



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE PULPAS DE FRUTAS
COMBINADAS CON PROPIEDADES NATURALES DEL ASIA PARA LA
CIUDAD DE QUITO

AUTOR

JOSÉ LUIS PONCE JÁCOME

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE PULPAS DE FRUTAS
COMBINADAS CON PROPIEDADES NATURALES DEL ASIA PARA LA
CIUDAD DE QUITO

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

Profesor guía:

Diego Patricio Torres Contreras

Autor:

José Luis Ponce Jácome

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaró haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con José Luis Ponce Jácome, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Diego Patricio Torres Contreras

MBA

C.I. 1705069993

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Ana María Aldás Benavides

MBA

C.I. 1713635702

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaró 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”.

José Luis Ponce Jácome

C.I. 1712646171

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas las personas que durante todos estos años de mi carrera universitaria me brindaron su apoyo moral, intelectual y económico para poder culminar satisfactoriamente esta etapa de mi vida. Especialmente agradecer a mi familia por darme la oportunidad de retomar mis estudios. A mis profesores y amigos que me guiaron para convertirme en un excelente profesional.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado con todo el amor y cariño que puede sentir un hijo, para mi madre que está en el cielo. A mí padre y mis hermanos que toda su vida me han brindado su apoyo. A mis primos y amigos que siempre estuvieron dispuestos a brindarme su ayuda incondicional y desinteresadamente.

Y además, a todo el personal de la universidad que hizo el ambiente de las aulas y corredores como un segundo hogar. Siempre estarán en mí corazón.

RESUMEN

El presente documento brinda toda la información relevante a cerca de los hallazgos encontrados por el estudio realizado a la industria manufacturera de pulpas de frutas y otras conservas; partiendo de una detallada investigación a los entornos interno y externo, con el fin de poder encontrar y considerar todas las posibles alternativas y señales de oportunidad que encaminen a una adecuada decisión de emprender un sustentado proyecto como tema central de este plan de negocios; considerando los principales factores que representan ser una firme idea y que la misma sirva como base para iniciar la implementación de una empresa que desarrolle actividades de producción y comercialización a través de socios estratégicos en el área de venta de alimentos procesados, cuyo concepto tiene como fin elaborar todo un sistema estructurado de valor agregado para la fabricación de pulpas de frutas y que sean combinadas con propiedades naturales extraídas de plantas de origen asiático. Para ofrecer a las personas de la ciudad de Quito.

La idea a desarrollar, comienza con la elaboración e implementación de todo un procedimiento que brinda un soporte idóneo para la fabricación de pulpas de frutas refrigeradas; cuyo abastecimiento de las materias primas, producción de las mismas y venta de producto final, estará respaldada por un especial asesoramiento que permitirá tener un alcance necesario para que sea reconocido como un alimento diferente y que llame la atención de los consumidores finales del mercado objetivo.

La inversión inicial sería de \$ 116.974, la cual contaría con un capital propio de \$ 58.487; que a lo largo de los 5 primeros años del proyecto, este resulta ser viable ya que genera un valor actual neto de \$ 195.379, un índice de rentabilidad del 2.67 y una tasa interna de retorno (TIR) del 39.60% para el proyecto; mientras que para el inversionista se genera un valor de \$ 147.022, una rentabilidad de 8.13 y una TIR de 52.06%.

ABSTRACT

This document provides all the relevant information regarding the findings obtained during the study of the fruit pulp and preserved food industry. Starting from a detailed investigation of the internal and external environments, in order to be able to find and consider all possible alternatives and signs of opportunity that lead to the appropriate decision to undertake this project as the central theme of this business plan. Considering the main factors that represent a firm idea that serves as a foundation to start the implementation of a company that produces and commercializes pulp fruits through strategic partners that work in sales of processed foods. The goal of the concept is to elaborate a complete and structured system of added value for the manufacture of fruit pulps that are combined with natural properties extracted from plants of Asian origin to be offered to the people of the city of Quito.

The developed idea begins with the elaboration and implementation of a whole procedure that provides an ideal support for the manufacture of refrigerated fruit pulps. The supply of raw materials, production and sale of final product, will be supported by a special counselling that will allow it to be recognized as a different kind of food option and to draw the attention of the final consumers of the target market.

The initial investment would be of \$ 116.974, which would have an individual capital of \$ 58.487. During the first 5 years of the project, it will be viable since it generates a net present value of \$ 195.379, a profitability index of 2.67 and an internal rate of return (IRR) of 39.60% for the project. The investor generates a value of \$ 147.022, a profitability of 4.68 and IRR of 52.06%.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	1
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (Pest)	3
2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)	9
2.1.3 Conclusiones.....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	15
3.1.1 Grupo Focal	15
3.1.2 Entrevistas a profundidad a un experto - Primera entrevista.....	17
3.1.3 Entrevistas a profundidad a un experto – Segunda entrevista	18
3.1.4 Sondeo descriptivo.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	22
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1 Estrategia general de marketing.....	23
5.1.1 Mercado Objetivo.....	23
5.1.2 Propuesta de valor	24
5.1.3 Posicionamiento	24
5.2 Mezcla de Marketing	25
5.2.1 Producto.....	25
5.2.2 Precio	28
5.2.3 Plaza	33
5.2.4 Mezcla Promocional	34

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	37
6.2 Plan de Operaciones.....	38
6.3 Estructura Organizacional.....	43
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	50
7.5 Índices financieros.....	50
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	52
REFERENCIAS	54
ANEXOS	60

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La creciente demanda por parte de los consumidores de obtener en el mercado alternativas saludables como también nutritivas al momento de alimentarse (Organización Mundial de la Salud, 2015); abre el campo de elaborar opciones alimenticias de fácil y rápida preparación, como es el caso de las pulpas de frutas. Por otra parte, los organismos de salud han evidenciado que la sociedad debe consumir bebidas sin necesidad de adición de azúcares para mantenerse alejado de enfermedades como la diabetes (Ministerio de Salud Pública, 2014). Por consiguiente, generar un producto en base a un sistema de valor agregado, permite construir una oportunidad para satisfacer a los consumidores que desean tener un producto que nace de las frutas, manteniendo el sabor cuando se convierte en jugo y que además que posea características naturales beneficiosas para la salud, las mismas que se pueden conseguir a través de combinar las pulpas con extractos pulverizados de plantas del continente asiático.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad del proyecto dedicado a la elaboración de pulpas de frutas combinados con extractos pulverizados de plantas asiáticas para la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Estudiar el entorno del proyecto para identificar los cambios que afectan y benefician al mismo.
- Analizar el cliente para conocer sus preferencias de consumo.

- Determinar la oportunidad del negocio para la creación de una propuesta de valor rentable.

- Diseñar un plan de marketing para acercar el producto al cliente objetivo.

- Proponer un plan de operaciones y una estructura organizacional para la identificación de actividades y miembros clave en el proyecto.

- Realizar una evaluación financiera con el fin de conocer la viabilidad económica del plan de negocios.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

La industria en la que el plan de negocios se va a desarrollar, está fundamentada en la elaboración y conservación de frutas, y también en la elaboración de pulpas de frutas; lo indica la Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV en su versión 4.0. Su clasificación detalla de al CIIU C1030.12: Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión de aceite o vinagre, enlatado, etc. (INEC, 2012).

2.1.1 Entorno externo (Pest)

Factor Político y Legal: Barreras Arancelarias: Salvaguardias: De acuerdo a la resolución No 011-2015 que elaboró el Ministerio de Comercio Exterior, el Ecuador aplica a las importaciones de pulpas de frutas congeladas y refrigeradas una sobretasa arancelaria del 45% (COMEX, 2015, p 11); los cuales se detallan en la partida 20.08 del Arancel del Ecuador, con el nombre designado a frutas y frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo (COMEX, 2012, p 65). Generando una **oportunidad** para la industria local. Asimismo, se analizan las materias primas necesarias que componen la elaboración de las pulpas, en primera instancia se toma en cuenta las frutas con las subpartidas del capítulo 8, las frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones y sandías con una sobretasa arancelaria de 45% a la importación (COMEX, 2015, pp 5 y 6). La sobretasa cobrada por el Ecuador en esta materia prima es una **amenaza** para esta industria ya que afecta directamente al costo de producción. En segunda instancia se considera a los envases de plásticos detallados en la partida 39.23 con el nombre de artículos para el transporte o envasado, de plástico (COMEX, 2012, p 166); los cuales poseen una sobretasa del 5% (Comité de Comercio Exterior, 2015, p 16). Resultando ser una **amenaza** porque de igual manera

eleva los costos para un producto terminado. En última instancia, las subpartidas 1211.90.90 y 1404.90.90 tomadas del Arancel del Ecuador donde se incluyen los extractos pulverizados de las plantas que para efecto de este plan de negocios se utilizarán como materia prima a implementar no poseen sobretasa arancelaria. (COMEX, 2015). Siendo una **oportunidad** para este concepto de negocio. Aranceles aplicados por el Ecuador a la importación de pulpas de frutas: las tasas preferenciales vigentes a los países de la CAN y otros de Sudamérica es del 0%; sin embargo las tarifas de preferencia regional ALADI van desde el 22.8% hasta un 27.6% y para el resto de países del mundo hasta un 30% (Market Access Map, 2015). Dichas tarifas regionales cobradas por el Ecuador a sus socios representan una **oportunidad** para la industria. Aranceles a la importación de materias primas: Frutas: dentro de la variedad de tipos de frutas que se contemplan en el capítulo 8 del Arancel del Ecuador, los aranceles que se aplican a los países de la CAN es del 0%, para los miembros de la ALADI desde un 11.4% hasta un 23% y para el resto del mundo hasta un 25% (Market Access Map, 2015). Se considera una **amenaza**. Envases plásticos: partida 48.19 tiene un arancel desde el 0% dentro de los países de la CAN y desde el 6% hasta un 20% a los demás socios del mundo (Market Access Map, 2015). Se refleja una **oportunidad** para el proyecto. Extractos de plantas: Para las dos subpartidas a utilizar, mencionadas anteriormente, el arancel para la importación desde países asiáticos es del 10% (Market Access Map, 2015). Siendo una **amenaza** que afecta directamente al concepto de este plan de negocios. Aranceles aplicados por el Ecuador a la exportación de pulpas de frutas: La partida 20.08, que expresan a las frutas y frutos preparados de otro modo como las pulpas de frutas, refleja un arancel del 0% hacia los Estados Unidos; mientras que en el caso de países europeos como España, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Países bajos, se tendría un arancel del 11.2% (Market Access Map, 2016). Esto es una **oportunidad** para la industria de expandir el negocio a países del primer mundo. Barreras No Arancelarias: La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, protege al consumidor contra prácticas engañosas y promueve la cultura de la calidad y competitividad. Para lo cual, se han investigado dentro de los Reglamentos

Técnicos Ecuatorianos emitidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN, y aplican los siguientes: RTE INEN 022 (2R) "ROTULADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PROCESADOS, ENVASADOS Y EMPAQUETADOS" (2014); RTE INEN 184 "JUGOS, CONCENTRADOS, NECTARES, BEBIDAS DE FRUTAS Y VEGETALES Y REFRESCO" (2014); RTE INEN 284 "CANTIDAD DE PRODUCTO EN PREENVASADOS/PREEMPACADOS" (2015). Resultando una **amenaza** porque la falta del cumplimiento puede traer sanciones. Además, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA, aplica criterios para la evaluación y clasificación de riesgo de alimentos procesados, estableciendo a la subcategoría denominada como pulpas y concentrados de frutas con su código 8.4 con un nivel alto de riesgo, debido al contenido elevado de agua y otros nutrientes y que los mismos conllevan riesgos extrínsecos que afectan a la producción (2016, p 6). Esto genera una **amenaza** a la industria debido a los fuertes controles que realizan las autoridades competentes. De conformidad a la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, en el artículo 6 del capítulo 3, hace referencia a la publicidad engañosa donde no se puede incorporar información o comunicación de un contenido contrario que induzca en la elección de un producto que pueda afectar los intereses y derechos de un consumidor (MIPRO, 2011, p 4). Esto representa una **amenaza** ya que no se puede comunicar abiertamente ningún beneficio directo que pueda otorgar un producto, ya que el mismo debe asegurar la salud del consumidor. Por otra parte, y de acuerdo a la misma ley expresada en torno al consumidor, en el artículo 4 del capítulo 2, las personas tienen derecho a recibir productos y servicios que ayuden a conservar la salud y puedan proteger su vida (MIPRO, 2011, p 3). Esto significa una **oportunidad** de poder comercializar productos que contengan beneficios saludables.

Factor Económico: Producto Interno Bruto Sector C10: Según cifras oficiales del Banco Central del Ecuador, la elaboración de productos correspondientes a alimentos y bebidas, representa el 7.70% del Valor Agregado Bruto del PIB, lo cual a la vez representa el 54.50% del sector manufacturero (Pacific Credit

Rating, 2014). Brindando una **oportunidad** para desarrollar un mayor crecimiento a esta industria. Importaciones: Las mayores cifras de importación de Ecuador de frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas preparados o conservados de otro modo, provienen principalmente de Chile con \$ 9.972.000 y esto es una participación del 58.7% del total; seguidos por Grecia con \$ 2.058.000, Estados Unidos con \$ 1.904.000, Colombia con \$1.433.000 y Perú con \$ 680.000; total desde todo el mundo \$16.999.000 (TradeMap, 2015). Siendo una **amenaza** para la producción local de esta industria. En cuanto a la importación de materias primas, empezando con frutas y frutos comestibles, Ecuador registra que igualmente la mayor parte provienen desde Chile con \$ 73.878.000, siendo una participación del 71%, lo sigue Perú con \$15.492.000 y una participación del 14.9%, después vienen Estados Unidos y Colombia con \$ 8.644.000 y \$ 1.882.000 respectivamente; la cifra total considerando todo el mundo es de \$ 103.995.000 (TradeMap, 2015). Esto es una **oportunidad** porque se puede utilizar materia prima importada en caso de falta de producción local. Mientras que los envases de plástico registran un total de importaciones de todo el mundo con \$ 66.082.000; dentro del cual el mayor socio es Colombia con una participación del 39.5% que en dólares es \$26.122.000; seguido por China con \$ 9.417.000 y Perú con \$ 8.221.000 y finalmente México con \$ 4.989.000 (TradeMap, 2015). Existiendo una **oportunidad** porque se puede contar con socios internacionales en el caso de un abastecimiento necesario de este tipo de materiales. Exportaciones: De \$117.290.000 dólares exportados de frutas y frutos preparados y conservados de otro modo, la mayor participación la tiene Estados Unidos con el 37.6% que representa un monto de \$ 44.061.000, seguido de Francia con participación 18% y una cifra de \$ 21.093.000, Chile con el 13% con compras de \$ 15.282.000 y Argentina con el 9.6% brindando un valor de \$ 11.202.000 (TradeMap, 2015). Esto representa una **oportunidad** para una proyección internacional. Balanza Comercial: Dentro del sector industrial que elabora frutas y frutos de plantas preparados o conservados de otro modo, las exportaciones superan en gran número a las importaciones, dando un número positivo de \$100.291.000 dólares. Además, este industria representa un 0.63% de total de

exportaciones (TradeMap, 2015). Esto constituye una **oportunidad** por el potencial de exportación de este tipo de productos al mundo. Crecimiento de la Industria C1030.12: según datos del SRI, el comportamiento de las tasas ha tenido fluctuaciones, las sociedades en el periodo 2011 y 2013, registraron una tasa del 13.52%, para el siguiente 2012-2013 crecieron con al 16.30%, pero en 2013-2014 cayó al 10,70%, y para el 2014 y 2015 bajo al -3.96%. Para las personas naturales dedicadas a esta industria la tendencia fue igual 2011-2012 con un 12.13%, 2012-2013 subió al 18.40%; seguido por el 2013-2014 que bajo 11.42%, e igual para el 2014-2015 tuvo una tasa negativa del -3.96%, y para el 2015-2016 se registró una caída de -20.72% (SRI, 2016). Utilizando esta última descripción y calculando un promedio de tendencia, determinamos que la tasa de crecimiento es del 3.50%. Siendo esto una **amenaza** para el proyecto ya que no es tan alta como años pasados. Contribución de la Industria al Producto Interno Bruto: Considerando el dato que nos entrega el Banco Mundial, el PIB del Ecuador en el año 2015 fue de \$100.200.000.000 de dólares (2015); mientras que las ventas de la industria C1030.12 en el mismo año registraron un monto de \$ 171.891.616 (SRI, 2015); generando una contribución del 0.001715%. Esto es una **oportunidad** para producir y dinamizar este sector industrial.

