



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE PULPA DE GUANÁBANA ORGÁNICA DESHIDRATADA EN POLVO

AUTOR

ALEX GIOVANNI PILLAJO LEMA

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PULPA DE GUANÁBANA ORGÁNICA DESHIDRATADA EN POLVO.

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

Profesor Guía

MBA, MA Sascha Gunter Quint

Autor

Alex Giovanni Pillajo Lema

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.”

Sascha Gunter Quint

MBA, MA

C.I. 1723193247

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

María Dolores Muñoz Alarcón

Magíster en Marketing

C.I. 1714478631

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.”

Alex Giovanni Pillajo Lema

C.I. 1713608394

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la salud y la fortaleza que me ha dado para alcanzar este logro.

A mis padres que me apoyaron y enseñaron que con esfuerzo, trabajo y constancia se puede conseguir todo lo que me proponga.

A mi hermano por brindarme su apoyo y palabras de ánimo en cada paso de mi vida universitaria.

A mis profesores por las enseñanzas y conocimientos impartidos que me han ayudado a culminar esta etapa profesional.

DEDICATORIA

A mi familia en general por brindarme su apoyo y confianza cuando más lo necesite y a las demás personas quienes con sus consejos me supieron alentar en cada momento de mi vida.

RESUMEN

El presente proyecto se enfoca en crear un nuevo producto elaborado en base a pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo para la empresa FruPack-Delivalle ubicada en el sector de Sangolquí, para la elaboración del nuevo producto se emplea materia prima nacional y se adquiere una maquinaria desde España. Dentro de los componentes de la investigación se realiza un análisis de entornos en donde se estudia dos escenarios: externo e interno con referencia a la industria de la producción y comercialización de productos orgánicos; posteriormente, se elabora un análisis del cliente en el que se efectúa una investigación cualitativa a personas expertas con amplios conocimientos en la industria de productos orgánicos, así como además una investigación cuantitativa que se dirige a los consumidores potenciales del producto final. Por otro lado, se establece un estudio para identificar la oportunidad de negocio en el cual se analiza las conclusiones obtenidas del análisis externo e interno de las matrices EFE y EFI, de esta manera se reconoce la necesidad de crear como producto la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo. Adicionalmente, se realiza un plan de marketing en el cual se define cada una de las estrategias de comercialización que la empresa debe considerar para la penetración del producto dentro del mercado local, dando a conocer sus beneficios más sobresalientes y su forma de presentación, precio, distribución y mezcla de promoción. Posteriormente, se define una propuesta de filosofía y estructura organizacional donde se determina todo el direccionamiento estratégico que debe tener la empresa a crearse, además se diseña el organigrama de la empresa en donde se interrelacionan todos los puestos de trabajos con las funciones y responsabilidades del personal; por último se determina la evaluación financiera, etapa fundamental para conocer si el proyecto es factible considerando el VAN (Valor Actual Neto) cuyo resultado es de \$ 65.815,00 y \$ 72.252,86 para los flujos del proyecto y del inversionista respectivamente, de la misma manera la TIR (Tasa Interna de Retorno) es de 28,14% y 48,50% porcentajes que son superiores a la tasa de descuento del WACC 9,08% y CAPM 10,61%, lo que se demuestra en términos financieros la factibilidad de la inversión a realizarse.

ABSTRACT

The present project focuses on creating a new product that is based on the organic dried soursop powder for the FruPack-Delivalle company located in Sanqolquí, for the production of the new product it will use national raw material and purchase machinery from Spain. Within the components of the investigation an analysis of the environments is carried out where two external and internal scenarios are studied referencing to the industry of the product and commercialization of organic products in Ecuador; subsequently, a customer analysis is carried out in which a qualitative investigation is carried out to experts with extensive knowledge in the organic products industry, as well as quantitative research aimed at potential consumers of the final product. On the other hand, a study is established to identify the business opportunity in which the conclusions obtained from the external and internal analysis of the EFE and EFI matrices are analyzed, thus recognizing the need to create a dehydrated powder form of soursop.

Additionally, a marketing plan is carried out in which each of the marketing strategies that the company must consider for the penetration of the product within the local market is defined, revealing its most outstanding benefits and its presentation form, price, distribution and promotion mix. Subsequently, a proposal of philosophy and organizational structure is defined where all the strategic direction that the company has to be created is determined. In addition, the organization chart of the company is designed where all jobs are interrelated with the functions and responsibilities of the personnel. Finally, the financial evaluation is determined, a fundamental step to determine if the project is feasible considering the NPV (Net Present Value), which results in \$65,815.00 and \$72,252.86 for project and investor flows, respectively. Similarly, the Internal Rate of Return (IRR) is 28.14% and 48.50%, which is higher than the discount rate of WACC 9.08% and CAPM 10.61%, which is shown in financial terms the feasibility of the investment to be made is realized.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	3
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	4
2.1.1 Entorno externo	4
2.1.2 Análisis de la industria	12
2.1.2.1 Análisis de la industria (Porter)	13
2.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	16
2.1.3.1 Conclusiones PEST	16
2.1.3.2 Conclusiones PORTER	19
2.2 Análisis interno.....	20
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	22
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	22
3.1.1 Investigación cualitativa	23
3.1.1.1 Análisis de las entrevistas.....	23
3.1.1.1.1 Resultados de la entrevista.....	24
3.1.1.2 Análisis focus group.....	26
3.1.1.3 Conclusiones de la investigación cualitativa	28
3.1.2 Investigación descriptiva cuantitativa	29
3.1.2.1 Muestra	30
3.1.2.2 Metodología de la encuesta.....	30
3.1.2.3 Análisis de los resultados de la encuesta	31
3.1.2.4 Conclusiones de la investigación cuantitativa	32
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	34
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	34
5 PLAN DE MARKETING	38
5.1 Estrategia general de marketing	39

5.1.1	Mercado objetivo	39
5.1.2	Propuesta de valor	40
5.2	Mezcla de marketing.....	40
5.2.1	Producto	40
5.2.1.1	Atributos	41
5.2.1.2	Branding	41
5.2.1.3	Empaque	42
5.2.1.4	Etiquetado	43
5.2.1.5	Soporte.....	44
5.2.2	Precio	44
5.2.2.1	Costos de venta.....	44
5.2.2.2	Estrategia de precios	45
5.2.2.3	Estrategia de ajuste	46
5.2.3	Plaza	46
5.2.3.1	Estrategia de distribución.....	47
5.2.3.2	Puntos de venta.....	47
5.2.3.3	Estructura del canal de distribución	48
5.2.4	Promoción y publicidad.....	49
5.2.4.1	Estrategia de promoción	49
5.2.4.2	Publicidad.....	49
5.2.4.3	Promoción de ventas	50
5.2.4.4	Relaciones públicas.....	50
5.2.4.5	Fuerza de ventas.....	51
5.2.4.5	Marketing directo	52
5.2.4.6	Resumen del plan de medios	52
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....		53
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	53
6.1.1	Misión	53
6.1.2	Visión.....	54
6.1.3	Objetivo general	54
6.1.4	Objetivos específicos.....	54
6.2	Plan de operaciones	55

6.2.1	Proceso de producción	55
6.2.2	Recursos humanos.....	56
6.2.3	Requerimientos de equipos y maquinaria	56
6.2.4	Flujograma del proceso de producción	57
6.2.5	Conclusiones de los procesos	58
6.3	Estructura organizacional	58
6.3.1	Estructura legal de la empresa	58
6.3.2	Diseño organizacional	59
6.3.2.1	Tipo de estructura.....	59
6.3.2.2	Organigrama.....	59
6.3.2.3	Denominación de las funciones para los puestos de trabajo	60
7	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	63
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	63
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	66
7.2.1	Inversión en activos fijos.....	66
7.2.2	Inversión en capital de trabajo	66
7.2.3	Inversión en activos diferidos.....	68
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	68
7.3.1	Estado de resultados proyectado.....	68
7.3.2	Estado de situación financiera	68
7.3.3	Estado de flujos de caja.....	69
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	69
7.4.1	Tasa de descuento y criterios de valoración	69
7.5	Índices financieros	70
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	71
	REFERENCIAS	75
	ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis PEST	4
Tabla 2: Clasificación nacional de actividades económicas (CIIU 4.0)	12
Tabla 3: Análisis de la industria (Porter).....	13
Tabla 4: Tamaño de la muestra	30
Tabla 5: Demanda insatisfecha.....	37
Tabla 6: Capacidad utilizada.....	38
Tabla 7. Demanda insatisfecha y capacidad de producción.....	38
Tabla 8: Atributos del producto	41
Tabla 9: Branding.....	42
Tabla 10: Empaque.....	43
Tabla 11: Etiquetado.....	43
Tabla 12: Costo, gastos unitarios y precio de venta	45
Tabla 13: Puntos de venta	47
Tabla 14. Principales decisiones de publicidad	50
Tabla 15: Publicidad.....	50
Tabla 16: Promoción dirigida hacia el consumidor final.....	50
Tabla 17: Relaciones públicas	51
Tabla 18. Fuerza de ventas.....	51
Tabla 19: Marketing directo.....	52
Tabla 20: Resumen del plan de medios	52
Tabla 21: Proceso de producción.....	55
Tabla 22: Recursos humanos	56
Tabla 23: Requerimientos de equipos y maquinaria.....	56
Tabla 24: Flujograma del proceso de producción.....	57
Tabla 25: Requisitos legales para la producción de alimentos orgánicos.....	59
Tabla 26: Manual de funciones	61
Tabla 27: Ingresos proyectados	63
Tabla 28: Costos de producción y ventas proyectados	64
Tabla 29: Costos proyectados de materia prima	65
Tabla 30: Gastos proyectados	65
Tabla 31: Inversión inicial y estructura de capital	66

Tabla 32: Inversión en activos fijos	66
Tabla 33: Inversión en capital de trabajo.....	67
Tabla 34: Rubros de capital de trabajo y días de desfase	67
Tabla 35: Inversión en activos diferidos	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Canal de distribución indirecto	48
Figura 2: Organigrama de la empresa.....	60

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La finalidad del proyecto está en crear un nuevo producto elaborado en base a pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo en la empresa FruPack-Delivalle que se encuentra ubicada en Sangolquí, la cual ha sido registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI) como persona natural desde el año 2013. Los productos que comercializa son vegetales, pulpas de frutas congeladas y frutas en su estado natural las cuales siguen un estricto proceso de empaqueo, además la distribución se realiza en tiendas de Sangolquí y supermercados como Megamaxi, Supermaxi, Akí, Gran Akí y Santa María.

La pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo, busca beneficios para la salud en quienes la consumen ya que al ingerir esta fruta ayuda al “mejoramiento del sistema inmunológico, a disminuir las células cancerosas, aumentar la energía, prevenir la osteoporosis y añade una amplia fuente de vitamina C” (Battino, 2015, párr. 16). Es decir, que la guanábana es una gran fuente de alimento que ayuda en la prevención de diversas enfermedades como la osteoporosis debido a su alto contenido en fósforo y calcio.

Además, se conoce que en el 2014 existió 45.000 hectáreas de cultivo orgánico en el Ecuador, pero para el año 2015 bajó a 35.000 hectáreas. (AGROCALIDAD, 2016). Esta disminución de cultivo orgánico no se debe a que haya disminuido necesariamente su producción sino porque se ha incrementado el control para obtener la certificación orgánica por parte de los agricultores, esto es explicable pues a pesar de que no existe una ley aprobada por el Estado, es posible “establecer el marco general para promover la investigación, la transferencia de tecnología, la capacitación y regular la producción, procesamiento, comercialización, etiquetado, almacenamiento, promoción y certificación de productos orgánicos de origen agropecuario” (MAGAP, 2016, p. 12).

De igual forma, las pulpas de frutas en polvo mantienen ventajas en el “control del crecimiento de hongos y bacterias en relación al líquido, además de la

facilidad de almacenamiento ya que el producto no necesita de refrigeración” (Proaroma, 2014, párr. 2). Estas características ayudan a un mayor tiempo de conservación del producto ya que no es necesario algún tipo de congelamiento durante su consumo preservando así su valor nutricional. Además, la pulpa de fruta en polvo interviene en la elaboración de bebidas no alcohólicas de diversos productos como refrescos, jugos, té, yogures y zumos.

Por otro lado, desde el año 2014 la empresa FruPack-Delivalle importaba anualmente cerca de \$23.400 dólares de pulpa de guanábana en polvo desde Colombia (López, 2014, p. 8). Para su posterior comercialización en los diferentes supermercados y tiendas ubicados en el sur de la ciudad de Quito, sin embargo, debido al incremento de las tasas arancelarias en un 23,3% para alimentos importados de acuerdo al artículo 2 de la Resolución No. 021-2016 del Pleno del Comité de Comercio Exterior (COMEX, 2016, p. 4). La Ing. Jenny Herrera, Gerente General de FruPack-Delivalle ha decidido no importar este producto, sino producirlo utilizando materia prima e insumos nacionales a través de un sistema de deshidratado (liofilización al vacío) que será importado desde España, lo que surge una nueva oportunidad de negocio al comercializar pulpa de guanábana en polvo en el territorio ecuatoriano, pues se conoce que sus consumidores potenciales aún desean este tipo de producto ya que el consumo por persona de frutas y productos derivados orgánicos en Ecuador es de 23,85g/día (MAGAP, 2016).

Para su elaboración, se pretende utilizar materia prima, insumos y materiales que no son importados, es decir, guanábana orgánica que se produzca en el Ecuador, por lo que se estarían disminuyendo sus costos de producción, valores que impactarían favorablemente en el margen de rentabilidad del producto elaborado tanto en el corto como en el mediano plazo.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

- Proponer la producción y comercialización de pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Determinar los principales factores externos e internos que impactan en la producción y comercialización de guanábana orgánica deshidratada en polvo.
- Realizar una investigación cuantitativa y cualitativa para determinar las actitudes y preferencias de compra que tienen los supermercados, tiendas y consumidores en el sur de la ciudad de Quito.
- Identificar la oportunidad de negocio para diseñar, producir y comercializar un producto elaborado en base a guanábana orgánica deshidratada en polvo.
- Realizar un plan de marketing en el que se identifique la propuesta de valor y mercado objetivo para el desarrollo de las principales actividades de producto, precio, plaza y promoción para el cumplimiento de su estrategia general.
- Determinar la estructura organizacional para conocer las responsabilidades de diseño, producción y comercialización del nuevo producto.
- Identificar la factibilidad financiera del nuevo producto al aplicar los indicadores de evaluación como son el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

2 ANÁLISIS ENTORNOS

El análisis del entorno permite realizar el estudio externo e interno en la que se encuentre la empresa FruPack-Delivalle, considerando cada uno de los factores que conforman el PEST, PORTER y áreas internas de la empresa, para que con ello sea posible obtener conclusiones reveladas en las matrices EFE Y EFI.

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

El análisis PEST “determina aquellos elementos que conforman el entorno que impacta en sentido favorable o desfavorable a todas las organizaciones, detallando cada uno de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos” (Hill y Jones, 2011, p. 18). Por lo tanto, para conocer la situación actual del macroentorno de la empresa FruPack-Delivalle, resulta fundamental identificar los elementos del PEST entre los cuales se destacan:

■ Muy positivo
 ■ Positivo
 ■ Indiferente
 ■ Negativo
 ■ Muy negativo

Tabla 1: Análisis PEST

Aspecto	Variable	Impacto		
Político – Legal	Control en el consumo a través del etiquetado de alimentos procesados. En la actualidad, se ha establecido la semaforización para los alimentos procesados que se destinen para el consumo humano con la finalidad de “garantizar el derecho constitucional de las personas a la información oportuna, clara, precisa y no engañosa, sobre el contenido y características de los alimentos, que permita al consumidor la correcta elección para su adquisición y consumo” (ARCSA, 2013, p. 2). Por lo que en base a esta disposición se establece los colores rojo, amarillo y verde en los contenidos de azúcar, grasa y sal en los alimentos procesados. Esta normativa incentiva a que los consumidores analicen antes de adquirir sus productos, lo que obliga a la empresa FruPack-Delivalle a modificar sus procesos de elaboración, de modo que incurre en costos y gastos adicionales en sus productos.			
	Incremento de las tasas arancelarias para productos importados. Debido a la recesión económica que existe en el Ecuador, el gobierno ha propuesto una "sobretasa			

	<p>arancelaria del 23,3% que será adicional a los aranceles aplicables vigentes, conforme al arancel del Ecuador y los acuerdos comerciales bilaterales y regionales de los que el Estado ecuatoriano es parte contratante” (COMEX, 2016, p. 4). Esta normativa se aplica a los productos importados que se comercializan en el Ecuador incluyendo a los que comercializaba FruPack-Delivalle, a causa de esta normativa la empresa registró una baja significativa en sus ventas ya que de los \$23.400 dólares que registraba en el 2014 por la importación de guanábana en polvo, este valor disminuyó a \$17.800 dólares luego de la aplicación de la medida arancelaria (FruPack-Delivalle, 2016), lo que incentiva a los directivos de esta empresa a elaborar pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo en el territorio ecuatoriano con materia prima e insumos nacionales calificándose este factor como una nueva oportunidad de negocio.</p>				
	<p>Ecuador firma acuerdo comercial con la Unión Europea (UE). Luego de varios años de negociaciones, Ecuador ha podido firmar con la Unión Europea un acuerdo comercial en el que elimina las barreras arancelarias entre ambas partes, lo que facilita la importación de maquinaria desde el continente europeo ya que de los \$ 830 millones de dólares importados en maquinaria en el año 2015 el 17% de equipos es destinado a la industria (Spurrier y Acosta, 2016, párr. 1). Esto favorece a la empresa FruPack-Delivalle, puesto que permitiría la adquisición de maquinaria importada desde España a un costo aceptable requiriendo así menores recursos financieros como inversión para el nuevo producto.</p>				
	<p>Demora en los trámites para la exportación desde España. Entre Ecuador y la Unión Europea se ha firmado</p>				

	<p>acuerdos comerciales para eliminar aranceles entre ambos territorios, sin embargo, existen diversos trámites legales que se solicitan desde España para la exportación de maquinaria, para ello se solicita documentación legalizada como el “documento único administrativo, factura pro forma, factura comercial, lista de contenido, factura aduanera, factura consular, certificados de origen, conocimiento de embarque aéreo o marítimo, seguro de transporte, certificado de circulación de mercancías EUR.1 (ICEX, 2016, p. 2), todos estos trámites requieren de tiempo para ser realizados por parte de la empresa residente en España, por lo que se tendría como una dificultad para FruPack-Delivalle, ya que ocasionaría demora en el arribo de la maquinaria a Ecuador y en la producción de pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo.</p>			
	<p>Incremento del 12% al 14% del IVA en bienes y servicios. Debido al terremoto que sucedió en la provincia de Manabí el Gobierno ecuatoriano ha decidido a través de la Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto incrementar “la tarifa del IVA al 14% durante el período de hasta un año contado a partir del primer día del mes siguiente a la publicación de la presente ley” (Asamblea Nacional, 2016, “Aumento del IVA”, párr. 10”). El incremento del 2% del IVA ha disminuido el poder de adquisición de compra por parte de los consumidores, lo que ha obligado a la empresa FruPack-Delivalle a asumir el pago de este impuesto y a pesar de ello, los ingresos por ventas han disminuido considerablemente en un 23,9% en relación a los años 2014 y 2015.</p>			

Económico	<p>Disminución del producto interno bruto (PIB). Se conoce que el PIB creció un 3,8% en el año 2014, mientras que para el 2015 este porcentaje disminuyó al 0,4%, añadiendo además que hasta el primer trimestre del 2016, se identifica una tasa negativa que se ubica en -1,9%. (BCE, 2016). Estos porcentajes demuestran que ha existido una clara desaceleración en la economía del Ecuador, dado que existe un menor consumo en el territorio nacional y por lo tanto una menor producción de bienes y servicios, es decir que estas cifras no son muy alentadoras para FruPack-Delivalle que requieren desarrollar nuevos productos innovadores como la guanábana en polvo, ya que la mayoría de consumidores estarían destinando la mayor parte de sus ingresos para el ahorro antes que para adquirir nuevos productos.</p>				
	<p>Disminución de la tasa inflacionaria. En el Ecuador, uno de los indicadores que no ha registrado una mayor variabilidad es la inflación, puesto que para el año 2014 se ubica en una tasa del 3,67% mientras que para el 2015 disminuye a 3,38%. Actualmente, hasta agosto del 2016 se registra un porcentaje del 1,04% porcentaje que es inferior al que se registra en el mes de agosto de 2015 que se sitúa en 2,99% (BCE, 2016). Estas cifras demuestran que no ha existido una mayor variabilidad en el precio de bienes y servicios que se comercializan en el territorio ecuatoriano, lo cual es una ventaja para la empresa FruPack-Delivalle, puesto que no tendría una mayor incertidumbre en los costos de materias primas y precios de la competencia generando confianza entre empresas y consumidores. Se sabe además la pulpa de fruta de 100g que comercializaba FruPack-Delivalle se vendía a \$2,75 dólares durante los</p>				

	<p>años 2014 y 2015 lo que se evidencia que no existe una variabilidad en el precio del producto.</p>			
	<p>Bajo crecimiento en la tasa de interés activa al solicitar un crédito para PYMES. La tasa de interés en créditos para una PYMES es de 10,92% en octubre del 2016, mientras que para octubre del 2015 esta tasa disminuye a 10,61%. (BCE, 2016). Estos porcentajes demuestran que los directivos de FruPack-Delivalle podrían acceder a un crédito sin que existan mayores variaciones en sus tasas de interés, ya que al analizar sus estados financieros se obtiene un índice de liquidez de 1,55 lo que existe el efectivo suficiente para pagar un préstamo que se solicite.</p>			
	<p>Importación moderada de maquinaria para la fabricación de alimentos desde España. De acuerdo con los indicadores de Trade Map, en el 2016 Ecuador importó un valor total de \$12.880 millones de dólares en maquinaria para la fabricación industrial de alimentos. Según la sub partida arancelaria 8438.80.90.00 establecida para la importación de máquinas deshidratadoras de frutas, Ecuador cuenta con cinco principales proveedores de la Unión Europea Italia 33.5%, Bélgica 5.4%, España 1.6%, Alemania 0.4% y Francia 0.1% (Trade Map, 2017) (Ver Anexo 1). Este factor es favorable para FruPack-Delivalle ya que España se encuentra entre los principales proveedores de maquinaria que es necesaria para la producción del nuevo producto, además el mismo idioma genera una mayor negociación entre ambos países y debido al acuerdo comercial Ecuador – Unión Europea la importación de la maquinaria se realizaría con cero aranceles.</p>			

