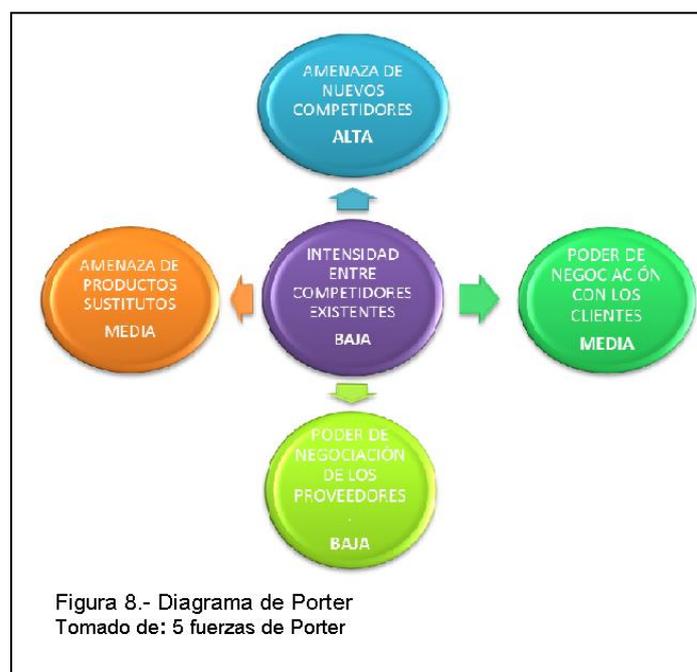
- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Debido a la importancia del estudio de la cadena de valor en una empresa en la figura 7 se presentan a detalle los principales componentes de la cadena de valor de la industria de Alimentos y bebidas.



2.1.6 Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2003) es una metodología que permite analizar la industria a través de la identificación y análisis de la competencia de la empresa, en general ayuda analizar el sector externo para formular estrategias y detectar posibles amenazas. Ver figura 8.



AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES: ALTA

Existe un riesgo considerable de nuevos participantes ya que para poner en marcha el negocio no se requiere de una inversión alta, los principales gastos son: los equipos y herramientas para deshidratar la fruta, la bodega y el reclutamiento de personal capacitado.

Al existir una barrera baja para ingresar a la industria el valor agregado, los precios y la calidad del producto deben ser prioritarios. La clasificación de la fruta y la calidad de ésta debe ser el proceso más importante para lograr satisfacer a los clientes brindando un producto 100% natural manteniendo los valores nutricionales de la fruta camu camu.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: MEDIA

Se considera esta variable media ya que en el Ecuador hay una tendencia en crecimiento del consumo frutas deshidratadas pero la falta de información y la poca oferta en el mercado nacional hacen que las personas consuman productos sustitutos como las frutas frescas, frutas en almíbar, chips de frutas fritas, cereales integrales, granola entre otros.

Los precios altos y en el caso de algunos productos la baja calidad de la fruta deshidratada hace que el segmento de mercado de personas que cuidan su salud consumiendo productos naturales y orgánicos, no sea un segmento satisfecho con los productos sustitutos existentes en el mercado; lo cual da origen a una oportunidad para poner en marcha este negocio.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES: BAJA

Frutas deshidratadas: gracias a la ubicación geográfica del país y la riqueza de sus suelos, las frutas se pueden encontrar con facilidad ya que en el mercado nacional existe varios proveedores que abastezcan a la empresa de la materia prima.

Camu camu: la fruta camu camu, será importada de Perú aprovechando la zona de libre comercio existente entre Ecuador y Perú países pertenecientes a la Comunidad

Andina de Naciones, esta relación comercial beneficia a todos los productos peruanos al tener preferencia arancelaria ya que los productos ingresan con el 0% de arancel al Ecuador.

En Perú existen algunas empresas exportadoras de la fruta camu camu:

- Inkanatural es una empresa exportadora y comercializadora de materias primas y productos terminados; dentro de su cartera de productos se encuentra la fruta de camu camu en fresco, pulpa de camu camu, sachá inchi entre otras.
- Z&T NATURAL PERÚ está ubicada en Ucayali, Perú. La empresa es proveedora de materia prima a importantes empresas nacionales dedicadas a la producción y comercialización de productos naturales. La empresa vende fruta fresca de camu camu, pulpa de camu camu, chía, achiote, entre otras.
- Empresa Agroindustrial del Perú S.A. está ubicada en Surquillo, Lima; ésta empresa tiene el 53% de participación en las exportaciones (2014) de insumos y productos finales derivados de Camu Camu, Uña de Gato y Maca.
- MG Natura Perú la compañía se dedica al desarrollo de Productos Naturales Peruanos como el camu camu, kiwicha, maca, quinua entre otros. La empresa está ubicada en Lima, con 23% de participación en las exportaciones es la segunda empresa exportadora de estos productos.
- AndinoIndustrias S.A.C: empresa dedicada a la promoción de productos andinos, raíces y frutos andinos y de productos amazónicos como son: sachá inchi, huasai y camu camu; entre otros. Es la tercera empresa exportadora de estos productos con el 11% de participación en las exportaciones totales.

De acuerdo al Sistema de Comercio Integrado de Comercio Exterior de Perú, existen las empresas anteriormente mencionadas y otras que se dedican a la exportación de camu camu y sus derivados.

En general existen varias opciones de proveedores para los productos seleccionados es por eso que esta fuerza tiene un impacto bajo en el proyecto ya que existe algunas alternativas a quienes se puede comprar la fruta y con las que se podría negociar el precio y la cantidad que se requerirá para la deshidratación de las fruta.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES: MEDIA

Al no existir competencia directa de camu camu deshidratado en el mercado se considera que esta variable es media; los posibles consumidores y clientes pueden optar por consumir frutas en estado natural, snack de frutas deshidratadas o frutas secas con diferentes canales de distribución, diferentes precios y calidad variada.

Actualmente las personas que más consumen frutas deshidratadas son extranjeros residentes en el país o ecuatorianos que han vivido en el extranjero y han hecho de Ecuador su lugar de residencia (Revista Líderes , 2013)

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES: BAJA

Actualmente existen pocas empresas líderes en el mercado nacional que se dedican a la producción y comercialización de frutas, vegetales y hortalizas deshidratadas estas empresas son: Ecuavegetal S.A., Confoco S.A. y Disnac S.A. de acuerdo a la Súper Intendencia de Compañías las dos primeras empresas realizan actividades de comercio exterior, De acuerdo a la revista Líderes la mayoría de la producción de frutas deshidratadas se destina a países extranjeros como Alemania, Francia, España, Canadá, Suiza, Inglaterra y Rusia.

También hay empresas que de acuerdo a sus ingresos anuales se podrían considerar como pequeñas; Biolcom S.A., Agroapoyo S.A. entre otras producen y comercializan frutas deshidratadas en el mercado nacional.

2.2 . La compañía y el concepto de negocio

2.2.1 La idea y el modelo del negocio

Gran parte de los países latinoamericanos cuenta con una oferta considerable de frutas y verduras de las cuales existen varios derivados como son las frutas deshidratadas, conservas, mermeladas, jugos entre otras; sin embargo ante la falta de información sobre las características, beneficios y maneras de adquirir estos productos, el número de consumidores es limitado, por lo tanto al encontrar un mercado desinformado se vio que existe una necesidad insatisfecha, ante lo cual se encontró una oportunidad de negocio donde lo que se busca es fomentar el

conocimiento y consumo de productos deshidratados entre los consumidores para poder comercializarlos

La idea del presente negocio es la elaboración de snacks de fruta deshidratada entre ellas en camu camu. La fruta camu camu (*myrciaria dubia*); el país de origen de la materia prima es Perú de esta manera se aprovecharía de la cercanía de fronteras adicionalmente Ecuador y Perú mantienen acuerdos comerciales de complementación económica suscritos por ambos países. Esta idea nace debido a que una parte de la sociedad ecuatoriana se preocupa por consumir alimentos más saludables y también cuidar el medio ambiente. (ALIMENTARYA, 2010).

El valor agregado que ofrece el producto es ser elaborado con materias primas 100% naturales, conservando así el, valor nutricional y riqueza en fuentes de fibra del producto que aportan al organismo.

Para sintetizar la idea del negocio se utilizará El modelo de negocios Canvas, creado por Alex Osterwalder. Se trata de un esquema muy sencillo que permite ver en un solo folio los 9 elementos que deben componer el modelo de negocio. Osterwalder explica en su libro *Generación de modelos de negocio* que “la mejor manera de describir un Modelo de Negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

En la figura 9 se puede observar el modelo de negocio Canvas aplicado al presente emprendimiento.

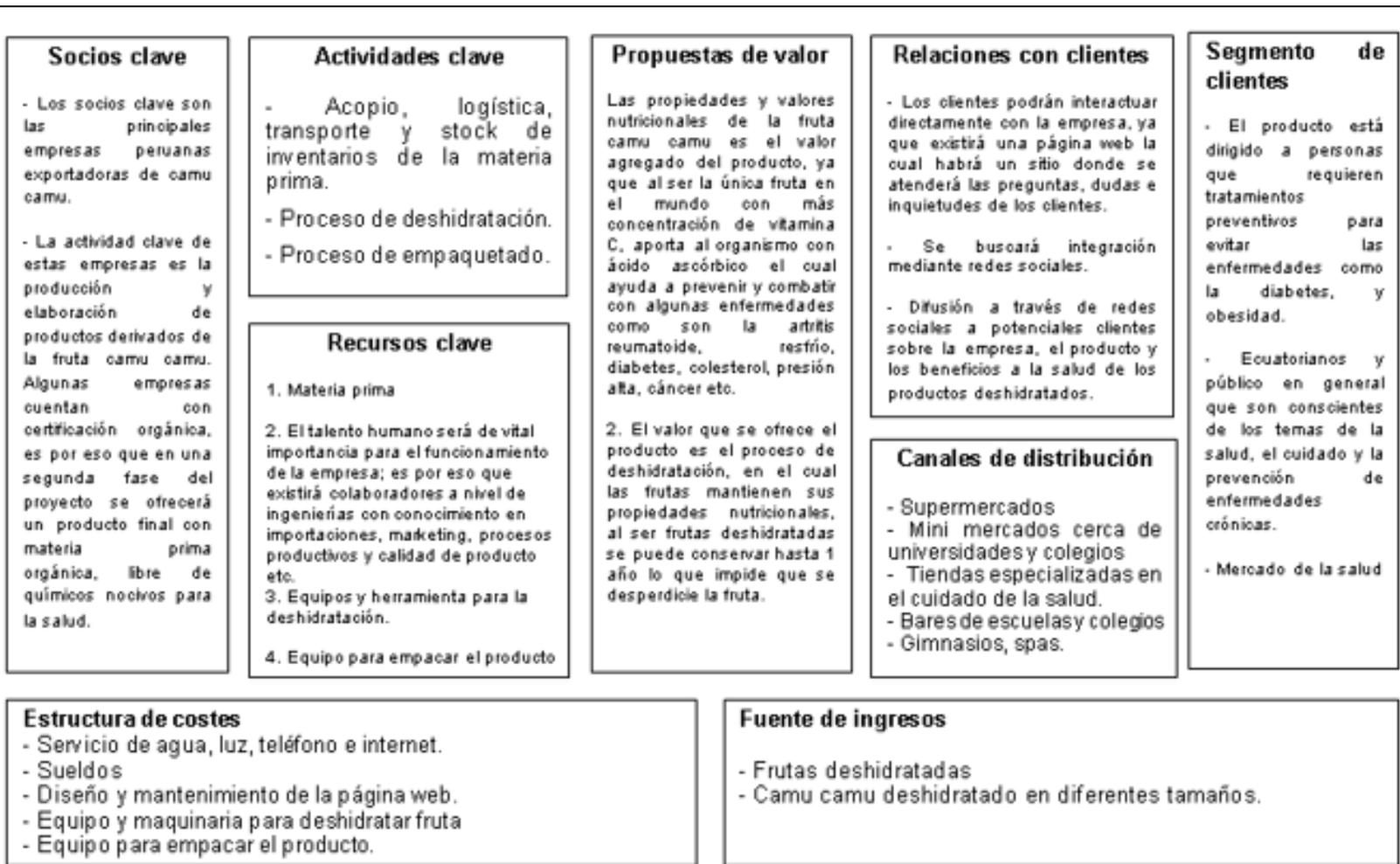


Figura 9.- Modelo de negocio Canvas

2.2.2 Estructura legal de la empresa

La empresa será constituida como sociedad anónima “Healthysnack S.A.”. De nacionalidad ecuatoriana, que estará bajo la normativa de las leyes ecuatorianas. La compañía tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha en la parroquia de Calderón.

2.2.3 Misión, visión y objetivos

Misión

Atender las necesidades del mercado local y fomentar el consumo de productos naturales y orgánicos a través de la comercialización de camu camu (*myrciaria dubia*) orgánica brindando así a los clientes y consumidores productos sanos y de calidad que aportan gran cantidad de vitaminas, minerales al organismo y ayuda a la prevención de enfermedades.

Visión

Ser una empresa líder en la elaboración y comercialización de camu camu (*myrciaria dubia*) deshidratado en el Ecuador y que satisfaga las necesidades del segmento identificado el cuál son consumidores conscientes del cuidado de la salud, personas veganas y consumidores que deseen prevenir enfermedades como la diabetes, hipertensión, obesidad; teniendo una alta participación en el mercado y con niveles de rentabilidad altos.

Objetivos

Tabla 11.- Objetivos corporativos.

OBJETIVOS CORPORATIVOS	
DESCRIPCIÓN OBJETIVOS	
CORTO PLAZO	
Estratégicos	Posicionar la fruta camu camu en el mercado de productos saludables y orgánicos.
	Dar a conocer el producto y todas sus propiedades alimenticias y curativas para la prevención y tratamiento de enfermedades como la diabetes, la obesidad, resfriado etc.
MEDIANO PLAZO	
Estratégicos	Diversificar el producto, incorporando otra fruta con características similares al camu camu.
	Cumplir con estándares internacionales para obtener certificación de comercio justo.
	Agregar valor al camu camu deshidratado creando diferentes presentaciones como camu camu con cubierta de chocolate, camu camu glaseado etc.
LARGO PLAZO	
Estratégicos	Expandir la comercialización del producto a otras ciudades del Ecuador
	Desarrollar derivados de camu camu como pulpa para jugos, mermeladas, helados etc.

2.2.4 Producto

Se ofrecerán los productos al segmento de personas que cuidan su salud, a ecuatorianos consientes de los temas nutritivos y personas con riesgo de tener enfermedades como la hipertensión, diabetes, obesidad etc. Los productos son 100% naturales. El snack de fruta deshidratada de camu camu es el producto más importante para la compañía ya que tiene propiedades y valores nutricionales incomparables con otras frutas entre estos valores nutricionales y propiedades se encuentran la alta cantidad de vitamina C y de ácido ascórbico que ayuda al organismo a combatir contra enfermedades como el colesterol, artritis, resfrío, presión alta y también ayuda a prevenir enfermedades como la diabetes, obesidad etc.

Para preservar las vitaminas, minerales, carbohidratos y antioxidantes que poseen las frutas se realizará el proceso de deshidratación en el cual se elimina la concentración de agua en la fruta y hace que el producto conserve sus propiedades alimenticias; el producto podrá ser consumido en cualquier época del año ya que al ser la fruta deshidratada no se daña ni necesita de condiciones de almacenamiento especiales.

2.3 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

De acuerdo a la Estrategia competitiva genérica, Porter (1982, pg. 125) menciona:

“La diferenciación es una estrategia que intenta crearle al producto algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debe producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente”

Conforme a lo mencionado anteriormente para ingresar al mercado se utilizará la estrategia de diferenciación, dando al segmento del mercado de personas que cuidan su salud un producto 100%, con propiedades y un alto valor nutricional.

A continuación se detalla de las propiedades y el valor nutricional de la fruta camu camu:

- La fruta camu camu tiene gran cantidad de vitamina C que cualquier otra fruta conocida en el planeta, tiene alto contenido de ácido ascórbico.

- Posee propiedades antivirales, perfectas para combatir enfermedades como la diabetes, herpes labial, herpes zóster y el resfriado común. Brinda un refuerzo de energía natural, ideal para tratar dolencias de los ojos y encías. Gracias a la serina, compuesto del camu camu, mejora el funcionamiento de la digestión en el organismo.
- El camu camu también ayuda a bloquear la acumulación de la placa en el cerebro lo que podría conducir a diferentes males como el Alzheimer. De igual forma, mejora la concentración y evita las “nieblas cerebrales”.
- El camu camu provee un soporte ideal para la generación de colágeno (debido a sus altos niveles de vitamina C) lo que beneficia a la formación de ligamentos y tendones.

2.4 Análisis FODA

2.1.1 Oportunidades

- Leyes y decretos que promueven la buena alimentación de la población, la ingesta de productos saludables, productos naturales, orgánicos etc. Leyes como por ejemplo: Ley orgánica del régimen de la soberanía alimentaria, programa de Alimentación Escolar, prohibición de comercialización de productos con bajo valor nutricional en los establecimientos educativos, etc.
- Ecuador y Perú son miembros de la CAN, lo cual hace que los productos peruanos ingresen con 0% de arancel.
- Instrumentos, normativas e incentivos por parte del gobierno para fomentar el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva.
- Disponibilidad de proveedores de Camu camu en Perú.
- Disponibilidad nacional de la tecnología, equipos y herramientas necesarios para el proceso de deshidratación de la fruta.
- Campañas gubernamentales por una vida saludable para niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.
- Prevención de enfermedades como la diabetes y enfermedades hipertensivas ya que en Ecuador son las principales causas de muerte. De acuerdo a datos

del INEC en el año 2013 murieron 8.884 personas a causa de la diabetes y enfermedades hipertensivas

2.1.2 Amenazas

- Inestabilidad en las políticas de comercio exterior.
- Posicionamiento de productos sustitutos como por ejemplo: snack de frutas, snacks tradicionales a base de papa, plátano maduro, plátano verde y vegetales.
- Grandes campañas publicitarias y promocionales de los productos de la competencia y de productos sustitutos.
- Aparecimiento de una empresa local que se dedique a la comercialización de la fruta camu camu en el mercado nacional.
- Dificultad de abastecimiento de la materia prima.
- Incremento del precio de la materia prima.

3. INVESTIGACION Y ANÁLISIS DE MERCADOS

La investigación de mercados tiene como objetivo recolectar información importante para la introducción de nuevos productos o servicios al mercado. También se recolectará información para conocer las necesidades del consumidor, la situación del mercado, la competencia y los proveedores. Se analizarán los resultados obtenidos en los estudios cuantitativos y cualitativos correspondientes a la elaboración y comercialización de camu camu deshidratado en la ciudad de Quito.

3.1 Determinación de la oportunidad de negocio

Las tendencias de consumo tienen un enfoque saludable, las personas buscan alimentos de nivel nutritivo elevado y buen sabor. Los productos elaborados a base de frutas deshidratadas tienen un amplio mercado dentro del país. (Agronegocios, 2010).

3.2 Problema de gerencia

Determinar si es viable o no la creación e implementación de una empresa dedicada a la importación y deshidratación de la fruta camu camu para su posterior distribución en la ciudad de Quito.

3.3 Problema de investigación de mercados

Determinar la información del cliente: perfil, hábitos de consumo, roles de compra, actitudes, preferencias y necesidades. También se busca identificar el grado de aceptación de una empresa dedicada a la importación y deshidratación de la fruta camu camu para su posterior comercialización en la ciudad de Quito.

3.3.1 Objetivo de la investigación de mercados

3.3.1.1 Objetivo general

Identificar a través de la investigación el mercado objetivo, segmento de mercado, nicho del mercado al cual se busca atender con el producto mediante el estudio de factores demográficos, psicográficos y conductuales.

3.3.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Determinar el tamaño del mercado y sus tendencias de crecimiento
- ❖ Determinar cuál el perfil del consumidor objetivo.
- ❖ Distinguir a la competencia directa e indirecta.
- ❖ Identificar los canales para la distribución de las frutas deshidratadas.

- ❖ Determinar cuál sería el precio adecuado para el producto.
- ❖ Conocer cuál es el grado de aceptación de los posibles consumidores, su frecuencia de compra y cuanto estarían dispuestos a pagar por un producto 100% natural que tiene propiedades únicas.
- ❖ Determinar a través de qué medios se realizaran las estrategias de comunicación, publicidad.

3.4 Cuadro de necesidades

Para poder realizar el proceso de investigación de mercados es necesario establecer el cuadro de necesidades de información, lo que permitirá comprender el mercado objetivo. Basándose en fuentes de información primarias y secundarias.

Tabla 12.- Necesidades de información y fuentes.

Necesidad de información	Fuente	
	PRIMARIA	SECUNDARIA
CLIENTES		
Identificar cuáles son los clientes potenciales en el mercado		
Identificar cuáles son los motivos de compra	Entrevista con expertos, encuestas, grupos focales.	Artículos, revistas, sitios web, supermercados, revista de negocios.
Determinar cales son sus gustos y preferencias		
Determinar cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el producto.		
Determinar el perfil del posible consumidor.		
Identificar donde están ubicados los clientes potenciales.		
Determinar los mejores lugares para la distribución del producto		
COMPETENCIA		
Identificar el número de empresas productoras y comercializadoras de fruta deshidratada	Supermercados, tiendas naturistas, tiendas gourmet.	Superintendencia de compañías, Banco Central del Ecuador, Instituto de Estadísticas y Censos.
Identificar los canales de distribución que utilizan.		
Conocer la participación en el mercado y el segmento al cual están dirigidos.		
Identificar que medios de comunicación utiliza.		
MERCADO		
Definir el nivel de demanda de los productos deshidratados	Entrevista con expertos, encuestas, grupos focales.	
Determinar cuál sería el precio adecuado para el producto.		

3.5 Análisis del mercado

A continuación se muestra información correspondiente a la ciudad de Quito, se realiza un estudio de mercado de manera general en el cual se determinan los factores geográficos y demográficos.

Tabla 13. Población del Distrito Metropolitano de Quito

POBLACIÓN DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO		
	2010	2001
Población Total Distrito	2.239.191	1.609.418
Población Urbano	1.397.698	1.842.201
Población Rural	620.658	430.606

Tomado de: Quito Alcaldía.

En la tabla 14 se puede observar el número de habitantes según las parroquias que conforman el cantón Quito, la parroquia que presenta un alto número de habitantes es Quito con un total de 1.619.146, seguido por la parroquia de Calderón con un total de 152.242 habitantes.

