

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE

**Trabajo de grado previa a la obtención de
título de Magister en Administración de**

AUTORES:

Aules de la Cruz María del Carmen
Mosquera Correa Andrea Estefanía
Mosquera Nardi Marcelo Alfonso
Páez Cadena Daisy Carolina
Villa Bastidas Cristian Maximiliano

TUTOR:

Rafael Martín
Arancha Burgos
Francisco Traba

Propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de
derivados de Aguacate “Délice Verte”

PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL

Título del trabajo de titulación

Propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de derivados de

Aguacate “Délice Verte”

Por:

Aules de la Cruz María del Carmen

Mosquera Correa Andrea Estefanía

Mosquera Nardi Marcelo Alfonso

Páez Cadena Daisy Carolina

Villa Bastidas Cristian Maximiliano

Agosto, 2023

Aprobado:

Javier, J, Traba, T

Arancha, A, Burgos, B

Rafael, R, Martin, M

Aceptado y Firmado: _____ día, agosto, 2023

Javier, J, Traba, T

Aceptado y Firmado: _____ día, agosto, 2023

Arancha, A, Burgos, B

Aceptado y Firmado: _____ día, agosto, 2023

Rafael, R, Martin, M

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Aules de la Cruz María del Carmen, Mosquera Correa Andrea Estefanía, Mosquera Nardi Marcelo Alfonso, Páez Cadena Daisy Carolina, Villa Bastidas Cristian Maximiliano, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **Propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de derivados de Aguacate “Délice Verte”** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Aules de la Cruz María del Carmen
carmenaules@hotmail.com

Mosquera Correa Andrea Estefanía
hayandrea_1719@hotmail.com

Mosquera Nardi Marcelo Alfonso
mmosqueranardi@gmail.com

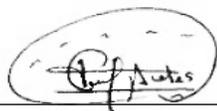
Páez Cadena Daisy Carolina
daisy0590@hotmail.com

Villa Bastidas Cristian Maximiliano
maximopm2009@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

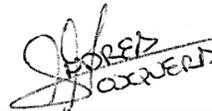
Yo, Aules de la Cruz María del Carmen, Mosquera Correa Andrea Estefanía, Mosquera Nardi Marcelo Alfonso, Páez Cadena Daisy Carolina, Villa Bastidas Cristian Maximiliano, en calidad de autor del trabajo de investigación **Propuesta de creación de una empresa productora y comercializadora de derivados de Aguacate “Délice Verte”**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto 2023



Aules de la Cruz María del Carmen

carmenaules@hotmail.com



Mosquera Correa Andrea Estefanía

hayandrea_1719@hotmail.com



Mosquera Nardi Marcelo Alfonso

mmosqueranardi@gmail.com



Páez Cadena Daisy Carolina

daisy0590@hotmail.com



Villa Bastidas Cristian Maximiliano

maximopm2009@hotmail.com

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos Aules de la Cruz María del Carmen, Mosquera Correa Andrea Estefanía, Mosquera Nardi Marcelo Alfonso, Páez Cadena Daisy Carolina, Villa Bastidas Cristian Maximiliano, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Cristian Javier Melo González

Firma del Coordinador del Programa

Dedicatoria

Aules de la Cruz María del Carmen:

Dedicó esta tesis con todo mi amor y cariño a mis hijas: Fernanda y Mabel Parreño, que son mi fuente de motivación para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor. A mi esposo Pedro Parreño, por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión.

Mosquera Correa Andrea Estefanía:

Dedico este trabajo y maestría a mis padres Jorge y Gladys, y a mi hermana Alexandra, que son mi ejemplo diario de superación y motivación para seguir cumpliendo mis sueños y objetivos.

Mosquera Nardi Marcelo Alfonso:

Lo dedico a mis hijos: Carlos Marcelo, Martín Alejandro y Aytana Victoria, para que este trabajo sea una muestra que con esfuerzo y dedicación se pueden alcanzar las metas que uno se propone.

Páez Cadena Daisy Carolina:

A mi hijo, Isaac, quien me inspira y me da alegría cada día de mi vida.

Villa Bastidas Cristian Maximiliano:

Dedico esto a mi madre por apoyarme en todo momento, sin ella este título no sería posible, a mi papi mi ángel que sé que desde donde sea que esté me está apoyando y guiando para llegar a ser un mejor ser humano y un gran profesional y por último agradezco a mi hermana

y sobrinos, que siempre están ahí para mí, poniéndome el hombro y dándome fuerzas y aliento para seguir.

Agradecimiento

Aules de la Cruz María del Carmen:

Mi principal agradecimiento a Dios quién me ha guiado y me ha dado la fortaleza para cumplir con mis sueños de culminar mi MBA. A mis padres, por sus incansables bendiciones desde la tierra y el cielo. A mis Compañeros de este hermoso proyecto, por permitirme aprender de sus experiencias.