Social	<p>Aceptable crecimiento en la producción de guanábana orgánica en el territorio ecuatoriano. La guanábana a pesar de no ser considerada como una fruta exótica, se encuentra en un moderado crecimiento de producción “según datos del INIAP, en el Ecuador se producen cerca de 3000 toneladas de guanábana fresca anualmente las cuales el 40% se envían como exportación (...) hacia Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Reino Unido y otros países que conforman el continente europeo” (Bonilla, 2016, párr. 2), lo que significa un factor altamente favorable para FruPack-Delivalle, ya que existe una alta producción de esta fruta en el territorio ecuatoriano, dando así una mayor aceptación a los cultivos nacionales como principal materia prima para la elaboración de un nuevo producto en base a la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo.</p>			
	<p>Aumento en el consumo de alimentos orgánicos. El consumo de alimentos orgánicos cada vez es mayor, cerca de 300 personas de varias ciudades acuden cada quince días a ferias agrícolas y supermercados convencionales en donde este tipo de alimentos se presencia en las perchas. “El aumento de consumidores de este tipo de alimentos se debe a la búsqueda de una vida más sana, ya que al ingerir comida sin químicos el cuerpo evita un proceso de metabolización y posterior eliminación de toxinas” (Tinoco, 2017, párr. 4). El consumo de frutas orgánicas por persona en Ecuador es de 23,85g/día, lo que significa que los consumidores estarían sensibilizados con los beneficios que ofrecen estos alimentos como son los nutrientes y minerales (MAGAP, 2016). Por ello, FruPack-Delivalle busca la producción de pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo, ya que el consumo de frutas</p>			

	<p>orgánicas ha incrementado en los últimos años y los consumidores demandan de estos productos en tiendas y supermercados convencionales.</p>				
Tecnológico	<p>Existencia de nueva tecnología para el envasado de productos procesados con frutas. En el mercado de los productos industrializados existen diferentes tipos de envases de acuerdo a la comodidad y exigencia de sus consumidores, sin embargo,</p> <p>La utilización de envases flexibles y especialmente de bolsas stand-up sigue aumentando y ganando gran popularidad (...). Estos tipos de envases ofrecen satisfacción y comodidad, pudiéndose llevar en un simple bolsillo y utilizar cuando se desee. Ofrece total garantía de higiene y estanqueidad, se puede abrir y cerrar tantas veces como se desee y hace posible que no sea necesario consumir el producto de una sola vez. (Bossar, 2016, párr. 1).</p> <p>Por ende, el desarrollo de este tipo de tecnología permitiría a FruPack-Delivalle una mayor participación de mercado en las industrias de frutas procesadas como la guanábana, ya que este tipo de tecnología favorece el almacenamiento y conservación de los productos en un corto y hasta en un mediano plazo para su posterior consumo de sus clientes potenciales.</p>				
	<p>Alto porcentaje de usuarios de Internet en la provincia de Pichincha. El uso de Internet en los últimos años se encuentra en constante crecimiento, principalmente en la provincia de Pichincha en la que registra el 32% de usuarios totales en comparación con el resto de provincias, seguido de Guayas en la que obtiene el 27% y de Azuay</p>				

	<p>con el 7% (ARCOTEL, 2017). Esto en realidad, es una ventaja para la provincia de Pichincha, dado que la mayoría de consumidores y empresas se encuentran conectados a Internet facilitando una mejor comunicación entre ellos. A partir del año 2015, la empresa FruPack-Delivalle ha desarrollado nuevos medios de publicidad a través de redes sociales, correo electrónico y páginas web, favoreciendo las transacciones comerciales e incrementado el total de sus ventas en un 7% con respecto al año 2016. Las principales transacciones se realizan con los supermercados y tiendas del sector de Sangolquí y de la ciudad de Quito (FruPack-Delivalle, 2016).</p>			
	<p>España es un país con alta potencia tecnológica. En los últimos cinco años, España ha conseguido estar entre los 10 primeros puestos en el sector de la maquinaria para la industria alimentaria, ya que es conocido internacionalmente por su flexibilidad, adaptabilidad, especialización y buen nivel tecnológico gracias al entorno científico aportado por universidades, centros tecnológicos y a la experiencia de empresarios españoles en el sector de la alimentación (Instituto de Fomento de la Región Murcia [INFO], 2016, pp. 2-8). Además, “La gama de maquinaria es cada vez mayor, ya que se apuesta por la innovación de la maquinaria y este es un factor estratégico para la producción de alimentos” (INFO, 2016, p. 8). Es por ello que este factor se ha calificado como una ventaja para FruPack-Delivalle, puesto que se podría adquirir maquinaria con tecnología de punta y adaptable a las necesidades que se requiera para elaborar pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo.</p>			
<p>Ambiental</p>	<p>Se promueve campañas de reciclaje por parte del Ministerio del Ambiente. El Estado ecuatoriano a través</p>			

	<p>del Ministerio del Ambiente ha promovido el proyecto Ecuador Recicla a través del cual se pretende el “cuidado del medio ambiente, ya que fomentar campañas de reciclaje es una de las 13 cadenas de valor para el cambio de la matriz productiva” (MAE, 2016, párr. 2). El promover este tipo de campañas por parte del Estado incentiva también a que la empresa FruPack-Delivalle efectúe el reciclaje de la corteza o cáscara de las frutas para que se destine como abono a sus proveedores de productos agrícolas, lo que permite disminuir en un 15% los costos que la empresa tiene por el proceso de reciclaje de la corteza de fruta (FruPack-Delivalle, 2016).</p>			
--	--	--	--	--

2.1.2 Análisis de la industria

Previamente al realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, es indispensable identificar el CIU de acuerdo al tipo de producto que se pretenda producir y comercializar.

Tabla 2: Clasificación nacional de actividades económicas (CIU 4.0)

Tipo	Clasificación	Descripción
Sector	C	Industrias manufactureras.
Industria	C10	Elaboración de productos alimenticios.
	C103	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
	C1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
	C1030.1	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
Negocio	C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado.
		Pulpa de fruta deshidratada.

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

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012), la empresa pertenece a las industrias manufactureras de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. El código clasificador es C1030.12 que pertenece a la conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre y enlatado. (p.27).

2.1.2.1 Análisis de la industria (Porter)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permite analizar una industria o sector en términos de rentabilidad, tendencias del sector industrial, reglas de juego en la industria y restricciones de acceso (Porter, 2009, p. 33). Lo principal en la empresa FruPack-Delivalle es maximizar y superar a la competencia entorno a las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 3: Análisis de la industria (Porter)

Fuerza	Descripción	Intensidad
<p>Rivalidad entre competidores existentes</p>	<p>Actualmente, no existen empresas que comercialicen pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo, sin embargo, existen organizaciones que venden productos similares cuyos ingresos ascienden a \$2.155,79 millones de dólares en la industria de la elaboración de alimentos y bebidas en Ecuador (Cavagnaro, 2015, pp. 140-166). Las principales empresas se encuentran: Dinadec, Ecuajugos, Frozen Tropic (Marca Yucho), Envagrif (Marca María Morena), Disfruta, Planhofa (Marca Frisco), ProFrutec, Fruconsa (Marca FrutaSi), Huertosa (Marca Del Huerto), Pronaca, Codim S.A y Terrafertil S.A., todas ellas ya mantienen un aceptable posicionamiento en el mercado y en la mente de los consumidores. Es por ello, que este factor se califica como una amenaza pues empresas como Pronaca y Terrafertil S.A. (Ver Anexo 3) reflejan un alto nivel de producción en la que se identifica una amplia participación de mercado.</p>	<p>Alta</p>

<p>Amenaza de productos sustitutos</p>	<p>Entre los productos que pueden sustituir a la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo se encuentran gaseosas, jugos, agua mineral, tés, zumos, néctar de frutas y pulpas de otros sabores que se adquiere en ferias y supermercados a un precio competitivo, todos ellos a pesar de que se presentan en diferentes características buscan satisfacer una misma necesidad, lo cual se denomina como una amenaza al realizar el diagnóstico situacional.</p>	<p>Alta</p>
<p>Poder de negociación de los proveedores</p>	<p>La empresa FruPack-Delivalle dispone solamente como proveedores de guanábana orgánica a las asociaciones que pertenecen a la UROCAL, las cuales se sitúan en las provincias de Azuay, El Oro y Guayas (AGROCALIDAD, 2016). Por lo que se califica como una amenaza ya que la empresa no toma decisiones respecto a la cantidad y precio debido a que el país cuenta únicamente con cuatro asociaciones certificadas en el cultivo de guanábana orgánica. La baja oferta de insumos sustitutos y la falta de procesos orgánicos regulados por Agrocalidad hacen que el costo de la materia prima se incremente.</p>	<p>Alta</p>
<p>Poder de negociación de los clientes</p>	<p>El poder de negociación de los clientes es alta, dado que en el mercado existen productos sustitutos tanto nacionales como internacionales, debido a la gran demanda de bebidas que existe en la industria hace que las empresas innoven sus productos, por lo cual los clientes son más exigentes en cuanto a calidad, precio, sabor y facilidad de adquisición. De modo que influye al cliente en la compra de pulpa de guanábana orgánica en polvo.</p>	<p>Alta</p>

	<p>Como los canales de distribución son clientes intermediarios se analiza a la Corporación Favorita como Megamaxi, Supermaxi, Akí, Gran Akí y también otros clientes intermediarios como son Santa María y tiendas de barrio que se encuentran en el sur de la ciudad de Quito, siendo estos los puntos de venta más importantes para distribuir la pulpa de guanábana orgánica en polvo para poder llegar al consumidor final, pues de ellos dependería la disminución o incremento de la demanda potencial del producto. Por otra parte, al pertenecer la mayoría de supermercados a la Corporación Favorita el poder de negociación estaría concentrado en estas entidades, lo cual es una amenaza para el nuevo producto de pulpa de guanábana en polvo que se pretende producir y comercializar, pues los clientes intermediarios al estar agrupados podrían exigir un precio más bajo en el producto final.</p>	
<p>Amenaza de entrada de nuevos competidores</p>	<p>Entre las principales barreras de entrada que dificulta el ingreso de nuevas empresas se encuentran las economías de escala de las que forman parte las grandes compañías como Arca Continental, The Tesalia Spring Company, Ecuajugos, Azende, Quala y Sumesa (Cavagnaro, 2016, pp. 156-174), todas ellas debido a su trayectoria mantienen un amplio posicionamiento de mercado a pesar de que han desarrollado nuevos productos como Tesalia Vitamin Water, Agua Sumesa, Suntea, energizante Vive 100% y bebidas Natura®Select, es decir, que estas empresas mantienen una alta capacidad de producción por lo</p>	<p>Alta</p>

	<p>que disminuirían sus costos unitarios. En las barreras de salida, en cambio, se conoce que el proceso de liquidación o cierre de una compañía puede “demorar años, porque tienen muchos pasivos que cancelar” (Maldonado, 2014, párr. 2), esto dificulta la salida de nuevos negocios que no son rentables debido a su complejidad de disolución.</p>	
--	--	--

2.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Luego de analizar cada uno de los factores PEST y las fuerzas de PORTER resulta indispensable diseñar la matriz EFE (Ver Anexo 2), en la cual se obtiene un puntaje total de ponderación de 2,76. Esto significa que las oportunidades de forma moderada son aprovechadas por la empresa ante la evidencia constante de amenazas en el entorno de la industria, es decir, que las estrategias implementadas por los directivos de FruPack-Delivalle han dado resultados para evitar el impacto de nuevas amenazas, e inclusive, las oportunidades identificadas favorecen el desarrollo de la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo como producto nuevo que incentive al crecimiento de la participación de mercado en la industria.

2.1.3.1 Conclusiones PEST

Considerando las ponderaciones de la matriz EFE, se obtienen las siguientes conclusiones PEST:

1. Actualmente, los representantes de Ecuador han alcanzado un acuerdo comercial con la Unión Europea, permitiendo eliminar las barreras arancelarias en los equipos destinados a la fabricación de alimentos que representa el 17% de las importaciones de maquinarias en Ecuador, por esta razón la maquinaria importada para la elaboración del nuevo

- producto en la empresa FruPack-Delivalle requeriría de menos presupuesto al adquirirla a un menor costo.
2. El incremento de las sobretasas arancelarias en un 23,3% a la importación de guanábana orgánica deshidratada en polvo, incentiva a que los directivos de FruPack-Delivalle elaboren este producto. Actualmente se cosechan 3000 toneladas de guanábana en el territorio ecuatoriano, lo que se obtiene una alta producción de esta fruta y que podría actuar como materia prima principal en su elaboración, por lo cual se estaría alcanzando una mayor participación de mercado.
 3. La disminución del PIB se registra en -1,9% en el primer trimestre del 2016, lo que significa que en el país existe un bajo consumo de bienes y servicios y por consiguiente un menor nivel de producción en las empresas, a pesar de que se registra una disminución de la tasa inflacionaria del 2,99% en el 2015 al 1,04% hasta agosto del 2016. Es decir, que la baja producción de las industrias ecuatorianas no se debe a las modificaciones del precio registrado en los bienes y servicios, sino más bien, al bajo nivel de ingreso que dispone la población y que dificulta la adquisición de nuevos productos, por lo cual afecta a FruPack-Delivalle puesto que sus márgenes de ingreso por ventas han disminuido.
 4. La producción de guanábana en Ecuador es de 3.000 toneladas en el año 2015 por lo que en las provincias de la costa como Esmeraldas, Guayas, Santa Elena, Manabí y El Oro se identifican con el cultivo de la fruta. Esto favorece a que se desarrollen nuevas empresas agroindustriales que se consoliden como proveedores de guanábana, lo cual incentiva a la empresa FruPack-Delivalle para la industrialización de esta fruta ya que actúa como materia prima para la elaboración de nuevos productos.
 5. En el año 2016, el desarrollo de la tecnología ha implementado cambios favorables que mejoran el almacenamiento y conservación de nuevos productos, cambios que se distinguen en la seguridad del envase ofreciendo satisfacción y comodidad al consumidor ya que al utilizar bolsas stand-up posibilita que el producto se consuma varias veces debido a su forma de envase, así mismo permite a las tiendas y

supermercados proteger el producto en sus perchas por mucho más tiempo. Otro de los factores tecnológicos a destacar es el uso de Internet en la provincia de Pichincha, pues en esta provincia se demuestra que existen el 32% de usuarios conectados en comparación con la población total, lo que facilita la comunicación virtual entre empresas posibilitando el ahorro de tiempos y recursos. Por lo tanto, el mejoramiento de la tecnología beneficia a FruPack-Delivalle, puesto que se estarían diseñando envases con mayor innovación y dando a conocer su producto a una mayor cantidad de consumidores a través de Internet.

6. De acuerdo a datos internacionales del Instituto de Fomento para la Región Murcia, España se ubica entre los 10 principales proveedores de maquinaria agroindustrial en la Unión Europea y es conocido internacionalmente por poseer un alto nivel de tecnología e innovación, lo cual resulta realmente una ventaja para FruPack-Delivalle, puesto que se obtendría maquinaria de alta tecnología para la elaboración de pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo y esto permitiría disminuir los costos dentro de un mediano y largo plazo.
7. El Ministerio del Ambiente en coordinación con el MIES (Ministerio de Coordinación Económica Social) y el IEPS (Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria) promueve la campaña Ecuador Recicla en el cual se pretende el cambio de 13 cadenas de valor en la matriz productiva, buscando la reutilización de desechos sólidos que se rechazan por parte de las empresas. Esto en realidad, incentiva a que las industrias procesadoras de frutas y principalmente a FruPack-Delivalle se comprometan a optimizar sus recursos favoreciendo el cuidado del medio ambiente a través de la disminución de sus desechos contaminantes.
8. Según las estadísticas de Trade Map, Ecuador importa maquinaria principalmente de cinco proveedores de la Unión Europea en los cuales se encuentran los siguientes países de mayor a menor porcentaje de importación: Italia, Bélgica, España, Alemania y Francia. De modo que al contar con España como un país proveedor de maquinaria, FruPack-Delivalle se beneficiaría al obtener maquinaria fabricada en un país con

gran experiencia en tecnología agroindustrial y además compartir un mismo idioma facilitaría las negociaciones.

2.1.3.2 Conclusiones PORTER

Al diseñar la matriz EFE, también se detectan las conclusiones de acuerdo al análisis PORTER entre las cuales se describen:

1. En el Ecuador, no existen empresas que comercialicen pulpa de guanábana orgánica en polvo por lo que se establece la ausencia de competencia directa, sin embargo, los ingresos por ventas de acuerdo a productos similares ascienden a \$ 2.155,79 millones de dólares, valor que incluyen a las grandes corporaciones como Dinadec, Ecuajugos, Frozen Tropic, Envagrif, Disfruta, Planhofa, ProFrutec, Fruconsa, Huertosa, Pronaca, Codim S.A y Terrafertil S.A, todas ellas forman parte de la competencia indirecta, ya que a pesar de que no presentan características semejantes entre sus productos, buscan satisfacer una misma necesidad lo que disminuye el margen de ventas de la empresa FruPack-Delivalle.
2. Al comercializar pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo por parte de FruPack-Delivalle, surgen nuevos productos que podrían sustituirlo en el mercado como gaseosas, jugos, agua mineral, té, zumos, néctar de frutas y pulpas de otros sabores a pesar de que cada uno de ellos poseen diferentes características de presentación, es indispensable analizar el precio de cada uno previamente a su distribución en tiendas o supermercados para que el consumidor final pueda adquirirlo dentro de sus posibilidades de ingreso.
3. Se dispone solamente a la Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral (UROCAL) quienes mantienen sus ventas con un total de \$ 3.404.441 dólares (Ekos, 2013, párr. 1), esta asociación actúa como proveedor de todo tipo de productos agrícolas entre ellos la guanábana orgánica y ante la ausencia de insumos sustitutos provoca que los campesinos se asocien por lo que podrían exigir el pago de un

costo mayor al que se haya planificado inicialmente en la empresa FruPack-Delivalle.

4. El poder de negociación de los clientes es alta, ya que el mercado presenta varios productos sustitutos y los clientes se convierten más exigentes en calidad, precio, sabor y facilidad de adquisición al momento de la compra.
5. Los clientes que adquieren la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo son las tiendas y supermercados como Megamaxi, Supermaxi, Akí, Gran Akí que pertenecen a la Corporación Favorita, así como además al supermercado Santa María los cuales se ubican en el sur de la ciudad de Quito, estos negocios actúan como distribuidores para comercializar el producto hacia el consumidor final, partiendo desde FruPack-Delivalle que es el fabricante primordial.
6. La principal barrera de entrada que dificultan el ingreso de nuevos productos en el mercado, es la existencia de las economías de escala por parte de las corporaciones como Arca Continental, The Tesalia Spring Company, Ecuajugos, Azende, Quala y Sumesa, pues estas empresas poseen una alta capacidad de producción por lo que el costo unitario de sus productos tiende a disminuir. En cambio la principal barrera de salida está dado por la dificultad que se refleja en el proceso de liquidación de las empresas constituidas en el Ecuador, por lo que los representantes de FruPack-Delivalle califican a este factor como una desventaja para crear un nuevo producto o proyecto de emprendimiento.

2.2 Análisis interno

Para realizar el análisis interno de la empresa FruPack-Delivalle, es necesario identificar los diferentes factores que la conforman dentro de las áreas de administración, marketing, finanzas, contabilidad, investigación, desarrollo, legal, producción, operaciones y sistemas de información gerencial (Ver Anexo 4), por lo que en cada uno de estos factores se determinan las fortalezas y debilidades de la entidad que se deberán considerar para la producción y comercialización

de la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo en el sur de la ciudad de Quito.

En la matriz EFI (Ver Anexo 5) se refleja una ponderación total de 2,61; valor que demuestra que las estrategias implementadas de la empresa impactan en sentido favorable en sus fortalezas en relación a las debilidades, lo que al desarrollar un nuevo producto como la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo se busca aprovechar la tecnología de punta de maquinarias, equipos y la disponibilidad del espacio físico de la planta.

De igual forma, partiendo de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) (Ver Anexo 5) se evalúa cada una de las áreas que ayudan al funcionamiento de la empresa FruPack-Delivalle distinguiendo así las siguientes conclusiones:

1. Debido a las amplias instalaciones de la empresa, se dispone del espacio suficiente para la producción y comercialización de nuevos productos, esto facilita el almacenamiento en cuanto al inventario de materias primas y producto terminado en la empresa FruPack-Delivalle.
2. Los equipos y maquinaria con los que cuenta la empresa son de tecnología de punta lo que facilita la elaboración de productos de calidad sin que exista un mayor incremento en sus costos totales, lo que permite producir el número de unidades suficientes de acuerdo a lo que se exige por parte de las tiendas y supermercados.
3. Durante los dos últimos años, la empresa ha registrado una disminución del 23,9% de sus utilidades debido a que se han contabilizado bajos ingresos por los productos importados durante este período de tiempo, por lo que surge la necesidad de producir pulpa de guanábana orgánica en polvo en el territorio ecuatoriano para mejorar sus márgenes de rentabilidad.
4. La empresa FruPack-Delivalle no dispone de manuales de funciones para cada puesto de trabajo. La ausencia de una designación de responsabilidades por escrito dificulta la coordinación de cada una de las áreas departamentales y con ello, esto es un obstáculo para el crecimiento del negocio.

5. La empresa FruPack-Delivalle dispone de un proceso detallado sobre el manejo de la información de la entidad, para ello se utiliza programas informáticos como Microsoft Excel y el programa informático contable SYCO. Mediante estas herramientas utilizadas se revisa y cuantifica los datos para la posterior toma de decisiones, esto en realidad favorece al funcionamiento de la empresa ya sea en la planificación como en los mecanismos de control.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para realizar el análisis del cliente se requiere efectuar una investigación cualitativa y cuantitativa. En la primera de ellas, se analiza a aquellos datos obtenidos a través de entrevistas y focus group, mientras que en el estudio cuantitativo se interpreta los resultados de la encuesta, con ello se estaría identificando las características del mercado actual por iniciativa de la empresa FruPack-Delivalle.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Problema gerencial

Se carece de información válida y confiable sobre las actitudes y preferencias de compra en los clientes potenciales de pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo, así como además a los distribuidores que comercializan productos similares.

Objetivo general

Analizar las actitudes y preferencias de compra en los clientes potenciales de pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo y empresas distribuidoras que comercializan productos similares.

Objetivo específico

- Identificar las principales características con las que se permita diseñar el producto final.

- Analizar el rango de precios mínimo y máximo para la posterior comercialización del servicio.
- Determinar la forma de distribución del producto para llegar hacia el consumidor final.
- Identificar los diferentes mecanismos de promoción y publicidad para dar a conocer el producto y captar un mayor número de clientes.

3.1.1 Investigación cualitativa

La investigación exploratoria cualitativa se “efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”(Morán y Alvarado, 2011, p. 8) es por ello, se ha decidido aplicar entrevistas dirigidas a los dueños o administradores de las empresas que comercialicen pulpa de frutas, ya que se desconoce con exactitud el mercado de la guanábana orgánica procesada. Además, en esta investigación cualitativa se incluye el análisis del focus group, pues no se requiere análisis estadísticos para obtener conclusiones válidas.

3.1.1.1 Análisis de las entrevistas

Se denomina como entrevista a la “recopilación de información, cara a cara, para captar tanto las opiniones como los criterios personales, formas de pensar y emociones de los entrevistados” (Muñoz, 2011, p. 119). En la actual investigación se han realizado dos entrevistas en la que a continuación se detallan sus objetivos, tiempo de duración y nombres de los expertos:

Entrevista 1

- Experto: Ing. Jorge García, Gerente General de Ali-Pro.
- Objetivo: Recopilar información acerca de la producción y comercialización de pulpa de frutas en las ciudades de Quito y Sangolquí.
- Fecha: Jueves, 03 de noviembre del 2016.
- Duración: 45 minutos.
- Cantón: Quito.