Factor Social: Hábitos de consumo saludables: De acuerdo a la Organización Panamericana de la Salud, la base de una alimentación nutricionalmente equilibrada, apropiada, promotora de un sistema alimentario social y ambientalmente sostenible parten de alimentos naturales o mínimamente procesados que posean gran variedad de nutrientes y sean de origen vegetal (2014); es por ello que la tendencia de consumir productos saludables va en aumento, y el Informe Técnico No 312 del Programa Agroambiental Mesoamericano que tiene como tema central las pulpas de frutas acredita que dentro de los jugos o concentrados de frutas que son naturales y sin alto contenido de preservantes han tenido un rápido crecimiento cada año con porcentajes de hasta el 9% (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, 2012). Este hecho es una **oportunidad**, porque reafirma el

concepto de entregar beneficios en el campo de la salud a las personas.

Hábitos de consumo de extractos de plantas asiáticas: Las plantas y extractos botánicos, han contribuido a la elaboración de productos para el cuidado de la salud, cuya producción ha dejado ganancias de \$ 32.000.000.000 de dólares; y que además, las principales regiones productoras de estas plantas son las zonas del Asia Sudoriental y otros países de este mismo continente (Centro de Comercio Internacional, 2013). Este elemento constituye una **oportunidad** ya que la demanda de productos alimenticios con plantas asiáticas ha tenido un crecimiento en los últimos años.

Afectaciones ambientales de la industria: Según la Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, los desperdicios de alimento tienen un impacto negativo para el planeta y en los recursos naturales, estos representan un 54% en las etapas iniciales de producción, manipulación y almacenamiento que se da después de una cosecha, el otro 46% ocurre en el procesamiento, distribución y consumo de productos de origen orgánico, las consecuencias directas se reflejan en el clima, el agua, el suelo y en si en toda la biodiversidad (2013). Siendo una **amenaza** para la industria ya que se ve afectada directamente al contaminar los mismos recursos que brindan las materias primas.

Procesamiento de alimentos: La manipulación por parte de las personas que cosechan, almacenan, transportan y procesan alimentos, generalmente son los mayores responsables de la contaminación de dichos productos, por dicha cuestión es fundamental que tanto la higiene, comportamiento industrial y en si toda la manipulación por parte de los obreros sea debidamente adecuado. (OPS, 2015). Resulta ser una **amenaza** ya que un proceso de producción que no se apega a las normas puede recibir sanciones y clausuras.

Factor Tecnológico: Disponibilidad Tecnológica en el Sector Industrial: El desarrollo tecnológico dentro de la industria que procesa alimentos, se ha enfocado en los tratamientos y procedimientos térmicos para la conservación de productos orgánicos sanos con suficientes nutrientes y con mayor rango de vida útil, fortificando la esterilización microbiológica a través de procesos que se puedan implementar y tengan la disponibilidad suficiente de implementación

(Nehir & Simsek, 2012, p 2). Resultando ser una **oportunidad** para la industria de pulpas de frutas congeladas y refrigeradas. Innovación en la industria de manufactura de alimentos: De acuerdo al artículo de Agroindustria para el Desarrollo, el procesamiento de productos alimenticios en los países subdesarrollados, implica a observar una baja gama de tecnologías e innovaciones, y esto es resultado de un nivel relativamente limitado en el valor añadido, tendiendo a que las materias primas representen una parte significativa de los precios del producto final. Sin embargo, los avances tecnológicos han ayudado a crecer a las empresas agroindustriales en términos de productos procesados y congelados, ya que las cadenas de abastecimiento y distribución han logrado captar las tecnologías de información y comunicación (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2013, pp 12 y 17). Misma que representa una **oportunidad** para el sector C1030.12. Patentes: El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual – IEPI, detalla que existen 3 modalidades para la asignación de patentes: Diseños industriales, Modelos de Utilidad y Patentes de inversión. Sin embargo, dentro de la industria que enmarca la elaboración de pulpas de frutas, no se registran procesos que se apliquen con un alto grado de novedad, nivel inventivo o ventaja técnica y aplicación industrial. Esto se refleja como una **amenaza** ya que las mejoras técnicas intrínsecas en la producción de pulpas no son comunes de implementar. Registros: Los registros de marcas desde el año 1995 hasta la fecha actual dentro de este sector indican que alrededor de 9 empresas lo han gestionado y 7 empresas restantes se encuentran en proceso de obtención (IEPI, 2017).

2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)

Barreras de entradas y nuevos competidores: Curva de experiencia: De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, con el CIU C1030.12 se registran 15 empresas de las cuales 2 sobrepasan los 17 años, 8 empresas están alrededor de 2 años y las restantes están en el mercado entre 8 y 14 años. El promedio de experiencia es de 6 años (2017). Por lo tanto, es una

oportunidad ya existen empresas nuevas en la industria. Nivel de Inversión: Sumado el patrimonio neto de las 15 empresas se tiene un monto de \$52.688.686; el nivel promedio de inversión requerido para operar en este sector industrial es de \$ 3.293.042 (SUPERCIASEC, 2015). Por lo tanto, la barrera de entrada a este sector es una **amenaza** ya que se requiere una alta inversión. Economías de escala: El total de ventas que se registra en la industria es de \$ 171.891.616 (SRI, 2015); el precio promedio del kilo de pulpa es de \$ 5. El número de kilos vendidos en el año 2015 fue de 34.378.323. Por lo tanto, existe escala en la industria y representa una **oportunidad**. Variabilidad de los costos: Ante la imposibilidad de obtener datos desde el año 2013 hacia atrás, se hizo el análisis tomando en cuenta los datos de costos variables de los años 2014 y 2015; obteniendo \$ 92.669.319 y \$ 99.984.514 respectivamente (SUPERCIAS, 2015). En este sentido, es una **oportunidad** ya que no se visualiza una diferencia demasiado amplia entre los valores.

Poder de negociación de proveedores: Número de empresas y ventas: Los proveedores de materia prima para la elaboración de pulpas de frutas son numerosos. Fruta: Con el CIIU A0122.09 está conformado por 67 empresas que cultivan frutas, teniendo ingresos de \$103.412.407. Siendo Coragrofrut S.A. la principal empresa con un 74% del mercado (SUPERCIASEC, 2015). Además, con el CIIU A0125.01 tenemos otra industria de cultivo de frutas con un solo participante, Agrícola Santiago Javier Cia. Ltda. y ventas de \$ 330.850 (SRI, 2015). Comercializadores de fruta: Las ventas al por mayor de frutas tienen el CIIU G4630.12 con 146 empresas que venden alrededor de \$ 435.262.502, siendo la más grande Multiservicios Juan De La Cruz S.A. con una participación del 17.58% (SUPERCIASEC, 2015). Sin embargo, en las ventas al por menor dentro del CIIU G4721.01 se registran 22 empresas con \$25.367.705 de ventas, cuya empresa más grande y que tiene el 31,80% de participación es F.L.P. Latinoamericanperishables del Ecuador S.A. Esto significa una **oportunidad**, porque existen una alta variedad de opciones para adquirir dicha materia prima. Por otro lado, en la elaboración de Plantas y Extractos: Existe una industria dedicada al cultivo de plantas medicinales con el

CIIU A0128.03, existe una sola empresa llamada Piretro Latinoamericano Ca Pirela con ventas de \$ 409.448. Con el CIIU C1079.13 hay una industria encargada en la elaboración de extractos y preparados, la cual posee 5 empresas con ventas de \$ 893.647 siendo la más representativa La Sureñita S.A. con un 60.79% del mercado (SUPERCIASEC, 2015). Esto significa una **oportunidad** de encontrar posteriormente extractos producidos localmente. Para el tema de fabricación de envases Plásticos: Con el CIIU C2013.11 hay 57 empresas con ventas de \$ 119.862.629 y la más grande con 24.16% es Consuplast S.A. Es una **oportunidad** el contar con varias empresas de producción local.

Poder de negociación de los clientes: Ventas al por mayor de productos alimenticios: Venta al por mayor de productos lácteos, incluidos los helados, bolos, etc.: aquí se registran con el CIIU G4630.21 un número de 39 empresas con ventas de alrededor de \$ 266.032.297, donde la más grande es Vitapro Ecuador Cia. Ltda. con una participación del 79.87% del mercado (SUPERCIASEC, 2015). Asimismo, la Venta al por mayor de otros productos como enlatados y conservas: Con el CIIU G4630.99; industria que posee 102 empresas con ventas de \$ 705.734.111 y la Distribuidora Importadora Dipor S.A. es la más grande con 48.63% de participación del mercado (SUPERCIASEC, 2015). Por lo tanto, es una **amenaza** ya que en las dos industrias descritas, existen empresas con un alto poder de negociación. El otro grupo es Venta al por menor de productos alimenticios: Aquí el CIIU G4711.02 identifica a 10 empresas con ventas de \$ 1.409.142 y donde la más posicionada en el mercado es la empresa Garne S.A. con el 66.28%; también el CIIU G4719.00 detalla a 208 empresas con ventas de \$260.536.362 y la más relevante es Omnilife del Ecuador S.A. con el 16.20% de tenencia del mercado (SUPERCIASEC, 2015). A esto se suma el CIIU G4721.01 ya nombrado anteriormente el cual vende conservas en establecimientos especializados con 22 empresas y \$ 25.367.705. El CIIU G4721.09 con 11 empresas que venden otros productos especializados y que alcanzan los \$ 5.541.252 y el 41.53% es la empresa Supermarket San Mateo Supsanmat S.A. (SUPERCIASEC, 2015).

Esto es una **oportunidad**, ya que existen muchas empresas que servirían como canales para vender las pulpas de frutas refrigeradas. Finalmente, el otro grupo de clientes son los Consumidores finales: en el Ecuador, de acuerdo al INEC se registran 16.5 millones de habitantes (Ecuador Inmediato, 2016). De los cuales, se dividen en los siguientes estratos socio-económicos; en el estrato "A" existen alrededor de 313.500 personas; en el estrato "B" hay 1.848.000 personas y en el estrato "C+" y "C-" se visualiza un dato de 11.896.500 habitantes (INEC, 2010). Esto representa una **oportunidad** ya que a los estratos al que va dirigido el producto final, poseen un alto número de potenciales consumidores.

Rivalidad entre competidores: Composición del mercado: dentro del CIIU C1030.12 cómo se mencionó anteriormente, se visualizan a 15 empresas activas (SUPERCIASEC, 2015); las cuales y de acuerdo al SRI, declararon ingresos con un monto de \$ 171.891.616 de dólares (2015). En este sector, la mayor participación del mercado la registra la empresa Provefrut S.A. con un 46.36%, seguido de Ecuavegetal S.A. con una participación del 22.32% y Veconsa S.A. con un 22.05%. De allí, las 12 compañías restantes registran entre todas ellas un 9.27% de participación en el mercado, esto en dólares manifiesta un monto de \$ 11.589.204 (SUPERCIASEC, 2015). Lo que significa una **amenaza** ya que hay 3 empresas posicionadas con más del 90% de ingresos de toda la industria.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Entre los productos que pueden reemplazar a las pulpas de frutas tenemos, las Frutas: Con el CIIU A0122.01 tenemos una composición de 427 empresas, con ventas de \$1.160.288.761 y donde la compañía Reybanpac Rey Banano del Pacífico C.A. posee un 25.37% del mercado (SUPERCIASEC, 2015). Así también, el CIIU A0122.02 tiene 32 empresas con ventas de \$ 161.723.173 y un 21.88% de participación de la empresa Agzulasa Cia. Ltda. Además, el CIIU A0122.03 posee 2 empresas con ventas de \$ 721.336. Agrisanenrique Cia. Ltda; es la

más grande con 66.14% del mercado; y el CIIU A0122.04 que posee 12 empresas con ventas de \$ 13.181.894, siendo la más grande la compañía Frugalp Agrícola Exportadora G-p Cia. Ltda. con un 48.74% de participación del mercado (SUPERCIASEC, 2015). Esto representa una **amenaza** para la industria de pulpas de frutas. Otros productos sustitutos pueden ser los Yogures: Con el CIIU C1050.01, en el cual existen 46 empresas con ventas de \$ 573.589.263, y donde la más posicionada en el mercado es Industrias Lácteas Toni S.A. con el 34.24% del mercado (SUPERCIASEC, 2015). Siendo una **amenaza** porque también es una industria con alta facturación. Por otro lado los productos de Jugos en Polvo: El CIIU _ C1079.94 representa a esta industria y se puede observar a 6 empresas participando y tienen ventas alrededor de \$ 7.881.672, donde Aromcolor S.A. posee el 85.74% del mercado (SUPERCIASEC, 2015). Siendo una **amenaza** ya que existe una empresa con más del 85% de posicionamiento que elabora un producto igualmente de preparación sencilla. Otra industria es la de Productores de Bebidas Gaseosas: El sector C1104.01 que registra a 33 empresas con ventas de \$ 733.823.056, dentro de la misma la más posicionada es Arca Ecuador S.A. con el 75.23% del mercado (SUPERCIASEC, 2015). Además, los productores de Aguas Embotelladas: Con el CIIU C1104.02, sector con 37 empresas y ventas de \$298.442.089, y donde The Tesalia Spring Company S.A. posee un 94.15% de participación del mercado (SUPERCIASEC, 2015). Esto constituye una **amenaza** ya que tanto en los dos sectores existen empresas con más del 70% de posicionamiento. Matriz de Evaluación de Factores Externos (**Anexo 1**)

2.1.3 Conclusiones

1. La industria de pulpas de frutas debe aprovechar la oportunidad de que las barreras arancelarias a la importación de este tipo de producto están entre el 0% y 27.6%. Motivando a la producción local de producir para exportar.
2. El sector C1030.12 debe aprovechar la oportunidad de crecimiento, ya que su representación actual es muy baja con un 7.70% del Valor Agregado Bruto

del PIB, con la tendencia de producir para dinamizar la matriz productiva, se puede empujar más el desarrollo de esta industria.

3. La industria de alimentos y en especial la de pulpas de frutas, debe aprovechar la tendencia de las personas en consumir productos más saludables, de acuerdo a los organismos internacionales que apoyan y hacen campañas de concientización sobre llevar una mejor salud.

4. La disponibilidad de la tecnología en la industria que procesa alimentos es un punto a favor para las empresas que trabajan con frutas, ya que los mecanismos de utilización y tratamiento están al alcance y existe el asesoramiento adecuado.

5. La ventaja de no tener una barreras de entrada tan alta en lo que ha experiencia se refiere, genera la opciones de emprendimiento. Sin embargo, la inversión inicial como recurso principal puede ser un impedimento si no se cuenta con personas dispuestas a invertir.

6. Los proveedores de materias primas brindan una alternativa viable para entrar en la industria de procesamiento de frutas; así también, como los proveedores de empaques u otros insumos.

7. La negociación con los clientes, específicamente cadenas de supermercados puede resultar riesgoso si no se cuenta con una planificación adecuada en cuanto a flujo de dinero, estos clientes se apalancan mucho de lo productores.

8. La competencia es alta en este sector, se debe considerar todo un sistema integrado de valor que se pueda entregar a los clientes para entrar al mercado.

9. Los productos sustitutos si son una amenaza real, dado que existen empresas muy grandes que manejan este tipo de productos, y por lo general, al tener esa fuerza financiera y de posicionamiento puede resultar muy peligroso.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Grupo Focal

La investigación cualitativa se realizó un grupo focal, el día sábado 8 de octubre del año 2016 en una casa residencial ubicada en el barrio Quito Tenis al norte de la ciudad de Quito, con el objetivo de estudiar el comportamiento, la preferencia y frecuencia de compra de pulpas de frutas en base al grupo investigado. El cual estaba compuesto por 4 mujeres y 3 hombres, el detalle de los integrantes es el siguiente:

- Annabella Pérez, 39 años, soltera y Diseñadora de Modas de profesión.
- Daniel Jaramillo, 36 años, casado e Ing. en Sistemas de profesión.
- María Emilia Herrera, 31 años, casada y Diseñadora de Modas de profesión.
- Ignacio Villena, 21 años, soltero y que actualmente trabaja como Gerente Comercial de una empresa productora de pulpas de frutas con la marca denominada Frucht.
- Celinda Pérez, 62 años, casada y Contadora de profesión.
- Ana Lafuente, 49 años, casada y Administradora de Empresas de profesión.
- Roberto Ponce, 41 años, soltero y Médico de profesión.