Mosquera Correa Andrea Estefanía:

Agradezco a Dios por cada una de sus bendiciones y por permitirme cumplir una meta más en mi camino, a mis padres y hermana por su infinito amor y apoyo, a todos los profesores de esta maestría, y a mis compañeros por compartir este tiempo de aprendizaje juntos.

Mosquera Nardi Marcelo Alfonso:

A mi familia, en especial a mi esposa Angélica, por apoyarme y comprender lo importante que ha sido esta etapa en mi vida, a mis compañeros de maestría con quienes se llegó a formar una relación más que profesional sino de amistad y a la empresa PRONACA (Procesadora Nacional de Alimentos C.A.) por el apoyo para realizar este posgrado

Páez Cadena Daisy Carolina:

Un profundo agradecimiento a las personas que me motivaron a continuar mis estudios, familiares, amigos, compañeros. A quiénes me apoyaron en los momentos más difíciles y son parte de mi día a día.

INDICE GENERAL

1. Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	14
2. PARTE GENERAL.....	17
ANALISIS DEL ENTORNO.....	17
ANALISIS EXTERNO.....	17
ANÁLISIS DEL SECTOR.....	27
ANÁLISIS INTERNO.....	44
MISIÓN.....	50
VISIÓN.....	51
PROPUESTA DE VALOR.....	51
CANVAS.....	53
FODA.....	57
CAME.....	58
3. PLAN DE MARKETING.....	59
OBJETIVOS.....	59
ESTRATEGIAS.....	59
SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN.....	67
ENCUESTA A PROVEEDORES.....	70
ENCUESTA A CLIENTES.....	71
4. PLAN COMERCIAL.....	74
OBJETIVOS.....	74
ESTRATEGIAS.....	74
HERRAMIENTAS Y SISTEMAS.....	79
EQUIPO.....	81
PLAN DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	86
5. TALENTO HUMANO.....	97
ORGANIGRAMA.....	97
RELACIÓN DE CARGOS.....	97
FICHA TÉCNICA DE CARGOS.....	98
CALENDARIO DE CONTRATACIONES.....	99
CÁLCULO DE SUELDOS Y SALARIOS.....	100

6. PLAN FINANCIERO	101
PROYECCIONES INGRESOS ECONÓMICOS DE DÉLICE VERTE	102
PROYECCIÓN COSTES	104
PROYECCIÓN COSTES DE PRODUCCIÓN.....	108
PROYECCIÓN GASTOS DE PERSONAL.....	109
OPEX.....	111
CAPEX.....	114
CUENTA DE EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS	118
FONDO DE MANIOBRA	119
BALANCE DE SITUACIÓN PROYECTADA	121
ESTADO DE CASH FLOW PROYECTADO	122
DEUDA	123
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	124
RENTABILIDAD.....	125
PUNTO DE EQUILIBRIO.....	126
RATIOS FINANCIEROS.....	127
RATIOS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA	129
RATIOS OPERATIVOS.....	131
7. CONCLUSIONES.....	134
8. BIBLIOGRAFÍA	134

Lista de Figuras

<i>Figura 1 Participación de las actividades económicas en el PIB 2022</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Figura 2 Variación y contribución interna anual de los componentes del PIB 2022</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Figura 3 Producción nacional de aguacate en 2008 – 2019</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Figura 4 Consumo de aguacate en Ecuador</i>	21
<i>Figura 5 Ubicación geográfica de Guayllabamba</i>	22
<i>Figura 6 Selección de materia prima</i>	23
<i>Figura 7 Preparación de producto de DÉLICE VERTE</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Figura 8 Preferencia de Endulzante para colocar en sus alimentos (Ecuador, 2019)</i>	33
<i>Figura 9 Alternativas al guacamole en el mercado</i>	38
<i>Figura 10 Alternativas al té de aguacate en el mercado</i>	38
<i>Figura 11 Alternativas al endulzante de aguacate en el mercado</i>	38
<i>Figura 12 Organigrama de DÉLICE VERTE</i>	46
<i>Figura 13 Pirámide de gestión de DÉLICE VERTE</i>	68
<i>Figura 14 Flujograma del plan de atención al cliente de DÉLICE VERTE</i>	Error!
Bookmark not defined.	
<i>Figura 15 Organigrama de DÉLICE VERTE</i>	Error! Bookmark not defined.

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Programas Gubernamentales de Inversión en Start-Ups</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 2 Criterios de segmentación geográficos</i>	40
<i>Tabla 3 Criterios de segmentación demográficos</i>	40
<i>Tabla 4 Criterios de segmentación psicográficos y socio – económicos</i>	41
<i>Tabla 5 Criterios de segmentación de comportamiento</i>	42
<i>Tabla 6 Simulación de Crédito BanEcuador</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 7 CANVAS de DÉLICE VERTE</i>	52
<i>Tabla 8 FODA de DÉLICE VERTE</i>	56
<i>Tabla 9 CAME de DÉLICE VERTE</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 10 Cronograma de Actividades de DÉLICE VERTE</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 11 Encuesta a proveedores de DÉLICE VERTE</i>	69
<i>Tabla 12 Encuesta a clientes de DÉLICE VERTE</i>	70
<i>Tabla 13 KPI's y Seguimiento de DÉLICE VERTE</i>	71
<i>Tabla 14 Plan de contingencia de DÉLICE VERTE</i>	Error! Bookmark not defined.