- Ubicación: Av. Río Curaray y Río Napo.
- Nombre del entrevistador: Alex Pillajo.

Entrevista 2

- Experto: Ing. Pablo Hidalgo, Gerente General de Hiprodal.
- Objetivo: Conocer la situación actual de la industria de alimentos.
- Fecha: Viernes, 18 de noviembre del 2016.
- Duración: 38 minutos.
- Cantón: Quito.
- Ubicación: Roberto Cruz N60 - 110 y Ángel Ludeña.
- Nombre del entrevistador: Alex Pillajo.

3.1.1.1.1 Resultados de las entrevistas

Ing. Jorge García

- La entrevista ha sido realizada al señor Jorge García quien es Ingeniero en Alimentos de la empresa Ali-Pro que se dedica a la producción y comercialización de alimentos procesados, esta entidad se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos y se inició en este tipo de mercado desde hace tres años.
- El Ing. Jorge García menciona que la rentabilidad debe encontrarse en proporcionalidad con el mercado, por lo que resulta indispensable establecer alianzas estratégicas entre proveedores y la empresa productora estableciendo acuerdos en los costos estimados de la materia prima.
- Para sobresalir frente a las empresas competidoras, resulta indispensable que se ofrezca un producto de mejor calidad para mantenerse en el mercado cuyo precio final es aconsejable que sea un poco inferior al de otros productos similares.
- En cuanto a la maquinaria, el Ing. Jorge García menciona que el nivel de tecnología no es tan importante al elaborar el producto porque al producirlo ya cumple con un proceso de pasteurización, donde la calidad

es el factor más importante para llegar al cliente final. No obstante, es necesario que se disponga de los profesionales con los suficientes conocimientos para evaluar el período cosecha y post cosecha de acuerdo a los diferentes costos para adquirir la fruta como materia prima.

- Por otra parte, la forma de distribución del producto a través de supermercados es excelente porque a través de ellos arriban diferentes tipos de consumidores logrando así un mayor posicionamiento de mercado, considerando además que factores como el envase, la marca, la calidad y las promociones permiten captar a un mayor número de consumidores.
- La mejor estrategia para mantenerse y crecer en la industria está en la innovación, con ello se estaría creando algún tipo de diferenciación al momento en que los clientes comparen el producto con diferentes empresas competidoras que comercialicen productos similares.
- Finalmente, el Ing. Jorge García añade que al incrementar el porcentaje del IVA (Impuesto al Valor Agregado) del 12% al 14% la empresa estuvo en la exigencia de mantener el precio del producto elaborado por lo que fue necesario disminuir los costos internos y de materias primas mediante nuevas negociaciones con los proveedores.

Ing. Pablo Hidalgo

- La segunda entrevista se realizó al Ing. Pablo Hidalgo, quien es Gerente General de la empresa Hiprodal, esta entidad se dedica a la producción y comercialización de frutas procesados en pulpa congelada.
- La rentabilidad de la organización dependerá solamente de acuerdo a cada temporada del año, por lo que en ciertos casos el costo de las frutas tiende a bajar y por lo tanto se podría obtener un mayor margen de utilidad para los inversionistas, no obstante, según el Ing. Pablo Hidalgo menciona que resulta realmente difícil posicionar un producto nuevo debido a su baja competitividad en el mercado.
- Por otra parte, para fabricar pulpas de frutas no se requiere una maquinaria con alta tecnología, sino más bien dependería del nivel de

producción en la empresa, es decir, que si se elabora un mayor número de productos se requerirá de maquinaria más avanzada y por lo tanto los costos marcarían un incremento, aunque el Ing. Pablo Hidalgo recalca que para mantenerse en el mercado se deberá fabricar un producto de alta calidad para competir con empresas similares.

- La forma de distribución del producto se podría realizar a través de tiendas o supermercados, todo dependería de los recursos financieros con los que disponga la empresa, pues si se desea entregar el producto en pequeños negocios es necesario mayores recursos.
- La obtención del registro Sanitario es uno de los trámites más complejos a realizar, sin embargo, la ARCSA (Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) es un soporte para los empresarios que requieran mejorar sus procesos de producción de acuerdo a lo que señala el Ing. Pablo Hidalgo.
- El incremento del IVA (Impuesto al Valor Agregado) del 12% al 14%, la empresa Hidrodal ha adquirido insumos a costos más altos lo que esta entidad se obliga a subir el precio del producto final elaborado, pero sin superar al precio que comercializa la competencia.
- Finalmente, el Ing. Hidalgo recomienda que previamente a introducir un nuevo producto resulta indispensable realizar un estudio de mercado para conocer a los clientes potenciales y buscar una mayor participación de mercado.

3.1.1.2 Análisis focus group

Se denomina como focus group a una “técnica de investigación de mercados para los datos cualitativos que implica un pequeño grupo de personas que comparten un conjunto de características” (Pallares, 2015, párr.1). Se ha utilizado esta herramienta en FruPack-Delivalle, con la finalidad de obtener información sobre las preferencias de compra y formas de consumo de la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo en estudiantes escolares, universitarios, profesionales y amas de casa.

El focus group se realizó en el sur de la ciudad de Quito, tuvo una duración de dos horas y evaluaron temas sobre las características, precio, plaza y publicidad de los productos orgánicos, este grupo se conforma por ocho participantes hombres y mujeres que fluctúan una edad entre los 12 a 60 años, en cuyo grupo se encuentran amas de casa, empleado privado, estudiantes universitarios y escolares.

Al consultar a los participantes sobre los beneficios que se obtienen al consumir productos orgánicos se estableció que las amas de casa, el empleado privado y los estudiantes universitarios reconocen que estos productos son más sanos y cuidan la salud, en cambio los estudiantes escolares desconocen los beneficios que podrían obtener al consumir frutas orgánicas.

El precio y la calidad son las principales características que evalúan las amas de casa y profesionales previamente al adquirir un producto, no obstante, los estudiantes universitarios otorgan una mayor preferencia a la marca y la variedad que también forman parte en el comportamiento de compra de los consumidores potenciales.

Existen diferentes formas de consumir la pulpa de frutas en polvo, las amas de casa y el empleado privado lo prefieren en jugos, postres y cocteles. Los estudiantes universitarios en bebidas mezcladas, mientras que solamente uno de los estudiantes escolares se inclina a consumirlo en helados y productos congelados.

La pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo al no contener químicos ni fertilizantes es apetecido por las amas de casa quienes prefieren adquirirlo debido a que es un producto con un nuevo sabor que busca posicionarse en el mercado. Se reconoce también que los estudiantes universitarios les gustaría adquirir el producto pero para consumirlo con sus familias aunque se menciona que sus madres deben encargarse de esta decisión. En cambio, los estudiantes escolares definitivamente no desearían adquirir el producto.

Para comprar un sobre de 100 gramos de pulpa de guanábana orgánica en polvo el precio se encuentra entre \$ 2,00 a \$ 2,50 dólares, cuyo producto tiene una

mayor preferencia en tiendas y supermercados por parte de las amas de casa, profesionales y estudiantes universitarios.

Finalmente, medios de comunicación como radio, revistas e Internet son los mecanismos de mayor atención por parte de las amas de casa, profesionales, estudiantes universitarios y escolares, por lo cual serviría para dar a conocer el producto mediante estas fuentes publicitarias.

3.1.1.3 Conclusiones de la investigación cualitativa

Entre las conclusiones más sobresalientes, del focus group y de las entrevistas realizadas se encuentran:

1. Para alcanzar una amplia rentabilidad resulta fundamental identificar las diversas tendencias de consumo entre las diferentes temporadas del año, con ello la empresa FruPack-Delivalle podría efectuar alianzas estratégicas entre proveedores y distribuidores con la intencionalidad de disminuir costos dentro de un corto, mediano y largo plazo.
2. La calidad del producto es el principal factor con el que se permite alcanzar un alto posicionamiento de mercado para captar un mayor número de consumidores finales, es por ello que los directivos de FruPack-Delivalle deben considerar para el logro de una ventaja competitiva entre aquellas empresas similares que conforman la competencia.
3. Las amas de casa, el empleado privado y los estudiantes universitarios reconocen que los productos orgánicos son más sanos al consumirlos, los estudiantes escolares desconocen de estos beneficios, lo que se determina que los productos orgánicos que comercialice FruPack-Delivalle se otorga una cierta preferencia a las personas que fluctúan una edad entre 19 a 60 años.
4. La calidad y el precio son las características más importantes previamente al adquirir un producto, mientras que factores como la marca y la variedad no siempre influyen en la decisión para adquirirlo. Por ende, la pulpa de guanábana en polvo de FruPack-Delivalle deberá elaborarse con altos

- estándares de calidad para que se comercialice con un precio accesible en el mercado hacia el consumidor final.
5. Con la pulpa de frutas en polvo se elaboran jugos, postres, cocteles, helados y cualquier tipo de bebidas mezcladas, esto en realidad es una amplia ventaja para FruPack-Delivalle, dado que la pulpa de guanábana deshidratada en polvo tendría varias formas de consumirlo.
 6. Las amas de casa, el empleado privado y los estudiantes universitarios mencionan que estarían dispuestos a adquirir pulpa de guanábana orgánica en polvo a través de tiendas o supermercados que se encuentren cerca a su domicilio, con ello se estarían identificando los canales de distribución del producto que comercializaría la empresa FruPack-Delivalle.
 7. El rango de precio para un sobre de 100 gramos de pulpa de guanábana orgánica en polvo deberá encontrarse entre \$ 2,00 a \$ 2,50 dólares, por lo que los directivos de FruPack-Delivalle deberán aplicar estos datos para obtener la proyección de los ingresos estimados.
 8. La revista e Internet son los principales mecanismos de publicidad para dar a conocer el producto, por ende, es recomendable que FruPack-Delivalle utilice estos medios de comunicación para explicar los beneficios que se obtiene al consumir pulpa de guanábana orgánica en polvo.

3.1.2 Investigación descriptiva cuantitativa

En este tipo de investigación “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (Bernal , 2010, p. 113), es decir, que se describen las características que conforman las preferencias de compra por parte de las familias que residen en el sur de la ciudad de Quito.

Los detalles de la información de la encuesta realizada se describen a continuación:

- Cantón: Quito.
- Administración zonal: Quitumbe y Eloy Alfaro.
- Fecha inicio: Martes, 01 de noviembre del 2016.

- Fecha fin: Jueves, 17 de noviembre del 2016.
- Tiempo aproximado por encuesta: 6 minutos.
- Nombre del investigador: Alex Pillajo.

3.1.2.1 Muestra

Para el cálculo de la muestra se parte de las 16.114 familias que residen en el sur de la ciudad de Quito (Ver Anexo 7), familias que conforman la totalidad del universo poblacional:

Tabla 4: Tamaño de la muestra

No. de familias	Nivel de confianza	Margen de error	Margen de probabilidad de éxito y fracaso
N=16.114	K=1,96	e=0,05	p=q=0,5

$$n = \frac{K^2 N p q}{e^2 (N-1) + K^2 p q} = \frac{(1,96)^2 (16.114) (0,5) (0,5)}{(0,05)^2 (16.114 - 1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)} = 375 \quad (\text{Ecuación 1})$$

Luego de realizar el cálculo correspondiente (Ecuación 1) la muestra equivale a 375 encuestas, no obstante, para efectos de la investigación actual se tomará en consideración a 50 familias que requieren ser analizadas.

Por lo tanto, en la investigación cuantitativa se determina a la encuesta como principal fuente primaria de recolección de datos, la cual se ha realizado a 50 familias que se ubican en el sur de la ciudad de Quito que se conforma por la Administración Zonal Quitumbe y Eloy Alfaro incluyendo a sectores como Guamaní, Guajaló, El Tránsito, La Ecuatoriana, Chillogallo, Pueblo Unido, La Forestal, La Argelia, Turubamba y Villa Flora.

3.1.2.2 Metodología de la encuesta

Se denomina como encuesta a “la información que se obtiene a través de cuestionarios y sondeos de opinión masiva, generalmente en anonimato, con el propósito de conocer comportamientos y conocer tendencias de los encuestados sobre el hecho o fenómeno a estudiar” (Muñoz, 2011, p. 119), por consiguiente, en la encuesta se han formulado interrogantes a las familias del sur de la ciudad

de Quito manteniendo un tiempo máximo de duración por encuestado de 6 minutos aproximadamente (Ver Anexo 8).

3.1.2.3 Análisis de los resultados de la encuesta

En los resultados obtenidos de la encuesta (Ver Anexo 9), los datos fueron proporcionados por 50 familias que habitan en el sur de la ciudad de Quito, entre los sectores analizados se encuentran la administración zonal Quitumbe y Eloy Alfaro en las cuales se incluyen a todas las parroquias que se ubiquen dentro de la zona.

La importancia que tienen las familias al consumir un producto orgánico se califica con un 78% como muy importante, un 16% como poco importante y un 6% como nada importante, lo que podría interpretarse que un alto número de familias buscan adquirir productos que cuiden su salud.

El nivel de conocimiento sobre la pulpa de fruta en polvo es del 70% en las familias consultadas frente a un 30% de quienes mencionan que desconocen sobre este producto, como también el 62% aclara que conoce los beneficios de la guanábana como fruta. Es decir, que más de la mitad de las familias conoce la pulpa de fruta en polvo y los beneficios saludables que se obtiene al consumir guanábana orgánica. Este tipo de información de alguna manera influye en las preferencias de compra de los clientes finales, pues el 84% de las familias estaría dispuesta a adquirir pulpa de guanábana orgánica en polvo debido al conocimiento y beneficios del producto.

Además, se sabe que se otorga un nivel de preferencia con un 72% por las pulpas de frutas procesadas, cuyos factores de compra se representan en la calidad con un 28% mientras que en sabor y valor nutricional con un 25% por parte de las familias encuestadas.

Por otra parte, el análisis de sensibilidad de precios Van Westendorp establece que “las decisiones de los consumidores se hacen por equilibrio entre valor, calidad, precio y que hay un límite superior y uno inferior que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto o servicio” (Mike, 2015, párr. 2), por lo que al

utilizar esta herramienta (Ver Anexo 10) se identifica que el rango de precio al consumidor final se encuentra entre \$ 2,38 y \$ 2,48 dólares por cada sobre de 100 gramos de pulpa de guanábana orgánica en polvo cuyo precio óptimo es de \$ 2,43 dólares.

Al consultar sobre el lugar de preferencia para realizar las compras de los productos, se obtiene que el 48% de las familias se inclinan por las tiendas de barrio consiguiendo también un porcentaje similar para los supermercados, lo que se demostraría que solamente el 4% efectúan sus compras a través del Internet.

De igual forma, existen diferentes mecanismos para dar a conocer las ventajas de un producto nuevo, sin embargo, el 54% de las familias prefieren que se lo realice por medio de páginas web, el 24% a través de correos electrónicos, el 12% mediante televisión, por lo que solamente el 10% se inclina por los medios de comunicación como la radio.

Finalmente, al determinar el género se establece que el 52% de los encuestados son mujeres por lo que la diferencia correspondiente se ubica en un 48% que se identifican como hombres. Bajo esta perspectiva, se interpreta que no existe una alta variación entre el género masculino y femenino en las familias que residan en las administraciones zonales de Quitumbe y Eloy Alfaro al sur de Quito.

3.1.2.4 Conclusiones de la investigación cuantitativa

La encuesta realizada obtuvo resultados cuantitativos identificando las conclusiones siguientes:

- Las familias de la ciudad de Quito representadas en un 78% consideran que el consumir un producto orgánico es muy importante para su salud, estableciendo además que los consumidores mantienen un alto conocimiento de la pulpa de fruta en polvo y que la guanábana es una alternativa para actuar como anticancerígeno, antidepresivos y desórdenes nerviosos, de esta manera la empresa FruPack-Delivalle

estaría identificando una nueva oportunidad para diseñar un nuevo producto con similares características.

- El 84% de las familias del sur de la ciudad de Quito estarían dispuestas a adquirir pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo identificando una alta preferencia por la calidad, sabor y valor nutricional del producto que se pretende adquirir. Por lo cual, FruPack-Delivalle al producir y comercializar este nuevo producto deberá considerar dichas características para captar una mayor parte de la demanda del mercado en el corto y mediano plazo.
- De acuerdo al análisis de Van Westendorp, el rango de precios para cada sobre en 100 gramos de pulpa de guanábana orgánica en polvo se ubica entre \$ 2,38 y \$ 2,48 dólares manteniendo un precio óptimo de \$ 2,43 dólares, por lo que estos valores deberán reflejar en el cálculo de los ingresos del producto que producirá FruPack-Delivalle.
- Luego de que la pulpa de guanábana orgánica en polvo se haya elaborado como producto final, es necesario distribuirlas a través de tiendas de barrio y supermercados que se ubiquen en las parroquias del sur de la ciudad de Quito, estas parroquias pertenecen a las administraciones zonales como Quitumbe y Eloy Alfaro, por ende, FruPack-Delivalle ubicada en Sangolquí deberá distribuir sus productos hacia el sur de la ciudad de Quito.
- Las páginas web y los correos electrónicos que representan un 78% son los medios más utilizados por las familias residentes del sur de la ciudad de Quito, en cambio los medios televisivos y radiales obtienen solamente un 22% de preferencia, por lo tanto, la empresa FruPack-Delivalle deberá utilizar todos los mecanismos virtuales disponibles como mecanismo principal de publicidad y promoción para ofrecer el nuevo producto, con ello se estaría dando a conocer los beneficios de la pulpa de guanábana orgánica hacia los consumidores finales como también a tiendas de barrio y supermercados.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para determinar la oportunidad de negocio que se ha identificado en el presente proyecto, resulta fundamental considerar las conclusiones obtenidas del análisis externo (PEST y PORTER) e interno de la empresa, de la misma forma se considera el análisis del cliente respectivamente, con ello se identificaría la necesidad de crear como producto la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo.

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

Al realizar el análisis PEST, se evidencia que el incremento de las tasas arancelarias en un 23,3% a los productos importados incentiva a los gerentes y administradores de las empresas industriales a crear nuevos diseños para satisfacer la demanda de los consumidores finales, lo que genera oportunidades de negocio debido al surgimiento de diferentes tendencias de mercado.

De la misma manera, la inflación no ha registrado altas variaciones durante los últimos años llegando inclusive a un decrecimiento, pues en el año 2014 este porcentaje se registra en 3,67% mientras que para el año 2015 disminuye a 3,38%, es decir, que se registra una diferencia del 0,29% entre ambos períodos anuales. Estos porcentajes demuestran que no existe una alta variabilidad en la tasa inflacionaria de los bienes y servicios, lo que genera un ambiente algo favorable para el desarrollo de nuevos productos que busquen una amplia participación entre los consumidores.

El bajo crecimiento de las tasas activas de interés favorece a las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que deseen solicitar un crédito en cualquier entidad financiera, ya que hasta octubre del 2016 este porcentaje se encuentra en 10,92% mientras que para el mismo período en el 2015 refleja un decrecimiento del 10,61%, estos porcentajes reflejan una baja variación entre sí buscando emprender nuevos negocios o productos mediante diversas alternativas de financiamiento para los posibles inversionistas.

De igual forma, el crecimiento de la producción de guanábana orgánica se ha mantenido durante los últimos años, puesto que cada año se cosechan aproximadamente 3.000 toneladas en el Ecuador, lo que favorece a las empresas industriales que utilizan esta fruta para el desarrollo de nuevos productos, ya que además, las nuevas tecnologías han diseñado envases stand-up que ofrecen seguridad, higiene y comodidad haciendo que el producto sea fácil de transportarse y consumirlo durante más de una sola vez debido a la facilidad del empaque de abrirlo y cerrarlo varias veces como se desee por parte del cliente.

El consumo de alimentos orgánicos cada vez es mayor, debido a que el sector orgánico se ha incrementado en los últimos años en Ecuador, cada quince días 300 personas visitan ferias agrícolas y supermercados convencionales, buscando productos orgánicos que aporten a su salud, ya que al ser ingeridos estos alimentos contribuyen con nutrientes y minerales, así evitando un proceso de metabolización y posterior eliminación de toxinas del cuerpo, por lo tanto es una importante oportunidad para la comercialización de pulpa de guanábana orgánica en polvo.

Por otra parte, el porcentaje de usuarios que utilizan Internet en la provincia de Pichincha es de 32%, el más alto en todo el país, esto resulta una ventaja para mantener una amplia comunicación virtual a través de páginas web, redes sociales y correos electrónicos entre clientes, distribuidores y empresas productoras entre sí, optimizando tiempo y recursos para dar a conocer cualquier tipo de información.

En los últimos años España ha apostado por la innovación en la fabricación de maquinaria para la industria alimentaria, dando a conocer su amplia gama de maquinarias de última tecnología para las empresas que adquieran, por ello FruPack-Delivalle contará con esta tecnología para encontrar ventajas en los procesos de producción respecto a sus competidores.

Por otro lado, la campaña Ecuador Recicla que impulsa el Ministerio del Ambiente motiva a que las empresas industriales apoyen la reutilización de sus recursos materiales con el propósito de fomentar el cuidado del medio ambiente

y disminuir la cantidad de desechos orgánicos e inorgánicos que contaminan la naturaleza.

En cuanto al análisis Porter, se distingue que no existen empresas competidoras directas que produzcan pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo, sin embargo, se han considerado diversos competidores indirectos como Dinadec, Ecuajugos, Frozen Tropic (Marca Yucho), Envagrif (Marca María Morena), Disfruta, Planhofa (Marca Frisco), ProFrutec, Fruconsa (Marca FrutaSi), Huertosa (Marca Del Huerto), Codim S.A, Pronaca y Terrafertil S.A, estas dos últimas entidades captan una mayor participación de mercado y mantienen una amplia experiencia en la elaboración y comercialización de sus productos.

Además, FruPack-Delivalle cuenta con las asociaciones de UROCAL que serán proveedoras de guanábana orgánica, todas ellas se encuentran en las provincias de Azuay, El Oro y Guayas, en la región costa del Ecuador.

Los supermercados como Megamaxi, Supermaxi, Gran Akí pertenecen a la Corporación Favorita y se han denominado como clientes distribuidores, así como además las tiendas y el supermercado Santa María que también adquirirán productos de la empresa FruPack-Delivalle.

Al producir y comercializar pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo se mantiene como ventaja competitiva en su diferenciación al procurar el cuidado de la salud, la fácil transportación y formando parte para elaborar jugos, postres, helados, bebidas mezcladas y cocteles, ampliando así su participación de mercado.

Por consiguiente, todos los factores externos que se explicaron anteriormente favorecen a la implementación de un plan de negocio que produzca y comercialice pulpa de guanábana orgánica deshidrata en polvo dentro del mercado en el sur de la ciudad de Quito.

De acuerdo a la pregunta 4 de la encuesta realizada el 84% de las familias del sur de la ciudad de Quito estarían dispuestas a adquirir este tipo de producto debido a sus características y beneficios que dispone, lo que representa 13.536 familias que demandan de pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo.

Posteriormente en la pregunta 15 de la misma encuesta se cuantifica la frecuencia de compra y considerando que un sobre de 100 gramos podría rendir hasta 2,5 litros de jugo de guanábana, la cantidad demandada correspondería a 1.310.100 litros para el primer año y si se proyecta para los siguientes años se utiliza el 5,40% como tasa de crecimiento para alimentos en comercios especializados.