Comportamiento de compra: Los hallazgos en el grupo de mujeres fueron: **Frecuencia:** Las mujeres compran entre 2 y 3 pulpas de frutas al mes. **Montos:** Tienden a gastar entre \$ 10 y \$ 20 en cada compra. **Tamaño de la porción:** La presentación que prefieren es la de 500 gramos. **Puntos de venta:** La mayoría prefiere la cadena de autoservicio Supermaxi para obtener este producto. **Marcas:** Les gustan las marcas María Morena, La Jugosa, Frutosa y otras desconocen el nombre de las marcas. **Sabores:** Les gusta consumir mora, naranjilla, guanábana, tomate de árbol y maracuyá. **Por qué les gusta consumir pulpas de frutas:** por su fácil preparación y conservación en la

refrigeradora, a esto se le añade la opción de que este producto no contiene azúcares o endulzantes.

Los hallazgos en el grupo de hombres fueron: Frecuencia: Los hombres compran entre 3 a 4 pulpas de frutas al mes. Montos: Tienden a gastar entre \$5 y \$ 20 en cada compra. Tamaño de la porción: La presentación que prefieren es la de 250 y 500 gramos. Puntos de venta: Prefieren la cadena de autoservicio Supermaxi y Santa María para obtener este producto. Marcas: Les gustan las marcas Supermaxi, María Morena, La Jugosa, Mr. Freeze, Yucho y Frucht. Sabores: Les gusta consumir mora, frutilla, naranjilla, guanábana, piña, mango, taxo. Por qué les gusta consumir pulpas de frutas: por su fácil preparación y conservación en la refrigeradora.

Dentro del grupo focal, el 100% de ellos están dispuestos a comprar si se les presenta un nuevo concepto de producto que convierta a las pulpas en no solo en una bebida de diferentes frutas, sino también en un jugo que entregue beneficios importantes para obtener salud y mayor rendimiento físico; están dispuestos a recibir estos beneficios siempre que los extractos adicionales que se integran a la pulpa de fruta no afecten el sabor de la misma y se pueda sentir un sabor agradable y natural. Además, un 57% del grupo si conoce el concepto de pulpas de frutas refrigeradas.

Mercado Objetivo: Los hallazgos concernientes a las necesidades de los clientes que se registraron en el grupo focal fueron: El 100% requiere tener en su casa un jugo de frutas permanentemente, por ello habían dejado de consumir antes los jugos de frutas en envase *tetra pak* como las frutas directas para empezar a consumir pulpas. La mayoría expresó que necesita que el producto sea más fácil de manejar para la dosificación, sobre todo con la pulpa de fruta congelada.

Continuando con la investigación cualitativa, se realizaron 2 entrevistas a personas expertas que se encuentran inmiscuidos en toda la cadena de valor

del concepto de las pulpas de frutas. Los entrevistados trabajan en diferentes áreas y brindan diversas perspectivas interesantes en torno al enfoque del contenido del ejercicio que realizan dentro de la industria.

3.1.2 Entrevistas a profundidad a un experto - Primera entrevista

La primera entrevista se realizó a una persona involucrada con 20 años de experiencia en el negocio de la fabricación de pulpas de frutas. El Sr. Javier Serrano L. Gerente General de la empresa Latinoamericana de Jugos S.A., ubicada con la planta procesadora en el km 5 vía Amaguaña, quien transmite su impresión sobre este concepto de negocios en base a los clientes, detallando lo siguiente:

Comportamiento de compra: Frecuencia: Los consumidores compran entre 2 a 4 pulpas de frutas al mes. Montos: Un 60% de personas tienden a gastar en 10 y 20 dólares cada que compran al mes pulpas de frutas. Tamaño de la porción: La más preferida es la de 500 gramos; sin embargo, abastecer en porciones divididas de 100 gramos en 1 sola funda es lo ideal cuando se trata de una pulpa de fruta congelada. Puntos de venta: La cadena Supermaxi es el mejor autoservicio para distribuir este tipo de productos. Marcas: La Jugosa y María Morena están bien posicionadas; aun así existen muchas marcas nuevas que están creciendo en el mercado actualmente. Sabores: Las personas jóvenes siempre les llama la atención sabores como la mora, maracuyá, naranjilla, naranja; mientras que a las personas de una edad mayor, prefieren sabores como tomate de árbol, guanábana, granadilla, etc. Segmento: Las pulpas de frutas es un producto *multitarget*, son para todo tipo de personas sin discriminar edad o género. La pulpa de fruta la puede consumir un niño de 3 años en adelante, como también las personas de la tercera edad, ya que hay frutas específicas recomendadas para diabéticos y que es perfecto en este contexto para las personas de edad avanzada que tienden a presentar síntomas de mala alimentación. Sin embargo, los extractos sociales A, B y C+ son los que más demandan las pulpas de frutas.

Mercado Objetivo: El Sr. Serrano explica que el cliente tiene la necesidad de consumir productos saludables y disponer de estos productos en un momento determinado es complejo, las pulpas de frutas disponen a los clientes una diversidad de sabores sin tener la necesidad de moverse. Explica también que no hay una relación directa o inversamente proporcional al nivel socio económico versus el precio, siempre dependerá del valor agregado que ofrezca las propiedades de la pulpa de frutas "Vitamina A, B, C, D, E; Zinc; Hierro, etc." (MSP, 2014, p 311).

La necesidad en las amas de casa al momento de elaborar jugos de frutas para la familia es vital, expresa el Sr. Serrano, por ello la facilidad de mantener refrigeradas todas las posibles opciones en cuanto a sabores y que además tengan un rango más amplio de durabilidad, evitando lo que les pasa a las frutas en su estado natural, su caducidad es más rápida.

Para las mujeres que sufren de estreñimiento; la papaya como también el tamarindo, son esenciales para ayudar a este inconveniente. Además, de las personas que desean proveerse de una bebida con un alto nivel vitamínico. Sin embargo, el Sr. Serrano comenta que todavía falta cultura para utilizar las pulpas de frutas como un buen alimento para mejorar la salud; existe por ahora una amplia apertura al consumo de los jugos naturales y es allí donde las pulpas juegan un papel fundamental en el Ecuador.

3.1.3 Entrevistas a profundidad a un experto – Segunda entrevista

La segunda entrevista fue realizada al Jefe de Control de Calidad de la empresa ENVAGRIF, ubicada en Calle Carchi Nro. 904 y Av. Interoceánica Km. 14 ½ (Tumbaco); El Ing. Mario Barahona, quien trabaja para la empresa por más de 2 años y cuenta con 15 años de experiencia en la industria de alimentos. Esta empresa elabora las pulpas de frutas con la marca María Morena. Él brindó las siguientes impresiones de este concepto de negocio:

Comportamiento de compra: Frecuencia: Las personas tienden a comprar 1 vez a la semana. Montos: Gastan entre 5 y 10 dólares. Tamaño de la porción: Las presentaciones de 250 y 500 gramos son las que más se venden. Puntos de venta: El Supermaxi y Santa María son los principales, aun así otros supermercados como Mí Comisariato, Supermercados Magda, Coral Hipermercados y el Gran Akí son otros excelentes puntos de ventas. Marcas: María Morena, Yucho, La Jugosa son excelentes marcas. Sabores: Los que más se venden son los de mora, guanábana, naranjilla, maracuyá, frutilla y tomate de árbol; pero se producen todos los meses de toda una variedad de sabores.

Mercado Objetivo: El Ing. Barahona comenta que una de las necesidades que manifiestan los clientes, al momento de adquirir una pulpa de fruta, es tener la convicción de optar por un producto que en su composición es más sano que un jugo de frutas en botella, envase *tetra pak*, gaseosa, etc. Y que además, la ventaja frente a las frutas en su estado natural por más que se encuentre en buenas condiciones, como por ejemplo una excelente refrigeración, dependiendo del tipo podrá durar entre máximo 15 días hasta 2 meses. Pero una pulpa de fruta podrá almacenarse desde 6 meses hasta 1 año, igualmente dependiendo del tipo y sabor de pulpa.

Otra de las necesidades que observan los clientes en las pulpas de frutas, explica el Ing. Barahona es en la manera de utilización, porque depende del empaque y presentación para que el proceso sea sumamente más simple; dándole una ventaja (manipuleo y dosificación) en este caso a las pulpas refrigeradas sobre las congeladas. Aun así, las pulpas como tal, son más fáciles de utilizar y organizar para generar una preparación de un jugo o postre, ya que las mismas frutas representan un procedimiento más complejo que los consumidores prefieren evitar por tiempo.

3.1.4 Sondeo descriptivo

En el análisis cuantitativo del cliente, se desarrolló una investigación por encuestas escogiendo una muestra aleatoria de 50 personas de los sectores ubicados al norte de la ciudad de Quito, los resultados fueron los siguientes:

Comportamiento de compra: Del 100% de los encuestados: Un 84.60% consume pulpas de frutas. De los que si consumen pulpas de frutas: Las marcas de pulpas de frutas que más consumen son: La Jugosa con un 20.20%, seguido por María Morena con un 14.64%, Mr. Freeze con un 9.76%, Jugo Fácil con 8.25% y FrutaSi con un 7.74%. Se encontró que un 8.42% desconoce que marca de pulpa consume. Los sabores que más prefieren son la mora, naranjilla, guanábana, maracuyá, coco, frutilla, tomate de árbol y piña. Un 57.9% si conoce las pulpas de frutas refrigeradas. Un 97.7% si estarían dispuestos a consumir las pulpas combinadas con extractos de plantas asiáticas. Un 90.8% si estarían dispuestos a comprar pulpas de frutas combinadas con extractos de plantas asiáticas. Tamaño de la porción: La presentación que más prefieren comprar es la de 500 gramos, seguida por la de 250 gramos. Puntos de venta: El Supermaxi y Santa María tiene mayor preferencia como autoservicios para comprar pulpas de frutas. Frecuencia: De los si consumen pulpas de frutas, un 39.3% compra para consumir 1 pulpa a la semana; un 23.9% para consumir 2 pulpas a la semana y un 15.4 para consumir 1 pulpa cada 15 días.

Mercado Objetivo: Las necesidades del cliente que se halló en el sondeo descriptivo son: De los que si consumen pulpas de frutas, un 78.4% dijo que una de las ventajas de consumir este producto es se puede encontrar una variedad de sabores al momento de encontrar; sin embargo, un 24.7% de ese mismo grupo afirma que no se siente al 100% el sabor de la verdadera fruta al consumirlo. La mayoría está dispuesto a pagar por una pulpa de fruta de 500 gramos refrigerada combinadas con extractos asiáticos mayores beneficios entre un precio de \$3.00 y \$3.60. Por otra parte, un 78.4% de los encuestados

les gustaría recibir información de nuevos productos de pulpas de frutas a través de la red social *Facebook*.

Los resultados tabulados y gráficas se encuentran en el **(Anexo 2)**.

Conclusión

Comportamiento de compra: Coincidentemente, los resultados obtenidos sobre el comportamiento de compra de los consumidores de pulpas de frutas concuerdan tanto en los 2 estudios como en las 2 entrevistas realizadas. Frecuencia: Compran entre 2 y 4 pulpas al mes. Montos: Gastan en cada compra en \$ 10 y \$ 20 dólares. Tamaño de la porción: Prefieren comprar la presentación de 500 gramos. Marcas: La Jugosa y María Morena son las posicionadas; pero un porcentaje de consumidores compran sin tener una referencia clara de la marca que adquieren. Puntos de Venta: Supermaxi y Santa María. Sabores: Prefieren mora, naranjilla, guanábana, tomate de árbol, maracuyá y frutilla.

Mercado Objetivo: Las conclusiones sobre los resultados encontrados en la investigación de mercado, indican que la principal necesidad de compra en los clientes para adquirir pulpas de frutas se fundamenta en conseguir un producto saludable, que ofrezca características prácticas en su preparación y que posea un tiempo de conservación más amplio. Además, las personas investigadas hallan en las pulpas, un beneficio natural real, en comparación con otro tipo de productos que también son procesados. Por otro lado, las encuestas muestran un alto nivel de personas que consumen pulpas de frutas dentro del segmento al que se desea llegar; y la funcionalidad de las pulpas es variada y no solo sirve para elaborar jugos, también sirven para hacer batidos o postres.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Conforme al análisis interno y externo; y usando la metodología de la cadena de valor, se ha elaborado la siguiente propuesta: Constituir una empresa que ofrezca un proceso productivo de elaboración de pulpas de frutas refrigeradas combinadas con extractos pulverizados de hojas de plantas asiáticas, las mismas que son importadas al Ecuador por medio de empresas calificadas y certificadas en sus productos con normas y estándares internacionales como la British Pharmacopoeia (BP), Farmacopea Europea (EP), Farmacopea de Estados Unidos / Formulario Nacional (USP) que aportan evidencia sustentada para que un producto farmacológico pueda resistir a factores ambientales de temperatura, humedad y luz. (Administración de Alimentos y Medicamentos, 2017, pp 1 y 3). Conjuntamente, proveerse de frutas que sean recibidas por proveedores que posean especialización en agricultura limpia con cultivos integrales de todo el país; como el Programa de Especialización Agropecuaria de Tungurahua (Gobierno Provincia del Tungurahua, 2016). Adicionalmente, que la empresa posea una infraestructura adecuada con personal capacitado en la manipulación de frutas, que saben distinguir y seleccionar la idoneidad de la materia prima para cumplir con las condiciones requeridas y que también dominan el proceso técnico de elaboración de las pulpas por el asesoramiento en tecnología y procesos que brinda el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP, 2016). Asimismo, esta compañía tiene un grupo de talento humano en gestión comercial para ventas y seguimiento de las mismas y que trabaja coordinadamente con socios estratégicos de mercadotecnia para la elaboración de posibles combinaciones de frutas y extractos que permitan una mejor penetración de los productos en el mercado. **(Anexo 3)**. Se considera será rentable esta oportunidad de negocio porque entrega a los clientes una variedad de combinaciones de pulpas de frutas con extractos de plantas asiáticas desarrolladas para brindar salud y energía.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

Conforme al último Censo de Población y Vivienda realizado en el año 2010, la población de la ciudad de Quito posee 2.239.191 habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013). Dentro de este número de personas, el género masculino tienen un porcentaje de 48.63%, que da como resultado 1.088.918; mientras que el género femenino posee un porcentaje de 51.37% y esto representa una población de mujeres de 1.150.272 (Instituto de la Ciudad, 2010). A nivel de estratos socioeconómicos, y de acuerdo al estudio realizado por el INEC y tomando como parte de la muestra a la ciudad de Quito para determinar los niveles sociales del país, se evidencio que el estrato "A" está conformado por un 1,9%, el "B" posee un 11.2%, el "C+" representa un 22.8% y el estrato "C-" y "D" tiene el 49.3% y el 14.9% respectivamente (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). Adicionalmente, geográficamente la zona norte de la ciudad capital está conformada por 2 zonas administrativas municipales que son: Eugenio Espejo y La Delicia; mismas que poseen una población de 422.242 y 351.963 habitantes respectivamente.

Para elegir a qué segmento de clientes se desean atender, se utilizaron 2 variables principales para dividir y encontrar el mercado de consumo; la primera es dividir por unidades geográficas y la segunda por la clase social que es una característica psicográfica (Armstrong-Kotler, 2013, p 165). Por lo tanto, se consideran las 2 zonas del norte de la ciudad de Quito y se cruzan con los porcentajes de niveles socio económicos a los que se desea llegar; estos son los estratos A, B y C+ que suman un total de 35.9%. El total de habitantes de las zonas seleccionadas es de 774.205 personas, al realizar el cálculo, se determina un mercado meta de 277.939 clientes.

El tipo de marketing que este plan de negocios implementará, será con una estrategia de marketing concentrado o de nicho de mercado, la misma que permite que empresas pequeñas y que recién arrancan en la competencia por ganar clientes, puedan enfocar sus esfuerzos y planes estratégicos con sus limitados recursos para atender segmentos que son ignorados por competidores que poseen mayor trayectoria y experiencia (Armstrong-Kotler, 2013, pp 176 y 177).

