



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PULPA CONGELADA DE LA MEZCLA DE HORTALIZAS Y FRUTAS
EN LA CIUDAD DE QUITO UTILIZANDO TECNOLOGÍA IMPORTADA.

AUTOR

LOURDES KAROLINA GARCÍA RODRÍGUEZ

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PULPA CONGELADA DE LA MEZCLA DE HORTALIZAS Y FRUTAS EN
LA CIUDAD DE QUITO UTILIZANDO TECNOLOGÍA IMPORTADA.**

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

Profesor Guía

Msc. Edison Fabián Suarez Chamorro

Autora:

Lourdes Karolina García Rodríguez

Quito, 2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Edison Fabián Suarez Chamorro
Magister en Contabilidad y Auditoria
CI. 0400713632

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Esther González Huerta
Magister en Gestión Empresarial
C.I. 1713139283

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Lourdes Karolina García Rodríguez

C.I. 0201653458

AGRADECIMIENTOS

Agradecer es la mejor forma de llegar a Dios.

Agradezco a mi mami Marcela quien sembró los cimientos para lograr la terminación con éxito de esta etapa.

Agradezco a Dios por haber puesto a las personas correctas en mi camino para guiarme durante este proceso.

De igual forma agradezco a mis hermanas: Sofía y Ángela por estar conmigo en los buenos y malos momentos.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la memoria de mis abuelitos Jorge y Lucila, y a mis sobrinos Antonio e Isabella que son mi inspiración.

RESUMEN

El plan de negocios que se propone en este trabajo pretende determinar si la creación de una empresa productora y comercializadora de pulpa congelada llamada "Greenpulp" será factible tanto comercial como financieramente, con un producto elaborado de la mezcla de hortalizas y frutas en la ciudad de Quito.

Para este proyecto, se realizó un estudio de mercado, dividida en dos técnicas: cualitativa y cuantitativa que nos permitió obtener información relevante para el desarrollar el proyecto. Las herramientas de investigación cualitativa fueron el focus group realizado a 12 personas y las entrevistas a dos expertos. En las cuales, los participantes expresaron su positivismo ante esta idea de negocio. Además, se determinó el mercado objetivo del proyecto, que corresponden a personas entre los 25 y 44 años en la ciudad de Quito, que corresponde a 173.397 habitantes aproximadamente. Por otro lado, la herramienta de la investigación cuantitativa se la hizo por medio de encuestas, en el que se utilizó el tipo de muestreo no aleatorio, el 85,5% de los encuestados manifestaron su aprobación al exponer el producto, también se determinó que el canal de distribución adecuado es a través del supermercado más importante de la ciudad que está ubicado en lugares estratégicos.

Se determinó a la diferenciación como la principal estrategia de mercado por los ingredientes que se utilizarán para la elaboración de la pulpa que son: Zanahoria, remolacha, pepino, naranja, jengibre y manzana verde. Además, es un producto de fácil elaboración, aporta con beneficios nutricionales, es un alimento saludable y optimiza el tiempo de los consumidores.

Finalmente, la inversión inicial requerida es de USD 93.074, de los cuales el 40% será capital propio y 60% financiado. El proyecto muestra un TIR positivo de 17,31% y un VAN de USD 18.992, lo que indica que se recuperara la inversión inicial. Por lo cual, "Greenpulp" se determina como un proyecto viable.

ABSTRACT

The business plan proposed in this paper aims to determine whether the creation of a company producing frozen pulp called "Greenpulp" will be feasible both commercially and financially, with a product made from the mixture of vegetables and fruits in the city of Quito.

For this project, we conducted a market study, divided into two techniques: qualitative and quantitative that allowed us to obtain information relevant to the development of the project. The qualitative research tools were the focus group study of a 12 people group, as well as the interviews to two experts. Participants expressed positive attitudes towards this business idea. In addition, the target market for the project was determined, corresponding to people between the ages of 25 and 44 in the city of Quito, which corresponds to approximately 173,397 inhabitants. On the other hand, quantitative research was carried out through surveys, in which the non-random sampling was used. 85.5% of the surveyed subjects stated their approval when presenting the product. It was also determined that the proper distribution channel should be the most important supermarket of the city, which is located in strategic places.

Differentiation was determined as the main market strategy for the blends of ingredients that would be used to make the pulp, which are carrot, beet, cucumber, orange, ginger and green apple. Furthermore, the blend is easily produced, has many nutritional benefits, is a healthy food, and optimizes the consumer's time.

Finally, the initial investment required is USD 93.074, of which 40% will be equity capital and 60% will be financed. The project shows a positive IRR of 17,31% and a NPV of USD 18.992, which indicates that the initial investment will be recovered. Therefore, "Greenpulp" is determined to be a viable project.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo	2
1.1.2	Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2	ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	Entorno externo (PEST).....	3
2.1.1.1	Entorno Político	3
2.1.1.2	Entorno Económico	5
2.1.1.2.1	El PIB (Producto Interno Bruto).....	5
2.1.1.2.3	Inflación	7
2.1.1.3	Entorno Social	7
2.1.1.4	Entorno Tecnológico.....	8
2.1.2	Análisis de la Industria PORTER	9
2.1.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	9
2.1.2.2	Rivalidad entre competidores.....	10
2.1.2.3	Amenaza de productos Sustitutos.....	10
2.1.2.4	Poder de negociación de los proveedores	11
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1	Objetivos de la investigación de mercados.....	14
3.1.2	Entrevistas Expertos	14
3.1.3	Focus Group	16
3.1.4	Encuestas.....	18
3.1.4.1	Metodología.....	18
3.1.4.2	Resultados de las encuestas.....	18
3.1.4.2.1	Perfil del cliente	18
3.1.4.2.2	Gustos y preferencias.....	19
3.1.4.2.3	Localización del producto	19
3.1.4.2.4	Canal de promoción	19

3.1.4.2.5 Precio óptimo	20
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	21
5 PLAN DE MARKETING.....	24
5.1 Estrategia general de marketing	24
5.1.1 Mercado Objetivo.....	24
5.1.2 Propuesta de Valor.....	26
5.2 Marketing Mix	27
5.2.1 Producto	27
5.2.1.1 Atributos	28
5.2.1.2 Branding	29
5.2.1.3 Logo.....	29
5.2.1.5 Empaque	30
5.2.1.6 Etiquetado	31
5.2.1.7 Soporte.....	32
5.2.2 Precio.....	32
5.2.2.1 Costo de venta.	32
5.2.2.2 Estrategia de precios	33
5.2.2.2.1 Estrategia de entrada	33
5.2.2.2.2 Estrategia de ajuste	33
5.2.3 Plaza.....	33
5.2.3.1 Estrategia de distribución	33
5.2.3.2 Puntos de ventas	34
5.2.4 Promoción.....	34
5.2.4.1 Estrategia promocional	34
5.2.4.2 Publicidad	35
5.2.4.3 Promoción de ventas.....	36
5.2.4.4 Relaciones Públicas	37
5.2.4.5 Fuerza de ventas	37
5.2.4.6 Marketing directo	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38

6.1 Misión, visión y objetivo organización	38
6.1.1 Misión	38
6.1.2 Visión	38
6.1.3 Objetivos de la organización	38
6.2 Plan de operaciones	39
6.2.1 Infraestructura	40
6.2.1.1 Maquinaria	40
6.2.1.2 Edificios	41
6.3 Estructura organizacional.....	42
6.3.1 Legal.....	42
6.3.2 Diseño Organizacional.....	43
6.3.2.1 Tipo de estructura.....	43
6.3.2.2 Descripción de funciones.....	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	47
7.1 Proyección de ingresos, gastos y costos	47
7.1.1 Proyección de Ingresos.....	47
7.1.2 Proyección de Costos	47
7.1.3 Proyección de Gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	48
7.2.1 Inversión Inicial	48
7.2.2 Capital de trabajo	49
7.2.3 Estructura de Capital.....	49
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	50
7.3.1 Proyección de Estado de Resultados	50
7.3.2 Estado de Situación Financiera.....	50
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo	51
7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto	52
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	52
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.	52
7.4.3 Criterios de valoración.....	53

7.5 Índices Financieros	54
8. CONCLUSIONES GENERALES	55
REFERENCIAS	57
ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de la Industria. CIIU 4.0.....	3
Tabla 2 Balanza Comercial Pulpas Congeladas	6
Tabla 3. Matriz EFE.....	12
Tabla 4. Segmentación Demográfica (Por edades).....	25
Tabla 5. Segmentación Psicográfica (Estrato Social).....	25
Tabla 6. Segmentación de mercado.....	26
Tabla 7. Valor Nutricional de los ingredientes.	27
Tabla 8. Colores principales que se utilizaron en el logo	30
Tabla 9. Costo de las Patentes.	30
Tabla 10. Costo del empaque	31
Tabla 11. Costo del etiquetado.....	32
Tabla 12. Costo del soporte	32
Tabla 13. Costo de venta	32
Tabla 14. Costo publicidad.....	36
Tabla 15. Costo página Web.....	36
Tabla 16. Costo maquinaria importada	40
Tabla 17. Costo maquinaria	40
Tabla 18. Descripción de las instalaciones.	41
Tabla 19. Costo arriendo local.....	42
Tabla 20. Costo Vehículo	42
Tabla 21. Descripción vehículo	42
Tabla 22. Beneficios Sociales	46
Tabla 23. Costos Mano de Obra	46
Tabla 24. Proyección de Ingresos.....	47
Tabla 25. Proyección de Costos.....	48
Tabla 26. Proyección de Gastos	48
Tabla 27. Inversión Inicial.....	49
Tabla 28. Estado de Resultados	50
Tabla 29. Estado de Situación financiera	51
Tabla 30 Estado de flujo de caja	52
Tabla 31. Flujo de Caja del Inversionista	52
Tabla 32. Tasa de descuento.....	53
Tabla 33. Criterios de valoración.....	53
Tabla 34. Índices Financieros.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Producto Pulpa 2,.....	28
Figura 2. Logo	29
Figura 3. Empaque.....	31
Figura 4. Estructura del canal de distribución.....	34
Figura 5. Flujograma de Procesos.	39
Figura 6. Geolocalización.....	41
Figura 7. Distribución de instalaciones de la empresa	42
Figura 8. Organigrama.	44

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

De acuerdo a un artículo publicado por la revista Medio Tiempo titulado “¿Por qué tomar jugos verdes?”, si no se ingiere suficientes frutas y vegetales en la alimentación regular, los jugos verdes son una forma simple y deliciosa de hacerlo. Se llama jugos verdes a cualquier jugo cuya mayoría de ingredientes sean vegetales (Medio Tiempo, 2014). También se menciona que “la ventaja de sacar la pulpa con un extractor es que la fibra se ‘cuela’, lo que hace que sean más fáciles de absorber por el organismo”. (Medio Tiempo, 2014).

“Los consumidores de las pulpas congeladas, además de economizar tiempo y energía dan la posibilidad de comprobar la calidad del contenido debido a la transparencia de la bolsa; mientras que quien compra la fruta y hortalizas frescas a veces descubre problemas como son colores, sabores y olores desagradables o un producto contaminado” (El Tiempo, 2016).

De acuerdo al artículo 13 de la Constitución de la República del Ecuador, “Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria.” (Ministerio de Salud Pública, 2013).

Por esta razón, el desarrollo del proyecto está enfocado en la elaboración de un estudio de la “Factibilidad de un plan de negocio” que tiene como meta comprobar la brecha que existe entre la realidad y el estudio, para en un futuro aportar con los resultados obtenidos en la implementación de la empresa en la vida real.

Las frutas y hortalizas utilizadas en el producto están compuestas de nutrientes y vitaminas que permiten ayudar a la salud de los seres humanos, previniendo

enfermedades y teniendo una nueva alternativa para mejorar los hábitos alimenticios. Se brinda un producto que cubra las necesidades básicas del organismo de las personas para mantener una vida saludable, y preserve el tiempo y el dinero de los consumidores. Además, aportaría con el crecimiento del país, y tendría un compromiso saludable con la sociedad.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad, viabilidad y la rentabilidad para la creación de una empresa en la ciudad de Quito que produzca y comercialice, con maquinaria importada, pulpa congelada de mezcla de hortalizas y frutas beneficiosas para la salud de las personas.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Hacer un análisis de la industria para obtener conocimientos de los factores que le favorecen y perjudican al entorno externo en el que se desarrollará la empresa.
- Desarrollar un estudio de mercado con el cual se pueda determinar las necesidades, requerimientos y expectativas del consumidor de pulpa congelada en la ciudad de Quito.
- Identificar la oportunidad de negocio para el proyecto, fundamentado en el análisis de los factores externos y del resultado del mercado objetivo.
- Crear y diseñar una estrategia de marketing, precio, plaza, promoción y publicidad para las pulpas congeladas de la mezcla de hortalizas y frutas.
- Realizar una propuesta filosófica para conocer el cómo y hacia dónde se quiere llegar, basado en la meta del proyecto.
- Establecer un plan de operaciones e implantar una estructura organización de acuerdo al tamaño y necesidades de la empresa.
- Realizar una evaluación financiera que permita identificar supuestos problemas y riesgos para poner en marcha al proyecto.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

De acuerdo con el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0), la fabricación de pulpa congelada de la mezcla de hortalizas y frutas se encuentra dentro del CIIU REV. 4.0 en la clasificación C, que corresponde a la Industria Manufacturera en la división C10 de elaboración de productos alimenticios, código clasificador C1030.12. Dicho código abarca la “Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera”

Tabla 1. Clasificación de la Industria. CIIU 4.0

Código	Descripción
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
C103	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
C1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2012.

2.1.1 Entorno externo (PEST)

2.1.1.1 Entorno Político

- **Regulación estatal para el etiquetado de alimentos:** de acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 (2R) “Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados”, la empresa deberá cumplir con el rotulado de los productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados que comercialice dentro del país para consumo humano, con el fin de proteger la salud de las personas y prevenir prácticas que induzcan a errores a los consumidores (Ministerio de Salud Pública, 2013).

En cuanto a la etiqueta del producto, según lo dispuesto por el Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, esta debe contener información clara, precisa y detallada del contenido nutricional del producto que permita al consumidor conocer la información a través de un sistema gráfico de colores. De igual manera, deberá incluir la información del fabricante, ingredientes, fecha de caducidad y forma de conservación. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014).

La vigencia del reglamento de etiquetado de productos alimenticios es una oportunidad para el proyecto de pulpas congeladas, porque es un producto natural que no incluye el uso de grasas, azúcares o sal, lo que es un beneficio para los consumidores que buscan beneficiarse de alimentos que aporten nutricionalmente a su alimentación, como las frutas y hortalizas.

