



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS  
NATURALES A BASE DE JUGOS Y EXTRACTOS FRUTAS, VEGETALES,  
VERDURAS Y PLANTAS MEDICINALES UBICADA EN LA CIUDAD DE  
QUITO



AUTOR

JOSÉ LUIS SALAZAR GUALLICHICO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS NATURALES A  
BASE DE JUGOS Y EXTRACTOS FRUTAS, VEGETALES, VERDURAS Y  
PLANTAS MEDICINALES UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de: INGENIERÍA COMERCIAL MENCIÓN  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesor guía:

Ing. María Andrea Navas Recalde

Autor:

JOSÉ LUIS SALAZAR GUALLICHICO

Año:

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

María Andrea Navas Recalde

C.I.: 1717878225

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

Sara Moro López-Menchero

C.I.: 1756927966

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

José Luis Salazar Guallichico

C.I.: 1718022096

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiar mi vida y permitirme cumplir cada meta que me he propuesto.

A mis padres y hermana Nancy, Hugo y Gabriela por su paciencia y apoyo incondicional y demostrarme que unidos todo es posible.

A mis amigos de toda la vida por estar en los momentos en que más los necesitaba.

Finalmente, a mis docentes por compartir sus conocimientos y a mi tutora Andrea Navas por su guía y apoyo.

## **DEDICATORIA**

A mis abuelos Luz María y Luis Antonio que, aunque ya no están presentes en este mundo, fueron el pilar fundamental en mi educación, crecimiento y formación.

Y a mi madre Nancy, por sacrificar tanto para ver a sus hijos alcanzar cada día sus metas.

## RESUMEN

El presente plan de negocios se centra la creación de una empresa de producción de jugos naturales con altos contenidos nutricionales en forma de pulpa congelada, a través de la mezcla de frutas, hortalizas, verduras y plantas medicinales. Generando una diferenciación que permita aprovechar la creciente tendencia hacia el consumo de productos naturales, que sean un aporte nutricional en la dieta diaria y en la salud de los potenciales consumidores.

Tomando en cuenta los altos índices en la población de obesidad, problemas de metabolismo, anemia, diabetes, hipertensión, etc. Se pretende ofrecer una alternativa sana 100% natural que ayude a combatir este tipo de enfermedades, incluso su prevención, debido a que puede ser consumido incluso si no se padece ninguna de estas afecciones.

De esta manera se utilizará una estrategia de penetración para captar una parte importante del mercado, el cual se estableció que será para gente a partir de los 20 años en adelante, que pertenezcan a un nivel socio económico medio-alto y alto dentro de la ciudad de Quito y sus valles.

En el ámbito financiero la inversión inicial total necesaria para llevar a cabo el proyecto es de \$166.885,30. Cantidad que será financiada en un 30% a un plazo de 5 años a una tasa de interés del 16,06% por medio de una entidad bancaria, el restante 70% por capital propio.

Para finalizar los resultados de la valoración del proyecto determinan que el VAN será de \$23.558,42 y la TIR de 21,87%, con lo que podemos establecer la viabilidad del proyecto.

## **ABSTRACT**

The present business plan focuses on the creation of a company producing natural juices with high nutritional content in the form of frozen pulp, through the mixture of fruits, vegetables and medicinal plants. Generating a differentiation that allows to take advantage of the growing trend towards the consumption of natural products, which can become a nutritional contribution in the daily diet and in the health of the potential consumers.

Taking into account the data in the population about the high rates of obesity, metabolism, anemia, diabetes, hypertension, etc. It is intended to offer a 100% natural healthy alternative that helps to combat this type of diseases, including its prevention, because it can be consumed even if you do not suffer from any of these conditions.

In this way a market penetration strategy will be used to capture an important part of the market, which was established to be for the group of people from the age of 20 and older, and who belong to a medium-high and high socio-economic level within the city Of Quito and its valleys.

In the financial area, the total initial investment necessary to carry out the project is \$166,885.30 Amount to be financed by the 30% by means of a bank over a period of 5 years at an interest rate of 16.06%, and the remaining 70% by equity.

To conclude the results of the project evaluation, the NPV will be \$ 23.558,42 and the IRR will be 21,87%%, so we can establish the feasibility of the project.

## ÍNDICE

<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
<b>2 ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno Externo .....	2
2.1.2 Análisis de la Industria .....	7
2.1.2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter .....	8
2.1.3 Conclusiones del Análisis PEST y PORTER .....	11
2.1.4 Matriz EFE .....	12
<b>3 ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	13
3.1. Investigación cualitativa.....	13
3.1.1 Entrevistas a expertos .....	13
3.1.2 Focus Group.....	15
3.2 Investigación Cuantitativa .....	17
3.2.1 Resultados de la investigación (Encuestas) .....	17
<b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	20
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	20
<b>5 PLAN DE MARKETING</b> .....	22
5.1 Estrategia general de marketing.....	22
5.1.1 Mercado objetivo.....	23
5.1.2 Propuesta de valor.....	24
5.2 Mezcla de marketing.....	26
5.2.1 Producto .....	26
5.2.2 Precio.....	30
5.2.3 Plaza.....	32
5.2.4 Promoción y publicidad.....	35
5.2.5. Proyección de costos del plan de marketing.....	37

<b>6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	38
6.2 Plan de operaciones .....	39
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa .....	39
6.2.2 Ciclo de operaciones .....	40
6.2.3 Requerimiento de maquinaria.....	42
6.2.4 Capacidad instalada del proyecto.....	43
6.3 Estructura organizacional .....	44
6.3.1 Estructura legal propuesta .....	44
6.3.2 Diseño organizacional.....	44
6.3.3 Tipo de organigrama.....	45
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1 Proyección de ingresos.....	47
7.1.2 Proyección de costos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49
7.2.1 Inversión inicial .....	49
7.2.2 Capital de trabajo.....	50
7.2.3 Estructura de capital .....	51
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	51
7.3.1 Estado de resultados .....	51
7.3.2 Estado de situación financiera .....	51
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	52
7.4 Flujo de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	52
7.4.1 Proyección de flujo de caja del proyecto y el inversionista .....	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	52
7.4.3 Criterios de valoración .....	53
7.5 Índices financieros .....	54
<b>8 CONCLUSIONES</b> .....	54

REFERENCIAS .....	56
ANEXOS .....	59

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Clasificación ampliada de Actividades Económicas.....	8
<b>Tabla 2.</b> Estrategias de Producto.....	22
<b>Tabla 3.</b> Segmentación del Mercado .....	23
<b>Tabla 4.</b> Estrategias del Producto (Canvas).....	25
<b>Tabla 5.</b> Variedades y contenido del Producto.....	27
<b>Tabla 6.</b> Costo del empaque.....	29
<b>Tabla 7.</b> Costo de etiquetado.....	29
<b>Tabla 8.</b> Detalle costo de venta.....	30
<b>Tabla 9.</b> Detalle Fijación de precio.....	31
<b>Tabla 10.</b> Proyección de costos del plan de marketing.....	37
<b>Tabla 11.</b> Personal requerido para producción .....	42
<b>Tabla 12.</b> Detalle y costos de maquinaria .....	42
<b>Tabla 13.</b> Detalle de costos de mobiliario de oficina, equipos de computación	43
<b>Tabla 14.</b> Adecuaciones e Instalaciones.....	43
<b>Tabla 15.</b> Capacidad instalada del proyecto .....	44
<b>Tabla 16.</b> Detalle de gastos sueldos y salarios .....	46
<b>Tabla 17.</b> Proyección de ingresos anuales .....	47
<b>Tabla 18.</b> Proyección de costos .....	48
<b>Tabla 19.</b> Gastos generales .....	48
<b>Tabla 20.</b> Gastos de nómina.....	49
<b>Tabla 21.</b> Capital de trabajo.....	50
<b>Tabla 22.</b> Flujo del proyecto y el inversionista .....	52
<b>Tabla 23.</b> Datos tasa de descuento .....	53
<b>Tabla 24.</b> Valoración del proyecto y el inversionista .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Niveles del Producto.....	27
<b>Figura 2.</b> Logo y nombre de la marca.....	28
<b>Figura 3.</b> Canal de distribución .....	34
<b>Figura 4.</b> Detalle estructura de canal de distribución.....	34
<b>Figura 5.</b> Flujograma de procesos .....	41
<b>Figura 6.</b> Organigrama FRUTIMIX.....	45
<b>Figura 7.</b> Inversión inicial .....	50

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El presente plan de negocios nace con la finalidad de entregar un producto con el que se pueda afrontar y prevenir varias enfermedades que agobian a la población en la actualidad, dentro de las cuales las más importantes son la obesidad, diabetes, anemia e hipertensión arterial, las que son causantes de una gran tasa de mortalidad dentro del país, de esta manera se quiere resolver la necesidad que tiene la gente de optar por productos naturales, que generen beneficios para su salud. Tomando en cuenta todos estos factores se plantea establecer una empresa de elaboración y comercialización de batidos congelados a base de extractos, jugos y pulpas de frutas, verduras, vegetales y plantas medicinales con alto nivel nutricional.

La variedad de productos que se ofrecerá dentro de este proyecto, están enfocados a tratar y prevenir cada una de estas enfermedades, de tal manera que permita entregar calidad y confianza a los consumidores. Son indiscutibles las propiedades nutricionales de estos productos ya que poseen una gran cantidad, de minerales, vitaminas, antioxidantes, fibra y suplementos del azúcar como la fructosa.

Por estos motivos este proyecto se fundamenta en fusionar los extractos de vegetales, verduras y frutas para obtener una mezcla que se pueda congelar y conservar por un periodo determinado de tiempo, para su consumo diario. La idea es brindar un producto completo a nuestro mercado potencial, es decir, contar con la asesoría de un nutricionista que pueda brindar a los clientes seguridad acerca del producto y el contenido de los suplementos naturales que se ofrecen, dependiendo de la enfermedad o deficiencia que presenten, de esta manera aportar en la mejora de su salud.

El proyecto busca caracterizar sus productos ante los consumidores, preparando la emulsión y congelándola para su conservación, posterior preparación y consumo. El producto será ofrecido en packs con determinado número de unidades para su consumo diario, semanal o mensual. De esta manera se

abarcará un mercado que no está siendo atendido actualmente y se podrá contribuir con la mejora de la salud y calidad de vida de cada uno de los consumidores del producto.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Determinar la viabilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de batidos congelados de extractos, jugos y pulpas de frutas, verduras, vegetales y plantas con altas cualidades medicinales y nutritivas dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Realizar un análisis del entorno y la industria en el que se llevará a cabo el proyecto, de esta manera determinar amenazas y oportunidades existentes.
- Determinar las propiedades nutricionales y beneficios que otorga el producto para contrarrestar las enfermedades planteadas.
- Desarrollar una investigación de mercado cuantitativo y cualitativo que permita obtener información relevante acerca de los potenciales consumidores, sus preferencias y necesidades relacionadas al producto.
- Elaborar un plan de marketing que nos permita definir estrategias y canales de comercialización, debidamente costeados y proyectados.
- Determinar procesos de producción y comercialización del producto.
- Realizar el análisis financiero del proyecto para determinar costos e inversión requerida para definir la viabilidad del proyecto

## **2 ANÁLISIS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno Externo**

##### **2.1.1.1 Político-Legal**

Dentro del entorno político, Ecuador tuvo una relativa estabilidad durante los periodos del gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado, sustentada netamente en el elevado precio del petróleo establecido durante esos años, destacando que

desde el inicio de su mandato en 2007 el crecimiento del PIB era en promedio de 4,6% contando también con grandes aportes de financiamiento externo. En este periodo es importante resaltar que los principales ejes en los que se basó el gobierno fueron la equidad social y el cambio de matriz productiva. (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2012). A partir del 24 de mayo del 2017 empezó el gobierno del Lic. Lenín Moreno Garcés que pertenece al mismo partido y línea política de Alianza País.

En la actualidad esta estabilidad política se ha visto afectada fuertemente por la caída del precio del petróleo, que hasta agosto del año 2016 ha presentado una ligera alza hasta ubicarse en \$48,22. (Banco Mundial, 2016). Desde esa fecha hasta la actualidad el precio del crudo ecuatoriano no ha tenido gran variación, puesto que hasta el 25 abril del 2017 el precio es \$49,21. Son por estos motivos que el entorno político actual de Ecuador no es completamente favorable, ya que el gobierno de Rafael Correa se ha visto obligado a tomar varias decisiones no muy coherentes para contrarrestar esta situación, tales como el excesivo nivel de endeudamiento externo que, a diciembre del 2015 correspondía a un 20,4% del PIB y hasta enero del 2017 este índice subió al 25,7% del PIB histórico. (Banco Central del Ecuador, 2017). Dejando un peso financiero que representará un gran reto para el nuevo gobierno de Lenín Moreno.

En los actuales momentos el gobierno lleva muy pocos días al frente del país, por lo que es muy difícil vislumbrar o definir el entorno político del Ecuador, pero se ha visto que ocurrirán varios cambios en estos primeros días de gobierno puesto que el actual Presidente el Lic. Lenín Moreno ha indicado que firmará políticas de austeridad, reducirá la cantidad de entidades públicas como Ministerios y Secretarías, además de tener reuniones con varios sectores empresariales del país, partidos de oposición y otros actores políticos, incentivando el diálogo, para escuchar sus necesidades y propuestas. De esta manera obtener apoyo y demostrar una forma diferente en la que se manejará el gobierno. (Secretaría Nacional de Comunicación, 2017)

Uno de las principales políticas del gobierno y eje fundamental es el cambio de matriz productiva, dentro del cual se buscan mecanismos que permitan la

inclusión y el desarrollo la pequeña y mediana industria. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

Para lograr este objetivo, el gobierno ecuatoriano ha desarrollado diferentes mecanismos para ayudar al desarrollo de nuevos emprendimientos y entre los más importantes para el presente plan de negocios se encontró que la Superintendencia de Control de Poder de Mercado a través de la creación del Manual de Buenas Prácticas Comerciales, por medio del Art. 19 señala que los supermercados están obligados a colocar un 15% de productos nacionales de la pequeña y mediana industria en sus góndolas, estanterías o perchas. Siendo un beneficio importante para la comercialización del producto y la oportunidad de ocupar un espacio en grandes cadenas de supermercados de la ciudad. (Superintendencia de control del poder del mercado, 2014)

Respecto a los aspectos legales, los requerimientos para instituir una empresa que se desarrolle en el ámbito alimenticio y de salud, debe contar con distintas regulaciones por parte del Ministerio de Salud Pública, en donde califican a una empresa dependiendo del tipo de riesgo que representa, paso fundamental para obtener un registro sanitario y BPM la Buenas Prácticas de Manufactura. *“El rotulado de los productos alimenticios procesados envasados y empaquetados debe cumplir con lo establecido en el capítulo de Requisitos de las normas NTE INEN 1334-1 y NTE INEN 1334-2 vigentes, y con el Artículo 14 de la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor”.* (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014)

#### **2.1.1.2 Entorno Económico**

Dentro del entorno económico del Ecuador, del PIB promediaba un crecimiento de 4,6% en un periodo comprendido entre 2006 y 2014. A partir del año 2015 el PIB nacional fue de \$100.9 mil millones, con un crecimiento del 0,3%, tomando en cuenta este dato el 13,55% representa el PIB del sector manufacturero. Cabe señalar que dentro de la composición del PIB del sector manufacturero el 38% pertenece a la producción de alimentos y bebidas. (INEC, 2015)

Revisando otros indicadores económicos, el índice de pobreza a nivel nacional fue de 23,28% a diciembre del 2015, lo que indica que hubo una variación de 0,79 puntos en referencia al año 2014, en el que este índice se ubicó en 22,49%. El coeficiente de Gini que sirve para medir el nivel de desigualdad dentro de un país, fue de 0,476 a diciembre del 2015. (INEC, 2015)

Se puede observar que el país ha sufrido una importante contracción económica en los últimos años, originada principalmente por la caída de los precios del petróleo y el alto nivel de endeudamiento en el que se incurre para compensar el déficit que genera el desmesurado gasto público, la apreciación del dólar, las grandes cargas impositivas que afectan al comercio y la inversión extranjera. Componentes que no permiten tener un panorama alentador en el aspecto económico y se esperan cambios y acercamientos favorables con el gobierno actual.