5.1.2 Propuesta de valor

Como ya se mencionó anteriormente en la oportunidad de negocio, el sistema que se desarrollará y que ofrecerá una propuesta de valor, se basa en un procedimiento fundamentado por actividades que tendrán equipos y herramientas nuevas, mano de obra capacitada y con experiencia en la elaboración de pulpas de frutas refrigeradas, con materias primas en el caso de los frutos que la empresa gestionará para ser abastecida por productores certificados en programas de agroindustria, así como la importación de extractos pulverizados de plantas de origen asiático que son comercializadas por compañías que cumplen con las normas internacionales de farmacología y estándares de calidad en sus procesos de elaboración. Además, la estructura de negocio estará diseñada con estrategias de marketing y ventas que ofrezcan diferentes alternativas de mezclas de frutas con extractos asiáticos; los mismos que tendrán un seguimiento post-venta de qué tan aceptado es en el mercado y que nuevas alternativas son las que generarán un mayor impacto en los clientes.

5.1.3 Posicionamiento

El plan de negocios se establecerá con una mezcla de más beneficios por el mismo precio (Armstrong-Kotler, 2013, p 187); generando así la oportunidad de posicionar a la marca con una calidad comparable en el producto de pulpas de frutas refrigeradas; y que es respaldado por todo un sistema de valor que se

desarrollará con el fin de establecer un proceso de manufactura diferente y que entregue más características beneficiosas en los consumidores finales.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Nivel de producto: El nivel esencial de las pulpas de frutas refrigeradas es servir como un elemento principal para la elaboración de un jugo o batido de fruta, además de cualquier tipo de postre; esto responde a la pregunta de, que está adquiriendo en realidad el cliente (Armstrong-Kotler, 2013, p 198).

Atributos: En el segundo nivel, el tipo de producto a elaborar poseerá los siguiente atributos, los mismos que se describen de la siguiente manera: las pulpas de frutas refrigeradas de 500 gramos, se van a elaborar en un inicio con las siguientes combinaciones: los sabores de mora y de naranjilla se combinarán con 11 gramos de extracto de hoja pulverizada de panax ginseng, mientras que las pulpas de guanábana y de frutilla se combinarán con 11 gramos de extracto de hoja pulverizada de ginkgo biloba. Posteriormente, se implementarán 2 sabores más como son el tomate de árbol y la piña para refrescar la oferta de productos e impulsar la marca. Tanto el ginseng como el ginkgo biloba son dos plantas originarias del continente Asiático (Carretero, 2007, p 1) (Sánchez, 2013, p 2) que tradicionalmente han sido utilizados para la prevención y en tratamientos de enfermedades, todo esto dentro de un contexto de medicina natural y que involucra en un gran porcentaje a la cultura oriental. Sin embargo, en los últimos 15 años se ha podido evidenciar una alta participación en la utilización de estas plantas con el fin de que sean potenciadores cognitivos (Ong; Shiang; Jian Lim; Low; Muslima; Aquili, 2016). Dichas plantas se desarrollan en las zonas frías y estribaciones de las montañas de China, Corea del Sur y Japón; además de otros países. Esta materia prima de origen asiático presenta un mayor nivel de calidad y disponibilidad debido a las perfectas condiciones que presentan las zonas

donde crecen este tipo de plantas, especialmente la del panax ginseng (Borras, 2003, p 2).

Branding: Las pulpas de frutas refrigeradas presentará la siguiente marca: **Fruta G+G**, la misma que desea transmitir un mensaje de un producto natural que nacen de las frutas exóticas y que además posee una combinación de extractos de origen asiáticos.



Figura No 1: Marca de las pulpas de frutas del plan de negocios.

El logotipo presenta a un llamativo producto que suma gráficamente al valor de la marca y el concepto a brindar, donde el cliente identifique rápidamente una imagen de frutas con un adicional que transmite variedad y diferenciación, como además beneficios al momento de probar un jugo, batido o postre hecho con una pulpa de la marca.

Empaque: El producto será de un material de poliéster con polietileno *doypack* multi-laminado a 3 sellos con zipper que presentará una imagen a *full-color* con un fondo de bosque y con material transparente para que se pueda observar el contenido del sabor de la pulpa de fruta.



Figura No 2: Diseño del envase de las pulpas de frutas refrigeradas.

El tercer nivel y que hace referencia a un producto aumentado (Armstrong-Kotler, 2013, p 198); estará constituido por entregar un servicio post-venta, el mismo que ofrecerá un soporte de producto que estará sustentado por el Gerente General y el personal de ventas, quienes a su vez tercerizan las actividades ligadas al desarrollo de herramientas informáticas de postventa, como la creación de una página web, con la contratación de un respectivo web master que colabore con la administración de la web y además brinde el asesoramiento necesario para obtener las mejores alternativas de respuestas dentro de un fan page o perfil público en las redes sociales que entreguen dinámicas opciones, así como estadísticas, tendencias del mercado para que nuestros clientes puedan obtener información relevante como los beneficios de los extractos asiáticos en un contacto directo. Adicionalmente, y de acuerdo a las normas de etiquetado en el envase del producto que obligan a que se

encuentren los números de teléfono y el correo electrónico de la empresa. Los mismos servirán para sugerencias y pedidos dentro de los horarios de oficina.

Las pulpas de frutas refrigeradas serán un producto que la marca **Fruta G+G** desea entregar, y estas se considerarán dentro de la clasificación como un producto de conveniencia (Armstrong-Kotler, 2013, p 199); debido a que el potencial cliente realiza compras frecuentes de este tipo de productos y no necesita de mayor esfuerzo de comparación con otros para elegirlos. La distribución será intensiva en los supermercados que se consideren idóneos y que se encuentren dentro de las zonas que la empresa anhela penetrar al mercado.

5.2.2 Precio

Costo de Venta: las pulpas de frutas refrigeradas se detalla en primera instancia con el costo de las frutas, mismas que tienen un grado de variabilidad en ciertos meses del año por la producción y cosecha que se da. En temporada alta de producción de las frutas mencionadas anteriormente, el precio cotizado es: de Marzo a Octubre la mora tiene un costo promedio de \$ 1.00 / kg; durante todo el año la naranjilla es constante con un costo promedio de \$ 0.90 / kg; la guanábana desde Abril a Octubre posee un costo promedio de \$ 1.00 / kg y la Frutilla desde Mayo a Enero igual tiene un costo promedio \$ 0.90 / kg (MAGAP, 2016). Sin embargo, en temporada baja de producción de las frutas mencionadas, el precio cotizado es: de Noviembre a Febrero la mora tiene un costo promedio de \$ 1.20 / kg; la guanábana desde Noviembre a Marzo igual posee un costo promedio de \$ 1.20 / kg y la frutilla desde Febrero hasta Abril tiene un costo promedio \$ 1.20 / kg (MAGAP, 2016). Al tercer año se incorporan 2 nuevos sabores de frutas, estos son: el tomate de árbol, el cual tiene una alta producción durante todo el año y se puede encontrar a un costo promedio de 0.70 / kg. Asimismo, la otra fruta seleccionada será la piña que posee meses altos de producción y estos son de Diciembre a Mayo con un

costo promedio de 0.50 / kg; y de Junio a Noviembre con una baja producción se puede encontrar a un costo de 0.70 / kg (MAGAP, 2016).

Por otra parte, los precios de los extractos pulverizados de hojas de las plantas panax ginseng y ginkgo biloba se determinaron de la siguiente manera:



Hojas y frutos de Ginseng



Hojas y frutos de Ginkgo Biloba

Figura No 3: Ejemplos de plantas de panax ginseng y ginkgo biloba.

Panax Ginseng: Costo USD \$ 13.2 / kg. **Ginkgo Biloba:** Costo USD 45,67 / kg. **(Anexo 4)**

Se importará para la producción de todo 1 año, 2000 kg de extracto de hoja de ginseng y 1000 kg de extracto hoja de ginkgo biloba, ambas en polvo. (Desde la compra hasta la recepción del producto en la ciudad de Quito, de 45 a 55 días). A continuación se detalla el pago de impuestos para poder nacionalizar dichas cargas. El costo en términos del *incoterm CIF* por traer 2000 kg de ginseng es de \$ 13.2 por kg, mientras que importar 1000 kg de ginkgo biloba es de \$45.5 por kg (incluye impuestos locales). Los cálculos se realizan de la siguiente manera; 2000 kg (x) \$ 13.2 el kg da un total de \$ 26 400 de ginseng y 1000 kg (x) \$ 45.5 el kg da un total de \$ 45 500 de ginkgo biloba. **(Anexo 5)**

Tabla No 1: Calculo de aranceles e impuestas al nacional la carga.

Costo CIF	\$ 26400.00	Costo CIF	\$ 45500.00
Ad Valorem (10%)	\$ 2640.00	Ad Valorem (10%)	\$ 4550.00

FODINFA (0.5%)	<u>\$ 132.00</u>	FODINFA (0.5)	<u>\$ 227.50</u>
Subtotal	\$ 29172.00	Subtotal	\$ 50227.50
IVA 14%	<u>\$ 4084.08</u>	IVA 14%	<u>\$ 7038.85</u>
TOTAL	\$ 33256.08	TOTAL	\$ 57316.35

Dando un total de \$ 16.63 el kg de ginseng y \$ 57.31 el kg de ginkgo biloba.

Finalmente, consideramos el agua purificada como componente complementarios a \$ 0,02 / pulpa de 500 gramos y la materia prima indirecta en donde se toma en cuenta al envase de poliéster con polietileno de 3 sellos con zipper a \$ 71.08 las 45.000 fundas. Las fundas-envase tienen una dimensión de 130 mm por 240 mm Costo de grabado de cilindros: \$ 300 por color. **(Anexo 6)**. A continuación se les presenta en una tabla el resumen de todos los costos de materias primas directos e indirectos que se consideran para la elaboración del producto final.

Tablas No 2: Resumen de costos de materias primas directas e indirectas

	Temporada Alta	Temporada Baja
Materia Prima Directa		
Frutas iniciales		
Mora	\$ 1.00	\$ 1.20
Naranja	\$ 0.90	No aplica
Guanábana	\$ 1.00	\$ 1.20
Frutilla	\$ 0.90	\$ 1.20
Frutas complementarias		
Tomate de Árbol	\$ 0.70	No aplica
Piña	\$ 0.50	\$ 0.70
Extractos de hojas en polvo		
Ginseng	\$ 16.63	No aplica
Gingko Biloba	\$ 57.31	No aplica
Elemento de complemento		
Agua Purificada - Mezcla con Extractos	\$ 0.02	No aplica
Materia Prima Indirecta		
Envase de poliéster con polietileno y zipper para 500 gramos	\$ 0.07	No aplica

Precio de entrada: Fruta G+G con el concepto de pulpas de frutas refrigeradas entrará al mercado con una estrategia de fijación de precios en base a las percepciones de valía que realizan los clientes, optando dentro de la misma con una táctica de precio de valor agregado (Armstrong-Kotler, 2013, pp 258-260). Aprovechando que el mercado objetivo al que van dirigidos las pulpas de frutas refrigeradas es de un segmento que ya se encuentra atendido por una amplia variedad de marcas que ofrecen un concepto estandarizado y sin novedad actualmente. Con el respaldo de todo un sistema de propuesta de valor, se incorporará al mercado un producto con de variedad de combinaciones de frutas con extractos de hojas de plantas asiáticas.

Con esta táctica de precios, la marca **Fruta G+G** desea unificar dos objetivos claros al momento de entrar al mercado, primero un margen de ganancia por venta que sea más representativo, ya que como toda nueva marca, no obtendrá una alta participación de mercado al comenzar, y que esto constituya un volumen elevado de ventas. Y segundo, posicionar a la marca en los consumidores como una pulpa de fruta refrigerada que se elaborará diferentemente dentro de proceso y abastecimiento de materias primas. Además, que utilizará un sistema de post-venta apropiado que brindará un continuo seguimiento al cliente.

Por otra parte, está estrategia generará la viabilidad necesaria para que la nueva marca de pulpas de frutas nombrada como **Fruta G+G**, pueda sostenerse en el tiempo, y no caiga con producciones a pérdida, ya que el precio brindará mejores perspectivas para sostener las ganancias a pesar de generar volúmenes de producción más pequeños en ciertas estacionalidades que se presenten durante un tiempo determinado de producción continua.

En la investigación cuantitativa realizada, se determinó por medio del modelo de sensibilidad de Van Westendorp que el precio óptimo que estarían dispuestos a comprar los clientes que consumen pulpas de frutas refrigeradas

de 500 gramos es de \$ 3.25, dentro de un rango con precio marginal bajo de \$3.00 y alto de \$ 3.60.

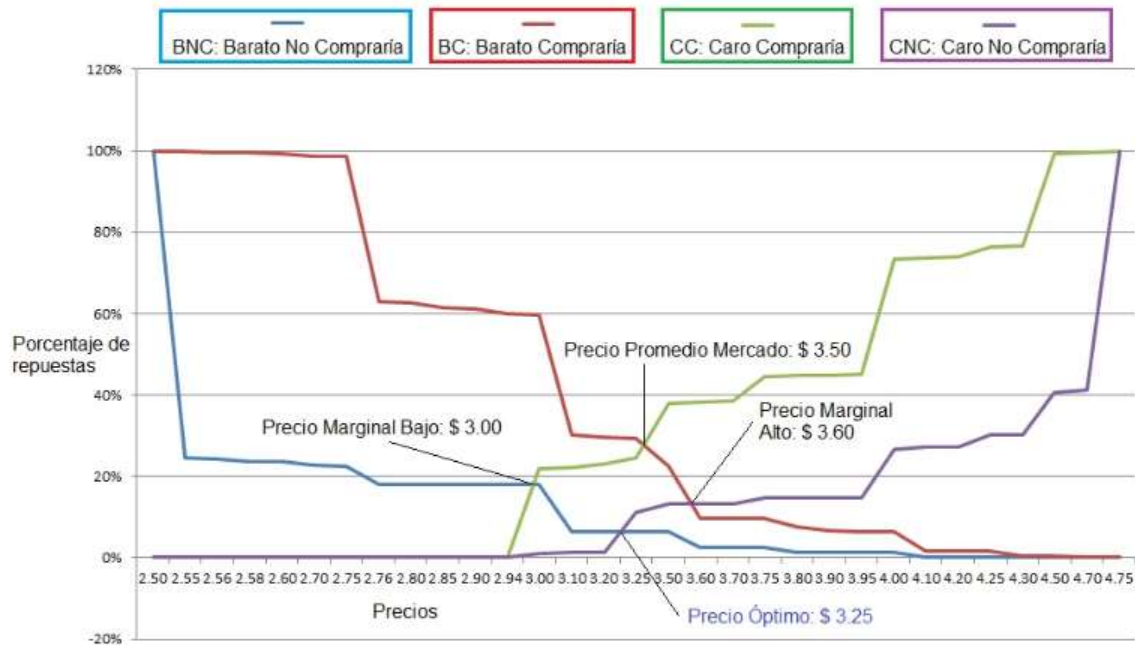


Figura No 4: Modelo de sensibilidad de precios de Van Westendorp

La lista de precios dentro de la estrategia de entrada para los supermercados con los que se logrará realizar la negociación y así puedan obtener un margen de ganancia de al 30% al introducir la marca **Fruta G+G** y venderlos en sus perchas; por lo tanto, el precio establecido al consumidor final para la presentación de la pulpa de fruta refrigerada de 500 gramos se establece en la siguiente tabla:

Tabla No 3: Detalle de precios al supermercado y consumidor Final

	Precio a los Supermercados	Precio a Consumidor Final
Pulpa de Mora	\$ 2.26	\$ 3.20
Pulpa de Naranja	\$ 2.11	\$ 3.10
Pulpa de Guanábana	\$ 2.46	\$ 3.60
Pulpa de Fresa	\$ 2.26	\$ 3.20

Ajuste de precio: La psicología de precios es la estrategia de ajuste que utilizará la marca de pulpas **Fruta G+G**, la misma que tiene como fin incorporarse al tercer año del proyecto una vez iniciado, esta estrategia plantea determinar un ligero incremento en el precio sin que el cliente lo perciba de una manera negativa (Armstrong-Kotler, 2013, p 275); esto se lo realizará conjuntamente con la introducción de 2 nuevos sabores de pulpas de frutas al mercado y sus respectivas combinaciones.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución: La estrategia indirecta intermediario – supermercado se incorporará para comenzar la distribución de las pulpas de la marca **Fruta G+G**, aquí se detalla el utilizar un canal de marketing de negocios, donde el procedimiento a seguir será a través del denominado canal 2, donde desde la fábrica se llegará a un detallista por medio de una empresa especializada en distribución (Armstrong-Kotler, 2013, p 296); este vínculo será apoyado por parte de un operador logístico llamado **Transdimab S.A.** y se encargará de trasladar los productos terminados manteniendo la cadena de frío hasta los puntos de ventas determinados con un costo de \$ 120 por cada envío semanal, incluyendo el regreso de las gavetas (gaveta plástica de almacenaje) que son propios. Esta estrategia permitirá estudiar de una mejor manera los sectores donde tenga mayor impacto el nuevo concepto. Seleccionando puntos de venta idóneos que faciliten la tarea de dar a conocer progresivamente la nueva pulpa de fruta. La orientación a un mercado físicamente concreto permite fortalecer la atención de las demandas del segmento en específico a llegar.