- **Políticas públicas:** El gobierno actual ha impulsado legislación y programas públicos con el interés que en el país se instaure una cultura emprendedora en sus ciudadanos, tomando en cuenta al ser humano como núcleo del desarrollo económico e incentivando la producción nacional. En la Constitución de la República aprobada en el año 2008 se establecen, en el artículo 284, los lineamientos de la política económica: “incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad, que permita mantener la estabilidad económica y el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo” (Asamblea Constituyente, 2008).

En base a este lineamiento constitucional, se han emitido leyes como el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y el Plan Nacional del Buen Vivir. En este último caso, su objetivo 10 habla de impulsar la transformación de la matriz productiva a través de políticas como fortalecer las micro y pequeñas empresas, impulsar la producción nacional en el sector agrícola, y articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Estas políticas públicas e iniciativas del estado por promover la producción nacional en sectores estratégicos como la agricultura es una oportunidad para desarrollar el presente proyecto de pulpas congeladas de frutas y hortalizas.

2.1.1.2 Entorno Económico

2.1.1.2.1 El PIB (Producto Interno Bruto)

El Producto Interno Bruto (PIB) mide el desempeño de la economía a nivel macro. Este indicador en el país ha tenido un comportamiento decreciente desde el año 2011, cuando se ubicó en 8%; en los años subsiguientes, tuvo una marcada disminución hasta el ubicarse en 1,90% en el año 2015, y, según cifras provisionales, en 0,5% en el año 2016 (Banco Central del Ecuador, 2016). Según la opinión del Colegio de Economistas de Pichincha, la recesión económica en el país se debe a los desequilibrios en las finanzas públicas y al modelo estatal de prevalencia de la inversión pública, el cual decayó debido a la disminución en el precio del petróleo (Diario El Comercio, 2017).

Esta situación económica del país constituye una amenaza para el desarrollo del proyecto, porque existe una recesión económica donde las familias restringen el consumo y las empresas disminuyen su actividad comercial y productiva. Esto genera un ambiente de inestabilidad económica que afecta la generación de nuevos proyectos.

- **Producto Interno Bruto de la industria y el sector.** - El PIB del sector de la manufacturera muestra un crecimiento anual de 3,3% entre el año 2008 y 2015. De acuerdo a cifras del Banco Central, esto indica que el crecimiento del sector de manufactura es mayor al crecimiento de la economía del país. En lo que respecta a la tasa de crecimiento del sector de alimentos entre el año 2008 y 2015, tiene un promedio de 6,9%, siendo mayor al PIB de la industria manufacturera y el crecimiento del sector entre los años 2006 y 2015 de las pulpas congeladas se ha

observado que ha tenido un crecimiento de 5.36% (Servicio de Rentas Internas, 2015).

En base a la información anterior de la industria y el sector, se puede afirmar que la industria alimenticia tiene mejor desempeño que la economía del país, siendo una oportunidad para el proyecto, ya que indica que es un sector con mayor dinamismo comercial que la economía en general.

2.1.1.2.2 Balanza comercial

La situación comercial de la pulpa congelada en el exterior es favorable para el país. Eso muestra la siguiente tabla, que presenta las exportaciones e importaciones entre el año 2011 y 2015:

Tabla 2 Balanza Comercial Pulpas Congeladas

Años	Importaciones	Exportaciones	Balanza Comercial
Año 2011	20.693	18.242.776	18.222.083
Año 2012	10.528	20.743.596	20.733.068
Año 2013	20.646	21.923.766	21.903.120
Año 2014	15.000	29.809.130	29.794.130
Año 2015	61.206	31.548.072	31.486.866

Tomado de Trade Map

Como se aprecia en la Tabla 2, la balanza comercial de pulpa congelada es totalmente beneficiosa para el país. Esto se evidencia en el monto de las exportaciones, las cuales son superiores a las importaciones. El crecimiento de las exportaciones ha sido constante entre el año 2011 y 2015, teniendo un promedio de 15% en el periodo analizado. Esta información permite concluir que existe un potencial de exportación de la pulpa congelada de frutas y hortalizas, lo cual se presenta como una oportunidad para planes posteriores de la empresa.

2.1.1.2.3 Inflación

El crecimiento de los precios en el país medido por la inflación, ha tenido un comportamiento estable en los últimos años, desde el año 2012 se ha ubicado entre el 2% y 3%, esto indica cierta estabilidad en los precios de los bienes y servicios. Este indicador económico es una oportunidad para la planificación del proyecto ya que no incide directamente en la situación del consumidor o en los costos del proyecto.

2.1.1.3 Entorno Social

- **Hábitos alimenticios:** La población está expuesta a un alto trajín en sus actividades diarias. Como resultado de aquello, es evidente la adopción de hábitos alimenticios inadecuados. En la actualidad, existe una vida ajetreada que se refleja en el estrés y el ritmo de vida, lo que influye en la salud de las personas (González, 2013).

Estos hábitos alimenticios inadecuados han llegado a ser un problema de salud para un gran porcentaje de la población. Según información difundida por organismos internacionales, los malos hábitos alimenticios son la epidemia que aqueja al sistema de salud pública en el siglo XXI, generando en la población problemas con el sobrepeso (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura, 2013).

En el país, la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT), llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos conjuntamente con el Ministerio de Salud entre el año 2011 y 2013, muestra que la incidencia de sobrepeso y obesidad, medido a través del uso del Índice de Masa Corporal, define una población con problemas de obesidad y sobrepeso en el 35% de la población nacional (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013).

Esta descripción de los hábitos alimenticios en el país es una oportunidad para el proyecto, por cuanto la población en riesgo de diabetes o complicaciones de

salud por la alimentación es alta. Por esto se debe recurrir a una alimentación sana fundamentada en frutas, vegetales y hortalizas.

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

- **Uso de Tecnología:** el uso de la tecnología ha incrementado sustancialmente en los últimos años. Según información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el Ecuador el 54% de los hogares dispone de un computador y el acceso al internet; este porcentaje se incrementa en provincias como Pichincha donde el uso de computador y el internet es superior al 65%. En el caso de las personas que han usado internet en los últimos doce meses en el área urbana es del 63%. El principal uso de internet se remite a la búsqueda de información y comunicación, que representa un 70% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

Esta información permite concluir que el uso de la tecnología por parte de los consumidores es una oportunidad, pues es una tendencia creciente en el país, lo que permite que las personas accedan a información y puedan tener un mejor proceso de decisión en su compra de productos alimenticios. A su vez, permite a las empresas generar estrategias comerciales enfocadas en medios digitales.

- **Tecnología en la producción:** La elaboración de pulpa congelada incluye en su procesamiento la conservación, refrigeración, congelamiento de las frutas y hortalizas. Para que este proceso sea manejado en perfectas condiciones y buenas prácticas manufactureras, es necesario contar desde el aspecto tecnológico con herramientas y equipos que permitan aportar al proceso rapidez, innovación, y algo tan importante como la conservación del producto para mantener las condiciones y valores nutricionales del alimento congelado.

Los avances tecnológicos permiten contar con este tipo de equipos que se concentran en los procesos de homogenización, pasteurización y envasado (Instituto Nacional Autonomo de Investigaciones Agropecuarias, 2013). Este equipamiento es de fácil acceso a los emprendedores del sector agroindustrial. Esto constituye en una oportunidad para el desarrollo del proyecto, porque se puede acceder al equipamiento y herramientas necesarias para llevar adelante la idea de negocio.

2.1.2 Análisis de la Industria PORTER

2.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

- **Barreras de entrada:** como se mencionó en el análisis de entorno externo en el país, existe una política de apertura a los nuevos emprendimientos, por lo que las barreras de entrada legales son reducidas. Esto ha permitido que crezcan el número de empresas nuevas registradas en la Superintendencia de Compañías como elaboración de productos alimenticios, las cuales han pasado de 671 empresas nuevas en el año 2010 a 770 en el año 2015 (Superintendencia de Compañías, 2015). Esto constituye una amenaza alta debido a las mínimas barreras de entrada en la industria alimenticia.
- **Curva de experiencia:** la industria de elaboración de alimentos y especialmente la elaboración de congelados de pulpa no necesita disponer de talento humano altamente capacitado para desarrollar las actividades operativas y administrativas, lo que indica que se puede disponer de alto número de personas que forman parte de la población económicamente activa para los cargos operarios y personal con estudios universitarios para los cargos administrativos. Esto es una amenaza baja para el desarrollo del proyecto, porque existen personas dispuestas a laborar en el país en este tipo de industrias.

2.1.2.2 Rivalidad entre competidores

- **Rentabilidad del sector:** el sector de alimentos y bebidas es uno de los mercados más atractivos para invertir, y en los últimos años tuvo una rentabilidad promedio de 13% (EKOS , 2014). Este crecimiento del sector permite que la industria de manufactura de alimentos sea atractiva. Los inversionistas han incrementado la rivalidad de los competidores y esto es una amenaza alta debido al mayor número de participantes.
- **Tamaño del sector:** en Pichincha hay aproximadamente de 14.208 industrias manufactureras, de las cuales el 42% se dedica al sector de alimentos. Esto es cerca de siete mil empresas dedicadas a la elaboración de alimentos (Superintendencia de Compañías, 2014), e indica que es un sector competitivo y que dispone de una alta rivalidad, siendo dicho hecho una amenaza alta para el desarrollo del proyecto.

2.1.2.3 Amenaza de productos Sustitutos

- **Precio relativo sustitutos:** el producto sustituto de la elaboración de la industria de alimentos, y específicamente en el caso de la elaboración de pulpas congeladas, son las frutas y hortalizas en su estado natural, las cuales tienen un precio relativo menor a la pulpa congelada. Esto constituye una amenaza alta.
- **Costo de cambio para el cliente:** para el cliente es cómodo acceder al producto sustituto. Por lo tanto, el costo de cambio es mínimo, debido que en el país existe facilidad para encontrar productos agrícolas. Esto es una amenaza alta para emprender el proyecto de pulpa congelada.

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

- **Costo de cambio de proveedor:** la industria de elaboración de alimentos tiene un alto número de proveedores del sector agrícola, según información de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), en el país existen 2,6 millones de hectáreas dedicadas a la agricultura, las cuales 241 mil hectáreas corresponde a hortalizas y frutas, siendo las provincias Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Pichincha donde se encuentra la mayor cantidad de agricultores hortícolas y las provincias de Los Ríos y Manabí concentran la producción de frutas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2013).

Estas estadísticas indican que existe una alta disponibilidad de proveedores, por lo que, el costo de cambio de proveedor es bajo para la industria alimenticia, esto sería una amenaza baja para el desarrollo del proyecto.

- **Amenaza de la industria de integración hacia atrás:** debido a la cantidad de proveedores de la industria y a la facilidad de acceso a la maquinaria y equipamiento, existe la posibilidad de que los proveedores determinen participar en la industria alimenticia, especialmente en lo que respecta a la elaboración de pulpas congeladas, por lo que es factible que los proveedores tengan una integración hacia atrás constituyéndose en una amenaza alta.

2.1.2.5 Poder de negociación de los clientes.

La industria de productos alimenticios dispone de una alta cantidad de clientes, ya que, por su naturaleza de satisfacer una necesidad básica del ser humano, tiene un alto número de demandantes. Según la información del INEC, el crecimiento poblacional del país es 1,52% anual. Esto indica un crecimiento constante de los clientes que consumen productos alimenticios, los cuales no

se encuentran unidos por algún tipo de sindicación, por lo que tienen un bajo poder de negociación. Esto es una amenaza baja para el proyecto.

Tabla 3. Matriz EFE

FACTORES		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Reglamento de etiquetado para productos alimenticios	5,00%	2	0,1
2	Apoyo gubernamental para el desarrollo de nuevos emprendimientos	5,00%	3	0,15
3	Dinamismo del sector y de la industria de alimentos	5,00%	3	0,15
4	Hábitos alimenticios de la población	10,00%	4	0,4
5	Pulpa congelada de fruta tiene potencial de exportación	5,00%	2	0,1
6	Incremento del uso de la tecnología en la población	10,00%	4	0,4
7	Disponibilidad de equipamiento y maquinaria para la industria	10,00%	3	0,3
8	Bajo poder de negociación de los clientes	5,00%	2	0,1
9	Disponibilidad de proveedores agrícolas	5,00%	3	0,15
10	Disponibilidad de talento humano para laborar en el proyecto	3,00%	3	0,09
SUBTOTAL OPORTUNIDADES				1,94
AMENAZAS				
11	Recesión económica en el país	10,00%	3	0,3
12	Integración hacia atrás por parte de los proveedores	5,00%	4	0,2
13	Mínimas barreras de entrada	5,00%	2	0,1
14	Alta rivalidad entre los competidores	2,00%	3	0,06
15	Crecimiento en el número de participantes en el sector	5,00%	4	0,2
16	Mínimo costo de cambio hacia productos sustitutos	5,00%	2	0,1
17	Bajo precio de productos sustitutos	5,00%	3	0,15
SUBTOTAL AMENAZAS				1,11
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,05

La información detallada en la matriz EFE muestra una calificación de 1,94 para las oportunidades y 1,11 para las amenazas; esto indica que existe un mayor peso de las oportunidades en el desarrollo del proyecto. Las principales conclusiones del análisis de la industria son:

1. Las políticas públicas del gobierno actual permiten que exista una oportunidad en el desarrollo de nuevos emprendimientos, ya que existe un direccionamiento del estado por formular programas de apoyo a la generación de nuevos negocios. En el caso de etiquetados de alimentos,

se beneficia a las pulpas congeladas, ya que no contienen grasas, azúcares o sal, siendo completamente naturales para el consumidor.

2. El entorno económico es una oportunidad para el proyecto, ya que el dinamismo de la industria de alimentos incentiva el desarrollo de emprendimientos en el sector. Además, es latente la posibilidad de exportar la producción en el mediano y largo plazo, ya que el país tiene un potencial y una fuerte presencia en el mercado internacional.
3. El entorno social es una oportunidad, porque existe una tendencia de los consumidores a mantener saludable su alimentación debido a problemas de salud crónicos en la población, como la diabetes y la obesidad.
4. El entorno tecnológico es una oportunidad, porque existe una tendencia a incorporar a la tecnología en las actividades diarias. Esto permite que la comunidad tenga mayores canales de comunicación, apoyando la promoción de estrategias de marketing digital.
5. El poder de negociación de los clientes es una oportunidad, porque existe una gran cantidad de consumidores de productos alimenticios que no tienen una relación directa y no presionan por la disminución de precios.
6. El poder de negociación de los proveedores es una oportunidad, porque en el país existe una alta disponibilidad de productores de fruta y hortalizas en la sierra y costa del país.
7. La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta porque el sector tiene un alto dinamismo comercial y es rentable para los inversionistas, debido a que los productos alimenticios tienen una alta demanda en el mercado nacional.
8. En base a la información anterior, la intensidad de la rivalidad entre competidores se complementa como una amenaza, debido al alto número de participantes en la industria y la competitividad en el sector.
9. La amenaza de productos sustitutos es alta porque la industria de alimentos preparados tiene como sustituto a los alimentos naturales, los cuales son de menor precio que los alimentos preparados.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Objetivos de la investigación de mercados

- Determinar el segmento al que va a estar enfocado la empresa.
- Conocer las necesidades, preferencias y gustos de las personas.
- Establecer el canal de promoción apropiado para la venta del producto.
- Identificar el precio óptimo para el producto.