Tabla 14.- Población por sexo, según provincia, parroquia y cantón de empadronamiento

POBLACIÓN POR SEXO, SEGÚN PROVINCIA, PARROQUIA Y CANTÓN DE EMPADRONAMIENTO				
CANTÓN	PARROQUIA	SEXO		Total
		Hombre	Mujer	
QUITO	ALANGASI	11.851	12.400	24.251
	AMAGUAÑA	15.395	15.711	31.106
	ATAHUALPA (HABASPAMBA)	947	954	1.901
	CALACALI	1.947	1.948	3.895
	CALDERON (CARAPUNGO)	74.682	77.560	152.242
	CHAVEZPAMBA	403	398	801
	CHECA (CHILPA)	4.532	4.448	8.980
	CONOCOTO	39.691	42.381	82.072
	CUMBAYA	15.248	16.215	31.463
	EL QUINCHE	8.015	8.041	16.056
	GUALEA	1.073	952	2.025
	GUANGOPOLO	1.528	1.531	3.059
	GUAYLLABAMBA	8.199	8.014	16.213
	LA MERCED	4.122	4.272	8.394
	LLANO CHICO	5.205	5.468	10.673
	LLOA	784	710	1.494
	NANEGAL	1.417	1.219	2.636
	NANEGALITO	1.555	1.471	3.026
	NAYON	7.628	8.007	15.635
NONO	910	822	1.732	

PACTO	2.543	2.255	4.798
PERUCHO	407	382	789
PIFO	8.235	8.410	16.645
PINTAG	8.815	9.115	17.930
POMASQUI	14.101	14.809	28.910
PUELLARO	2.772	2.716	5.488
PUEMBO	6.809	6.784	13.593
QUITO	783.616	835.530	1.619.146
SAN ANTONIO	15.912	16.445	32.357
SAN JOSE DE MINAS	3.775	3.468	7.243
TABABELA	1.400	1.423	2.823
TUMBACO	24.448	25.496	49.944
YARUQUI	8.877	8.977	17.854
ZAMBIZA	1.969	2.048	4.017
Total	1.088.811	1.150.380	2.239.191

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010

En la siguiente tabla se puede observar cómo se encuentra distribuida la población de la ciudad de Quito de acuerdo a su edad.

Tabla 15.- Distribución de la población de la ciudad de Quito por grupo de edades

Grupos quinquenales de edad	2010		
	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	12.747	12.508	25.255
De 1 a 4 años	59.584	57.123	116.707
De 5 a 9 años	73.697	72.112	145.809
De 10 a 14 años	72.820	70.849	143.669
De 15 a 19 años	72.123	73.089	145.212
De 20 a 24 años	76.614	79.961	156.575
De 25 a 29 años	74.866	78.923	153.789
De 30 a 34 años	53.577	59.957	113.534
De 35 a 39 años	53.577	59.957	113.534
De 40 a 44 años	45.760	51.749	97.509
De 45 a 49 años	42.230	49.054	91.284
De 50 a 54 años	34.479	39.791	74.270
De 55 a 59 años	28.616	32.838	61.454
De 60 a 64 años	21.747	25.205	46.952
De 65 a 69 años	16.470	19.762	36.232
De 70 a 74 años	11.234	14.029	25.263
De 75 a 79 años	7.674	10.081	17.755
De 80 a 84 años	5.361	7.581	12.942
De 85 a 89 años	2.708	4.119	6.827
De 90 a 94 años	1.107	1.877	2.984
De 95 a 99 años	302	563	865
De 100 años y más	56	108	164
TOTAL	767.349	821.236	1.588.585

Tomado de: Instituto de Estadísticas y Censos 2010

3.6 Diseño de la investigación

“El diseño de la investigación es un esquema o programa para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos que se necesitan para obtener la información requerida para estructurar y/o resolver los problemas de investigación de mercados.” (Malhotra, 2008)

Para realizar la investigación de mercados se utilizara la investigación cualitativa e investigación cuantitativa.

- Investigación cualitativa: metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporcionan conocimientos y comprensión del entorno del problema.
- Investigación cuantitativa: metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general aplica algún tipo de análisis estadístico. (Malhotra, 2008)

3.6.1 Investigación cualitativa

3.6.1.1 Grupo de enfoque

El grupo de enfoque es una técnica de investigación cualitativa, la cual permite generar discusión para conocer más acerca de lo que piensan las personas sobre un producto, servicio, idea, publicidad. Permitiendo de recolectar información necesaria para una investigación (Crece negocios, 2013, p.1)

Metodología

El grupo focal estuvo conformado por 7 personas que se alimentan sanamente cuidando así de su salud; son personas de ambos sexos, de clase alta, media alta y media. Esta actividad se realizó en la sala de capacitaciones de la empresa Veris del Ecuador. A continuación se detallan los nombres y edades de los participantes. En el anexo 1 se puede observar el cuestionario.

Tabla 16.- Participantes grupo focal

Participante	Edad	Género
Andrea Bolaños	33 años	Femenino
Violeta Luna	38 años	Femenino
Andrés Rengifo	27 años	Masculino
Marina Alvares	26 años	Femenino
Erika Parra	25 años	Femenino
Karen Delgado	20 años	Femenino
Remigio Galván	40 años	Masculino

Resultados

- Todos los participantes del grupo focal consumen frutas deshidratadas, 2 personas consumen frutas deshidratadas diariamente por el aporte nutricional de las mismas; 4 personas consumen frutas deshidratadas por lo menos 1 vez a la semana sin embargo no recuerdan la marca, 1 persona consume fruta deshidratada al menos 1 vez al mes.
- La madre es quien tiene la decisión de compra, sin embargo una persona expuso que tiene la decisión de compra ya que vive sola y generalmente compra productos naturales bajo en grasas y azúcar.
- Los participantes expresaron que si estarían dispuestos a comprar un producto que les ayude a prevenir enfermedades como la diabetes, obesidad entre otras; 2 personas manifiestan que en su familia existen personas que tienen pre diabetes y diabetes y es difícil encontrar productos que no alteren la sintomatología de sus parientes.
- Todos los participantes están dispuestos a comprar un snack de fruta a base de la fruta camu camu; añadieron que este snack podría ser combinado con otras frutas como la piña, manzana y pasas; para consumirlo como un refrigerio en la media mañana o para enviarles a sus hijos en las loncheras.
- El sabor y la calidad del producto es lo que más valoran al momento de comprar un snack de fruta deshidratada.
- A los participantes les gustaría conocer acerca del producto por medio de redes sociales, correo electrónico y televisión. Utilizando publicidad innovadora y que supere a las ya existentes en el mercado.

3.6.1.2 Entrevista con Expertos

La entrevista será aplicada a personas que poseen conocimientos relacionados con el giro de negocio que nos permitirá tener varias opiniones externas, permitiéndonos tener una guía para la implementación de la empresa.

Metodología

Para un mejor conocimiento del mercado se realizó un entrevista a la experta Gabriela Ledesma una experta en el área de importaciones La entrevista fue grabada en audio. El cuestionario se encuentra en el anexo 2.

Resultados

- Antes de realizar el proceso de importación es importante tomar en cuenta las restricciones que tiene el gobierno a la importación de frutas y vegetales.

- Actualmente el estado ecuatoriano tiene bastante control con el tema de plagas e insectos que se puedan reproducir en el medio ambiente y que pongan en riesgo la salud de la población.
- Para realizar la importación se debe acercarse al Ministerio de Agricultura y Ganadería para que ésta entidad otorgue el certificado fitosanitario el cual es el documento más importante de este proceso. Adicionalmente se debe sacar todos los documentos de soporte para realizar la importación.
- De acuerdo a Gabriela Ledesma, sugiere que se use el transporte aéreo por el grado de perecibilidad de la fruta, esto significa que el producto final va a tener un precio un poco elevado a comparación de las demás empresas que se encuentran en el mercado las cuales producen y comercializan snacks de fruta deshidratada.
- Ecuador y Perú son miembros activos de la Comunidad Andina de Naciones, se puede gozar de una preferencia arancelaria y el producto ingresa al país con un arancel del 0%; para esto es importante solicitar al vendedor que otorgue al comprador el certificado de origen para validar el país de procedencia.

3.6.2 Investigación cuantitativa

3.6.2.1 Encuesta

“La encuesta es un instrumento de la investigación que se basa en un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes.” (Malhotra, 2008)

Metodología

La técnica de muestreo que se usó es el muestreo no probabilístico, ya que se eligen a los individuos de la muestra de acuerdo al criterio personal del encuestador. Adicionalmente se usó la técnica de muestreo por conveniencia, ya que el encuestador selecciona individuos que de acuerdo a su criterio poseen las características de la muestra.

Se realizaron 355 encuestas a diferentes personas de la ciudad de Quito. Las encuestas se realizaron en las afueras de centros comerciales (El Bosque, El Condado, Paseo San Francisco, Plaza de las Américas); también en gimnasios y spas. Adicionalmente se realizaron encuestas vía internet el cuestionario se elaboró en Google Docs. y se envió a redes sociales como el Facebook y Twitter.

Análisis y conclusiones

- Del total de los encuestados el 95% son mujeres lo cual indica que se ha podido llegar a uno de los parámetros antes indicados y se debe realizar la publicidad a este segmento; adicionalmente quien toma la decisión de compra en el hogar son mujeres con el 72% del total de las personas encuestadas.
- De acuerdo a la información proporcionada por los encuestados dentro de su familia si existen personas que padecen enfermedades como diabetes, hipertensión, resfriado común y con menor frecuencia la obesidad. Esto se puede interpretar como una oportunidad para el negocio ya que se puede llegar al nicho de mercado el cual son personas que deseen prevenir enfermedades como la diabetes, resfriados, etc.
- Se puede llegar a personas que tienen diabetes ya que al existir pocos productos que pueden consumir sin que alteren sus condiciones de salud el snack de fruta deshidratada a base de camu camu puede ser una alternativa para estas personas.
- Al existir el 82% de intención de comprar de un snack de fruta deshidratada a base de camu camu; se debe realizar campañas para llegar a las personas con enfermedades e informar las propiedades curativas y preventivas de la fruta.
- El 85% de las personas encuestadas si consumen frutas deshidratadas, el 38.59% consume frutas deshidratadas 1 vez a la semana; mientras el 43,66% consume frutas deshidratadas en la mañana, es por eso que las personas si conocen las frutas deshidratadas, si las compran y si las consumen con regularidad lo cual es conveniente para el negocio.
- Adicional a la fruta camu camu otras frutas que se podrían deshidratar son la piña y manzana, ya que del total de encuestados el 47.82% prefiere un snack de fruta con sabor a piña y el 28.17% prefiere manzana.
- El 40.85% mencionaron que la cantidad de fruta deshidratada debería ser 40 gramos en cada envase, mientras que el 27.82% manifestaron que preferiría 70 gramos en cada envase y estarían dispuestas a pagar de 2 a 4 dólares; el empaque preferido es la funda tipo ziploc.

- De acuerdo a los resultados de las personas encuestadas los productos que se ofrecerán son: piña deshidratada, manzana deshidratada y como producto estrella camu camu deshidratado.
- El lugar de expendio preferido del producto es el supermercado y desearían conocer de nuevos productos por medio de las redes sociales y la televisión.
- El atributo más valorado es el sabor del producto esto quiere decir que el precio no es un factor determinante al momento de realizar la compra del producto.

3.6.2.2 Mercado relevante y cliente potencial

3.6.2.2.1 Segmentación del mercado

Tabla 17.- Definición del segmento objetivo

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	
Geográficas	
Región geográfica	Ciudad de Quito – Ecuador
Densidad	Urbana
Barrios	Cumbayá, Jipijapa, Pinar Alto
Demográficas	
Edad	25- 64 años
Género	Femenino
Ciclo de vida familiar	Mujer soltera, mujer casada, sin hijos, mujer casada con hijos, mujer viuda, mujer divorciada. Madura soltera, madura casada, sin hijos, madura casada con hijos, madura viuda, madura divorciada.
Ingreso	Desde \$500
Estudios	Secundaria concluida, secundaria no concluida, estudios superiores concluidos, estudios superiores no concluidos.
Psicográficas	
Clase social	Media, media alta y alta
Estilo de vida	Mujeres preocupadas de su salud, mujeres que desean prevenir enfermedades como la diabetes, hipertensión, obesidad entre otras. Mujeres que deseen un tratamiento alternativo natural para contrarrestar enfermedades como resfriados, herpes, artritis, colesterol etc.

3.6.2.2.2 Mercado objetivo

De acuerdo a las características del producto el mercado objetivo serán personas que vivan en la ciudad de Quito, pertenecientes a los niveles socioeconómicos Alto (A), Medio Alto (B), y medio (C); que vivan en los barrios: Cumbayá, Jipijapa y Pinar alto;

mujeres con un rango de edad entre los 25 a 64 años; preocupados por cuidar su salud e ingerir productos naturales. Ver tabla 18.

Tabla 18.- Distribución de la población urbana de la ciudad de Quito por nivel de ingresos

Nivel	Nomenclatura	Porcentaje
Alto	A	0,50%
Medio Alto	B	6,50%
Medio	C	30,00%
Medio Bajo	D	40,00%
Bajo	E	23,00%
TOTAL		100%

Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2010

Tabla 19.- Distribución de la población por barrio-sector.

Mujeres		
Barrio	Jóvenes (19-35)	Adultos (36-64)
Cumbayá	4.531	5.685
Jipijapa	544	706
Pinar Alto	471	493
Total	5.546	6.884
	12.430	

Tomado de Quito Alcaldía 2010

Tabla 20.- Cálculo del segmento objetivo

Segmento Objetivo	
Población 25 - 64	12.430,00
% clase alta, media alta, media	0,37
TOTAL	4.599,10

Una vez calculado el segmento objetivo se procede a determinar la muestra representativa utilizando el método de Galindo; el cual indica que de un grupo de unidades seleccionadas (segmento meta) se espera obtener conclusiones sobre la población en general, (Galindo 2010), se utiliza la siguiente fórmula:

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

Ecuación 1: Selección muestra
Tomado de: Galindo 2010

Dónde:

Tabla 21.- Selección de la muestra

Variable	Descripción	Valor
N	Número de elementos del universo	4.599,10
Z	Nivel de confianza	1,96
(p,q)	p Probabilidad a Favor y q Probabilidad en Contra	0,50
E	Error de estimación	0,05
n	Número de elementos de la muestra	355,00

3.6.2.3 Tamaño del mercado

3.6.2.3.1 Demanda

Para determinar la demanda del producto se toma en cuenta el análisis que se realizó en la investigación cuantitativa, en el cual se determinó que el segmento objetivo son habitantes de los estratos socioeconómicos: alto (5%), medio-alto (6.5%) y medio (30%) adicionalmente son mujeres de 25 a 64 años de edad que vivan en la ciudad de Quito esto es un total de 397.474 habitantes. La población objetivo 250.409 habitantes y de acuerdo al resultado de las encuestas el 82% (45.074 habitantes) estarían dispuestos a comprar el producto.

Tabla 22.- Cálculo de la demanda potencial

DEMANDA POTENCIAL	
Población de mujeres Quito en el rango de edades seleccionado (25 a 64 años)	397.474
% Clase alta, media-alta y media	37%
TOTAL POBLACION OBJETIVO	250.409
Opción de compra	82%
TOTAL DEMANDA POTENCIAL	45.074

Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

3.6.2.4 La competencia y sus ventajas

Para identificar la competencia que existe en mercado para las frutas deshidratadas se tomó de la Superintendencia de compañías las empresas que de acuerdo sus ingresos se pueden considerar las más grandes y representativas del mercado ecuatoriano.

En la siguiente tabla se puede observar las principales empresas que se dedican a la elaboración, producción o distribución de frutas deshidratados.

Tabla 23.- Empresas competidoras en el mercado

	Compañía	Ventas Anuales
1	Terra Fértil	\$ 6.908.214,99
2	Agroapoyo S.A.	\$ 633.758,46
3	Biolcom Cia. Ltda.	\$ 112.480,53

Tomado de: Superintendencia de compañías 2015

Terra Fértil

Empresa dedicada a la producción y deshidratación de frutas; tiene alrededor de 10 años en el mercado y su cartera de clientes es amplia ya que sus productos están presentes en varios países entre ellos: Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, etc. El segmento de mercado de esta empresa son personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos alto, medio alto y medio, este producto se comercializa bajo la marca “Nature’s Heart” mediante canales de distribución como: Megamaxi, Supermaxi, Fybeca, El Español y El Griego. (Terra fértil, 2012)

Agroapoyo S.A.

Empresa dedicada a producir una amplia gama de productos deshidratados, confitados y fritos, elaborados a partir de frutas y vegetales ecuatorianos, la planta de producción se encuentra ubicada en Puenbo, Pichincha y comercializa sus productos bajo la marca Andean Passion. Sus productos se pueden adquirir en la cadena Supermaxi. (Agroapoyo, 2009)

Biolcom

Empresa ecuatoriana creada en 2003, está ubicada en Puenbo y es dirigida por Peter Bachman. Esta empresa tiene una gran variedad de productos como son: frutas deshidratadas, jugo de frutas tropicales, vegetales deshidratados entre otros. Durante 2006 distribuían en el Ecuador alrededor de 90 toneladas de frutas deshidratadas; actualmente su producción asciende a 600 toneladas. Se enfoca al segmento de mercado medio y medio alto. (Biolcom, 2014)

3.6.2.5 Oportunidad de negocio

A través de la investigación cuali – cuantitativa realizada se puede concluir que las personas cada vez están más preocupadas por cuidar su salud consumiendo alimentos saludables ya que debido a la falta de tiempo y las actividades diarias no hay una correcta ingesta de alimentos saludables.

La oportunidad de negocio existe ya que el snack de fruta deshidratada a base de la fruta camu camu proporciona al cuerpo humano valores nutricionales incomparables

con otras frutas de similares características y al ser la deshidratación un proceso en el cual se mantienen los valores nutricionales de la fruta se obtiene así un producto 100% natural práctico al momento de consumirlo y con valores nutricionales muy altos; esto hace que las personas tengan un alto grado de disponibilidad de compra de este snack.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia general de marketing

- Diferenciación

De acuerdo a la Estrategia competitiva genérica, Porter (1982, pg. 125) menciona:

“La diferenciación es una estrategia que intenta crearle al producto algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debe producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente”

Conforme a lo mencionado anteriormente para ingresar al mercado se utilizará la estrategia de diferenciación, dando al mercado objetivo productos 100% naturales, con propiedades medicinales y un alto valor nutricional. El segmento objetivo son mujeres de 25 a 64 años de edad que viven en la ciudad de Quito, que cuidan su salud y están preocupadas en ingerir productos que les ayude a conservar su figura.

- Focalización y especialización

La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (2012) manifiesta que el 4.8% de la población de la ciudad de Quito tiene diabetes es por esta razón que la empresa utilizará la estrategia de enfoque. Con el producto *Healthysnack* se busca satisfacer las necesidades del nicho de mercado ya que el producto tiene valores nutricionales el cual ayuda a combatir la diabetes.

4.2 Producto

La empresa *Healthysnack* ofrecerá tres productos: snack de fruta deshidratada a base de fruta camu camu de 40 gramos, piña deshidratada de 40 gramos y manzana deshidratada de manzana de 40 gramos el empaque será funda tipo ziploc de polietileno; estos productos están dirigidos al segmento de mujeres desde los 25 a los 64 años de edad que pertenezcan al estrato social alto, medio alto y medio que vivan en la ciudad de Quito; que cuidan su salud y son conscientes de los temas nutritivos y personas con riesgo de tener enfermedades como la hipertensión, diabetes, obesidad etc.

El snack de fruta a base de la fruta camu camu es el producto de mayor importancia para la empresa ya que es 100% natural, tiene alta cantidad de vitamina C y de ácido ascórbico que ayuda al organismo a combatir contra enfermedades como el colesterol, artritis, resfrío, presión alta y también ayuda a prevenir enfermedades como la diabetes, obesidad etc.

Para preservar las vitaminas, minerales, carbohidratos y antioxidantes que poseen las frutas se realizará el proceso de deshidratación en el cual se elimina la concentración de agua en la fruta y hace que cada producto conserve sus propiedades alimenticias; el producto podrá ser consumido en cualquier época del año ya que al ser la fruta deshidratada no se daña ni necesita de condiciones de almacenamiento especiales.

4.2.1 Empaque

De acuerdo a la investigación de mercados el empaque preferido es la funda tipo ziploc con cierre hermético, haciendo que los consumidores puedan llevar de una manera más práctica y segura el producto ahorrando espacio en su alacena, lonchera, mochila, cartera etc.



Figura 10.- Empaque del producto



Figura 11.- Empaque del producto



Figura 12.- Empaque del producto

4.3 Política de precios

Para fijar el precio del producto la empresa tomara en cuenta algunos aspectos como son:

- El margen de rentabilidad
- La maximización de las utilidades
- El posicionamiento del mercado.

Se fijaran los precios tomando como referencia a los precios de la competencia, en el mercado existe la empresa Terra Fértil como la empresa top de la competencia y la empresa Manitoba Ltda. La empresa busca tener un precio relacionado a la competencia.

Tabla 24.- Precios de la competencia

Empresa	Marcas comerciales	Presentación	Precio \$	Segmento Socioeconómico
Terrafértil	Nature´s Heart	75g	\$ 2,65	Alto
	Nature´s Heart	150g	\$ 4,8	Alto
	Nature´s Heart	200g	\$ 5,45	Alto
Manitoba Ltda.	Trail Mix	150g	\$ 3,8	Medio, medio alto
	Trail Mix	40g	\$ 1,8	Medio, medio alto

De acuerdo al análisis económico realizado en el plan financiero el costo unitario en promedio de los productos es de \$ 1.45, el precio de venta al público recomendado es de \$ 1.60 con un margen de utilidad del 11% para el primer año. Conforme a este análisis y tomando en cuenta el estudio realizado en el plan de investigación de mercados donde el segmento objetivo tiene una buena disposición de compra de los productos naturales con valores nutricionales únicos en el mercado, adicionalmente los productos están dirigidos a personas que pertenecen a los estatus socioeconómicos alto, medio-alto y medio los cuales tienen la capacidad económica para adquirir estos productos el precio de cada snack de 40 gramos será: \$ 2.50 snack de fruta deshidratada de camu camu, \$2.05 snack de fruta deshidratada de piña y \$1.85 el snack de fruta deshidratada de manzana.

4.4 Táctica de ventas

La empresa realizara sus ventas mediante la empresa intermediaria Juan de la Cruz, esta empresa tiene una vasta historia en la distribución de productos de consumo

masivo en el mercado local para esto la empresa contratara con un vendedor proactivo, con un año de experiencia en venta de productos de consumo masivo, capacidad de negociación con los distribuidores e intermediarios. El vendedor es necesario ya que el estará en constante comunicación con los canales de distribución es por esto que se les debe capacitar sobre la empresa y el producto.