Punto de venta: Los puntos de ventas estarán establecidos en supermercados que manejan una larga trayectoria en torno a la distribución de productos de consumo masivo. Los supermercados seleccionados y los cuales permiten desde arrancado el proyecto el poder perchar las pulpas de frutas de la marca **Fruta G+G** en sus estanterías son: Supermercados Santa María, Almacenes Tía, Coral Hipermercados y Supermercados Magda. Además, la empresa

tendrá en su fábrica un punto de venta adicional donde también se pondrá atención directa al público para ventas del producto, la ubicación de este punto de venta estará en el barrio San José del Condado, en la Av. Mariscal Sucre a 150 metros del centro comercial. Parroquia Ponceano. Al norte de la ciudad de Quito;

Una vez que el producto este rotando en los diferentes puntos de ventas durante un periodo superior a un año. Se logrará tener el requisito principal para poder acceder a los supermercados de marcas más reconocidas. Estos son parte de empresas como: Corporación La Favorita, Corporación El Rosado; los cuales se consideran como las marcas de autoservicios más posicionadas en el mercado de la ciudad de Quito.

Estructura del canal: Para llegar al consumidor final la estructura a utilizar será de un canal indirecto corto, que nace desde el productor (fabrica), pasa a un operador logístico que transporta el producto final a los autoservicios o supermercados, y finalmente este tiene el contacto directo con los consumidores finales a través de; como indica la siguiente figura.

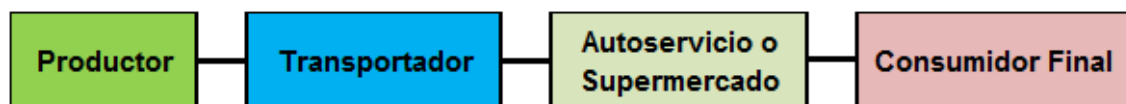


Figura No 5: Canal Indirecto Corto – Grupo Innovador Natural

5.2.4 Mezcla Promocional

Publicidad en los puntos de ventas: para impulsar la campaña de comercialización, se utilizará una herramienta de muestras promocionales (Armstrong-Kotler, 2013, p 411) la táctica a ejecutar es brindar degustaciones en pequeños vasos plásticos, los mismos que tendrán impreso la marca, y el producto esté preparado y listo en sus diferentes sabores, para ello se necesita adquirir 4 “*Banner Roll Up* con impresión”, el costo por cada uno es alrededor

de \$ 45 para 4 puntos de venta. Además, contratar señoritas impulsadoras que ofrezcan el producto en ciertas horas de aglomeración de clientes en los autoservicios. Los días viernes, sábados y domingos; costo por modelo \$ 250 **(Anexo 7)**.

Decisiones de Relaciones Públicas: para lograr construir una importante reputación ante la comunidad con sus diferentes públicos en general, la planificación que piensa establecer la empresa con su marca **Fruta G+G** es construir una sólida responsabilidad social corporativa, la misma que se verá fundamentada a través de tácticas y estrategias con el fin de generar una comunicación eficaz (Wilcox, Cameron, Xifra; 2012, pp 464-465). Para ello se pondrá en acción, invitaciones a periódicos de la ciudad de Quito, entre los cuales tenemos a El Comercio, El Telégrafo, La Hora, entre otros; con el fin de brindar entrevistas a periodistas que trabajan en artículos relacionados a emprendimientos y temas relacionados a buenas practicas que desarrollan las empresas en la industria de manufactura, que desarrollan conceptos con valor agregado y que buscan otorgar mejores alternativas al mercado actual. El encargado de dar a conocer los objetivos planteados por la empresa y los procesos responsables será el gerente general de la empresa Grupo Innovador Natural. El cual recibirá a los informadores dentro de la planta de producción de la marca **Fruta G+G** e indicara las intenciones que desea alcanzar el nuevo concepto. Tanto desde el punto de vista de cómo una idea innovadora puede generar plazas de trabajo y también como desea entregar a los consumidores una excelente alternativa a de un producto de consumo diario que permite beneficiar la salud. Adicionalmente, se utilizará una estrategia de *free press* en los programas donde vinculan a la comunidad por parte de los canales de televisión y medios en general que realizan estos eventos periódicamente, se trabajará generando acuerdos para brindar degustaciones gratis a través de un kiosco que estará estratégicamente ubicado con el fin de que se pueda observar la marca **Fruta G+G** en un horario de alto rating (Narváez, 2014). Todas estas acciones en el marco de las relaciones públicas no tendrán costo.

Fuerza de ventas: 1 coordinador de ventas gestionará el desarrollo comercial con los puntos de venta (Armstrong-Kotler, 2013, p 395). Por consiguiente, sus funciones son mantener excelentes relaciones con todos los canales que apoyaran las ventas de las pulpas de frutas.

Marketing Directo: La forma que utilizará la empresa para realizar un efectivo desarrollo de marketing es a través del conocido *telemarketing* y venta cara a cara; que estarán bajo la responsabilidad de 1 coordinador de ventas. Los clientes de la marca de pulpa **Fruta G+G** contarán con un proceso establecido y fundamentado en estos dos pilares de comercialización para poder entregar la mayor información y comodidad por medio de una comunicación de salida y visita establecida correspondientemente (Armstrong-Kotler, 2013, p 430).

Tabla No 4: Acciones de marketing costeadas y proyectadas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo mora		\$ 33255.00	\$ 33128.00	\$ 36884.00	\$ 38540.00	\$ 38256.00
Costo naranjilla		\$ 16464.00	\$ 17390.00	\$ 18260.00	\$ 19080.00	\$ 19038.00
Costo guanábana		\$ 17840.00	\$ 18845.00	\$ 19770.00	\$ 20270.00	\$ 20133.00
Costo frutilla		\$ 10842.00	\$ 11451.00	\$ 12015.00	\$ 12318.00	\$ 12337.00
Costo tomate de árbol				\$ 8770.00	\$ 9572.00	\$ 9930.00
Costo piña				\$ 2658.00	\$ 2901.00	\$ 3032.00
Costo del extracto de ginseng		\$ 588.00	\$ 621.00	\$ 827.00	\$ 865.00	\$ 872.00
Costo del extracto de ginkgo biloba		\$ 753.00	\$ 796.00	\$ 989.00	\$ 1019.00	\$ 1018.00
Empaque		\$ 22414.00	\$ 23678.00	\$ 30054.00	\$ 31474.00	\$ 3129.00
Transporte de producto terminado		\$ 5760.00	\$ 5833.00	\$ 5908.00	\$ 5984.00	\$ 6060.00
<i>Banner Roll Up con impresión</i>	\$ 180.00					
Costo contratar señoritas impulsadoras		\$ 8000.00		\$ 16412.22		
TOTAL	\$ 180.00	\$ 115916.00	\$ 111742.00	\$ 152547.22	\$ 142023.00	\$ 113805.00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión:

Grupo Innovación Natural, produce pulpas de fruta refrigeradas con beneficios saludables, para las personas de la ciudad de Quito. Los residuos de la producción se usan para desarrollar cultivos en las localidades rurales.

Visión:

Ser la primera opción en elección de pulpas saludables con agregados naturales en el Ecuador al 2022.

Objetivos Específicos - Mediano Plazo

- Capacitar dentro de los 6 primeros meses a todos nuestros colaboradores tanto de la planta como administrativos en todos los procedimientos técnicos que exigen las normas INEN en el marco de calidad.
- Fomentar una excelente relación con al menos 5 proveedores de materias primas estratégicas y canales distribuidores claves dentro del primer año.
- Lograr un posicionamiento sostenido dentro de los primeros dos años de operación en al menos un 4% del mercado en cuanto a nuestro segmento de clientes consumidores de pulpas de frutas dentro la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos - Largo Plazo

- Implementar un completo departamento de marketing y servicio al cliente que trabajé en procesos de mayor captación de potenciales clientes.
- Incrementar un posicionamiento del más del 8% del mercado en la ciudad de Quito.
- Proveer pulpas de frutas a más de 10 canales de distribución en toda la ciudad Quito, desde el sur hasta el norte y valles aledaños.
- Aumentar las ganancias en más de un 50% de los primeros 5 años de funcionamiento.
- Expandir el mercado de clientes a 5 provincias del Ecuador.
- Exportar un 30% de la producción total de pulpas de frutas a las ciudades de Miami (EUA) y Hamburgo (Alemania).

6.2 Plan de Operaciones

Secuencia y tiempos: El procedimiento para la elaboración de pulpas de frutas refrigeradas, junto con los tiempos de producción que se detallan a continuación: Con 5 operarios repartidos estratégicamente en la línea de producción, se realiza una elaboración de alrededor de 560 pulpas de frutas diarias, con la ayuda de 2 marmitas de acero inoxidable de capacidad de 300 litros cada una, las cuales pueden elaborar hasta 1.000 unidades de 500 gramos en un solo proceso. Para ello es importante lavar, escalar y despulpar alrededor de 2.000 kg de frutas en un solo día, repartidas en 809.4 kg de mora, 476 kg de naranjilla, 428.4 kg de guanábana y 285.6 kg de frutilla, proceso que toma alrededor de 5 horas con 30 minutos; una vez terminado, se someten al mezclado con los extractos de plantas asiáticas, paso que dura 25 minutos.

Posteriormente pasan a la pasteurización donde se someten a una temperatura de 80°C por 20 minutos. Finalizado esto se controla el nivel de carga microbiológica y si es positivo se procede a envasar y sellar el producto.

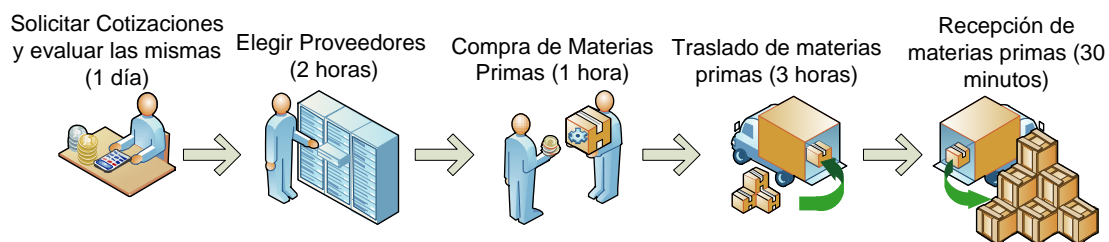


Figura No 6: Flujograma del abastecimiento de insumos (materias primas).

No.	ACTIVIDAD	OPERACION	TRANSPORTE	INSPECCIÓN	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TIEMPO (min)	Personas	Maquinaria y Equipos	Valor (US\$)
1	Selección y clasificación	○	→	□	D	▽	30 min.	1	Planta generadora de energía eléctrica	\$ 3.500
2	Pesado	○	→	□	D	▽	30 min.	1	Báscula	\$ 560
3	Lavado	○	→	□	D	▽	1 hora	1	2 Tinajas de cemento enlucido: 1.40 m x 0.50m	\$ 790
4	Cortado	○	→	□	D	▽	2 horas	1	Mesas de corte de acero inoxidable	\$ 900
5	Escalado	○	→	□	D	▽	30 min.	1	Marmitas de acero inoxidable - con agitador incorporado	\$ 3.000
6	Despulpado	○	→	□	D	▽	1 hora	2	Despulpadora	\$ 2.690

7	Mezclado con extractos de plantas		25 min.	3	Filtro purificador de agua Mezcladora Agitador	\$ 1.780 \$ 1.500 \$ 2.000
8	Pasteurizado		30 min.	2	Marmitas de acero inoxidable - con agitador incorporado	\$ 3.000
9	Envasado		1 horas	1	Embazador manual Bomba de para las frutas	\$ 5.800 \$ 2.000
10	Sellado y codificado		1 horas	1	Selladoras manuales de pedal Codificador	\$ 180 \$ 2.100
11	Refrigerado y almacenado		24 horas	1	Cuarto de refrigeración - para producto terminado de 24 m ²	\$ 25.000
12	Despacho		1 hora		Balanza	\$ 185,00
TOTAL			1 día		INCLUIDO IMP.	\$ 54.985

Figura No 7: Flujograma proceso productivo con costos de maquinaria y tiempos.

En base a la secuencia, las actividades críticas están compuestas en 2 partes; la primera, es el abastecimiento de las materias primas ya que es necesario contar con varios proveedores (entre 3 o 4) que garanticen la obtención de las frutas solicitadas. Además, es fundamental que la importación de los extractos pulverizados de plantas asiáticas, cumplan con los procedimientos y estén asegurados los envíos planificados para evitar pérdidas o sanciones

económicas por los organismos de control. Contar con el asesoramiento adecuado en torno a la elección del régimen de importación y que la nacionalización de las cargas se las pueda realizar en tiempos oportunos. La segunda, es contar con una empresa encargada en la logística de distribución del producto terminado, y que cuente con la experiencia necesaria para tener mantener todo el tiempo la cadena de frío; evitando de esta forma dañar el producto antes de que llegue a la percha de los supermercados.

La producción de al menos 6.251 kg, toma aproximadamente 22 días laborales de jornadas de 8 horas.

Costos: Suministros de oficina: 5 resmas de hojas, costo por cada una \$ 24 mensuales, más tinta de tóner para impresora, \$ 75 mensuales, mas material de oficina, \$55 mensuales; total \$ 250. Seguros de maquinaria: 2% del valor de las maquinarias; costo mensual. Mantenimiento y reparaciones: \$ 500 mensuales. Servicios básicos: se utilizan 50 ml por cada pulpa de fruta, a \$ 0.01 por consumo elevado del agua (EPMAPS, 2008) Total \$ 125 en agua; en electricidad, los consumos mayores como 200 y 300 kWh, como en el caso de las industrias, tendrán incrementos de \$ 2.50 (ARCONEL, 2016). Por cada pulpa de fruta elaborada se consume \$ 0.12 kWh. TOTAL \$ 1.500. Telefonía fija: plan de \$ 200 mensuales (CNT, 2016). Servicios de contabilidad: \$ 350 mensuales cotizados por la empresa **Estrella Jácome Asociados**. El costo del proceso de nacionalización y de transporte de los insumos importados como carga suelta por la empresa **Dc Corp Logistics** hasta la ciudad de Quito con \$ 780 (**Anexo 8**). Para la adquisición de Uniformes e Implementos: Para seguridad de los obreros y cumplir con las normas de calidad se cotizo con la empresa **F&F Uniformas:** pantalones \$ 55, gorros industriales a \$12, mandiles \$35, chompas térmicas \$ 250, impermeables \$75, protectores de oídos \$ 7, calzado industrial con punta de acero \$ 200, chalecos reflectivos \$ 35. Para 5 obreros da un total de \$ 3.345. Servicios de seguridad: Cotizado por **Prosevip Cia. Ltda.** \$ 1.200 mensuales. Arriendo, superficie total es de 1000 m2, de los cuales 840 m2 es cubierto, posee hasta 8 garajes espaciosos y un galpón

suficientemente grande para la planta y un área para oficinas. Costo mensual de arriendo \$ 2.600 (Plusvalía, 2016) (**Anexo 9**). Requisitos: Laboratorios **Multianalityca Cia. Ltda.** es una empresa certificada por el Servicio de Acreditación Ecuatoriana (SAE, 2016); la misma que realiza el servicio de análisis de muestras alimenticias para la elaboración de la tabla nutricional de productos procesados. De igual manera, acredita con los resultados pertinentes para la obtención del registro sanitario, cuya validación como se dijo en el PEST, lo realiza el ARCSA. Cada análisis de muestra tiene un costo de \$ 350. Más otros gastos de \$ 400 promedio para obtener los registros. Por 4 productos iniciales, total \$ 3.000. Y más 2 productos nuevos que ingresan en el tercer año, total \$ 1.500. Seguro de salud y accidente de empleados: con cobertura a familiares directos, cotizado por la empresa **Seguros Constitución**, costo por empleado de \$ 320 mensuales; por 8 empleados da un total de \$ 2.560. Tecnología: Implementación de un cableado estructurado en las oficinas con 8 puntos de datos, cada punto a \$187. Total: \$1.500.