3.1.2 Entrevistas Expertos

Para realizar las entrevistas se siguió un procedimiento.

- 1) Elegir a un experto.
- 2) Determinar los datos que se desea obtener.
- 3) Realizar un cuestionario.
- 4) Programar la reunión.
- 5) Realizar la entrevista.

Las preguntas de las entrevistas se pueden observar en el *Anexo 1*.

- ***Primera entrevista.***

Fecha: 29 de mayo del 2016 a las 10:00

Duración: 25 minutos

Lugar: Quito sector Valle de los Chillos.

Nombre Entrevistado: Mercedes Mejía

Especialización: Nutricionista

La nutricionista Mercedes Mejía mencionó que en el Ecuador cada vez aumentan los problemas de alimentación en las personas. Además, dijo que los pacientes que atiende son personas de todas las edades, especialmente niños con problemas de mala nutrición, obesidad, y otras enfermedades. La experta explicó que es importante el consumo de vegetales en la alimentación diaria de las personas, y que las tendencias de los jugos verdes hoy en día están en auge. Mencionó que las pulpas verdes serían una buena alternativa para las personas que no saben la manera de diversificar su alimentación. También supo recomendar que las pulpas deberían tener los ingredientes y las porciones adecuadas para el consumo. Por otro lado, recalcó que existen desventajas, como que las personas no tienen conocimientos de la forma de consumir en las porciones adecuadas, o las usan de manera incorrecta, ya que el exceso de este producto puede ser dañino para el cuerpo, produciendo problemas en la salud.

- ***Segunda entrevista***

Fecha: 30 de mayo del 2016 a las 16:00

Duración: 20 minutos

Lugar: Restaurante Vegetariano “El Maple” en la ciudad de Quito

Nombre Entrevistado: Sra. Mónica Guzmán

Cargo: Dueña del Restaurante Vegetariano “El Maple”

La Sra. Guzmán supo manifestar que al principio tuvo un reto fuerte porque no había muchas personas con costumbres vegetarianas. Una estrategia que utilizó fue destacar las recetas y el menú en su local, brindando variedad y muchas alternativas para el consumidor. Además, explicó que con el paso del tiempo más personas han optado por esta opción, cambiando sus hábitos alimenticios. Son más las personas que se preocupan en tener la mejor alimentación posible. Al momento de exponerle las pulpas verdes, dijo que era una buena alternativa para alimentarse saludablemente, y que ella consume los jugos verdes hechos en casa ya que es una forma fácil y rápida de preparar.

Como recomendación, dijo que se deberían evitar los preservantes, y que la preservación sea de una forma natural, porque los preservantes pueden alterar el producto.

Conclusión: En la actualidad existe una necesidad sobre el cuidado de la salud ya que ha incrementado las enfermedades de las personas en el país, según Mercedes Mejía. Muchas de estas han sido provocadas por no tener una buena alimentación. Las personas necesitan una porción diaria de vegetales y frutas; y, por falta de tiempo o desconocimiento, no pueden cumplir con este requisito para tener una vida saludable. Para la creación de un nuevo producto, se propuso reforzar las pulpas con vitaminas, escoger los ingredientes adecuados para lograr el objetivo, y poner una explicación en el empaque sobre la forma de consumir para que se tomen las debidas precauciones. Se ha podido obtener resultados favorables al momento de exponer el producto (pulpa congelada), ya que los expertos alegan que sería una buena opción para la dieta diaria de los consumidores.

3.1.3 Focus Group

Tema: Pulpa congelada de la mezcla de hortalizas y frutas.

Universo: 2 grupos de hombres y mujeres de edades entre 25 a 60 años

Fecha: 16 de junio a las 19:00 y 11 de octubre del 2016, 10:00

Duración: 30 minutos cada uno

Lugar: Quito.

Los entrevistados fueron dos grupos de 6 y de 12 personas. Se les realizó una serie de preguntas que se pueden observar en el Anexo 2.

El segundo grupo eran personas vegetarianas. Al principio, este grupo supo manifestar que cuando iniciaron su tendencia de vegetarianismo no era común encontrar lugares en donde se pueda comprar o consumir productos que no provengan de animales. Comentaron que hoy en día existen muchas personas que se dedican a la elaboración de productos artesanales a base de vegetales

y cereales que reemplazan a todo tipo de productos carnívoros como carnes, leche, huevos, y todos los productos que se originen de un animal.

Con respecto a cómo se empezó a conocer la existencia de estos productos, explicaron que muchas personas empezaron con crear productos nuevos e innovadores, de buen sabor y buen aspecto. La forma de ingresar al mercado fue haciendo reuniones entre amigos o en los colegios de los hijos y brindar el producto gratis, porque invertir en publicidad hubiera sido demasiado costoso, y las personas prefieren probar para comprar. De esta forma hacían conocer sus productos, y con el tiempo empezaban a vender bajo pedido. Hay casos en que los productos ya se distribuyen en los supermercados.

Con respecto a la pulpa congelada de la mezcla de hortalizas y frutas, en los dos grupos hubo personas que dijeron que era una buena idea, y que hoy en día existe una tendencia sobre este tipo de producto. A las personas mayores de 45 años no les pareció una buena alternativa: manifestaron que en la actualidad los productos cada vez son más procesados, y que el que sean fáciles de preparar provoca que las personas sean más sedentarias. Este grupo propuso que sería una mejor opción vender la pulpa fresca, sin ser congelada, porque al ser congelada no tendría el mismo beneficio y perdería el sabor y algunas vitaminas.

En cuanto al precio, las personas que estaban de acuerdo dijeron que este tipo de productos pueden tener un precio elevado en comparación con las pulpas de frutas, y que depende del tipo de productos que se van a utilizar para la elaboración de las pulpas y de la cantidad de hortalizas y frutas que se utilice en la fabricación. Si se utilizan productos 100% orgánicos, el costo puede superar los \$5 dólares. Explicaron que se tendría que investigar si las frutas y hortalizas que no sean orgánicas cumplen el objetivo expuesto. Además, se señaló que los empaques deberían ser de algún material que no afecte o altere al producto, por ejemplo, un empaque de tetra pack.

Conclusiones: En el estudio se pudo observar que el cliente busca un valor diferenciador al momento de comprar un producto. Los hombres y las mujeres prefieren un producto de calidad, de buen sabor y buen aspecto, con la respectiva higiene al momento de la fabricación y de la comercialización. Se pudo observar que la mayoría de las personas realizan sus compras en supermercados; por esta razón, se ha determinado que esta sería una buena alternativa para llegar a los consumidores. En cuanto a la forma de conocer el producto, una de las mejores alternativas fue por medio de degustaciones. De esa forma el consumidor no tendrá dudas al momento de la compra. Se pudo determinar que el segmento de interés son personas entre los 25 a 45 años. Refiriéndose al precio, se puede concluir que \$3 dólares sería el precio óptimo dentro del rango que se estaría dispuesto a pagar.

3.1.4 Encuestas.

3.1.4.1 Metodología

Para la realización de las encuestas, el patrón general fue un grupo de personas que se encuentran en un rango de edad de entre los 20 a 50 años. Además, se seleccionó un grupo de 100 personas entre hombres y mujeres para poder tener información de ambos géneros, de los cuales respondieron 55 personas. Las preguntas de las encuestas se encuentran detalladas en el *Anexo 3*.

3.1.4.2 Resultados de las encuestas

3.1.4.2.1 Perfil del cliente

De las 55 personas encuestadas, el 67.3% son mujeres y el 32.7% hombres. La edad promedio es de 30 años. Todos los participantes viven en la ciudad de Quito. Un 52,7% manifestó preocuparse por tener una alimentación balanceada y saludable. Además, el 61,8% consume pulpa congelada de frutas. Esto

significa que el perfil de los clientes es el siguiente: mujeres y hombres que viven en la ciudad de Quito, con estado civil indiferente, que consumen pulpa congelada de fruta y se preocupen por su alimentación.

3.1.4.2.2 Gustos y preferencias.

Al momento de compra, el porcentaje de frecuencia de compra es de 85,4%, que corresponde a 1 vez a la semana. Hay un grupo grande de personas con un porcentaje del 65,3% que no tienen una marca específica a la hora de comprar las pulpas de frutas; esto es una oportunidad para ingresar al mercado con una nueva marca y poder posicionarse. La jugosa es la empresa que corresponde como competencia, con el mayor porcentaje del 18,8%, seguido de Santa Bárbara, con un porcentaje del 14,6%, y Jugo Fácil, con un porcentaje del 12,5%. Al momento de exponer la pulpa congelada de la mezcla de hortalizas y frutas, el 85,5% estarían interesados en adquirir este producto. Los beneficios que desearían que otorgue el producto es un aporte de vitaminas y nutrientes al cuerpo (57,5%), que ayude a la desintoxicación del cuerpo (46,2%), y que mejore el metabolismo en las personas (38,5%).

3.1.4.2.3 Localización del producto

A la mayor parte de los encuestados, el 50% de ellos, le gustaría comprar el producto en supermercados. A un 42,3% de los encuestados también les gustaría poder adquirir el producto en tiendas de barrio. Esto significa que el proyecto debería empezar en los supermercados.

3.1.4.2.4 Canal de promoción

La forma más óptima para dar a conocer el producto, según las encuestas, es utilizando Redes Sociales, por ser herramientas de fácil acceso y tener una gran aceptación. También se podría complementar con una vía más tradicional, como lo es la televisión. Por lo tanto, las redes sociales son el potencial medio para promoción.

3.1.4.2.5 Precio óptimo

Se estableció un valor en el cual los clientes están dispuestos a pagar por un paquete de 500 gramos de pulpa congelada que ofrece beneficios para la salud. La mayoría, con un porcentaje de 64,8% de encuestados, está dispuesta a pagar de \$1,50 a \$2,50. Otro grupo, con un porcentaje de 35,2%, está dispuesto a pagar de \$3,00 a \$4,00. El 51,6% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir el producto una vez a la semana, y el 42,3% dos veces a la semana. Por lo tanto, se podría decir que el precio óptimo, según las encuestas, es de \$2,75 dólares por cada empaque.

Como conclusiones del análisis del cliente se pudo evidenciar que:

El análisis reflejó que existe una gran demanda para el consumo de pulpas congeladas, lo que permite deducir que se tiene un grupo potencial para el consumo del producto.

Cuenta con la aceptación del producto por parte del mercado objetivo siendo demostrado en la investigación de mercado el cual refleja la disponibilidad para comprar y consumir la pulpa congelada de la mezcla de hortalizas y frutas.

Dado que una de las metas de la empresa es lograr posicionarse en la mente de los consumidores, es necesario realizar campañas publicitarias las cuales son fundamentales para dar a conocer el producto, las cuales se ha concluido que se realizaran por diferentes medios como son las redes sociales y degustaciones.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

De acuerdo con la información obtenida y sustentada por el análisis externo y del cliente, se han encontrado varios aspectos favorables para el emprendimiento de la empresa “Greenpulp” dentro del sector. Para empezar, a pesar que la situación económica del país refleja un ambiente inestable, existen factores gubernamentales que incentivan a los microempresarios, como lo establece la Constitución de la Republica en el artículo 284: “incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad, que permita mantener la estabilidad económica y el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo” (Asamblea Constituyente, 2008). La Corporación Financiera Nacional otorga préstamos para proyectos innovadores con tasas activas más bajas y con montos atractivos. Por otro lado, según las cifras del Banco Central, el crecimiento de la industria y del sector de alimentos en el país, medido por la tasa de crecimiento del sector de alimentos entre el año 2008 y 2015, tiene un promedio de 6,9%, siendo mayor al PIB de la industria manufacturera.

Otro aspecto interesante es que la situación comercial de la pulpa congelada en el exterior es favorable para el país. Esto se evidencia en el monto de las exportaciones, las cuales son superiores a las importaciones. El crecimiento de las exportaciones ha sido constante entre el año 2011 y 2015, teniendo un promedio de 15% en el periodo analizado, por lo que se puede decir que existe un potencial de exportación de la pulpa congelada de frutas y hortalizas, lo cual se presenta como una oportunidad para planes posteriores de la empresa.

Los hábitos alimenticios inadecuados han llegado a ser un gran problema de salud. Según información difundida por organismos internacionales los malos hábitos alimenticios son la epidemia que aqueja al sistema de salud pública en el siglo XXI, generando en la población problemas con el sobrepeso, obesidad,

diabetes, etc. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura, 2013). Según encuestas realizadas por el INEC, la población con problemas de obesidad y sobrepeso representa el 35% a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013), por lo cual se puede definir como una oportunidad para el proyecto, ya que la población en riesgo de complicaciones de salud por la mala alimentación es alta y debe recurrir a una alimentación sana, fundamentada en frutas, vegetales y hortalizas.

En la actualidad, la tecnología es uno de los factores más importantes en la vida de las personas. La tecnología ha permitido eliminar barreras en la comunicación y en la información a nivel mundial. Como podemos observar, la tendencia por lo sano ha crecido, ya que hoy en día, gracias a estas herramientas tecnológicas, las personas tienen mayores conocimientos sobre lo que pasa a su alrededor y son más conscientes del impacto que tienen los alimentos en la salud. Esto ha dado lugar a que las empresas o empresarios innoven y ofrezcan productos más sanos a los clientes.

Según la información del INEC, la población ha aumentado en un 1,52% anual. Esto estima un crecimiento constante de los clientes que consumen productos alimenticios.

De acuerdo a información de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), en el país existen 2,6 millones de hectáreas dedicadas a la agricultura, de las cuales 241 mil hectáreas corresponden a hortalizas y frutas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, 2013). Estas estadísticas indican que existe una alta disponibilidad de proveedores, por lo que el costo de cambio de proveedor es bajo para la industria alimenticia.

En base a las encuestas realizadas, controlar el peso, aportar con nutrientes y vitaminas, y mejorar el metabolismo son los puntos más importantes al momento de compra de los clientes. Los consumidores al momento de

comprar se están enfocando en el contenido nutricional de los productos para tomar una decisión de compra, así como los beneficios para la salud y las maneras de producción.