<i>Tabla 15 Principales métricas del plan comercial de DÉLICE VERTE</i>	80
<i>Tabla 16 Principales KPI´s del plan comercial de DÉLICE VERTE</i>	83
<i>Tabla 17 Tiempos de respuesta de atención al cliente de DÉLICE VERTE</i>	92
<i>Tabla 18 Principales KPI´s del plan de atención al cliente de DÉLICE VERTE</i>	93
<i>Tabla 19 Relación de cargos de DÉLICE VERTE</i>	96
<i>Tabla 20 Ficha técnica de cargos de DÉLICE VERTE</i>	97
<i>Tabla 21 Calendario de contrataciones de DÉLICE VERTE</i>	99
<i>Tabla 22 Cálculo de Sueldos y Salarios de DÉLICE VERTE</i>	100
<i>Tabla 23 Proyecciones de Ingresos de DÉLICE VERTE</i>	101
<i>Tabla 24 Resumen de Ingresos Netos de DÉLICE VERTE</i>	103
<i>Tabla 25 Proyección costes de ventas de DÉLICE VERTE</i>	105
<i>Tabla 26 Margen bruto de DÉLICE VERTE</i>	106
<i>Tabla 27 Proyección costes de producción de DÉLICE VERTE</i>	108
<i>Tabla 28 Proyección gastos de personal de DÉLICE VERTE</i>	109
<i>Tabla 29 Gastos de operación (OPEX) de DÉLICE VERTE</i>	112
<i>Tabla 30 Resumen costes de explotación de DÉLICE VERTE</i>	113
<i>Tabla 31 Inversiones en bienes de capital (CAPEX) de DÉLICE VERTE</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 32 Cálculo de las amortizaciones de DÉLICE VERTE</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 33 Beneficio neto de DÉLICE VERTE</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 34 Fondo de maniobra de DÉLICE VERTE</i>	118
<i>Tabla 35 Balance de situación de DÉLICE VERTE</i>	121
<i>Tabla 36 Estado de cash flow de DÉLICE VERTE</i>	122
<i>Tabla 37 Calendario de amortización de deudas de DÉLICE VERTE</i>	123
<i>Tabla 38 Necesidades de financiación de DÉLICE VERTE</i>	124
<i>Tabla 39 Análisis de rentabilidad de DÉLICE VERTE</i>	125
<i>Tabla 40 Punto de equilibrio de DÉLICE VERTE</i>	126
<i>Tabla 41 Análisis de liquidez de DÉLICE VERTE</i>	127
<i>Tabla 42 Análisis de deuda de DÉLICE VERTE</i>	127
<i>Tabla 43 Análisis de endeudamiento de DÉLICE VERTE</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 44 Análisis de ROE (Return on Equity) de DÉLICE VERTE</i>	127
<i>Tabla 45 Análisis de ratios económicos de DÉLICE VERTE</i>	129
<i>Tabla 46 Resumen de ratios operativos de DÉLICE VERTE</i>	132

RESUMEN

DÉLICE VERTE será una empresa productora y comercializadora de derivados del aguacate. La empresa se encontrará ubicada en la parroquia de Guayllabamba (Pichincha, Ecuador); con el fin de dar un valor agregado y aprovechar los beneficios y propiedades que tiene el aguacate para la salud de las personas. Se dedicará a la compra directa de los aguacates para la transformación en productos innovadores como el guacamole artesanal, bolsitas de té obtenido de la hoja y un endulzante de la semilla del aguacate. La venta de nuestros productos será a restaurantes, bares y hoteles ecoturísticos que busquen lo natural y tradicional; generando alianzas estratégicas con empresas que vendan productos relacionados con los nuestros. Las estrategias de brindar un valor agregado en toda la cadena de producción utilizando productos sin químicos y el uso de empaques biodegradables buscando una diferenciación de la empresa. Las características de nuestros productos son de elaboración artesanal que buscan cuidar la salud y bienestar de nuestros consumidores. El impacto del proyecto es positivo ya que para que se desarrolle se estará comprando a proveedores que tengan sembríos en los alrededores de Guayllabamba, fomentaremos el apoyo a los agricultores en Buenas Prácticas Agrícolas, además de migrar a futuro a una producción orgánica. Como reto se debe desarrollar opciones de envases biodegradables. La conclusión es que es un proyecto innovador y que preliminarmente es viable y rentable, al presentar un VAN positivo, una TIR de 51% y un periodo de recuperación de 2.53 años. Adicional, genera otros beneficios como el desarrollo de la zona de Guayllabamba al generar fuentes de empleo

en la localidad.