Tabla No 5: Resumen de costos operacionales y administrativos.

1	Suministros de oficina	\$ 250.00
2	Seguro maquinaria	2%
3	Mantenimiento y reparaciones	\$ 500.00
4	Servicios básicos	\$ 1825.00
5	Gastos servicios contables	\$ 350.00
6	Gastos servicios de seguridad	\$ 1200.00
7	Gasto arriendo	\$ 2600.00
8	Gasto seguro de salud y accidentes empleados	\$ 2560.00
9	Gasto nacionalización y transporte importaciones	\$ 780.60
10	Gasto servicios transporte producto terminado	\$ 480.00
11	Publicidad	10%
12	Gasto validación tabla nutricional y registro sanitario PULPA (x 4 frutas)	\$ 3000.00
13	Gasto validación tabla nutricional y registro sanitario PULPA (x 2 frutas)	\$ 1500.00
14	Gasto en uniformes e implementos para personal de planta	\$ 3345.00
15	Gasto cableado estructurado	\$ 1500.00

Tabla No 6: Proyección de costos operacionales y administrativos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1		\$ 3000.00	\$ 3038.00	\$ 3077.00	\$ 3116.00	\$ 3156.00
2		\$ 13196.00	\$ 13196.00	\$ 13196.00	\$ 13196.00	\$ 13196.00
3		\$ 6000.00	\$ 6076.00	\$ 6154.00	\$ 6233.00	\$ 6313.00
4		\$ 21900.00	\$ 22180.00	\$ 22464.00	\$ 22751.00	\$ 23042.00
5		\$ 4200.00	\$ 4253.00	\$ 4308.00	\$ 4363.00	\$ 4419.00
6		\$ 14400.00	\$ 14584.00	\$ 14771.00	\$ 14960.00	\$ 15151.00
7		\$ 31200.00	\$ 31599.00	\$ 32003.00	\$ 32413.00	\$ 32828.00
8		\$ 30720.00	\$ 31113.00	\$ 31511.00	\$ 31914.00	\$ 32323.00
9		\$ 780.00	\$ 790.00	\$ 790.00	\$ 800.00	\$ 810.00
10		\$ 5760.00	\$ 5833.00	\$ 5908.00	\$ 5984.00	\$ 6060.00
11		\$ 36479.00	\$ 38992.00	\$ 50325.00	\$ 53352.00	\$ 56727.00
12	\$ 3000.00					
13				\$ 1500.00		
14		\$ 3345.00	\$ 3387.00	\$ 3431.00	\$ 3475.00	\$ 3519.00
15	\$ 1500.00					
TOTAL	\$ 4500.00	\$ 170980.00	\$ 175041.00	\$ 189438.00	\$ 192557.00	\$ 197544.00

6.3 Estructura Organizacional

La razón social de la empresa es: "Grupo Innovador Natural Cía. Ltda". La sociedad se constituirá con dos socios accionistas principales; José Luis Ponce con un 70% de acciones y José Javier Bruzzone con un 30% de acciones. Al ser una compañía limitada, la figura legal permite tener un control sobre las acciones que se venden a las personas interesadas en formar parte del grupo accionista.

El esquema organizacional de la compañía se establece con una persona principal con el cargo de gerente general quien tendrá la función de organizar todas las actividades de producción; así también, gestionar la logística en el abastecimiento de materias primas locales, importaciones y crear los vínculos correctos con los operadores de transporte del producto terminado hacia los puntos de ventas. El gerente tendrá el apoyo de 2 personas coordinadoras, encargadas de la gestión de ventas y post-venta. Además, la producción de los productos estará a cargo de un equipo de 5 obreros de planta, el cual reportan

todas las actividades directamente al gerente y coordinan cantidades de producción con él personal comercial.

La figura organizacional estará detallada bajo un esquema radial-circular, dando énfasis de ser una estructura simple que agrupa varios tipos de especialidades ocupacionales que están relacionadas entre sí (Robbins-Coulter, 2014, pp 53 y 345). Las fortalezas de empezar con una figura que tiene estas características permiten que la operatividad de la empresa sea más económica, flexible, y rápida en el momento de realizar una gestión operativa o administrativa.

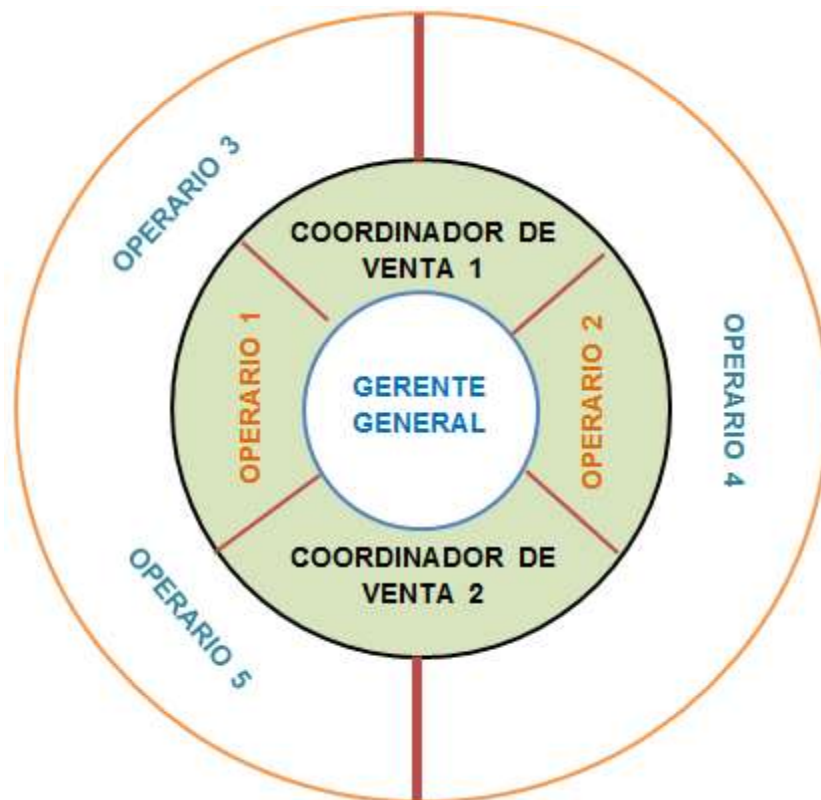


Figura No 8: Organigrama - Grupo Innovador Natural Cía. Ltda.

Los sueldos y salarios de los colaboradores del "Grupo Innovador Natural Cía. Ltda" se elaboraron en base la tabla de salarios mínimos sectoriales, donde un operario de la industria manufacturera de alimentos tiene un sueldo de \$ 380.90 y un coordinador de ventas con un sueldo de \$ 485.11 (Ministerio del Trabajo, 2013). Aun así, para determinar el sueldo del gerente se hizo referencia a un comparativo de los sueldos percibidos por sector (Ekosnegocios, 2017).

Tabla No 7: Sueldos y Salarios - Grupo Innovado Natural.

	SALARIO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	APORTE IESS PATRONAL	TOTAL GASTO NOMINA MES	APORTE PERSONAL IESS	PROVISION DECIMO TERCERO	PROVISION DECIMO CUARTO
PORCENTAJE									
GERENTE GENERAL	1.500.00	0.00	0.00	0.00	182.25	1.682.25	141.75	125.00	31.25
COORDINADOR DE VENTAS	485.11	0.00	0.00	0.00	58.94	544.05	45.84	40.43	31.25
COORDINADOR DE VENTAS	485.11	0.00	0.00	0.00	58.94	544.05	45.84	40.43	31.25
OPERARIO	380.90	0.00	0.00	0.00	46.28	427.18	36.00	31.74	31.25
OPERARIO	380.90	0.00	0.00	0.00	46.28	427.18	36.00	31.74	31.25
OPERARIO	380.90	0.00	0.00	0.00	46.28	427.18	36.00	31.74	31.25
OPERARIO	380.90	0.00	0.00	0.00	46.28	427.18	36.00	31.74	31.25
OPERARIO	380.90	0.00	0.00	0.00	46.28	427.18	36.00	31.74	31.25
TOTAL:	4.374.72	0.00	0.00	0.00	531.53	4.906.25	413.41	364.56	250.00

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PORCENTAJE					
GERENTE GENERAL	22.062.00	23.863.59	24.169.05	24.478.41	24.791.74
COORDINADOR DE VENTAS	7.388.72	7.974.62	8.076.69	8.180.07	8.284.78
COORDINADOR DE VENTAS	7.388.72	7.974.62	8.076.69	8.180.07	8.284.78
OPERARIO	5.882.05	6.343.12	6.424.31	6.506.54	6.589.82
OPERARIO	5.882.05	6.343.12	6.424.31	6.506.54	6.589.82
OPERARIO	5.882.05	6.343.12	6.424.31	6.506.54	6.589.82
OPERARIO	5.882.05	6.343.12	6.424.31	6.506.54	6.589.82
OPERARIO	5.882.05	6.343.12	6.424.31	6.506.54	6.589.82
TOTAL:	66.249.70	71.528.41	72.443.98	73.371.26	74.310.41

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Las políticas sobre las fuentes de ingresos que maneja Grupo Innovador Natural Cía. Ltda. al momento de realizar sus ventas será estructurada de la siguiente manera: 20% al contado y el 80% a crédito a 40 días plazo; esto es porque la mayoría de cadenas de supermercados socios, trabajan de esta manera y la fuerza de venta estará enfocada por ese canal. Las ventas directas que realice Fruta G+G en su propia empresa serán al contado o con tarjeta de crédito.

Los márgenes de ganancia promedio que la empresa desea obtener a lo largo de todo el proyecto, tomando en cuenta sus costos y gastos en comparación con el precio y volumen de ventas que proyecta la evaluación financiera, es alrededor de un 7.05%, alcanzando en el quinto año del proyecto un 15.18% de utilidad neta sobre ventas.

Las políticas de pago que considerará la empresa con sus proveedores, es del 100% del monto a 30 días plazo. Las políticas de inventarios que se ha considerado para el proyecto está acorde al nivel de producción y ventas determinado para del mismo proyecto y se detalla de la siguiente manera:

Tabla No 8: Manejo de inventarios y Tasa de Inflación (BCE, 2016)

DATOS	
<i>Tasa de inflación anual</i>	1.28%
<i>Inventario producto terminados</i>	10.00%
<i>Inventario productos en proceso</i>	0.00%
<i>Inventario materia prima</i>	100.00%

Dentro de la evaluación del proyecto, para definir la proyección de ventas, costos y gastos, se determinaron las principales bases de la siguiente manera. En primer lugar, el sustento que forma la estructura inicial de las ventas se construye en torno al mercado objetivo que se encontró en la investigación descriptiva al realizar las encuestas en el segmento de extractos sociales dentro de las zonas geográficas de la ciudad Quito; determinando un número de habitantes que estarían dispuestos a comprar el nuevo concepto de pulpas de frutas. Esta cifra es de 277.939 personas; en un inicio ese mercado al tener una amplia variedad de marcas a escoger, se debe considerar como máximo una obtención del 1% de participación al ingresar una nueva marca.

Para construir la base de la demanda inicial, se aplica la siguiente fórmula: **Demanda Inicial (Q) = Número de personas (N) X % de penetración horizontal (h) X número de unidades que consumen al mes (q)** (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009). Para el último dato, se toma en cuenta los mayores porcentajes que reflejaron las encuestas en la investigación al preguntar la frecuencia de compra, obteniendo un 63.2%, que compraría entre 1 o 2 veces a la semana el nuevo producto. Sin embargo, se considera un dato moderado.

Tabla No 9: Demanda Inicial de consumidores potenciales

Demanda Inicial (Q)	(=)	Número de personas (N)	X	% de penetración horizontal (h)	X	Número de unidades que consumen al mes (q)
12.507	(=)	277939 personas	X	1% participación inicial	X	4.5 unidades compradas de 500 gramos al mes.

El resultado del supuesto indica que **12.507** personas comprarían desde un inicio la nueva marca de pulpa de fruta refrigerada **Fruta G+G**.

En la industria de pulpas y conservas de frutas un factor determinante es el sabor o la fruta que los consumidores finales eligen. Por tal motivo, las ventas a

producir, los costos de materias primas y gastos de las 4 frutas escogidas se distribuyen de la siguiente manera. En primer lugar, determinamos a la mora con un 40.47% de asignación para producción; seguido de la naranjilla con un 23.80%; la guanábana un 21.42% y finalmente la frutilla con un 14.28%. Estos porcentajes son asignados de acuerdo a las principales frutas con alta preferencia que se halló en la investigación realizada. Ya en número de unidades desde el primer mes como se observa en la siguiente figura, queda establecido el arranque de la siguiente manera:

Tabla No 10: Detalle de unidades a vender.

Pulpa refrigerada de mora de 500 gramos	5.064
Pulpa refrigerada de naranjilla de 500 gramos	2.976
Pulpa refrigerada de guanábana de 500 gramos	2.679
Pulpa refrigerada de frutilla de 500 gramos	1.788
TOTAL DE PRODUCCIÓN	12.502

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial contemplada para este proyecto a 5 años es de \$ 116.974, repartidos de la siguiente manera; en inversiones de planta, propiedad y equipo se va a invertir un monto de \$ 80.903; en inventarios intangibles una cantidad de \$ 6.760 y en tangibles, alrededor de \$ 4.310. Además, de un capital de trabajo neto inicial de \$ 25.000 el cual se determinó siguiendo un procedimiento que analiza los flujos de efectivo mensual que arrojaba el proyecto, y de esa forma se calcula el capital de trabajo necesario para cubrir los montos negativos dentro de la proyección de los meses en torno a la caja de dinero necesaria para realizar las operaciones. La estructura de capital queda asignada de la siguiente manera, del total de la inversión inicial, el 50% será capital propio con \$ 58.487; construido con una parte del apoyo directo de inversionistas conseguidos de la empresa **Startups Ventures** del grupo **Asiam Business**. Y la diferencia, que es el otro 50%. Se solicitará un crédito a la Corporación Financiera Nacional, los cuales se pagarán en un plazo de 5 años

con una tasa de interés mensual del 0.84%, tasa anual efectiva del 10.06%; con una cuota mensual de \$ 1.968.

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

De acuerdo con las proyecciones mencionadas anteriormente; en base a los ingresos, costos y gastos; con los parámetros ya descritos en torno a tasa de crecimiento, de inflación y variaciones que se presentan en el mercado con respecto a los costos de materias primas y cantidades de demanda por ciertas estaciones. El estado de resultados de la empresa proyecta flujos positivos desde el primer año. Puede ver su detalle en el **(Anexo 10)**.

La consolidación de los resultados expuestos en el balance general indica que el efecto acumulado de las operaciones en el rubro del efectivo con el que cierran los primero dos años tiende a bajar, pero del tercer año en adelante empieza a incrementar cada vez más. La deuda a largo plazo cada año es inferior llegando a cero en el quinto año. Igualmente el desglose se lo puede observar en el **(Anexo 11)**.

El estado del flujo de efectivo indica desde un punto de vista macro, cómo tanto en el año 3 crece el número de los equipos de la planta con una adquisición nueva para las operaciones y en el año 4 se renuevan todos los equipos de computación para un mejor desempeño en la parte administrativa. El proyecto busca mantener un flujo operativo los primeros 2 años, los cuales son negativos por el efecto de los resultados esperados de esos años, pero esto se corregirá con los aportes adicionales que hagan los socios. Todo el detalle se lo encuentra en el **(Anexo 12)**.