La tasa de desempleo en la ciudad en Quito es un factor muy importante, debido a que es la ciudad que registra el mayor índice en este factor, ubicándose en el 9,1% hasta enero del 2017. (El Comercio, 2017) Factores que alteran directamente el ingreso de las familias y los productos que adquieren para su consumo.

### **2.1.1.3 Entorno Social y Cultural**

Según el INEC con estudios y proyecciones realizadas a partir del censo poblacional realizado en 2010, se calcula que la población hasta 2017 a nivel nacional, será de 16.528.730 personas, la provincia de pichincha cuenta con una proyección de 3.003.799 personas, de las cuales en la ciudad de Quito para el año 2020 residirán 2.723.665 personas, el crecimiento poblacional de la ciudad ofrece factores propicios para el desarrollo del negocio. El 24,42% de la población de la ciudad se encuentra entre los 31 y 64 años, 16,65% comprende el grupo de jóvenes entre 18 y 30 años y la población de adultos mayores de 65 años en adelante alcanza un 0,4%. (INEC, 2010)

Por medio de estudios del Ministerio de Salud Pública se estima que el sobrepeso y la obesidad presentan tasas muy elevadas en el Ecuador, con un

29,9% en escolares, adolescentes 26%, adultos menores de 60 años 62.8% y adultos mayores a 60 años 59%, a partir de estos indicadores se define que 6.649.185 ecuatorianos tienen algún grado de sobrepeso o están obesos.

Es importante señalar que, la población ecuatoriana que tiene entre 10 a 59 años, 268.492 personas padecen de diabetes tipo II y aproximadamente el 40% de la población general que no padece de diabetes, tiene un elevado riesgo de presentar cuadros de diabetes, puesto que 3.187.655 personas son hipertensas y 717.529 ya sufren de hipertensión, para finalizar 2.608.126 personas presentan afecciones por síndromes metabólicos. (Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, 2012).

Según una publicación realizada por la Escuela Politécnica del Litoral señala que en el sector alimentario en la actualidad se vienen desarrollando nuevas tecnologías que permiten obtener alimentos llamados funcionales que ofrecen diferentes tipos de beneficios a la salud de quienes los consumen. También existen los alimentos que son alterados genéticamente para obtener mejores características, estos últimos han hecho que exista cierto tipo de desconfianza en los consumidores, por posibles consecuencias que puedan afectar a su salud a largo plazo. (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2017)

La tendencia hacia el consumo de este tipo de alimentos ha ido en aumento, a nivel nacional y mundial, al ser Ecuador un país con gran producción agrícola, se busca aprovechar este tipo de materia prima al añadir un valor agregado y desarrollar el producto en mención aportando a la salud y calidad de vida de sus consumidores.

#### **2.1.1.4 Entorno Tecnológico**

Dentro del entorno tecnológico en la provincia de Pichincha según datos del censo realizado hasta el año 2010 el 74,2 tiene acceso a telefonía celular, el 46,1% tiene acceso a internet y el 52,3% tiene acceso a utilizar una computadora, con esta información sabemos que la población cuenta con un grado importante de acceso a la tecnología, lo que comprende que pueden

acceder a tecnologías de la información, factor clave dentro de la estrategia de comercialización que requiere el producto. (INEC, 2010)

En el aspecto ecológico *“La Dirección de Gestión de Orgánicos mediante la aplicación de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica-Ecológica-Biológica en el Ecuador, emitida a través de Acuerdo Ministerial N° 299 publicado en el Registro Oficial N°34 del 11 de julio del 2013, regula y controla a los actores de la cadena de la producción orgánica en el Ecuador”*. (Agrocalidad, 2016) Es muy importante contar con una certificación que avale el hecho de la utilización de productos orgánicos y se garantice que no se utilizan fertilizantes, aditivos o algún químico que pueda alterar su composición o la salud de los consumidores.

### **2.1.2 Análisis de la Industria**

Debido a las características de la empresa a desarrollar, esta se ubica dentro de la elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca y hortalizas con el código CIIU C1030.15.

En el Ecuador se está implementando un cambio en el modelo de la matriz productiva, con esto se busca fomentar e incentivar la creación de nuevas empresas que generen productos con valor agregado y no solo ser productores de materias primas y petróleo. En general existen diferentes formas en las que el gobierno actual busca apoyar la creación y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria, a través de sus programas del Ministerio de Industrias y Productividad. Conjuntamente, al ser un producto natural y de producción amigable con el medio ambiente puede contar certificaciones “verdes” que avalen que nuestro producto es natural y que su producción no genera daños ambientales. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)

**Tabla 1.** Clasificación ampliada de Actividades Económicas

Sección	C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
División	C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
Grupo	C103	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS
Clase	C1030	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS
Actividad	C1030.15	ELABORACIÓN DE JUGOS (ZUMOS), NÉCTARES, PULPAS, CONCENTRADOS DE FRUTA FRESCA Y HORTALIZAS.

Adaptado de: (Indicadores de empresas de la Superintendencia de Compañías 2017).

### 2.1.2.1 Análisis de las Fuerzas de Porter

#### Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación por parte de los clientes sería bajo, debido a que no existe una gran cantidad de proveedores del producto que se va a comercializar, al ser un producto nuevo los compradores en principio no tienen muchas opciones de escoger un producto similar, cabe señalar que este proyecto se enfoca en mejorar la salud de las personas que sufren cierto tipo de enfermedades y buscan cubrir o enfrentar esas deficiencias a través de productos naturales u orgánicos, este sería el mercado objetivo.

El precio es un factor importante, debido a que comúnmente la gente asocia que el consumo de productos naturales u orgánicos es elevado, al contrario de este pensamiento, estos productos no tendrán costos elevados, ya que si se considera que Ecuador tiene una gran producción agrícola, los productos o insumos requeridos para desarrollar cada receta de batidos congelados no representa costos de producción elevados. Es fundamental señalar que por estos factores, para el cliente el costo del producto no es muy representativo, tomando en cuenta los beneficios del mismo y no se depende de un solo comprador, puesto que se buscará posicionar el producto en las cadenas de supermercados más grandes de la ciudad.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo, debido a que si se considera la gran cantidad de fuentes de las cuales se puede adquirir la materia prima es muy grande, tomando en cuenta que se puede adquirir los insumos directamente de distribuidores minoristas, tiendas, micro-mercados, mercados, verdulerías y supermercados. También hay disponibilidad de los grandes proveedores como son los mayoristas, de los cuales se obtendrá gran cantidad de la materia prima requerida a bajo costo.

El hecho de que el producto sea congelado es de gran beneficio para afrontar la estacionalidad de cierta materia prima, puesto que estos tienden a incrementar su valor por escasez, se puede tener una provisión determinada para afrontar estos inconvenientes. Es importante resaltar que, al ser productos naturales se pueden suplir algunos ingredientes o insumos con otros de igual o mayor nivel nutricional.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Dentro de la amenaza de nuevos competidores, el nivel es medio debido a que no existen regulaciones exigentes que afecten a este tipo de negocios más que las que ya se conocen actualmente como son: las (BPM) buenas prácticas de manufactura y para obtenerlos el Ministerio de Salud Pública califica la empresa por el tipo de riesgo A, B o C y facilitarnos la obtención del registro sanitario, además de cumplir con las normas INEN dependiendo de las características y los productos que se estén desarrollando, en este caso la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 337:2008 Jugos, pulpas, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales. (Agencia Nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria, 2017) (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2017). El factor de inversión inicial influye de gran manera, puesto que la adquisición de maquinaria y mano de obra calificada para el desarrollo y producción del producto representan gastos altos generando una barrera considerable para un nuevo competidor.

Para los posibles competidores entrantes un factor difícil de adquirir es el know how, puesto que al ser una empresa nueva muchos factores y estrategias que

se apliquen se los irá desarrollando conjuntamente con el negocio, lo que favorece a la empresa pionera en el conocimiento y experiencia que se pueda ir generando. En el aspecto de adquisición de insumos o materia prima es muy fácil encontrarla, debido a que dentro del país se genera gran cantidad de productos agrícolas como frutas, vegetales, verduras, hortalizas y demás que son de fácil acceso y con costos no muy elevados.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta, considerando que los consumidores pueden optar por otro tipo de suplementos o productos para el tratamiento de sus enfermedades, los consumidores pueden optar por otro tipo de dietas, medicamentos, vitaminas o suplementos.

Todos estos productos sustitutos representan costos más elevados para el consumidor y en la mayoría de casos contienen químicos, aditivos, transgénicos, etc. Y si el consumidor no considera importantes estos aspectos para su salud pueden reemplazar el producto propuesto.

La diferenciación es importante, porque se ofrece un producto innovador, dirigido hacia los consumidores, recomendando o desarrollando variedades de productos dependiendo de las enfermedades, deficiencias o requerimientos de los clientes, con productos naturales y a precios asequibles.

### **Rivalidad entre competidores**

En referencia a los competidores por medio del código CIIU de la industria dentro de la ciudad de Quito y Sangolquí existen 5 empresas que desempeñan sus actividades dentro de este campo, las cuales no desarrollan un producto igual o similar que represente una competencia directa, esto debido a que ellos se centran en la producción de jugos, pulpas, néctares y extractos de uno o máximo dos componentes, ninguno de estos desarrolla recetas de batidos congelados con un alto grado nutricional que fusionen varios de estos componentes, para mejorar directamente la salud y calidad de vida de sus consumidores. Dentro de la industria manufacturera, los alimentos y bebidas representan la industria más importante con un 38% del total del PIB industrial.

Es importante recalcar que el producto que se desarrollará en este proyecto será acorde con las necesidades actuales de la población y las enfermedades o deficiencias alimenticias de los consumidores.

### **2.1.3 Conclusiones del Análisis PEST y PORTER**

#### **2.1.3.1 Análisis de factores externos**

En ámbito político el Ecuador no tiene una estabilidad sólida, debido diferentes factores que han afectado la gestión del Gobierno que durante sus primeros periodos fue aceptable, en consecuencia, se han tomado decisiones que no favorecen a la producción nacional o a los emprendimientos.

Económicamente el país ha sufrido una desaceleración muy importante, debido a la baja de los precios del petróleo, y el panorama para los negocios no es muy favorable, consecuentemente esto puede ser una oportunidad para buscar otras fuentes de sustento. Independientemente de que la línea o partido de gobierno se hayan mantenido, la situación no es muy propicia en el aspecto económico, debido a que la incertidumbre de las medidas a tomarse en los próximos 4 años no genera confianza para invertir en el momento actual.

En el aspecto social y cultural la población actual busca el consumo de productos orgánicos, que representen un alto grado de nivel nutricional, que beneficie su salud, patrones de comportamiento importantes para el producto. La tendencia a nivel global no solo en Ecuador se inclina cada vez más hacia el consumo de este tipo de productos. Las enfermedades “modernas” como diabetes, colesterol, obesidad, estrés y demás llevan a determinar que los consumidores buscan este tipo de productos para mejorar su calidad de vida.

El entorno tecnológico actual favorece de gran manera a la comercialización de productos por el grado de accesibilidad que hoy tienen los consumidores a las tecnologías de la información. Es importante señalar que la utilización de nuevas tecnologías como maquinarias que incentiven el ahorro de energía, optimicen recursos y generen menos cantidad de desechos permite obtener certificaciones con sello verde que permiten que un producto tenga mejor acogida ante los consumidores.

### **2.1.3.2 Análisis de la Industria.**

El poder negociación por parte de los clientes es bajo, debido a que no existen productos orgánicos similares en el mercado, y el mercado potencial es alto puesto que, si bien el producto está dirigido a personas con ciertas enfermedades, lo puede consumir cualquier persona que quiera mantener una buena salud.

El nivel de negociación de los proveedores es medio puesto que existe gran cantidad de fuentes en las que podemos adquirir nuestro producto con alta variedad en precio y calidad.

La amenaza de nuevos competidores es media ya que las regulaciones y los permisos y exigencias sanitarias para este tipo de negocios son estrictas y complicados de obtener, así como el hecho de obtener la inversión inicial constituye una barrera importante, pues la adquisición de maquinaria, mano de obra calificada y el know how son elementos que representan gastos elevados de desarrollo y producción. Por otra parte, la materia prima es muy fácil de adquirirla, ya que al Ecuador ser un país agrícola existe gran oferta de frutas, verduras y vegetales en diferentes variedades de precio.

La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que la gente puede optar por medicinas, vitaminas, suplementos o dietas que suplan estos productos, pero hay que recalcar que conllevan costos más elevados y no constituyen o garantizan que sean naturales.

La rivalidad entre competidores es baja, ya que si bien existen empresas dedicadas a la producción de pulpas congeladas ninguna se enfoca en desarrollar estas pulpas con la adición de extractos de vegetales, verduras u hortalizas que entreguen beneficios desintoxicantes al organismo.

### **2.1.4 Matriz EFE**

Es importante recalcar que, al ser una empresa nueva, se ha definido el desarrollo solo de la matriz EFE, la cual permitirá evaluar las condiciones externas en las que se desempeñará la empresa. De acuerdo con las diferentes calificaciones asignadas a cada factor de la industria y su respectiva ponderación

se obtuvo un valor total de 2,91. Que permite determinar que la compañía responderá positivamente ante posibles amenazas, y con gran eficacia ante posibles oportunidades. (*Anexo 1*)

### **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Investigación cualitativa**

##### **3.1.1 Entrevistas a expertos**

###### **3.1.1.1 Entrevista a la Nutricionista Nora Falconí**

En esta entrevista se obtuvo información relevante acerca de las características del producto que se va a ofertar. Si bien es cierto el consumo de productos naturales puede ser de gran beneficio para la salud, es importante determinar qué tipo de personas lo consumen y cuáles son las enfermedades más comunes que pueden combatir este tipo de suplementos naturales. Se determinó que existen diversos tipos de afecciones que pueden ser tratadas con estos suplementos naturales, haciendo énfasis en las deficiencias o trastornos nutricionales que puede presentar el ser humano, debido a sus malos hábitos alimenticios. En escenarios de un consumo excesivo de grasas, azúcares y calorías. Por otro lado, las deficiencias en el consumo de vitaminas, minerales y proteínas son factores que también afectan y contribuyen en el desarrollo de enfermedades, todos estos temas sumados al ritmo de vida acelerado de la sociedad actual con altos niveles de estrés, permiten establecer que tenemos un mercado importante para la oferta y comercialización de este tipo de productos.

En el ámbito del consumo de productos naturales se conoció que tienen mucha aceptación por parte de los consumidores, puesto que tienen más confianza si conocen que el producto que se encuentran consumiendo no causa alteraciones o algún tipo de efecto secundario por el hecho de no contener aditivos artificiales o químicos. Este factor es de gran importancia para el respaldo de un producto elaborado con insumos naturales.

Uno de los aspectos más importantes es la obtención de los respectivos certificados y requerimientos para el desarrollo de productos alimenticios, como son normas INEN, BPM (Buenas prácticas de manufactura), a través del

Ministerio de Salud Pública el registro sanitario para dar paso a la elaboración y desarrollo del producto. Además de certificaciones y acreditaciones que pueden entregar una ventaja competitiva al producto.

Un aspecto fundamental que fue tratado en la entrevista es la importancia de ciertos componentes nutricionales que deben contener ciertos tipos de alimentos para que generen un verdadero aporte a la salud y nutrición,

En conclusión, esta entrevista fue muy importante para determinar aspectos relevantes en cuanto a características nutricionales que debe contener el producto, el tipo de consumidores y afecciones importantes que pueden ser tratadas, requisitos, normas, certificaciones y acreditaciones que no se deben pasar por alto para el desarrollo del negocio.