Palabras claves: aguacate, derivados, guacamole, té, endulzante, orgánica, producción, artesanal, comercialización

SUMMARY

DÉLICE VERTE will be a company that produces and markets avocado derivatives. The company will be located in the parish of Guayllabamba (Pichincha, Ecuador); in order to give added value and take advantage of the benefits and properties that avocado has for people's health. It will be dedicated to the direct purchase of avocados for transformation into innovative products such as artisanal guacamole, tea bags obtained from the leaf, and a sweetener made from the avocado seed. The sale of our products will be to restaurants, bars and ecotourism hotels that seek the natural and traditional; generating strategic alliances with companies that sell products related to ours. Strategies to provide added value throughout the production chain using chemical-free products, and the use of biodegradable packaging seeking a differentiation of the company. The characteristics of our products are made by hand and will focus on the well-being and health of our consumers. We have a positive impact of our project since we will buy from suppliers that have crops in the surroundings of Guayllabamba, and support for farmers in Good Agricultural Practices, in addition to migrating to organic production in the future. As a challenge, biodegradable packaging options must be developed. The conclusion is that it is an innovative project and that it is preliminarily viable and profitable, by presenting a positive Net Added Value, an IRR of 51% and a recovery period of 2.53 years. Additionally, it generates other benefits such as the development of the Guayllabamba area by generating sources of employment in the locality.

Keywords: avocado, derivatives, guacamole, tea, sweetener, organic, production, craft, marketing

1. INTRODUCCIÓN

El principal motivo por el cual se ha definido la formación de una empresa productora y comercializadora de los derivados del aguacate que se llamará **DÉLICE VERTE** se debe a que es un producto no tradicional con bajo nivel de procesamiento en el Ecuador, además que posee gran variedad de beneficios a la salud y nutricionales como vitaminas, minerales, energía, entre otros, que lo hacen un producto muy llamativo y con importantes miras hacia el futuro en el campo comercial. Por otro lado, hemos identificado oportunidades en los potenciales clientes que con nuestros productos podemos brindarles una alternativa de solución. Los clientes que usan el guacamole, un producto procesado del aguacate, mencionan baja satisfacción de los que hay en el mercado debido a que por sus formas de conservación artificial tienen una apariencia y sabor “poco natural”. Además, del aguacate se pueden obtener varios otros derivados como el té y endulzante que, por las tendencias de los consumidores a productos más saludables, sin aporte de calorías y como opción para diabéticos, puede ser una opción potenciado por un factor adicional muy valorado, es que es un producto natural, ya que la sucralosa es un endulzante artificial.

La empresa se encontrará ubicada en la parroquia de Guayllabamba (Pichincha, Ecuador); importante zona productora de aguacates, con el fin de dar un valor agregado a este fruto.

Se dedicará a la compra directa de los aguacates, que, gracias a su sabor, textura y las propiedades nutricionales de este producto nos permitirá la transformación en productos

innovadores como el guacamole artesanal, bolsitas de té obtenido de la hoja y un endulzante obtenido de la semilla del aguacate.

La venta de nuestros productos será a restaurantes, bares y hoteles ecoturísticos que busquen lo natural y tradicional; generando alianzas estratégicas con empresas que vendan productos relacionados con los nuestros.

La empresa tendrá varias ventajas competitivas en sus 3 productos. Con el guacamole que se obtendrá de la pulpa de aguacate, los productos que existen en el mercado contienen conservantes químicos, lo que hace que no se asocie al guacamole casero por lo que se buscará que nuestro producto sea fresco y natural (con conservantes naturales). Con respecto al té que se obtendrá de las hojas de la planta de aguacate, es un producto que no existe en el mercado, sería único. La hoja de aguacate tiene varios componentes que son de beneficio para la salud ya que posee propiedades antioxidantes, digestivas y analgésicas. Y finalmente el endulzante se obtendrá a partir de la semilla de aguacate, será un endulzante natural, parecido a la fructosa, para la preparación de alimentos con un enfoque saludable.

La misión de **DÉLICE VERTE** es la siguiente: Somos una empresa ecuatoriana con gran espíritu innovador enfocada a la producción y comercialización de derivados de aguacate, generando satisfacción en nuestros clientes por los altos estándares de calidad generando un trabajo sostenible, socialmente responsable y amigable con el ambiente. Y la visión es: Ser una empresa pionera y líder en Ecuador en el procesamiento y comercialización de productos derivados del aguacate cumpliendo las expectativas de nuestros consumidores a través de la calidad e innovación y con proyección de exportar nuestros productos.

Las razones que justifican la propuesta del negocio es que el Ecuador es un país idóneo para la producción de frutas no tradicionales como lo es el aguacate; gracias a la posición

geográfica y todas las bondades del clima de la zona de Guayllabamba. Además, por el contacto directo con productores locales de este lugar se vio óptima la oportunidad de aprovechar este producto y utilizar tanto su pulpa, semilla y las hojas de este árbol desarrollando productos orgánicos que puedan ser distribuidos de forma directa a restaurantes, bares y hoteles ecoturísticos que brindan tantos platos típicos como platos que van acorde a la presentación de nuestros productos. Cabe señalar que la producción y comercialización de aguacate puede estimular la economía popular y campesina, ya que los precios de venta directa son mucho mayores que comprar a intermediarios por lo que este producto dinamiza el sector rural por lo que es clave para una industria en mediano y largo plazo, siendo una alternativa para los agricultores.