Todos estos factores han permitido encontrar una oportunidad de negocio, ya que existe dentro de nuestros clientes potenciales una necesidad insatisfecha en cuanto a los productos saludables y naturales con suplementos nutricionales para el ser humano que ahorren tiempo y dinero. Por lo tanto, se propone la elaboración y comercialización de pulpa congelada de mezcla de hortalizas y frutas, sin preservantes, conservando las propiedades nutricionales, orientada a las personas que no disponen del tiempo necesario para dedicarse a una alimentación saludable. Las frutas y las hortalizas sobresalen por ser alimentos saludables, con un alto porcentaje de nutrientes fundamentales para el correcto funcionamiento del organismo. El consumo regular de estos productos puede prevenir enfermedades catastróficas. Este producto se encuentra dentro de las tendencias actuales, y se distribuirá en los principales supermercados y tiendas de la ciudad de Quito a un precio accesible establecido por la comparación de los productos similares. Después de todo este análisis, el panorama se ve interesante tanto para el consumidor como para el fabricante.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La empresa se ubicará en la etapa de introducción, ya que es nueva dentro del mercado de pulpas congeladas. Se enfocará en la estrategia de diferenciación, que tiene como objetivo dar cualidades distintas al producto que puedan ofrecer un valor para los consumidores. Esta estrategia tiene que estar dirigida a un segmento en el mercado y transmitir el mensaje de que el producto es distinto de una forma positiva, con la cual se busca ser la única del sector de pulpa congelada. Al ser una empresa fabricante y comercializadora, centrará sus prioridades en dar a conocer el producto, destacando sus beneficios para la salud, la calidad, y un sabor agradable para los consumidores. La empresa invertirá en publicidad por redes sociales y en degustaciones para dar a conocer el producto de forma personalizada.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo estará enfocado a las personas que viven en la ciudad de Quito, que cuenta con una población de 2'239.191 habitantes: 1.150.380 mujeres y 1.088.811 hombres (Ecuador en Cifras, 2010).

- **Segmentación Demográfica**

La población que prefiere consumir productos saludables se encuentra en el rango de edad de 25 a 44 años, y pertenecen a la población activa. La suma de la población de las edades antes mencionadas representa el 35% de la población de Quito, que corresponde a 781.557 habitantes, tal como se lo detalla en la Tabla 3, sin importar el estado civil (INEC, 2010).

Tabla 4. Segmentación Demográfica (Por edades).

	25 a 29 años	30 a 34 años	35 a 39 años	40 a 44 años	Total Población
Población en Quito	238.668	208.179	180.504	154.206	781.557

Tomado de: INEC, 2010

- **Segmentación Psicográfica**

Personas que se preocupan por tener una alimentación saludable, que tienen una mente abierta para experimentar cosas diferentes y nuevas de lo que ya existe en el mercado. Tal como se lo explica en la Tabla 4, este grupo pertenece a la clase social media, media alta y alta. En total, corresponde al 35% del total de la segmentación demográfica.

Tabla 5. Segmentación Psicográfica (Estrato Social)

ESTRATO	Clase Media	Clase Media-Alta	Clase Alta	TOTAL
Población	14.850	87.534	178.195	280.579

Tomado de: INEC, 2010

Con respecto al estudio de mercado, se pudo concluir que el porcentaje de personas interesadas en tener una alimentación balanceada representa el 53.7% del total la segmentación Psicográfica, como se puede observar en la Tabla 4, dando un resultado de 174.814 personas. De esta cifra, el 61,8% consumen pulpa congelada de frutas, por lo cual el mercado objetivo sería de 108.035 personas en la ciudad de Quito, en un estrato social medio, medio-alto y alto. El estado civil es irrelevante. A continuación se detalla la segmentación de mercado seleccionado para la venta de pulpas congeladas de la mezcla de hortalizas y frutas.

Tabla 6. Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
País:	Ecuador
Provincia:	Pichincha
Ciudad:	Quito
Población:	2'239.191 de habitantes.
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
Edad:	24 a 44 años
Género:	Femenino y masculino
Estado Civil:	Independiente
SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA	
Estrato social:	Media, media alta, alta.
Personalidad	Extrovertidos, curiosos, activos
Estilo de vida:	Saludables, consume pulpas congeladas

5.1.2 Propuesta de Valor.

Hoy en día existen muchas enfermedades que afectan al ser humano como la obesidad, diabetes, sobrepeso, gastritis, gota, hipertensión, problemas cardíacos, etc. Algunas ocasiones, estas enfermedades se originan debido a que las personas consumen alimentos poco saludables (comida chatarra). Para evitar este tipo de problemas, se recomienda tener una dieta sana y equilibrada; es esencial consumir frutas y vegetales todos los días ya, que son alimentos saludables y fundamentales para tener un buen funcionamiento del organismo.

La propuesta de valor de Greenpulp consiste en crear una alternativa diferente y única hecha de frutas y hortalizas naturales, permitiendo al consumidor tener todas las propiedades necesarias en el organismo optimizando su tiempo y su dinero. Las pulpas actúan como provisiones, en el caso de que haya poca disponibilidad de frutas y hortalizas. Las características que diferencian a este producto son que al mezclar estratégicamente las frutas y hortalizas generan una variada gama de compuestos nutricionales por ejemplo, la manzana verde y la naranja tienen vitaminas, antioxidantes, minerales, fibra y agua, elementos necesarios para el cuerpo humano. La zanahoria, el pepino y la remolacha son

ricos en vitaminas y antioxidantes, por lo que tienen propiedades curativas, desintoxican el cuerpo y ayudan al sistema inmunológico, lo que es un atractivo especial para los consumidores, pues ofrece un apoyo para tener una vida saludable y una alimentación balanceada. Además, estas mezclas crean sabores dulces que al momento de su preparación no será necesario añadir azúcar. Por otro lado, este producto evita posibles pérdidas de dinero, ya que las frutas y hortalizas naturales se descomponen en menos tiempo.

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto

El producto es pulpa congelada de la mezcla de hortalizas y frutas, que cumple con los parámetros de calidad y de ser un alimento saludable. La materia prima que se utilizará es 100% natural y cuenta con valor nutricional detallados a continuación:

Tabla 7. Valor Nutricional de los ingredientes.

Valor nutricional		
Ingredientes	Vitaminas	Propiedades
Zanahoria	A y D	Tiene propiedades beneficiosas para el aparato digestivo y para la salud de la vista.
Pepino	A, B6, C, E	Ayuda a la piel, a adelgazar y a la desintoxicación del cuerpo.
Remolacha	B6, C, E, K	Se destaca por ser un potente anticancerígeno, ayuda a la desintoxicación del hígado, a la anemia y ayuda a la digestión. Proporciona energía.
Manzana Verde	B6, C	Regula el tránsito intestinal, ayuda a reducir el colesterol, es un anti-inflamatorio natural.
Naranja	B6, B12, C, D, E, K	Se utiliza para mineralizar el organismo, eliminar toxinas y depurar la sangre. Ayuda contra la hipertensión.
Jengibre	B6, C, E	Aumenta la secreción en el páncreas, es un antibiótico, ayuda al aparato respiratorio.

(Botanical, 2017)

Las mezclas que se elaboraran serán:

- **Pulpa 1:** naranja, zanahoria, manzana verde, pepino, jengibre.
- **Pulpa 2:** remolacha, zanahoria, manzana verde, naranja, jengibre.



*Figura 1 Producto Pulpa 2,
Costos de la materia prima. Anexo 12.*

5.2.1.1 Atributos

Las pulpas tienen los siguientes atributos:

- ✓ Incrementan la energía en el día.
- ✓ Promueven a la pérdida de peso y eliminan las toxinas.
- ✓ Reducen la posibilidad de tener enfermedades crónicas.
- ✓ Mejoran el sistema inmunológico.
- ✓ Tienen un sabor único y poco común en el mercado.
- ✓ El contenido es 100% frutas y hortalizas.
- ✓ No tienen preservantes, colorantes, saborizantes o fertilizantes.

Atributos del proceso de congelación:

- ✓ Conserva el aroma, color y sabor.
- ✓ Los nutrientes varían en un mínimo porcentaje de tan sólo 1%.
- ✓ Preserva la pulpa hasta un año.

5.2.1.2 Branding

La marca del producto es “Greenpulp”, la cual ampara la tendencia saludable de consumo de productos naturales. El nombre se dio por la unión de dos palabras en inglés “Green”, cuya traducción es “verde” y representa lo natural, fresco y saludable de las frutas y hortalizas que se utilizarán. “Pulp” tiene como traducción “pulpa”, la cual describe al producto. La marca busca ser reconocida en el sector de las pulpas, compitiendo por los beneficios que aporta.

Para la protección de copias e imitaciones de la marca, logo, eslogan y de la empresa, es necesario registrarlos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) como patente. Este registro se realizará previamente a un estudio de la marca para evitar posibles problemas de similitud gráficas. (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, 2013).

5.2.1.3 Logo

Para la creación del logo, se escogieron los colores que representan las frutas y hortalizas que se utilizarán en la elaboración del producto final.



Figura 2. Logo

Tabla 8. Colores principales que se utilizaron en el logo

Colores	Código Pantone
Amarillo	101
Verde	360
Anaranjado	157
Rojo	Warm Red 2X

5.2.1.4 Eslogan.

“Fresco, sano y natural, con Greenpulp salud y tiempo tendrás.”

Esta frase desea transmitir el significado del producto y mostrar los benéficos que tendrá el cliente. Además, se espera provocar curiosidad por probar sabores nuevos ofrecidos por la empresa.

Tabla 9. Costo de las Patentes.

Patentes	Tiempo de duración	Costo
Marca	10 años	\$ 116,00
Nombre comercial	10 años	\$ 116,00
Lema comercial	10 años	\$ 116,00
Apariencia distintiva	10 años	\$ 116,00
TOTAL		\$ 464,00

Tomado de: Instituto Ecuatoriano de la propiedad intelectual, 2016

5.2.1.5 Empaque

El empaque es muy importante, por lo cual se utilizarán bolsas de Nylon coextruído/LDPE de alta densidad para empaques al vacío con capacidad de 500 gramos. Este empaque permite conservar las propiedades del producto empacado, y previene el crecimiento de bacterias y hongos. La empresa proveedora del empaque se llama “Plásticos del litoral” como se lo puede ver en el Anexo 5.



Figura 3. Empaque

Tabla 10. Costo del empaque

Descripción	Costo Unidades
Empaque "Bolsas"	\$ 0,50
Cajas de cartón	\$ 1,00

5.2.1.6 Etiquetado

El etiquetado tiene que seguir una serie de parámetros, los cuales son obligatorios en el Ecuador. A continuación los detalles:

- Marca (Logo y Eslogan)
- Contenido neto
- Fecha de producción y expiración
- Información nutricional
- Escala de semáforo
- Código de lote
- Los requisitos de almacenamiento
- Nombre y dirección de la empresa
- Registro sanitario
- Instrucciones de uso (Ministerio de Salud Pública, 2014)

En la parte delantera del empaque estará el nombre de la marca, el logo, el contenido neto, y el sabor correspondiente; en la parte de atrás estará la información nutricional, fecha de elaboración y expiración, tabla de ingredientes, forma de preparación, y las propiedades de los ingredientes.

Tabla 11. Costo del etiquetado.

Descripción	Costo Unitario
Etiquetado	\$ 0,18
Registro Sanitario	\$ 410,00

5.2.1.7 Soporte.

El soporte que propone la empresa a los clientes es por medio del servicio 1800. Este servicio permite que las llamadas sean gratuitas para los clientes, y de esta forma pueden acceder a información sobre el producto y la empresa (CNT, 2015).

Tabla 12. Costo del soporte

	Costo Inscripción	Pensión básica mensual
Red Inteligente 1800	\$ 150,00	\$ 30,00

Tomado de: Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2015

5.2.2 Precio.

5.2.2.1 Costo de venta.

Tabla 13. Costo de venta

Detalles	
Costo MP producto terminado	\$ 537.161
Mano de obra directa	\$ 15.690
Costo Producto Terminado	\$ 552.851
Producción (unidades) anual	295.680
Costo por paquete de 500 gr	\$1.87

Como se observa en la Tabla 12, el costo de venta es la suma del costo de materia prima, de la mano de obra directa y de los costos de producción, dividido para la producción por la capacidad de producción de la maquinaria, dando como resultado \$1,87 dólares por cada paquete de 500gr.

5.2.2.2 Estrategia de precios

5.2.2.2.1 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que utilizará Greenpulp será la estrategia de precios orientada a la competencia. Dicha estrategia se refiere a ingresar con un precio similar al de la competencia para evitar reacciones desfavorables de los clientes ante un precio alto. La competencia de pulpas de fruta tiene un rango de precios desde \$1.49 hasta \$2.85. Estos precios dependen de los sabores utilizados. El precio para la venta que se ha determinado para los consumidores será de \$ 2,50 dólares el cual está dentro del rango.

5.2.2.2.2 Estrategia de ajuste

Esta estrategia consiste en desarrollar planes para señalar un precio menor con el propósito de recompensar a los clientes. La estrategia a utilizarse será la fijación de precios de descuento y complemento que se enfoca en dar algún tipo de recompensa a los clientes que compren en grandes cantidades al producto, lo que se denomina descuento por cantidad. (Kloter & Armstrong, Estrategia de ajuste de precios, 2012).

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

“Los canales implican las decisiones relacionadas con las responsabilidades que deberán asumir los diferentes participantes en el proceso de intercambio” (Lambi, 2009). Tomando en cuenta las características del producto de pulpa congelada y la ubicación en la ciudad de Quito, se utilizará la estrategia del canal de distribución integrada. Este se enfoca en los supermercados de la ciudad. Esta forma de venta tiene una ventaja competitiva al compararse con la distribución independiente, ya que en la actualidad la forma de compra ha evolucionado como es comprar en un solo lugar todo lo que se necesita.

Además, existen nuevas necesidades en los consumidores. La empresa va a operar con un canal de distribución indirecto, ya que contará con un intermediario. Esto presenta ventajas, pues estaría a un fácil acceso y al alcance de todos los clientes, y se puede hacer una compra reflexiva comparando precios y características.

5.2.3.2 Puntos de ventas

El producto se comercializará en la cadena Supermaxi que pertenece a la “Corporación Favorita”. Para el ingreso a la corporación se deberá seguir una serie de requisitos que se basan en calidad y diferenciación. Inicialmente, las condiciones para la distribución del producto son que los productos tendrán un periodo de cuatro meses de prueba a partir de la fecha de codificación, y que las muestras no pueden exceder de una remuneración unificada.