4.4.1 Proyección de ventas

La proyección de ventas se realizó para 5 años, en tres escenarios optimista, pesimista y real

Para el escenario real se tomará de la siguiente manera: en el primer año se producirá el 80% de la producción total anual, el año dos se incrementa 10% la elaboración de productos y en el año tres se alcanza el 100% de la capacidad de producción de la planta.

Tabla 25.- Proyección de ventas escenario real

ESCENARIO REAL					
Ventas proyectadas por paquetes					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto 1	81586	91785	101983	101983	101983
Producto 2	65269	73428	81586	81586	81586
Producto 3	16371	18357	20397	20397	20397
TOTAL	163226	183570	203966	203966	203966

El escenario optimista se tomó el pico más alto de tendencia de la industria de elaboración de otros productos alimenticios es decir el 10.02%.

Tabla 26.- Proyección de ventas escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA					
Ventas proyectadas por paquetes					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto 1	89761	94608	99717	105102	110777
Producto 2	71809	75687	79774	84081	88622
Producto 3	18011	18984	20009	21090	22228
TOTAL	179581	189279	199500	210273	221627

Para el escenario pesimista se tomó el pico más bajo de la tendencia de la industria de elaboración de otros productos alimenticios es decir 3.24%.

Tabla 27.- Proyección de ventas escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA					
Ventas proyectadas por paquetes					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto 1	84229	88778	93572	98625	103950
Producto 2	67384	71022	74858	78900	83161
Producto 3	16901	17814	18776	19790	20859
TOTAL	168515	177614	187205	197315	207970

4.5 Política de servicio al cliente y garantías

Todos los colaboradores de la empresa Healthysnack S.A. deberán cumplir con las políticas de servicio al cliente, estas políticas buscan la fidelización del cliente mediante un trato cortés ágil y oportuno.

- Calidad del producto: la empresa busca satisfacer las necesidades del cliente ofreciéndole así un producto 100% natural cuidando todo el proceso de producción de la fruta deshidratada empezando por la recepción de la materia prima hasta la distribución a los puntos de venta.
- El tiempo de entrega del producto se realiza a tiempo, solicitando al cliente que realice sus pedidos con un mínimo de 3 días hábiles para organizar el despacho de la mercancía y la distribución de la misma.
- Servicio post venta: para estar en contacto permanente con los clientes actuales y potenciales la empresa contara con un sitio web donde las personas puedan conocer todo sobre la empresa, el producto y sus valores nutricionales; también podrán realizar compras online, y tendrán un espacio especial para realizar preguntas o hacer sus quejas y comentarios.

4.6 Imágen

4.6.1 Logotipo

El logotipo del producto es *Healthysnack* ya que se pretende dar una imagen al consumidor de un producto saludable y nutritivo a la vez. Ver figura 12.

De acuerdo las características del producto el isotipo de la empresa tendrán los colores rojo y verde principalmente.

- Rojo

Se escogió este color para que el consumidor identifique a la fruta camu camu que es de este color y el producto final

- Verde

Este color es símbolo de naturaleza, equilibrio entre lo que está a nuestro alrededor y de nuestro cuerpo, recurriendo siempre a lo más sano y nutritivo.



4.6.2 Eslogan

“Pica sin pecar”

Con el eslogan se pretende dar una idea clara al consumidor de un producto 100% natural, que cuida de su salud sin azúcares ni preservantes ya que el producto es adecuado para mujeres que deseen cuidar de su figura, para personas que al tener la enfermedad de la diabetes no pueden consumir productos que tenga azúcar; es por esto que *Healthysnack* es una alternativa saludable y deliciosa para el segmento objetivo.

4.7 Promoción y publicidad

De acuerdo a la investigación de mercados la promoción y publicidad se realizara mediante internet (redes sociales), revistas, y el material POP para dar a conocer del nuevo producto.

Página Web:

La empresa desarrollara una página web en la cual exista información sobre la misión, visión, historia de la empresa, el producto y los beneficios a la salud, también contara con la opción de “contacto” en donde se proporcionara la dirección de la empresa, los

números de teléfono y los correos electrónicos del gerente de ventas y de los vendedores para que exista una comunicación constante entre la empresa y el cliente. Contará también con el espacio de preguntas frecuentes, quejas o sugerencias.

Adicional a la página web se realizara 2 campañas de Email Marketing (correos masivos) cada seis meses, el cual cuenta con 2 000.000 de correos a enviar; a un costo de \$ 250. Con esta campaña se pretende llegar a clientes corporativos y a clientes potenciales del segmento objetivo, y tiene como objetivo promocionar el producto de una manera personalizada en donde se comunica toda la información de la empresa, lugares de expendio e información sobre nutrición y dietas recomendadas a personas que deseen bajar de peso o tengan riesgo o padezcan de enfermedades como la diabetes, resfriados, hipertensión, obesidad etc.

Redes sociales:

Facebook: Para promocionar los productos se creara una página empresarial en esta plataforma virtual la cual permite obtener seguidores, utilizando esta red social para subir videos, noticias y novedades sobre la empresa y sus productos.

Twitter: en esta red social se creara un perfil con el que se busca tener seguidores, se realizara publicaciones periódicas sobre datos curiosos de la fruta camu camu, como por ejemplo: donde se cultiva, cada cuanto se realiza las actividades de cosecha, otros derivados de la fruta, el proceso de elaboración de los productos, entre otras publicaciones relacionadas con los productos; con esto se busca llamar la atención de jóvenes, madres de familia, estudiantes y en general de personas que usan las redes sociales.

Instagram: al igual de las redes sociales antes mencionadas se debe crear un perfil a diferencia de otras plataformas virtuales en Instagram únicamente se puede compartir fotos.

Revistas:

Se realizara publicaciones en las revistas de mayor circulación en la ciudad de Quito, es por esto se usara la revista "Familia" publicando 2 veces al año un anuncio de tamaño 12.28 cm x 9.28 cm correspondiente a 2 módulos segunda columna (T2) que tiene un costo de \$ 1200 por cada publicación.

Adicionalmente se realizara 2 publicaciones anuales en la revista "Mariela" en la sección de Nutrición esta revista circula mensualmente, el anuncio será de media página el cual tiene un costo de \$1300 cada publicación.

4.7.1 Promoción de ventas:

Las promociones de ventas son incentivos conformados por ofertas, descuentos, cupones, regalos, sorteos, concursos, bonificaciones, etc.; que tienen como finalidad promover la venta de los productos, induciendo al consumidor a que se decida por la compra. (Crece negocios, 2012)

Para promocionar al producto se realizara las siguientes promociones:

- Por el día internacional de la diabetes se realizara un 20% de descuento del producto teniendo una duración de 5 días antes y 5 días después del 14 de Noviembre
- A los principales intermediarios y distribuidores se enviara un obsequio en el mes de Diciembre con el fin de incentivar las ventas del producto que ellos realizan.
- Descuento del 10% a las personas que compren el producto usando la página web de la empresa.
- En el primer mes de lanzamiento del producto se usara la promoción de pague 1 y lleve el segundo completamente gratis.

4.7.1.1 Muestras gratis y material POP

En universidades, gimnasios y tiendas naturistas se usara un stand en el que se colocara 1 roll up y afiches A3 también se repartirá flyers; por otro lado en supermercados se estará presente los fines de semana, en todos los puntos se ofrecerá degustaciones y cortesías del producto entregando muestras de manera gratuita. Se distribuirá de manera igualitaria un total de 250 muestras gratis y también se dará una breve información sobre la fruta camu camu y su valor nutricional.

Tabla 28.- Presupuesto anual de Marketing

GASTO PUBLICIDAD			
Medio	Detalle / Cantidad Anual	Valor	Valor anual
Anuncio Revista Familia	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Anuncio Revista Mariela	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00
Emailing Marketing	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Diseño página web/ redes sociales	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Impresión Roll up	6	\$ 70,00	\$ 420,00
Impresión Intermedios	Afiches A3 y 5000 flyers	\$ 750,00	\$ 750,00
TOTAL			\$ 7.220,00

Tomado de cotizaciones: Intermedios, Diario El Comercio, Revista Mariela

4.8 Distribución

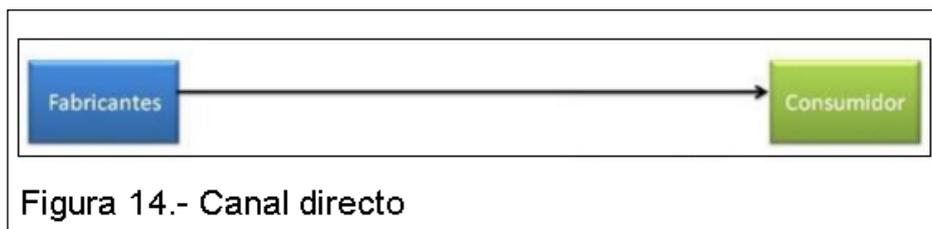
La empresa Healthysnack S.A. utilizará 2 tipos de distribución: canal indirecto corto y canal directo.

- ✓ Canal indirecto corto: la empresa realizara la distribución del producto mediante la empresa Juan de la Cruz la cual es especializada en la distribución de productos de consumo masivo, la empresa Juan de la Cruz tendrá un 4% de margen de utilidad. Ver tabla 29

Tabla 29.- Precio de venta al distribuidor

Concepto	Producto 1	Producto 2	Producto 3
PVP	2,50	2,05	1,85
IVA 14%	0,35	0,29	0,26
PVD	2,15	1,76	1,59
IVA 14%	0,30	0,25	0,22
PVD	1,85	1,52	1,37
Margen de utilidad distribuidor 4%	0,07	0,06	0,05
Precio de venta Juan de la Cruz	\$ 1,78	\$ 1,46	\$ 1,31

- ✓ Se usara el canal directo cuando se realicen pedidos por la página web de la empresa.



5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCION

En este capítulo se detallaran todas las actividades de operación y control de los procesos para la transformación de la materia prima en productos terminados.

5.1 Estrategia de operaciones

La fruta camu camu, será importada desde Lima, Perú hacia Huaquillas ciudad fronteriza entre Ecuador y Perú.

El proveedor de la materia prima será la empresa Z&T NATURAL PERÚ S.A.C. ubicada en la departamento de Ucayali, esta empresa es proveedora de materia prima a escala industrial entregando así miles de toneladas de la mejor fruta de camu camu a importantes empresas nacionales e internacionales. Z&T NATURAL exclusivamente se dedica a la comercialización de fruto fresco de camu camu a gran escala.

La materia prima será transportada vía terrestre desde la ciudad de Lima utilizando transporte refrigerado hasta la ciudad de Huaquillas, una vez que la mercancía cumpla con todo el proceso de desaduanización será transportada vía terrestre hacia las bodegas de la empresa ubicada en la ciudad de Quito.

El tipo de carga a manejar es carga perecedera, es por esto que se necesita cadena de frio durante su traslado desde origen a la ciudad de destino (Quito), el tiempo en tránsito, de origen a destino, es en promedio de 4 días.

La negociación entre la empresa y el vendedor se efectuara bajo el Incoterm CPT (lugar de destino convenido) el cual indica que el vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al punto convenido. Este término exige que el vendedor despache las mercancías para la exportación y cuando sea pertinente realice todos los trámites aduaneros para la exportación de la mercancía.

5.1.1 Tratamiento arancelario

Acorde al Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior de Perú; “los productos peruanos no pagan aranceles para ingresar a Ecuador. Perú junto con

Ecuador, Bolivia y Colombia forman parte de la Comunidad Andina (CAN) y entre los cuatro miembros de este sistema de integración existe una zona de libre comercio.

Cabe señalar que en julio de 2010 quedo sin efecto la salvaguardia por balanza de pagos que impuso Ecuador a un número importante de productos importados, incluso a aquellos provenientes de los países de la CAN. Por ello, en la actualidad la totalidad de productos peruanos tienen arancel cero en este país.

De acuerdo al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador la fruta camu camu se ubica en la sección II: Productos del reino vegetal, capítulo 8: Frutas y otros frutos comestibles, cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías.

Tabla 30.- Descripción de la subpartida nacional

SECCION	II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
CAPITULO	8 Frutas y otros frutos comestibles, cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
08.11	Frutas y otros frutos, sin coser o cocidos en agua o vapor, congelados, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.
0811.90	Los demás
0811909200	Camu camu (Myrciaria dubia)

Tomado de: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

5.1.1.1 Medidas Arancelarias

Mediante la fuente de datos ITC (MacMap) se pudo conocer el arancel aplicado a la subpartida nacional 0811909200, al ser Ecuador y Perú miembros de la Comunidad Andina de Naciones la subpartida nacional ingresa al país con un régimen arancelario del 0%.

Aranceles aplicados por Ecuador			
Producto	0811909200 - Frutas y otros frutos sin cocer o cocidos en agua o vapor congelados incluso con adición de azúcar u otros edulcorante: Los demás - Camu camu (myrciaria dubia)		
Socio	Perú		
Fuente de datos	ITC (MacMap)		
Año	2014		
Nomenclatura	HS Rev. 2012		
Metodología EAV	EAV basado en los Perfiles arancelarios en el mundo (PAM)		
Régimen arancelario	Arancel aplicado (como reportado)	Arancel aplicado (convertido)	Arancel equivalente Ad - valorem total
MFN (Applied)	15.00%	15.00%	15.00%
Preferential tariff for CAN countries	0%	0%	0%

Figura 15.- Aranceles aplicados por Ecuador
Tomado de: Market Access Map. Find a Tariff Results

Tabla 31. - Arancel Nacional

SUBPARTIDA NACIONAL (ARIAN): 0811909200 <i>Frutas y otros sin cocer o cocidos en agua o vapor congelados incluso con adición de azúcar u otro edulcorante: los demás: Camu camu (myrciaria dubia)</i>	
Código de tributo	Valor del tributo
ARANCEL ADVALOREM	0
ANTIDUMPING	0
IMPUESTO SALIDA DE DIVISAS	5%
FONDINFA	0,5
ICE ADVALOREM	0
PORCENTAJE TECH	0
SALVAGUARDIA	0
INCREMENTO ICE	0
AEC	0
IVA	12%

Tomado de: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Adm. de nomenclatura y características de mercancías.

5.1.1.2 Medidas para Arancelarias

De acuerdo a Pro Ecuador 2014 el estado tiene requisitos fitosanitarios para las importaciones de productos agrícolas y de origen animal (excepto productos industrializados) y sólo pueden arribar a puertos y aeropuertos en donde AGROCALIDAD (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro) tenga dispuesto oficiales de cuarentena animal y vegetal, en relación a la Ley de Sanidad Animal y a la Ley de Sanidad Vegetal, e inocuidad alimentaria respectivamente.

En la figura 15 se puede observar que las medidas no arancelarias propuestas por Ecuador para la Subpartida Nacional (ARIAN): 0811909200 son requisitos fitosanitarios los cuales deberán ser tramitados y aprobados antes del embarque para cualquier régimen aduanero.

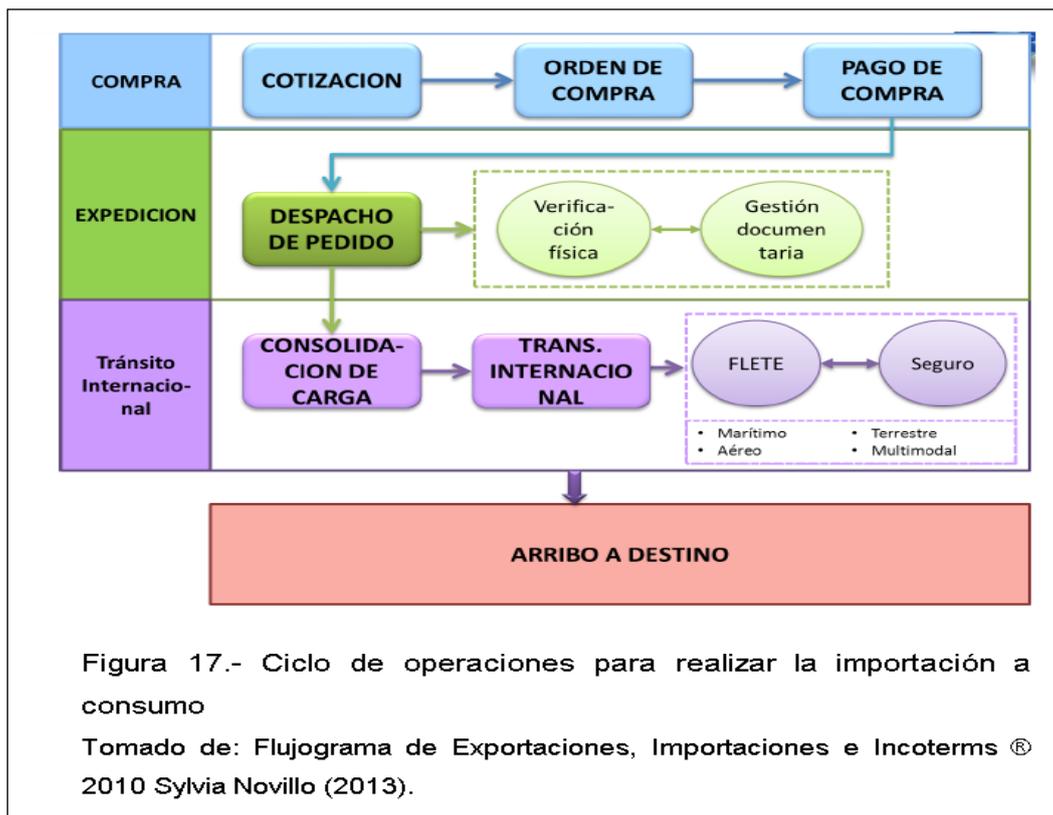
Legislación aplicada por Ecuador		
Medidas no arancelarias (MNA) que regulan las exportaciones e importaciones		
Producto	0811909200 - Frutas y otros frutos sin cocer o cocidos en agua o vapor congelados incluso con adición de azúcar u otros edulcorante: Los demás : Camu camu (myrciaria dubia)	
Socio	Perú	
Fuente de datos	UNCTAD (TRAINS)	
Año	2012	
Nomenclatura del producto	HS Rev. 2007	
Metodología EAV	EAV basado en los Perfiles arancelarios en el mundo (PAM)	
Revisión de la clasificación de MNA	NTM Rev. 2012	

Título y resumen de la legislación	Título y resumen de la legislación	Capítulo de MNA
N/A	Regulación DNPC N° 9204 de 10/11/92 Instituto Ecuatoriano de Normalización (ALADI code S001002)	Sanitary and phytosanitary measures.
N/A	Regulación N° 039 de 29/12/06. Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria - SESA (ALADI code S004176)	Sanitary and phytosanitary measures.
N/A	Resolución N° 364 de 2/10/06. Consejo de Comercio Exterior e Inversiones. COMEXI	Sanitary and phytosanitary measures.

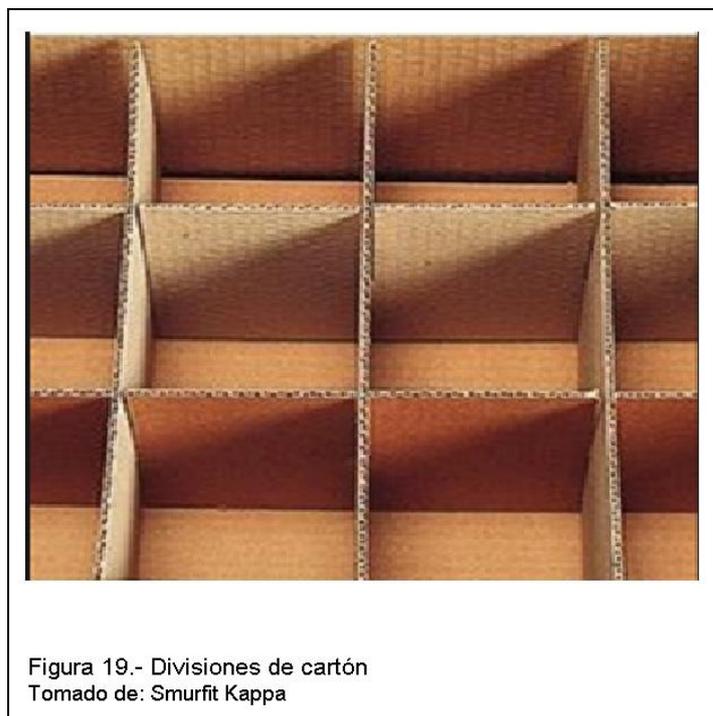
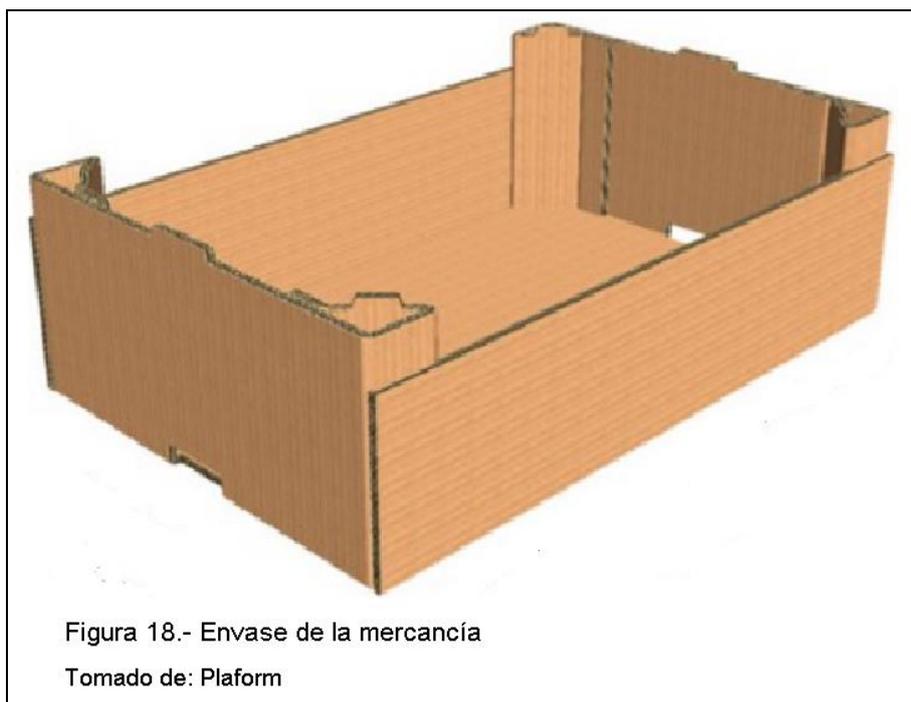
Figura 16.- Medidas no arancelarias aplicadas por Ecuador.
Tomado de: Market Access Map. Medidas no arancelarias.