Para el cálculo de la oferta se ha considerado productos de las marcas Sunny, Deli, Natura, Pulp, Del Valle Nutridefensas y Toni Jambo, todos ellos suman una cantidad que se ofrece en 816.000 litros anuales, cantidad que se ha proyectado a una tasa de crecimiento del 3,60% del PIB en manufactura para alimentos procesados.

Con este tipo de cálculos, se estima la demanda insatisfecha cuya información resumida se observa en la tabla siguiente:

Tabla 5: Demanda insatisfecha

Año	Demanda*	Oferta**	Demanda Insatisfecha
Año 1	1.310.100	816.000	494.100
Año 2	1.380.845	845.376	535.469
Año 3	1.455.411	875.810	579.601
Año 4	1.534.003	907.339	626.664
Año 5	1.616.839	940.003	676.836

*Las proyecciones de la demanda se estimaron de acuerdo a la tasa de crecimiento para alimentos en comercios especializados que se ubica en 5,40%.

**Las proyecciones de la oferta se realizan en base a la tasa de crecimiento del PIB en el sector de manufactura de alimentos procesados que es de 3,60%.

Al observar la tabla anterior, se manifiesta que existe la suficiente demanda de pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo, por lo que la empresa FruPack-Delivalle buscará producir y comercializar este producto, por lo tanto, se requiere identificar aquellos factores positivos internos de la empresa.

Mediante observación en las instalaciones de FruPack-Delivalle se evidencia que existe la disponibilidad del espacio suficiente para la elaboración de nuevos productos, esto evitaría que se adquiriera o arriende nuevos cuartos de bodega destinados al almacenamiento de productos terminados. Por lo cual, su capacidad máxima de producción y utilizada se refleja en la tabla siguiente:

Tabla 6: Capacidad utilizada

Tipo de Producto	Capacidad Instalada	Años				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		79%	84%	88%	93%	98%
Número de sobres producidos	88.900	70.593	74.405	78.423	82.658	87.122
TOTAL	88.900	70.593	74.405	78.423	82.658	87.122

Tabla 7. Demanda insatisfecha y capacidad de producción

Año	Demanda insatisfecha	Capacidad de producción	Diferencia (%)
Año 1	494.100	70.593	14,29%
Año 2	535.469	74.405	13,90%
Año 3	579.601	78.423	13,53%
Año 4	626.664	82.658	13,19%
Año 5	676.836	87.122	12,87%

Por otra parte, el constante mantenimiento de las máquinas de producción facilita que los equipos que se utilicen diariamente se mantengan en buen estado prolongando así su vida útil con el pasar del tiempo. Este mantenimiento se realiza por iniciativa de los propios operarios de la empresa y no se requiere contratar a personal especializado para estas actividades, e inclusive se conoce que las maquinarias que se disponen en las instalaciones de la empresa son de tecnología de punta por lo que no se incurren en altos rubros, costos y gastos adicionales.

Es por ello, para establecer un adecuado control en la producción de la planta resulta fundamental identificar previamente los niveles de jerarquía, y para ello, FruPack-Delivalle cuenta con un organigrama en el que se detalla la denominación de todos los puestos de trabajo de tal manera que se facilita la supervisión tanto en el área operativa como en el área administrativa y de ventas.

5 PLAN DE MARKETING

Para la elaboración del plan de marketing se ha considerado en primera instancia identificar la estrategia general, para que sea posible establecer el mercado objetivo de acuerdo a los diferentes planteamientos de segmentación. En lo posterior, se determina la propuesta de valor dando a conocer los beneficios más sobresalientes del producto y su forma de presentación, precio, distribución y

mezcla de promoción, factores que resultan favorables para elaborar el plan de marketing propuesto.

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia genérica competitiva que permitirá crear acciones frente a las cinco fuerzas de Porter y una mejor posición a la de sus competidores, está en la diferenciación que se enfoca en crear un producto o servicio considerados únicos en la industria junto a algunos atributos que muchos compradores perciben como importantes, lo que le da la posibilidad de elevar su precio (Porter, 1991, pp. 31-32).

La pulpa de guanábana orgánica en polvo es un producto de consumo masivo por lo cual el precio establecido para el cliente final no debe ser alto, no obstante, se reconoce que este producto mantiene características únicas en el mercado, pues su diferenciación con otros similares está en que es un producto orgánico que favorece a la salud de quienes lo consumen, posee un envase o sobre stand up que facilita al abrir y cerrar varias veces como se desee, al ser una presentación en polvo no requiere de refrigeración.

5.1.1 Mercado objetivo

Previamente para determinar el mercado objetivo resulta indispensable realizar la segmentación de mercado, tanto del tipo geográfica, demográfica y conductual. Cada uno de ellos se conforma por diferentes factores los cuales se describen en el Anexo 7.

Por lo tanto, el mercado objetivo se conforma por 16.114 familias que residen en el sur de la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha, que pertenezcan a las administraciones zonales de Quitumbe y Eloy Alfaro, cuya frecuencia de consumo sea intensivo u ocasional y sus preferencias se mantengan en calidad, ahorro, diferenciación y valor nutricional.

5.1.2 Propuesta de valor

Se conoce como propuesta de valor al “conjunto total de beneficios que la empresa promete ofrecer; por lo tanto, constituye una valoración más completa que el posicionamiento central de la oferta” (Kotler y Keller, 2012, p. 127).

Desde esta perspectiva, se describe que existe una alta diferenciación de la pulpa de guanábana orgánica en polvo, pues se conoce que en el mercado ecuatoriano no se dispone de un producto con estas características. Es decir, que al ser un producto orgánico no se ha utilizado fungicidas, pesticidas o herbicidas u otros químicos que puedan afectar la salud del ser humano al momento de consumirlos. Además, la presentación del producto en polvo no necesita de refrigeración, esto significa que se conserva el producto en un corto y hasta en un mediano plazo para su posterior consumo.

5.2 Mezcla de marketing

Se conoce como mezcla de marketing al “conjunto de herramientas tácticas de marketing —producto, precio, plaza y promoción— que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 52).

Bajo esta perspectiva, al comercializar pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo, la mezcla de marketing involucra las características del producto, el precio de venta para el cliente final, la forma de distribución y las diferentes promociones y mecanismos de publicidad para dar a conocer el nuevo producto dentro de un mercado cambiante.

5.2.1 Producto

El producto es “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 221). Es por ello, que las características del nuevo producto de la empresa FruPack-Delivalle se diseñan en

base a sus atributos, branding, empaque, etiquetado y soporte, los cuales se explican a continuación:

5.2.1.1 Atributos

La pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo no contiene componentes químicos que podrían afectar la salud de los clientes que consumen el producto, no obstante, la guanábana como fruta presenta diferentes compuestos nutricionales como proteínas, fibras almidón, sodio, potasio, calcio, fósforo, hierro, carbohidratos y además es proveedora de una alta fuente de vitamina C (Morales, 2013). En cada uno de los compuestos se especifica el valor nutricional correspondiente de acuerdo como se señala en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 8: Atributos del producto

Compuesto	Valor Nutricional*
Calorías	53,1 – 61,3
Vitamina C	0,021 g
Agua	82,8 g
Carbohidratos	14,63 g
Grasas	0,97 g
Proteínas	1,0 g
Fibra	0,79 g
Cenizas	0,6 g
Calcio	10,3 mg
Fósforo	27,7 mg
Hierro	0,64 mg
Tiamina	0,11 mg
Riboflavina	0,05 mg
Niacina	1,28 mg
Ácido ascórbico	29,6 mg

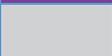
Nota: *Por cada 100 gramos comestible de fruta fresca.
Adaptado de: FAO, s.f.

5.2.1.2 Branding

El branding “es el proceso mediante el cual se construye una marca, comprendiendo este como el desarrollo y mantenimiento de un conjunto de atributos y valores inherentes a la marca y por la que esta será identificada por su público” (Ruiz, 2016, párr.1). Es por ello, que FruPack-Delivalle en los últimos años ha renovado su marca en relación al diseño, para generar confianza

en el consumidor y distinción de la competencia. Los elementos como el logotipo, slogan y colores que conforma el branding se observan en la tabla siguiente:

Tabla 9: Branding

Tipo	Elemento	Descripción
Logotipo	Imagen	
	Nombre de la marca	FruPack.
	Tipografía	Nombre del producto: Letra Harlow Solid Italic Slogan: Aharoni.
	Retícula	Existe 1 cm de espacio en cada uno de los cuatro márgenes de la imagen.
Slogan	Práctico y Natural	Se pretende demostrar que es un producto orgánico y de fácil transportación.
Colores	Pantone	 Verde agua: R = 117; G = 192; B = 67 Significado: Productos orgánicos.
		 Lila oscuro: R = 126; G = 63; B = 152 Significado: Aroma de la pulpa de fruta.
		 Plomo: R = 208; G = 209; B = 211 Significado: Armonía e innovación.
		 Blanco: R = 106; G = 148; B = 52 Significado: Franqueza y calidad del contenido.

Como se observa en el logotipo, los colores que sobresalen son el verde agua claro y el lila oscuro. Al observar el primero de ellos se busca determinar la relación que tiene el producto con la naturaleza y con el cuidado del medio ambiente, mientras que con el color lila oscuro se pretende transmitir el aroma del producto como pulpa de fruta. Además, los colores plomo y blanco demuestran que es un producto de constante innovación y enfoca la atención del comprador en la calidad de la pulpa.

5.2.1.3 Empaque

El empaque del producto se estructura en primario, secundario y terciario lo que conforma las etapas de envase, empaque y embalaje respectivamente, cuyas características de cada una de ellas se describen en la siguiente tabla:

Tabla 10: Empaque

Tipo de empaque	Detalle	Características	Medidas	Cantidad por empaque
Primario	Envase	Bolsa stand up oxo biodegradable con zipper resellable	10cm x 15cm x 1cm	Peso neto 100 gramos
Secundario	Empaque	Caja de cartoncillo delgado clásico	10cm x 15cm x 20cm	20 sobres (envases)
Terciario	Embalaje	Caja de cartón corrugado a una pared	20cm x 30cm x 40cm	8 cartoncillos

Adaptado de: Swiss Pac Ecuador, 2016.

De acuerdo a la tabla anterior, cada sobre tendrá un peso neto de 100 gramos de pulpa de fruta orgánica deshidratada en polvo, la cual será envasada en una bolsa stand up, posteriormente se empaquetarán 20 sobres en una caja de cartoncillo delgado y para el embalaje se efectuará en un cartón corrugado el mismo que contendría 8 de estos cartoncillos, es decir que cada caja de cartón contendría 160 sobres cuyo peso total sería 16.000 gramos.

5.2.1.4 Etiquetado

La norma que ampara el rotulado o etiquetado en los envases es la NTE INEN 1334-1:2014. Esta norma técnica establece los requisitos que deben cumplir los productos alimenticios para consumo humano. “Esta norma se aplica a todo producto alimenticio procesado, envasado y empaquetado que se ofrece como tal para la venta directa al consumidor y para fines de hostelería” (INEN, 2014, p. 1).

El etiquetado del producto deberá contener ciertas especificaciones las cuales se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 11: Etiquetado

Parámetros	Descripción
Nombre de la empresa	FruPack-Delivalle.
Nombre del producto	Pulpa de Guanábana Orgánica en Polvo.
Información nutricional	Calorías, grasa total, sodio, carbohidrato total, fibra alimentaria, proteínas, hierro, calcio, vitamina A y C. (Ver Anexo 11).
Ingredientes	Guanábana orgánica sin semilla.
Fecha de producción	El producto caduca luego de nueve meses desde su fecha de elaboración.
Peso neto	100 gramos por sobre.
Instrucciones de uso	El producto deberá conservarse en un lugar fresco y seco.
Código de barras	Este código es otorgado por la empresa GS1* Ecuador distribuyendo el código de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> • 786 = Tipo de organización. • 12345 = Nombre de la compañía. • 0001 = Tipo de producto.

	<ul style="list-style-type: none"> • 7 = dígito verificador. <p>En total son 13 dígitos: 7 – 861234 – 500017</p>
<p>Registro sanitario</p>	<p>“Es el número asignado por la autoridad competente, a un producto al que se ha emitido el Certificado de Registro Sanitario” (INEN, 2014, p. 3).</p>
<p>Semaforización</p> 	<p>Se analiza el componente de grasa, azúcar y sal otorgando un calificativo de concentración baja, media y alta (INEN, 2014, p. 7.). De acuerdo a los expertos de alimentos de FruPack-Delivalle, el nuevo producto contendría una cantidad bajo en azúcar, bajo en grasa y bajo en sal.</p>

Adaptado de: *Global System One, 2016, p. 1.

Adaptado de: INEN, 2014, p.p. 3 – 7.

5.2.1.5 Soporte

Los productos que fabrica la empresa FruPack-Delivalle pretenden alcanzar una máxima calidad satisfaciendo así todas las necesidades de sus clientes, sin embargo, suelen presentarse inconvenientes con algunos productos en clientes específicos.

Debido a ello, se dispondrá de la línea telefónica 1800-555-555 sin costo adicional destinada específicamente para la atención al consumidor final. A este servicio podrían acceder todos los clientes que hayan adquirido el producto marcando desde un teléfono celular o convencional.

5.2.2 Precio

Se denomina como precio a “la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 52). Es por ello que el precio interviene al comercializar la pulpa de guanábana orgánica en polvo como un producto nuevo tanto hacia el cliente final como a través de tiendas y supermercados.

5.2.2.1 Costos de venta

El costo de venta “es el costo real de la mercancía vendida por un fabricante o revendedor. Incluye las compras y otros costos asociados con la fabricación de

los productos” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 558). Por tanto, resulta fundamental identificar los gastos y costos unitarios que se detallan dentro del estudio financiero, tanto para el costo variable como para el costo fijo. Con ello, luego de incrementar el porcentaje de utilidades se obtendría el precio para los distribuidores y posterior para el consumidor final:

Tabla 12: Costo, gastos unitarios y precio de venta

Rubros	Valor por Unidad	
	Supermercados	Tiendas
Costo total unitario	0,99	0,99
Costo variable	0,84	0,84
Materia prima directa	0,24	0,24
Mano de obra directa	0,17	0,17
Materia prima indirecta	0,43	0,43
Costos fijos	0,15	0,15
Mano de obra indirecta	-	-
Otros costos de fábrica	0,15	0,15
Gastos total unitario	0,58	0,58
Gastos de venta	0,13	0,13
Gastos administrativos	0,44	0,44
Total costos y gastos unitarios	1,56	1,56
Utilidad del negocio (%)	53,80%	53,80%
Utilidad (en dólares)	0,84	0,84
Precio de venta para distribuidores	2,40	2,40
Utilidad supermercados y tiendas (%)	4,17%	2,08%
Utilidad supermercados y tiendas (en dólares)	0,10	0,05
Precio de venta al público	2,50	2,45

Como se observa en la tabla anterior, el precio del producto está dado tanto para distribuidores como para consumidores finales. Po ello, el precio que se fije en las tiendas y supermercados influye directamente para los clientes que adquieran el producto, por lo que de ser necesario se deberá adquirir materias primas a proveedores con costos menores al esperado.

5.2.2.2 Estrategia de precios

Para el desarrollo del presente proyecto, el precio del producto estaría dado de acuerdo a la estrategia de fijación de precio neutral que consiste en “fijar los precios a un nivel moderado en relación al valor económico de todos los consumidores potenciales (...) la estratégica toma atributos distintos del precio para obtener una ventaja competitiva en atributos relacionados con el producto, promoción o distribución” (Reid y Bojanic, 2010, p. 562).

Es decir, que mediante esta estrategia se pretende colocar un precio moderado a la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo, así los clientes finales podrían diferenciar este nuevo producto orgánico en comparación con otros similares manteniendo un precio cercano a la competencia. Las ventajas competitivas que tiene el producto se encuentra en las características ya que la elaboración del mismo no contiene químicos y al consumir ayuda al “mejoramiento del sistema inmunológico, a disminuir las células cancerosas, aumentar la energía, prevenir la osteoporosis y añade una amplia fuente de vitamina C” (Battino, 2015, párr. 16). Por lo tanto, consumir productos elaborados por las empresas competidoras podría favorecer el desarrollo de enfermedades.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precio que aplicaría FruPack-Delivalle está establecida por descuento de temporada que consiste “en una reducción en el precio que se hace a los compradores que adquieren mercancía fuera de la temporada.” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 275). Debido a que en ciertas temporadas del año existirían bajos ingresos para la empresa, se ha decidido aplicar un 5% de rebaja en el mes de agosto y un incremento del 5% en el mes de mayo, por lo que este cálculo se realizaría en mayo y agosto de cada año.

Durante el mes de mayo como una fecha especial, en el día de la madre la demanda de frutas aumenta, ya que en el proceso de elaboración de postres y bebidas es necesario como principal insumo la pulpa de fruta. Por otra parte, se conoce que en la región sierra del Ecuador en el mes de agosto las familias tienen mayor demanda de útiles por temporada escolar, por lo que el consumo de otros productos disminuye.

5.2.3 Plaza

Se conoce como plaza o distribución a “las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta.” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 53). De tal forma que, la empresa FruPack-Delivalle entrega sus productos hacia los clientes distribuidores como son tiendas y supermercados que se

encuentran en el sur de la ciudad de Quito, para que de esta manera se pretenda llegar hacia el consumidor final.

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Para la entrega del producto terminado de pulpa de guanábana orgánica en polvo, se ha considerado implementar la estrategia de distribución intensiva que involucra “abastecer el producto en tantos puntos de venta como sea posible” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 305).

Mediante esta estrategia, se propone llegar a la mayor cantidad de tiendas y supermercados que se encuentren en el sur de la ciudad de Quito, con ello se estaría llegando a una mayor cantidad de consumidores finales de todas las edades que residan en las administraciones zonales de Quitumbe y Eloy Alfaro.

5.2.3.2 Puntos de venta

Los puntos de venta están dados por las denominaciones de cada uno de los locales en los cuales se distribuiría el producto, que para el caso del proyecto actual se reconocen como tiendas y supermercados cuyo sector se encuentra en el sur de la ciudad de Quito y en cada una de las parroquias a las que pertenecen:

Tabla 13: Puntos de venta

Tipo de industria	Punto de venta	Sector	Cantidad de negocios
Supermercados	Megamaxi y Supermaxi	El Recreo, Quitumbe, San Bartolo	3
	Súper Akí, Akí	Solanda, Guamaní, Guajaló, Chillogalo	5
	Santa María	Chillogallo, Quitumbe, Villa Flora, La Ecuatoriana, Pana Sur	6
Tiendas	Viveres Victoria, Delicatessen Anton Romero, Tienda Doña Margarita	Guamaní, Turubamba, Chillogallo, Quitumbe, La Mena, Solanda, San Bartolo, Chilibulo, La Magdalena	10.533*
Total			10.547

Nota: *Seis de cada diez negocios que hay en Quito son tiendas (La Hora, 2013). Adaptado de: Akí, 2016; Supermaxi, 2016; Santa María, 2016.

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución que emplearía FruPack-Delivalle es el indirecto que se define como “canal de marketing que contiene uno o más niveles de intermediarios” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 295). Es por ello que mediante este tipo de distribución se pretende llegar al consumidor final a través de distribuidores detallistas como son supermercados y tiendas del sur de la ciudad de Quito, así pues la empresa puede lograr un rápido crecimiento con mínima inversión de capital.



Figura 1: Canal de distribución indirecto

Para la entrega del producto en tiendas y supermercados será necesario la contratación de una empresa externa dedicada a este tipo de actividades, por lo que sus gastos que se devenguen por este concepto se detallan en los estados financieros de FruPack-Delivalle.

5.2.3.4 Tipo de canal

El tipo de canal de distribución es indirecto corto que se caracteriza por “tener dos escalones, con un único intermediario entre la empresa fabricante y el consumidor final” (Peña, 2016, p. 20). De modo que, la distribución se conforma por el productor que es la empresa FruPack-Delivalle, distribuidores detallistas como son supermercados o tiendas y posteriormente los consumidores finales que corresponden a los habitantes que residen en el sur de la ciudad de Quito. Se recuerda tanto los distribuidores como los clientes potenciales se situaran en las administraciones zonales Quitumbe y Eloy Alfaro.

5.2.4 Promoción y publicidad

La mezcla de la promoción es “la combinación específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor para el cliente y forjar relaciones con los clientes” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 357), todos estos factores se involucran en el mercado para dar a conocer los beneficios de la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo hacia el cliente final.

5.2.4.1 Estrategia de promoción

El proyecto se enfoca bajo una estrategia de jalar para lo cual “una empresa gasta mucho dinero en promoción y publicidad (...) para inducir a los consumidores finales a comprar el producto creando así una atracción en la demanda que jala al producto a través del canal” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 364).

Por consiguiente, en promoción la estrategia de jalar estaría dirigida hacia los consumidores finales que adquieran la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo, de tal manera que se podría atraer un mayor número de clientes mediante mecanismos promocionales aplicados a ellos. Esto podría incrementar una mayor demanda del producto en tiendas y supermercados y por ende, una mayor producción en FruPack-Delivalle.

5.2.4.2 Publicidad

La publicidad del nuevo producto elaborado por FruPack-Delivalle mantiene un claro objetivo que es el de dar a conocer las características y beneficios del producto en los habitantes del sur de la ciudad de Quito que se denominan como clientes finales.

Tabla 14. Principales decisiones de publicidad

Objetivo publicitario	Decisión de presupuesto	Decisiones de medios	Evaluación de la publicidad
Dar a conocer la pulpa de guanábana orgánica en polvo como un producto nutritivo en el mercado.	El presupuesto para publicidad se designa de acuerdo a cada medio utilizado en publicidad.	Afiches e Internet	Las ventas se incrementarán en un 3% a partir del segundo año.

Los medios de publicidad a través de los cuales se dará a conocer el producto son afiches e Internet, por lo que cada uno de ellos se desglosa de acuerdo como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 15: Publicidad

Medios	Nombre Comercial	Tiempo	Descripción	Tiempo en Meses	Costo Mensual
Afiches	Megamaxi, Supermaxi, Akí, Santa María	Permanente	Publicidad 2000 volantes por \$ 100,00	12	\$ 100,00
Internet	Página web FruPack-Delivalle	Permanente	Un solo pago de \$ 350,00 y \$ 70,00 mantenimiento anual	1	\$ 420,00
	elcomercio.com	Temporal	Publicidad tres meses	3	\$ 550,00

5.2.4.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas se enfoca al consumidor final que consiste en “impulsar la compra y participación de corto plazo de los consumidores o para mejorar las relaciones de largo plazo con los consumidores” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 411). Por lo tanto, se establece lo siguiente:

Tabla 16: Promoción dirigida hacia el consumidor final

Promoción	Descripción
Incrementar un 20% más de contenido en el producto que se elabore durante los tres primeros meses.	FruPack-Delivalle fabricará productos con 20% más contenido durante los tres primeros meses de producción.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Las relaciones públicas “consisten en las actividades destinadas a construir buenas relaciones con los clientes potenciales que evitan a los vendedores y anuncios (...) noticias, apariciones, patrocinios y eventos parecen ser más reales y creíbles para los lectores” (Kotler y Armstrong, 2013, pp. 363 - 382). Es por

ello, que el proyecto se enfoca en dar a conocer el producto pero no necesariamente con la necesidad de vender, es decir, que su intencionalidad es que los consumidores potenciales reconozcan la colaboración en la salud y nutrición de las familias:

Tabla 17: Relaciones públicas

Medios	Nombre Comercial	Tiempo	Descripción	Tiempo en Meses	Costo Mensual
Patrocinio	Programa Salud y Nutrición del Ministerio de Salud	Temporal	Patrocinio por tres meses	3	\$ 500,00

5.2.4.5 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas que emplea FruPack-Delivalle es la fuerza de ventas externa donde los “vendedores viajan a visitar clientes en el campo” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 396). Las tiendas y supermercados son los principales distribuidores para la entrega del producto a los clientes finales, por ello la empresa dispondría de un vendedor externo, adicional a un colaborador ya existente en la empresa FruPack-Delivalle, para crear vínculos esenciales entre la empresa y los distribuidores. El costo estaría dado por el transporte dentro del sector sur de la ciudad de Quito, alimentación y herramientas de trabajo como hojas de papel bond, tablero, lápiz, borrador y sacapuntas. Todos estos rubros obtienen un valor de \$ 110,00 mensuales, valor que se añadiría al total de gastos de publicidad para la posterior elaboración del estudio financiero.