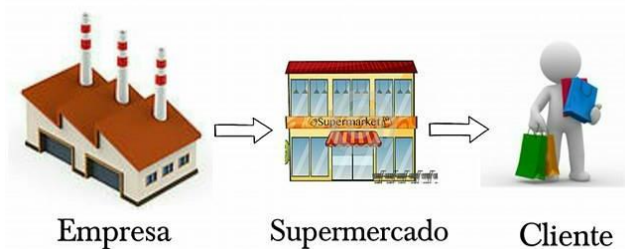


Figura 4. Estructura del canal de distribución.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

Para este fin se adoptó la estrategia de presión (push), ya que Greenpulp comercializará el producto por medio de intermediarios y nos permite obtener espacios para los estantes y la publicidad del producto, lo que implica ofrecer grandes descuentos por cantidad, publicidad local, pruebas gratuitas, distribución de muestras, etc.

5.2.4.2 Publicidad

Greenpulp manejará una fuerte campaña publicitaria que tendrá como objetivo principal comunicar y transmitir rápidamente a los consumidores y motivar la adquisición de este producto. La publicidad se manejará con los siguientes medios de publicidad: redes sociales, página web, y degustaciones.

Las redes sociales se enfocarán en Facebook, Instagram, y la página web, que es el principal medio de comunicación. Se hará publicidad por medio de Facebook e Instagram, la cual tiene un valor es de \$180 dólares por 1000 clics en la publicación en Facebook y \$90 mensuales en Instagram como se visualiza en la Tabla 14.

Los perfiles hechos en las redes sociales tendrán el logo de la empresa, imágenes sobre los empaques y de las pulpas, imágenes con descripción de las pulpas con los beneficios, y los lugares donde pueden adquirir el producto. Habrá publicaciones sobre consejos de salud y de cómo tener una alimentación correcta. A continuación de adjunta el link de las páginas:

<https://www.instagram.com/pulpgreen/> - https://www.facebook.com/Greenpulp-1814490302135766/?skip_nax_wizard=true. Anexo 4.

En la página web estará la imagen de la empresa, la información principal sobre la empresa, quiénes somos, misión, visión, beneficios, descuentos, galería de fotos del producto, etc. Además, se contará con un catálogo de todos los productos que se ofrece y el número de contacto para realizar pedidos, o dejar algún comentario y sugerencia. Se promocionará las páginas de las redes sociales en el sitio web de la empresa.

Otra forma de publicitar será por medio de degustaciones. Supermaxi y Megamaxi cuentan con 12 establecimientos dentro de Quito, las cuales, por medio de un impulsador, se visitarán con un stand con la marca del producto dos veces al año en cada supermercado de la ciudad con el fin de dar a

conocer el producto en muestras pequeñas y otorgar información sobre los beneficios a las personas que ingresan a estos puntos de venta. Como se puede apreciar en la Tabla 14, el costo del impulsador será de \$17 dólares por día, y el presupuesto de los materiales promocionales será de \$102,08 dólares diarios.

Tabla 14. Costo publicidad

Publicidad	Descripción	Costo diario	Costo mensual	Costo anual
Facebook	1000 clics	\$ 0,18	\$ 180	\$ 2.160
Instagram	Publicación	\$ 3,00	\$ 90	\$ 1.080
Página Web	Mantenimiento			\$100
Impulsador	24 días	\$ 17	\$ 400	\$ 4.800
Degustación y flyers	Muestras 4800 flyers	\$ 102,08	\$2.450,	\$29.400
Total		\$ 122,26	\$ 3.120,	\$ 37.540

Tabla 15. Costo página Web

	Costo
Creación de la página web	\$ 650

5.2.4.3 Promoción de ventas.

Las promociones de venta que se ofrecerá a los intermediarios serán los siguientes:

- Para las personas que compren continuamente, descuentos del 10% por la compra de 100 pulpas.
- Se pondrán materiales de exhibición con información del producto.
- Se realizará la distribución de muestras gratis a las afueras de los supermercados.
- Se ofrecerán cupones de descuento en las degustaciones del 10% por la compra del producto.

5.2.4.4 Relaciones Públicas

Las redes sociales se han convertido en herramientas importantes para crear un vínculo con los usuarios, y permiten informar, interactuar, persuadir y dar a conocer a la empresa. En este caso, Greenpulp usará Facebook e Instagram donde se puede difundir información sobre la marca, los beneficios, sabores, recomendaciones, precios, recibir comentarios, y atraer clientes. Al realizar una publicación que tenga un gran atractivo, se puede generar un gran impacto y lograr que dicha publicación sea compartida por varias personas, creando un efecto de “boca en boca” que permite llegar a una gran cantidad de clientes sin un costo adicional.

5.2.4.5 Fuerza de ventas

El objetivo de las personas encargadas en esta estrategia es el de contactarse y conocer a los clientes potenciales para mostrarles el producto y conseguir nuevos pedidos. Así mismo, una vez establecida la relación, se debe mantener y mejorar la percepción de la imagen de la empresa. Por otro lado, ellos ayudan a obtener información importante sobre los gustos, preferencias y nuevas necesidades que se pueda establecer en el camino para el mejoramiento del producto. El costo de fuerza de ventas se lo puede observar en la Tabla 25.

5.2.4.6 Marketing directo

El marketing directo tiene como objetivo principal obtener socios, patrocinios, y obtener opiniones sobre el producto y la empresa. Se utilizará el e-mail de marketing; esta herramienta consiste en enviar correos electrónicos a los clientes potenciales para promocionar el producto. En el mail se escribirá la información primordial del producto, el lugar donde se puede comprar, y los números de contacto, ofreciendo descuentos especiales por la compra de la pulpa. Esta estrategia no tendrá costo, ya que al momento de realizar las degustaciones se pedirá el mail de los posibles clientes y consumidores.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivo organización

6.1.1 Misión

Greenpulp es una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de pulpa congelada de la mezcla de hortalizas y frutas, utilizando tecnología de punta y personal altamente calificado, que busca ser una empresa líder en la ciudad de Quito, brindando un producto de alta calidad con beneficios para la salud para poder satisfacer las necesidades de los consumidores.

6.1.2 Visión

Nuestra visión para el año 2021 es consolidarnos como una empresa líder en la fabricación y comercialización de pulpas congeladas, con una proyección clara y orientada a ofrecer productos de calidad fabricados con alta tecnología para nuestros clientes.

6.1.3 Objetivos de la organización

- Planificar el costo fijo unitario de la empresa en un porcentaje de hasta el 20% del precio de venta unitario a partir del año 2018.
- Mantener el gasto total de la empresa en el 20% del nivel de ventas entre el año 2017 y 2021.
- Obtener el punto de equilibrio de la empresa en un porcentaje menor al 80% de las proyecciones de ventas en el período 2017 – 2021.
- Incrementar el nivel de ventas en el año 2021 en el 7% con relación al año 2017.
- Aumentar el indicador de rentabilidad sobre la inversión de 22% en el año 2017 hasta el 29% en el año 2021.

6.2 Plan de operaciones

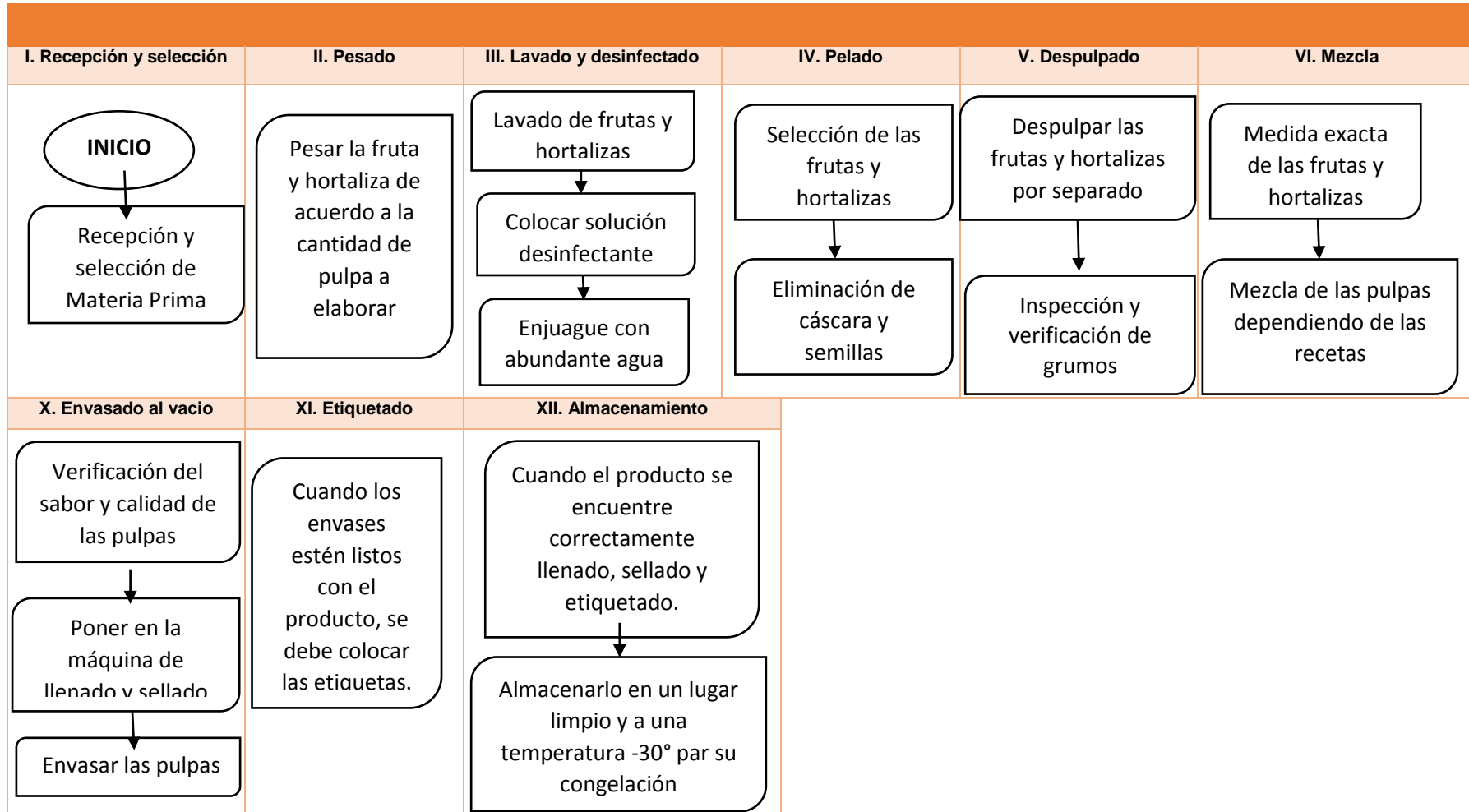


Figura 5. Flujograma de Procesos.

6.2.1 Infraestructura

6.2.1.1 Maquinaria

La maquinaria principal (despulpadora) será importada desde Perú bajo el régimen de importación Zona Franca, el cual permite el ingreso de mercancía industrial para someterla a operaciones de transformación autorizadas. Este régimen es libre de impuestos según la Sección XVI del Arancel Nacional que pertenece a “Máquinas y aparatos, material eléctrico y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparato” (Aduanas del Ecuador, 2012). El Incoterm que se utilizara será el Ex-Works (EXW), en el cual el importador asume con todos los costos y el vendedor será responsable de entregar la mercadería empacada en el punto, en la fecha y plazo acordados. El comprador debe pagar todos los costos referentes a la mercadería posterior a su retiro, los costos de los trámites aduaneros, los costos importación, y los costos de transporte. (Pro Ecuador, 2010).

Tabla 16. Costo maquinaria importada

Despulpadora	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Despulpadora 100kg/hora	1	\$ 2.200	\$ 2.200
Costo nacionalización y transporte	1	\$ 660	\$ 2.860

Proveedor AALINAT Cotización Anexo 6.
Lima – Perú (Aalinat, 2016)

Tabla 17. Costo maquinaria

MAQUINARIA	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Lavadora	1	\$ 300	\$ 300
Licuadora 20 litros	1	\$ 700	\$ 700
Empacadora y selladora al vacío	1	\$ 3.060	\$ 3.060
Cuarto frío	1	\$ 6.000	\$ 6.000
Balanza industrial 500 kg	1	\$ 250	\$ 250
TOTAL		\$ 10.610	

Proveedor de Maquinaria Astimec S.A
Quito – Ecuador (ASTIMEC, 2016)

Las cotizaciones se las podrán apreciar en los *Anexos 7 y 8*.

6.2.1.2 Edificios

El lugar en donde se ubicará la oficina y se desarrollarán las actividades de producción de la empresa es un terreno de 500 m², con área de construcción 450 m². Este lugar se arrendará y será adecuado según las necesidades de la empresa, las cuales son los procesos de producción, elaboración, almacenaje, y salida para la comercialización.

El local está ubicado en la ciudad de Quito, en el sector de Carapungo, en las calles Corazón de Jesús y Capitán, e incluye 70mts de oficina. La propiedad tiene permisos de funcionamiento, alarma anti incendio, señalética, baterías sanitarias, agua, cerca eléctrica, alarma, puerta eléctrica y pío de residencia (Remax Ecuador, 2016).

Tabla 18. Descripción de las instalaciones.

INSTALACIONES		
DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD
Área de producción	m ²	300
Área administrativa	m ²	70
Área de bodega	m ²	60
Área de carga y descarga	m ²	70
TOTAL		500

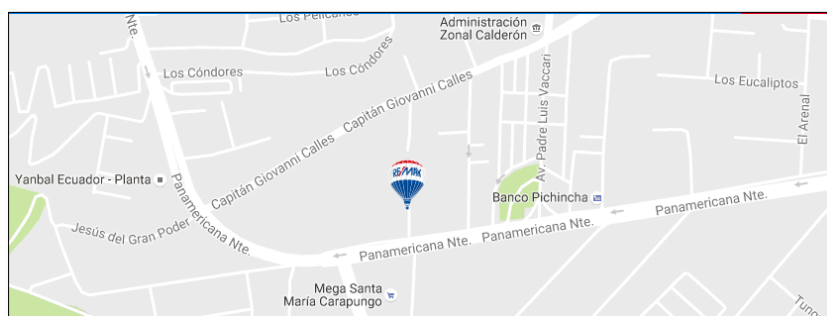


Figura 6. Geolocalización.