5.1.2 Ciclo de operaciones para realizar la importación a consumo

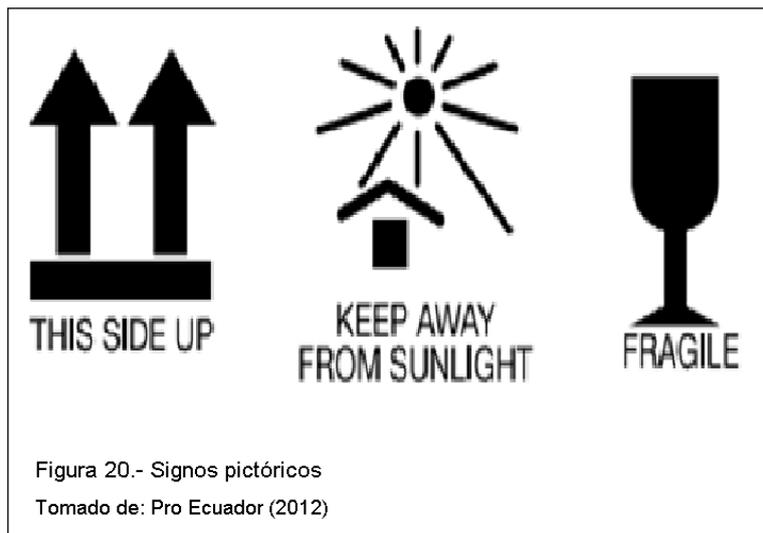
El régimen de importación al que se registrará la mercancía es a la importación para el consumo, una vez identificado el régimen de importación se da inicio al ciclo de operaciones.



- Compra: contacto con el proveedor requiriendo la cotización una vez aceptada la cotización se confirma la orden de compra y se realiza el pago de compra mediante una carta de crédito.
- Expedición: una vez realizado el pago por la mercancía el exportador despacha el pedido, gestionando los documentos de acompañamiento requeridos previo embarque (certificado fitosanitario, registro de exportador, licencia de exportador). También deberá presentar ante la aduana el documento de transporte (carta porte) y la factura comercial (certificado de origen y póliza de seguro).
- Tránsito internacional: el vendedor adecua la mercancía para el tránsito internacional:
 - Embalaje: pallets de madera bajo la norma internacional NIMF número 15.
 - Envase: cajas de cartón corrugado reforzado con ventilación en la parte superior capacidad de 10 kilogramos cada una, en el interior de cada caja se colocara divisiones de cartón corrugado que servirán de amortiguación de la mercancía para que no se estropee durante el traslado. Ver figuras 18 y 19.



- Signos pictóricos: FRAGILE, KEEP AWAY FROM SUNLIGHT, THIS SIDE UP.



Análisis de la materia prima

Myrciaria dubia

MYRCIARIA DUBIA (camu camu) es una fruta que crece en la Amazonía peruana, principalmente en las regiones de Loreto y Ucayali y, en pequeñas cantidades, en la región San Martín. El árbol alcanza en promedio 5 metros de altura, la fruta es de forma globosa y esférica de aprox. 3 cms. de diámetro y 20 grs. de peso, semejante a la cereza. La pulpa del fruto maduro es comestible, de agradable sabor ácido, parecido a la cereza y el limón. (Procamusa, 2011)

El camu camu posee pequeñas cantidades de calcio, hierro, niacina, tiamina, riboflavina y otros poderosos elementos fitoquímicos. Estas y otras propiedades medicinales lo convierten en un poderoso antioxidante, antidepresivo, utilizándose también en el alivio del stress y en procesos antigripales. La estacionalidad de su cosecha se da entre los meses de Diciembre a Marzo; siendo la zona de producción principal en Loreto. (Procamusa, 2011)

Tabla 32.- Valor nutricional y composición de la fruta

Valor nutricional y composición por 100g de fruta		
Componente	Unidad	Valor
Valor energético	Kcal	17
Proteína	g	0,5
Carbohidratos	g	4,7
CHO	g	5,9
Fibra	g	0,4
Ceniza	g	0,2
Calcio	mg	28
Fosfato	mg	17
Fierro	mg	0,5
Vitamina A	mg	0,01
Vitamina B1 (Tiamina)	mg	0,01
Vitamina B2 (Rioflavina)	mg	0,04
Vitamina B3 (Niacina)	mg	0,61
Vitamina C (ácido ascórbico)	mg	2780

Tomado de: Procamusa

Piña (variedad Golden sweet)

“La fruta de la variedad Golden Sweet se caracteriza por el color dorado de la cáscara, sabor dulce, alto contenido de vitamina C, sabor tropical, exótico y bajo nivel de acidez.

La piña tiene vitaminas, fibra y enzimas ideales para proteger el sistema digestivo, además ayuda a mantener el peso con una dieta balanceada. Por su valor nutritivo protege contra el cáncer y fortalece el corazón, su consumo es adecuado en todas las etapas de la vida.

La piña fresca puede durar entre 15 a 25 días aproximadamente, dependiendo del tratamiento que se le dé antes de empacarla, a partir de ese tiempo la fruta comienza a pudrirse debido a que su proceso de maduración termina en el momento en que es separada de la planta.

En Ecuador la disponibilidad de la piña, se da durante todo el año lo cual permite asegurar el abastecimiento de la fruta. Las principales zonas de cultivo de piña se desarrolla en las provincias de la Costa por ser una fruta tropical, en primer lugar resalta Guayas, seguido de los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas, El Oro, Esmeraldas y Manabí.” (Pro Ecuador, 2011).

Tabla 33.- Valor nutricional y composición de la fruta

Composición nutricional por cada 100 g.	
Energía (k cal)	45
Proteína (g)	0,5
Carbohidratos (g)	11,5
Fibra (g)	1,2
Calcio (mg)	12
Hierro (mg)	0,5
Magnesio (mg)	14
Sodio (mg)	3
Potasio (mg)	250
Fósforo (mg)	11
Vitamina E (mg)	0,1
Niacina (mg)	0,3
Ácido fólico (ug)	11
Vitamina C (mg)	20
Vitamina A (ug)	13

Tomado de: Pro Ecuador

Manzana

“La producción de manzanas en Ecuador se encuentra localizada básicamente en las provincias de la Sierra: Chimborazo, Cotopaxi, Azuay, Cañar y fundamentalmente en Tungurahua. La cosecha de la fruta se realiza en diciembre y salen al mercado a su expendio entre enero y julio.

La manzana es una de las frutas más completas y enriquecedoras en la dieta. Un 85% de su composición es agua, por lo que resulta muy refrescante e hidratante. Los azúcares, la mayor parte fructosa (azúcar de la fruta) y en menor proporción, glucosa y sacarosa, de rápida asimilación en el organismo; son los nutrientes más abundantes después del agua. Es fuente discreta de vitamina E o tocoferol y aporta una escasa cantidad de vitamina C. Es rica en fibra, que mejora el tránsito intestinal y entre su contenido mineral sobresale el potasio. La vitamina E posee acción antioxidante, previene la hemólisis (ruptura de las células sanguíneas como los glóbulos rojos) e interviene en la fertilidad. El potasio, es un mineral necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso y para la actividad muscular normal, interviene en el equilibrio de agua dentro y fuera de la célula.

Con el fin de preservar el sabor y la textura del snack de fruta se usara como empaque una bolsa tipo ziploc, de polietileno con cierre hermético y transparente”. (Pro Chile, 2011)

5.1.3 Proveedores

Los proveedores de la materia prima serán la empresa Provefru Group y Ecualexportfoods S.A.

Camu camu

La empresa Z&T NATURAL PERÚ S.A.C está ubicada en Yarinacocha -Ucayali, Perú, se ha escogido esta empresa por varios motivos: sus procesos productivos son sostenibles con el medio ambiente y la sociedad, adicionalmente es una empresa que provee de manera industrial la fruta camu camu fresco, es decir que la negociación se hará directamente con la empresa sin necesidad de intermediarios. Otra razón es por los bajos costos de la materia prima con relación con otras empresas de la misma actividad económica.

La importación de esta fruta se realizara dos veces al año según la necesidad de abastecimiento que manifieste el supervisor de la planta.

Tabla 34.- Costos del producto

Costos		
Descripción	Fruta Myrciaria dubia (camu camu)	
Precio producto	\$ 0,90	x kg
Cantidad del producto	16317,26	kg
Seguro de carga desde embarque hasta destino final	1,5%	Valor CPT
Formalidades Aduaneras Importación trámites	\$ 200	
Formalidades Aduaneras Importación: (Agente de Aduana)	\$ 300	
Transporte interior hasta punto de destino	\$ 0,10	x kg

Tomado de: Cotización Z&T Natural Perú, Compañía de transporte Coegsa, Siatigroup

Tabla 35.- Costo del producto en destino

Costo del producto	
Descripción	Valor
Precio producto CPT	\$ 14.685,53
Pago de tributos	\$ 2.569,97
Seguro de carga desde embarque hasta destino final	\$ 220,28
Formalidades Aduaneras Importación trámites	\$ 200
Formalidades Aduaneras Importación: (Agente de Aduana)	\$ 300
Transporte interior hasta punto de destino	\$ 1.631,73
TOTAL	\$ 19.607,51

Términos de la negociación

En el Incoterms® 2010 "CPT" o Costo pagado hasta, el vendedor asume la responsabilidad y el riesgo hasta entregar la mercadería al transportista principal, en las condiciones acordadas.

Por otra parte, el comprador asume el riesgo desde la notificación del vendedor de entrega de la carga en el transporte principal.

Los costos que asumen cada una de las partes son los siguientes:

- Vendedor.- Asume el costo del producto acordado, empaques primarios, secundarios, embalaje, control de calidad, licencias previas, seguro, estiba y desestiba del transporte local, costos y servicios aduaneros de Exportación, flete y transporte principal
- Comprador.- Seguro de carga desde embarque de la carga hasta destino final, tributos, servicios aduaneros de Importación y manipulación de la carga en el país de destino.

5.1.4 Productos a ofrecer

Conforme a la investigación de mercados los encuestados prefieren las frutas: piña y manzana; adicionalmente existe gran aceptación del snack de fruta deshidrata a base de la fruta camu camu es por esto que la empresa elaborara tres productos:

- ✓ Snack de fruta deshidratada a base de la fruta camu camu de 40 gramos.
- ✓ Snack de piña deshidratada de 40 gramos.
- ✓ Snack de manzana deshidratada de 40 gramos.

Cuando se realicen las dos importaciones de la fruta camu camu se realizará el primer proceso de deshidratación (inmersión en jarabe) para disminuir el contenido de agua de la fruta y se evite la pérdida por el proceso natural de descomposición.

5.2 Ciclo de operaciones

- Recepción de materia prima y selección: el operario 1 receipta la materia prima y realiza una inspección para determinar su calidad y si cumple con las especificaciones en cuanto a sanidad (ausencia de ataques de insectos, fruta malograda, podrida), variedad y estado de madurez.
- Selección y clasificación: el operario 2 elimina la fruta magullada o con hongos. La clasificación se realiza por tamaño y estado de madurez. La fruta debe tener

textura firme. La fruta madura (cuya pulpa esté muy blanda; es decir, al apretar los dedos, estos se hundan) deshidratación al natural.

- Almacenamiento y pesado: luego de culminar la inspección, el operario 1 pesa y destina la materia prima a almacenamiento o procesamiento, según corresponda.
- Pesado: el operario 3 pesa la cantidad exacta que ingresará al proceso para determinar el rendimiento de la fruta.
- Lavado y desinfección: el operario 4 sumerge la fruta en una batea con agua para el lavado. De esta manera se elimina el polvo, la suciedad y otras partículas extrañas. La fruta limpia se desinfecta, se sumerge en una solución desinfectante por 5 minutos como mínimo. Después del lavado con agua clorada el operario 2 procede a lavar con agua potable, para eliminar cualquier residuo de cloro que pudiera haber quedado.
- Pelado: los operarios 1 y 2 realizarán el pelado y el descorazonado de la piña y la manzana. El supervisor de producción efectuará una inspección de la materia prima de forma aleatoria para revisar la limpieza, tamaño y grosor.
- Cortado: Los operarios 3 y 4 cortan la manzana y la piña peladas y descorazonadas cuidando en lo posible que todas las rodajas sean de igual grosor.

La fruta camu camu no requiere las actividades de pelado y cortado ya que el proceso de deshidratación se realizara a la fruta entera.

La deshidratación de la fruta se realizará mediante la deshidratación osmótica (DO); tratamiento no térmico utilizado para reducir el contenido de agua de los alimentos, con el objeto de extender su vida útil y mantener características sensoriales, funcionales y nutricionales.

La deshidratación osmótica casi no afecta el color, sabor, aroma y textura del alimento, se evita la pérdida de la mayor parte de los nutrientes y no posee un gran requerimiento energético ya que se realiza a bajas temperaturas (en general cercanas a la del ambiente). La deshidratación osmótica de alimentos incluye dos tipos de transferencia de masa: la difusión del agua del alimento a la solución y la difusión de solutos de la solución al alimento.

Proceso de deshidratación osmótica:

- Inmersión en jarabe: La solución osmótica o agente deshidratante al cual se van a exponer la fruta es el jarabe de sacarosa 70 Brix, en un recipiente la fruta se sumerge junto con el jarabe durante 3 horas. El jarabe debe cubrir la fruta, siendo una buena relación fruta – jarabe, por 1.3 kg de fruta se utilizará 1 litro de jarabe.

Rápidamente debido al proceso de ósmosis el agua contenida en la fruta sale hacia el jarabe a la vez que se impregna de los sólidos contenidos en la solución osmótica, aunque esto último se da a una velocidad menor a la de pérdida de agua por parte del alimento. La pérdida de agua es la etapa fundamental de este proceso y puede dividirse en dos periodos debido a la velocidad con la que se presenta. En un primer periodo que dura aproximadamente dos horas el alimento pierde agua a alta velocidad.

- La fruta en trozos o entera, se extrae del jarabe una vez finalizado el tiempo de inmersión. Al retirarlas estas redujeron su contenido de humedad en un 70% a 80% y aumentaron el contenido de sólidos debido al ingreso de éstos y a la salida de agua. Todo eso otorga mayor estabilidad a las frutas ya que al reducirse la actividad de agua del producto los microorganismos tienen menor posibilidad de crecer y desarrollarse.
- Ecurrido y enjuague: la fruta se escurre en mallas o coladeras con el fin de eliminar el jarabe. Luego, se procede al enjuague con agua potable para el exceso de jarabe en la superficie de la fruta, mediante una agitación constante para facilitar el enjuague.

El proceso de deshidratación osmótica continúa el proceso con:

- Cargado en bandejas: el cargado de las frutas en las bandejas debe ser tal que no estén superpuestas, sino bien distribuidas.
- Deshidratado: ingresan las bandejas en el horno de secado se controla las variables de temperatura y tiempo de secado. La deshidratación de frutas se fija a una temperatura de 50 a 60°C.
- Enfriamiento: se deja que enfríe a temperatura ambiente. Luego, se procede a recoger y guardar en envases herméticos.
- Inspección: se procede a verificar si cumple con los requerimientos de calidad, de acuerdo con las especificaciones técnicas relativas a parámetros físicos-químicos, microbiológicos y organolépticos. La inspección es visual para poder observar que no haya materiales extraños en el producto, tales como pelos, cáscaras de fruta, metales, etcétera.

Una vez finalizado el proceso de deshidratación se procede:

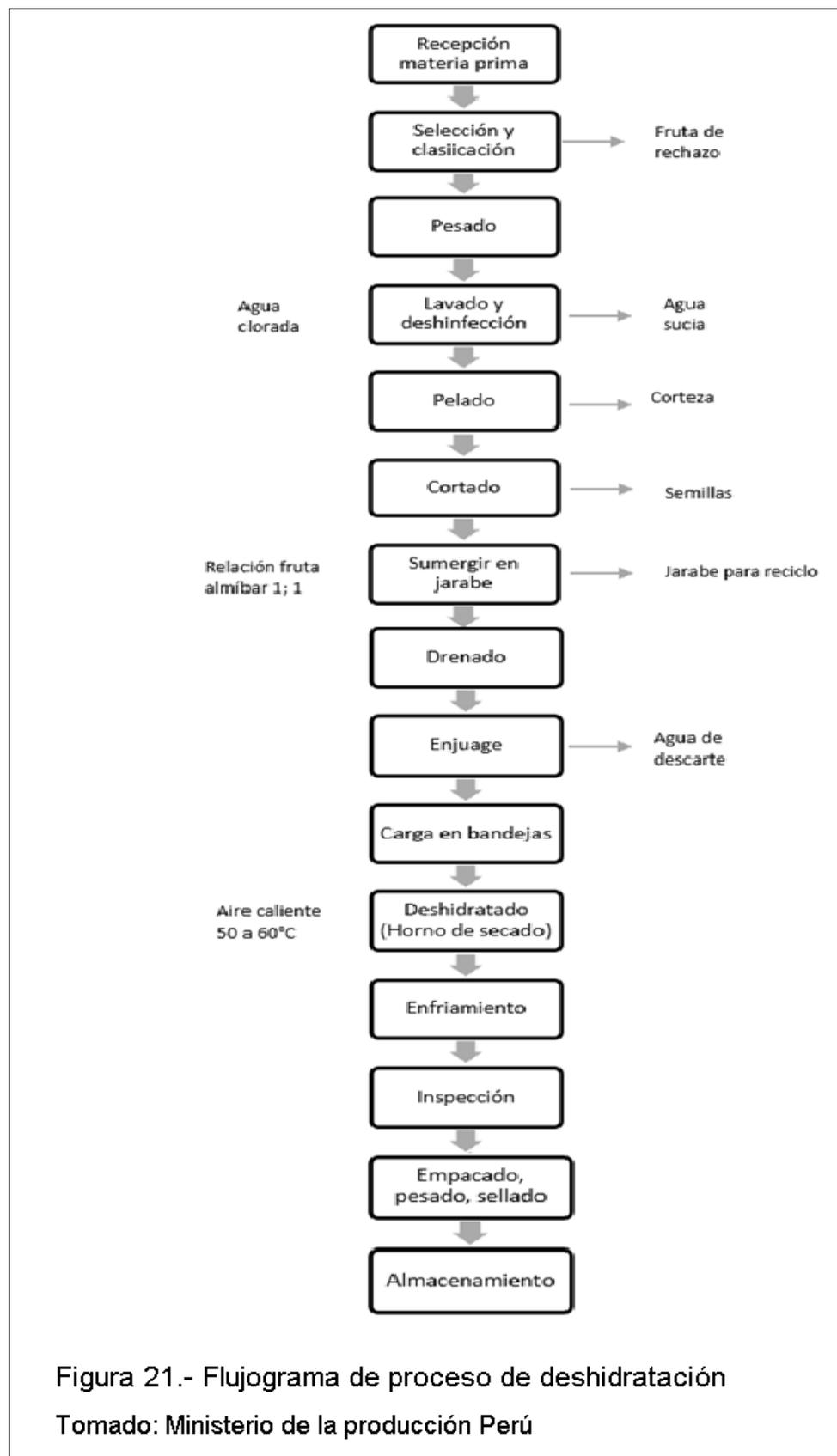
- Empacado, pesado, sellado: el empacado se realizará en bolsas de polipropileno de 1 micra de espesor. En la etiqueta se debe marcar la fecha de vencimiento y el lote.

- Almacenamiento: asegurar que el producto se encuentre en condiciones adecuadas de conservación (lugar fresco y limpio).
(Alimentos Argentinos (2014). Deshidratación Osmótica.)

Tabla 36.- Tiempo requerido para la deshidratación de las frutas

Tiempo de deshidratación			
Fruta	Inmersión en jarabe	Tiempo secado	Temperatura del horno °C
Camu camu	3 Horas	9 Horas	50
Piña	3 Horas	8 Horas	50
Manzana	3 Horas	8 Horas	50

Tomado de: Proceso de deshidratación de frutas. Infoagro (2009)



5.2.1 Demanda esperada

Se analizarán tres escenarios: optimista esperando que la frecuencia de consumo del producto sea diario, pesimista esperando que la frecuencia de consumo del producto se realice una vez a los dos meses, y el real donde se toma la información verídica de la frecuencia de consumo que es 1 vez a la semana.

Tabla 37.- Demanda esperada escenario optimista

Escenario optimista	
Demanda potencial	45.074
Consumo diariamente	28%
Mercado potencial	12.445
POSICIONAMIENTO ESPERADO	6%
Demanda esperada en el primer año	747
Frecuencia de consumo Diariamente (365 días)	272.541

Tabla 38.- Demanda esperada escenario pesimista

Escenario pesimista	
Demanda potencial	45.074
Consumo 1 vez cada dos meses	4,51%
Mercado potencial	2.033
POSICIONAMIENTO ESPERADO	1%
Demanda esperada en el primer año	20
Frecuencia de consumo Diariamente 1 vez cada dos meses	7.420

Tabla 39.- Demanda esperada escenario real

Escenario real	
Demanda potencial	45.074
Consumo 1 vez a la semana	55%
Mercado potencial	24.790
POSICIONAMIENTO ESPERADO	4%
Demanda esperada en el primer año	992
Frecuencia de consumo 1 vez por semana al año (48)	47.598

5.2.2 Capacidad de la producción

Conforme a la demanda esperada del escenario realista se ha determinado que la empresa atenderá a 47.598 personas al año del segmento objetivo: personas que viven en la ciudad de Quito, mujeres del rango de edad de 25 a 64 años de edad, que cuidan su salud consumiendo productos sanos y que están dispuestas a comprar en producto (3.966 personas mensualmente). Requiriendo 34070.43 kg de materia prima al año, 2839.20 mensualmente y 141.96 kg diariamente.

De acuerdo a la investigación de mercados los sabores preferidos de frutas de las personas encuestadas son piña y manzana, es por esto que se elaborara 3 productos

siendo el snack de camu camu deshidratado el producto más importante para la empresa.

Del total del requerimiento de materia prima se distribuyó de la siguiente manera:

- ❖ 50% producto 1 (camu camu)
- ❖ 40% producto 2 (piña)
- ❖ 10% producto 3 (manzana)

Tabla 40.- Materia prima requerida

MATERIA PRIMA REQUERIDA						
Producto	Descripción	Distribución de MP (producto terminado)	Kilogramos requeridos para obtener 1 kg de fruta deshidratada	Materia prima (fruta fresca) al año	Materia prima (fruta fresca) mensual	Materia prima diaria (20 días)
1	Camu camu	4.079,31 Kg.	4	16.317,26 Kg.	1.359,77 Kg.	67,99 Kg.
2	Piña	3.263,45 Kg.	2,94	9.594,55 Kg.	799,55 Kg.	39,98 Kg.
3	Manzana	8.15,86 Kg.	10	8.158,63 Kg.	679,89 Kg.	33,99 Kg.
TOTAL		8158,63 Kg.		34070,43 Kg.	2839,20 Kg.	141,96 Kg.