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

Para poder evaluar el flujo de caja del proyecto y del inversionista, se consideraron los siguientes datos: una tasa libre de riesgo del 3.14%, un rendimiento del mercado del 13.03% (*Yahoo Finance*, 2017); un beta de la industria de manufactura 0.89 (*Betas by Sector US*, 2016); además un riesgo país de 633 puntos considerado al 8 de febrero 2017; con una tasa de impuesto a la renta del 22%; una tasa de participación de trabajadores del 15%; El costo realizando los cálculos con el beta, el escudo fiscal de 33.70% y la razón deuda/capital igual a 1, se obtiene un beta apalancado del 1.48.

Calculando el costo medio ponderado de capital conocido como WACC por sus siglas en inglés, se obtiene un 12.47%; mientras que el modelo de valoración de activos financieros o CAPM indica un dato de 18.27%. La evaluación del flujo del proyecto indica un valor neto actual (VAN) de \$ 195.379 con un índice de rentabilidad (IR) del 2.67 y una tasa interna de retorno (TIR) del 39.60%. Por otra parte, la evaluación del flujo del inversionista señala valores como un VAN de \$ 147.122; un IR del 8,13 y finalmente una TIR del 52.06%. El periodo de recuperación tanto para el proyecto como para el inversionista es de 4.13 El detalle se desglosa en el cuadro de evaluación (**Anexo 13**).

7.5 Índices financieros

Dentro de los ratios financieros, la viabilidad del proyecto según los parámetros presentados, indican que si es factible empezar el proyecto. Si comparamos con los datos de la industria, se debe considerar de una manera selectiva los 4 primeros años, ya que el quinto se convierte en un año de liquidación y los índices pueden verse afectados por el cierre del proyecto, especialmente con los indicadores de liquidez y de prueba acida.

Tabla No 11: Índices Financieros del proyecto.

RATIOS FINANCIEROS	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	INDUSTRIA CIU
	1	2	3	4	5	C1030.12
LIQUIDEZ CORRIENTE						
Liquidez Corriente	8.00	11.28	16.10	21.97	48.29	6.37
Prueba Ácida	7.38	10.66	15.60	21.49	48.29	5.96
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento de Activo	37.40%	25.19%	13.99%	7.25%	1.80%	12.41%
RENTABILIDAD						
Rentabilidad del Activo (ROA)	25.15%	24.86%	35.57%	30.01%	26.35%	8.16%
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	40.18%	33.23%	41.36%	32.35%	26.83%	16.27%
Rentabilidad Bruta sobre Ventas	54.95%	54.95%	61.50%	62.80%	63.92%	42.90%
Rentabilidad Neta sobre Ventas	10.77%	12.48%	20.52%	22.38%	23.86%	5.02%
ACTIVIDAD						
Rotación de Cobro	9.35	9.35	9.67	9.68	9.69	n.d.
Periodo de Cobro (en días)	38	38	37	37	37	40
Rotación por Pagar	11.60	9.70	9.33	8.96	0	n.d.
Periodo de Pagos (en días)	31	37	39	40	0	52
Rotación de Inventarios	3.12	3.14	3.14	3.14	3.15	6.16

En el periodo de cobro, la rotación esta alrededor de los 37 días manteniendo la política de máximo 40 días de recuperación de cartera y la política de pago va ir creciendo para ir logrando un apalancamiento proveniente del flujo de caja en las compras que hacemos a los proveedores.

8. CONCLUSIONES GENERALES

En definitiva, dentro del plan de negocios propuesto para la implementación de una empresa que pueda elaborar pulpas de frutas refrigeradas combinados con extractos naturales pulverizados del Asia para la ciudad de Quito, se define como una oportunidad de emprendimiento que determina la posibilidad de introducir y posicionar una nueva marca que favorezca al bienestar, brindando fortalecimiento energético y nutricional a los consumidores. A continuación se detalla los siguientes puntos relevantes en esta conclusión:

- Los entornos del proyecto indican una oportunidad para comenzar un negocio; sin embargo existen factores muy fuertes como la inversión inicial o productos sustitutos que pueden llegar a convertirse en verdaderos impedimentos.
- El cliente demostró, en base a la investigación tener una alta preferencia por la compra de las pulpas de frutas, estando dispuestos a pagar mensualmente un buen rubro para conseguirlas; además, le agrada la idea de que exista una posibilidad de incorporar productos combinados con estratos de plantas que mejoran la salud.
- El plan de marketing que se diseñó, permite que el impulso para obtener clientes dispuestos a comprar una nueva marca de pulpas sea viable. Aun así, la competencia se debe considerar ya que por más que exista un sistema de valor, el mismo debe saber adaptarse a posibles cambios que puedan aparecer en el trayecto del proyecto.
- El plan de operaciones y la estructura organizacional tienen un diseño que permite que la flexibilidad de las funciones se puedan adaptar para todo tipo de requerimiento; sin embargo, se debe considerar que la expansión de los colaboradores puede ayudar a un mejor rendimiento de la empresa.

- Los indicadores tanto de evaluación y financieros que se determinaron en este plan de negocios indican que la implementación del proyecto resulta ser rentable y viable para los socios accionistas que confíen al invertir y ser parte de esta oportunidad de negocio. La simulación realizada en este plan de negocios es positiva y la tasa interna de retronó tanto del proyecto como del inversionista se encuentran por encima de las tasas de descuento WACC y CAPM.

REFERENCIAS

Agencia de Regulación y Control de la Electricidad. 2017. Recuperado de: <http://www.regulacionelectrica.gob.ec/tarifas-del-sector-electrico/> en enero 2017

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA. Enero 2017. Recuperado de: <http://www.controlsanitario.gob.ec/clasificacion-de-alimentos-procesados-por-riesgo/> en enero 2017

Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México, S.A. Décima primera edición 2013. Cap. 3

Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México, S.A. Décima primera edición 2013. Cap. 6

Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México, S.A. Décima primera edición 2013. Cap. 7

Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México, S.A. Décima primera edición 2013. Cap. 9

Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México, S.A. Décima primera edición 2013. Cap. 10

Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México, S.A. Décima primera edición 2013. Cap. 13

Armstrong, Gary y Kotler, Philip. *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México, S.A. Décima primera edición 2013. Cap. 14

Banco Mundial. 2017. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador> en enero 2017

Center for drug evaluation and research. Enero 2017. Recuperado de: www.fda.gov/downloads/AboutFDA/.../ucm079841.pdf en enero 2017

Centro de Comercio Internacional. Recuperado de: <http://www.intracen.org/itc/sectores/plantas-medicinales/> en febrero 2017

Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT. 2017 Recuperado de: <https://www.cnt.gob.ec/telefonía/> en febrero 2017

Dennis L. Wilcox; Glen T. Cameron; Jordi Xifra. *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. Décima edición. 2012. Pearson Educación, S.A. Madrid – España. Cap. 17

Ekos Negocios. *Comparativo de los Sueldos*. 2017 Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=485> en febrero 2017

Ecuador Inmediato, Febrero 2017. Recuperado de: http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818794057 en febrero 2017

Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento EPMAPS-AGUA DE QUITO. Febrero 2017. Recuperado de: https://www.aguaquito.gob.ec/sites/default/files/.../pliego_tarifario_epmaps.pdf en febrero 2017

Escobedo Adriana. Proyecto Map Banano. Sondeo Rápido de Mercado. Pulpa de Frutas. 2010. Recuperado de: orton.catie.ac.cr/repdoc/A7735e/A7735e.pdf en enero 2017

Escobedo Aguilar, A. (2010). *Sondeo rápido de mercado: pulpa de frutas*. CATIE, Turrialba (Costa Rica).

García-Casal, María Nieves. *La alimentación del futuro: Nuevas tecnologías y su importancia en la nutrición de la población*. *Anales Venezolanos de Nutrición*, 20(2), 108-114. 2007 Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-07522007000200008&lng=es&tlng=es en febrero 2017

Gobierno Provincia del Tungurahua. Abril 2016. Recuperado de: <http://www.tungurahua.gob.ec/index.php/informativo-hgpt/principales/964-programa-de-especializacion-tungurahua-graduado-a-25-productores-del-sector-de-penileo-de-pillaro> en enero 2017

Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias. Recuperado de: <http://www.iniap.gob.ec/web/biblioteca/> en enero 2017

Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias INIAP. *Aplicación de Nuevas Tecnologías Agropecuarias para el tratamiento de frutas tropicales y andinas para exportación*. Diciembre 2013. Recuperado de: http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Aplicaci%C3%B3n_nuevas_tecnolog%C3%ADas_agroindustriales_tratamiento_frutas_tropicales_andinas_exportaci%C3%B3n.pdf en enero 2017

Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Diciembre 2013. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/> en enero 2017

Instituto Nacional de Estadística y Censo. 2011 Recuperado de:
http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=474%3Ael-estrato-socioeconomico-medio-del-ecuador-es-del-833&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es en enero 2017

Ley Orgánica del Consumidor. 2015. Recuperado de:
<http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/A2-LEY-ORGANICA-DE-DEFENSA-DEL-CONSUMIDOR.pdf> en enero 2017

MAGAP. *Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, acuicultura y Pesca*. Noviembre 2016 Recuperado
<http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/mercados-bodega-camales-y-ferias> en enero 2017

Market Access Map, 2015. *Improving transparency international trade and market acces*. 2015. Recuperado de:
<http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=2008111000&country=218&year=2015&source=1|ITC&AVE=1> en enero 2017

Ministerio de Comercio Exterior. 2015. Recuperado de:
www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/.../Resolución-011-2015.pdf en enero 2017

Ministerio de Trabajo. 2016 Recuperado de:
https://www.google.com.ec/search?q=ministerio+del+trabajo+sueldo+minimo+sectorial+2016&og=ministerio+del+trabajo+sueldo+minimo+sectorial+2016&gs_l=serp.3...2324.5887.0.6183.14.13.1.0.0.0.184.1305.0j8.8.0....0...1c.1.64.serp..5.8.1155...30i10k1.yiyRkIqgQY en enero 2017

Ministerio de Salud Pública. *Día Mundial de la Diabetes 2013*.
<http://www.salud.gob.ec/dia-mundial-de-la-diabetes-msp-ejecuta-acciones-para-reducir-su-incidencia-y-complicaciones/> en enero 2017

Nehir S, Simsek S. *Food Technological Applications for Optimal Nutrition: An Overview of Opportunities for the Food Industry* 2012

Organización Mundial de la Salud. *Alimentación Sana*. 2015 para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de:
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es> en enero 2017

Organización para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de: <http://www.fao.org/news/story/es/item/196368/icode/> enero 2017

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de: www.fao.org/3/a-i3125s.pdf en enero 2017

Organización Panamericana de la Salud. 2015 Recuperado de:
http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10823%3A2015-higiene-personal&catid=7677%3Abpabpm&lang=es en enero 2017

Organización Panamericana de la Salud. 2017. Recuperado de:
http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=11437%3Anew-approach-healthy-diet&catid=7587%3Ageneral&Itemid=41620&lang=es en enero 2017

Plusvalía. *Galpón y Oficinas de Renta*. 2016. Recuperado de
<http://www.plusvalia.com/propiedades/galpon-y-oficinas-de-renta-sector-cc-el-condado-52198555.html> en noviembre 2016

Robbins y Coulter. *Administración*. Pearson Educación de México, S.A. Décima segunda edición 2014. Cap. 2 y 11

Servicio de acreditación ecuatoriano. 2017. Recuperado de: <http://www.acreditacion.gob.ec/como-acreditarse/> en febrero 2017

Servicio Ecuatoriano de Normalización. *Reglamentación Técnica*. Enero 2017. Recuperado de: <http://www.normalizacion.gob.ec/reglamentacion-tecnica/> en enero 2017

Superintendencia de Compañías. Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. Enero del 2016. Recuperado de: <https://supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/LEY%20DE%20EMPRESAS%20UNIPERSONALES.pdf> en febrero 2017

Superintendencia de Compañías. Recuperado de: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true en enero 2017

TradeMap. Enero 2017. Recuperado de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx en enero 2017

Uribe Fabian, 2014. Pacific Credit Ranking. Recuperado enero del 2017, de: http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_alimentos.pdf en enero 2017

Yahoo Finance. *Historical Data*. 2017. Recuperado de: <http://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?p=%5EGSPC> en febrero 2017

ANEXOS

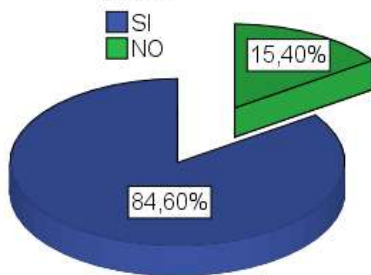
Anexo 1

MATRIZ EFE - EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACION
OPORTUNIDADES				
1.-	Las salvaguardias impuestas a la importación de pulpas de frutas generan una oportunidad para la industria local.	0.09	3	0.27
2.-	La importación de extractos pulverizados de plantas no posee sobretasa arancelaria. Oportunidad de abastecimiento.	0.04	4	0.16
3.-	La importación de frutas desde países miembros de la CAN posee una tasa arancelaria del 0%. Oportunidad de tener varias alternativas de abastecimiento.	0.05	2	0.10
4.-	Las tasa arancelaria del 0% y máximo 11.2% para la exportación de pulpas de frutas a países del primer mundo es una oportunidad para la industria de expandir el negocio.	0.06	1	0.06
5.-	Creciente demanda de productos alimenticios con plantas asiáticas en los últimos años.	0.07	3	0.21
6.-	Ley del Consumidor que promueve comercializar productos que contengan beneficios saludables.	0.01	2	0.02
7.-	Disponibilidad tecnológica en el sector industrial de productos que necesitan congelación. Sobre todo para el almacenamiento y transportación.	0.03	3	0.09
8.-	El promedio de experiencia de la industria de pulpas de frutas es de 6 años, generando una oportunidad de ingreso de empresas nuevas.	0.02	1	0.02
9.-	Existe la oportunidad de aplicar economía de escala en la industria.	0.08	2	0.16
10.-	Un amplio segmento de potenciales consumidores que pueden consumir pulpas de frutas.	0.10	2	0.20
		0.55		1.29
AMENAZAS				
1.-	Sobretasa cobrada por el Ecuador a las frutas, afecta directamente al costo de producción en caso de importación.	0.07	2	0.14
2.-	Reglamentos Técnicos Ecuatorianos que regulan el control de calidad, es una amenaza porque la falta del cumplimiento puede traer sanciones.	0.05	3	0.15
3.-	Ley del Consumidor que no permite comunicar abiertamente ningún beneficio directo que pueda otorgar un producto.	0.01	4	0.04
4.-	Baja tasa de crecimiento de la industria, en comparación con los últimos 4 años.	0.09	2	0.18
5.-	Controles rigurosos dentro la industria que realiza procesamiento de alimentos, vulnerables a recibir sanciones en cualquier momento.	0.026	3	0.08
6.-	Dificultad para crear patentes, las mejoras técnicas intrínsecas en la producción de pulpas no son comunes de implementar.	0.005	1	0.01
7.-	Requerir de una alta inversión para ingresar al sector productor de pulpas de frutas es una amenaza .	0.03	2	0.06
8.-	En la industria de pulpas de frutas hay 3 empresas posicionadas con más del 90% de ingresos.	0.10	2	0.20
9.-	Empresas que tienen alto poder de negociación sobre los productores en venta al por mayor de productos alimenticios.	0.04	2	0.08
10.-	Empresas que elaboran productos sustitutos (gaseosas o aguas embotelladas) y que poseen más del 70% de posicionamiento.	0.03	3	0.09
		0.45		1.02
		1.00		2.31

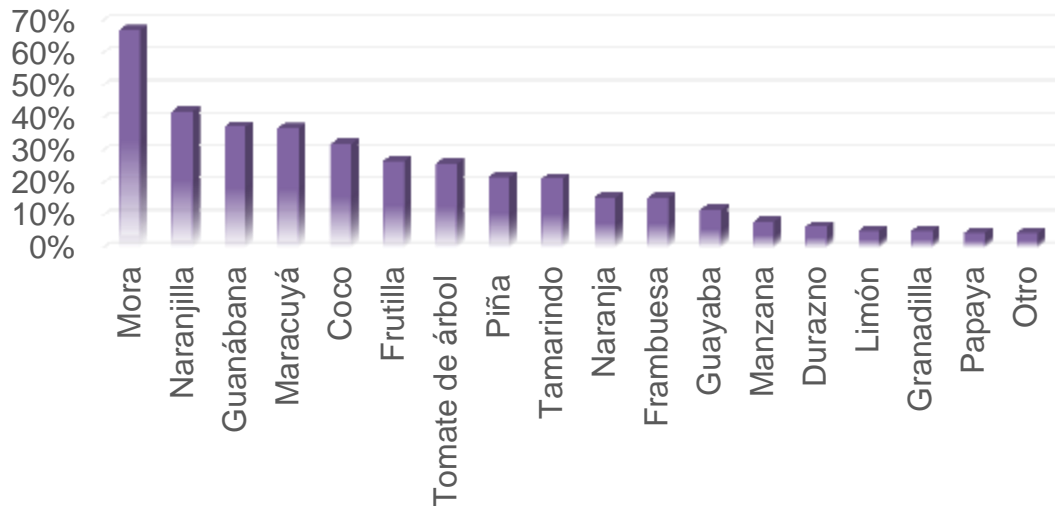
Anexo 2

¿Consume usted pulpas de frutas?