Tomado de: Google Earth

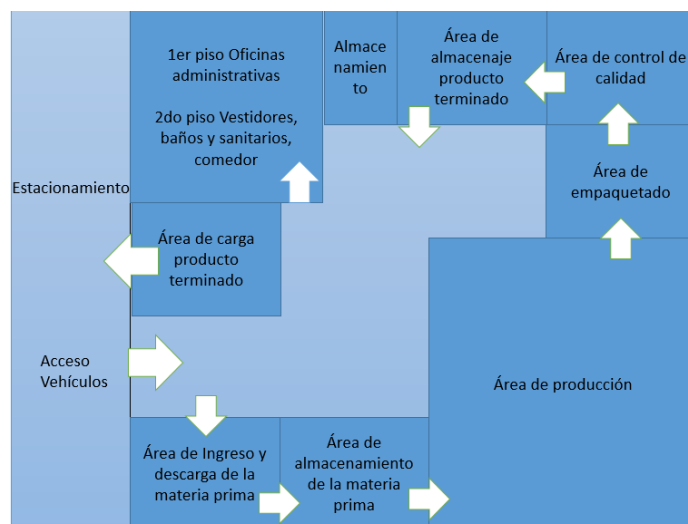


Figura 7. Distribución de instalaciones de la empresa

Tabla 19. Costo arriendo local

	Costo Mensual	Costo anual
Arriendo local	\$ 1.850	\$ 22.200

Tabla 20. Costo Vehículo

	Costo
Camión con furgón refrigerado	\$ 28.000

Tabla 21. Descripción vehículo

Marca	Hyundai
Año	2015
Estado	Nuevo
Capacidad	3.5 toneladas
Proveedores	Equinorte Hyundai Camiones

Tomado de: (EQUINORTE, 2016)

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Legal

De acuerdo con lo establecido por la Ley de Compañías, se propone crear la empresa "Greenpulp" con el fin de ser una empresa que elabora y comercializa pulpas congeladas de frutas y hortalizas en la ciudad de Quito.

“Art. 92. La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrate entre dos o más personas, que solamente responderán por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y realizan actividades comerciales bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá las palabras ‘Compañía Limitada’” (Bolsa de valores de Quito, 2015).

La empresa operará por medio de intermediarios a través de “Corporación la Favorita” en los principales supermercados de la ciudad de Quito, legalmente constituida como persona jurídica. Para los efectos fiscales y tributarios, las compañías de responsabilidad limitada son una sociedad de capital (Bolsa de valores de Quito, 2015).

Los permisos de apertura y funcionamiento que la empresa debe cumplir antes del inicio de sus operaciones son los siguientes:

- Registro Único de contribuyente (RUC); este es el documento de identificación para el tributo del Servicio de Rentas Internas.
- Como empleador, se debe obtener el número patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que permite realizar las afiliaciones de los empleados al Seguro social (IESS).
- Licencia Única de Actividades Económicas; esta licencia incluye patente municipal, permiso sanitario, rotulación exterior, permiso ambiental, permiso de funcionamiento de bomberos, permiso anual de la intendencia general de policía (Capeipi, 2016).

6.3.2 Diseño Organizacional

6.3.2.1 Tipo de estructura

La estructura organización de Greenpulp será por departamentos. Este tipo de estructura es el que posee menos costos y el más sencillo. Permite agrupar las

tareas y actividades según la función de la empresa. Se requiere un total de 4 personas para el primer año de funcionamiento de la empresa.

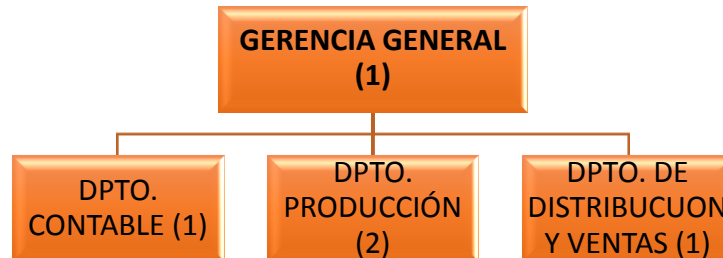


Figura 8. Organigrama.

6.3.2.2 Descripción de funciones

a) Gerente General:

Será responsable de la planificación, organización, dirección y control de programas y proyectos de la empresa. Se encargará específicamente de la parte administrativa, investigación de mercado, marketing, comercial, y jurídica de la empresa.

Responsabilidades:

- Monitorear y tomar decisiones en cada uno de los procesos productivos.
- Velar por el cumplimiento de las metas, objetivos y estrategias previamente establecidos para la empresa.
- Investigar y analizar continuamente el mercado.
- Revisar, supervisar y analizar todos los reportes finales de cada una de las diferentes áreas de la empresa.
- Proponer continuamente nuevas ideas y políticas que ayuden al mejoramiento y crecimiento de la empresa.

- Controlar todo el proceso de elaboración y producción de las pulpas hasta que llega al consumidor final.
- Crear una presentación uniforme del producto para los supermercados.

b) Contador:

Será la persona encargada del control y manejo adecuado de los recursos económicos y financieros de la empresa.

Responsabilidades:

- Presentar balances financieros.
- Pago de insumos y materia prima solicitados por el personal de producción.
- Controlar y monitorear las adquisiciones, inversiones y gastos en los que incurre la empresa.
- Manejar las líneas de crédito y financiamiento con los bancos.
- Tramitar pago de obligaciones.
- Pagos / tesorería.

c) Departamento de producción:

Estarán encargados de la producción de la pulpa.

Responsabilidades:

- Recepción de materias primas.
- Preparación de materias primas e insumos para la elaboración de las pulpas.
- Empacado y etiquetado.
- Limpieza de maquinarias, equipo y área de producción.
- Control de suministros y materia prima.

- Solicitar oportunamente los insumos y materias primas.

d) Vendedor / distribuidor:

Encargado del control de calidad, actividades de venta y distribución, y de la búsqueda de nuevos posibles puntos de venta.

Responsabilidades

- Distribución de producto.
- Manejo del vehículo.
- Encargado de controlar y cumplir con la entrega de la mercarúa a los intermediarios.
- Búsqueda de nuevos posibles puntos de venta.
- Presentación de reportes de ventas.

Tabla 22. Beneficios Sociales

BENEFICIOS SOCIALES	
Detalles	Porcentajes
Aporte patronal	12,15%
Aporte personal	9,45%
Décimo tercero	8,33%
Vacaciones	4,17%
Fondo de reserva a partir del 2do año	8,33%

Tabla 23. Costos Mano de Obra

Personal requerido	Número	Sueldo	Aporte patronal	Aporte personal	Mensual
Gerente General	1	\$ 1.000	\$ 121,5	\$ 94,5	\$ 1.216
Contador	1	\$ 500	\$ 60,75	\$ 47,25	\$ 608
Operarios	2	\$ 1000	\$ 121,5	\$ 94,5	\$ 1.216
Vendedor	1	\$ 500	\$ 60,75	\$ 47,25	\$ 608

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, gastos y costos

7.1.1 Proyección de Ingresos.

Para la realización de la proyección de ingresos, se toma en cuenta la proyección de la demanda y de los precios. La cantidad demandada se basa en la capacidad de la empresa para elaborar los productos. La empresa contará con maquinaria que tendrá la calidad de elaborar 100kg/hora y un horario de atención de 8 horas. En el primer mes, se planifica vender 11.988 unidades. Este número de empaques aumentará mes a mes hasta llegar primer año, durante el cual se venderán 30.516 unidades mensuales.

El precio inicial del empaque será de \$2.50. Este incrementará anualmente con respecto a la inflación proyectada, que es de 3,2% de acuerdo al Banco Central del Ecuador. La política de crédito para los clientes contempla ofrecer crédito de hasta 30 días. De esta forma, se construye la siguiente proyección de los ingresos de 5 años:

Tabla 24. Proyección de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	708.400	759.076	814.736	874.537	938.679

7.1.2 Proyección de Costos

La proyección de costos se determina por los desembolsos de la materia prima que realiza la empresa, que corresponden a los elementos necesarios para la elaboración del producto. Depende, además, de la mano de obra directa y los inventarios iniciales y finales de fabricación.

Tabla 25. Proyección de Costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de costos	552.851	593.854	636.773	683.296	732.705

El principal componente de costos se atribuye al costo de la materia prima y de los insumos, que tiene como valor final \$537.161 dólares en el primer año.

7.1.3 Proyección de Gastos

Para la proyección de gastos, se incluyen los gastos administrativos y gastos de ventas. El principal componente de los gastos son los sueldos, el arriendo del local, y el plan de marketing.

Tabla 26. Proyección de Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos	81.879	86.359	88.924	91.426	94.170
Gastos de Ventas	59.553	62.547	65.190	67.967	70.883
Total Gastos	141.432	148.906	154.115	159.393	165.053

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

Para calcular la inversión inicial, se determinó que los principales rubros que lo conforman son el capital de trabajo, las propiedades, equipo y los activos intangibles, obteniendo como resultado un valor de USD 93.074, la cantidad necesaria para la implementación del negocio. El financiamiento se realizará por medio de accionistas y de un préstamo, para de esta forma cubrir el monto total de la inversión. El préstamo será cancelado en su totalidad por medio de cuotas mensuales de USD 1.239 en un período de 5 años.

Tabla 27. Inversión Inicial

Capital de Trabajo	47.554
Total activos fijos	42.996
Pre operacionales	2.524
Inversión Total	93.074

El total de activos fijos corresponde a la maquinaria y equipamiento que debe disponer la empresa para ponerlo en funcionamiento. La principal inversión constituye en la compra de la despulpadora, la empacadora, el cuarto frío, y el vehículo, que da un total de USD 41.174.

7.2.2 Capital de trabajo

La fuente de información para determinar el capital de trabajo es el estado de flujo de efectivo, el cual tiene un monto de \$47.554. Con este valor requerido por la empresa se puede operar los meses iniciales, en los cuales existe un déficit de liquidez. El capital de trabajo inicial se fundamenta en el pago de los gastos por interés y en el capital del financiamiento externo.

7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de capital está conformada por el aporte de los accionistas de la compañía limitada, con el 40% del valor de la inversión inicial que corresponde a 37.229,6 USD. Para financiar el valor del 60% que corresponde a 55.844,4 USD, se acudirá a un crédito bancario con una tasa de interés de 10,97% a 5 años. Este valor será ocupado para la adquisición de los activos no corrientes y el capital de trabajo inicial.

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

7.3.1 Proyección de Estado de Resultados

Tabla 28. Estado de Resultados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	708.400	759.076	814.736	874.537	938.679
Costos	529.815	591.155	634.870	681.274	730.562
Materia Prima/insumos	537.161	576.591	618.914	664.344	713.068
MOD	15.690	17.263	17.859	18.952	19.637
Inventario Inicial de Prod Terminado	-	23.035	25.735	27.638	29.659
(-) Inventario final de Prod Terminado	(23.035)	(25.735)	(27.638)	(29.659)	(31.803)
Utilidad Bruta	178.585	167.921	179.866	193.263	208.117
Gastos Administrativos	81.685	86.166	88.731	91.232	93.976
Gastos de Ventas	59.553	62.547	65.190	67.967	70.883
Total Gastos	141.238	148.713	153.921	159.199	164.859
Utilidad Operativa	37.347	19.208	25.945	34.064	43.258
Intereses préstamos	5.689	4.665	3.524	2.250	830
Utilidad antes de impuesto (EBT)	31.658	14.543	22.421	31.814	42.428
Participación laboral	4.749	2.181	3.363	4.772	6.364
Impuesto a la renta	5.920	2.719	4.193	5.949	7.934
UTILIDAD NETA	20.989	9.642	14.865	21.093	28.130

En este análisis se observa la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias a cinco años. Como resultado, se observa en el escenario esperado una utilidad neta en el primer año de USD 20.782. A partir del segundo año, la utilidad neta tiene un crecimiento del 4% en promedio.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera muestra las operaciones de la empresa en un periodo de tiempo determinado de 5 años, incluido el balance inicial.

Tabla 29. Estado de Situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja	47.554	6.479	7.352	12.036	20.265	32.720
Cuentas x cobrar		59.033	63.256	67.895	72.878	78.223
Inventarios MP		20.449	21.951	23.562	25.291	27.146
Inventarios Prod terminado		23.035	25.735	27.638	29.659	31.803
Activos corrientes	47.554	108.997	118.294	131.130	148.093	169.892
Activos Fijos netos	43.000	35.794	28.588	21.382	14.327	7.273
Activos diferidos	2.524	2.019	1.515	1.010	505	-
Total activos	93.078	146.811	148.396	153.522	162.925	177.165
Cuentas por pagar local		44.763	48.049	51.576	55.362	59.422
Pasivos Corrientes	-	44.763	48.049	51.576	55.362	59.422
Préstamos bancarios LP	55.847	46.975	37.080	26.042	13.731	-
Pasivos a Largo Plazo	55.847	46.975	37.080	26.042	13.731	-
Capital social	37.231	37.231	37.231	37.231	37.231	37.231
Utilidades retenidas		17.841	26.036	38.672	56.601	80.511
Total patrimonio	37.231	55.072	63.268	75.903	93.832	117.742
Total pasivo y patrimonio	93.078	146.811	148.396	153.522	162.925	177.165
Cuadre	-	-	-	-	-	-

Los aspectos más importantes en este estado son los pasivos a largo plazo, que corresponden al crédito financiamiento de la empresa, y las utilidades retenidas. Estos dos factores permiten que la empresa afiance la situación patrimonial y proporcione la liquidez por el crecimiento de la cuenta de efectivo en donde se acumulan las utilidades retenidas.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo indica las entradas y salidas del efectivo como resultado de las operaciones de la empresa, teniendo una gran relación con las operaciones reflejadas en esta estado. En el Anexo 9, se puede observar que el estado de flujo de efectivo refleja cifras positivas, creciendo a partir del primer año en 0,9% y llegando hasta el 3,4% en el quinto año. De esta forma, Greenpulp obtendrá la liquidez necesaria para realizar sus operaciones de elaboración y comercialización de pulpa congelada.

7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto

Tabla 30 Estado de flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(93.074)	(23.260)	(8.183)	20.760	25.176	163.947

En base de las proyecciones, se puede observar el flujo de caja con valores positivos a partir del 3er año. Este estado se lo detalla en el Anexo 10.

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista incluye el flujo de caja del proyecto con el respectivo descuento del cargo de la deuda por concepto de financiamiento de las operaciones de la empresa. Anexo 10.

Tabla 31. Flujo de Caja del Inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo del inversionista	(38.012)	(36.169)	(21.444)	7.106	11.084	149.366

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.

La tasa de descuento permite traer un valor futuro a presente. Para este cálculo se usará el modelo CAPM, que hace relación a los activos en base al riesgo que puede presentar la inversión y al retorno que se espera obtener en el futuro.

Tabla 32. Tasa de descuento

	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Crédito	60,0%	10,97%	33,7%	4,4%
Aportes socios	40,0%	21,7%		8,7%
	100,0%		CPPC	13,0%

El resultado de los datos obtenido se interpretará de la siguiente manera:

R_c= 33,7%. Es el porcentaje de rendimiento que tendrá el capital propio.

R_d= 8,7%. Es el porcentaje de rendimiento para el crédito.

CPPC= 13%. Representa el porcentaje del rendimiento de todo el dinero que se necesita para la inversión inicial.