### **3.1.1.2 Entrevista a la Ingeniera María Raquel Meléndez, Máster en Protección vegetal y Fito-farmacia.**

La entrevista nos permitió determinar factores importantes en referencia a la producción y desarrollo de batidos congelados para el consumo y tratamiento de enfermedades comunes en el ser humano. El mercado de productos naturales en el Ecuador está ganando mucha participación, debido a que existe una tendencia significativa, dentro de la cual los productos nuevos pueden abarcar una importante participación, si se comprueba su efectividad e inocuidad, es decir que no tengan residuos de pesticidas, químicos o aditivos. Estos productos deben ser manejados con absoluta responsabilidad, ya que muchos de estos, si no han sido desarrollados bajo las normativas y exigencias existentes, pueden traernos consecuencias graves en temas legales y salubres. A pesar de existir normas y leyes que controlan la producción y el desarrollo de estos productos, en la realidad son muy generales y no hay una normativa específica para productos naturales en el Ecuador.

En referencia a la mezcla de varios tipos de productos como extractos de plantas, vegetales y hortalizas, deben tomarse en cuenta las características y composición nutricional, para promover su consumo necesario dentro de la dieta de un ser humano. En el caso de querer combatir deficiencias o enfermedades

estos productos son muy efectivos y necesarios, pero un punto sumamente importante es el aspecto psicológico, que incluso en el ámbito farmacéutico juega un rol importante para el tratamiento de enfermedades.

El Ecuador es un productor importante dentro del sector agrícola, lo que permite tener una flora muy grande para ser explotada, así como muy exigente en términos de sostenibilidad, en la que debe aplicarse tecnologías y nuevas estrategias para la producción de este tipo de alimentos y bebidas.

La congelación no afecta o cambia la composición de compuestos bioactivos de un alimento, pero se deben considerar otros aspectos de conservación de estos productos dependiendo de qué proceso se va a desarrollar. En el ámbito de costos se debe tener claro el proceso que se llevará a cabo para la obtención de extractos y jugos naturales, pero, por lo expuesto con anterioridad en el caso de insumos, el Ecuador posee una producción agrícola importante, consecuentemente no tendría costos elevados en cuanto a insumos o materia prima, con excepción de los casos de productos estacionales.

### **3.1.2 Focus Group**

Dentro de la investigación cualitativa se llevó a cabo un grupo focal para determinar diferentes aspectos en relación al producto a desarrollar, de esta manera establecer las preferencias de los potenciales consumidores. Los asistentes fueron 10 personas entre 24 y 35 años de edad, de los cuales 6 son mujeres y 4 hombres. Todos con estudios de nivel superior culminado o en proceso, ocupan diferentes cargos dentro del sector público y privado.

#### **3.1.2.1 Objetivos del Focus Group**

- Establecer la percepción que tienen los participantes acerca de los jugos con mezclas de frutas, vegetales, verduras y hortalizas en referencia a sus propiedades organolépticas como son color, sabor y olor.
- Determinar cuáles son los lugares en que preferirían adquirir el producto.
- Conocer la opinión de los participantes acerca del empaque y presentación del producto, material y diseño del mismo.

### 3.1.2.2 Conclusiones Focus Group

- En referencia a la percepción de los participantes hacia el producto tienen una buena expectativa acerca de lo que puede ofrecer, tanto en el aspecto nutricional como en sus propiedades organolépticas. Esto debido a que para ellos es muy importante el consumo diario o regular de cada uno de sus componentes.
- Se realizó una degustación de diferentes combinaciones de sabores, generando una aceptación general en 3 de ellos, puesto que consideran que la fruta ayuda mucho a contrarrestar los otros sabores de vegetales, verduras y hortalizas, además de prevalecer en su color y olor.
- Del total de participantes consideran que el producto es bueno y que no existe oferta de productos de este tipo, los cuales se pueden comprar congelados y prepararlos después en sus hogares.
- Para la adquisición del producto las cadenas de supermercados dentro de la ciudad de Quito es la preferida por los participantes, debido a la accesibilidad actual e incluso por los beneficios que algunas de estas cadenas ofrecen, como son descuento y promociones especiales.
- Se presentaron empaques de pulpas congeladas de otras marcas con materiales similares al que se utilizarán para el producto, los cuales generan confianza y aceptación al referirse a inocuidad, limpieza y calidad del producto.
- En el tema de los colores a utilizar para el logo y nombre del producto, los participantes consideran que colores como verde, rojo, naranja y amarillo pueden ser muy influyentes con el tema natural. En relación al nombre la mayoría de participantes se inclinaron por Frutamix.
- Como conclusión final los participantes se consideran entusiasmados con los beneficios nutricionales y las facilidades que genera el producto, y aconsejan sería de suma importancia una correcta promoción del producto a través de redes sociales y páginas web.

## 3.2 Investigación Cuantitativa

En esta investigación se desarrollará una encuesta a través de un Muestreo no probabilístico y por conveniencia a 52 personas con un rango de edad entre 23 y 68 años, por medio de un formulario desarrollado dentro de una página web y distribuido a través de Redes Sociales y correos electrónicos, con el objetivo de determinar qué tipo de características consideran importantes los consumidores potenciales del producto, el grado de importancia que un consumidor potencial asigna a los productos naturales para la mejora de su salud, establecer un rango óptimo de precios dentro de los cuales se puede encajar el producto, conocer el tipo de canal de distribución que prefieren los consumidores y los canales de comunicación a los que la gente tiene mayor accesibilidad. **(Ver anexos 2 al 19)**

### 3.2.1 Resultados de la investigación (Encuestas)

- El 72,5% de las personas consume algún tipo de batido en base a la mezcla de frutas, hortalizas, verduras y plantas medicinales, frente al 27,5% que no lo hace.
- Dentro del porcentaje de encuestados que sí consumen este tipo de batidos el 73,7% lo consumen en sus casas, el 47,4% en locales o centros comerciales, el 26,3% en la calle, el 13,2% en su lugar de trabajo, el 7,9% en gimnasios y el 2,6% en otros lugares.
- De la totalidad de encuestados, la dificultad que se les presenta para no consumir estos batidos es en un 76,9% la falta de tiempo para su preparación, el 26,9% por la dificultad de conseguir ingredientes, al 13,5% no le agradan y el 5,8% consume otro tipo de productos.
- El 86,5% de los encuestados no consumen otro tipo de suplementos nutricionales que no sean naturales, el 13,5% si consume otro tipo de suplementos.
- Dentro del 13,5% que consume otro tipo de suplementos alimenticios, el 44,4% consume Herbalife, el 11,1% consume Fuxion, el 22,2% consume Ensure y el restante 22,2% consume otro tipo de productos.
- Se determinó que el 36,5% de los encuestados sufren de gastritis, el 30,8% otros problemas estomacales, el 28,8% tiene sobrepeso, el 26,9%

no sufre de ninguna de las enfermedades detalladas, Migrañas el 11,5%, Dolores musculares el 11,5% y diabetes el 1,9%.

- El 100% de encuestados consideran que el consumo de este tipo de batidos es importante para conservar una buena salud y para el tratamiento de enfermedades.
- Se pidió a los encuestados que indiquen los atributos más relevantes que debe tener un batido natural para consumirlo, en un rango de 8 puntos por factor, el sabor obtuvo 7,7 puntos, el aspecto 6,9 puntos, el olor 6 puntos, la presentación 5,4 punto, la cantidad 5,4 puntos, marca 5,3 puntos y variedad 4,4 puntos.
- El 88,5 % de los encuestados consumirían el producto a pesar de no tener ninguna enfermedad y el 11,5% no lo consumiría.
- Un precio muy bajo para dudar de la calidad del producto (paquete de # unidades) y no adquirirlo según el rango de precios indicado por los encuestados, el costo mínimo considerado es \$10 y el máximo \$30 con un promedio tomando en cuenta cada valor es de \$22,8
- Un precio muy bajo para dudar de la calidad del producto, pero aun así adquirir el producto según el rango de precios indicado por los encuestados, el costo mínimo considerado para el paquete de # unidades, es \$15 y el máximo \$35 con un promedio tomando en cuenta cada valor es de \$28,6.
- Considerando un precio muy alto, pero aun así estarían dispuestos a comprar el producto el costo mínimo considerado es \$25 y el máximo \$55 con un promedio tomando en cuenta cada valor es de \$45,67
- Un precio muy elevado y que no los haría comprar el producto, dentro del rango considerado por los encuestados el valor mínimo es de \$45 y el valor máximo de \$120, obteniendo un promedio de \$89,44, considerando todos los valores ingresados.
- Del el 100% de encuestados el 76,9% prefiere comprar el producto a domicilio, el 53,8% considera importante poder adquirirlo en un local, el 38,5% considera importante poder adquirirlo en Centros deportivos y Gimnasios, el 7% considera que sería importante adquirirlo en parques,

el 5,8% querría adquirirlo en otros lugares como tiendas naturistas y supermercados.

- Los medios de comunicación que más utilizan los encuestados son redes sociales con un 75%, correo electrónico 55,8%, televisión 40,4%, páginas web 28,8%, radio 28,8% y prensa escrita 11,5%.
- Del total de encuestado el 51% son mujeres y el 49% hombres.
- El 50% de los encuestados vive el sector norte de la ciudad, el 21,2% viven en el sur, el 19,2% en el Valle de los Chillos, el 5,8% vive en el centro, y el 3,8% Vive en Cumbayá.

En general con los datos obtenidos con la encuesta realizada, se pudo determinar que la totalidad de encuestados consideran que es de gran importancia consumir productos naturales que generen un beneficio nutricional y en su salud, elemento fundamental para el producto a desarrollarse, debido a que la gran mayoría estaría dispuesta a consumir el producto presentado, aduciendo la falta de tiempo y dificultad para conseguir ingredientes como factores importantes para no elaborarlos por sí mismos. Esto sumado a que los encuestados están al tanto de que presentan enfermedades como gastritis, problemas estomacales, sobrepeso y dolores musculares impulsan la idea de generar un producto que ayude a cada uno de los potenciales consumidores a contrarrestar este tipo de enfermedades.

En conclusiones generales se pudo determinar que existe una importante cantidad de potenciales clientes, debido a que en su totalidad consideran que es importante el consumo de productos naturales y la mayoría de ocasiones el tiempo para conseguir, comprar y preparar un producto de este tipo es el mayor inconveniente para su consumo. De esta manera se aprovecharán estos factores para dar a conocer el producto, sus propiedades, beneficios, costos, características, accesibilidad y facilidad de preparación.

La falta de tiempo (76.5%) y la dificultad para conseguir los ingredientes (27.5%) son las principales razones por las que los potenciales clientes no consumen este tipo de productos, al entregar un producto fácil de preparar y de fácil almacenamiento se atacaría a este grupo objetivo.

El 29.4% del grupo objetivo declara tener sobrepeso al momento de la investigación cuantitativa, y el 35.3% tiene gastritis, dos de los principales desordenes que nuestro producto puede controlar y actuar.

El 51% del grupo objetivo evaluado considera importante el consumo de productos naturales para ir controlando su alimentación y complemento nutricional.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

Para la producción de jugos en base a pulpas de frutas y extractos de vegetales, hortalizas y verduras en base a los análisis de los entornos y en referencia a los potenciales clientes se pudo determinar que existe una gran oportunidad para el desarrollo de este plan de negocio, puesto que se logrará satisfacer necesidades específicas y se aprovecharán mecanismos que favorecen al producto final.

En referencia al análisis del cliente, se pudo determinar que el producto tendría un elevado grado de aceptación, por considerarlo importante para el tratamiento de enfermedades, la prevención de las mismas o simplemente como suplemento nutricional diario. Tomando en cuenta que los factores para no consumir este tipo de productos son la falta de tiempo para su preparación y la dificultad de acceder o comprar los ingredientes necesarios, se ofrece un producto que soluciona todos estos factores.

La oferta de un pack que contenga un mix con pulpas, extractos y jugos congelados, ahorran tiempo y no existe la necesidad de adquirir los ingredientes. Se debe recalcar también que las encuestas arrojan un porcentaje importante para que el producto sea entregado a domicilio, pero por temas de costos, los cuales encarecen el producto, se ha definido utilizar otros canales de distribución que permitan llegar a los consumidores dentro del nicho de mercado establecido.

Al ser parte de un sector que recibe prioridades por promover el cambio de matriz productiva, existen beneficios como exenciones para pagar el anticipo del

impuesto a la renta por desarrollar proyectos que generan una producción agrícola, lo que permite tener exoneraciones durante los periodos fiscales en los que no se reciban ingresos gravados. (PROECUADOR, 2014)

Un punto relevante para la distribución y comercialización del producto es que se ha creado un Manual de buenas prácticas comerciales para supermercados y proveedores, dentro del cual se obliga a que tengan en sus góndolas, perchas o estanterías 15% de productos nacionales de la pequeña y mediana industria. (Superintendencia de control del poder del mercado, 2014)

Otro factor favorable para el desarrollo de la empresa es que la materia prima a utilizarse es de fácil acceso, puesto que como se ha indicado en los capítulos anteriores el Ecuador es un país agrícola que genera una gran variedad frutas, verduras, hortalizas y vegetales. Por lo que sus costos no son elevados y se las puede obtener en gran cantidad. Además, si se requiere importación de maquinaria para el proceso de la misma tiene una tarifa arancelaria del 0% para ingresar al país.

Se puede evidenciar que en el aspecto social y cultural una gran parte de los ecuatorianos, padecen de diversos tipos de enfermedades relacionadas con desórdenes alimenticios y deficiencias nutricionales, que originan alteraciones de los procesos metabólicos del cuerpo humano, causando enfermedades como sobrepeso, obesidad, gastritis y problemas estomacales en general, enfermedades que sumadas al acelerado ritmo de vida y con los altos niveles de estrés pueden desembocar en enfermedades graves y degenerativas.

Esto permite aprovechar la existencia de un importante mercado objetivo dentro de la ciudad de Quito. Cabe indicar que en los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas corroboran lo dicho con anterioridad, debido a que se obtuvo un porcentaje importante de personas con sobrepeso, gastritis y problemas estomacales, esto sumado a la importante tendencia hacia el consumo de productos naturales u orgánicos, nos permiten establecer que la idea de negocio que se está desarrollando tendría una aceptación importante del mercado.

Se estableció que el nivel de competidores existentes es bajo, debido a que, si bien existen productores de jugos con mezclas de frutas, hortalizas, y vegetales, no se enfocan en la congelación del producto dentro de un plan nutricional para combatir y prevenir ciertas enfermedades y en el caso de productores de pulpas no realizan la mezcla de estos insumos. Esto nos permite definir que este tipo de empresas no entran a competir directamente con la idea de negocio planteada.

Es importante resaltar que también existen suplementos alimenticios que no son completamente naturales y su elaboración conlleva la utilización de aditivos, químicos y otros procesos que alteran la composición natural de los insumos utilizados, estos tampoco representan una competencia directa.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Estrategia general de marketing

Las estrategias generales de marketing que se utilizarán para comercializar los congelados de pulpas, extractos y jugos de frutas, verduras, vegetales y plantas medicinales son las siguientes:

Estrategia de cartera: Esta estrategia permite tomar decisiones estratégicas sobre la cartera de productos y priorizar la inversión de recursos, para que esto ocurra se considera la utilización de la matriz de Ansoff, que se describe a continuación:

**Tabla 2.** Estrategias de Producto

	<b>Productos actuales</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercados actuales</b>	Estrategias de penetración	<b>Estrategias de desarrollo de producto</b>
<b>Mercados nuevos</b>	Estrategias de desarrollo de mercado	Estrategias de diversificación

La conveniencia para la empresa para identificar las oportunidades de crecimiento está en ubicarse en el cuadrante productos nuevos / mercados actuales de la matriz de Ansoff, que da como resultado la aplicación de estrategias de desarrollo de producto en la cual se debe desarrollar un producto nuevo para el mercado local, en este caso se ofrece un producto innovador, que

son los congelados de pulpas, extractos y jugos de frutas, verduras, vegetales y plantas medicinales.