Adicional a ello, se contratará a una agencia publicitaria que se encargue de la degustación del producto por un lapso de tiempo de tres meses quien a su vez realizará ventas personales en caso de que el cliente requiera adquirir el producto, es decir, que mediante la degustación se pretende comercializar pulpa de guanábana orgánica en polvo a través del supermercado.

Tabla 18. Fuerza de ventas

Medios	Nombre Comercial	Tiempo	Descripción	Tiempo en Meses	Costo Mensual
Venta personal	Distribución externa	Permanente	Distribución todos los años	12	\$ 110,00
Degustación	Empresa Alpha Trade	Temporal	Degustación por tres meses	3	\$ 550,00

5.2.4.5 Marketing directo

El marketing directo “consiste en conectar de manera directa con consumidores meta cuidadosamente seleccionados, a menudo de forma interactiva y de uno a uno” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 422). Por lo cual, mediante el marketing directo la empresa pretende llegar a un mayor número de consumidores finales, por lo que para ello se ha considerado utilizar las redes sociales como Facebook y Twitter personalizado, donde se interactúa directamente con los clientes las 24 horas y los mensajes se responde de manera personalizada respetando las consultas de cada cliente.

Tabla 19: Marketing directo

Medios	Nombre Comercial	Tiempo	Descripción	Tiempo en Meses	Costo Mensual
Internet	Facebook personalizado	Permanente	Interactuar con el cliente a través de comentarios cada 24 horas.	12	\$ 60,00
	Twitter	Permanente	Interactuar con el cliente mediante tuits.	12	\$ 40,00

5.2.4.6 Resumen del plan de medios

Los factores que incluyen dentro de la mezcla de la promoción, se ha considerado elaborar un resumen a través de los cuales se obtienen los costos anuales para cada uno de ellos, determinando así los valores del presupuesto para el gasto de publicidad durante el primer año que se haya comercializado el producto:

Tabla 20: Resumen del plan de medios

Medios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mezcla de promoción					
Publicidad	\$ 3.270,00	\$ 1.308,18	\$ 1.347,50	\$ 1.388,01	\$ 1.429,73
Afiches	1.200,00	1.236,07	1.273,23	1.311,50	1.350,93
Página web FruPack-Delivalle	420,00	72,10	74,27	76,50	78,80
elcomercio.com	1.650,00	-	-	-	-
Fuerza de Ventas	\$ 2.970,00	\$ 1.359,68	\$ 1.400,55	\$ 1.442,65	\$ 1.486,02
Venta personal	1.320,00	1.359,68	1.400,55	1.442,65	1.486,02
Degustación	1.650,00	-	-	-	-
Relaciones Públicas	\$ 1.500,00	-	-	-	-
Patrocinio	1.500,00	-	-	-	-
Marketing Directo	\$ 1.200,00	\$ 1.236,07	\$ 1.273,23	1.311,50	1.350,93
Facebook	720,00	741,64	763,94	786,90	810,56
Twitter	480,00	494,43	509,29	524,60	540,37
Subtotal	\$ 8.940,00	\$ 3.903,93	\$ 4.021,28	\$ 4.142,16	\$ 4.266,67
Imprevistos 5%	447,00	195,20	201,06	207,11	213,33
Total	\$ 9.387,00	\$ 4.099,12	\$ 4.222,34	\$ 4.349,27	\$ 4.480,01

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al desarrollar la filosofía y estructura organizacional se identifica la misión, visión y objetivos de la empresa FruPack-Delivalle, posteriormente de acuerdo las actividades que conforman el proceso de producción se elabora el correspondiente flujograma.

Además, se explica la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a sus diferentes niveles de jerarquía para que con ello se especifique las funciones para cada puesto de trabajo. La legalización del negocio y del nuevo producto resulta fundamental previo a su comercialización, es por ello que se identifican las principales entidades que han participado en su constitución.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La empresa FruPack-Delivalle se encuentra en el mercado desde el año 2013 por lo que se encuentra aproximadamente cuatro años ofreciendo sus productos a clientes y distribuidores, por ende durante este tiempo se ha establecido la misión que se detalla a continuación:

FruPack-Delivalle es una empresa de la ciudad de Sangolquí que elabora productos con frutas y vegetales procesadas, manteniendo su óptima calidad a través de una tecnología de punta y profesionales altamente capacitados buscando la mayor satisfacción del consumidor en el menor tiempo posible.

Según Medina (2013) los elementos a considerar de la misión son cliente, producto, lugar, tiempo y empleados. (párr. 3). Es por ello que se ha reformulado la misión de la empresa FruPack-Delivalle de la siguiente manera:

FruPack-Delivalle es una empresa de la ciudad de Sangolquí que elabora productos con frutas y vegetales procesadas, manteniendo su óptima calidad a través de una tecnología de punta y profesionales altamente

capacitados buscando la mayor satisfacción en el menor tiempo posible del consumidor, proveedores, tiendas y supermercados.

6.1.2 Visión

De acuerdo a lo que produce y comercializa la empresa FruPack-Delivalle, ha planteado su visión actual de la siguiente manera:

Ser en el 2021, una empresa con un alto posicionamiento de productos orgánicos en el mercado local y nacional cumpliendo con un amplio estándar de calidad dentro y fuera de su proceso de elaboración, cuyo consumo garantice el cuidado en la salud de cada uno de sus clientes.

La visión a diferencia de la misión es lo que pretende alcanzar la empresa en el futuro, considerando diversos aspectos como el mercado, satisfacción de necesidades y calidad del producto (Fred, 2008, p. 23). Por tanto, se ha reformulado la visión de la siguiente manera:

Ser una empresa con un alto posicionamiento de productos orgánicos en el mercado local y nacional cumpliendo con un amplio estándar de calidad dentro y fuera de su proceso de elaboración, cuyo consumo garantice el cuidado en la salud de cada uno de sus clientes.

6.1.3 Objetivo general

- Producir y comercializar pulpa de guanábana orgánica en polvo en la ciudad de Sangolquí a través de maquinaria de última tecnología y con profesionales altamente capacitados.

6.1.4 Objetivos específicos

Objetivos a corto plazo

- Obtener en el primer año de funcionamiento del negocio ingresos que representen el 20% del costo de producción total.

- Lograr un 0,5% de margen de rentabilidad durante los primeros doce meses que se haya producido y comercializado.

Objetivos a mediano plazo

- Alcanzar durante el tercer año de comercialización del producto un nivel de ingresos del 10% en comparación con el año anterior.
- Obtener un margen de rentabilidad del 3% al finalizar el tercer año de producción y comercialización de pulpa de guanábana orgánica en polvo.

Objetivos a largo plazo

- Lograr un 20% de ventas al finalizar el quinto año en comparación con los doce meses anteriores.
- Alcanzar un 5% de margen de rentabilidad para el quinto año contando a partir desde el inicio de la producción y comercialización del producto.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Proceso de producción

El proceso de elaboración del producto se estructura por un conjunto de actividades secuenciales, las cuales que al ser coordinadas entre sí permiten la producción de la pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo. En cada una de estas actividades se involucran trabajadores, herramientas, equipos y maquinarias, todas ellas se detallan en la tabla que se observa a continuación:

Tabla 21: Proceso de producción

No.	Actividades	Materiales, equipos y maquinaria	Personas que intervienen	Tiempo
1	Informar pedido del producto		Vendedor	
2	Verificar disponibilidad de la fruta	Computadora de escritorio	Auxiliar de Operaciones	
3	Comprar la fruta a los proveedores		Jefe de Producción	
4	Pesar la fruta	Balanza electrónica industrial	Auxiliar de Operaciones	
5	Revisar la fruta	Mesa antioxidante	Auxiliar de Operaciones	
6	Almacenar la fruta	Cestas plásticas	Auxiliar de Operaciones	
7	Trasladar la fruta al área de proceso	Coche de metal	Auxiliar de Operaciones	3 min.

8	Seleccionar la fruta	Mesa antioxidante	Operarios	5 min.
9	Lavar y desinfectar la fruta	Recipiente de metal	Operarios	9 min.
10	Pelar la fruta	Cuchillo	Operarios	6 min.
11	Quitar las semillas de la fruta	Despulpadora automática	Operarios	5 min.
12	Pesar la fruta despulpada	Balanza electrónica	Operarios	8 min.
13	Deshidratar la pulpa de la fruta	Liofilizador	Operarios	
14	Pulverizar la pulpa de la fruta	Máquina pulverizadora	Operarios	11 min.
15	Realizar control de calidad		Jefe de producción	3 min.
16	Envasar la pulpa de fruta en polvo	Envasadora – selladora automática	Operarios	3 min.
17	Colocar los sobres en cartón		Auxiliar de Operaciones	4 min.
18	Almacenar el producto terminado	Coche de metal	Auxiliar de Operaciones	3 min.

6.2.2 Recursos humanos

El recurso humano que intervendría para la elaboración del producto se encuentra conformado por colaboradores en el área administrativa, de ventas y operativa de la entidad, sin embargo, solamente se contratarán a tres nuevos colaboradores quienes intervendrán directamente para la producción y comercialización de pulpa de guanábana orgánica en polvo:

Tabla 22: Recursos humanos

Tipo de área	Denominación del puesto	Trabajadores actuales	Trabajadores nuevo producto	Total trabajadores
	Administrador	1		1
	Secretaria – Contadora	1		1
	Jefe de Producción	1		1
Área de Ventas	Vendedor	1		1
	Auxiliar de Ventas		1	1
Área Operativa	Operario	1	1	2
	Auxiliar Operativo	1	1	2
Total		6	3	9

6.2.3 Requerimientos de equipos y maquinaria

Los equipos y maquinarias que intervienen en las distintas etapas para la elaboración del producto se resumen en la siguiente tabla en la cual se observa lo siguiente:

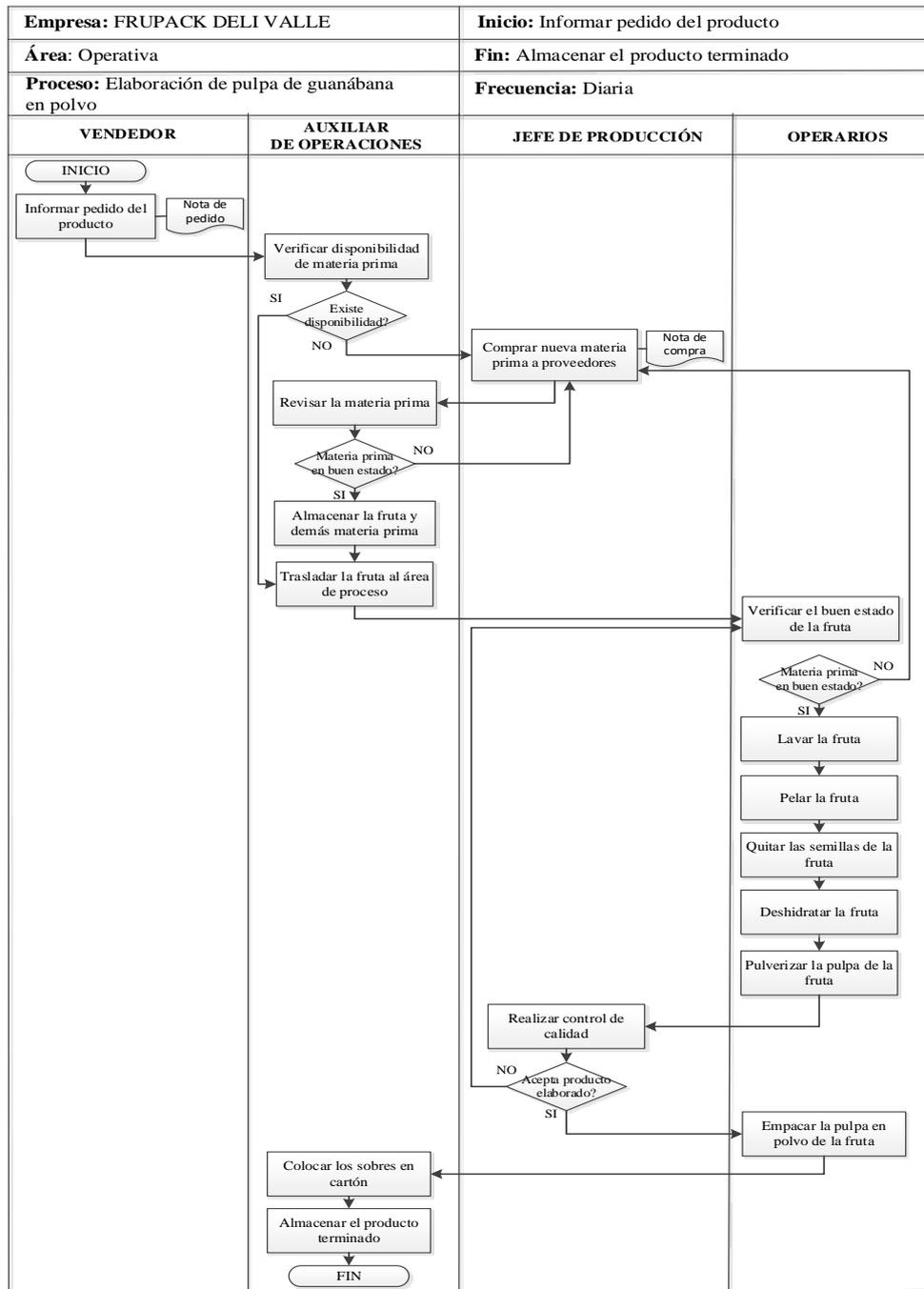
Tabla 23: Requerimientos de equipos y maquinaria

Etapas de recepción de materia prima	Etapas de proceso de producción	Etapas de almacenamiento
<ul style="list-style-type: none"> – Computadora de escritorio. – Balanza electrónica industrial. – Mesa antioxidante. – Cestas plásticas para frutas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Coche de metal. – Mesa antioxidante. – Recipiente de metal. – Despulpadora automática. 	<ul style="list-style-type: none"> – Coche de metal.

	<ul style="list-style-type: none"> - Balanza electrónica pequeña - Liofilizador semi industrial. - Máquina pulverizadora. - Envasadora - selladora automática 	
--	---	--

6.2.4 Flujograma del proceso de producción

Tabla 24: Flujograma del proceso de producción



6.2.5 Conclusiones de los procesos

Entre las conclusiones obtenidas de los procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa se destacan las siguientes:

- Actualmente, la empresa FruPack-Delivalle dispone de seis trabajadores distribuidos en el área administrativa, área de ventas y área operativa, por lo que al elaborar y comercializar la pulpa de guanábana en polvo como un nuevo producto se requiere de 3 colaboradores adicionales, tanto para el departamento de ventas como para el departamento operativo, por lo que en total se obtendrían 9 trabajadores.
- El proceso de elaboración del producto estará segmentado en tres etapas las cuales son recepción de materia prima, proceso de producción y almacenamiento, de manera que al final se requieren de 18 actividades para la producción de la pulpa de guanábana deshidratada en polvo.
- En la etapa de proceso de producción del producto se requieren equipos como despulpadora automática, liofilizador semi industrial, máquina pulverizadora, envasadora y selladora automática, todos ellos serán adquiridos a empresas importadoras que residan en el Ecuador con la intencionalidad de evitar trámites de importación.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal de la empresa

La empresa FruPack-Delivalle al conformarse solamente por un socio participante su forma de constitución es como persona natural, esto significa que los trámites y responsabilidades del negocio recaen en el único representante legal de la empresa.

Es por ello, que las entidades públicas que intervienen en el proceso de la legalización de la entidad son las siguientes:

Tabla 25: Requisitos legales para la producción de alimentos orgánicos

Requisitos	Entidad que lo otorga
RUC	Servicio de Rentas Internas
Permiso de funcionamiento	Ministerio de Salud Pública
Patente municipal	Municipio de Rumiñahui
Registro de propiedad intelectual	IEPI
Permiso de bomberos	Cuerpo de Bomberos de Rumiñahui
Registro sanitario	ARCSA
Certificado orgánico	Certificadora ecuatoriana de Estándares CERES Ecuador Cía. Ltda.
Certificado ambiental	Municipio de Rumiñahui

Adicional, las industrias procesadoras de alimentos debe cumplir el Reglamento Sanitario de Etiqueta de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (semaforización de productos), sin estos requisitos la empresa no puede ejercer su funcionamiento.

6.3.2 Diseño organizacional

6.3.2.1 Tipo de estructura

En esta pequeña empresa se utilizará una estructura simple, constituida por nueve colaboradores, de esta manera la relación entre superiores y colaboradores será cercana, el poder y control de la toma de decisiones estará dado por el administrador de la empresa, lo que ayudará a cumplir de manera ágil los procesos definidos en el desarrollo del nuevo producto.

6.3.2.2 Organigrama

La empresa FruPack-Delivalle dispone de un organigrama estructural formal en el cual se interrelacionan todos los puestos de trabajo existentes y aquellos que se agregarán para la elaboración del nuevo producto:

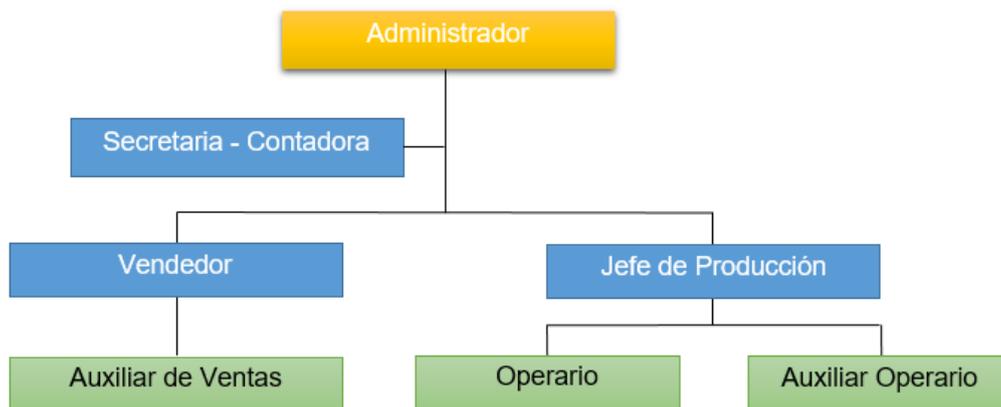


Figura 2: Organigrama de la empresa

Los puestos de trabajo que se agregarán para la producción y comercialización del nuevo producto está en la contratación de un operario, un auxiliar operativo y un auxiliar de ventas, todos ellos se conformarían de manera adicional a los puestos ya existentes en el organigrama tal como se observa en la figura anterior.

Mediante este modelo de organigrama vertical de jerarquía descendente a más de facilitar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, se designa al administrador como principal colaborador quien asume las actividades de planificación y control estratégico en la toma de decisiones que favorezcan a la empresa, pues se dispone de un solo dueño del negocio y no es necesario efectuar junta de inversionistas de la empresa.

6.3.2.3 Denominación de las funciones para los puestos de trabajo

Para elaborar la pulpa de guanábana orgánica en polvo, el puesto de trabajo que se añade es el de auxiliar operativo, sin embargo, también se contratará un operario y un vendedor externo pero estos cargos ya han sido desempeños por otros colaboradores y no es necesario crearlos nuevamente por parte de la empresa.

Sin embargo, debido a todos los trabajadores intervienen de forma directa o indirecta en la elaboración y comercialización del nuevo producto se ha

considerado especificar las funciones y requisitos necesarios para cada puesto de trabajo:

Tabla 26: Manual de funciones

Denominación del puesto: Administrador	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar las estrategias con las que se permita alcanzar los objetivos y el cumplimiento de la visión del negocio. • Vigilar el cumplimiento de las estrategias con los jefes o encargados de cada área o departamento de la empresa. • Determinar políticas generales y específicas con las se permita mejorar y mantener un excelente clima organizacional. • Establecer funciones principales y específicas para cada área o departamento de la empresa. 	<p>Requisitos del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: De 35 años hasta 60 años. • Educación: Título de Ingeniero en Alimentos o similares. • Experiencia: Cinco años de experiencia como gerente o administrador de empresas procesadoras de frutas.
Denominación del puesto: Secretaria / contadora	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago de los impuestos correspondientes que se devenguen de la empresa al SRI (Servicio de Rentas Internas). • Efectuar conjuntamente con el administrador los trámites que se requieran en el Ministerio de Relaciones Laborales y demás entidades públicas del Estado. • Recibir y entregar la correspondencia que ha sido enviada por parte de los proveedores y distribuidores de la empresa. • Realizar un control de los insumos y materiales de oficina que se utilicen en todos los departamentos de la empresa. 	<p>Requisitos del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: De 25 años hasta 40 años. • Educación: Título de Secretaria Ejecutiva y Contabilidad. • Experiencia: Dos años de experiencia como secretaria para niveles directivos, ejecutivos o intermedios.
Denominación del puesto: Vendedor	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer el nuevo producto en las tiendas y supermercados del sur de la ciudad de Quito o de acuerdo como lo designen sus directivos. • Llevar un registro diario, semanal y mensual de las ventas realizadas en las tiendas o supermercados. 	<p>Requisitos del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: De 25 años hasta 60 años. • Educación: Segundo año de educación universitaria en Administración, Ingeniería Comercial o carreras afines.