7.4.3 Criterios de valoración

Para realizar un análisis de sensibilidad del presente proyecto, se desarrollaron tres escenarios: un escenario esperado en que la demanda será del 4%, uno pesimista en el cual se asume que la demanda disminuirá en -2%, y uno optimista en donde la demanda incrementa en un 9%.

Tabla 33. Criterios de valoración

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	18.990	1.891
TIR	17,31%	22,49%
B/C	1,20	1,05
Plazo de pago	4,79	4,97

En un escenario esperado se tomó en cuenta la tasa de crecimiento de la industria manufacturera, que en promedio es 4%, con el cual se determinó un VAN y un TIR de USD 18.990 y 17,31% respectivamente del proyecto. También se tomó en cuenta la tasa del inversionista, que corresponde a USD 1.891 y 22,49%, lo cual indica que el proyecto puede recuperar la inversión inicial. Y como la TIR es superior a la tasa de descuento, se determina que el proyecto tiene un retorno superior que el costo de oportunidad del inversionista. En este análisis se puede observar que el proyecto es rentable.

7.5 Índices Financieros

Tabla 34. Índices Financieros

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	25%	22%	22%	22%	22%
Costos/Ventas	75%	78%	78%	78%	78%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	22%	6%	10%	14%	17%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	55%	17%	23%	27%	30%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	22%	10%	15%	22%	29%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	18,87	25,19	35,83	56,46	113,91
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
Costos/Cuentas por pagar	11,84	12,30	12,31	12,31	12,29
LIQUIDEZ					
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	2,43	2,46	2,53	2,66	2,84

Rentabilidad:

En el primer año, por cada dólar que se invierte para la venta se obtiene una utilidad de USD 0,25. En el segundo año, por cada dólar que se invierte para la venta se obtiene una utilidad de USD 0,22.

- *Retorno sobre Activos (ROA).*- En el primer año, por cada dólar que se invierte en activo, se obtiene un retorno de USD 0,23 de utilidad.
- *Retorno sobre el Patrimonio (ROE).*- En el primer año, retorna USD 0,58 sobre el patrimonio y en el segundo año retorna USD 0,18.

Liquidez

Prueba Ácida = (Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos Corrientes.

Prueba Ácida = 2.44, la liquidez va creciendo en el tiempo.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El sector de los alimentos ha tenido un crecimiento importante en la economía del país, con un promedio de 6.9% en los últimos años, siendo el de mayor aportación al PIB de la industria manufacturera del país. En la provincia Pichincha, el 42% de las empresas se dedican a la elaboración de alimentos, buscando satisfacer al mercado. Esto convierte a las empresas de alimentos en un atractivo para el sector, aumentando las posibilidades de ingresar positivamente en el mercado.

Existen factores negativos que afectan al entorno en el cual Greenpulp incursionará como, por ejemplo, la recesión de la economía del país, lo que ha generado que las familias restrinjan el consumo, priorizándolo de acuerdo a las necesidades. Sin embargo, existe una gran oportunidad en la balanza comercial de pulpas congeladas, ya que se ha visto que el monto de las exportaciones ha tenido un crecimiento constante, lo cual nos permite deducir que existe una oportunidad para planes futuros de expansión de la empresa.

Los hábitos alimenticios del país han cambiado, ya que en la actualidad existe un tipo de vida ajetreada que ha influido en la salud de las personas, provocando muchas enfermedades. Por lo tanto, las personas en la actualidad son más exigentes a la hora de adquirir un producto, dando cabida a los productos que sean naturales y que ofrezcan beneficios nutricionales.

En relación al poder de negociación con los proveedores, la amenaza es baja, ya que se pudo observar que en el sector agrícola existe 241 mil hectáreas dedicadas a la agricultura que corresponden a hortalizas y frutas, lo que nos muestra una alta disponibilidad de proveedores. Esto es una oportunidad para Greenpulp, pues puede comparar a los proveedores en cuanto a la calidad, tiempos de entrega, precios, etc.

En lo que respecta a la investigación de mercados, se llegó a la conclusión que el mercado objetivo son hombres y mujeres entre las edades de 25 a 44 años,

que vivan en la ciudad de Quito, de estrato social medio, medio alto y alto. Con una aceptación del 87.7%, las expectativas de los consumidores son adquirir un producto saludable, que tenga beneficios para la salud, y que les ahorre tiempo y dinero.

De acuerdo con los resultados del análisis externo y del cliente, se determinó que existe una oportunidad de negocio para Greenpulp, debido que no existe un producto igual en el mercado. Los consumidores están dispuestos a consumir un producto nuevo que ofrezca beneficios.

La estrategia que se determinó es la de diferenciación, ya que la empresa propone elaborar un producto nuevo que está bajo los parámetros de ser un producto saludable, ofreciendo mezclas y sabores nuevos.

En lo que se refiere a las proyecciones de los ingresos y egresos de Greepulp, se muestran cifras positivas, lo cual permite aseverar que el plan de negocios propuesto en el presente proyecto de investigación es viable, ya que tiene un Valor Actual Neto de 17.892 USD y una Tasa Interna de Retorno de 17.01%. Estos indicadores muestran que la inversión inicial de 95.031 USD se puede recuperar, obteniendo una rentabilidad superior.

REFERENCIAS

- Aalinat. (2016). *Maquinaria y equipos para agroindustria*. Obtenido de Maquinaria : <http://www.aalinat.com.pe/>
- Aduanas del Ecuador. (28 de Diciembre de 2012). *Comite de Comercio Exterior* . Obtenido de Nuevo Arancel Nacional Resolucion N° 59: https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Asamblea Nacional.
- ASTIMEC. (2016). *Maquinaria Industrial de ASTIMEC S.A.* Obtenido de Maquinaria Industrial de ASTIMEC S.A.: <http://www.astimec.net/index.html>
- Banco Central del Ecuador . (2016). *Indicadores Economicos* . Obtenido de Indicadores Economicos : <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador . (2016). *Riesgo Pais Ecuador* . Obtenido de Riesgo Pais Ecuador : https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador . (Diciembre de 2016). *Tasa de interes Ecuador* . Obtenido de Tasa de interes Ecuador : <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (29 de diciembre de 2016). *Boletines de prensa*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de Banco Central: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/949-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-durante-el-tercer-trimestre-de-2016-registr%C3%B3-una-variaci%C3%B3n-trimestral-positiva-de-05>
- Bolsa de Valores de Quito . (Septiembre de 2016). *Bolsa de Valores de Quito* . Obtenido de Boletin mensual valores publicos : http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/161013210349-504f6fe74489c50924bf1a9aed44451a_deudaPublicaSep16.pdf
- Botanical. (23 de Enero de 2017). *Botanical- Online* . Obtenido de Propiedades de las plantas: <http://www.botanical-online.com/botanica2.htm>
- Capeipi. (2016). *Cámara de la pequeña y mediana empresa de Pichincha*. Obtenido de Permisos de apertura y funcionamiendo de las empresas en Quito.: <http://www.capeipi.org.ec/index.php/servicios-socios/guia-de-tramites>
- CNT. (2015). *Corporacion Nacional de Telecomunicaciones* . Obtenido de Red Inteligente 1800: <https://www.cnt.gob.ec/telefonía/plan-corporativo/red-inteligente-1800/>
- Damodar. (Enero de 2016). *Betas by sector*. Obtenido de Betas by sector: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- Diario El Comercio. (31 de enero de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de [www.elcomercio.com: http://www.elcomercio.com/actualidad/organizacioneslocales-colegioeconomistas-crisiseconomica.html](http://www.elcomercio.com/actualidad/organizacioneslocales-colegioeconomistas-crisiseconomica.html)
- Ecuador en Cifras. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Poblacion y Demografia : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Ecuavisa. (06 de enero de 2017). *www.ecuavisa.com*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de [www.ecuavisa.com: http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/227581-ecuador-registro-2016-inflacion-anual-112-segun-inec](http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/227581-ecuador-registro-2016-inflacion-anual-112-segun-inec)
- EKOS . (2014). ZOOM al sector Alimenticio. *EKOS NEGOCIOS*, 75-77.
- El Tiempo. (2016). *Revista El Tiempo* . Obtenido de VENTAJAS DE LA PULPA EMPACADA: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-612333>
- EQUINORTE. (2016). *EQUINORTE HYUNDAI CAMIONES*. Obtenido de Camion con furgon refrigerado : <https://quito.olx.com.ec/equinorte-hyundai-camiones-iid-914291799>
- González, R. (2013). *Parkinson y estrés*. Madrid: Creative Space.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Proyecciones poblacionales : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (09 de Mayo de 2013). *Propiedad Intelectual*. Obtenido de Tasas justas para un comercio más justo: <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/tasas/>
- Instituto Nacional Autonomo de Investigaciones Agropecuarias. (2013). *Aplicacion de nuevas tecnologias agroindustriales para el tratamiento de frutas*. Quito: INIAP.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, ENSANUT*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de [www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- Lambi, J.-J. (2009). *DIRECCION DE MARKETING, GESTION ESTRATEGICA Y OPERATIVA DEL MERCADO*. México: Mc Granw-Hill.
- Malhotra, N. K. (2004). Investigacion de mercados . En N. K. Malhotra, *Investigacion de mercados* (pág. 817). Mexico: Pearson Educación.
- Medio Tiempo. (15 de Octubre de 2014). *¿Por qué tomar jugos verdes?* Obtenido de <http://www.mediotiempo.com/mas-deportes/running/noticias/2014/10/15/por-que-tomar-jugos-verdes>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Resolución Nro. 14511*. Recuperado el 28 de Enero de 2017, de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/RTE-022-2R.pdf>

- Ministerio de Salud Pública. (29 de Noviembre de 2013). *Control Sanitario*. Obtenido de REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA EL CONSUMO HUMANO (Acuerdo No. 00004522): <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, Acuerdo N° 00004522*. Quito: Suplemento del Registro Oficial 134 del 29 de noviembre del 2013.
- Ministerio de Salud Pública. (29 de Agosto de 2014). *Etiquetado de alimentos*. Obtenido de Sistema de etiquetado alimentos procesados: <http://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Agricultura. (15 de julio de 2013). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/tendencias/malos-habitos-inflan-obesidad.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2013). *www.fao.org*. Recuperado el 01 de febrero de 2017, de www.fao.org: www.fao.org/ag/agn/pfl_report_en/_annexes/.../Ecuador/Importancereport.doc
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Pro Ecuador. (2010). *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. Obtenido de Incoterms 2010: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>
- Remax Ecuador. (16 de Octubre de 2016). *Fabricas y Bodegas de arriendo en Quito*. Obtenido de Fabricas y Bodegas de arriendo en Quito: http://www.remax.com.ec/Bodega-De-Alquiler-Quito-Pichincha_890091071-25
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.
- Servicio de Rentas Internas. (2015). *Declaraciones*. Obtenido de Actividad economica C103012 : <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de Compañías. (31 de Diciembre de 2014). *DISTRIBUCION GEOGRAFICA DEL NUMERO DE COMPAÑÍAS EN LA PROVINCIA DEL PICHINCHA*. Obtenido de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Compañías por Actividad Económica*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Econ%C3%B3mica%27%5d

ANEXOS

Anexo1. Preguntas para las entrevistas

Primera entrevista.

1. Agradecimiento por permitirle realizar la entrevista.
2. Preguntarle el nombre, su especialidad.
3. ¿Desde hace que tiempo es Nutricionista?
4. ¿Cuál ha sido su mayor reto en su carrera?
5. Según tus conocimientos. ¿Por qué es necesario tener una alimentación balanceada?
6. ¿Cuál es segmento de personas que atiende?
7. ¿Por qué razones las personas recurren a tu ayuda?
8. ¿Cuál es el mayor problema que tienen las personas en la salud?
9. ¿Tienes conocimiento de los jugos de la mezcla de hortalizas y frutas?
10. Si la respuesta es sí, ¿Sabes los beneficios de estos jugos?
11. ¿Has recomendado tomar estos jugos a tus pacientes?
12. ¿Tienes conocimientos de las pulpas congeladas?
13. ¿Crees que son una buena opción de alimentación?
14. ¿Crees que tienen menos nutrientes que las pulpas naturales?
15. ¿Tú recomendarías consumir pulpas de la mezcla de hortalizas y frutas?

Segunda entrevista.

1. Agradecimiento por permitirle realizar la entrevista.
2. Preguntarle el nombre, su especialidad.
3. ¿Desde hace que tiempo está en la industria de alimentos?
4. ¿Cuál ha sido su mayor reto en la alimentación saludable?
5. Según tus conocimientos. ¿Por qué es necesario tener una alimentación balanceada?
6. ¿Cuál es segmento de personas que recurren su negocio?
7. ¿Qué cambios ha existido durante el tiempo de su negocio?
8. ¿Todos los días tiene clientes?
9. ¿Tienes conocimiento de los jugos de la mezcla de hortalizas y frutas?
10. Si la respuesta es sí, ¿Sabes los beneficios de estos jugos?
11. ¿Ha consumido estos jugos?

12. ¿Vende estos jugos en su negocio?
13. ¿Tienes cocimientos de las pulpas congeladas?
14. ¿Crees que son una buena opción de alimentación?
15. ¿Crees que tienen menos nutrientes que las pulpas naturales?
16. ¿Venderías este producto en tu negocio?

Anexo2. Preguntas para el Focus Group

1. Presentación de los integrantes del Focus Group.
2. ¿Dedican parte de su tiempo a su alimentación?
3. En su opinión ¿Quién se preocupa más por la alimentación en la familia?
4. ¿Han comprado y consumido pulpas congeladas de frutas?
5. Si la respuesta es sí, ¿Con qué frecuencias consumen las pulpas?
6. ¿Porque consumen pulpas congeladas?
7. En que se enfocan al momento de compran pulpas de frutas. Sabor, marca, presentación.
8. ¿En qué lugares obtienen este producto?
9. ¿Han escuchado de los jugos verdes?
10. ¿Tienen algún conocimiento de los beneficios de estos jugos verdes?
11. ¿Han consumido estos jugos?
12. Si la respuesta es sí, ¿Por qué razón lo han consumido?
13. ¿Consumen a menudo vegetales y frutas?
14. Si la respuesta es sí, ¿Cuál es su fruta y vegetal favorito?
15. ¿Les gustaría adquirir pulpas de la mezcla de hortalizas y frutas?
16. ¿Qué beneficios les gustaría que tengan estas pulpas?
17. ¿Cómo les gustaría tener información del producto?
18. ¿Qué valor estarían dispuestos a pagar, por un paquete de 500gr de pulpa?

Anexo 3. Preguntas encuesta.

Soy estudiante de la Universidad de las Américas, estoy realizando una investigación de mercado para la creación de un nuevo producto pulpa congelada de la mezcla de hortalizas y frutas, esta información es confidencial y será utilizada con fines académicos, por lo cual solicito de manera cordial su ayuda. Por favor conteste las siguientes preguntas con sinceridad. Anticipo mi agradecimiento.