Uno de los objetivos será crear una empresa sólida con alianzas estratégicas con productores de la zona de Guayllabamba y clientes con un nivel de fidelización de medio a alto. Abrir mercado nacional e internacional e impulsar el desarrollo de productores, así como contar con personal calificado y maquinaria apropiada para cumplir con los estándares de calidad. Las estrategias de brindar un valor agregado en toda la cadena de producción utilizando productos sin químicos, y el uso de empaques biodegradables que nos permita elevar la posición a pagar del cliente buscando una diferenciación de la empresa.

Hemos visto que la población ecuatoriana tiene una importante inclinación hacia lo nacional, por lo cual el marketing en este sentido de consumir productos de marca ecuatoriana puede tener mayor impacto. La característica de nuestros productos es de elaboración artesanal que buscan cuidar la salud y bienestar de nuestros consumidores.

Si se presentan posibles competidores que busquen reproducir la estrategia y propuesta de valor de **DÉLICE VERTE**, utilizaremos nuestra estrecha relación con los productores y las fortaleceremos con prácticas, como la obtención de certificaciones orgánicas, y a través de un protocolo de comercio justo, que avalen nuestro compromiso social con la parroquia de Guayllabamba, siendo esto prioritario para **DÉLICE VERTE**.

Contamos con un equipo interdisciplinario de socios promotores: ingenieros con experiencia en el agro y diseño industrial quienes estarán a cargo de los procesos desde el control de calidad de la materia prima, así como del desarrollo de la planta procesadora y formulación de nuestros productos, asegurándose de que se obtenga un producto con altos estándares de calidad.

2. PARTE GENERAL

ANALISIS DEL ENTORNO

Es importante realizar un análisis del entorno de **DÉLICE VERTE**, donde se considerará la coyuntura política, económica, sociocultural, tecnológica y ambiental para de esta manera determinar todas las posibles amenazas y oportunidades con las que se va a contar y definir un plan de acción en base a la información y datos encontrados.

ANALISIS EXTERNO

Factores Políticos

Es importante revisar las políticas de distinto índole que tiene Ecuador que pueden afectar directamente a los negocios, como son las regulatorias, tributarias y laborales. En el país, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo se encuentra en el proceso de la transformación de la matriz productiva, cuya finalidad radica en la promoción y mejora de la

industria nacional por otra parte, de acuerdo con la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2015), los alimentos procesados deben de obtener su Notificación Sanitaria para su comercialización dentro del territorio nacional. (Pública, 2013)

Factores Económicos

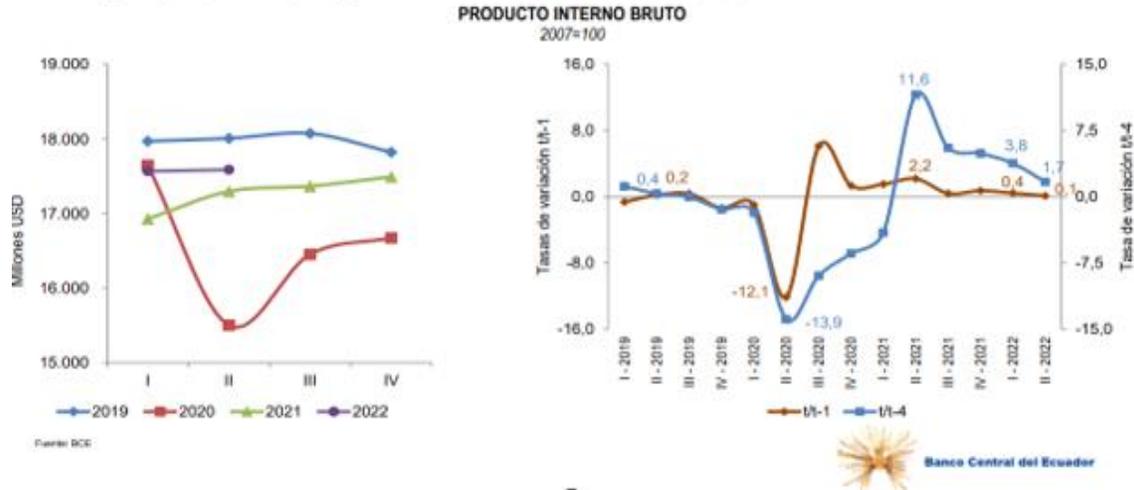
La economía ecuatoriana creció 3,8% durante el primer trimestre de 2022 en comparación con el mismo período de 2021, reflejando una recuperación de las actividades económicas y productivas en el Ecuador. En términos interanuales, el incremento de 3,8% fue impulsado por la variación positiva de los componentes del Producto Interno Bruto (PIB) como: gasto de consumo final de los hogares de 6,7%, el Gasto de Consumo Final del Gobierno de 6,5% y la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) de 4,0%. El consumo de los hogares representa más del 65% del Producto Interno Bruto (PIB), se vio impulsado por el incremento de las importaciones, remesas y créditos de consumo (Banco Central de Ecuador, 2022). Cabe destacar que la recuperación sostenida del consumo de los hogares ha sido un elemento fundamental en el desempeño de la economía.