<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes cuantitativos sobre el nivel de crecimiento en ventas de forma mensual o el tiempo que lo solicita por iniciativa de sus superiores. • Identificar nuevos mercados dentro y fuera de la ciudad de Quito con la intencionalidad de llegar a un mayor número de clientes finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia: Dos años de experiencia como vendedor externo de productos alimenticios para tiendas y supermercados.
Denominación del puesto: Jefe de Producción	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar el número de unidades que se requieran en cada ciclo de producción de acuerdo al pedido solicitado. • Controlar la materia prima y demás insumos que se necesite para la elaboración del producto dentro de un tiempo determinado. • Verificar la disponibilidad de inventarios de productos terminados para su posterior comercialización. • Controlar los tiempos en el proceso de producción mantenido un nivel óptimo de calidad en el producto final elaborado. 	<p>Requisitos del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: De 35 años hasta 60 años. • Educación: Título de Ingeniero en Alimentos o similares. • Experiencia: Tres años de experiencia como jefe de producción en empresas procesadoras de frutas.
Denominación del puesto: Operario	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar los equipos, maquinarias y herramientas que se utilicen luego del proceso de producción. • Elaborar el producto de acuerdo a las características predefinidas e identificadas por la empresa. • Verificar constantemente el buen funcionamiento de la maquinaria que intervenga en el proceso de producción. • Sellar y empacar el producto terminado luego que se haya realizado el respectivo control de calidad. 	<p>Requisitos del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: Entre 20 a 40 años. • Educación: Título de bachiller en mecánica industrial. • Experiencia: Tres años de experiencia como operario en empresas procesadoras de frutas.
Denominación del puesto: Auxiliar Operativo	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la disponibilidad de materia prima en las áreas de almacenamiento que han sido destinadas para ello. 	<p>Requisitos del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad: Entre 18 a 30 años. • Educación: Título de bachiller en mecánica industrial. • Experiencia: Un año de experiencia como operario en

<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la materia prima que ha sido adquirida a los proveedores, estas deben estar en perfectas condiciones. • Trasladar la materia prima hacia el área del proceso de producción utilizando las herramientas otorgadas por la empresa. • Almacenar y trasladar el producto terminado hacia el área que ha sido destinado para ello. 	empresas procesadoras de frutas.
---	----------------------------------

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de los ingresos se estima de acuerdo al número de unidades que podrían producirse en las instalaciones de la empresa. El número de unidades vendidas para el primer mes es de 5.765 sobres que equivalen al 8% de la cantidad total anual que es 70.593 unidades, se ha decidido este nivel de producción para los primeros 30 días debido a que los inversionistas no disponen de mayores recursos financieros que conforman sus aportaciones de capital, considerando además que los 5.765 sobres vendidos son inferiores a la demanda insatisfecha mensual que corresponde a 41.175 unidades.

Por otra parte, los precios se proyectan de acuerdo a la inflación promedio que corresponde a los cinco siguientes años cuyo porcentaje se ubica en 3,01%, por lo que es posible determinar los siguientes rubros y valores:

Tabla 27: Ingresos proyectados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pulpa de guanábana orgánica en polvo (en sobres)	169.407,70	183.923,05	199.682,50	216.792,36	235.369,10
Unidades producidas y vendidas	70593	74405	78423	82658	87122
Precio de venta	2,40	2,47	2,55	2,62	2,70
Ingresos	169.407,70	183.923,05	199.682,50	216.792,36	235.369,10

En cuanto a la proyección de los costos, se consideran en primera instancia los rubros de materia prima, mano de obra y costos de fabricación, todos ellos se cuantifican manteniendo rubros directos e indirectos los cuales se involucran en los costos de producción anuales.

Tabla 28: Costos de producción y ventas proyectados

	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Materia prima directa					
	Inv. inicial materia prima directa	781,20	921,15	999,65	1.084,67	1.176,56
(+)	Compras netas	17.161,20	18.546,99	20.123,21	21.857,43	23.703,43
(=)	Materia prima directa disponible	17.942,40	19.468,13	21.122,86	22.942,10	24.879,99
(-)	Inv. final materia prima directa	854,40	927,05	1.005,85	1.092,48	1.184,76
(=)	Materia prima directa utilizada	17.088,00	18.541,08	20.117,01	21.849,62	23.695,23
	Mano de obra directa					
	Operarios	10.097,70	11.029,20	11.277,51	11.542,41	11.807,31
	Auxiliar operativo	7.854,00	8.635,50	8.883,81	9.148,71	9.413,61
(=)	Mano de obra directa utilizada	17.951,70	19.664,71	20.161,31	20.691,12	21.220,92
	Costos indirectos de fabricación					
	Inv. inicial materia prima indirecta	1.395,55	1.644,75	1.784,70	1.938,02	2.102,17
(+)	Compras netas	30.646,25	33.118,85	35.942,33	39.038,05	42.349,18
(=)	Materia prima indirecta disponible	32.041,80	34.763,60	37.727,03	40.976,06	44.451,35
(-)	Inv. final materia prima indirecta	1.525,80	1.655,41	1.796,53	1.951,24	2.116,73
(=)	Materia prima indirecta utilizada	30.516,00	33.108,19	35.930,50	39.024,82	42.334,62
	Uniformes Operativos	1.386,00	1.427,66	1.470,58	1.514,78	1.560,32
	Reparación y mantenimiento	5.691,31	5.862,40	6.038,62	6.220,14	6.407,12
	Depre. muebles y enseres	-	-	-	-	-
	Depre. equipos de oficina	13,65	13,65	13,65	13,65	13,65
	Depre. equipos de computación	247,10	247,10	247,10	278,18	278,18
	Depre. equipos y maquinaria	1.830,10	1.830,10	1.830,10	1.830,10	1.830,10
	Depre. Edificios	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25
(=)	Costos de producción	75.275,11	81.246,13	86.360,12	91.973,65	97.891,39
(+)	Inv. inicial de productos en proceso	3.615,21	4.248,92	4.522,22	4.813,96	5.123,79
(=)	Costo total prod. en proceso	78.890,32	85.495,05	90.882,34	96.787,62	103.015,17
(-)	Inv. final de prod. en proceso	3.944,52	4.274,75	4.544,12	4.839,38	5.150,76
(=)	Costo total prod. terminados	74.945,80	81.220,30	86.338,22	91.948,23	97.864,42
(+)	Inv. inicial productos terminados	3.598,01	4.247,45	4.521,08	4.812,61	5.122,50
(=)	Costo total prod. disponibles venta	78.543,81	85.467,75	90.859,30	96.760,84	102.986,91
(-)	Inv. final prod. terminados	3.927,19	4.273,39	4.542,97	4.838,04	5.149,35
(=)	Costo de producción y ventas	74.616,62	81.194,36	86.316,34	91.922,80	97.837,57

En el caso de la materia prima se cuantifica en directa e indirecta, cuyos cálculos se estiman partiendo del número de unidades que se pretenden producir para cada año. De la misma manera, el costo de los insumos y materiales se estiman de acuerdo a la inflación promedio del 3,01% para los cinco años siguientes de funcionamiento del negocio.

Tabla 29: Costos proyectados de materia prima

Tipo de materia prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima directa	17.088,00	20.196,28	20.117,01	21.849,62	23.695,23
Guanábana orgánica	712,00	815,00	790,00	833,00	877,00
Precio caja	24,00	24,72	25,46	26,23	27,02
VALOR	17.088,00	20.196,28	20.117,01	21.849,62	23.695,23
Materia prima indirecta	30.516,00	36.054,65	35.930,50	39.024,82	42.334,62
Bolsa stand up con cierre press to close	1.419,00	1.623,00	1.574,00	1.660,00	1.748,00
Precio caja	10,00	10,30	10,61	10,93	11,26
VALOR	14.190,00	16.757,82	16.700,51	18.142,44	19.678,48
Caja de cartoncillo delgado	3.535,00	4.047,00	3.927,00	4.139,00	4.362,00
Precio caja	2,00	2,06	2,12	2,19	2,25
VALOR	7.070,00	8.357,18	8.333,28	9.047,17	9.821,23
Caja de cartón corrugado	712,00	815,00	790,00	833,00	877,00
Precio caja	5,00	5,15	5,31	5,46	5,63
VALOR	3.560,00	4.207,56	4.191,04	4.552,00	4.936,51
Etiquetas para cartón corrugado	712,00	815,00	790,00	833,00	877,00
Precio caja	8,00	8,24	8,49	8,74	9,01
VALOR	5.696,00	6.732,09	6.705,67	7.283,21	7.898,41
Total materia prima	47.604,00	56.250,93	56.047,51	60.874,44	66.029,85

Los gastos son aquellos que no se involucran directamente con el proceso de producción pero que son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa y comercialización del nuevo producto. Para el caso del proyecto actual, a este tipo de egresos se han clasificado en gastos de ventas y gastos administrativos de acuerdo como se proyectan en la tabla siguiente:

Tabla 30: Gastos proyectados

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Gastos de ventas	12.947,00	7.961,85	8.413,39	8.901,27	9.416,51
Gastos Publicidad Y Promoción	9.387,00	4.099,12	4.222,34	4.349,27	4.480,01
Gasto Transporte De Ventas	3.560,00	3.862,73	4.191,04	4.552,00	4.936,51
(-) Gastos administrativos	31.223,95	32.727,58	33.668,21	34.646,26	35.645,74
Gastos Útiles De Oficina	98,70	101,67	104,72	107,87	111,11
Gastos Útiles De Aseo	327,08	336,91	347,03	357,47	368,21
Gastos Sueldos Administrativos	8.601,90	9.433,40	9.681,71	9.946,61	10.211,51
Gastos Servicios Básicos	10.206,00	10.512,79	10.828,81	11.154,32	11.489,62
Gasto Arriendo	-	-	-	-	-
Gastos Seguros	4.833,05	4.978,33	5.127,98	5.282,13	5.440,91
Gastos Servicios Profesionales	6.894,72	7.101,98	7.315,46	7.535,36	7.761,88
Amort. Gasto Organiz. y Legalización	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50
Total gastos	44.170,95	40.689,43	42.081,60	43.547,53	45.062,25

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial se conforma por la adquisición de equipos y maquinarias para elaborar el producto, la inversión en capital de trabajo y el pago de los trámites de legalización, todos ellos se obtienen un resultado final de acuerdo a la tabla que se observa a continuación:

Tabla 31: Inversión inicial y estructura de capital

Inversión	Valor USD	% Inv. total	Recursos propios		Recursos de terceros	
			%	Valores	%	Valores
Activos Fijos	68.003,78	68,02%	48,8%	48.825,00	19,2%	19.178,78
Activos Diferidos	1.312,50	1,31%	0,0%	0,00	1,3%	1.312,50
Capital de Trabajo	30.662,50	30,67%	0,0%	0,00	30,7%	30.662,50
Inversión Total	99.978,77	100,00%	48,8%	48.825,00	51,2%	51.153,77

7.2.1 Inversión en activos fijos

Los activos fijos que podrían adquirirse para la producción de pulpa de guanábana en polvo son equipos de oficina, computadoras y maquinaria, sin embargo, no ha sido necesario la compra de muebles y enseres, pues el personal administrativo intervendría en la organización del nuevo producto.

Tabla 32: Inversión en activos fijos

Detalle	Valores
Muebles y enseres	0,00
Equipos de oficina	136,50
Equipos de computación	741,30
Equipos y maquinaria	18.300,98
Edificios	11.025,00
Terreno	37.800,00
Total activos fijos	68.003,78

7.2.2 Inversión en capital de trabajo

En términos de inversión, el capital de trabajo se conforma por todos los egresos con los que realiza la empresa, no obstante, es necesario incluir también un valor adicional en bancos para evitar pequeños inconvenientes de ausencia de efectivo ante diversos imprevistos. Para ello, se ha identificado 90 días de desfase en el cálculo del capital de trabajo cuyos rubros y valores se desglosan:

Tabla 33: Inversión en capital de trabajo

Concepto	Valor
Bancos	2.352,88
Inv. materia prima directa	696,00
Inv. materia prima indirecta	7.505,00
Inv. útiles de oficina	24,68
Inv. útiles de aseo	81,77
Seguros prepagados	1.208,26
Servicios básicos	2.551,50
Reparación y mantenimiento	1.422,83
Publicidad prepagada	6.457,50
Servicios profesionales	1.723,68
Sueldos y salarios	6.638,40
Total capital de trabajo	30.662,50

Como se observa en la tabla anterior, existen diferentes rubros y valores que conforman el capital de trabajo de inversión, cada uno de ellos tiene sus correspondientes días de desfase de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 34: Rubros de capital de trabajo y días de desfase

Detalle	Días de desfase
Caja - bancos	5
Inventario materia prima directa	15
Inventario materia prima indirecta	90
Inventario (otros)	90
Sueldos y salarios	90
Otros	90

Solamente como ejemplo se ha realizado el cálculo del capital de trabajo para materia prima directa utilizando la fórmula siguiente:

$$\text{Capital de trabajo MPD} = \frac{\text{Costo MPD mensual}}{30} * \text{Días de desfase} \quad \text{Ecuación 2}$$

$$\text{Capital de trabajo MPD} = \frac{1392,00}{30} * 15 = 696,00 \quad \text{Ecuación 3}$$

Es decir, que para un costo mensual de materia prima directa de \$1392,00 dólares, su capital de trabajo para este rubro es de \$ 696,00 dólares, valor que forma parte de la inversión total del presente proyecto.

7.2.3 Inversión en activos diferidos

La inversión en activos diferidos está dado por la legalización para la crear el nuevo producto así como también en estos rubros las instalaciones de la planta también determinan costos adicionales en el negocio:

Tabla 35: Inversión en activos diferidos

Concepto	Valor total
Gastos de legalización	367,50
Gastos de instalación	945,00
Total	1.312,50

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

7.3.1 Estado de resultados proyectado

En el estado de resultados se registran los ingresos, costos y gastos proyectados para los cinco años siguientes, por lo que en el caso específico de obtener utilidades se realizarán los cálculos correspondientes del 15% de participación de trabajadores y el 22% de impuesto a la renta. (Ver Anexo 12).

Los ingresos se determinan por las ventas de la pulpa de guanábana orgánica en polvo, mientras que los costos se establece por su proceso de elaboración, no obstante los gastos se proyectan de acuerdo a la inflación y no intervienen en la elaboración del producto.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera también se lo conoce como balance general, en este documento se registran los activos, pasivos y patrimonio cuyos valores se proyectan a cinco años. (Ver Anexo 14).

Dentro de los activos, se encuentran los activos corrientes y se caracterizan por incluir valores que se convierten fácilmente en efectivo como es la disponibilidad de dinero que se encuentra en las entidades financieras, cuentas por cobrar y valores que se registran en inventarios.

Como políticas de cobro se ha considerado que a las tiendas y supermercados se establecería en un 60% mediante un crédito personal a 60 días por lo que la diferencia será en efectivo. En cambio, como políticas de pago a proveedores de la misma manera el 40% será en efectivo y el 60% en cuentas por pagar.

7.3.3 Estado de flujos de caja

En los flujos de caja se registran los ingresos y salidas de efectivo, ya sea por las ventas del producto o por la adquisición de insumos y materiales. En este documento también se incluyen los valores de inversión identificados previamente a la elaboración del producto, así como también el financiamiento otorgado por parte de terceros. (Ver Anexo 13).

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

Los flujos de caja tanto para el proyecto como para los inversionistas, resulta interesante proyectados para cinco años obteniendo así un resultado para cada uno de ellos y compararlos con la inversión inicial del presente proyecto. (Ver Anexos 13 y 15).

7.4.1 Tasa de descuento y criterios de valoración

Para calcular la tasa de descuento, una de los principales parámetros a considerar es el riesgo país que corresponde al nivel de puntos que otorga por organismos internacionales al Ecuador por el cumplimiento o incumplimiento en el pago de la deuda externa. El valor de beta también interviene en el cálculo de la tasa de descuento al igual que el escudo fiscal que estructura por el impuesto a la renta y participación de los trabajadores.

Factores como el valor de la deuda y del capital aportado también intervienen en cálculo de la tasa de descuento pues intervienen en el financiamiento de la inversión del proyecto considerando una tasa de interés por la solicitud del crédito del 11,50% anual cuyas formas de pago son semestrales.

La tasa de descuento (Anexo 16) se determina para el CAPM y el WACC cuyas cifras se encuentran en 10,61% y 9,08% respectivamente, con ello se ha obtenido un VAN (Valor Actual Neto) de \$ 65.815,00 y \$ 72.252,86 dólares para flujos del proyecto y del inversionista respectivamente lo que se demuestra que en términos financieros la elaboración del nuevo producto es factiblemente de implementarse. (Ver Anexo 17).

Además al obtener 28,14% de la tasa interna de retorno (TIR) en el flujo de proyecto y de 48,50% en el flujo del inversionista se determina también la factibilidad de la inversión a realizarse pues ambos porcentajes son superiores a la tasa de descuento del WACC y CAPM en 9,08% y 10,61% respectivamente.

A lo que se refiere en el PRI (Período de Recuperación de la Inversión) luego de que se haya actualizado los flujos del proyecto se estaría recuperando en el año 4, mientras que en los flujos del inversionista se recuperaría en el año 3. En ambos casos la inversión resultaría atractiva, pues los flujos actualizados resultan favorables en un periodo inferior a los cinco años. (Ver Anexo 18).

7.5 Índices financieros

Entre los principales índices financieros (Ver Anexo 19) se destacan los siguientes:

Razón de liquidez

Razón de circulante. Al registrar 3,76 en el primer año y 2,81 en el quinto año se demuestra una aceptable mejora sobre la disponibilidad de efectivo y así adquirir nuevos préstamos, el promedio de la industria se encuentra en 1,5.

Razones de Apalancamiento

Razón de Deuda a Capital. Se registra 0,80 veces en el año 1 y 0,44 en el año cinco lo que se interpreta que se han incrementado las utilidades en mayor proporción que los pasivos, esto refleja en el balance general, e inclusive estas cifras son mejores a la industria que se encuentra en 0,90.

Razones de actividad

Período de Cuentas por Cobrar. En cuanto al período de pago máximo que deberán cancelar no será superior a los 7 días de acuerdo a lo catalogado por la industria, sin embargo, FruPack-Delivalle se encuentra con 37 días como plazo accesible.

Razones de rentabilidad

Margen de utilidad. Se determina un ligero crecimiento para el primer año de 0,18 mientras que para el quinto año es de 0,26; aunque lo catalogado por la industria es de 0,59. Esto es entendible, pues la empresa se encuentra en proceso de crecimiento y por ende no se obtienen mayores utilidades.

ROA. Se registra 0,21 en el año 1 mientras que en el quinto año es de 0,15 muy por debajo del 0,51 de la industria. Esto en realidad demuestra un incremento de los valores de activos, ya que no se ha efectuado la respectiva repartición de utilidades a sus socios participantes.

ROE. Del 0,38 registrado en el primer año disminuye a 0,22 para el quinto año y por ende se encuentra por debajo de la industria que corresponde al 0,49 puntos porcentuales, esto es entendible, pues año a año se registran mayores utilidades retenidas lo que se incrementa el valor del patrimonio.

8 CONCLUSIONES GENERALES

- Debido al incremento de las tasas arancelarias a los productos importados, la pulpa de guanábana orgánica en polvo ha dejado de comercializarse en Quito, principalmente en el sur de la ciudad, por lo que la empresa FruPack-Delivalle ubicada en Sangolquí ha decidido elaborar este producto con similares características, con ello se buscaría satisfacer la demanda que existe dentro de un mercado cambiante.
- Para realizar el análisis externo se ha utilizado herramientas como el PEST a través de las cuales se pretende investigar el impacto de diversos

factores en cualquier tipo de negocio que pertenecen a la industria. En el PEST se determina que el crecimiento constante de la producción de guanábana favorece el elaborar bienes industrializados que se deriven de esta fruta, lo que se genera como una oportunidad para la empresa FruPack-Delivalle.

- Al comercializar pulpa de guanábana orgánica en polvo a través de sobres de 100 gramos, se ha establecido mediante el análisis de Van Westendorp que el precio del producto para consumidores finales debería encontrarse entre \$ 2,40 y \$ 2,50 dólares, cuyo valor de precio óptimo se encontraría en \$ 2,44 dólares. Estas cifras intervienen en el cálculo de los ingresos al realizar el estudio financiero del proyecto.
- La oportunidad de negocio surge al momento en que se incrementan las tasas arancelarias para bienes importados, puesto que FruPack-Delivalle busca producir pulpa de guanábana orgánica en polvo como producto nacional evitando así costos de importación, añadiendo además que en el mercado no existen empresas que elaboran un producto con similares características.
- La mezcla de promoción se ha establecido mediante afiches como medios de publicidad, patrocinios en programas de salud y nutrición, degustaciones del producto en supermercados y utilización de redes sociales como Facebook y Twitter con los que se permita alcanzar una mayor comunicación con el cliente final.
- Actualmente la empresa FruPack-Delivalle, dispone de 6 colaboradores que trabajan fuera y dentro de las instalaciones de la planta, sin embargo, al producir pulpa de guanábana orgánica deshidratada en polvo se incrementa a 9 el número de trabajadores pues se al incrementarse la producción se estaría contratando un auxiliar de ventas, un nuevo operario y un auxiliar operativo.
- La inversión requerida del proyecto es de \$ 9.9978,77 dólares, por lo que al ser los cálculos correspondientes de evaluación financiera se obtiene un VAN de \$ 65.815,00 dólares para flujos del proyecto y \$ 72.252,86 dólares de acuerdo a los flujos del inversionista, por ende al obtener un

VAN positivo en ambos casos se demuestra su factibilidad de implementación. De la misma manera, al registrarse una TIR de 28,14% y 48,50% en los flujos del proyecto y del inversionista respectivamente, porcentajes que al ser mayor a la tasa de descuento del WACC de 9,08% y CAPM de 10,61% se comprueba de forma similar la factibilidad de la inversión realizada

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AGROCALIDAD	Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro.
ARCOSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.
BCE	Banco Central del Ecuador.
CIIU	Clasificación Nacional de Actividades Económicas.
COMEX	Comité de Comercio Exterior.
EFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
EFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior.
IEPS	Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria.
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
INEN	Instituto Ecuatoriano de Normalización.
INFO	Instituto de Fomento de la Región Murcia.
INIAP	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias.
IVA	Impuesto al Valor Agregado.
MAE	Ministerio del Ambiente del Ecuador.
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
MIES	Ministerio de Coordinación Económica Social.
NTE	Norma Técnica Ecuatoriana.
PIB	Producto Interno Bruto.
PYME	Pequeña y Mediana Empresa.
SRI	Servicio de Rentas Internas.
UE	Unión Europea.
UROCAL	Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral.