1. Nombre
2. ¿Cuál es su género?
 - Hombre
 - Mujer
3. Edad
 - Entre 10 a 25
 - Entre 26 a 30
 - Entre 31 a 35
 - Entre 36 a 40
 - Entre 41 a más
4. Correo electrónico.
5. ¿Usted se preocupa por tener una alimentación balanceada? (Tomando en cuenta las porciones diarias necesarias para el cuerpo humano)
 - Si
 - No
6. ¿Consume pulpa congelada de frutas?
 - Si
 - No
7. ¿Con que frecuencia compra pulpa de frutas?
 - 1 vez al mes
 - 2 veces al mes
 - 1 vez a la semana
 - 2 veces a la semana
8. ¿Qué marca de pulpa consume?
 - La jugosa

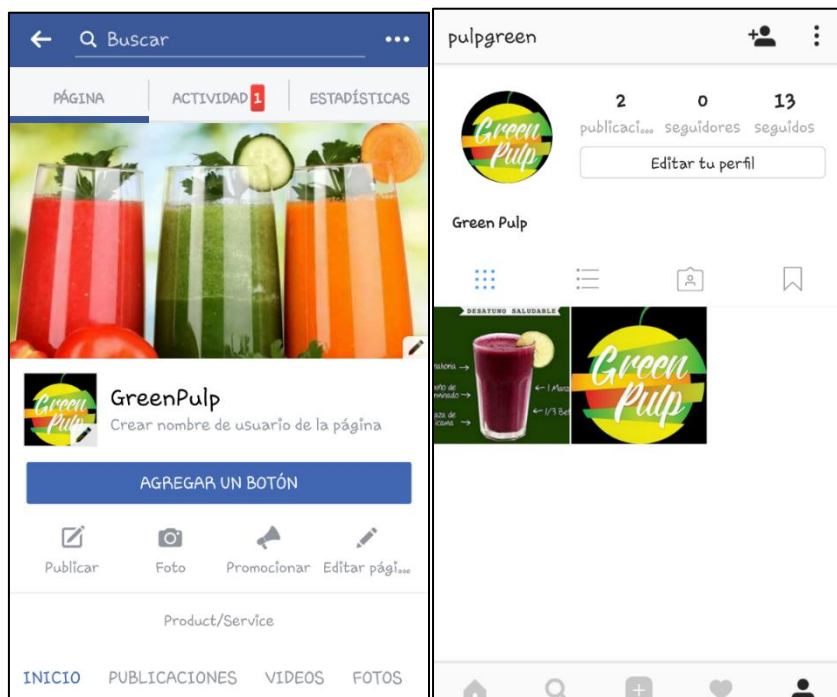
- Jugo fácil
 - Santa Bárbara
 - Otro.
9. ¿En qué presentación prefiere comprar las pulpas de frutas?
- 500gr
 - 250gr
 - 100gr
 - Otro.

A continuación le presentamos un nuevo producto que es Pulpa congelada de la mezcla de hortalizas y frutas, la cual brinda beneficios para la salud además de nutrientes y vitaminas necesarias para el cuerpo humano.

10. ¿Usted estaría interesado en este nuevo producto?
- Si
 - No
11. ¿Cuál de estos beneficios le interesaría que le brinde las propiedades de las hortalizas y frutas? (puede escoger 2 opciones)
- Desintoxicación del cuerpo
 - Mejoramiento en el metabolismo
 - Regular el Ph de la sangre
 - Aportar con vitaminas y nutrientes al cuerpo
 - Beneficios para la piel
 - Ayuda a la pérdida de peso
12. ¿En qué lugar quisiera compra con frecuencia las pulpas?
- Supermercados (supermaxi, mi comisariato, santa maría)
 - Un propio local especializado
 - Tiendas de barrio
13. Con respecto a sabores ¿Cuál de las siguientes mezclas compraría?
- Apio, manzana verde, piña, pepino
 - Remolacha, rabano, sandia, col, manzana.
 - Espinaca, col, manzana verde
 - Zanahoria, naranja, brócoli, manzana verde

14. Considerando que el paquete de 500gr ofrece 4 porciones ¿Cuántas veces compraría a la semana este nuevo concepto de pulpas?
- 1 vez
 - 2 veces
 - 3 o mas
15. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de este nuevo producto ? (Escoger 2 opciones)
- Redes sociales
 - Revistas
 - Televisión
 - Periódicos
 - Página Web
16. ¿A qué precio estaría dispuesto a pagar este producto que ofrece beneficios para la salud?
- Entre \$1,50 a \$2,50
 - Entre \$3,00 a \$4,00
 - Entre \$4,50 a \$5,50
 - \$6,00 a más

Anexo 4. Páginas de Redes Sociales.



Anexo 5. Cotización empaque.

dmoreno@plastit.com

para mí, lingersman, ljaramillo, industrialg

Estimada Carolina:

Reciba un cordial saludo. En relación a nuestra conversación, anexo le estoy remitiendo la información solicitada:

LISTA DE PRECIOS FUNDAS NYLON COEXTRUIDAS								
CODIGO PRODUCTO	DESCRIPCION					PRECIO POR MILLAR + IVA		
	PRESENTACION	MEDIDAS	ESTRUCTURA		U	g/m2	US\$	
1XN1502001	FUNDA	NATURAL	150MM X 200MM	3 Sellos	nylon coext.	80	83,20 g/m2	\$ 35,00
1XN1802001	FUNDA	NATURAL	180MM X 200MM	3 Sellos	nylon coext.	70	72,80 g/m2	\$ 41,50
1XN1802008	FUNDA	NATURAL	180MM X 200MM	3 Sellos	nylon coext.	80	83,20 g/m2	\$ 46,85
1XN1802302	FUNDA	NATURAL	180MM X 230MM	3 Sellos	nylon coext.	80	83,20 g/m2	\$ 68,00
1XN1803501	FUNDA	NATURAL	180MM X 350MM	3 Sellos	nylon coext.	80	83,20 g/m2	\$ 92,00
1XN2002501	FUNDA	NATURAL	200MM X 250MM	3 Sellos	nylon coext.	80	83,20 g/m2	\$ 62,00
1XN2503018	FUNDA	NATURAL	250MM X 300MM	3 Sellos	nylon coext.	80	83,20 g/m2	\$ 95,00
1XN3304901	FUNDA	NATURAL	330MM X 490MM	3 Sellos	nylon coext.	80	83,20 g/m2	\$ 150,00
1XN5008001	FUNDA	NATURAL	500MM X 800MM	3 Sellos	nylon coext.	70	72,80 g/m2	\$ 410,00

Estos precios no incluyen el IVA.

Como le comenté puede revisar el listado y ver la medida que se ajusta a su requerimiento.

Pedido mínimo: 1.000 unidades.

CONDICIONES COMERCIALES:

Forma de pago:	CONTADO.
Flete:	A cargo de Plastit
Tiempo de entrega:	48 horas posterior al pago realizado
Validez de la oferta:	30 días.

Anexo 6. Cotización Pulpeadora.

Buenas tardes

Respecto a la pulpeadora son entregados en la planta. Tenemos de diferente capacidad. A continuación se detallan:

Descripcion	Costo
50kg/h	4903,29 Soles
100kg/h	7518,38 Soles
500kg/h	9152.81 Soles

Saludos

Atentamente

Agroindustrias Alimenticias Natura
Tecnología Agroalimentaria

Av. Industrial 781 2do piso - Lima 1 - Perú
Telf. (511) 425-3388 Web: www.aalinat.com.pe



Anexo 7. Cotización empacadora.



**EMPACADORAS
ECUADOR.com**
SOLUCIONES EN EMPACADO

☎ **1700** empaque
367278

☎ 0958 982 980

Equipo Empacadora al vacío de cámara alta HVC-510F



Empacadora al vacío de cámara alta con dos temas de sellado.

Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1	\$ 2,688.00	\$ 2,688.00
		Subtotal \$ 2,688.00
		IVA 14% \$ 376.32
		Total \$ 3,064.32

Forma de pago
Tarjeta de credito

Anexo 8. Cotización Maquinaria y equipo

- FABRICACIÓN DE REPUESTOS
- SERVICIO DE MANTENIMIENTO
- ASesoría Y DISEÑO INDUSTRIAL
- CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA
- AUTOMATIZACIÓN Y MONTAJES



EQUIPO Y HERRAMIENTAS

MAQUINARIA	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Lavadora	1	\$ 300	\$ 300
Licudore 20 litros	1	\$ 700	\$ 700
Empacadora y selladora al vacío	1	\$ 5,000	\$ 5,000
Balanza industrial 500 kg	1	\$ 250	\$ 250
TOTAL			\$ 8,250

Condiciones Comerciales:

FORMA DE PAGO
TIEMPO DE ENTREGA
VALIDEZ DE LA OFERTA

50% a la firma del contrato y 50% contra entrega-recepción del equipo.
: 90 días hábiles.
: 30 días

SERVICIO Y GARANTIA:

El equipo será entregado en nuestros talleres luego de las respectivas pruebas de funcionamiento y capacitación del personal de operación y con la entrega del respectivo manual de instrucciones. Además se **asistirá para la puesta en marcha** en las instalaciones del cliente y cubrirá con una garantía contra posibles fallas o defectos de construcción por el periodo de **DOCE** meses. Adicionalmente ofrecemos nuestro servicio de **MANTENIMIENTO PREVENTIVO**.

Atentamente,


DIEGO SUAREZ M.
Asesor Comercial

09 9 8 856 743

Nota: Los precios indicados **no incluyen el valor por IVA ni el costo de transporte**. No se incluye acometidas de líneas de aire comprimido ni instalaciones eléctricas si se lo requiere hasta la zona de ubicación de la máquina. Tampoco instalación, puesta en marcha y capacitación al operario.

Anexo 9. Estado de flujo de efectivo.

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		20.782	9.449	14.688	20.933	27.990
(+) depreciación		7.400	7.400	7.400	7.248	7.248
(+) Amortización		505	505	505	505	505
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(59.033)	(4.223)	(4.638)	(4.983)	(5.345)
(-) Incrementos de inventarios		(43.485)	(4.201)	(3.514)	(3.751)	(3.998)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		44.763	3.286	3.527	3.786	4.060
Flujo neto de caja operativo		(29.069)	12.215	17.967	23.737	30.460
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(44.936)		-	-	-	-
Preoperaciones	(2.524)					
Flujo de caja neto por inversiones	(47.461)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	57.018					
Aportes accionistas	38.012					
Pago de Prestamos		(9.058)	(10.103)	(11.269)	(12.569)	(14.019)
Dividendos pagados a accionistas		(3.117)	(1.417)	(2.203)	(3.140)	(4.198)
Flujo neto de caja por act. Financieras	95.031	(12.175)	(11.520)	(13.472)	(15.709)	(18.218)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	47.570	(41.244)	695	4.495	8.028	12.242
Caja al inicio		47.570	6.326	7.021	11.516	19.545
Caja Final	47.570	6.326	7.021	11.516	19.545	31.787
Balance de caja (% de ventas)		0,9%	0,9%	1,4%	2,2%	3,4%

Anexo 10. Flujo de caja del proyecto mensual del primer año.

FLUJO DE CAJA DISPONIBLE PARA EL PROYECTO E INVERSIONISTA MENSUALIZADO													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(3.667)	(870)	(179)	1.891	2.581	3.272	3.962	4.652	5.342	6.033	6.723	7.413
Gastos de depreciación		617	617	617	617	617	617	617	617	617	617	617	617
Gastos de amortización		42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		628	208	103	(208)	(313)	(418)	(522)	(627)	(731)	(836)	(940)	(1.045)
22% IMPUESTO A LA RENTA		783	259	129	(260)	(390)	(521)	(651)	(781)	(912)	(1.042)	(1.172)	(1.303)
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(1.597)	256	711	2.082	2.537	2.992	3.448	3.903	4.358	4.813	5.268	5.724
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(47.570)												
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(29.295)	(13.053)	(4.599)	(2.858)	(1.864)	(1.367)	(1.083)	(905)	(787)	(704)	(644)	(598)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO													
II. VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(29.295)	(13.053)	(4.599)	(2.858)	(1.864)	(1.367)	(1.083)	(905)	(787)	(704)	(644)	(598)
INVERSIONES	(47.461)												
RECUPERACIONES													
Recuperación activos fijos													
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(95.031)	(30.892)	(12.797)	(3.888)	(776)	673	1.626	2.365	2.998	3.571	4.110	4.625	5.125
Préstamo	57.018												
Gastos de interés		(521)	(515)	(508)	(501)	(495)	(488)	(481)	(474)	(467)	(460)	(453)	(446)
Amortización del capital		(718)	(724)	(731)	(737)	(744)	(751)	(758)	(765)	(772)	(779)	(786)	(793)
Escudo Fiscal		176	173	171	169	167	164	162	160	157	155	153	150
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(38.012)	(31.955)	(13.862)	(4.956)	(1.846)	(399)	551	1.288	1.919	2.490	3.026	3.539	4.037
MES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FLUJOS DEL PROYECTO	(95.031)	(30.892)	(12.797)	(3.888)	(776)	673	1.626	2.365	2.998	3.571	4.110	4.625	5.125
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(38.012)	(31.955)	(13.862)	(4.956)	(1.846)	(399)	551	1.288	1.919	2.490	3.026	3.539	4.037

Anexo 11. Indices Financieros.

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	25%	22%	22%	22%	22%
Costos/Ventas	75%	78%	78%	78%	78%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	22%	6%	10%	14%	17%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	55%	17%	23%	27%	30%
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	22%	10%	15%	22%	29%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	18,87	25,19	35,83	56,46	113,91
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
Costos/Cuentas por pagar	11,84	12,30	12,31	12,31	12,29
LIQUIDEZ					
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	2,43	2,46	2,53	2,66	2,84

Anexo 12. Costo Materia Primas

COSTOS MATERIA PRIMA EN INSUMOS ESCENARIO ESPERADO EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Zanahoria (kilos)	22.638	24.300	26.083	27.998	30.051
Pepino (kilos)	24.147	25.920	27.822	29.865	32.055
Remolacha (kilos)	36.221	38.880	41.733	44.797	48.082
Naranja (kilos)	36.221	38.880	41.733	44.797	48.082
Manzana Verde (kilos)	72.442	77.759	83.467	89.594	96.164
Jengibre (kilos)	130.099	139.649	149.900	160.903	172.704
Etiquetado (unidades)	53.755	57.700	61.936	66.482	71.358
Bolsas (Unidades)	149.318	160.279	172.044	184.673	198.217
Cajas (24 unidades)	12.320	13.224	14.195	15.237	16.355
TOTAL	537.161	576.591	618.914	664.344	713.068