**Estrategia de posicionamiento:** La estrategia de posicionamiento se ubica en un atractivo de mercado alto y posición competitiva débil; ya que la empresa se encuentra en un mercado con alto potencial y un alto número de consumidores, pero la posición competitiva de la empresa es débil, ya que es un emprendimiento naciente y cuenta con un presupuesto de publicidad limitado. Frente a lo cual, se debe adoptar una estrategia que permita construir los siguientes aspectos:

- Especializarse en torno a fortalezas limitadas con el aprovechamiento de la imagen de la empresa como innovadora.
- Buscar formas de superar debilidades con la difusión adecuada en el mercado objetivo.

### 5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a los datos obtenidos a través de la investigación realizada por medio de fuentes primarias y secundarias y de acuerdo a las variables de segmentación se determina el siguiente mercado objetivo:

**Tabla 3.** Segmentación del Mercado

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	HABITANTES
Segmentación Geográfica	País	Ecuador	16.528.730
	Provincia	Pichincha	2.576.287
	Cantón	Quito	2.239.191
Segmentación Demográfica	Personas mayores a 20 años		1.418.808
Segmentación Socioeconómica	Clase media y media alta: segmento A, B y C+ (35,90%)		509.352
Segmentación Conductual	Personas con desorden metabólico o alimenticio (55,1%)		<b>280.652</b>

Adaptado de: (Cifras Instituto Nacional de estadísticas y Censos 2010 y Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2014)

En base a la tabla anterior, el mercado objetivo del plan de negocios es 280.652 personas que residen en la ciudad de Quito.

### **5.1.2 Propuesta de valor**

Para exponer la propuesta de valor del plan de negocios se utiliza el modelo de lienzo basado en la metodología Canvas:

**Tabla 4.** Estrategias del Producto (Canvas)

<b>Asociados clave</b>  Proveedores de frutas, verduras, vegetales y plantas medicinales  Proveedores de empaques  Empresas de transporte y logística  Instituciones públicas encargadas de análisis de alimentos	<b>Actividades clave</b>  Selección de proveedores  Diseño de estrategias de comercialización  Esquema de atención al cliente y servicio post venta	<b>Propuesta de valor</b>  Ofrecer un producto con materia prima de calidad, desarrollada por talento humano calificado y que cumpla con la necesidad del consumidor que busca un batido congelado o jugo de fruta que aporte vitaminas, minerales y fibra natural a las personas que tienen un desorden metabólico o alimenticio	<b>Relación con los clientes</b>  Contacto mediante el canal de distribución  Comunicación on line vía página web y redes sociales	<b>Segmento de clientes</b>  Hombres y mujeres mayores a 20 años que residen en la ciudad de Quito, pertenecen a la clase media y alta y tienen algún tipo de desorden metabólico o alimenticio
	<b>Recursos clave</b>  Frutas, verduras, vegetales y plantas medicinales  Talento humano calificado que se encarga de armar los arreglos  Herramientas de comunicación con los clientes		<b>Canales</b>  Punto de venta en supermercados ubicados en la ciudad de Quito.	
<b>Estructura de costos</b>  Materia prima: frutas, verduras, vegetales y plantas medicinales  Gastos administrativos: pago talento humano  Gastos generales: arriendo, marketing		<b>Fuente de ingresos</b>  Aporte de los accionistas  Financiamiento bancario  Ingreso por ventas		

## 5.2 Mezcla de marketing

### 5.2.1 Producto

El producto son jugos nutricionales congelados, en base de pulpas, extractos y jugos naturales de frutas, verduras, vegetales y plantas medicinales que satisfacen las necesidades alimenticias de las personas con algún tipo de desorden metabólico o alimenticio que residen en la ciudad de Quito.

**Atributos:** El producto trata de ofrecer al consumidor batidos congelados de extractos y jugos de frutas, verduras, vegetales y plantas medicinales, cuyas propiedades nutricionales están dadas por el aporte de una gran cantidad de minerales, vitaminas, antioxidantes, fibra y suplementos del azúcar como la fructosa, tienen un sabor único, su contenido es 100% frutas, vegetales, hortalizas y plantas medicinales, el producto no posee preservantes, colorantes, saborizantes o fertilizantes. Entre los beneficios de consumir los batidos y jugos congelados están el fortalecimiento del sistema inmunológico, mejoramiento del metabolismo y problemas de nutrición, combate y retrasa el envejecimiento celular, ofrecer protección cardiovascular y combate el colesterol, así como varios tipos de enfermedades.

La empresa tendrá como prioridad considerar las preferencias del consumidor con el fin de conocer los sabores de su preferencia, así como el aporte vitamínico que necesitan las personas con problemas metabólicos o desórdenes alimenticios, para desarrollar un producto que se enfoque en estos requerimientos.

Los insumos y materia prima utilizados en la elaboración serán de buena calidad y su preparación estará basada en las buenas prácticas de manufactura. Entre las ventajas del proceso de congelación están: Conserva el aroma, color y sabor de la fruta, vegetal o planta medicinal; los nutrientes varían en un porcentaje mínimo del 1%; Ayuda a preservar el concentrado de fruta.

### 5.2.1.2 Niveles del Producto:



**Figura 1.** Niveles del Producto

Adaptado de Marketing de Kotler y Armstrong, 2012, Pág. 226

Para la comercialización de los batidos congelados a base de frutas, vegetales y verduras se han escogido tres combinaciones de frutas y verduras, cada paquete de combinaciones incluye 30 bolsas de batidos de 100 gramos cada una. Las diferentes combinaciones para los batidos congelados, así como sus valores nutricionales se muestran a continuación:

**Tabla 5.** Variedades y contenido del Producto

Variedad 1	Pulpa (gramos)	Variedad 2	Pulpa (gramos)	Variedad 3	Pulpa (gramos)
Piña	0,7	Frutilla	0,4	Frutilla	0,4
Remolacha	0,15	Manzana	0,3	Pepino	0,3
Alfalfa	0,15	Berenjena	0,15	Espinaca	0,3
Total	100	Apio	0,15	Total	100
		Total	100		

El valor nutricional de cada ingrediente de acuerdo con información obtenida de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura se encuentra detallado en el **(Anexo 3)**

**Branding:** A través de la marca se busca crear una identidad al producto basado en los beneficios que generan en la salud de sus consumidores y su aporte nutricional, de esta manera se logra posicionarla en la mente del consumidor con el beneficio que aporta a su alimentación.

Para el diseño de la marca comercial se buscó un nombre que represente de manera adecuada el producto y que el mercado pueda familiarizarse, para lo cual se seleccionó **Frutamix** como nombre para el producto ya que se busca transmitir el mensaje al consumidor de ser un producto elaborado a base de frutas, verduras, vegetales y plantas medicinales y que su consumo conlleva los beneficios de ser un producto natural sin aditivos con alto aporte nutricional.



**Figura 2.** Logo y nombre de la marca

La marca comercial se presenta con la imagen de un corazón relleno de frutas y vegetales en varios colores entre los principales están el color verde, naranja y rojo; las letras del nombre y el slogan de color verde y naranja con el fin de resaltar el nombre del producto. El color verde representa la vegetación y simboliza salud, esperanza, tranquilidad y armonía. El color naranja se relaciona con la alegría, valor, éxito, libera las emociones negativas; el color rojo relacionado con la valentía, triunfo, fuerza, es un color que se utiliza para estimular y animar y recuperar la confianza en sí mismo, la conjunción de los tres colores representa la salud, la felicidad y la confianza que se puede obtener al consumir el producto totalmente

nutritivo beneficioso para la salud. La tarjeta de presentación de la empresa se la detalla en el **(Anexo 4)**

**Empaque:** El producto será empacado en bolsas de Nylon coextruido/LDPE de alta densidad, este material posee características ideales para proteger y conservar las propiedades del producto, así como mantener su frescura en el proceso de congelamiento, previene el crecimiento de microorganismos y bacterias pues están diseñadas para ser utilizadas como empaque de alta barrera en procesos de empaque al vacío. El proveedor del empaque será la empresa Plastlil, Plásticos del Litoral. Se estima que el costo del empaque es el siguiente:

**Tabla 6.** Costo del empaque

Descripción	Costo Unidades
Bolsas de nylon coextruido	\$ 0,19

**Fuente:** Plásticos del Litoral

**Etiqueta:** La etiqueta del producto cumplirá con lo dispuesto por el Ministerio de Salud a través del organismo de control ARCSA, detallará la información nutricional del producto, así como el detalle de los ingredientes con su respectivo aporte calórico. La etiqueta contendrá: Marca (Logo y Eslogan); Contenido neto; Fecha de producción y expiración; tabla de componentes; información nutricional; escala de semáforo (Indica si el producto es alto, medio o bajo en grasas, azúcar y sal) Cabe mencionar que al ser un producto natural no requiere etiqueta de semaforización, requisitos de almacenamiento; Nombre y dirección de la empresa; Registro sanitario e instrucciones de uso (Ministerio de Salud Pública, 2014). El costo que implica el etiquetado del producto es el siguiente:

**Tabla 7.** Costo de etiquetado

Descripción	Costo Unitario
Etiqueta	\$ 0,11

**Soporte:** La empresa contará con un portal web que sea amigable con el usuario, donde pueda comunicarse fácilmente y pueda conocer los beneficios y ventajas de consumir el producto.

Adicionalmente la empresa busca conocer la satisfacción obtenida por el cliente por lo que se realizarán encuestas periódicas a los clientes con el fin de evaluar el producto y servicio e identificar las oportunidades de mejora.

## 5.2.2 Precio

### 5.2.2.1 Estrategia de precio

La estrategia que se utilizará es la de fijación de precios según los costos, de acuerdo con lo mencionado por Kotler & Armstrong, esta estrategia es recomendable cuando el precio se fija de acuerdo al costo más un margen de utilidad en la etapa de introducción. De acuerdo con esta estrategia se establecerá el precio considerando para el efecto el costo de la materia prima, empaque, etiqueta, gastos administrativos, operacionales más un margen de ganancia.

**5.2.2.2 Costo de venta:** El costo de producción es el valor monetario que la empresa incurre al momento de elaborar el producto el cual considera el costo de la materia prima, costos de empaque y etiquetado, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 8.** Detalle costo de venta

DETALLE DE COSTO	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3
Costo materia prima	5,42	14,74	17,45
Costo empaque	0,19	0,19	0,19
Costo etiqueta	0,11	0,11	0,11
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>5,72</b>	<b>15,04</b>	<b>17,75</b>

### 5.2.2.3 Estrategia de productos nuevos

Se utilizará la estrategia de entrada de penetración en el mercado, la misma que según Kotler & Armstrong (2013) “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, se busca atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado” (p. 420).

#### Margen ganancia intermediario

El margen que se negociará con el distribuidor en este caso con los supermercados de la cadena La Favorita y Comercial Santa María.

### 5.2.2.4 Fijación de precio

Considerando el costo del producto y de acuerdo con la estrategia de penetración en el mercado se ha establecido el precio final de producto en \$25,13 este valor corresponde al precio promedio de los tres paquetes que contienen 30 sobres de producto, este valor incluye un margen de ganancia para el proyecto, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 9.** Detalle Fijación de precio

<b>DETALLE DE COSTO</b>	<b>Promedio Paquetes de 30 unidades de 100 gramos</b>
<b>Costo de producción</b>	<b>\$ 12,84</b>
<b>Gastos generales</b>	<b>\$ 1,10</b>
<b>Costo de Venta</b>	<b>\$ 13,94</b>
<b>Precio final producto</b>	<b>\$ 25,13</b>

### 5.2.2.5 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precios establecida para el proyecto corresponde a la fijación de descuentos e incentivos la cual según Kotler & Armstrong (2013) consiste

en reducir los precios para recompensar al consumidor por determinadas acciones o respuestas” (p. 425), para aplicar esta estrategia se ofrecerá el descuento funcional o comercial a través del cual se ofrecerá a los miembros del canal de distribución (cadenas de supermercado Supermaxi y Santa María) que desempeñan las funciones de venta, el descuento de 10% se dará en momentos en los cuales se disminuya la demanda del producto, para recompensar su función, de igual manera se ajustará precios a través de descuentos por temporada a los consumidores que adquieren el producto, a través de esta estrategia se buscará incentivar la compra del producto con la entrega de producto adicional gratis con el fin de apoyar a los supermercado en la fijación de promociones en temporadas bajas.

### **5.2.3 Plaza**

La plaza es muy importante para la empresa debido a que es clave para conseguir resultados positivos, se debe considerar una ubicación geográfica estratégica de la planta y del punto de venta además de establecer el canal de distribución más adecuado según el tipo de negocio y la estrategia de distribución a utilizar.

#### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

Tomando en cuenta la característica del producto que es batidos y jugos congelados y la ubicación que es la ciudad de Quito, se ha determinado que la estrategia será la distribución selectiva, esta se dirige a un número pequeño de intermediarios disponibles y en donde el cliente puede hacer una compra reflexiva que puede comparar precios y características.

#### **5.2.3.2 Punto de venta**

El proyecto requiere del establecimiento de una planta y punto de venta para la producción y comercializar del producto, para su localización es necesario considerar ciertos criterios de eficiencia como la cercanía a los proveedores y distribuidores, uso de recursos, servicios básicos y facilidad de transporte.

Para seleccionar la ubicación de la planta y punto de venta se obtuvo la información sobre las mejores ubicaciones en el norte de Quito de Plusvalía, página web que presenta información sobre locales de arriendo y sus características, el mejor resultado lo obtuvo un local comercial ubicado en el sector de Carcelén Alto de aproximadamente 280 m<sup>2</sup>, este sector se caracteriza por tener calificación de uso de suelo para actividades industriales, el arriendo mensual de este local es de \$850 más IVA.

### **5.2.3.3 Estructura del canal de distribución**

La estructura de distribución está conformada por el canal de distribuidores indirectos es decir a través de intermediarios en donde el producto llegará al cliente final a través de la comercialización en las cadenas de supermercados de la Corporación Favorita y Comercial Santa María.

Corporación Favorita es una empresa que tiene establecimientos comerciales con la marca Supermaxi, Megamaxi, Akí, Gran Akí y Súper Akí, se seleccionó esta cadena debido a la experiencia que tiene en el mercado y porque su estrategia de mercado es la de focalizar las ventas según el estrato al cual se dirige así Supermaxi y Megamaxi está dirigido a un estrato medio alto, en cambio los supermercados de la marca Aki está dirigida a los estratos medios bajos. Comercial Mega Santa María es una empresa con una fuerte presencia en la ciudad de Quito y su mercado está dirigido a clientes de estratos medios bajos. En cuanto a la negociación para el ingreso del producto y calificación como proveedor de las mencionadas cadenas se debe cumplir con una serie de requisitos entre los que se mencionan:

- Ser una persona natural legalmente capaz o jurídica legalmente constituida, tener Registro Único de Contribuyentes y contar con los documentos de producción en regla, adicionalmente el producto deberá cumplir con la normativa vigente exigida en el Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de Supermercados. Una vez calificado como proveedor se firmará un contrato entre la empresa y la cadena, en el cual se especificará los plazos

para el abastecimiento del producto, logística, entrega del producto en buen estado, plazos para los pagos, productos para las campañas promocionales y devolución de mercadería.



**Figura 3.** Canal de distribución

#### 5.2.3.4 Tipos de canal

La entrega del producto hacia el cliente será por medio de canales de distribución indirecta, concentrándose en supermercados de la ciudad de Quito, de esta manera generar un beneficio en la venta del producto a partir del posicionamiento de los mismos, para alcanzar la venta necesaria para que el plan de negocios genere la rentabilidad necesaria.