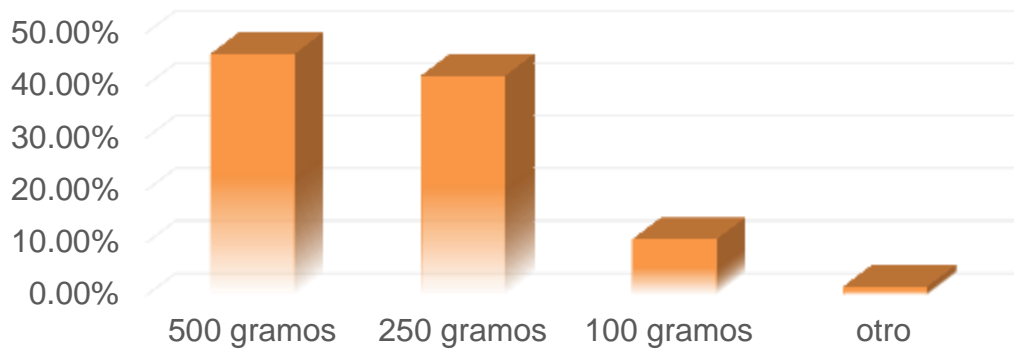


		Número de respuestas	Porcentaje de respuestas
¿Qué marca de pulpas de frutas usted consume?	Maria Morena	67	14,65%
	La Jugosa	120	20,20%
	Fruta Si	46	7,74%
	Jugo Fácil (Barments Frozen Food)	49	8,25%
	Pacose	30	5,05%
	Mr. Frezze	58	9,76%
	Pulpa Freska (Freskita)	15	2,53%
	Del Huerto	25	4,21%
	Frisco	10	1,68%
	Yaku Mix	5	0,84%
	Easy Frut	8	1,35%
	Fruteiro	6	1,01%
	Vaslop	1	0,17%
	Yucho	45	7,58%
	Frutella	9	1,52%
	Only	1	0,17%
	Otro	29	4,88%
	Desconozco	50	8,42%

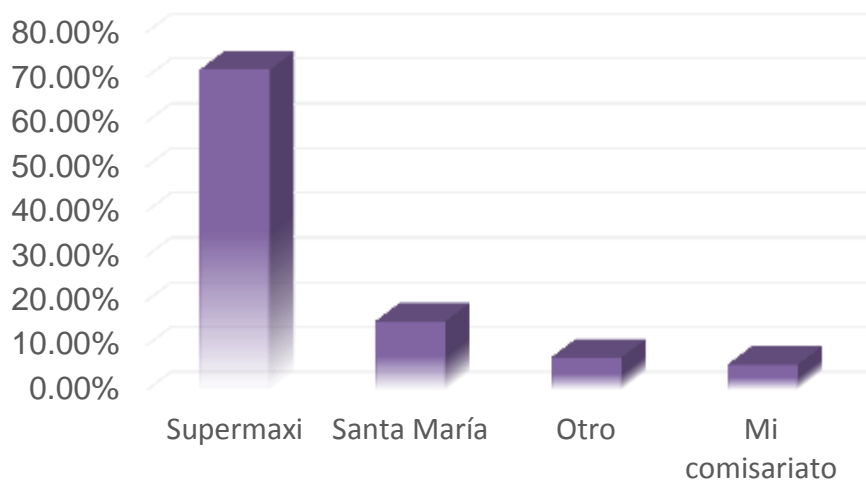
¿QUÉ SABORES DE PULPAS DE FRUTAS UD PREFERE?



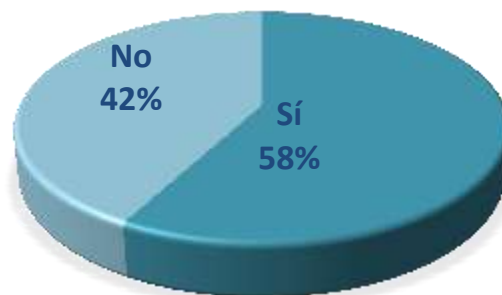
¿EN QUÉ PRESENTACIÓN PREFERE UD COMPRAR PULPAS DE FRUTAS?



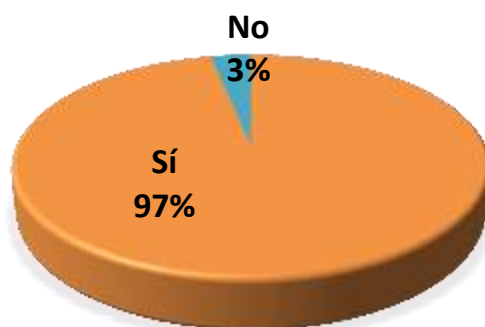
¿EN QUÉ LUGAR FRECUENTEMENTE COMPRA LAS PULPAS?



¿CONOCE UD LAS PULPAS DE FRUTAS REFRIGERADAS (NO CONGELADAS)?



**¿ESTARÍA INTERESADO EN ESTE NUEVO PRODUCTO
(PULPAS DE FRUTAS CON PROPIEDADES ASIÁTICAS)?**

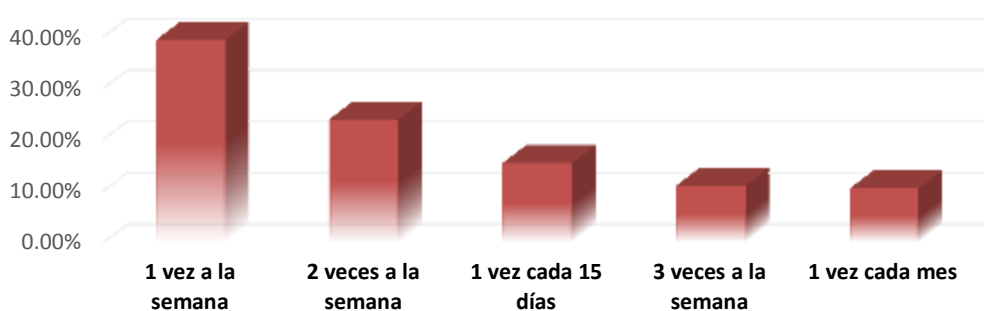


De acuerdo a los beneficios anteriores, usted estaría dispuesto a comprar:

		Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo a los beneficios anteriores, usted estaría dispuesto a comprar:	Totalmente de acuerdo	196	55,1%
	Parcialmente de acuerdo	127	35,7%
	Parcialmente en desacuerdo	22	6,2%
	Totalmente en desacuerdo	11	3,1%
	Total	356	100,0%

Sobre la base del 96.73% (356 casos)

¿CUÁNTAS VECES COMPRARÍA A LA SEMANA ESTE NUEVO PRODUCTO?



Anexo 3

ACTIVIDADES

<p>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: El proceso productivo contará con una zona estratégica de más de 400 metros cuadrados, donde se utilizarán equipos completamente nuevos. Un amplio garage de 200 metros cuadrados con la iluminación adecuada que permite la recepción y selección de frutas. Así como el despacho de producto terminado.</p>				
<p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: El personal estará capacitado en el manejo de frutas; para seleccionar la materia prima idonea, tomará muestras para análisis y dominará procesos de escalado y pasteurización. Se tendrá una persona capacitada en materia de comercio exterior para la importación de extractos de plantas asiáticas.</p>				
<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO: Para implementar mejores procesos tecnológicos agroindustriales en torno a frutas tropicales se adquiriran conocimientos que transmita el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INAP). Y el diseño de alternativas de envases se realizará con empresas especializadas en mercadotecnia.</p>				
<p>ADQUISICIONES: Se comprará la materia prima, en el caso de las frutas, a proveedores certificados en el Programa de Especialización Agropecuaria de Tungurahua. Además, extractos pulverizados de plantas asiáticas a empresas certificadas y calificadas en la norma BP / EP USP. Y en control de calidad NSF-GMP y la base de GAP.</p>				
* Zonas amplias	* Materiales y equipos nuevos	* Zonas directas de despacho para traslado	* Líneas de teléfonos para solventar cualquier inquietud al usuario	
* Personal capacitado en selección de fruta idonea y extractos	* Personal certificado en el proceso de producción		* Equipo de ventas capacitado en evaluar las entregas	* Personal capacitado en post-venta
	* Apoyo de instituciones especializadas	* Diseño de envases estratégicos		* Innovación en combinaciones nuevas
* Abastecimiento de materias primas con proveedores calificados				
<p>LOGÍSTICA DE ENTRADA Se comprará la materia prima, en el caso de las frutas, a proveedores certificados en el Programa de Especialización Agropecuaria de Tungurahua. Además, extractos pulverizados de plantas asiáticas a empresas certificadas y calificadas en la norma BP / EP USP. Y en control de calidad NSF-GMP y la base de GAP.</p>	<p>OPERACIONES La producción de la pulpa de fruta refrigerada, iniciará abasteciéndose de materia prima que se cosecho en base a un concepto de agricultura ampliada, concepto que permite que los frutos estén creados para procesos industriales. Asimismo, dentro de la planta el proceso de elaboración será supervisado por una persona especializada en conservas de frutas, conservando las cascara para abono.</p>	<p>LOGÍSTICA DE SALIDA El producto terminado será almacenado y supervisado en cuartos fríos a la temperatura idonea, de allí la distribución estará a cargo de empresas especializadas en traslado de alimentos que posean y garanticen la cadena de frío. Los puntos de ventas serán supermercados posicionados en el mercado.</p>	<p>MARKETING Y VENTAS El producto se mezclara con extractos pulverizados de plantas asiáticas, los mismos que tendrán una variedad de combinaciones: mora-ginseng, guanábana-gingko biloba, naranjilla-ginseng, frutilla-gingko biloba; y rotarán la oferta de mezclas. Se venderá el producto con asesores comerciales capacitados.</p>	<p>SERVICIO POST VENTAS El personal de gestión comercial estará capacitado para realizar un seguimiento personalizado de cada punto de venta, el mismo que alertará al supermercado para abastecerse de más productos que hagan falta y estudiará el comportamiento de que combinaciones tienen más acogida. Y así poder construir más alternativas.</p>

M
A
R
G
E
N

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Anexo 4



CHINWON
BOTANICALS

西安成文生物科技有限公司

Xi'an ChinWon Biotech Inc.

Certificate of Analysis

Product Name	Ginseng Leaf Extract	Batch Number	CWP160912G
Latin Name	<i>Panax Ginseng C.A.Mey.</i>	Quantity	1000 kgs
Plant Part Used	Leaves	Production Date	Sep 16, 2016
Total Ginsenosides	3% HPLC	Expiry Date	Sep 15, 2018



CHINWON
BOTANICALS

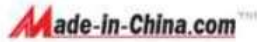
西安成文生物科技有限公司

Xi'an ChinWon Biotech Inc.

Certificate of Analysis

Product Name	Ginkgo Biloba Extract	Batch Number	CWP160702GB
Latin Name	<i>Ginkgo Biloba L.</i>	Quantity	1000 kgs
Plant Part Used	Leaf	Production Date	Jul 05, 2016
Type of Products	Ratio 30:1	Expire Date	Jul 04, 2018

Anexo 5



9, November 2016

Dear Mr Jose,

Thank you very much for your inquiry of our ginseng extract.

For fruit pulp production, we'd like to recommend you use our water soluble Ginseng Leaf extract & Ginkgo Biloba Leaf Extract.

Please find the best offer as following:

1) Unit Price: CIF sea GUAYAQUIL

	5000KG	3000KG	1000KG
Ginseng Extract	USD12.6/kg	USD13.2/kg	USD14.5/kg
Ginkgo Biloba Leaf Extract	USD42.67/kg	USD43.43/kg	USD45.5/kg

2) Descriptions

Ginseng Extract is from Ginseng Leaf and water soluble, good for fruit pulp making;

Ginkgo Biloba Leaf Extract is water soluble ratio extract (30:1), pure and natural, without any other additives.

3) Payment: T/T, L/C

4) Delivery: 7-15 working days

Shipping days: about 30days to Guayaquil, ECUADOR.

Above pricings are on basis of fruit pulp production, water soluble.
Please see attached CoA for more information.

If you are satisfied with our offer, please let us know and we will make Proforma Invoice/Sales Contract.

After your payment, we will arrange the shipment on promised date.

Looking forward to hearing from you soon

Yours Sincerely

Bonnie.Ype

Exporting Manager

Xi'an ChinWon Biotech Inc.

Tel: +86 156 19253853

Fax: +86 29 6566 4500

Email: sales@chinwonbio.com

Website: www.chinwonbio.com

<http://chinwonbio.en.made-in-china.com/>

Anexo 6



Quito DM, Noviembre 29 del 2016

Señores
GRUPO INNOVADOR NATURAL
Presente.-

ATT: José Luis Ponce

De mis consideraciones:

Conforme su requerimiento, a continuación cotización de fundas Doypack con válvula y 3 sellos con zipper para empaque de pulpa de fruta:

PRESENTACION: Fundas Doypack con válvula

MATERIAL	TAMAÑO	GROSOR	IMPRESION	V/MILLAR	CANT.
MINIMA					
Pet/Pe natural	130x210R33mm.	12/97u	Full color	USD 102.12	45.000 fundas
Costo de grabado de cilindros: USD 300.00 por color					

PRESENTACION: Fundas 3 sellos con zipper

MATERIAL	TAMAÑO	GROSOR	IMPRESION	V/MILLAR	CANT.
MINIMA					
Pet/Pe natural	130x240mm.	12/97u	Full color	USD 71.08	45.000 fundas
Costo de grabado de cilindros: USD 300.00 por color					

Nota: Estos precios no incluyen el IVA.

Forma de Pago : 50% anticipo, saldo contra entrega.

Validez de la oferta : 15 días.

Tolerancia : +/- 10% de la cantidad solicitada

Tiempo de entrega : 4 semanas una vez confirmado el pedido

En espera de vernos favorecidos con su estimada orden de compra.

Atentamente,
Plásticos del Litoral

Renata Mera Hidrobo
Ejecutiva de Ventas
0997001451

PLASTICOS DEL LITORAL PLASTLIT S.A

Guayaquil: Vía a Daule Km. 11 ½ P.O. BOX 09-01-1299 Telf Comm: (593)4-2100600 Fax: (593)4-2100151-Comm. Ventas: 2100070-Fax Ventas 2100186-www.plastlit.com
Quito: Telfs: (593)2-2460485-2460486-Fax: (593)2-2462749

Anexo 7



Anexo 8



Señor

José Luis Ponce
Grupo Innovador Natural

Presente.-

De mis consideraciones:

A nombre de DC Corp Logistics, empresa de Servicios Integrales Logísticos y de Negocios Internacionales, me permito presentar un cordial saludo, y reiterar nuestro gusto en tener la oportunidad de atenderle en cualquier proceso logístico, tanto internacional como nacional. Somos una compañía líder en el mercado de importaciones, exportaciones y logística, con presencia en cualquier nivel de la cadena de suministro, brindando soluciones integrales, ágiles, rápidas, y oportunas en el comercio internacional, enfocados a empresas tanto nacionales como internacionales.

Con respecto a su cotización solicitada, los valores son los siguientes:

Concepto	Valor
Servicio de Nacionalización Carga Suelta en el puerto de Guayaquil.	\$250,80 (Incluido IVA del 14%)
Transporte Carga Suelta 3000 kg desde Guayaquil hasta Quito.	\$450
Colocación de un candado satelital en dicho contenedor, más rastreo y monitoreo del mismo.	\$79,80 (incluido IVA del 14%)
TOTAL	\$780,60

Anexo 9