REFERENCIAS

- AGROCALIDAD. Documentación interna de AGROCALIDAD 2016.
- AGROCALIDAD. Entrevista a funcionario Ing. Omar Enrique Pavón Duque de AGROCALIDAD 2016.
- AKÍ. (2016). *Locales Pichincha Quito*. Recuperado el 20 de octubre de 2016 de <http://www.aki.com.ec/locales/>
- ARCOTEL. (2016). *Cuentas de Usuarios del Servicio de Acceso a Internet*. Recuperado el 12 de marzo de 2017 de <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-acceso-internet/>
- ARCSA. (2013). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano Acuerdo No. 00004522*. Recuperado el 1 de octubre de 2016 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Asamblea Nacional. (2016). *Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto del 16 de abril del 2016*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016 de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/blogs/jupiter-andrade/43989-ley-organica-de-solidaridad-y>
- Battino M. (2015). *Annona muricata (Annonaceae): A Review of Its Traditional Uses, Isolated Acetogenins and Biological Activities*. Recuperado el 29 de septiembre de 2016 de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4519917/>
- BCE. (2016). *Inflación*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016 de https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion_acumulada
- BCE. (2016). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 30 de septiembre de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/310-producto-interno-bruto>
- BCE. (2016). *Tasas de Interés*. Recuperado el 1 de octubre de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (3.^a ed.). Bogotá, Colombia: Prentice Hall Pearson.
- Bonilla, M. (2016). *El productor de guanábana busca mercados en el país*. Recuperado el 1 de octubre de 2016 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-guanabana-mercados-exportacion.html>
- Bossar. (2016). *Tecnología de vanguardia para envasar yogurt y puré de frutas*. Recuperado el 1 de octubre de 2016 de <http://www.bossar.com/es/state-art-packaging-technology-yogurt-fruit-puree/>
- Cavagnaro, J. (2015). *500 Mayores empresas del Ecuador*. Recuperado el 1 de octubre de 2016 de <http://vistazo.com/seccion/proyectos-especiales/500empresas>
- Cavagnaro, J. (2016). *500 Mayores empresas del Ecuador*. Recuperado el 2 de octubre de 2016 de <http://vistazo.com/seccion/proyectos-especiales/500empresas>
- COMEX. (2015). *Resolución No. 021-2016*. Recuperado el 02 de febrero de 2017 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf>
- COMEX. (2015). *Resolución No. 021-2016*. Recuperado el 02 de febrero de 2017 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Resolucio%CC%81n-021-2016.pdf>
- Ekos. (2013). *El portal del negocios del Ecuador - UROCAL*. Recuperado el 4 de octubre de 2016 de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?ide=17381&b=1>
- FAO, (s.f.). *Fichas técnicas. Productos frescos de frutas*. Recuperado el 15 de octubre de 2016 de <http://www.fao.org/3/a-au173s.pdf>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (10.^a ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
- FruPack-Delivalle. Documentación interna FruPack-Delivalle 2016.

- Glas, J. (2016). *Ecuador firma Acuerdo Comercial con la Unión Europea*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016 de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>
- Global System One. (2016). *Información y solicitud de codificación*. Recuperado el 18 de octubre de 2016 de <http://gs1ec.org/contenido/biblioteca/SCIndividuales.pdf>
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*. (9.^a ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- ICEX. (2016). *Guía de trámites y documentos de exportación Diciembre 2016*. Recuperado el 15 de julio de 2017 de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mdez/mju1/~edisp/dax2013255463.pdf
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*. Recuperado el 2 de octubre de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEN. (2014). *Resolución No. 14 511*. Recuperado el 14 de noviembre de 2016 de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/RTE-022-2R.pdf>
- INEC. (2014). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Recuperado el 14 de noviembre de 2016. http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2014/Principales_Resultados_DIEE_2014.pdf
- INFO. (2016). *Informe sectorial. El sector de la maquinaria para la industria alimentaria en la Región de Murcia 2016*. Recuperado el 15 de julio de 2017 de http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_7753
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11.^a ed.). México, D.F., México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (14.^a ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.

- La Hora. (2013). *Seis de cada diez negocios que hay en Quito son tiendas*. Recuperado el 20 de octubre de 2016 de
- López, O. (2015). *Informe Anual de la Empresa Frupack – Delivalle*. Sangolquí, Ecuador: Yacare.
- MAE. (2016). *Ecuador impulsa el reciclaje*. Recuperado el 2 de octubre de 2016 de <http://www.ambiente.gob.ec/ecuador-impulsa-el-reciclaje/>
- MAGAP. (2016). *Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica - Ecológica - Biológica en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Kirugraphics.
- MAGAP. (2015). Documentación interna hoja de balance de alimentos MAGAP 2015.
- Maldonado, O. (2014). *La disolución, liquidación y cancelación de compañías puede tomar años*. Recuperado el 3 de octubre de 2016 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/disolucion-liquidacion-cancelacion-companias-economia.html>
- Medina, M. (2013). *Tres elementos de la cultura corporativa: misión, visión y valores*. Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de <http://www.editorialrove.com/index.php/blog/53-no-ficcion/academicos/779-tres-elementos-de-la-cultura-corporativa-mision-vision-y-valores>
- Mike, P. (2015). *Van Westendorp pricing (the Price Sensitivity Meter)*. Recuperado el 13 de noviembre de 2016 de <http://www.5circles.com/van-westendorp-pricing-the-price-sensitivity-meter/>
- Morales, A. (2013). *Frutoterapia. La fruta, el oro de mil colores*. Bogotá, Colombia: EDAF.
- Morán, G., y Alvarado, D. (2011). *Métodos de Investigación*. México: Pearson.
- Muñoz, C. (2011). *Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis*. México: Prentice Hall.

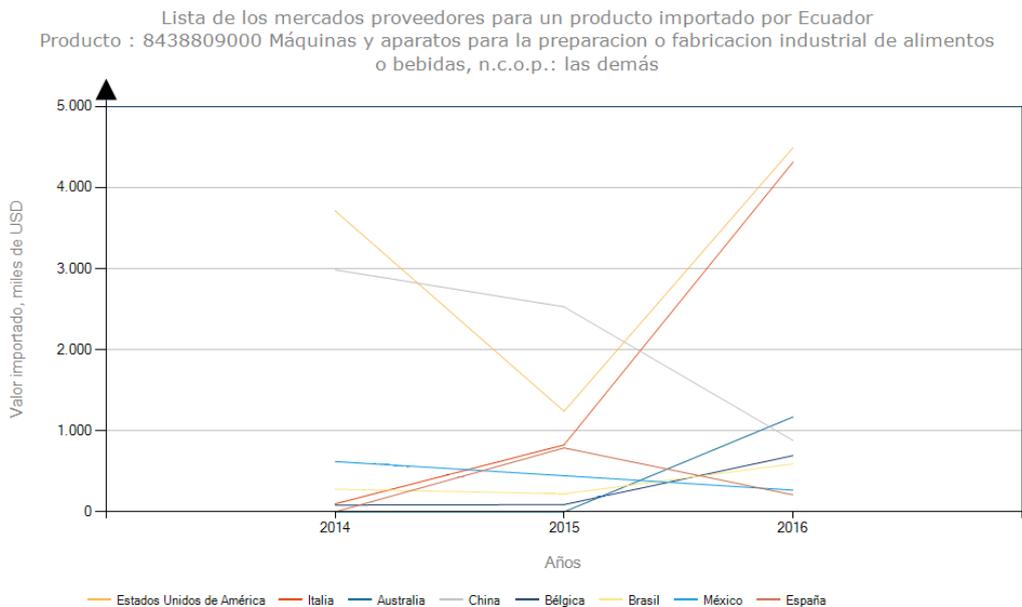
- Pallares, A. (2015). *¿Qué son los focus group en mercadotecnia?*. Recuperado el 8 de octubre de 2016 de <http://www.merca20.com/que-son-los-fous-group-en-mercadotecnia/>
- Peña, C. (2016). *Manual de transporte para el comercio internacional*. (1.^a ed.). Barcelona, España: Marge Book.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina / CECSA.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: DEUSTO.
- Proaroma. (2014). *Pulpas de frutas en polvo*. Recuperado el 29 de septiembre de 2016 de <http://proaroma.com.br/esp/polpa.html>
- Reid, R. y Bojanic, D. (2010). *Hospitality Marketing Management*. (5.^a ed.). New Jersey, Estados Unidos: Wiley.
- Ruiz, J. (2016). *Curso de branding*. Recuperado el 22 de marzo de 2017 de https://academico.isur.edu.pe/IsurPubliEventos/plantillas/cursos/3/plantilla_gestion.aspx?cureve=946&entare=3
- Santa María. (2016). *Locales Quito*. Recuperado el 20 de octubre de 2016 de <http://www.santa-maria.com.ec/locales#-0.2687385/-78.5332136/14/search/quito/hotspot/37>
- Spurrier, W. y Acosta, A. (2016). *Oportunidades de importación desde países de la Unión Europea*. Recuperado el 4 de octubre de 2016 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/09/nota/5569902/oportunidades-importacion-paises-union-europea>
- Stanton, W. Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (14.^a ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Supermaxi. (2016). *Locales Quito*. Recuperado el 20 de octubre de 2016 de <http://www.supermaxi.com/locales/>
- Swiss Pac Ecuador. (2016). *Stand up pouch*. Recuperado el 17 de octubre de 2016 de <http://www.swisspac.ec/productos/stand-up-pouch/>

Tinoco, A. (2017). *Aumenta el consumo de alimentos orgánicos*. Recuperado el 14 de julio de 2017 de <http://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/03/09/nota/6079450/aumenta-consumo-alimentos-orgánicos>

Trade Map. (2017). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador Producto: 8438809000 Máquinas y aparatos para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas*. Recuperado el 16 de julio de 2017 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218|||8438809000||8|1|1|1|2|1|2|1|1

ANEXOS

Anexo 1: Importaciones de maquinaria para la fabricación industrial de alimentos en Ecuador



Tomado de: Trade Map, 2017.

Anexo 2: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
Incremento de las tasas arancelarias 23,3% para productos importados.	0,089	4	0,356
Aceptable crecimiento en la producción de guanábana orgánica en el territorio ecuatoriano.	0,080	3	0,240
Existencia de nueva tecnología para el envasado de productos procesados con frutas.	0,076	2	0,151
Inexistencia de empresas que comercialicen pulpa de guanábana orgánica en polvo.	0,062	4	0,249
Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea.	0,049	3	0,147
Disminución de la tasa inflacionaria.	0,045	2	0,089
Aumento en el consumo de alimentos orgánicos.	0,045	2	0,089
España es un país con alto nivel tecnológico.	0,033	2	0,065
Bajo crecimiento en la tasa de interés activa al solicitar un crédito para PYMES.	0,027	3	0,080
Se promueve campañas de reciclaje por parte del Ministerio del Ambiente.	0,018	1	0,018
Alto porcentaje de usuarios de internet en la provincia de Pichincha.	0,009	2	0,018
			1,503
Amenazas			
Existencia de grandes empresas que se cataloga como competencia indirecta.	0,085	3	0,254
Existen productos sustitutos que satisfacen necesidades similares.	0,076	3	0,227

Mayor poder de negociación por parte de los proveedores de materia prima lo que impacta en forma desfavorable en el precio.	0,062	4	0,249
FruPack-Delivalle dispone solamente como proveedores de guanábana orgánica a las asociaciones que pertenecen a la UROCAL.	0,053	3	0,160
Existencia de economías de escala por parte de las grandes empresas competidoras indirectas.	0,049	2	0,098
Incremento del 12% al 14% del IVA en bienes y servicios.	0,040	1	0,040
Demora en los trámites para la exportación desde España.	0,033	2	0,065
Control en el consumo a través del etiquetado de alimentos procesados.	0,027	2	0,053
Dificultad en el proceso de liquidación o cierre de una empresa.	0,022	3	0,067
Disminución del producto interno bruto (PIB).	0,013	2	0,027
Importación moderada de maquinaria industrial desde España.	0,009	2	0,018
			1,258
Total	1,000		2,761

Nota: Los valores de ponderación se encuentran entre 0,00 (nada importante) y 1,00 (muy importante), cada factor externo se ha clasificado entre 1 a 4, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

Anexo 3: Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	FruPack-Delivalle		Pronaca		Terrafertil S.A.	
		Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada	Clasificación	Puntuación ponderada
Posicionamiento de mercado.	0,17	2	0,34	4	0,68	3	0,51
Fidelidad de los clientes.	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42
Precio competitivo.	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Calidad del producto.	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Experiencia en el mercado.	0,11	2	0,22	4	0,44	2	0,22
Conocimiento y experiencia laboral.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Rentabilidad del negocio.	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16
Servicio al cliente.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Maquinaria tecnológica.	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
Posicionamiento internacional.	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Estructura organizacional.	0,02	2	0,04	4	0,08	3	0,06
Total	1,00		2,58		3,54		2,94

Nota: Los valores de las clasificaciones son: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor. Como indica la puntuación ponderada total de 2,58, el competidor 1 es el más débil.

Anexo 4: Factores internos de la empresa FruPack-Delivalle

Áreas	Descripción
Administración	Actualmente la empresa FruPack-Delivalle cuenta con 6 trabajadores, los cuales se dispone de 2 operarios, 3 trabajadores en el área administrativa y 1 en el área de ventas. Se conoce además que la empresa no realiza un minucioso proceso de reclutamiento y selección de personal debido a que la entidad no dispone de un área de recursos humanos, lo que podría denominarse como una debilidad. La empresa a pesar de que cuenta con un organigrama estructural en el que se detalle los niveles de jerarquía no se han diseñado los respectivos manuales de funciones para cada puesto de trabajo.
Marketing	Actualmente, la empresa FruPack-Delivalle distribuye sus productos a supermercados y tiendas de barrio de la ciudad de Sangolquí y Quito. Los clientes pertenecen a la Corporación Favorita entre ellos se encuentran Supermaxi, Megamaxi, Súper Akí, Akí y además los supermercados Santa María. El nivel de ventas totales de los productos en el 2013 se registró en aproximadamente en \$ 35.000 dólares, en el 2014 en \$ 28.000 dólares aunque en el 2015 se registra una disminución de ingresos en \$ 22.000 dólares (López, 2015), este decremento representa una debilidad para la organización añadiendo además que la mayor

	parte de los supermercados pertenecen a Corporación Favorita lo que significaría que existe un número limitado de distribuidores.
Finanzas y Contabilidad	La recesión económica que registra el Ecuador ha golpeado a varias empresas, entre ellas FruPack-Delivalle pues al incrementarse la tarifas arancelarias para los productos importados, sus directivos han tenido que sacar del mercado la guanábana en polvo que provenía desde Colombia, factor que es una debilidad ya que refleja un claro impacto en la disminución de sus ingresos y por ende en sus utilidades en un 23,9% (López, 2015). Es por ello que se planea producir este producto en el territorio ecuatoriano.
Investigación y Desarrollo	La empresa FruPack-Delivalle fabrica sus productos con maquinaria de alta tecnología, lo que garantiza calidad y diseño en su proceso de elaboración. Asimismo, se realiza mantenimiento a las máquinas al menos una vez al mes por parte de los propios trabajadores con la intencionalidad de no ocasionar imperfecciones, por ende, este factor es una fortaleza en el diagnóstico situacional.
Legal	FruPack-Delivalle se registra como persona natural en el SRI, para lo cual ha obtenido los permisos legales correspondientes a la patente municipal, registro sanitario, permiso de funcionamiento, registro de propiedad intelectual, permiso de bomberos y certificado ambiente, cada permiso obtenido en las entidades correspondientes. Al encontrarse la empresa completamente legalizada en las diferentes entidades del Estado se califica como una fortaleza, pues no se tendría inconvenientes futuros en los trámites de constitución.
Producción y Operaciones	Actualmente, se conoce que la empresa FruPack-Delivalle dispone del espacio suficiente para la elaboración de nuevos productos, es decir de una bodega de almacenamiento adicional para las materias primas y productos terminados. De la misma manera, a más de disponer maquinaria de alta tecnología, los colaboradores otorgan mantenimiento permanente a los equipos que se intervienen en los procesos de elaboración del producto. Todas ellas se han calificado como una fortaleza al evaluar el diagnóstico situacional como un conjunto de factores que han sido favorables para la producción de un nuevo producto que se planea introducir en el mercado.
Sistemas de Información Gerencial	En la empresa FruPack-Delivalle, se maneja un adecuado proceso sobre la adquisición de materias primas, producción y ventas de los productos elaborados, la información recopilada se registra en Microsoft Excel y en el sistema contable SYCO, para que posteriormente el gerente general se permita planificar y controlar las estrategias de la empresa. La empresa al contar con una base de datos organizada favorece en la toma de decisiones, por lo cual se ha calificado como una fortaleza dentro de la matriz EFI.

Anexo 5: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
Disponibilidad del espacio suficiente en la empresa para la elaboración de nuevos productos.	0,130	4	0,52
Se realiza mantenimiento a las máquinas por parte de los propios trabajadores.	0,120	3	0,36
Se fabrica los productos con maquinaria de alta tecnología.	0,090	4	0,36
Se ha obtenido los permisos legales en el Municipio del Cantón Rumiñahui y demás entidades correspondientes.	0,060	3	0,18
Existe un organigrama en el que se detalla los niveles de jerarquía para cada puesto de trabajo.	0,045	4	0,18
Se maneja un adecuado sistema de información gerencial en el negocio.	0,030	3	0,09
			1,69
Debilidades			

Disminución de las utilidades de la empresa en 23,9%.	0,140	2	0,28
Disminución del nivel de ingresos durante los dos últimos años.	0,120	2	0,24
El nivel de producción ha disminuido por lo que se incrementa el inventario de materia prima.	0,085	2	0,17
Desconocimiento de análisis financiero aplicable a la empresa por parte de sus directivos.	0,070	1	0,07
La empresa no dispone de una página web como mecanismo de publicidad para ofrecer sus productos.	0,050	2	0,1
No se dispone de los correspondientes manuales de funciones para cada puesto de trabajo.	0,035	1	0,035
La empresa no realiza un minucioso proceso de reclutamiento y selección de personal.	0,025	1	0,025
			0,92
Total	1,000		2,61

Nota: Los valores de ponderación se encuentran entre 0,00 (irrelevante) y 1,00 (muy importante), cada factor se ha clasificado de 1 a 4 para indicar si el factor representa una debilidad mayor (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza mayor (clasificación = 4).

Anexo 4. Formato de la entrevista

<p>Entrevista dirigida a empresas que comercializan pulpa de frutas</p> <p>Datos del entrevistado:</p> <p>Nombre de la empresa: Actividad de la empresa: Ubicación de la empresa: Nombre del entrevistado: Cargo que ocupa: Tiempo que labora en la empresa: Título profesional: Duración de la entrevista:</p> <p>Preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Según su punto de vista. ¿Ha obtenido una alta rentabilidad la industria que producen y comercializan pulpa de frutas en polvo en comparación con productos similares? De acuerdo a su criterio. ¿Qué impacto ha tenido las empresas competidoras de la industria en su negocio? ¿Es posible introducir un nuevo producto en el mercado? Según su opinión. ¿Se requiere maquinaria con tecnología de punta para elaborar pulpa de frutas? ¿Es importada la maquinaria que se utiliza? Bajo su opinión. ¿En qué sector resultaría más conveniente distribuir su producto Quito o Sangolquí? Bajo su punto de vista. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución del producto grandes supermercados o pequeñas tiendas? De acuerdo a su opinión. ¿De qué manera se debería introducir un nuevo producto al mercado ecuatoriano? ¿Cuáles son los factores que se deben considerar? ¿Considera usted que existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación de un nuevo producto? ¿Qué precio para distribuidores sugeriría usted para comercializar pulpa de frutas en polvo en una presentación en sobres de 100 gramos? Según su opinión. ¿Qué estrategia competitiva aconsejaría usted para la implementación de un nuevo producto? ¿Estrategia de diferenciación, de bajo costo o cantidad limitada de consumidores? ¿Qué estrategias utiliza de acuerdo a los principales competidores que se encuentran en la industria? ¿Cómo afectó la subida del IVA en las ventas de los productos de su empresa?
--

12. ¿Qué recomendaría usted previamente al implementar un nuevo producto?

Anexo 5. Formato del focus group

Focus group dirigido a hombres y mujeres que residan en el sur de la ciudad de Quito

Datos principales:

Número de participantes: 8

Sexo: Hombres y mujeres.

Edad: Mayores de 12 años.

Ciudad: Quito

Sector: Sur

Ubicación: Parroquia Chillogallo, Av. Mariscal Sucre y Luis López S14-17.

Fecha: Sábado, 05 de Noviembre de 2016.

Profesiones destacadas: Tecnólogo, amas de casa y estudiantes.

Hora de inicio: 10h00

Hora de finalización: 12h00

Tiempo de duración: 2 horas

Temas de los que se hablaron: Productos orgánicos en polvo, precio, plaza y publicidad.

Preguntas

Producto

1. ¿Cuáles son los beneficios que poseen los productos orgánicos?
2. ¿Cuáles son las características que ustedes evalúan al adquirir un producto?
3. ¿En qué utilizan normalmente la pulpa de frutas? ¿Jugos, postres, helados, zumos, otros?
4. ¿Estarían ustedes dispuestos a adquirir pulpa de frutas orgánicas en polvo?

Precio

5. ¿Cuál es el precio que ustedes podrían pagar por un sobre de 100 gramos de pulpa de fruta en polvo?

Plaza

6. ¿En dónde preferirían ustedes adquirir la pulpa de fruta en polvo, en puestos ambulantes, tiendas de abarrotes o supermercados?

Publicidad

7. ¿A través de qué medio de comunicación les gustaría recibir información del producto?

Anexo 6. Resultados del focus group

Ciudad: Quito

Sector: Sur

Ubicación: Parroquia Chillogallo, Av. Mariscal Sucre y Luis López S14-17.

Fecha: Sábado, 05 de Noviembre de 2016.

Profesiones destacadas: Tecnólogo, amas de casa y estudiantes.

Hora de inicio: 10h00

Hora de finalización: 12h00

Tiempo de duración: 2 horas

Temas de los que se hablaron: Productos orgánicos en polvo, precio, plaza y publicidad.

No.	Profesión	Sexo	Edad
1	Empleado privado	Hombre	40
2	Ama de casa	Mujer	50
3	Ama de casa	Mujer	60
4	Ama de casa	Hombre	35
5	Estudiante universitario	Hombre	29
6	Estudiante universitaria	Mujer	19
7	Estudiante escolar	Hombre	12
8	Estudiante escolar	Mujer	14

1. ¿Cuáles son los beneficios que poseen los productos orgánicos?

Empleado privado (h): *Mejoran la salud.*
Ama de Casa (m): *Cuidan la salud.*
Ama de Casa (m): *Tienen vitaminas.*
Ama de Casa (h): *Son más sanos.*
Estudiante universitario (h): *Son más sanos.*
Estudiante universitaria (m): *Son saludables.*
Estudiante escolar (h): *No sabe.*
Estudiante escolar (m): *No contesta.*

2. ¿Cuáles son las características que ustedes evalúan al adquirir un producto?

Empleado privado (h): *Calidad y precio.*
Ama de casa (m): *Que sea económico*
Ama de casa (m): *Que tenga un bajo precio.*
Ama de casa (h): *Calidad un poco más que el precio.*
Estudiante universitario (h): *La marca del producto.*
Estudiante universitaria (m): *Que tenga variedad.*
Estudiante escolar (h): *El sabor.*
Estudiante escolar (m): *El sabor y que sea llamativo.*

3. ¿De qué manera han consumido ustedes pulpa de frutas? ¿En jugos, refrescos, helados, zumo?

Empleado privado (h): *En jugos.*
Ama de casa (m): *En jugos, postres.*
Ama de casa (m): *En jugos, postres y en cocteles.*
Ama de casa (h): *En jugos.*
Estudiante universitario (h): *En bebidas mezcladas.*
Estudiante universitaria (m): *En bebidas mezcladas.*
Estudiante escolar (h): *En helados.*
Estudiante escolar (m): *No consumo.*

4. ¿Estarían ustedes dispuestos a adquirir pulpa de guanábana orgánica en polvo?

Empleado privado (h): *Lo dejaría la decisión a mi esposa.*
Ama de casa (m): *Si es un producto sano para mi familia, por supuesto que sí.*
Ama de casa (m): *Por supuesto que sí.*
Ama de casa (h): *Creo que sí, me gustaría probar algo con un nuevo sabor.*
Estudiante universitario (h): *Prefiero que mi mamá decida si adquirir el producto.*
Estudiante universitaria (m): *Si lo compraría, pero para consumirlo en el hogar.*
Estudiante escolar (h): *Creo que no.*
Estudiante escolar (m): *Creo que no.*

5. ¿Cuál es el precio que ustedes podrían pagar por un sobre de 100 gramos de pulpa de guanábana orgánica en polvo?