**Figura 4.** Detalle estructura de canal de distribución

## 5.2.4 Promoción y publicidad

### 5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia promocional necesaria para el proyecto es la estrategia push o de empuje que según Kotler & Armstrong (2013) consiste en “empujar” el producto a través de los canales de distribución hasta hacerlos llegar a los consumidores finales”, se seleccionó esta estrategia considerando el canal de distribución indirecto, porque permite enfocar la publicidad del producto al consumidor final con actividades realizadas a través del intermediario: Corporación Favorita y Comercial Santa María.

Para este caso se han diseñado las siguientes actividades para el mix promocional basados en la estrategia push de empuje:

**Publicidad:** Para promocionar el producto se utilizará las siguientes herramientas de publicidad:

**Redes Sociales:** Esta herramienta de publicidad permite llegar con el mensaje a un gran número de usuarios, por lo que se generará contenido para ser publicado en Facebook e Instagram, estas campañas publicitarias llevarán información del producto, al inicio se buscará posicionar la marca y que las personas recuerden el producto dentro de la competencia, las siguientes campañas buscarán atraer a los consumidores que cumplan con el perfil del mercado objetivo, de esta manera, se puede relacionar el contenido sobre temas nutricionales con la propuesta de FrutaMix.

**Página web:** enfocada en promocionar los atributos del producto y ser el nexo entre la publicidad contratada en redes sociales e internet. La página web contará con herramientas de posicionamiento que le permita destacar de la competencia, tendrá un formato sencillo que permita navegar al usuario de forma rápida, tendrá información de la empresa, producto, puntos de venta, fotos e imágenes del proceso de producción, colaboradores, etc.

Google Adwords: contratar publicidad en el buscador de Google en base a palabras claves que se relacionen con el tema nutricional y con las palabras de mayor búsqueda del mercado objetivo.

Revistas de los supermercados: donde se publicitan los productos nuevos, en este medio se debe elaborar tipo publrreportaje donde se detallen los beneficios de las pulpas congeladas FrutaMix.

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

Dentro de las cadenas de los supermercados seleccionados habrá una percha con un hablador que indique que se trata de un producto nuevo, así como se exhibirá el producto al final de la góndola, con el fin de entregar valor agregado se entregará un producto adicional gratis de menor cantidad con el fin de que el supermercado asigne un lugar estratégico en su local que permita mejorar la visibilidad del producto y beneficiar de la compra a los consumidores.

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

**Marketing directo:** Este tipo de marketing se especializa en productos nuevos, ya que su principal objetivo es monitorizar la aceptación del producto. La implementación del marketing directo se realizará a través de las redes sociales,

como Facebook, Instagram y Twitter. Ya que actualmente este tipo de medios está dando resultados positivos para recopilar información acerca de las preferencias del usuario (Muñiz, 2014).

**Relaciones Públicas:** La empresa buscará promocionarse a través de la asistencia a ferias nacionales que tengan connotación con alimentos, salud, actividades deportivas, familia, con el fin de dar a conocer el producto, se contratarán stands para ofrecer el producto, realizar contactos y negocios y evaluar el nivel de interés y reacción de los compradores así como obtener presencia como empresa ante la competencia y los clientes, se entregarán flyers a los asistentes y muestras de 100 gramos de producto gratis, la principal feria a la que se asistirá es Expo Alimentar, realizada anualmente en la ciudad de Quito.

### 5.2.5. Proyección de costos del plan de marketing

La proyección de costos del plan de marketing se observa en la siguiente tabla, se ha considerado la inflación prevista por el Banco Central del Ecuador de 3% anual como criterio de proyección:

**Tabla 10.** Proyección de costos del plan de marketing

PLAN DE MARKETING					
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	387,60				
Dominio, Hosting, mantenimiento y Actualización de la web		114,00	117,42	120,94	124,57
Diseño de logotipo (marca)	450,00				
Redes Sociales	1.500,00	1.545,00	1.591,35	1.639,09	1.688,26
Material promocional	456,00	469,68	483,77	498,28	513,23
Google adwords	360,00	370,80	381,92	393,38	405,18
Relaciones públicas	2.200,00	2.266,00	2.333,98	2.404,00	2.476,12
Impulsadoras	450,00				
Muestras gratis	270,96				
Publirreportajes	700,00	725,62			
<b>TOTAL:</b>	<b>6.774,56</b>	<b>5.491,10</b>	<b>4.908,44</b>	<b>5.055,69</b>	<b>5.207,36</b>

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El nombre de la empresa es FrutaMix Cia. Ltda., se escogió este nombre ya que tiene relación con la principal actividad que va a realizar la empresa, en este caso la elaboración y comercialización de batidos congelados de extractos y jugos de frutas, verduras, vegetales y plantas medicinales.

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **Misión**

FrutaMix Cía. Ltda. Es una organización que tiene tecnología de punta y personal capacitado responsable con el medio ambiente y la comunidad capaz de ofrecer jugos naturales concentrados de frutas, vegetales y plantas medicinales en forma de pulpa congelada sin perder su esencia nutricional, como aporte vitamínico y alimenticio saludable para hombres, mujeres, jóvenes y adultos del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **Visión**

Posicionar a FrutaMix en los próximos cinco años como un producto destacado en el mercado de alimentos congelados como una alternativa para consumir jugos naturales concentrados de frutas, vegetales y plantas medicinales, de fácil realización, otorgando beneficios nutritivos al consumidor.

#### **Objetivo a mediano plazo**

- Incrementar los salarios a partir del tercer año en el 5% anual.
- Incrementar los ingresos por ventas en una tasa de crecimiento superior al 10% durante los tres primeros años del proyecto.

#### **Objetivo a largo plazo**

- Incrementar el uso de la capacidad instalada del 50% al 60% en el año cinco.
- Reducir el porcentaje de costo de producción del 85% al 65% en el año cinco.

- Invertir hasta el 1% de las ventas en acciones de marketing mix hasta el año cinco del proyecto.

## **6.2 Plan de operaciones**

### **6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa**

Para definir los procesos que se deben llevar a cabo en FrutaMix se utiliza la cadena de valor, la cual tienen como función principal, la describir el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. **Fuente especificada no válida..**

Se presenta la cadena de valor con la información y detalle de sus macroprocesos. **(Anexo 5)**

#### **Macroprocesos**

Los macroprocesos de la empresa FrutaMix se clasifican en tres grupos: Proceso Estratégicos, Operativos y Apoyo, la empresa define cada uno de estos procesos de la siguiente manera:

**Procesos Estratégicos:** En el caso de FrutaMix el proceso estratégico es la planificación estratégica:

- **Planificación estratégica:** gestión del negocio, administración de los recursos financieros, humanos y operativos, estará a cargo de la Gerencia General.

#### **Procesos Claves u Operativos:**

- **Marketing y ventas:** El Gerente Comercial será quien lleve a cargo este proceso que permita conservar el vínculo con el mercado mediante la publicidad, fuerza de ventas, promoción, comunicación y actividades postventa que permitan crear una relación de largo plazo con el consumidor.

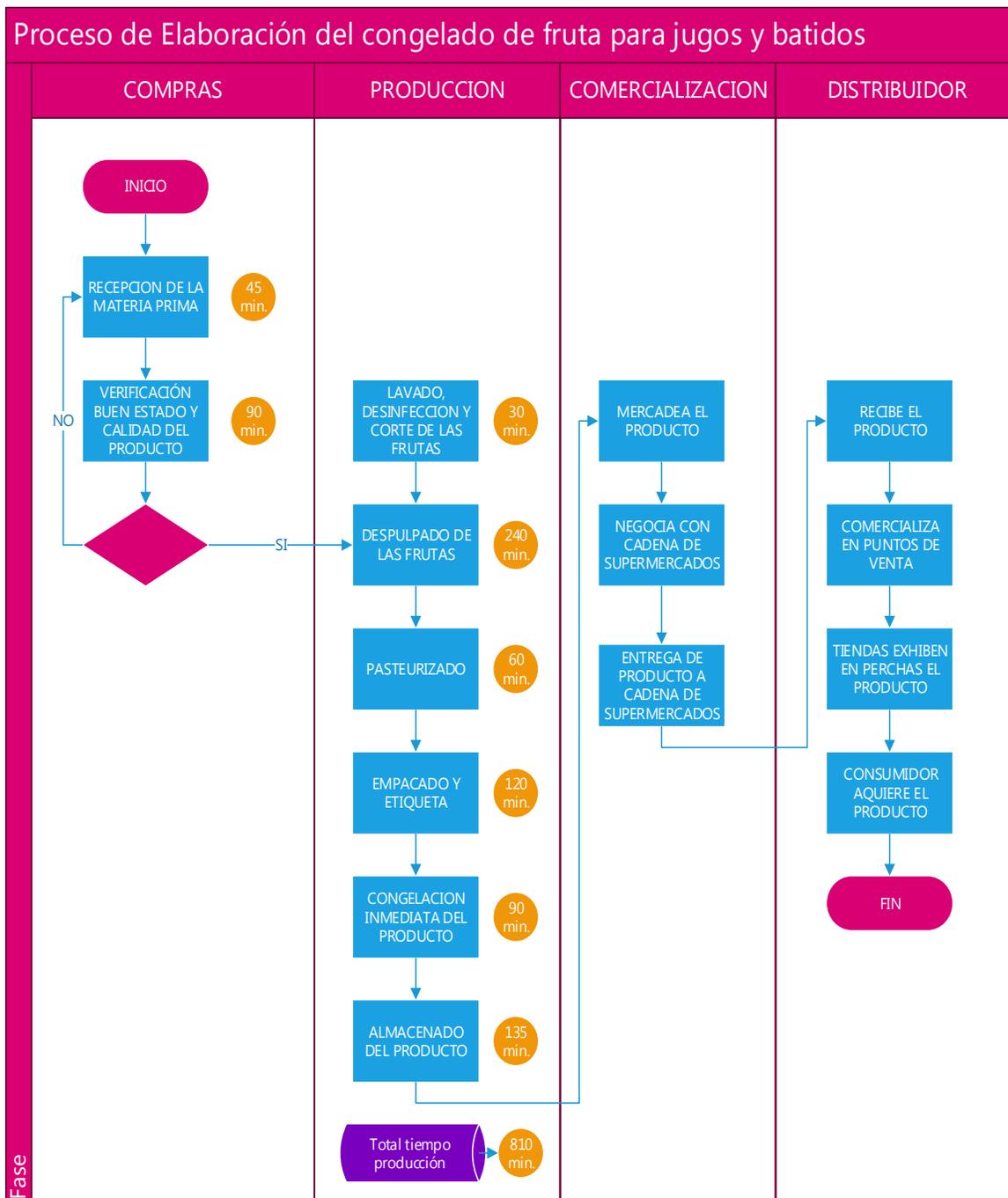
- **Producción:** A cargo del Jefe de producción, este proceso se refiere a la administración de la línea de producción, mantenimiento de maquinaria, gestión de la planta, control de calidad y diseño de nuevos productos.
- **Logística:** gestión de las materias primas, entrega del producto a los mayoristas y supermercados, administración del inventario y negociación con proveedores.

#### **Procesos de Apoyo o de Soporte:**

- **Gestión Administrativa y Financiera:** A cargo del Jefe administrativo, este proceso incluye la contabilidad de la empresa y la parte administrativa como pago de nómina, relación con los entes de control y pago de tributos.

#### **6.2.2 Ciclo de operaciones**

El siguiente flujograma muestra el proceso de la elaboración de los jugos congelados desde el momento en que se recibe la materia prima a la empresa hasta el momento en que el cliente adquiere el producto.



**Figura 5.** Flujograma de procesos

El proceso de producción de los congelados de fruta para batidos congelados de frutas y vegetales lleva un tiempo total de 810 minutos y para la realización del proceso de producción se requiere de 4 personas:

**Tabla 11.** Personal requerido para producción

Jefe de producción	1
Operarios	2
Logística	1

**6.2.3 Requerimiento de maquinaria**

De acuerdo a la estructura de producción, el requerimiento de maquinaria y equipos es el siguiente:

**Tabla 12.** Detalle y costos de maquinaria

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Procesador industrial (despulpador)	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Maquina Empacadora y selladora	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Molino Industrial	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Marmitas de cocción	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00
Congelador industrial	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00
Cuchillos	12	\$ 85,00	\$ 1.020,00
Cortadora Industrial de fruta	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00
Mangueras Industriales x metros	500	\$ 1,25	\$ 625,00
Canastas plásticas	50	\$ 28,00	\$ 1.400,00
Bandejas de metal	50	\$ 35,00	\$ 1.750,00
Mesas Metálicas	12	\$ 45,00	\$ 540,00
Coche traslado de bandejas	8	\$ 125,00	\$ 1.000,00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$ 108.495,00</b>

El detalle de mobiliario de oficina y equipos de computación es el siguiente:

**Tabla 13.** Detalle de costos de mobiliario de oficina y equipos de computación

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Mobiliario	6	600	3.600,00
Cubículos oficinas	6	250	1.500,00
Salas comunes	1	750	750
Sala reuniones	1	500	500
Activos menores	6	75	450
Equipos de oficina	6	25	150
<b>TOTAL:</b>			<b>6.350,00</b>
Equipos de Computación	6	900	5.400,00
Seguridad y vigilancia	6	250	1.500,00
Equipos de Comunicación	6	150	900
<b>TOTAL:</b>			<b>7.800,00</b>

El detalle de las adecuaciones de las instalaciones se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 14.** Adecuaciones e Instalaciones

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Distribución de Áreas de Trabajo	8.000,00
Instalación Eléctrica	2.600,00
Instalación de sistema de agua	3.200,00
Instalación de teléfono e Internet	1.500,00
<b>TOTAL:</b>	<b>15.300,00</b>

El valor requerido para la inversión en propiedad, planta y equipo asciende a \$137.945,00.

### 6.2.4 Capacidad instalada del proyecto

La capacidad instalada del proyecto es de 2.200 paquetes mensuales y 26.400 paquetes anuales

**Tabla 15.** Capacidad instalada del proyecto

Línea de producción	Producción máx. día (kgs.)	Paquetes por día
Procesador industrial (despulpador)	600	200
Maquina Empacadora y selladora	1800	600
Molino Industrial	800	267
Marmitas de cocción	1200	400
<b>Capacidad máxima diaria paquetes</b>	<b>200</b>	
Uso de la capacidad instalada	50%	
Capacidad utilizada día por paquetes	100	
Capacidad utilizada mes por paquetes	2.200	22 días
Capacidad utilizada año por paquetes	26.400	12 meses
Distribución paquetes		Número paquetes x año
Paquete 1	60%	15.840
Paquete 2	20%	5.280
Paquete 3	20%	5.280
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>26.400</b>

### 6.3 Estructura organizacional

#### 6.3.1 Estructura legal propuesta

La estructura legal de la empresa será constituida bajo la figura de compañía de responsabilidad limitada, ya que es una empresa pequeña y estará conformada por la mayoría de su capital con socios familiares, los cuales tendrán participación hasta el 35%, los mismos que deberán aportar el capital necesario para iniciar la operación de la empresa.