Figura 1

Participación de las actividades económicas en el PIB 2022

ECUADOR CRECIÓ EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2022 EN 1,7%

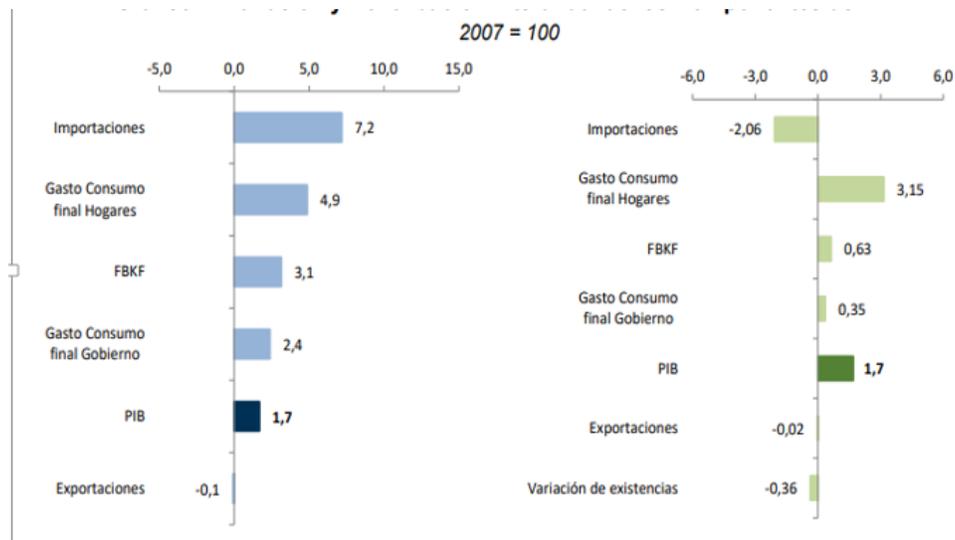
En relación al segundo trimestre de 2021 (t/t-4) el PIB creció en 1,7%, debido al comportamiento positivo del Gasto de Consumo Final de los Hogares (4,9%), la FBKF (3,1%) y el Gasto de Consumo Final del Gobierno (2,4%).



Fuente: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>

Figura 2

Variación y contribución interna anual de los componentes del PIB 2022



Fuente: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>

Gasto de consumo final de los hogares

En el segundo trimestre de 2022, tiene valores similares con el periodo del año anterior, el Gasto de Consumo Final de los hogares creció en 4,1% explicado por un mayor consumo de productos manufacturados tales como: productos de la carne, camarón elaborado, aceites crudos y refinados minerales, productos lácteos, entre otros. Los resultados de las Cuentas Nacionales presentadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) muestran que la economía ecuatoriana se desaceleró al crecer 1,7% en el segundo trimestre de 2022 respecto al mismo período de 2021 y 0,1% con relación al trimestre anterior. Esta desaceleración ocurrió debido a los efectos perjudiciales ocasionados por las paralizaciones del pasado mes de junio.

Ecuador es la economía número 65 por volumen de PIB, en 2021 la deuda pública fue de 55.828 millones de euros, con una deuda del 62,24% del PIB. Su deuda por cápita es de 3.121 € euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en Ecuador es de septiembre de 2022 y fue del 4,1%.

El riesgo país de Ecuador se ubica en uno de los últimos puestos con relación al de los países vecinos. El miércoles 12 de octubre del 2022 alcanzó los 1841 puntos, cifra que pasó hacer la más alta desde la época de la pandemia.

Es importante destacar que la producción agrícola (aguacate) desarrollada en Guayllabamba es de alta calidad gracias a la bondad de su clima. La mayor concentración de sus actividades económicas es de campo agrícola, formando un 58% de la población económicamente activa, dedicada a la actividad agrícola, ganadera y la pesca, mientras que su tasa global de participación