Tabla 41.- Costo de materia prima mensual

Costo de Materia Prima Mensual				
Descripción	Kilos fruta fresca requeridos		Costo Unitario Materia Prima	Materia Prima mensual
Myrciaria dubia (Camu camu)	1.359,77	Kg.	\$ 1,20	\$ 1.633,96
Piña	799,55	Kg.	\$ 0,80	\$ 639,64
Manzana	679,89	Kg.	\$ 1,50	\$ 1.019,83
TOTAL MATERIA PRIMA REQUERIDA	2.839,20	Kg.	\$ 3,50	\$ 3.293,42

Tabla 42.- Costo de materia prima indirecta

Costo de materia prima indirecta				
Concepto	Snack de fruta deshidratada de 40 gramos	Costo anual	Costo mensual	Costo diario
Jarabe de sacarosa 70 Brix	\$ 0,07	\$ 2.384,9	\$ 198,7	\$ 9,9
Empaque de polipropileno	\$ 0,02	\$ 4.079,3	\$ 339,9	\$ 17,0
TOTAL	\$ 0,09	\$ 6.464,3	\$ 538,7	\$ 26,9

5.2.3 Producción

Para determinar la producción se analizó el consumo de fruta deshidratada de manera diaria, mensual y anual, concluyendo que las personas demandaran de 8.158,63 kg de producto terminado anualmente. De acuerdo a la proyección de ventas realizada en el plan de marketing en el año 3 se alcanzara el 100% de producción de la planta es por

esto que en la tabla 43 y tabla 44 se puede observar la capacidad total de producción de la planta.

Tabla 43.- Producción

Producción en kilos				
Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Cantidad	Unidad de medida
Consumo diario por persona	5,71	G	0,0057	kg
Consumo mensual por persona	171,43	G	0,17	kg
Consumo anual por persona	2.057,14	G	2,06	kg
Demanda potencial mensual	3966	Personas	3966	Personas
Producción diaria (20 días)	33.994,29	G	33,99	kg
Producción mensual	679.885,71	G	679,89	kg
Producción al año	8'158.628,57	G	8.158,63	kg

Tabla 44.- Producción producto terminado

Producción de la planta en unidades					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción diaria (20 días)	680	765	850	850	850
Producción mensual	13.598	15.297	16.997	16.997	16.997
Producción al año	163.173	183.569	203.966	203.966	203.966

5.3 Requerimiento de equipos y herramientas

Para tener un buen funcionamiento de la empresa se deberá adquirir equipos y herramientas necesarias para realizar los procesos de deshidratación de las frutas. En la siguiente tabla se detalla las descripciones y la cantidad necesaria de los equipos y herramientas. El tipo de producción es lineal ya que todos los componentes de la producción se mantienen funcionando eficientemente.

Tabla 45.- Equipos y herramientas

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				
Concepto	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Balanza Industrial	Balanza industrial, pesa hasta 300 kg.	1	\$ 230,00	\$ 230,00
Pelador de piña y descorazonador	De acero inoxidable	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Pelador de manzana	Manual	2	\$ 24,00	\$ 48,00
Cuchillos	De acero inoxidable	5	\$ 2,00	\$ 10,00

Mesas de trabajo	Con repisa	2	\$ 150,00	\$ 300,00
	Con repisa inferior	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Cortador de frutas	De acero inoxidable	4	\$ 25,00	\$ 100,00
Paila Osmótica	Construida de acero inoxidable, capacidad de jarabe 1000 litros. Sistema de traslación por rotación de canastos dentro del jarabe, agitación y cambio de exposición del producto.	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Horno eléctrico	Capacidad para 2 coches de veinte bandejas de 40x60x2, con turbina de circulación de aire caliente, eléctrico, con termómetro y hasta 70°C.	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Bandejas	Acero inoxidable tipo malla, perforadas de 40x60x2,	80	\$ 35,00	\$ 2.800,00
Perchas	De metal, con 4 repisas 50x150x100.	6	\$ 70,00	\$ 420,00
Coches de bandejas	De acero inoxidable, con ruedas, capacidad para bandejas de 40x60x2	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00
Selladora de fundas	De 8 pulgadas	5	\$ 25,00	\$ 125,00
Montarga pequeño manual	Capacidad de 3 Toneladas, altura regulable	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Cámara frigorífica	Para almacenamiento de 3 toneladas con enfriamiento constante incluye repisas	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
TOTAL				\$ 29.533,00

Tomado de cotizaciones de: METÁLICAS NACIONAL METANAL C LTDA, OLX, Multiequip - Byrd

5.4 Instalaciones y mejoras

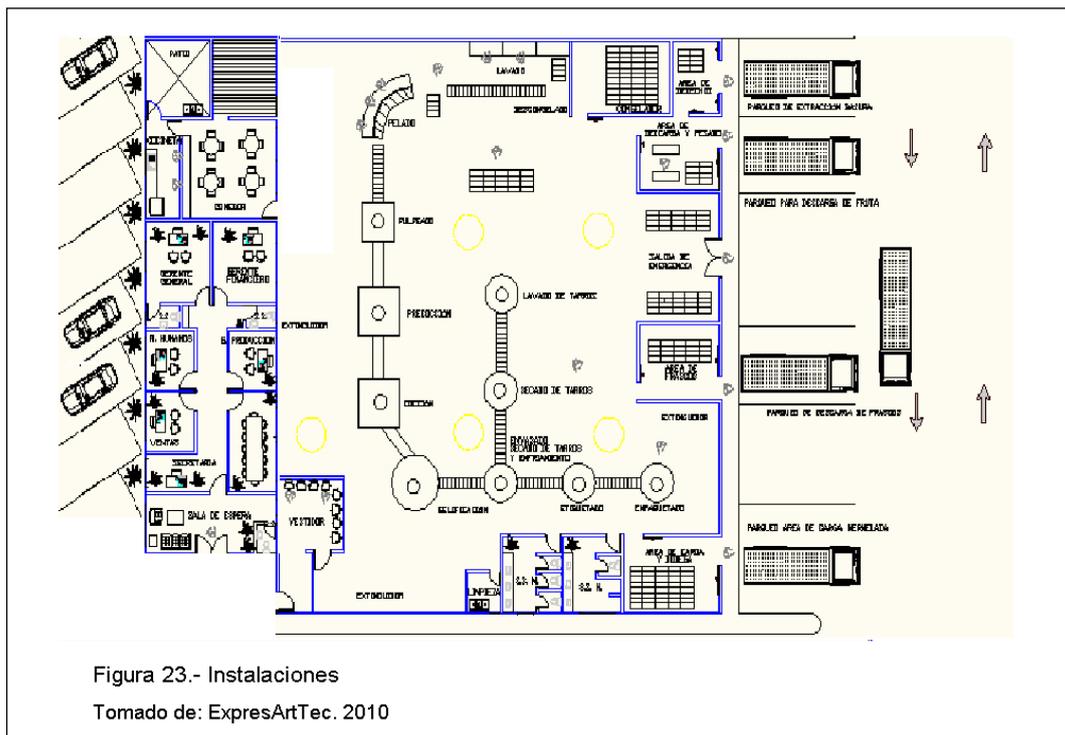
La empresa Healthysnack estará ubicada la ciudad de Quito, en la Panamericana Norte y Leonidas Proaño cerca de Calderón.

En esta zona industrial existen varias empresas de diferentes industrias. Se escogió esta ubicación ya que es un punto cercano para los proveedores de las materias primas y para la mano de obra adicionalmente es un punto estratégico para la distribución del producto.



El terreno es de 550 m² y la planta es de 450 m² construido con estructuras metálicas, es de una planta donde están separadas por el área de oficinas (40m²), producción (220m²) y bodegas (190m²). También cuenta con zona de parqueaderos para colaboradores y clientes y una zona para descargar o cargar el producto según corresponda.

- En el área de oficinas hay una sala de reuniones, sala de espera, recepción, las divisiones modulares para cada oficina y un baño
- En el área de producción existe una zona de carga o descarga para camiones, un cuarto frío y las áreas necesarias para realizar el proceso de producción (área de lavado, área de corte, área de empacado, área de almacenamiento entre otras). Ver figura 21.
- Área de bodega en esta área se pretende colocar el inventario y la materia prima de forma ordenada.



Para que toda la planta garantice su funcionalidad se realizaron adecuaciones tomando en cuenta las actividades de producción:

Tabla 46.- Instalaciones y mejoras

Instalaciones y mejoras		
Área	Metros cuadrados	Costo de mejoras
Oficinas	40	\$ 600,00
Producción	220	\$ 1.000,00
Bodegas	190	\$ 500,00
Total		\$ 2.100,00

5.5 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

De acuerdo al plan de producción diseñado en base a la demanda que se espera tener se pronostica que la producción diaria por paquetes sea de 850 unidades, esto traducida a su peso en kilogramos son 33.99 kg diarios. Conforme a los kilogramos producidos al día se mide la capacidad de almacenamiento de la planta, después de

finalizar el proceso de sellado y empaquetado se colocara el producto terminado en las bodegas de la planta utilizando el espacio de manera separada con la materia prima almacenada en el mismo lugar.

El producto terminado se colocara en las estanterías para su posterior distribución de acuerdo a los pedidos recibidos semanalmente, los días jueves se distribuirá el producto al intermediario.

Tabla 47.- Producción anual proyectada.

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camu camu	81586	91785	101983	101983	101983
Piña	65269	73428	81586	81586	81586
Manzana	16317	18357	20397	20397	20397
TOTAL UNIDADES	163.173	183.569	203.966	203.966	203.966

5.6 Aspectos regulatorios y legales

Para la fabricación de alimentos existen algunas normativas de regulación para poder iniciar las operaciones. Los siguientes procedimientos son de carácter obligatorio:

- ❖ **Superintendencia de compañías:** Afiliación de la empresa.
- ❖ **Registro Único de Contribuyentes RUC:** se debe presentar escrituras de constitución de la empresa, Nombramiento del representante legal, originales y copias a color de la cédula de ciudadanía, papeleta de votación y planillas de agua, luz o teléfono. (30 días).
- ❖ **Licencia Metropolitana de Funcionamiento** comprende los siguientes componentes: patente municipal, permisos de prevención y control de incendios por parte del Cuerpo de Bomberos, control de publicidad exterior y certificado del Ministerio de Salud y del de Ambiente. Todo ello se solicita en las oficinas municipales. Para procesar alimentos el Ministerio de Salud le extenderá un permiso y, para obtenerlo, debe presentar el Registro Sanitario de su producto, una solicitud de pedido del certificado y el comprobante del depósito de USD 40 por cada producto que venda.
- ❖ **Registro mercantil:** adjuntar tres escrituras de la constitución de la compañía y la resolución de la Superintendencia de Compañías. Además, la publicación en el periódico.

- ❖ **IESS:** Afiliación del personal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y registrarlos en el Ministerio de Relaciones Laborales
- ❖ **Certificaciones ARCSA:** Registro Sanitario por buenas prácticas de manufactura (3 junio 2015), Resolución de reinscripción de productos naturales, Buenas prácticas de manufactura para alimentos.

6. EQUIPO GERENCIAL

El presente capítulo detalla la estructura organizacional de la empresa así como las funciones específicas de todos sus colaboradores de acuerdo al departamento al cual pertenecen, el análisis de la estructura organizacional es fundamental para el correcto desempeño de las actividades de cada uno de los colaboradores así como las normas y políticas a las cuales deben alinearse.

6.1 Estructura organizacional



6.1.1 Personal administrativo clave y responsabilidades

Descripción de funciones:

GERENTE GENERAL.-

- Direccionar y controlar las actividades generales de la empresa
- Análisis periódico la información proporcionada por los gerentes de cada área.
- Toma de decisiones tanto en la parte administrativa como operativa de la empresa mediante la aplicación de estrategias adecuadas para el mejor desempeño de la empresa en el mercado.
- Revisión del cumplimiento de objetivos y metas planteadas para las distintas áreas.

- Definir funciones y actividades que deberán desempeñar tanto los gerentes de los departamentos para crear un proceso coordinado.
- Fijar y establecer proyecciones de ventas que permitan alcanzar los objetivos planteados de forma periódica.

PERFIL

- Edad de 30 a 35 años
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Estudios profesionales con título superior en administración de empresas
Experiencia mínimo 5 años en actividades relacionadas con el puesto.

CONTADOR:

- Declaraciones al Servicio de Rentas Internas
- Revisión de facturas y registro diario de transacciones
- Pagos por gastos administrativos y operativos de la empresa así como a proveedores de acuerdo al flujo de efectivo generado aprobado por el Gerente Administrativo financiero.
- Elaboración y presentación de estados financieros al Gerente Administrativo financiero.
- Reporta todas sus funciones directamente Gerente Administrativo financiero.

PERFIL

- Edad de 25 a 30 años
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Estudios profesionales con título superior CPA.
Experiencia mínimo 3 años en actividades relacionadas con el puesto.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- Elaborar reportes administrativos y financieros para análisis de Gerente administrativo financiero.

- Coordinar actividades relacionadas con el personal de la empresa (clima laboral, capacitaciones, evaluaciones).
- Recepción de documentación del personal administrativo y operativo.
- Revisión y reportes para pagos de sueldos, bonificaciones y horas extras y planillas del IESS.
- Mantener al personal informado de las actividades y disposiciones de la empresa.
- Realizar pagos menores con el manejo y control de caja chica.
- Reporta directamente al gerente financiero administrativo.

PERFIL:

- Edad de 23 a 28 años
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Estudios profesionales con título superior en administración de empresas.
- Experiencia mínimo 2 años en actividades relacionadas con el puesto.

DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS:

- Ejecutar el plan de marketing estableciendo los objetivos para el cumplimiento de las metas determinadas en el plan.
- Establecer montos mínimos para el cumplimiento de ventas para los vendedores de acuerdo a la evolución y desempeño de la empresa en el mercado.
- Fijar comisiones conjuntamente con el administrador financiero para los vendedores de acuerdo a las ventas mínimas establecidas con rangos de ventas.
- Fijar canales de distribución por los cuales el producto llegaría al consumidor final.
- Determinar el presupuesto con el cual el área desempeñará todas sus actividades que fomentará el crecimiento en el nivel de ventas.
- Direccionar claramente a los ejecutivos de ventas las actividades que deberán desempeñar para el cumplimiento de sus objetivos y metas

planteadas en cuanto a las ventas mensuales así como capacitar y motivar a su equipo.

- Reporta directamente al Gerente General.

PERFIL:

- Edad de 30 a 35 años
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Estudios profesionales con título en Ingeniería en Marketing. Experiencia mínimo 3 años en actividades relacionadas con el puesto.

EJECUTIVO DE VENTAS:

- Estudio y análisis del mercado para crear estrategias para fomentar el desarrollo comercial.
- Planificación de ventas para el mercado existente y nuevos mercados.
- Reunirse con los diferentes canales de distribución para cerrar acuerdos y establecer relaciones comerciales que permitan fidelizar al cliente.
- Negociación con los canales de distribución y consumidores finales para establecer precios y tiempos de entrega.
- Análisis y búsqueda de nuevos de canales de distribución permitan abrir llegar a nuevos segmentos de mercado.
- Coordinar con el Gerente del área y todo el equipo de ventas las estrategias de marketing que se aplicarán para incrementar las relaciones comerciales y los niveles de venta de la empresa.
- Reporta directamente al Gerente de marketing y ventas.

PERFIL:

- Edad de 25 a 30 años
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Estudios profesionales con título en Ingeniería en Marketing. Experiencia mínimo 2 años en actividades relacionadas con el puesto.

DIRECTOR DE OPERACIONES Y LOGISTICA:

- Optimizar tiempos y MP para la producción de la fruta deshidrata en sus diferentes presentaciones
- Planificar la producción mensual para coordinar el requerimiento de MP con la finalidad de mantener abastecida la planta.
- Establecer normas y políticas que se utilizarán para el proceso de producción en cuanto a higiene, seguridad y tratamiento del producto con la finalidad de obtener un producto de excelente calidad.
- Mantener estrecha relación con el gerente de marketing y ventas en cuanto a la demanda del mercado para determinar la producción y los recursos necesarios para el cumplimiento de la producción requerida en cuanto a tiempos y montos.
- Reporta directamente al gerente general.

PERFIL

- Edad de 30 a 35 años
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Estudios profesionales con título superior en Ingeniería de Producción. Experiencia mínimo 3 años en actividades relacionadas con el puesto.

OPERARIOS DE PLANTA:

- Operar los equipos y herramientas cumpliendo con las normas y políticas establecidas para su uso.
- Cumplir con horarios y tiempos de entrega establecidos para la producción según los requerimientos solicitados por el departamento marketing y ventas.
- Mantener la línea de producción evitando interrupciones mediante planes de contingencia.

PERFIL

- Edad de 20 a 30 años.
- Sexo indistinto.

- Estado civil indistinto.
- Estudios secundarios culminados.
Experiencia mínimo 2 años en actividades relacionadas con el puesto.

6.2 Equipo de trabajo

El equipo de trabajo se encuentra conformado por el gerente general quien se encontrará a cargo de la dirección de la empresa, el cual coordinará con los directores de cada área para la toma de decisiones e implementación de estrategias, los directores de cada área lo conforman el contador, director de marketing y ventas así como el de operaciones y logística, cada uno de estos se encuentran estrechamente relacionados y deberán estar en constante comunicación trabajando coordinadamente para el correcto desarrollo de todas sus funciones y cumplimiento de la visión y misión de la empresa.

6.3 Compensación de administradores y propietarios

La empresa estará conformada por dos socios, los mismos que aportarán cada uno en un 50% del capital requerido para el inicio de las funciones de la empresa, se ha determinado que el valor presupuestado para los sueldos y salarios es de \$ 4.60000, los mismos que serán distribuidos de acuerdo al nivel jerárquico así como el grado de responsabilidades que mantendrá con la empresa.

A continuación se muestra la tabla de remuneraciones sin incluir las bonificaciones con la cual la empresa iniciará sus actividades:

Tabla 48.- Remuneraciones

CARGO	No. DE PERSONAS SEGÚN EL PUESTO	SUELDO MENSUAL	SUELDO TOTAL
GERENTE GENERAL	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
CONTADOR	1	\$ 600,00	\$ 600,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1	\$ 500,00	\$ 500,00
DIRECTOR DE MARKETING Y VENTAS	1	\$ 800,00	\$ 800,00
EJECUTIVOS DE VENTAS	1	\$ 500,00	\$ 500,00
DIRECTOR DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA	1	\$ 800,00	\$ 800,00
OPERARIOS DE PLANTA	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
TOTAL	10	\$ 4.600,00	\$ 5800,00

6.4 Política de empleo y beneficios

La empresa se regirá por la política de empleos y beneficios que se encuentran vigentes en el código de trabajo del Ecuador y regulado por el Ministerio de Relaciones Laborales.

- Los colaboradores tendrán todos los beneficios de ley como son: décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones, seguro social y utilidades. Como medida de seguridad industrial la empresa dotará al personal de planta equipos de protección personal es decir: botas, guantes, mandiles, cascos de protección de las actividades que realicen.
- Se tendrá como política de contratación de personal la firma de un contrato a plazo fijo con tres meses de prueba.
- Los sueldos serán cancelados el primer día de cada mes mediante transferencia bancaria.

6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

La empresa Healthysnack se constituirá como una sociedad anónima, La empresa estará conformada por dos socios capitalistas, los mismos que aportarán cada uno un 100% del capital requerido para el inicio de las funciones de la empresa. Los dos accionistas tendrán los mismos derechos y voz de mando en la empresa.

6.6 Equipo de asesores y servicios

- Para la constitución de la empresa y asistencia legal se recurrirá al abogado Milton Altamirano el cual tiene vasta experiencia en esta área.
- La empresa contratará los servicios del agente de aduana Siatigroup para realizar los procesos de importación de la materia prima requerida, adicionalmente se requerirán de los servicios de transporte de la empresa COEGSA.
- Los siguientes servicios: limpieza, guardianía, mantenimiento de maquinarias serán servicios externos los cuales se ven reflejados en los gastos administrativos.

7. CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se identificará todas las actividades necesarias para poner en marcha el negocio y que tiempo tomara cada actividad.

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

- ❖ Elaboración de plan de negocios
- ❖ Aspectos legales, constitución de la empresa
- ❖ Apertura cuenta bancaria (integración capital)
- ❖ Registro mercantil
- ❖ Alquiler galpón
- ❖ Adecuaciones y mejoras de las instalaciones
- ❖ Patente municipal
- ❖ Tramites registro de importador
- ❖ Adquisición de equipos, maquinarias, muebles
- ❖ Adquisición de materia prima e insumos
- ❖ Negociación y compra de materia prima al exterior
- ❖ Importación de la materia prima
- ❖ Nacionalización de la mercancía
- ❖ Obtención registro sanitario por producto
- ❖ Diseño estructura organizacional
- ❖ Contratación colaboradores
- ❖ Afiliación IESS
- ❖ Selección proveedores externos
- ❖ Contratación servicios de publicidad
- ❖ Puesta en marcha del proceso de producción
- ❖ Inicio de operaciones

7.2 Riesgos e imprevistos

Es indispensable que todas las actividades se cumplan de acuerdo a lo planificado, pero al existir condiciones ajenas a la empresa, las actividades podrían tener un atraso con relación al cronograma de actividades.

A continuación se presentan los principales riesgos e imprevistos:

- Aspectos legales, constitución de la empresa: Retraso en los trámites de constitución de la empresa.

Plan de acción: Realizar con anticipación los trámites legales incluso unos días antes de las fechas asignadas.

- Nacionalización de la materia prima: En cuanto a la nacionalización de la materia prima puede existir un retaso ya que la materia prima debe ser inspeccionada para verificar que no esté contaminada de plagas o insectos.

Plan de acción: Solicitar al vendedor el certificado fitosanitario emitido por la entidad competente en Perú.

- Abastecimiento de materia prima: la fruta camu camu es estacional y su proceso de recolección del fruto es entre los meses Diciembre y Marzo, lo que puede ocasionar un desabastecimiento de la fruta.

Plan de acción: Realizar dos importaciones anuales en cada una importar la mitad de la materia prima requerida. A esta fruta se le someterá al primer proceso para la deshidratación, con esto se evita que la fruta se dañe y proceda a podrirse.

ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN	2016																															
	MESES																															
	E	F	M	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			Octubre			Noviembre		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Elaboración de plan de negocios	■	■	■																													
Aspectos legales, constitución de la empresa				■	■	■	■																									
Apertura cuenta bancaria (integración capital)							■																									
Registro mercantil								■	■																							
Alquiler galpón							■	■	■	■																						
Adecuaciones y mejoras de las instalaciones								■	■	■	■	■	■	■																		
Patente municipal									■																							
Tramites registro de importador										■	■	■	■	■																		
Adquisición de equipos, maquinarias, muebles												■																				
Adquisición de materia prima e insumos												■	■	■	■	■	■	■														
Negociación y compra de materia prima al exterior												■	■	■	■	■	■															
Importación de la materia prima												■	■	■	■	■	■															
Nacionalización de la mercancía												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Obtención registro sanitario por producto															■	■	■	■	■	■	■	■										
Diseño estructura organizacional																							■	■	■	■	■					
Contratación colaboradores																							■	■	■	■	■	■				
Afiliación IESS																											■					
Selección proveedores externos																												■	■	■	■	
Contratación servicios de publicidad																														■	■	■
Puesta en marcha del proceso de producción																														■	■	■
Inicio de operaciones																															■	■

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y criterios utilizados

- ❖ De acuerdo a la investigación de mercados se definió que la demanda potencial es de 45 074 personas al año y el 82% del mercado objetivo estará dispuesto a consumir los productos.
- ❖ El posicionamiento de la empresa será del 4%.
- ❖ Las proyecciones de ventas se realizaron en tres escenarios, en el escenario real o de valoración en el año uno se empiezan 80% de las ventas totales anuales, el año dos se incrementan un 10% y en el año tres se llegan al 100% de ventas.
- ❖ La distribución de producto se realizara mediante la empresa Juan de la Cruz la cual se especializa en la distribución de productos de consumo masivo, adicionalmente se realizara distribución directa (mediante la página web de la empresa).
- ❖ Se realizara dos importaciones de la fruta camu camu al año del total del requerimiento de materia prima anual.
- ❖ Cuando se realicen las dos importaciones de la fruta camu camu se realizará el primer proceso de deshidratación (inmersión en jarabe) para disminuir el contenido de agua de la fruta y se evite la pérdida por el proceso natural de descomposición.
- ❖ De acuerdo a la capacidad de la planta y en base a los resultados del plan de investigación de mercados, el porcentaje de producción de cada producto serán los siguientes: 50% de snack de fruta a base de la fruta camu camu, 40% de snack de piña deshidratada y 10% de snack de manzana deshidratada.
- ❖ El número de operarios se obtuvo a partir de la capacidad de producción mensual de la planta y el número de actividades a realizar.

- ❖ Para determinar el establecimiento geográfico se utilizó el método cualitativo por puntos, calificando los principales factores que afectan a la planta.
- ❖ El plan financiero será proyectado para 5 años, con 3 escenarios: optimista, pesimista y real. Se evaluará el proyecto sin financiamiento.
- ❖ La tasa de descuento se calculó mediante el uso de CAPM y es de 16.93% en los escenarios con apalancamiento y sin apalancamiento.

8.2 Riesgos

- Uno de los riesgos más latentes en el negocio es el cambio del tratamiento arancelario aplicado a la materia prima importada (camu camu). Esto podría afectar al abastecimiento de la fruta lo que se podría hacer es implementar una materia prima con características similares al camu camu como por ejemplo la naranja.
- Transporte y logística: debido al temporal invernal la empresa puede quedarse sin abastecimiento de las materias primas requeridas para el proceso de deshidratación, para evitar este riesgo el director de operaciones deberá adquirir la materia prima con anterioridad y realizar el primer proceso de deshidratación a las frutas para que exista inventario en la época de invierno.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión inicial

La inversión inicial para la empresa Healthysnack Sociedad Anónima está desglosada de la siguiente manera

- Activos tangibles: inmuebles, maquinaria, equipos, y muebles que da un total de \$ 24. 910 **Ver anexo 6**
- Activos intangibles: registro sanitario de los snack de frutas \$ 3000 y gastos puesta en marcha \$ 1349.32. **Ver anexo 6**
- Capital de trabajo se calculó para tres meses y está conformado por: el costo de la materia prima directa, costo materia prima indirecta, las remuneraciones y el arriendo. **Ver anexo 7**

El total de la inversión inicial es de \$66.154 el cual se obtendrá de los miembros accionistas de la empresa.

Tabla 49.- Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital de los inversionistas	\$ 66.154	100%
TOTAL	\$ 66.154	100%

9.2 Ingresos

La principal fuente de ingresos de la empresa es la venta de snack de fruta. **Ver anexo 9.**

La proyección de ventas se encuentra en el plan de marketing. En la tabla 50 se puede observar los ingresos mensuales. El precio de venta con el cual se realizó el estudio de los ingresos es el precio al cual se le entrega al distribuidor Juan de la Cruz desglosando el IVA y el margen de utilidad.

Tabla 50.- Ingresos mensuales

INGRESOS MENSUALES	
CONCEPTO	MENSUAL
Cantidad	6.798,87
Precio	\$ 1,78
Subtotal	12.101,98
Cantidad	5.439,07
Precio	\$ 1,46
Subtotal	7.941,04
Cantidad	1.359,80
Precio	\$ 1,31
Subtotal	1.781,34
TOTAL	21.824,36

9.3 Costos fijos y costos variables

Para determinar los costos variables se estructuró los costos directos de la materia prima y materia prima indirecta, la cantidad requerida es anual, en el capítulo de producción consta las unidades a producir anualmente y la materia prima requerida para cada producto, la proyección de la cantidad requerida y costos de materia prima se proyectaron para cinco años con un crecimiento del 5.4% anual. **Ver anexo 9.**

Tabla 51.- Costos fijos y costos variables mensuales

Costos Fijos y costos variables		
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR
Costos Variables		
Producto 1	6.798,87	\$ 2.754,28
Producto 2	5.439,07	\$ 1.556,53
Producto 3	1.359,80	\$ 479,31
SUBTOTAL M.P.	13.597,73	\$ 4.790,11
Salarios		\$ 3.894,12
SUBTOTAL M.O.D.		\$ 3.894,12
Costos Fijos		
Servicios básicos	1,00	300,00
Mantenimiento maquinaria	1,00	2.400,00
Arriendos	1,00	1.140,00
Logística hacia puntos de distribución	1,00	450,00
Publicidad		601,67
SUBTOTAL INDIRECTOS		\$ 4.891,67
TOTAL		\$ 13.575,89

9.4 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto del año uno es de \$ 127.338,91 y el margen operativo del año uno \$ 24.292,78 **Ver anexo 11**

A continuación se presenta el margen bruto y operativo de cada mes del primer año.

Tabla 52.- Margen bruto y margen operativo

Margen bruto y operativo	
Descripción	Mensualidad
Ingresos	\$ 21.824,36
Costo de ventas	\$ 11.212,78
Margen bruto	\$ 10.611,58
Egresos	\$ 8.587,18
Margen operativo	\$ 2.024,40

9.5 Estado de resultados

El estado de resultados es una muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. **Ver anexo 12**

9.6 Balance general actual y proyectado

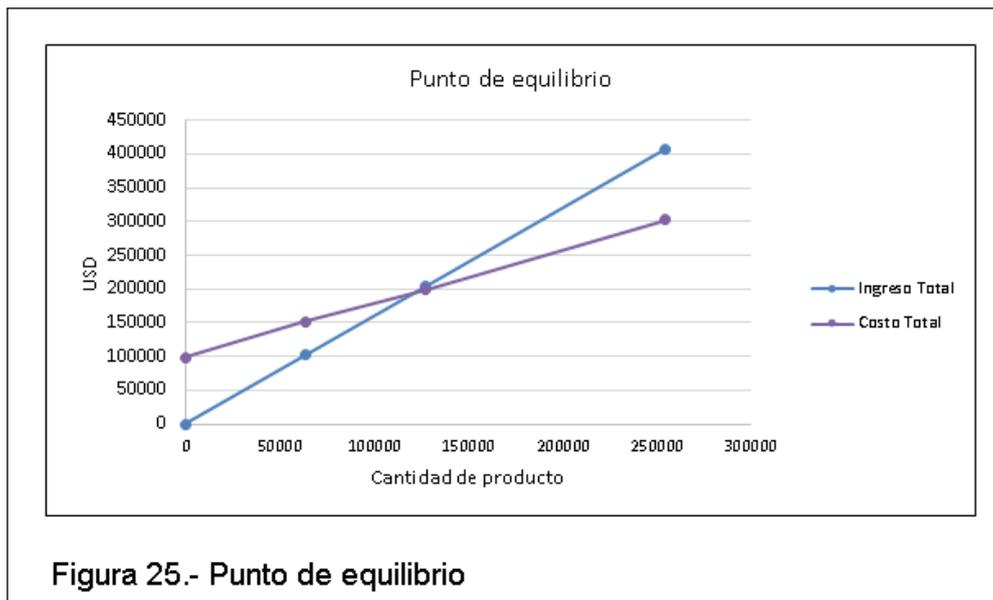
El balance general refleja la situación de la compañía a una fecha de corte específica, para este caso se ha realizado el balance general proyectado a cinco años. **Ver anexo 13.**

9.7 Estado de Flujo de efectivo actual y proyectado.

Los flujos de efectivo se proyectaron para 6 años incluyendo el año cero, con escenarios de valoración, optimista y pesimista con una tasa de descuento del 16,93%. **Ver anexo 15.**

9.8 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio muestra el punto donde los ingresos totales se igualan a los costos totales de los productos a vender; se calculó en base todos los productos, el punto de equilibrio se logra al vender 127.398 unidades a un precio promedio de \$ 1.60 lo que se traduce en un total de ingresos para la empresa de \$ 204.473.75 en el primer año de operación.



9.9 Índices financieros

9.9.1 Liquidez

Tabla 53.- Índices de liquidez

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	$= \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	1,69	1,58	1,54	1,55	1,54
Prueba Ácida	$= \frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	0,72	0,61	0,57	0,58	0,57

9.9.2 Rentabilidad

Tabla 54.- Índices de rentabilidad

Rendimiento de la inversión (ROI)	=	$\frac{\text{Rendimiento}}{\text{valor promedio invertido}}$	=	$\frac{16.106,11}{66.154,02}$	=	24%
Rentabilidad financiera (RF)	=	$\frac{\text{Fondos propios}}{\text{patrimonio neto}}$	=	$\frac{66.154,02}{78.780,68}$	=	84%
Rendimiento sobre los activos (ROA)	=	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{activos totales promedio}}$	=	$\frac{122.776,38}{78.780,68}$	=	156%
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio total promedio}}$	=	$\frac{16.106,11}{78.780,68}$	=	20%
Margen de rentabilidad	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$	=	$\frac{261.892,30}{78.780,68}$	=	332%

9.10 Valuación

Para el cálculo del VAN Y TIR se consideró la tasa de descuento del 16.93% en consideración el porcentaje de riesgo país, la tasa libre de riesgo, la prima de riesgo del mercado, la tasa de descuento o costo de oportunidad representa la mejor tasa de rentabilidad alternativa que puede tener el inversionista.

Como se indicó en el punto 9.7. Se usaron tres escenarios: valoración, optimista y pesimista. En todos los escenarios planteados el Valor Actual Neto (VAN) es positivo y Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento, lo cual se puede determinar la factibilidad y rentabilidad del negocio.

Tabla 55.- Resumen VAN Y TIR

RESUMEN	SIN APALANCAMIENTO FINANCIERO	
	VAN	TIR
VALORACION	96.343	59%
OPTIMISTA	258.344	123%
PESIMISTA	232.749	116%

10. PROPUESTA DEL NEGOCIO

En este capítulo se muestra el financiamiento deseado para poner en marcha el negocio, el uso de fondos y retorno que ofrece el proyecto a los inversionistas.

10.1 Financiamiento deseado

La inversión inicial para la empresa Healthysnack S.A. está desglosada de la siguiente manera

- Activos tangibles: inmuebles, maquinaria, equipos, y muebles que da un total de \$ 24. 910.
- Activos intangibles: registro sanitario de los snack de frutas \$ 3000 y gastos puesta en marcha \$ 1349.32.
- Capital de trabajo se calculó para tres meses y está conformado por: el costo de la materia prima directa, costo materia prima indirecta, las remuneraciones y el arriendo.

El total de la inversión inicial es de \$66.941

10.2 Estructura de capital y deuda buscada

La financiación de la inversión se obtendrá del capital propio de los inversionistas es decir \$ 66.941

Tabla 56.- Financiamiento de la inversión

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital de los inversionistas	\$ 66.941	100%
TOTAL	\$ 66.941	100%

10.3 Capitalización

El negocio cuenta con dos inversionistas y la capitalización del negocio será en la proporción de aportación de cada socio.

Tabla 57.- Capitalización

Accionista	USD	%
María José Espinoza	\$ 33.471	50%
Luis Torres	\$ 33.471	50%
Total	\$ 66.941	100%

10.4 Uso de fondos

Los recursos de este plan de negocios serán para poner en marcha la empresa Healthysnack para cubrir los rubros de la inversión inicial.

10.5 Retorno para el inversionista

De acuerdo al plan financiero se utilizó varios escenarios para los resultados económicos.

Tabla 58.- Resultados económicos

Resultados Económicos		
Escenarios	VAN	TIR
Real	91.445	58%
Optimista	247.572	121%
Pesimista	223.304	114%

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- La empresa pertenece a la subindustria de elaboración de otros productos alimenticios, esta industria tiene una tendencia al crecimiento promedio del 5.4% anual.
- El enfoque de mercado de la empresa, en su primera etapa, es la población del Distrito Metropolitano de Quito, con características socio- económicas alto, medio-alto y medio, que cuiden su salud alimentándose sanamente. De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado el 82% de las personas encuestadas estarían dispuestas a consumir el producto.
- La empresa Healthysnack S.A. comercializara snacks de fruta a base de la fruta camu camu, snack de piña deshidratada y snack de manzana deshidratada. La fruta camu camu contiene gran cantidad de vitamina C que cualquier otra fruta conocida en el mercado. Se realizara el proceso de deshidratación conservando los valores nutricionales de la frutas, haciendo que los productos sea fáciles de consumirlos.
- Los precios de los productos se han establecido tomando como referencia los precios de la competencia y según los datos obtenidos de la investigación de mercados, con este precio se busca estar cerca del precio del producto estrella del mercado.
- A corto plazo la empresa usara canales de distribución mediante la empresa Juan de la Cruz y directamente con el cliente mediante la página web de la empresa.
- Inicialmente, la empresa Healthysnack S.A. generará 10 plazas de trabajo entre personal administrativo y de planta. La remuneración incluye todos los beneficios de ley, basada en las normas legales establecidas en el código de trabajo. Adicionalmente se contratara servicios externos para el mantenimiento de las maquinas, la limpieza y los trámites aduaneros.
- La inversión inicial del negocio se financiará mediante el capital propio de los accionistas.

- En el análisis financiero se pudo evidenciar que el negocio es rentable y que para todos los escenarios la Tasa Interna de Retorno es mayor a la tasa de descuento que es 16.93% demostrando así que en todos los escenarios son económicamente viables.

11.2 Recomendaciones

- A mediano plazo se debería implementar otra línea de producción adicional a la ya existente, ofreciendo así variedad de productos como frutas deshidratadas con chocolate light, frutas deshidratadas acarameladas con endulzante natural, entre otras presentaciones.
- La empresa debe aprovechar la tendencia del mercado ya que las personas están más preocupadas por cuidar su salud alimentándose de una manera más sana consumiendo productos naturales y orgánicos.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (2014). *Ecuador abrirá líneas de crédito para impulsar la producción nacional*. Recuperado el 23 de abril 2015 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-abrira-lineas-credito-impulsar-produccion-nacional.html>
- Alimentos Argentinos (2014). Deshidratación Osmótica. Recuperado el 30 de octubre 2015 de: www.alimentosargentinos.gob.ar
- Andino Industrias (2015) *Quiénes somos*. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de: <http://www.andinoindustrias.com/spanish/nosotros.php>
- Banco Central del Ecuador (2013), Ecuador: Reporte mensual de inflación, septiembre. Recuperado el 23 de abril 2015 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201309.pdf>
- Banco Central del Ecuador (2013), Tasas de Interés, octubre de 2013. Recuperado el 23 de abril de 2014 de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador (2013). *Producto Interno Bruto por Industria*. Recuperado el 21 de abril de 2015 de <https://www.google.com/url?q=http://www.bce.fin.ec/docs.php%3Fpath%3D/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/>
- Banco Central del Ecuador (2013). *Producto Interno Bruto: Oferta y utilización de bienes y servicios finales*. Recuperado el 20 de abril de 2015 de <https://www.google.com/url?q=http://www.bce.fin.ec/docs.php%3Fpath%3D/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1932022013.htm&sa=U&ei=YQFoUu7CKoPI9QSTn4CYAw&ved=0CAcQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNHcRP1s3VuMb3wGXWYn3Y-hWa3DXg>
- Banco Central del Ecuador (2014). *Sector Monetario y Financiero*. Recuperado el 23 de abril 2015 de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/761>
- Centro de Promoción de la Biodiversidad Amazónica (2016). *Definición del producto*. Recuperado el 20 de mayo de 2016 de: <http://190.187.112.90/promamazonia/SBiocomercio/Upload/Lineas/Documents/535.pdf>

- Cinco fuerzas de Porter (2016). *Las cinco fuerzas de Porter- Clave para el éxito de la empresa*. Recuperado el 25 de mayo 2015 de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Confoco (s.f). *Nosotros*. Recuperado el 10 de mayo 2015 <http://www.confoco.com/quienes-somos.html>
- Crecenegocios (2012). *Promociones-de-ventas*. Recuperado el 05 de enero de 2015 de: <http://www.crecenegocios.com/promociones-de-ventas/>
- Ecuador en cifras (2014), *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Recuperado el 28 de agosto 2015 de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf
- El Comercio (2010). *Las claves para montar un negocio propio*. Recuperado el 7 de noviembre 2015 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/claves-montar-negocio-propio.html>.
- El Comercio (2014), *Tarifario de publicaciones*. Recuperado el 30 de octubre 2015 de: <http://tarifarioonline.elcomercio.com/images/stories/impresos/pdfTarifas/EIComercio.pdf>
- El Telégrafo (2013). *Los retos para garantizar la soberanía alimentaria en Ecuador*. Recuperado el 1 mayo 2015 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/los-retos-para-garantizar-la-soberania-alimentaria-en-ecuador.html>
- Emailing Marketing (2015). *Campañas corporativas especializadas*. Recuperado el 28 de Octubre de 2015 de: <http://masiva.com.ec/paquetes-emailing/>
- Empresa Agroindustrial del Perú S.A. (2015) *Quienes somos*. Recuperado el 2 mayo de 2015 de: <http://www.aipesa.com/index.html>
- ExpresArtTec. (2010). *Planos para industrias*. Recuperado el 29 de abril de 2015 de: <http://expresartec.wordpress.com/2010/05/29/planos/>.
- FreeLogoServices (2015). *Crea tu propio logo gratis*. Recuperado 20 de Agosto 2015 de: <http://www.freelogoservices.com/>
- Futurcorp S.A. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 10 de abril de 2015 de: http://www.futurcorp.com/espanol/aboutus_sp.html
- Grupo Fadesa (2015). *Ecuavegetal S.A.* Recuperado el 15 de abril de 2015 de: http://guayaquil-gu.all.biz/grupo-fadesa-empresa-e1104#.Vr0z4_nhDIU
- INEC *Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0* recuperado el 19 de mayo de 2015 de:

- http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4_co.php?select=value&busqueda=10&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo
- INEC *Clasificación Central de Productos* recuperado el 19 de mayo de 2015 de: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/cpc.pdf>
- Infoagro (2009). *Proceso de deshidratación de frutas*. Recuperado el 10 de agosto 2015 de: http://www.infoagro.com/frutas/deshidratacion_frutas.htm
- Inkanatural (2015) *La empresa*. Recuperado el 3 de mayo de 2015 de: <http://www.inkanatural.com/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2014). *Diabetes y enfermedades hipertensivas entre las principales causas de muerte en el 2013*. Recuperado el 1 mayo 2015 .<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/diabetes-y-enfermedades-hipertensivas-entre-las-principales-causas-de-muerte-en-el-2013/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2010). *VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010*. Quito, Ecuador. INEN
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) *INEC presenta sus proyecciones poblacionales cantonales*. Recuperado el 30 de mayo de 2015 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). *Encuesta de Manufactura y Minería*. Recuperado el 22 de abril de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/manufactura-y-mineria/>
- Larraín, F. (2002). *Macroeconomía en la economía global*. Argentina: Pearson Educación.
- Market Access Map. (2015). *Encontrar aranceles*. Recuperado el 30 de abril 2015 de: <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariff.aspx>
- MG NATURA PERU (2015) *Sobre nosotros*. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de: <http://www.mgnaturaperu.com>
- Mincetur (2015). *Guía de Emisión de Certificados de Origen*. Recuperado el 1 de mayo 2015 de: http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/comercio/certif_origen/GUIA_EMISION_CERTIFICADOS_DEORIGEN_06012012.pdf
- Ministerio de Educación (2013). *Programa de Alimentación Escolar*. Recuperado el 1 mayo 2015 de: <http://educacion.gob.ec/programa-de-alimentacion-escolar/>
- Naresh K. Malhotra (2008). *Investigación de Mercados*. (5ta ed.) México DF, México: Pearson

- Pro Chile (2011). *Estudio mercado manzanas en Ecuador*. Recuperado el 5 de noviembre 2015 de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_06_21_11164640.pdf
- Pro Ecuador (2011). Perfil de piña ecuatoriana. Recuperado el 3 de noviembre 2015 de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/11/PROEC-P2011-PINA-ECUATORIANA.pdfv>
- Pro Ecuador (2012). *Guía Logística Internacional*. Recuperado el 25 de octubre 2015 de: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/PROEC_GL2012_INTL.pdf
- Procamusa S.A. (2011) *Camu camu*. Recuperado el 5 de noviembre 2015 de: <http://egarciamoncada.jimdo.com/camu-camu/>
- Quito Alcaldía (2010). *Polación e indicadores del 2010 según barrio-sector*. Recuperado el 20 de Julio 2015 de: http://sthv.quito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=90
- Rainforest (2015) *About Us*. Recuperado el 2 de mayo de 2015 de: <https://www.rainforestherbal.com/about-us.html>
- Revista Mariela (2015). *Tarifas publicitarias*. Recuperado el 30 de octubre de 2015 de: <http://www.marielatv.com/wp-content/uploads/2014/01/2-TARIFARIO-RM-2015.jpg>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2015). *Adm. de nomenclatura y características de mercancías*. Recuperado el 30 de abril 2015 de: http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp
- SIICEX (2015). *Partidas Arancelarias del Producto exportadas en los últimos años*. Recuperado el 1 de mayo de 2015 de: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20811909200%20&pno_mproducto=%20CAMU%20CAMU%20\(MYRCIARIA%20DUBIA\)](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20811909200%20&pno_mproducto=%20CAMU%20CAMU%20(MYRCIARIA%20DUBIA)).
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2015). *Guía de Mercado Ecuador 2012*. Recuperado el 30 de abril 2015 de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichapais/GUIA-DE-MERCADO-DE-ECUADOR.PDF>
- Superintendencia de compañías, *Directorio de compañías*. Recuperado el 21 de mayo de 2015 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%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Directorio_Companias_NETEZZA&run.outputFormat=&run.prompt=true

Sylvia Novillo (2013). *Flujograma de exportaciones, importaciones e Incoterms 2010*. Recuperado el 10 de septiembre 2015 de: https://mail.google.com/mail/u/0/#search/importaciones/14225844ace9cad8?p_rojector=1.