#### 6.3.2 Diseño organizacional

La estructura organizacional seleccionada para el presente proyecto es del tipo funcional, esta estructura se enfoca en el principio de la especialización de las funciones de cada tarea, cada órgano contribuye a la empresa con su

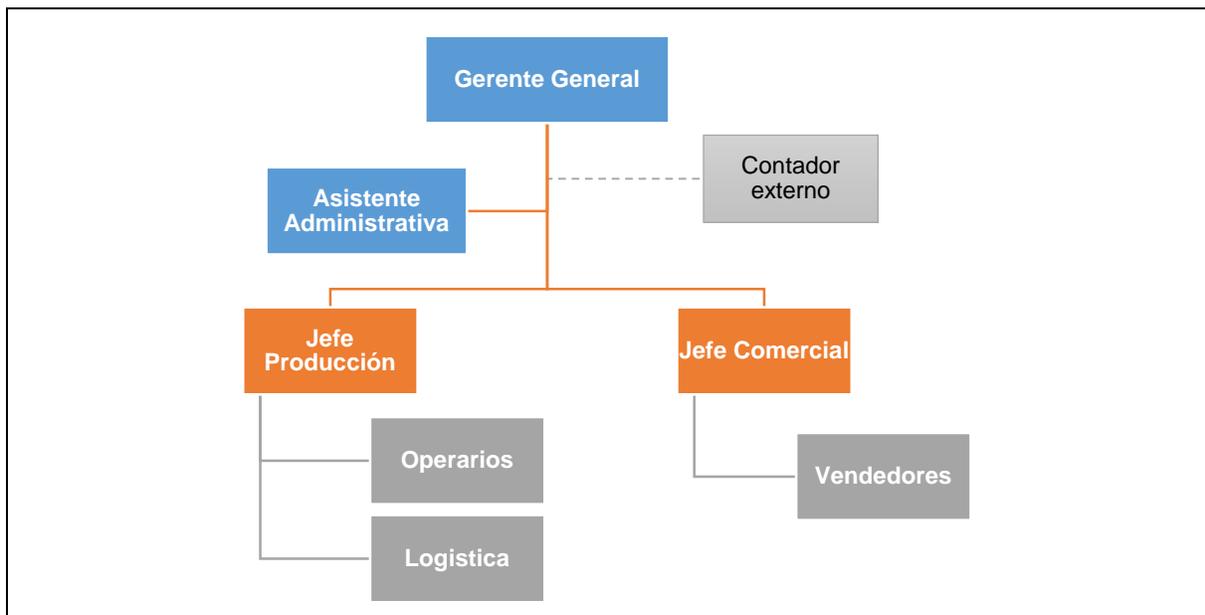
especialización, permite una comunicación directa entre los niveles sin intermediarios.

### 6.3.3 Tipo de organigrama

El tipo de organigrama es vertical, este esquema jerárquico permite a la empresa una correcta distribución de responsabilidades según la estructura organizacional de tipo funcional seleccionada para Frutamix.

#### 6.3.3.1 Organigrama

El organigrama de la empresa FrutaMix es el siguiente:



**Figura 6.** Organigrama FRUTIMIX

#### 6.3.3.2 Descripción de funciones del personal

Las funciones del personal descrito en el organigrama anterior, se presenta a continuación:

- **Gerente General:** tiene la función de dirigir la empresa y tomar decisiones con respecto a la producción y al funcionamiento total de la empresa.

- **Asistente administrativa:** tiene la función ser un apoyo total del gerente general, se encargará del tema de control del talento humano.
- **Jefe de Producción:** profesional en Ingeniería de Alimentos que se encarga de supervisar la línea de producción y establecer criterios de control de calidad.
- **Operarios:** personal a cargo de la elaboración del concentrado, desde la fase de recepción de materia prima hasta la entrega del producto final.
- **Logística:** encargado del almacenaje de la materia prima y transporte del producto final en los supermercados. Controla el nivel de inventario de materia prima y producto final.
- **Jefe Comercial:** encargado de las negociaciones con los supermercados donde se colocará el producto, coordina la gestión del vendedor y ejecuta las estrategias de marketing.
- **Vendedor:** ejecuta las estrategias comerciales y mantiene la relación operativa con los supermercados.
- **Servicios externos:** El servicio de contabilidad será llevado a cabo por una organización externa, la cual será tomada en cuenta como contrato de prestación de servicios profesionales, su misión es encargarse de las operaciones contables y financieras, pagos a proveedores, cobro a clientes y tributos. Además, llevará la nómina mensual de la empresa. El valor mensual por este servicio es \$ 350 + IVA mensuales.

Los gastos de sueldos y salarios, así como el costo para la empresa por cada cargo se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 16.** Detalle de gastos sueldos y salarios

<i>Cargo</i>	<i>Sueldo (mensual)</i>	<i>Costo empresa por cargo</i>	<i>Cantidad</i>	<i>AREA</i>
Gerente General	\$950,00	\$1.175,18	1	ADM
Asistente de oficina	\$400,00	\$512,52	1	ADM
Jefe de producción	\$950,00	\$1.175,18	1	MOD
Operarios	\$390,00	\$485,18	2	MOD
Logística	\$390,00	\$485,18	1	MOD
Jefe Comercial	\$950,00	\$1.175,18	1	ADM
Vendedor	\$500,00	\$633,00	1	ADM

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos, costos y gastos toman en cuenta la información publicada por el Banco Central del Ecuador, en lo que respecta al crecimiento del sector de elaboración de alimentos y bebidas y la inflación proyectada para el período 2017 – 2022. En el caso del crecimiento del sector, el promedio es 6,90% en el período 2012 – 2016, la inflación proyectada es 3,66%.

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

La capacidad de producción de la empresa Fruta Mix es 600 kilogramos de pulpa por día, esto equivale a 200 paquetes de pulpa de 3 kilogramos cada uno. El uso de la capacidad instalada en el año 1 es 50%, la cual se incrementa hasta 64% en el año 5, debido al crecimiento de la demanda en base al crecimiento de la industria. En el año 4 y 5 el crecimiento de la demanda se estabiliza debido a que el producto tiene una etapa de madurez en su mercado y la demanda no crece al mismo ritmo que en los primeros años. En lo que respecta al precio, el paquete 1 de pulpa tiene un valor de \$ 21,80 en el año 1, el paquete 2 y 3 su precio es \$ 26,80. Estos precios se incrementan de acuerdo a la inflación proyectada. De la combinación entre la demanda y el precio se proyecta los siguientes ingresos anuales:

**Tabla 17.** Proyección de ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Promedio Uso Capacidad Instalada	51%	55%	60%	63%	64%
Producción de paquetes pulpa	26.934	28.994	31.495	33.301	33.612
Precio Paquete 1	21,8	22,6	23,42	24,28	25,17
Precio Paquete 2	26,8	27,78	28,8	29,85	30,94
Precio Paquete 3	26,8	27,78	28,8	29,85	30,94
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 641.029,20</b>	<b>\$ 715.313,29</b>	<b>\$ 805.454,44</b>	<b>\$ 882.811,22</b>	<b>\$ 923.668,49</b>

### 7.1.2 Proyección de costos

Los costos de la empresa toma en cuenta a la materia prima de cada paquete, en el caso del paquete 1 está compuesto por piña, remolacha y alfalfa, el paquete 2 sus componentes son frutilla, manzana, berenjena y apio y el paquete 3 está compuesto por frutilla, espinaca y pepino.

El costo unitario de materia prima por cada paquete varía de acuerdo a sus componentes, tomando en cuenta que la frutilla es la materia prima de mayor precio entre los ingredientes de cada pulpa. Los costos unitarios para cada paquete de 3 kilogramos (30 unidades de 100 gramos) son: paquete 1 (piña, remolacha y alfalfa) \$ 5,42, paquete 2 (frutilla, manzana, berenjena y apio) \$ 14,74 y paquete 3 (frutilla, pepino y espinaca) \$ 17,45. A costos de materia prima se debe agregar el costo de empaque y etiqueta, que tiene un valor de \$ 0,19 y \$ 0,11 respectivamente. La proyección de costos toma en cuenta la inflación de 3,66% anual y determina los siguientes valores para el año 1 hasta el año 5:

**Tabla 18.** Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo materia prima y empaque</b>	\$ 544.094	\$ 592.671	\$ 639.874	\$ 674.048	\$ 628.622

### 7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos toman en cuenta los gastos generales, los cuales comprenden los siguientes rubros:

**Tabla 19.** Gastos generales

<b>RUBROS</b>	<b>GASTO MENSUAL AÑO 1</b>
Arriendo	952,00
Internet y teléfono	120,00
Agua	80,00
Energía eléctrica	400,00
Transporte y logística	1.200,00
Insumos oficina	40,00
Insumos limpieza	125,00
Plan marketing	De acuerdo al costo marketing mix

Adicional a los gastos generales se toma en cuenta los gastos de nómina del personal que labora en la empresa, con los siguientes cargos y detalle de la nómina total (incluido los beneficios de ley):

**Tabla 20.** Gastos de nómina

<b>Cargo</b>	<b>Nómina mensual por cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerente General	\$ 1.175,18	1
Asistente de oficina	\$ 512,52	1
Jefe de producción	\$ 1.175,18	1
Operarios	\$ 485,18	2
Logística	\$ 485,18	1
Jefe Comercial	\$ 1.175,18	1
Vendedor	\$ 633,00	1

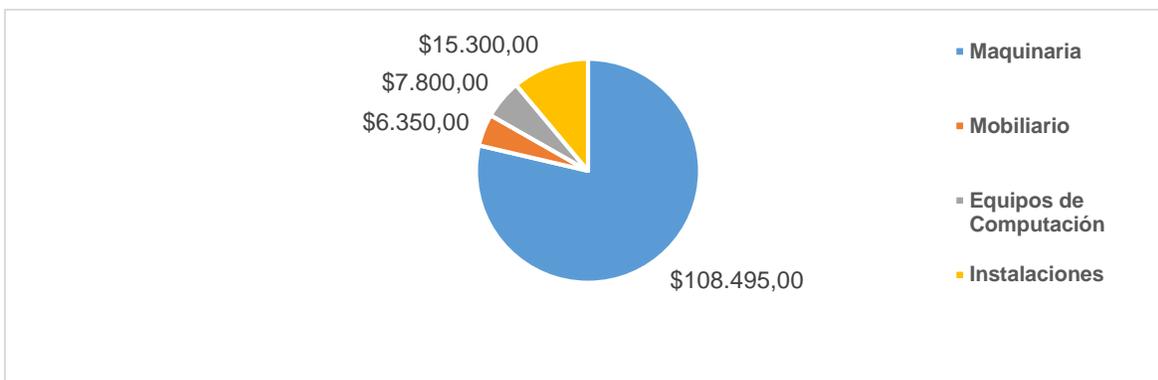
La proyección de gastos entre el año 1 y año 5 es la siguiente:

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gastos generales + nómina</b>	83.729	88.111	90.068	110.558	115.389

## **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

### **7.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial toma en cuenta dos tipos de activos, los activos no corrientes que corresponde a la maquinaria para el proceso de producción, mobiliario, equipos de computación y las obras de instalación para la planta de producción, en el caso de Fruta Mix este valor corresponde a \$ 137.945, repartido de la siguiente manera:



**Figura 7. Inversión inicial**

El otro componente de la inversión inicial son los activos intangibles que corresponde a gastos antes de la apertura, el detalle de los activos intangible es la obtención del registro sanitario para los tres paquetes de pulpa, registro de marca, permisos de funcionamiento y gastos de constitución de la empresa, este valor asciende a \$ 6.304,95.

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo se establece en base a la necesidad de efectivo en los primeros meses de operación de la empresa, de acuerdo a las entradas y salidas de dinero el capital de trabajo necesario es el siguiente:

**Tabla 21. Capital de trabajo**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Cobranza	37.576,00	53.731,24	53.872,76	54.094,80	54.390,04
Total entradas	37.576,00	53.731,24	53.872,76	54.094,80	54.390,04
Pago de cuentas	37.854,86	37.954,56	38.110,99	38.319,00	38.566,54
Salarios, Impuestos y otros gastos	11.842,19	9.867,73	9.252,53	8.644,67	8.037,19
Gastos de financiamiento	772,22	763,75	755,17	746,47	737,66
Total de desembolsos	50.469,27	48.586,04	48.118,70	47.710,14	47.341,39
Entrada neta de Efectivo	(12.893,27)	5.145,20	5.754,06	6.384,66	7.048,65
Saldo inicial de efectivo	-	(12.893,27)	(7.748,07)	(1.994,01)	4.390,65
Saldo final de efectivo	(12.893,27)	(7.748,07)	(1.994,01)	4.390,65	11.439,30

## **NECESIDAD DE EFECTIVO DURANTE EL AÑO = \$22.635,35**

El capital de trabajo necesario durante el año 1 es \$ 22.635,35 a partir de los siguientes meses de operación existen saldos positivos de efectivo, por lo tanto, no es necesario dinero en efectivo adicional.

### **7.2.3 Estructura de capital**

La estructura de capital es la suma de los activos no corrientes, activos intangibles y el capital de trabajo, este valor asciende a \$ 166.885,30. Este valor es financiado el 70% por capital de los accionistas por un valor \$ 116.819,71 y 30% a través de financiamiento bancario por un valor de \$ 50.065,59. Este crédito es solicitado en el Banco Pichincha a cinco años de plazo y con tasa de interés de 16,06%. La cuota mensual es \$1.219,09.

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

### **7.3.1 Estado de resultados**

Dentro del estado de resultados permite determinar que existirá un crecimiento importante de los ingresos a partir del año 1 que se ubica en \$ 641.029 hasta el año 5 que refleja un ingreso de \$ 923.668. De esta manera restando los costos de materia prima se obtiene una utilidad bruta de \$ 96.935 en al año uno, hasta alcanzar \$295.047 en al año 5. En base a las proyecciones financieras en el primer año existe una utilidad neta es \$ 1.041, a partir del año 2 se incrementa progresivamente hasta alcanzar una utilidad neta de \$ 116.860 en el año 5. Generando márgenes representativos para la empresa. **(Ver Anexo 6)**

### **7.3.2 Estado de situación financiera**

El estado de situación financiera de la empresa refleja las políticas establecidas por la gerencia, estas son: Cuentas por cobrar 70% contado y 30% crédito a 30 días; Cuentas por pagar 70% contado y 30% crédito a 30 días; Inventario producto terminados del 10% de las ventas del próximo mes; Retención de utilidades desde el año 1 hasta el año 5 en la cuenta de efectivo. Para lograr cumplir con estas

políticas se realizarán charlas y con los proveedores, en las que se tomen en cuenta sugerencias y recomendaciones, además de explicar y garantizar que los tanto las cuentas por pagar como las cuentas por cobrar deberán ser saldadas puntualmente.

**(Ver Anexo 7)**

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Como se mencionó en el cálculo del capital de trabajo en los primeros meses de funcionamiento de la empresa existe un desfase de \$ 22.635, el cual es corregido con el aporte en la inversión inicial. A partir del año 2 los saldos de efectivo son positivos y con un crecimiento constante \$ 243.086 en el año 5. **(Ver Anexo 8)**

## 7.4 Flujo de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.

### 7.4.1 Proyección de flujo de caja del proyecto y el inversionista

**Tabla 22.** Flujo del proyecto y el inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(166.885,30)	33.975,91	33.386,15	59.509,74	74.748,78	133.836,32
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(116.819,71)	19.346,77	18.757,02	44.880,61	60.119,65	119.207,18

En base a la información del estado de resultados se construye el flujo de caja del proyecto, el cual toma en cuenta la variación del capital de trabajo contable neto y los gastos de inversión. De esta manera se determina el flujo de caja del proyecto e inversionista, esta última toma en cuenta los desembolsos de dinero como parte del préstamo que financio la inversión inicial. Los saldos del flujo de caja del proyecto e inversionista son positivos desde el año 1 hasta el año 5.

### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento toma en cuenta los siguientes indicadores para su cálculo:

**Tabla 23.** Datos tasa de descuento

Tasa libre de riesgo (bonos tesoro EU - 10 años)	2,12%		
Rendimiento del Mercado	9,94%		
Beta	1,20		
<b>Beta Apalancada</b>	1,14		
Riesgo País	6,58%	<b>WACC</b>	17,19%
<b>Tasa de Impuestos</b>	22,00%	<b>CAPM</b>	20,00%
<b>Participación Trabajadores</b>	15,00%		
<b>Escudo Fiscal</b>	33,70%		
Razón Deuda/Capital	43%		
Costo Deuda Actual	16,06%		

La tasa de descuento empleada en el cálculo de los criterios de valoración es 17,19%.