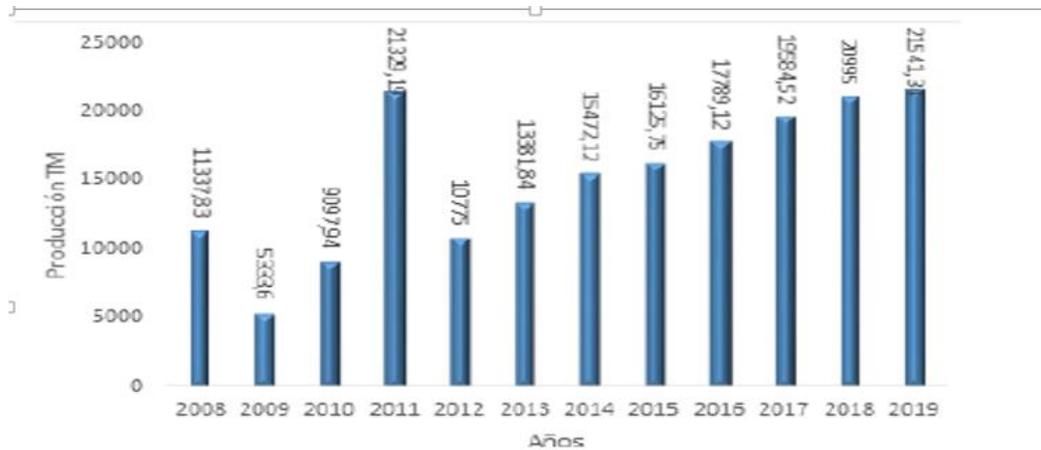
laboral es el 69%. Actualmente, las exportaciones de aguacate nacional bordean los USD 600.000 al año, según informe del Banco Central del Ecuador. (López, 2022)

“Las provincias en las que se produce aguacate son Carchi (36%), Pichincha (31%), Imbabura (18%), Tungurahua (8%) y Santa Elena (7%)”. (Herrera, 2022, parr. 6)

En Ecuador existen varios tipos de aguacates, los más consumidos a nivel nacional son aguacate fuerte o guatemalteco, característico de la zona de la sierra ecuatoriana. De acuerdo con datos estadísticos la cantidad exportada en el 2021 fue de alrededor de 100 toneladas de fruta, dentro de los principales destinos de exportación están: Estados Unidos, Europa, Asia y países vecinos como Colombia. El mercado de aguacate está en pleno crecimiento y se espera que la tendencia tenga un crecimiento hasta el año 2022, producto del impulso en la demanda por parte EE. UU., quien es el principal importador, sumado a Europa donde el mercado aún tiene potencial de crecimiento; mientras que Asia, y específicamente China, se muestran como escenarios promisorios para impulsar el consumo, lo que sin duda favorecería a todos los productores y exportadores de esta fruta. (Herrera, 2022)

Figura 3

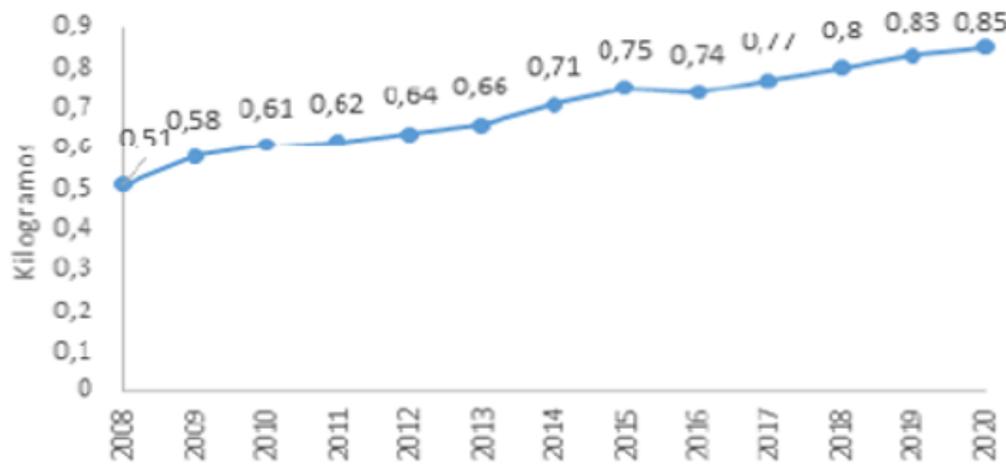
Producción nacional de aguacate en 2008 – 2019



Fuente: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>

Figura 4

Consumo de aguacate en Ecuador



Fuente: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>

Factores Socioculturales:

Antes Guayllabamba parecía un pueblo adormecido por varios factores de: marginación, exclusión, esperando la buena voluntad de los municipios o el gobierno. Se detectaron los

problemas con las necesidades sentidas por los habitantes, cuyo diagnóstico dio lugar a que la presión social se resolviera a través de un Plan Estratégico de Desarrollo. Se firmaron los convenios con la participación ciudadana y se puso en ejecución para revertir la situación anterior. Hoy el Gobierno Local con su pueblo quieren dejar atrás el pasado y marchar firmes al desarrollo sostenible con la participación ciudadana; con el despertar de haber cumplido con los servicios de infraestructura básica, se puede afirmar que en la parroquia la pobreza es mínima proyectándose más bien ésta a la migración interna cuya población flotante es absorbida por las florícolas. La expansión del turismo activa tanto a hombres como mujeres a involucrarse en el desarrollo; existe equidad de género en el trabajo del mercado. La pertinencia del pueblo ha adquirido muchos valores como son la solidaridad, libertad, dignidad y universalidad de los hijos de Guayllabamba.