Terra-Fértil (s.f.) *Expertos en frutas frescas*. Recuperado el 01 de febrero de 2015 de: http://www.terra-fertil.com/page-40-exportamos_a.htm

Tobar L. (2013). *Plan de negocios para la producción y comercialización de té de cacao en la ciudad de Quito*. Recuperado el 22 de agosto de 2015 de: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1479/1/UDLA-EC-TINI-2013-38.pdf>

Trade Map (2015). *Lista de países importadores para el producto seleccionado*. Recuperado el 30 de abril 2015 de: http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx

Z&T NATURAL PERÚ (2015) *Nosotros* Recuperado el 3 de mayo de 2015 de: <http://www.zytnaturalperu.com/productos.html>

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario grupo focal

- Usted suele comprar frutas deshidratadas?
- Con que frecuencia consume frutas deshidratadas?
- En su familia quien tiene la decisión de compra?
- Estaría usted dispuesto a comprar un producto 100% natural que ayuda a prevenir enfermedades como la diabetes, obesidad, hipertensión entre otras?
- Estaría dispuesto a comprar un snack de fruta deshidratada a base de la fruta camu camu?
- Qué cantidad en un envase prefiere usted para la compra de un snack de fruta deshidratada?
- Al momento de comprar un snack de fruta deshidratada que es lo que mas valora?
- Qué medio de comunicación considera usted el más adecuado para obtener información de nuevos snacks?

ANEXO 2

Esquema para la entrevista con expertos

Nombre:

Cómo se encuentran las importaciones y exportaciones del Ecuador

Conoce usted del comercio binacional entre Ecuador y Perú

Que tan eficientes son los acuerdos regionales entre Ecuador y Perú

Que tan eficientes son los servicios aduaneros en el Ecuador?

De acuerdo a su criterio que tan eficaces son los procesos de importación de frutas?

ANEXO 3

Modelo de la encuesta

Encuesta

Buenos días mi nombre es María José Espinoza, soy estudiante de la Universidad de las Américas y solicito a usted su colaboración respondiendo a esta encuesta que no le llevará mucho tiempo. La siguiente encuesta tiene como objetivo recolectar información y tener una noción clara de la aceptación de un snack de fruta deshidratada a base de la fruta camu camu.

Muchas gracias por su ayuda

DATOS DEL ENTREVISTADO:

Nombre _____

Correo _____

Teléfono _____

Zona de residencia _____

Género:

F _____

M _____

Edad:

18 – 24 años _____

25 – 34 años _____

34 – 44 años _____

45 – 54 años _____

55 en adelante _____

MARCAR CON UN (X) SU RESPUESTA

1. ¿Es usted de las personas que cuida su salud alimentándose sanamente?

Si _____

No _____

2. En su familia existe personas que padezcan de las siguientes enfermedades:

Diabetes _____

Hipertensión _____

Resfriado común _____

Obesidad _____

3. Estaría usted dispuesto a comprar un producto 100% natural el cual le ayude a prevenir enfermedades como la diabetes, obesidad, hipertensión etc.

Si _____

No _____

4. Usted suele comprar frutas deshidratadas

Si _____

No _____

Si su respuesta fue no finaliza el cuestionario, si su respuesta fue sí continúe el cuestionario.

5. ¿A qué hora del día consume usted frutas deshidratadas?

En la mañana _____

Al medio día _____

En la tarde _____

En la noche _____

6. ¿Con que frecuencia consume frutas deshidratadas?

Diariamente _____

1 vez a la semana _____

1 vez al mes _____

1 vez a los 2 meses _____

7. ¿Quién en la familia toma la decisión de compra de fruta deshidratada?

Madre _____

Padre _____

Hijos _____

Otros _____

8. ¿Estaría dispuesto a comprar un snack de fruta deshidratada a base de la fruta camu camu?

La fruta camu camu contiene grandes cantidades de vitamina C y alto contenido de ácido ascórbico. El camu camu contiene más vitamina C que cualquier otra fruta conocida en el

planeta. Posee propiedades antivirales, perfectas para combatir enfermedades como la diabetes, herpes labial, herpes zóster y el resfriado común. Brinda un refuerzo de energía natural, ideal para tratar dolencias de los ojos y encías.

Si _____

No _____

Si su respuesta fue no finaliza el cuestionario, si su respuesta fue sí continúe el cuestionario.

9. ¿Qué cantidad en un envase preferiría usted para la compra de un snack de fruta deshidratada?

30 gramos _____

40 gramos _____

75 gramos _____

140 gramos _____

10. ¿Qué sabor de frutas deshidratadas preferiría?

Durazno _____

Kiwi _____

Manzana _____

Piña _____

11. ¿Qué tipo de envase cree usted que es el más conveniente?

Funda plástica _____

Taper plástico _____

Funda tipo ziploc _____

12. ¿En qué lugares de expendio preferiría comprar este producto?

Tiendas Naturistas _____

Gimnasios _____

Spas _____

Supermercados _____

Bares y cafeterías de colegios
y universidades. _____

Compra por internet _____

Farmacias _____

Otro (por favor especifique) _____

13. ¿Al momento de comprar un snack de fruta deshidratada que es lo que usted más valora?

Sabor _____
Empaque _____
Precio _____
Calidad _____
Beneficios a la salud _____

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un snack de 40 g? Por favor elija una opción.

De 2 a 4 _____
De 4 a 6 _____
De 6 en adelante _____

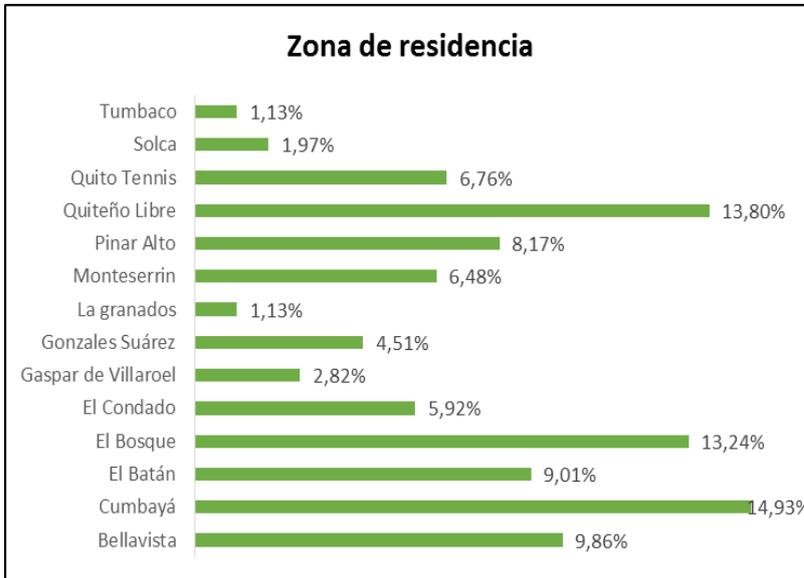
15. ¿Qué medio de comunicación considera usted el más adecuado para obtener información de nuevos snacks?

Televisión _____
Redes sociales _____
Revistas _____
Vallas publicitarias _____
Radio _____
Revistas naturistas _____
Material POP (volantes, banners, etc) _____

ANEXO 4

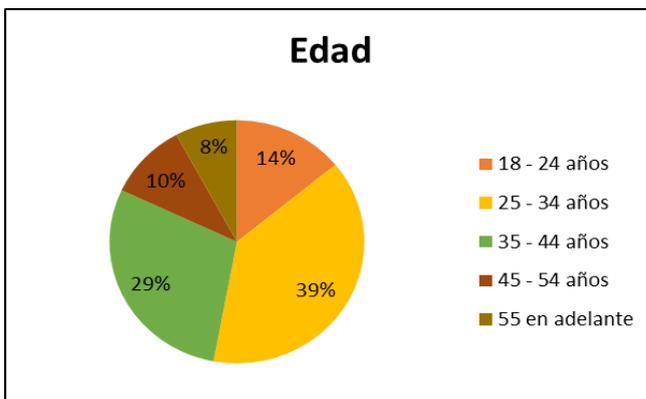
Resultados de las encuestas

Zona de residencia



Como se puede observar en la figura 24 el 14.93% de personas encuestadas residen en Cumbaya, seguido por 13.80% de personas que residen en el barrio Quiteño Libre, en El Boque el 13.24% de los encuestados; siendo estos lugares donde se puede centrar la mayoría de nuestro mercado objetivo.

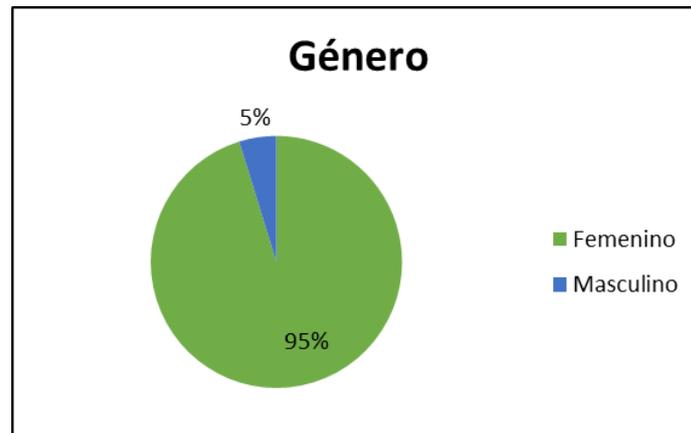
Edad



Del total de personas encuestadas el 39% tienen entre 25 y 34 años de edad, seguidos por el 29% de personas que tienen entre 35 y 44 años de edad, el 10%

tienen entre 45 y 54 años de edad, el 8% del total de encuestados tienen 55 años en adelante.

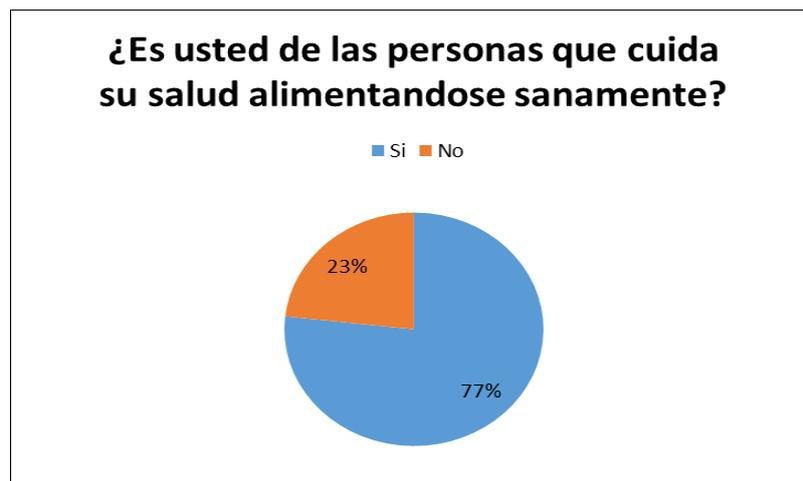
Género



El segmento objetivo al que se pretende atender con el producto es mas a personas de género femenino teniendo como resultado que del 100% de personas encuestadas el 95% son mujeres y el 5% son hombres.

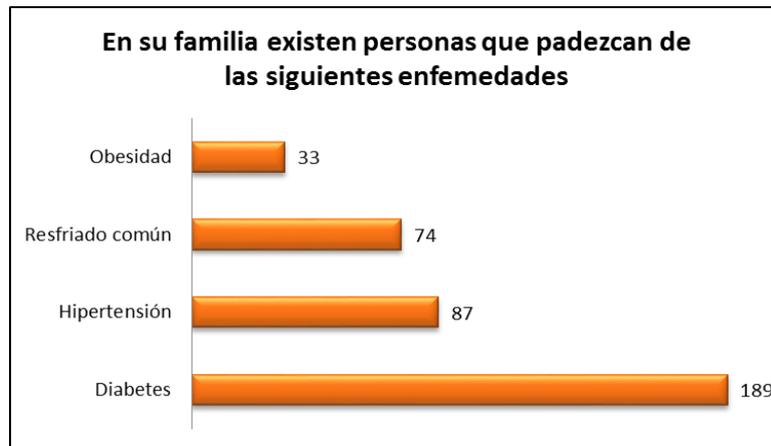
Tabulación de las preguntas

- ¿Es usted de las personas que cuida su salud alimentándose sanamente?



El 77% de las personas encuestadas si cuida de su salud ingiriendo productos sanos mientras el 23% indico que no cuida de su salud.

- En su familia existen personas que padezcan de las siguientes enfermedades:



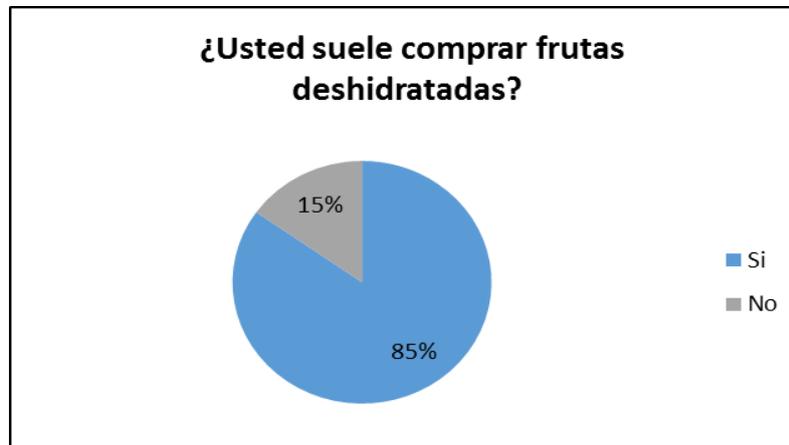
En esta pregunta se dio la opción de escoger más de una respuesta y la diabetes es la enfermedad con más frecuencia dentro de los familiares de las personas encuestas, seguido por la hipertensión y el resfriado común, según los resultados de la encuesta la obesidad no deja de ser una enfermedad común entre los encuestados.

- ¿Estaría usted dispuesto a comprar un producto 100% natural el cual le ayude a prevenir enfermedades como la diabetes, obesidad, hipertensión, resfriado, etc.?



El 99% de las personas encuestadas estarían dispuestos a comprar un producto 100% natural mientras el 1% de las personas encuestadas no lo están.

- ¿Usted suele comprar frutas deshidratadas?



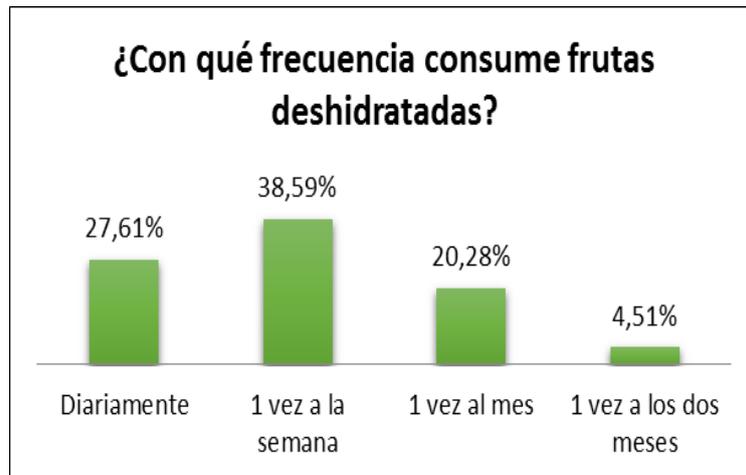
El 85% de las personas encuestadas suelen comprar frutas deshidratadas, mientras el 15% del total de los encuestados no suelen consumir frutas deshidratadas.

- ¿A qué hora del día consume usted frutas deshidratadas?



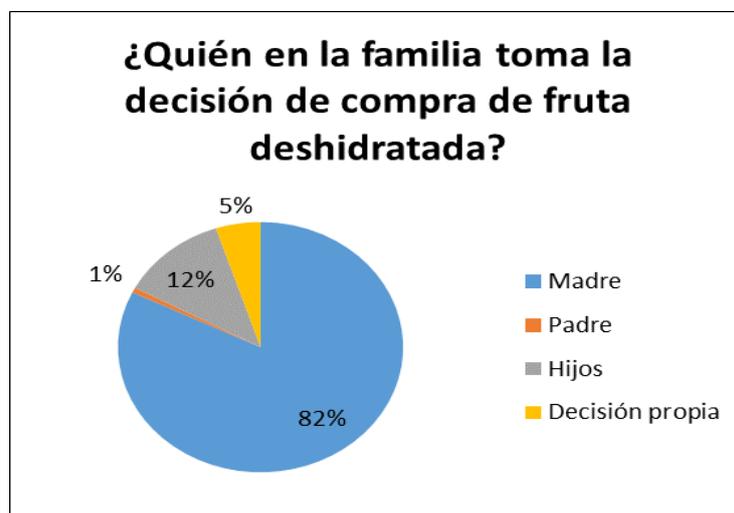
Los encuestados consumen frutas deshidratadas en la mañana el 43.66%, al mediodía el 18.59%, en la tarde el 15.21% y en la noche el 14.08%.

¿Con qué frecuencia consume frutas deshidratadas?



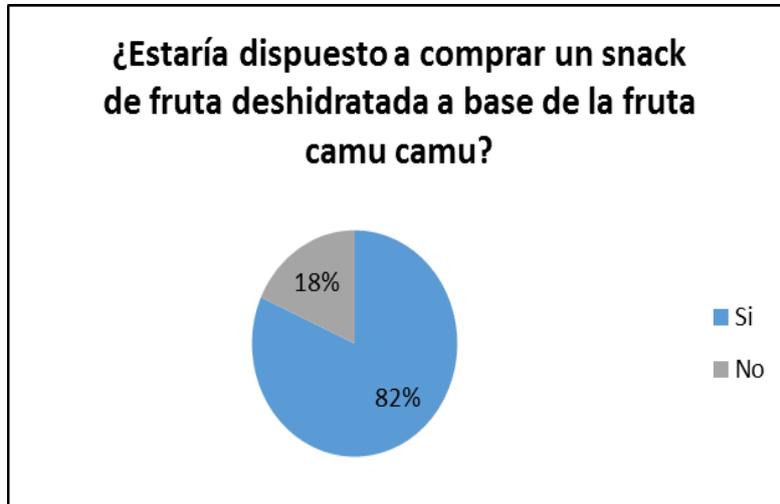
El 38.59% de las personas encuestadas consumen frutas deshidratadas 1 vez a la semana, el 27.61% consumen diariamente, el 20.28% consumen una vez al mes y el 4.51% consumen frutas deshidratadas 1 vez a los dos meses.

¿Quién en la familia toma la decisión de compra de fruta deshidratada?



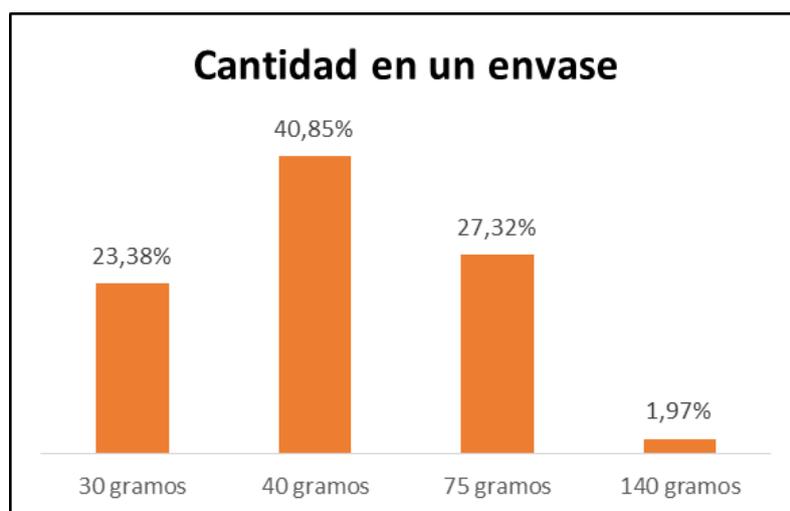
La adquisición de fruta deshidratada es realizada principalmente por la madre con el 82%, por los hijos el 12%, el 5% del total de las personas encuestadas manifestaron que ellos mismos tenían la decisión de compra, y el 1% el padre.

- ¿Estaría dispuesto a comprar un snack de fruta deshidratada a base de la fruta camu camu?



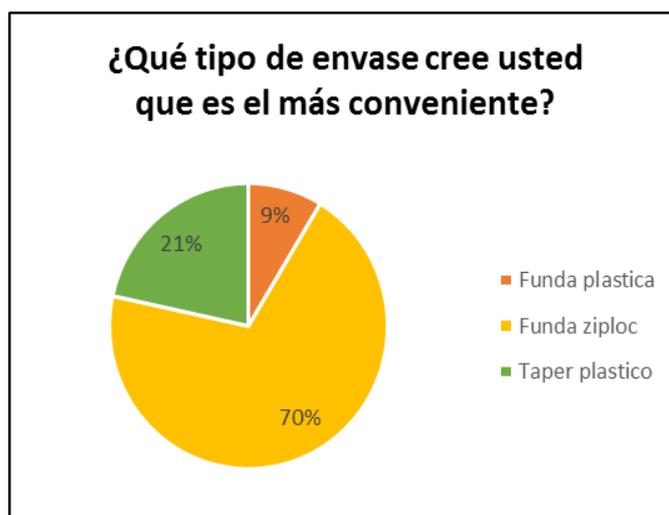
El 82% de los encuestados estarían dispuestos a comprar un snack de fruta deshidratada a base de la fruta camu camu, lo cual se podría traducir en un porcentaje considerable que pueden consumir el producto dentro del mercado. Mientras que el 18% de personas encuestadas manifiestan una intención de compra para este producto.

- ¿Qué cantidad en un envase prefiere usted para la compra de un snack de fruta deshidratada?



Del total de las personas encuestadas el 40.85% indican que preferiría la cantidad de 40 gramos en el envase, el 27.32% que prefieren 70 gramos, el 23.38% prefieren 30 gramos y el 1.97% la cantidad de 140 gramos por envase.