#### 7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados de la valoración del proyecto es la siguiente:

**Tabla 24.** Valoración del proyecto y el inversionista

VALORACIÓN DEL PROYECTO		VALORACIÓN DEL INVERSIONISTA	
<b>VAN</b>	\$23.558,42	<b>VAN</b>	\$15.207,88
<b>PRI</b>	3,58 años	<b>PRI</b>	3,59 años
<b>TIR</b>	21,87%	<b>TIR</b>	24,18%

Tanto en el flujo del proyecto como en el flujo del inversionista existe un resultado positivo en los indicadores del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI). En el caso del VAN se concluye que el proyecto genera un flujo de caja superior a la inversión inicial, la TIR expresa que la ejecución del proyecto es rentable para los inversionistas ya que su tasa es mayor al costo de oportunidad de su inversión y el período de recuperación es menor a cinco años lo que indica que el inversionista puede disponer de su dinero en el mediano plazo.

## 7.5 Índices financieros

Con respecto a los índices financieros de Fruta Mix y la industria son las siguientes:

- Liquidez: es mayor a la industria debido a la acumulación de las utilidades.
- Endeudamiento: es menor a la industria porque la empresa no adquiere nuevos créditos posteriores al financiamiento inicial.
- Actividad: es mayor a la industria porque incrementa la capacidad instalada conforme crece la demanda.
- Rentabilidad: es mayor a la industria a partir del año 3 debido a la mejora en la producción.

Como conclusión general se determinó que el proyecto es financieramente viable, tomando en cuenta varios factores referentes a costos de producción, materia prima, financiamiento, etc. La valoración financiera de las proyecciones financieras permite concluir que el plan de negocios es viable en su ejecución debido a que tiene resultados positivos en su valor actual neto y tasa interna de retorno. Lo que se explica debido a la construcción de supuestos enfocados en datos reales

## 8 CONCLUSIONES

- En la actualidad existen políticas que permiten desarrollar nuevos tipos de negocios y que pueden favorecer al presente proyecto, aprovechando uno de los ejes fundamentales de la línea de gobierno, como el cambio de matriz productiva.
- El desarrollo de este tipo de proyectos se ve beneficiado por utilizar materia prima abundante, al ser el Ecuador un país con gran producción agrícola, genera costos bajos en los insumos necesarios para desarrollar el producto.
- Existe una creciente tendencia hacia el consumo de productos naturales, que representen o generen beneficios en la salud y nutrición de los consumidores.
- En el sector de alimentos y bebidas existe gran variedad de productos, pero el valor agregado al crear un producto congelado en base de extractos, jugos y pulpas, nos da una importante ventaja competitiva dentro del mercado.

- Tomando en cuenta los componentes nutricionales y valor de venta al público el producto está dirigido a la población en general de la ciudad de Quito, de 20 años en adelante, haciendo énfasis en personas con desórdenes alimenticios, metabólicos y de salud.
- Se ofertarán 3 variedades de productos, los cuales se encontrarán en paquetes de 30 unidades de 100 gramos cada uno, para su consumo diario.
- Los canales de distribución serán las grandes cadenas de supermercados ubicadas dentro de la ciudad de Quito, factor estratégico para la comercialización y venta del producto.
- La estrategia general de marketing que guía las acciones de comercialización son desarrollo de producto y el posicionamiento en un mercado con un alto atractivo para los competidores y tomando en cuenta una posición competitiva débil por parte de Fruta Mix, por cuanto es una empresa nueva que requiere adaptarse al mercado y dispone un presupuesto limitado de promoción. En el aspecto relacionado con la promoción la empresa busca desarrollar enfocarse en el marketing digital.
- La estructura organizacional de la empresa se enfoca en el área de elaboración de las pulpas, lo cual enfoca sus esfuerzos en desarrollar un producto de alta calidad con la utilización de estándares de gestión en base a la cadena de valor con procesos de negocio en logística, producción y ventas.
- La valoración financiera de las proyecciones financieras permite concluir que el plan de negocios es viable en su ejecución debido a que tiene resultados positivos en su valor actual neto y tasa interna de retorno. Lo que se explica debido a la construcción de supuestos enfocados en datos reales establecidos por organismos oficiales. En base a la información de los flujos de caja la ejecución del plan de negocios establece que existe un retorno positivo y superior al costo de oportunidad para los accionistas.

## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de regulación, control y vigilancia sanitaria. (20 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- Agrocalidad. (1 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/programas-especificos-inocuidad-de-los-alimentos/>
- Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2017). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- Banco Mundial. (7 de Abril de 2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- El Comercio. (17 de Enero de 2017). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-subempleo-crecieron-ecuador.html>
- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. (1 de Enero de 2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)
- ENSANUT. (01 de Enero de 2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (01 de Enero de 2017). Obtenido de [http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/documentos\\_trabajo/economia\\_negocios/Actuales%20tendencias%20consumidores.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/documentos_trabajo/economia_negocios/Actuales%20tendencias%20consumidores.pdf)
- INEC. (1 de Diciembre de 2010). Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofueradelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=453%3Ael35dela-poblaciondequitonaciofueradelcanton-&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es)
- INEC. (1 de Enero de 2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

- INEC. (01 de Enero de 2010). *Instituto Nacional Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (1 de Diciembre de 2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Diciembre\\_2015/Informe\\_pobreza\\_y\\_desigualdad\\_dic\\_15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2015/Diciembre_2015/Informe_pobreza_y_desigualdad_dic_15.pdf)
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (20 de Marzo de 2017). *INEN*. Obtenido de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2337.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (01 de Marzo de 2013). *País Productivo*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/revista4.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (1 de Enero de 2014). Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-022-1R.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (29 de Agosto de 2014). *Etiquetado de alimentos*. Obtenido de Sistema de etiquetado alimentos procesados: <http://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Bogota: CEF.
- Plan Nacional para el Buen Vivir. (5 de Agosto de 2012). Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/5-a%C3%B1os-de-Revolucion-Ciudadana.pdf>
- PROECUADOR. (01 de Enero de 2014). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/porqueinvertir1/>
- Secretaría Nacional de Comunicación. (17 de Julio de 2017). Obtenido de <http://www.comunicacion.gob.ec/estamos-preparados-para-salir-adelante-presidente-lenin-moreno/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (01 de Enero de 2013). Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- Superintendencia de control del poder del mercado. (29 de Agosto de 2014). *Manual de Buenas Prácticas Comerciales*. Obtenido de

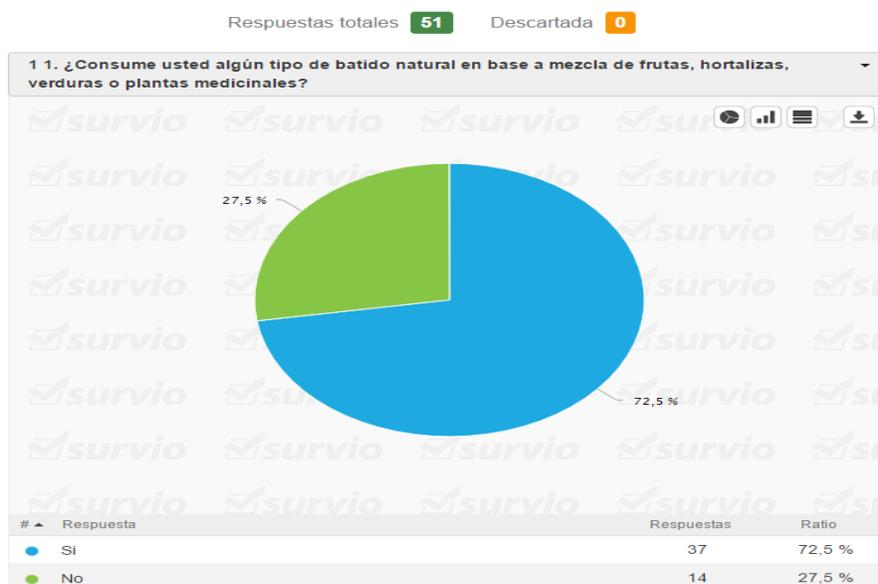
<http://www.scpm.gob.ec/manual-de-buenas-practicas-comerciales-para-supermercados-y-proveedores/>

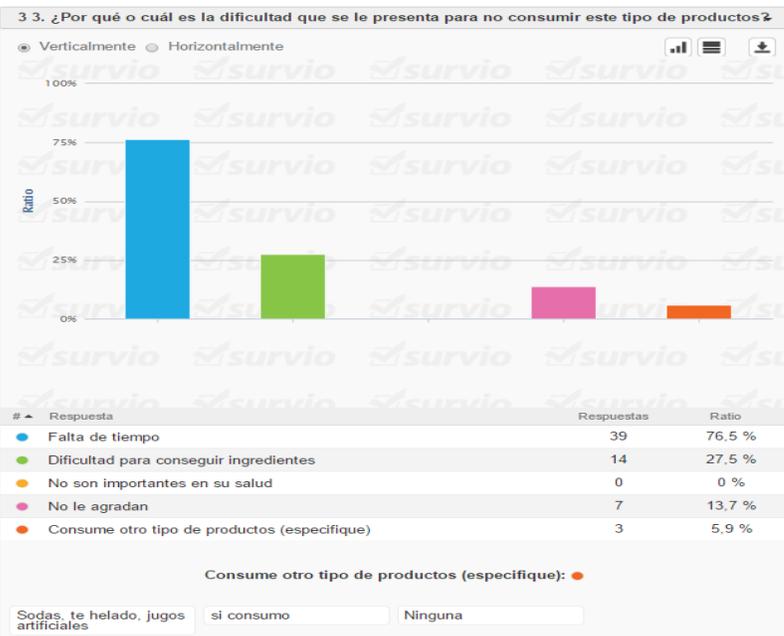
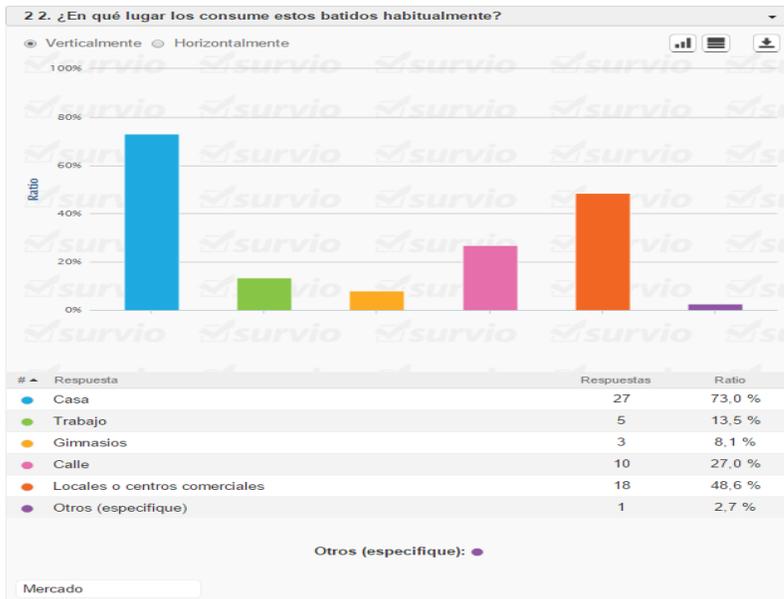
## **ANEXOS**

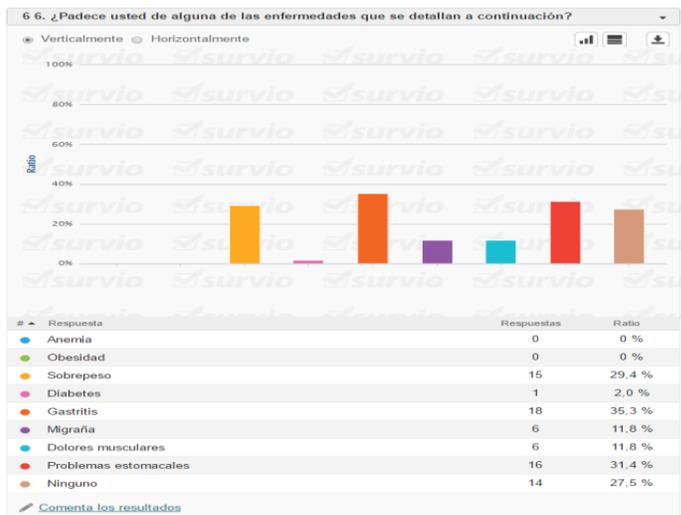
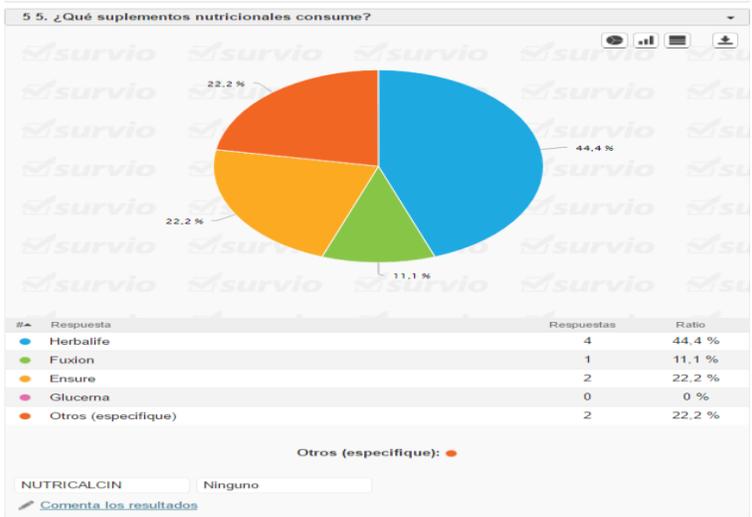
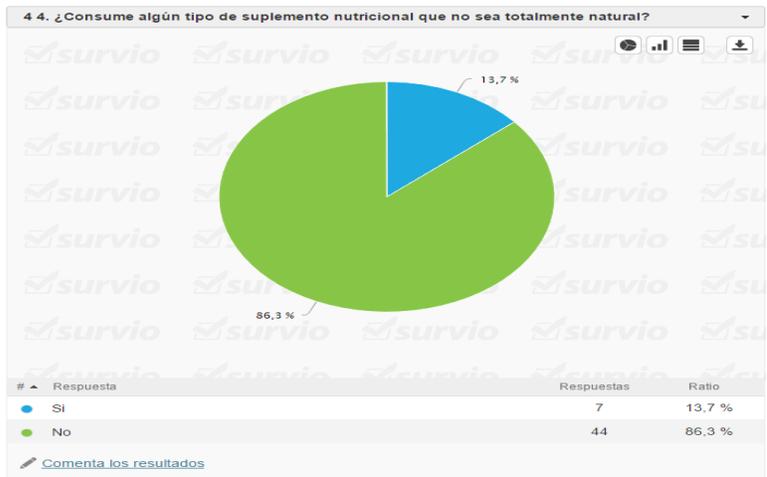
## Anexo 1.