Empleado privado (h): *Creo que sería \$ 2,00 dólares.*
Ama de casa (m): *El precio debería estar entre \$ 2.00 a \$ 2,50 dólares.*
Ama de casa (m): *\$ 2,00 dólares me parece un precio aceptable.*
Ama de casa (h): *Sería unos \$ 2,50 dólares.*
Estudiante universitario (h): *Si es nutritivo, el precio sería \$ 2,40 dólares.*
Estudiante universitaria (m): *No más de \$ 2,50.*
Estudiante escolar (h): *No contesta.*
Estudiante escolar (m): *No contesta.*

6. ¿En dónde preferirían ustedes adquirir la pulpa de fruta en polvo, en puestos ambulantes, tiendas de abarrotes o supermercados?

Empleado privado (h): *En la tienda de mi barrio.*
Ama de casa (m): *En la tienda de mi vecino.*
Ama de casa (m): *En el Supermaxi.*
Ama de casa (h): *En el supermercado y Santa María.*
Estudiante universitario (h): *En la tienda de mi barrio.*
Estudiante universitaria (m): *En la tienda, me queda más cerca a mi casa.*
Estudiante escolar (h): *En el bar de mi escuela.*
Estudiante escolar (m): *En el bar de mi escuela.*

7. ¿A través de qué medio de comunicación les gustaría recibir información del producto?

Empleado privado (h): *Con afiches colocados en las tiendas.*

Si su respuesta no incluye "Pulpa" continúe con la pregunta 9.

6. ¿Qué factores son importantes al momento de comprar pulpa de fruta?

Enumere de acuerdo a su importancia de 1 a 4, donde 4 es "Muy importante" y 1 es "Nada importante".

- Calidad
- Sabor
- Valor nutricional
- Precio

7. ¿A qué precio entre \$1,95 y \$ 2,95 consideraría un paquete de pulpa de guanábana en polvo de 100g como muy barato que le haría dudar de su calidad y no compraría?

8. ¿A qué precio entre \$1,95 y \$2,95 consideraría un paquete de pulpa de guanábana en polvo de 100g como barato y aun así lo compraría?

9. ¿A qué precio entre \$1,95 y \$2,95 consideraría un paquete de pulpa de guanábana en polvo de 100g como caro y aun así lo compraría?

10. ¿A qué precio entre \$1,95 y \$2,95 consideraría un paquete de pulpa de guanábana en polvo de 100g como muy caro y no compraría?

11. ¿Dónde preferiría usted hacer sus compras?

- Tiendas de barrio
 - Supermercado
 - Por Internet
 - Otros
- En caso de otros especifique: _____

12. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre este producto?

- Radio
 - Televisión
 - Correos
 - Internet
 - Otros
- En caso de otros especifique: _____

13. Género

- M F

14. Promedio de edad

- 12 a 17 años
- 18 a 28 años
- 29 a 38 años
- 39 a 48 años
- 49 a 58 años
- Más de 58 años

15. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto usted a adquirir cada dos meses un sobre de 100 gramos de pulpa de guanábana orgánica en polvo?

- Menos de 5 sobres
- Entre 6 a 10 sobres
- Entre 11 a 15 sobres
- Más de 15 sobres

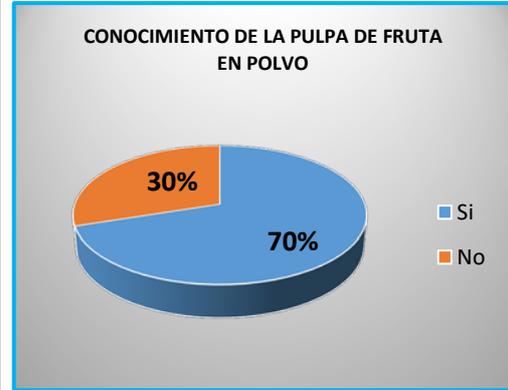
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 9. Resultados de la encuesta

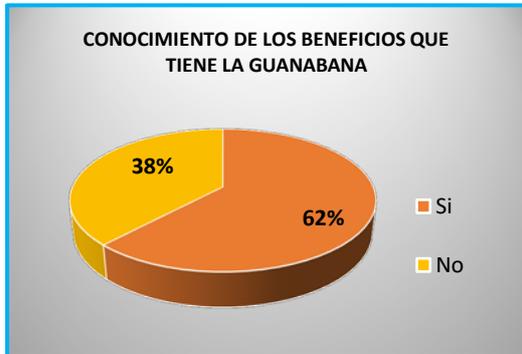
1. ¿Qué tan importante es para usted consumir un producto orgánico que cuide su salud?



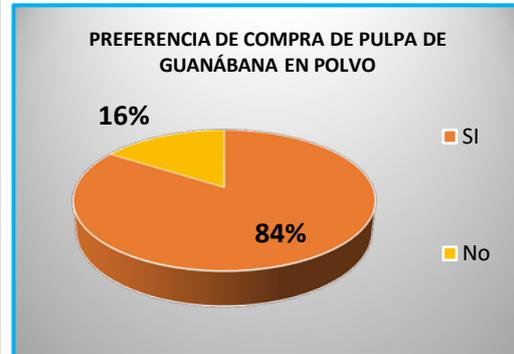
2. ¿Conoce la pulpa de fruta en polvo?



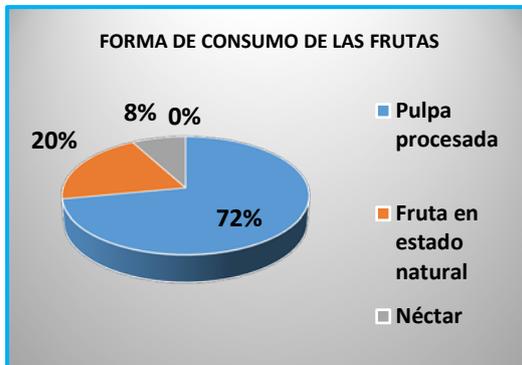
3. ¿Conoce sobre los beneficios que tiene la guanábana?



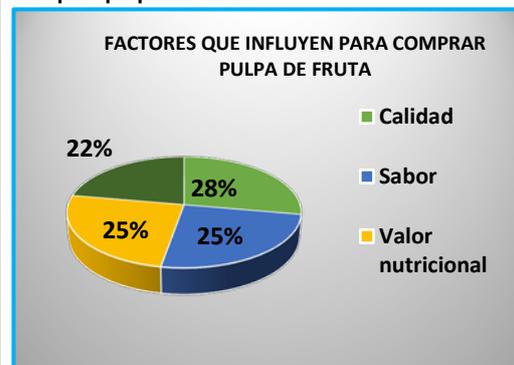
4. ¿Le gustaría adquirir pulpa de guanábana en polvo?



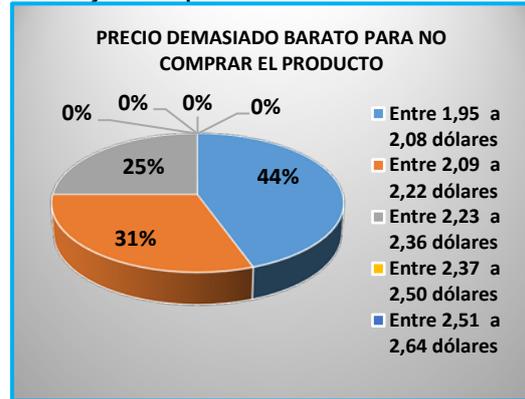
5. ¿Cómo consume las frutas?



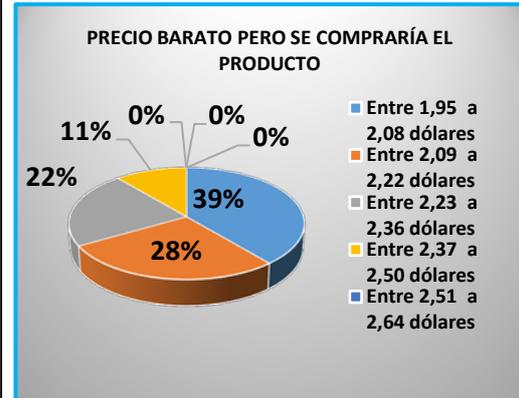
6. ¿Qué factores son importantes al momento de comprar pulpa de fruta?



7. ¿A qué precio entre \$1,95 y \$ 2,95 consideraría un paquete de pulpa de guanábana en polvo de 100g como muy barato que le haría dudar de su calidad y no compraría?



8. ¿A qué precio entre \$1,95 y \$2,95 consideraría un paquete de pulpa de guanábana en polvo de 100g como barato y aun así lo compraría?



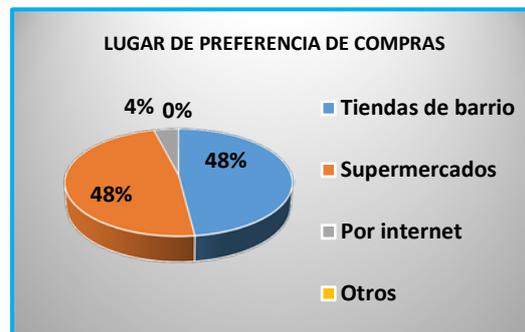
9. ¿A qué precio entre \$1,95 y \$2,95 consideraría un paquete de pulpa de guanábana en polvo de 100g como caro y aun así lo compraría?



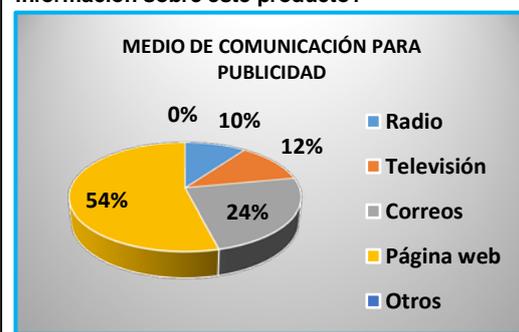
10. ¿A qué precio entre \$1,95 y \$2,95 consideraría un paquete de pulpa de guanábana en polvo de 100g como muy caro y no compraría?



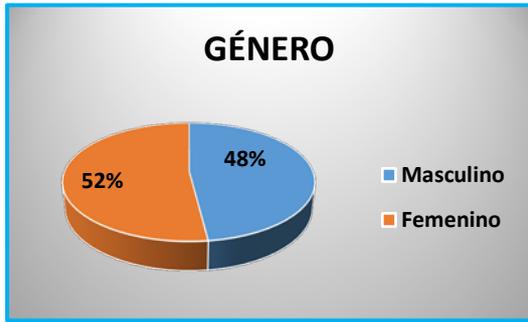
11. ¿Dónde preferiría usted hacer sus compras?



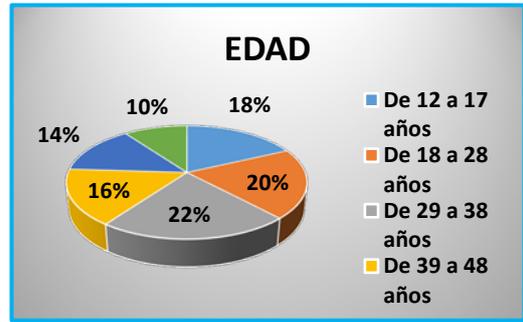
12. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre este producto?



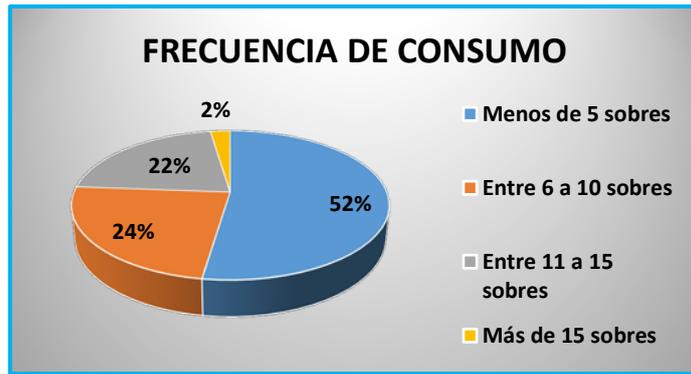
13. Género



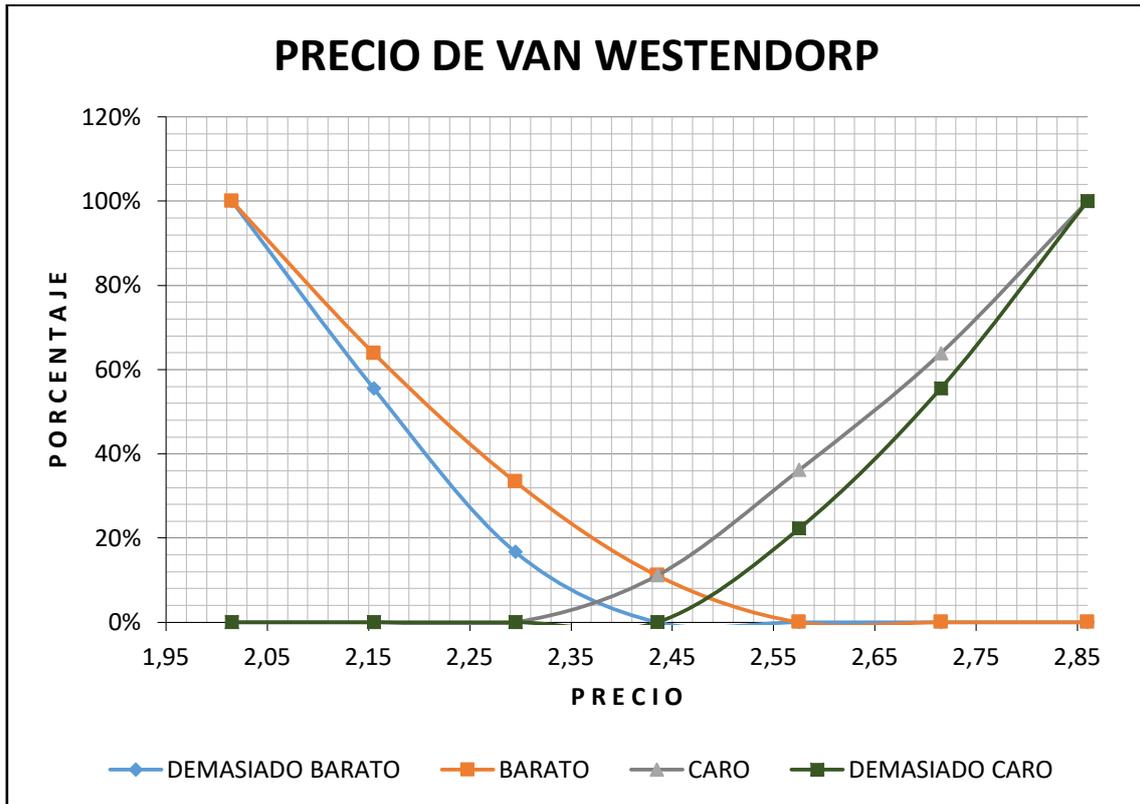
14. Promedio de edad



15. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto usted a adquirir cada dos meses un sobre de 100 gramos de pulpa de guanábana orgánica en polvo?



Anexo 10. Modelo de Van Westendorp



Anexo 11. Información nutricional guanábana orgánica en polvo

Información Nutricional	
Tamaño de porción	½ taza (30g)
Porciones por envase aprox 4	
Cantidad por porción	
Energía (Calorías)	40
% del Valor Diario*	
Grasa total	0g 0%
Sodio	15mg 1%
Carbohidratos totales	10g 3%
Fibra alimentaria	2g 7%
Proteína	5g
Vitamina A	2%
Vitamina C	120%
Calcio	2%
Hierro	2%
No incluye una fuente significativa de calorías de grasa, calorías de grasa saturada, grasa saturada, grasa trans, grasa monoinsaturada, grasa poliinsaturada.	
* Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.	
Calorías 2000Cal 2500Cal	
Grasa total	Menor que 65g 80g
Grasa sat	Menor que 20g 25g
Colesterol	Menor que 300mg 300mg
Sodio	Menor que 2400mg 2400mg
Carbohidrato total	30g 375g
Fibra alimentaria	25g 30g
Proteínas	50g 50g

Adaptado de: NTE INEN, 2008, p. 10.

Anexo 12: Estado de resultados proyectados

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Gastos de Ventas	12.947,00	7.961,85	8.413,39	8.901,27	9.416,51
Gastos publicidad y promoción	9.387,00	4.099,12	4.222,34	4.349,27	4.480,01
Gastos transporte de ventas	3.560,00	3.862,73	4.191,04	4.552,00	4.936,51
(-) Gastos Administrativos	31.223,95	32.727,58	33.668,21	34.646,26	35.645,74
Gastos útiles de oficina	98,70	101,67	104,72	107,87	111,11
Gastos útiles de aseo	327,08	336,91	347,03	357,47	368,21
Gastos sueldos administrativos	8.601,90	9.433,40	9.681,71	9.946,61	10.211,51
Gastos servicios básicos	10.206,00	10.512,79	10.828,81	11.154,32	11.489,62
Gastos seguros	4.833,05	4.978,33	5.127,98	5.282,13	5.440,91
Gastos servicios profesionales	6.894,72	7.101,98	7.315,46	7.535,36	7.761,88
Amort. Gasto Organiz. y legalización	262,50	262,50	262,50	262,50	262,50
(=) Margen Operativo	50.620,14	62.039,26	71.284,57	81.322,03	92.469,28
(-) Gastos Financieros	5.656,90	4.701,07	3.632,17	2.436,80	1.100,02
(=) Utilidad Antes De Imp. Y Participación	44.963,24	57.338,19	67.652,40	78.885,23	91.369,26
- 15% de participación trabajadores	6.744,49	8.600,73	10.147,86	11.832,78	13.705,39
(=) Utilidad Antes Imp. Renta	38.218,75	48.737,46	57.504,54	67.052,45	77.663,87
- 22% Impuesto a la renta	8.408,13	10.722,24	12.651,00	14.751,54	17.086,05
(=) Utilidad Neta	29.810,63	38.015,22	44.853,54	52.300,91	60.577,82

Amort. Acum. Gastos De Organ. y legalización	-	262,50	525,00	787,50	1.050,00	1.312,50
	-					
Total Activos	99.978,77	141.714,96	190.445,14	248.419,64	316.516,71	395.764,31
Pasivos						
Pasivos Corrientes	-	20.004,81	39.754,85	62.979,78	90.075,28	121.381,19
Proveedores	-	4.852,20	5.279,26	5.705,34	6.216,52	6.730,99
Participación a los trabajadores	-	6.744,49	15.345,21	25.493,07	37.325,86	51.031,25
Impuesto a la renta	-	8.408,13	19.130,37	31.781,37	46.532,91	63.618,96
Pasivos No Corrientes	51.153,77	43.074,53	34.039,45	23.935,47	12.636,13	0,00
Préstamo por pagar	51.153,77	43.074,53	34.039,45	23.935,47	12.636,13	0,00
Total Pasivo	51.153,77	63.079,34	73.794,30	86.915,25	102.711,41	121.381,19
Patrimonio						
Capital Social	48.825,00	48.825,00	48.825,00	48.825,00	48.825,00	48.825,00
Utilidad o pérdida del negocio	-	29.810,63	38.015,22	44.853,54	52.300,91	60.577,82
Utilidades retenidas	-		29.810,63	67.825,85	112.679,39	164.980,30
Total Patrimonio	48.825,00	78.635,63	116.650,85	161.504,39	213.805,30	274.383,12
Total Pasivo y Patrimonio	99.978,77	141.714,96	190.445,14	248.419,64	316.516,71	395.764,31

Anexo 15. Resumen de los flujos de efectivo

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos del proyecto	-99.978,77	20.313,66	39.868,53	46.579,15	53.170,63	62.135,97
Flujos del inversionista	-48.825,00	12.234,42	30.833,45	36.475,17	41.871,29	49.499,84

Anexo 16. Cálculo de la tasa de descuento

DETALLE	CIFRAS
Tasa libre de riesgo	1,78%
Rendimiento del Mercado	1,69%
Beta	0,99
Beta Apalancada	1,34
Riesgo País	6,56%
Tasa de Impuesto a la Renta	22%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Valor de la deuda	51.153,77
Valor del capital aportado	48.825,00
Razón Deuda/Capital	1,05
Tasa de interés	11,50%

DETALLE	%
WACC	9,08%
CAPM	10,61%

Anexo 17. Indicadores de evaluación financiera

Indicadores de Evaluación Flujos del Proyecto		Indicadores de Evaluación Flujos del Inversionista	
VAN	65.815,00	VAN	72.225,86
IR	1,66	IR	2,48
TIR	28,14%	TIR	48,50%

Anexo: 18 Período de recuperación de la inversión (PRI)

Años	PRI PARA FLUJO PROYECTO				PRI FLUJOS DEL INVERSIONISTA			
	Flujos del Proyecto	(1+i) ⁿ	Flujo Actualizado	Flujo Acumulado	Flujos del Proyecto	(1+i) ⁿ	Flujo Actualizado	Flujo Acumulado
Año 0	-99.978,77		-99.978,77	-99.978,77	-48.825,00		-48.825,00	-48.825,00
Año 1	20.313,66	1,09	18.622,10	(81.356,67)	12.234,42	1,11	11.060,62	(37.764,38)
Año 2	39.868,53	1,19	33.505,11	(47.851,57)	30.833,45	1,22	25.200,83	(12.563,55)
Año 3	46.579,15	1,30	35.884,99	(11.966,58)	36.475,17	1,35	26.951,71	14.388,17
Año 4	53.170,63	1,42	37.552,04	25.585,46	41.871,29	1,50	27.970,60	42.358,76
Año 5	62.135,97	1,54	40.229,54	65.815,00	49.499,84	1,66	29.894,10	72.252,86
			WACC	9,08%			CAPM	10,61%

Anexo 19. Índices financieros

DETALLE		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	3,76	3,19	2,98	2,87	2,81	1,5
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	0,80	0,63	0,54	0,48	0,44	0,9
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	37,17	37,17	37,17	37,17	37,17	7,2
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	0,18	0,21	0,22	0,24	0,26	0,59
ROA	%	0,21	0,20	0,18	0,17	0,15	0,51
ROE	%	0,38	0,33	0,28	0,24	0,22	0,49

Anexo 20: Costo de importación vía marítima

Máquina deshidratadora de frutas	USD
FOB BARCELONA	7420,00
Flete marítimo	944,00
CFR GUAYAQUIL	8364,00
Seguro	142,61
CIF GUAYAQUIL	8506,61
Gasto descarga	-
DAT GUAYAQUIL	8506,61
Aranceles de importación	1068,43
Agente de aduanas	110,00
Flete terrestre GYE-UIO	314,96
DDP QUITO	10.000,00

Cálculo de los tributos al comercio exterior

CIF	8506,61
Derechos arancelarios	0
Fodinfra	42,53
IVA	1025,90
TOTAL IMPUESTOS	1068,43

Nota: Subpartida 8438.80.90.00 Ad-Valorem 0%, Fodinfra 0,5%, IVA 12%.