- ¿Qué tipo de envase cree usted que es el más conveniente?



Al 70% de los encuestados la funda ziploc es el envase más conveniente, el 21% taper plástico y al 9% la funda plástica.

- ¿Qué sabor de frutas deshidratadas preferiría?



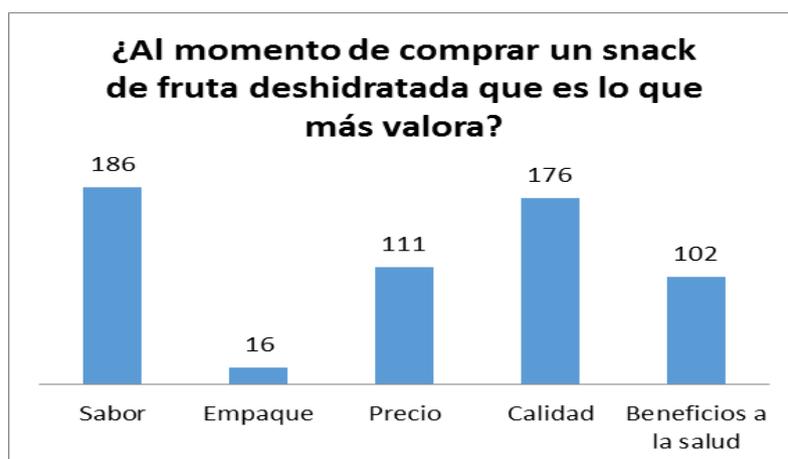
Conforme al 47,32% de las personas encuestadas prefieren la piña, manzana el 28.17%, el 27.04% el durazno y 5.63% el kiwi.

- ¿En qué lugares de expendio preferiría comprar este producto?



Los lugares de expendio preferidos por los encuestados son: supermercados 250, farmacias 69, tiendas naturistas 61, en los gimnasios 59, en los bares y cafeterías de colegios y universidades 41, compra por internet 18 y otros 0.

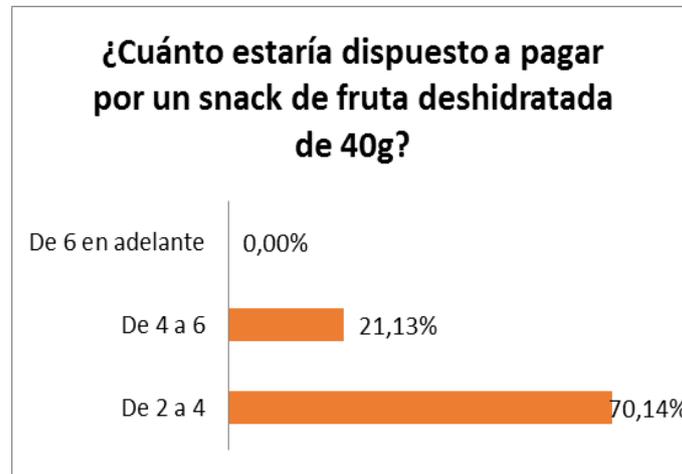
- ¿Al momento de comprar un snack de fruta deshidratada que es lo que más valora?



En esta pregunta se dio la opción de escoger más de una respuesta es así que el factor más importante al momento de comprar un snack de fruta deshidratada es el

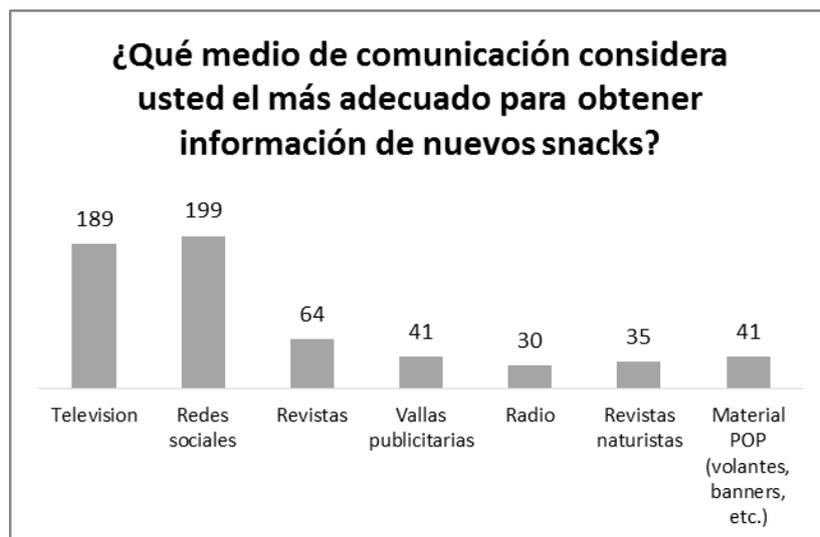
sabor con 186, seguido por la calidad con 176, el precio con 111, los beneficios a la salud con 102 y finalmente el empaque con 16.

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un snack de fruta deshidratada de 40g?



Por un snack de fruta deshidratada de 40 gramos los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar: de 2 a 4 dólares el 70.14%, el 21.13% de 4 a 6 dólares y el 0% de 6 dólares en adelante.

- ¿Qué medio de comunicación considera usted el más adecuado para obtener información de nuevos snacks?



Los medios de comunicación elegidos para promocionar nuevos snack de frutas son: las redes sociales con una frecuencia de 199 casos, la televisión con 189, las revistas

con 64, las vallas publicitarias y material POP (volantes, banners, etc) con 41 casos, las revistas naturistas 35 y radio 30.

ANEXO 5

NÓMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO													
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do	3ro.	4to.	5to.
1	Gerente General	1000	1	12000	1000	264	1458	1000	15722	15722	15722	15722	15722
2	Directores de área	800	2	19200	1600	264	2333	800	24197	24197	24197	24197	24197
3	Ejecutivos de ventas	500	1	6000	500	264	729	500	7993	7993	7993	7993	7993
4	Contador	600	1	7200	600	264	875	600	9539	9539	9539	9539	9539
5	Asistente administrativo	500	1	6000	500	264	729	500	6000	6000	6000	6000	6000
	TOTAL	3400	6	50400	4200	1320	6124	3400	63451	63451	63451	63451	63451

ANEXO 6

NÓMINA PERSONAL DE PLANTA

NOMINA PERSONAL DE PLANTA													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Operarios	400	4	19200	1600	292	2333	400	23825	23825	23825	23825	23825
2	Director de operaciones	800	1	9600	800	292	1166	800	12658	12658	12658	12658	12658
3	Horas extras								1824	1824	1824	1824	1824
	TOTAL	1200	5	28800	2400	584	3499	1200	38307	38307	38307	38307	38307

ANEXO 7
INVERSIÓN INICIAL ACTIVOS TANGIBLES

7.1. Inversión inicial, activos tangibles, depreciación, valor residual

INVERSION INICIAL													
ACTIVOS TANGIBLES					DEPRECIACION							V/RESIDUAL	
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/ AÑO 1	V/ AÑO 2	V/ AÑO 3	V/ AÑO 4	V/ AÑO 5	DEP. ACUM.	
1	Inmuebles												
	Terrenos	0	0	0	-	-							0
	Adecuaciones y mejores	550 mt²	5	2.100	20	105	105	105	105	105	105	525	1.575
	Subtotal			2.100		105	105	105	105	105	105	525	1.575
2	Maquinaria												
	Cámara enfiadora	1	7.500	7.500	10	750	750	750	750	750	750	3.750	3.750
	Horno	1	4.000	4.000	10	400	400	400	400	400	400	2.000	2.000
	Montacarga manual	2	250	500	10	50	50	50	50	50	50	250	250
	Subtotal			12.000		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	6.000	6.000
3	Equipos de oficina												
	Teléfonos	7	200	1400	3	467	467	467	467	0	0	1.400	0
	Computador DELL i5 desktop	7	800	3.600	3	1.200	1200	1200	1200	0	0	3.600	0
	Impresora	2	300	600	3	200	200	200	200	0	0	600	0
	Subtotal			5.600		1.867	1.867	1.867	1.867	0	0	5.600	0
4	Muebles y enseres												
	Escritorio	7	300	2100	10	210	210	210	210	210	210	1.050	1.050
	Sillas	7	70	490	10	49	49	49	49	49	49	245	245

	Sillones	4	400	1600	10	160	160	160	160	160	160	800	800
	Archivador	7	100	700	10	70	70	70	70	70	70	350	350
	Mesa de impresora	2	60	120	10	12	12	12	12	12	12	60	60
	Sillón individual	1	200	200	10	20	20	20	20	20	20	100	100
	Subtotal			5210		521	521	521	521	521	521	2.605	2.605
	TOTAL			24.910		3.693	3.693	3.693	3.693	1.826	1.826	14.730	10.180

ANEXO 7
INVERSIÓN INICIAL ACTIVOS INTANGIBLES

7.2. Inversión inicial activos intangibles, amortización

ACTIVOS INTANGIBLES					AMORTIZACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR	NUMERO AÑOS	VALOR	VALOR
						AÑO	RESIDUAL
1	Registro sanitario snack de frutas	3	1.000	3.000	5	600	0
6	Gastos puesta en marcha*			1.349	5	270	0
TOTAL				4.349		870	0

7.2. Gastos de puesta en marcha

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Constitución de la empresa:	
	Abogado	500
	Notario	300
	Patente municipal	233
	Permisos Municipales de funcionamiento	15
	Escritura publica	150
	Registro sanitario	30
	Obtención RUC	0
	Permiso Bomberos	60
	Registro mercantil	61,32
	TOTAL	1349,32

ANEXO 7

CAPITAL DE TRABAJO

7.3. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO					
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	TOTAL	C. TRABAJO
	Materia prima:				
1	Fruta	134.618	0,39	52.101	13.025,26
2	Jarabe de sacarosa	10.280	0,02	254	63
6	Empaques	18.275	0,04	792	198
	Subtotal	163.173		53.146	13.287
8	Remuneraciones			110.180	9.182
9	Arriendos	1	1140	1.140	1.140
	TOTAL			216.472	36.895

ANEXO 8

GASTOS Y COSTOS

8.1. Gastos generales anuales

GASTOS GENERALES ANUALES						
ITEM	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	63451	63451	63451	63451	63451
2	Capacitación	2000	2000	2000	2000	2000
3	Servicios básicos	3600	3600	3600	3600	3600
4	Mantenimiento maquinaria	2400	2400	2400	2400	2400
5	Arriendos	13680	13680	13680	13680	13680
6	Logística hacia puntos de distribución	5400	5400	5400	5400	5400
7	Publicidad	7220	7220	7220	7220	7220
8	Útiles de oficina	500	500	500	500	500
9	Patente municipal	233	233	233	233	233
	TOTAL	98484	98484	98484	98484	98484

8.2. Gastos pre operacionales

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Constitución de la empresa:	
	Abogado	500
	Notario	300
	Patente municipal	233
	Permisos Municipales de funcionamiento	15
	Escritura publica	150
	Registro sanitario	30
	Obtención RUC	0
	Permiso Bomberos	60
	Registro mercantil	61,32
	Subtotal	1349,32
2	Remuneraciones:	
	1 Gerente general(1 mes)	1.000
	2 Directores de área	1.600
	1 Contador	600
	2 Vendedor y asistente administrativo	1.000
	4 operarios (1 mes)	1600
	Subtotal	5.800
	Otros:	
3	Arriendo y garantía	3420
4	Publicidad	602
	Subtotal	4.022
	TOTAL	11.171

ANEXO 8

8.3. Costos fijos y costos variables

COSTOS FIJOS Y VARIABLES											
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		CANTIDAD	VALOR								
COSTOS VARIABLES											
1	Producto 1	81586	33051,30	91785	43117,03	96741	47879,70	101965	47907,72	107471	47937,25
2	Producto 2	65269	18678,36	68793	19687,00	72508	19653,68	76424	20714,98	80550	21754,41
3	Producto 3	16318	5751,66	17199	6062,25	18127	6389,61	19106	6734,65	20138	7098,32
	SUBTOTAL M.P.	163173	57481,33	177777	68866,28	187377	73922,99	197495	75357,35	208160	76789,98
1	Salarios		46729		46729		46729		46729		46729
	SUBTOTAL M.O.D.		46729		46729		46729		46729		46729
COSTOS FIJOS											
1	Servicios básicos	12	3600		3722		3849		3980		4115
2	Mantenimiento maquinaria	12	2400		2482		2566		2653		2743
3	Arriendos	12	13680		14145		14626		15123		15638
4	Logística hacia puntos de distribución	12	5400		5584		5773		5970		6173
5	Publicidad		7220		7465		7719		7982		8253
	SUBTOTAL INDIRECTOS		32300		33398		34534		35708		36922
	TOTAL		136511		148994		155186		157795		160441

ANEXO 9

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
FUENTE	VALOR	%
Capital de los inversionistas	\$ 66.154	100%
TOTAL	\$ 66.154	100%

ANEXO 10

INGRESOS ANUALES

10.1. Ingresos anuales para flujo de caja de valoración

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA DE VALORACION						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	81586	91785	101983	101983	101983
	Precio	1,80	1,86	1,92	1,99	2,06
P. 1	Subtotal	146855,52	170829,68	196264,33	202937,31	209837,18
2	Cantidad	65269	68793	72508	76423	80550
	Precio	1,60	1,65	1,71	1,77	1,83
P. 2	Subtotal	104430,08	113811,50	124035,86	135178,75	147322,67
3	Cantidad	16317,60	18357	20397	20397	20397
	Precio	1,30	1,34	1,39	1,44	1,49
P. 3	Subtotal	21212,88	24675,88	28349,85	29313,74	30310,41
	TOTAL	272498,48	309317,06	348650,04	367429,81	387470,26
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				1,67	

10.2. Ingresos anuales para flujo de caja optimista

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	89761	100982	112202	112202	112202
	Precio	1,80	1,86	1,92	1,99	2,06
P. 1	Subtotal	161570	187947	215930	223272	230863
2	Cantidad	71809	75686	79773	84081	88621
	Precio	1,60	1,65	1,71	1,77	1,83
P. 2	Subtotal	114894	125215	136464	148724	162084
3	Cantidad	17953	20197	22216	24438	26882
	Precio	1,30	1,34	1,39	1,44	1,49
P. 3	Subtotal	2126	27148	30879	35121	39947
	TOTAL	278590	340311	383273	407117	432894

ANEXO 10

INGRESOS ANUALES

10.3. Ingresos anuales para flujo de caja pesimista

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	84230	94759	105287	105287	105287
	Precio	1,80	1,86	1,92	1,99	2,06
P. 1	Subtotal	151614	176365	202623	209512	216636
2	Cantidad	67384	71022	74857	78900	83160
	Precio	1,60	1,65	1,71	1,77	1,83
P. 2	Subtotal	107814	117499	128055	139559	152096
3	Cantidad	16846	18952	21058	21058	21058
	Precio	1,30	1,34	1,39	1,44	1,49
P. 3	Subtotal	21900	25475	29268	30264	31292
	TOTAL	281327	319339	359946	379335	400024

ANEXO 11

MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

Margen bruto y operativo					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 261.892,30	\$ 297.650,26	\$ 335.834,26	\$ 353.572,30	\$ 372.481,16
Costo de ventas	\$ 134.553,39	\$ 146.838,83	\$ 152.977,49	\$ 155.495,14	\$ 158.058,91
Margen bruto	\$ 127.338,91	\$ 150.811,43	\$ 182.856,77	\$ 198.077,15	\$ 214.422,25
Egresos	\$ 103.046,13	\$ 103.046,13	\$ 103.046,13	\$ 101.179,46	\$ 101.179,46
Margen operativo	\$ 24.292,78	\$ 47.765,30	\$ 79.810,64	\$ 96.897,69	\$ 113.242,78

ANEXO 12

ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		261.892	297.650	335.834	353.572	372.481
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		261.892	297.650	335.834	353.572	372.481
EGRESOS						
Costos		134.553	146.839	152.977	155.495	158.059
Gastos generales		98.484	98.484	98.484	98.484	98.484
Depreciaciones		3.693	3.693	3.693	1.826	1.826
Amortizaciones		870	870	870	870	870
TOTAL EGRESOS		237.600	249.885	256.024	256.675	259.238
UTILIDAD BRUTA		24.293	47.765	79.811	96.898	113.243
15% Trabajadores		3.644	7.165	11.972	14.535	16.986
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		20.649	40.601	67.839	82.363	96.256
22% Impuesto a la renta		4.543	8.932	14.925	18.120	21.176
UTILIDAD NETA		16.106	31.668	52.914	64.243	75.080
Inversión	(29.259)					
Capital de trabajo	(36.895)					
Depreciaciones		3.693	3.693	3.693	1.826	1.826
Amortizaciones		870	870	870	870	870
Valor residual						47.075
UTILIDAD NETA	(66.154)	20.669	36.231	57.477	66.939	124.851

ANEXO 13
BALANCE GENERAL

HEALTHYSNACK						
BALANCE GENERAL						
AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO						
VALORADO EN USD\$						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
	Caja Bancos	\$ 41.608,37	\$ 41.806,08	\$ 41.859,67	\$ 43.817,52	\$ 43.900,45
	Inventarios	\$ 55.523,98	\$ 66.711,22	\$ 71.714,34	\$ 73.057,85	\$ 74.407,55
Total Activos Corrientes		\$ 97.132,35	\$ 108.517,30	\$ 113.574,01	\$ 116.875,37	\$ 118.308,00
	Maquinaria	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
	Equipos de oficina	\$ 5.600,00	\$ 5.600,00	\$ 5.600,00	\$ 5.600,00	\$ 5.600,00
	Muebles y enseres	\$ 5.210,00	\$ 5.210,00	\$ 5.210,00	\$ 5.210,00	\$ 5.210,00
	TOTAL DEPRECIACION	\$ 3.693,00	\$ 3.693,00	\$ 3.693,00	\$ 1.826,00	\$ 1.826,00
Total Activos No Corrientes		\$ 26.503,00	\$ 26.503,00	\$ 26.503,00	\$ 24.636,00	\$ 24.636,00
TOTAL ACTIVOS		\$ 123.635,35	\$ 135.020,30	\$ 140.077,01	\$ 141.511,37	\$ 142.944,00
PATRIMONIO Y PASIVO						
Pasivo						
	Pasivo corriente	\$ 57.481,33	\$ 68.866,28	\$ 73.922,99	\$ 75.357,35	\$ 76.789,98
	Préstamo Banco	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Pasivo		\$ 57.481,33	\$ 68.866,28	\$ 73.922,99	\$ 75.357,35	\$ 76.789,98
Patrimonio						
	Capital	\$ 66.154,02	\$ 66.154,02	\$ 66.154,02	\$ 66.154,02	\$ 66.154,02
Total Patrimonio		\$ 66.154,02				
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO		\$ 123.635,35	\$ 135.020,30	\$ 140.077,01	\$ 141.511,37	\$ 142.944,00

ANEXO 13

FLUJO DE EFECTIVO

13.1. Flujo de caja de valoración

Flujo de caja de valoración						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		261.892	297.650	335.834	353.572	372.481
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		261.892	297.650	335.834	353.572	372.481
EGRESOS						
Costos		134.553	146.839	152.977	155.495	158.059
Gastos generales		98.484	98.484	98.484	98.484	98.484
Depreciaciones		3.693	3.693	3.693	1.826	1.826
Amortizaciones		870	870	870	870	870
TOTAL EGRESOS		237.600	249.885	256.024	256.675	259.238
UTILIDAD BRUTA		24.293	47.765	79.811	96.898	113.243
15% Trabajadores		3.644	7.165	11.972	14.535	16.986
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		20.649	40.601	67.839	82.363	96.256
22% Impuesto a la renta		4.543	8.932	14.925	18.120	21.176
UTILIDAD NETA		16.106	31.668	52.914	64.243	75.080
Inversión	(29.259)					
Capital de trabajo	(36.895)					
Depreciaciones		3.693	3.693	3.693	1.826	1.826
Amortizaciones		870	870	870	870	870
Valor residual						47.075
UTILIDAD NETA	(66.154)	20.669	36.231	57.477	66.939	124.851

TD	16,93%
VAN	\$ 91.445
TIR	57,5%

13.2. Flujo de caja optimista

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		266.758	327.475	369.171	391.893	416.454
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		266.758	327.475	369.171	391.893	416.454
EGRESOS						
Costos		84.593	87.576	90.125	92.513	95.127
Gastos generales		98.484	98.484	98.484	98.484	98.484
Depreciaciones		3.693	3.693	3.693	1.826	1.826
Amortizaciones		870	870	870	870	870
TOTAL EGRESOS		187.639	190.622	193.172	193.692	196.306
UTILIDAD BRUTA		79.119	136.853	175.999	198.200	220.148
15% Trabajadores		11.868	20.528	26.400	29.730	33.022
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		67.251	116.325	149.599	168.470	187.126
22% Impuesto a la renta		14.795	25.591	32.912	37.063	41.168
UTILIDAD NETA		52.456	90.733	116.687	131.407	145.958
Inversión	(29.259)					
Capital de trabajo	(36.895)					
Depreciaciones		3.693	3.693	3.693	1.826	1.826
Amortizaciones		870	870	870	870	870
Valor residual						47.075
FLUJO NETO DE CAJA	(66.154)	57.018	95.296	121.250	134.103	195.729
TD	16,93%					
VAN	\$247.572					
TIR	120,6%					

13.3. Flujo de caja pesimista

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		270.378	307.294	346.715	365.028	384.550
No operativos		-	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS		270.378	307.294	346.715	365.028	384.550
EGRESOS						
Costos		87.326	83.899	84.650	85.185	85.976
Gastos generales		98.484	98.484	98.484	98.484	98.484
Depreciaciones		3.693	3.693	3.693	1.826	1.826
Amortizaciones		870	870	870	870	870
TOTAL EGRESOS		190.373	186.945	187.696	186.364	187.156
UTILIDAD BRUTA		80.005	120.349	159.019	178.664	197.394
15% Trabajadores		12.001	18.052	23.853	26.800	29.609
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		68.004	102.297	135.166	151.864	167.785
22% Impuesto a la renta		14.961	22.505	29.737	33.410	36.913
UTILIDAD NETA		53.043	79.792	105.430	118.454	130.872
Inversión	(29.259)					
Capital de trabajo	(36.895)					
Depreciaciones		3.693	3.693	3.693	1.826	1.826
Amortizaciones		870	870	870	870	870
Valor residual						47.075
FLUJO NETO DE CAJA	(66.154)	57.606	84.354	109.992	121.150	180.643

TD	16,93%
VAN	\$223.304
TIR	114,3%

13.7. Resumen VAN Y TIR

Resultados Económicos		
Escenarios	VAN	TIR
Real	91.445	58%
Optimista	247.572	121%
Pesimista	223.304	114%