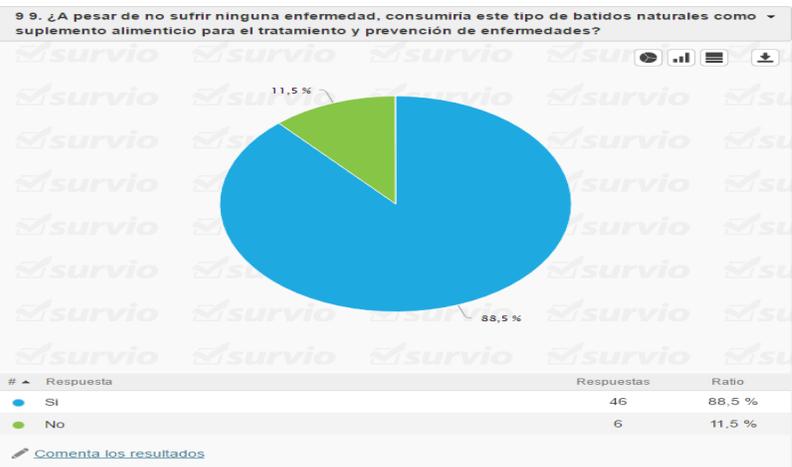
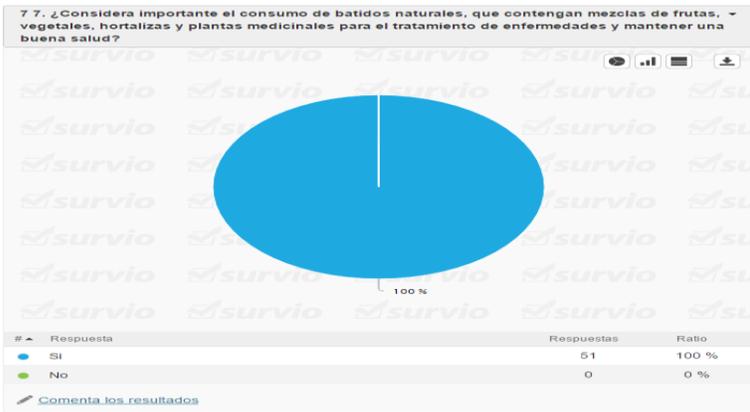
MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
Inclinación del mercado al consumo de productos naturales	0,1	3	0,3
Bajo costo de los insumos para desarrollar el producto	0,08	3	0,24
Alto índice de enfermedades en la población por malos hábitos alimenticios	0,1	4	0,4
No existen empresas que desarrollen el producto (escasez de productos sustitutos)	0,09	4	0,36
Maquinaria empleada para la elaboración de pulpas de frutas y hortalizas tienen 0% de aranceles.	0,08	4	0,32
Materia prima abundante y reemplazable en escasez (Gran cantidad de proveedores)	0,08	2	0,16
Apoyo por parte del gobierno (Cambio de matriz productiva)	0,05	2	0,1
<b>Amenazas</b>			
Situación política inestable, incertidumbre acerca de nuevas decisiones del gobierno entrante.	0,09	3	0,27
Aumento del desempleo (Influye directamente en el consumo del producto).	0,08	2	0,16
Pocas fuentes de financiamiento (Inversión inicial alta)	0,05	2	0,1
Tasas de financiamiento elevadas	0,04	2	0,08
Fuertes normas de control en el campo de producción de productos alimenticios.	0,1	3	0,3
Facilidad de acceso a la materia prima por parte de competidores.	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,91</b>

## ANEXO 2









10 10. Tomando en cuenta que en un plan de nutrición se le entregaría un pack para 15 días dentro del cual se incluirían batidos congelados de fácil preparación, para el consumo de 2 batidos diarios. En total 30 batidos. Y con un precio de referencia de otros productos similares a \$60. ¿Qué precio le haría a usted considerar que este pack de 30 batidos congelados es muy barato, por lo que usted dudaría de su calidad y no lo compraría?

[Mostrar todas las respuestas](#)

10 (5x) 10.00 (3x) 15 (9x) 30.00 (4x)  
6000

 [Comenta los resultados](#)

11 11. ¿Qué precio usted consideraría que es muy barato, pero aun así compraría el producto?

[Mostrar todas las respuestas](#)

20 (4x) 10 (3x) 20.00 (3x) 25.00  
3000

 [Comenta los resultados](#)

12 12. ¿Qué precio usted consideraría que es muy costoso, pero aun así compraría el producto?

[Mostrar todas las respuestas](#)

30 (3x) 50 (6x) 50.00 (2x) 35 (3x)  
70.00 (3x)

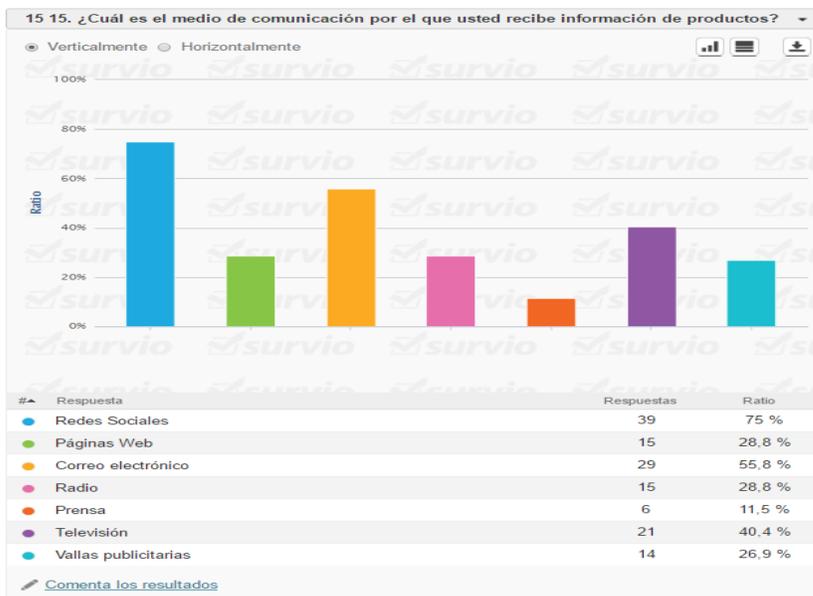
 [Comenta los resultados](#)

13 13. ¿Qué precio usted consideraría como muy costoso, para no comprarlo?

[Mostrar todas las respuestas](#)

40 (2x) 100 (3x) 80.00 (7x) 50 (3x)  
8000

 [Comenta los resultados](#)



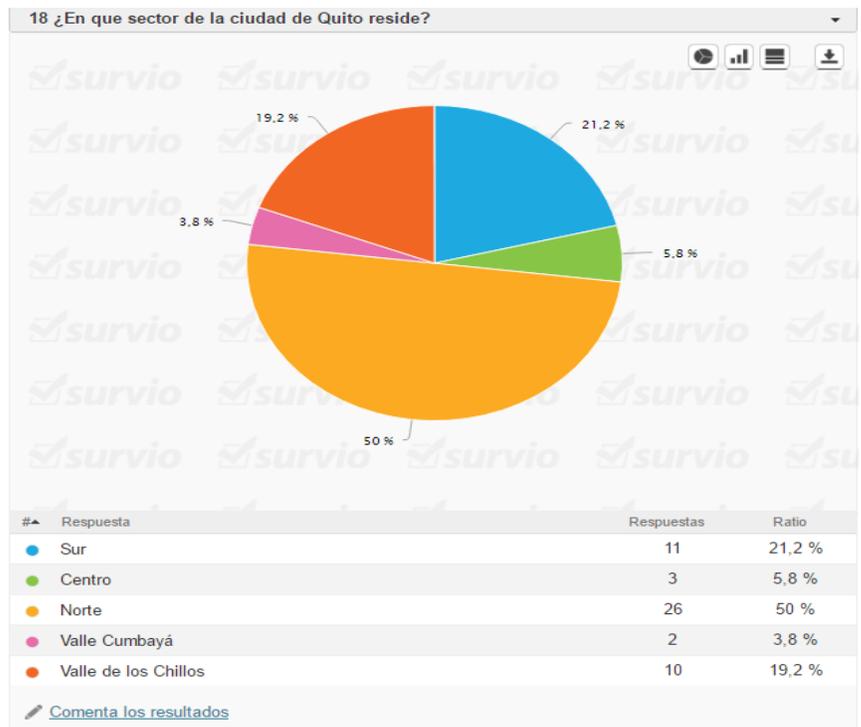
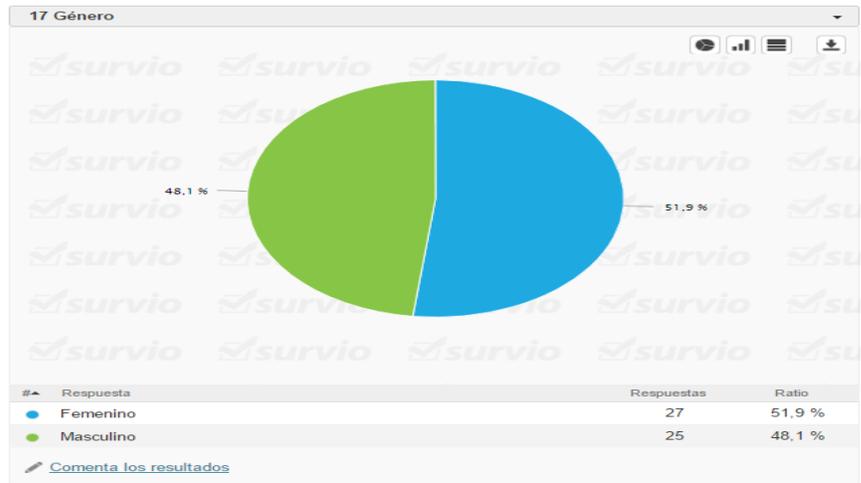
**16 ¿Qué edad tiene?**

[Mostrar todas las respuestas](#)

40  33 (2x)  28 (3x)  23

27 (7x)

[Comenta los resultados](#)



### ANEXO 3

		Porción 100 gramos							
Valor nutricional	Unidad	Frutilla	Remolacha	Alfalfa	Manzana	Berenjena	Apio	Pepino	Espinaca
Calorías	(kcal)	33	43	23	50	24	42	16	23
Proteínas	(g)	0,67	1,61	4	0,27	1,01	1,5	0,65	2,9
Grasa	(g)	0,3	0,17	0,7	0,13	0,19	0,3	0,11	0,4
Carbohidratos	(g)	7,68	0	2,1	12,76	5,7	9,2	3,63	3,6
Fibra	(g)	2	2,8	1,9	1,3	0	0	0,5	0
Azúcar	(g)	4,66	6,76	0	10,1	2,35	0	1,67	0,4
Sodio	(mg)	1	78	6	0	0	100	2	0
Potasio	(mg)	153	325	79	90	230	300	147	0
Agua	(g)	0	87,58	0	86,67	93%	88	95,23	0
Retinol	(ug)	0	2	0	2	0	0	0	469
Tiamina	(mg)	0,024	0,031	0,076	0,019	0,039	0,05	0,027	0
Riboflavina	(mg)	0,022	0,04	0,126	0,028	0,037	0,06	0,033	0
Niacina	(mg)	0,386	0,334	0,481	0,091	0,649	0,7	0,098	0
Vitamina B6	(mg)	0,047	0,067	0,034	0,037	0,084	0,165	0,04	0
Vitamina C	(mg)	58,8	4,9	8,2	4	2,2	8	2,8	28
Vitamina E	(mg)	0,29	0,04	0	0,05	0	0	0	2
Vitamina K	(ug)	2,2	0,2	30,5	0,6	0	41	16,4	483
Calcio	(mg)	16	16	32	5	9	43	16	99
Hierro	(mg)	0,41	0,8	0,96	0,07	0,24	0,7	0,28	2,7
Magnesio	(mg)	13	23	27	4	14	20	13	0
Fósforo	(mg)	24	40	70	11	25	115	24	0
Zinc	(mg)	0,14	0,35	0,92	0,05	0,16	0,33	0,2	0
Manganeso	(mg)	0,386	0	0,188	0	0,25	0,158	0,079	0
Ácido Fólico	(ug)	24	0	0	0	22	0	0	0
Ácido Pantoténico	(mg)	0,125	0	0,563	0	0,281	0,352	0,259	0

Bcaroteno	(ug)	0	0	0	0	0	0	0	5626
-----------	------	---	---	---	---	---	---	---	------

Tomado de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, (2008)

#### ANEXO 4



#### ANEXO 5



## ANEXO 6

### Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	641.029	715.313	805.454	882.811	923.668
Costo materia prima	544.094	592.671	639.874	674.048	628.622
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>96.935</b>	<b>122.643</b>	<b>165.581</b>	<b>208.764</b>	<b>295.047</b>
Gastos sueldos	41.950	46.335	47.547	66.513	69.765
Gastos generales	41.779	41.776	42.522	44.046	45.624
Gastos de depreciación	2.841	2.841	2.841	941	941
Gastos de amortización	1.261	1.261	1.261	1.261	1.261
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>9.104</b>	<b>30.430</b>	<b>71.410</b>	<b>96.003</b>	<b>177.456</b>
Gastos de intereses	7.533	6.306	4.866	3.178	1.197
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>1.571</b>	<b>24.124</b>	<b>66.544</b>	<b>92.826</b>	<b>176.259</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	236	3.619	9.982	13.924	26.439
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.335</b>	<b>20.506</b>	<b>56.562</b>	<b>78.902</b>	<b>149.820</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	294	4.511	12.444	17.358	32.960
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.041</b>	<b>15.994</b>	<b>44.119</b>	<b>61.543</b>	<b>116.860</b>

## ANEXO 7

### Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>166.885</b>	<b>174.726</b>	<b>184.654</b>	<b>221.458</b>	<b>272.287</b>	<b>394.143</b>
<b>Corrientes</b>	<b>22.635</b>	<b>34.578</b>	<b>48.608</b>	<b>89.514</b>	<b>142.544</b>	<b>266.603</b>
Efectivo	22.635	13.203	24.640	62.891	114.607	243.086
Cuentas por Cobrar	-	16.586	18.807	21.099	22.276	23.092
Inventarios	-	4.789	5.160	5.524	5.661	425
Inventarios Materia Prima						-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>	<b>144.250</b>	<b>140.148</b>	<b>136.046</b>	<b>131.944</b>	<b>129.742</b>	<b>127.540</b>
Propiedad, Planta y Equipo	137.945	137.945	137.945	137.945	137.945	137.945
Depreciación acumulada	-	2.841	5.682	8.523	9.464	10.405
Intangibles	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305	6.305
Amortización acumulada	-	1.261	2.522	3.783	5.044	6.305
<b>PASIVOS</b>	<b>50.066</b>	<b>56.865</b>	<b>50.798</b>	<b>43.484</b>	<b>32.769</b>	<b>37.766</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>13.896</b>	<b>16.152</b>	<b>18.600</b>	<b>19.337</b>	<b>37.766</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	13.025	14.248	15.420	15.705	15.705
Sueldos por pagar	-	856	856	856	856	856
Impuestos por pagar	-	14	1.048	2.324	2.775	21.204
<b>No Corrientes</b>	<b>50.066</b>	<b>42.970</b>	<b>34.646</b>	<b>24.884</b>	<b>13.432</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	50.066	42.970	34.646	24.884	13.432	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>116.820</b>	<b>117.861</b>	<b>133.855</b>	<b>177.974</b>	<b>239.517</b>	<b>356.377</b>
Capital	116.820	116.820	116.820	116.820	116.820	116.820
Utilidades retenidas	-	1.041	17.036	61.154	122.698	239.557

## ANEXO 8

### Estado de Flujo de Efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(2.337)	19.761	48.014	63.167	141.911
Utilidad Neta		1.041	15.994	44.119	61.543	116.860
Depreciaciones y amortizacion						
+ Depreciación		2.841	2.841	2.841	941	941
+ Amortización		1.261	1.261	1.261	1.261	1.261
- Δ CxC		(16.586)	(2.221)	(2.292)	(1.178)	(815)
- Δ Inventario PT	-	(4.789)	(371)	(364)	(137)	5.236
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		13.025	1.222	1.172	286	0
+ Δ Sueldos por pagar		856	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		14	1.034	1.276	451	18.429
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	(144.250)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(144.250)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	166.885		(8.323)	(9.763)	(11.451)	(13.432)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	50.066	42.970	(7.740)	(9.763)	(11.451)	(13.432)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	116.820		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	22.635	(9.433)	11.438	38.251	51.716	128.479
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		22.635	13.203	24.640	62.891	114.607
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>22.635</b>	<b>13.203</b>	<b>24.640</b>	<b>62.891</b>	<b>114.607</b>	<b>243.086</b>

## ANEXO 9

### Índices Financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razon corriente	2,49	3,01	4,81	7,37	7,06	1,31
Prueba acida	2,14	2,69	4,52	7,08	7,05	0,45
Razón deuda / capital	48,25%	37,95%	24,43%	13,68%	10,60%	75%
Rotación activos fijos	4,6	5,3	6,1	6,8	7,2	3,28
MARGEN BRUTO	15,12%	17,15%	20,56%	23,65%	31,94%	20,09%
MARGEN OPERACIONAL	1,42%	4,25%	8,87%	10,87%	19,21%	5,55%
MARGEN NETO	0,16%	2,24%	5,48%	6,97%	12,65%	3,42%