“La palabra Guayllabamba proviene del idioma quichua: guaylla = verde y bamba, pampa o llano. Su nombre nativo fue “Inraquí”, del Chapalá, que quiere decir pueblo. Sus límites al norte el cantón Pedro Moncayo, al sur con las parroquias de El Quinche, Yaruquí y Tababela, al este el cantón Cayambe y al oeste la Parroquia de Calderón.

Temperatura: oscila entre los 18°C y 28°C.

Altitud: 2.171 metros sobre el nivel del mar.

Clima Población: Ecuatoriano meso térmico seco”. **Fuente:** [Guayllabamba \(gadguayllabamba.gob.ec\)](http://gadguayllabamba.gob.ec).

[https://es.wikipedia.org/wiki/Guayllabamba_\(parroquia\)#:~:text=6%20Enlaces%20externos-,Toponimia,%E2%80%9D%2C%20que%20quiere%20decir%20pueblo.](https://es.wikipedia.org/wiki/Guayllabamba_(parroquia)#:~:text=6%20Enlaces%20externos-,Toponimia,%E2%80%9D%2C%20que%20quiere%20decir%20pueblo.)

Guayllabamba tiene una población es de 18.000 habitantes.

Figura 5

Ubicación geográfica de Guayllabamba



Fuente: [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/58/Mapa_Parroquia_Guayllabamba_\(Quito\).svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/58/Mapa_Parroquia_Guayllabamba_(Quito).svg)

Lo mejor del aguacate de Guayllabamba es nuestro equipo humano, el cual está identificado con el principal objetivo de la empresa: Ofrecer a nuestros clientes un producto de la mejor calidad con un excelente servicio.

Tecnológicos

El avance imparable de la tecnología e innovación llega a tener grandes efectos en las industrias. **DÉLICE VERTE** para expandir sus productos y llegar a sus futuros lo hará, a través de las redes sociales más usadas (Instagram, Facebook, telegram, YouTube). La página web será: www.deliceverte.com.

Maquinaria: para la elaboración de los productos de la productora y comercializadora **DÉLICE VERTE**, se requiere de: balanza, Cámara de frío, máquina para hacer guacamole; máquina para etiquetado.

Figura 6

Selección de materia prima



Fuente: <https://www.diariosur.es/economia/agroalimentacion/201502/02/industria-guacamole-eleva-cifras-20150202111840.html>

Figura 7

Preparación de producto de DÉLICE VERTE



Fuente: <https://www.diariosur.es/economia/agroalimentacion/201502/02/industria-guacamole-eleva-cifras-20150202111840.html>

Ecológicos

El sector de la agricultura mantiene activa una guía de buenas prácticas Agrícolas, con la que los productores de aguacate cumplen, dentro de esta guía se señala específicamente la protección del ambiente y un plan de desechos que los productores deben poner en práctica para poder mantener activas las plantas. Se aplica técnicas de conservación y protección de la flora y fauna. Los proveedores de aguacate cuentan con las prácticas de responsabilidad social lo que permite a **DÉLICE VERTE**, proyectarse como una empresa amigable con el medio ambiente en los diversos puntos de la cadena de producción. (Ministerio de Agricultura y Ganadería 2020)

Legales

Los factores legales son las normativas y leyes que las compañías deben cumplir, como las del consumidor, las laborales, antimonopolios y regulaciones sobre seguridad. Además, algunos como la legislación sobre salarios mínimos, entre otros. Entre los factores que pueden mencionar son los siguientes: Trámite de registro de documentos, licencias, patentes y cualquier tipo de permiso para operar. Obtener permisos sanitarios y cumplir con lo estipulado para la seguridad social de los trabajadores, fondo de jubilación, etc. Comprobar que la política fiscal de la organización se ajusta a lo establecido por la administración pública que le corresponde. Tener en cuenta cualquier asunto de carácter legal como las demandas laborales en caso de conflictos entre el empleador y el empleado. De forma similar, en los

incumplimientos del pago de compromisos contraídos por los clientes. Certificar de que las comunicaciones enviadas no están en conflicto con las leyes y que no se viole la seguridad de los datos o la privacidad de estos. (Ley Orgánica para el desarrollo económico y sostenibilidad Fiscal, 2021)

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI), más de 143.000 emprendimientos y 645.000 negocios están sujetos a este régimen tributario.

Para hacerlo operativo, tanto el gobierno nacional como el Servicio de Rentas Internas (SRI) han emitido ciertas normas, una de ellas es la Ley Orgánica de Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal. La fuerza de trabajo emprendedora -sobre la que recae gran parte del impulso reactivador de la economía ecuatoriana- estará sujeta a un nuevo régimen: el Régimen Impositivo de Negocios Populares y de Emprendedores (RIMPE). El cual entro en vigor para contribuyentes del Sistema Impositivo Simplificado (RISE) y para aquellos que tributaban bajo el Régimen de Microempresas— a partir de las 00 horas del 1 enero de 2022. El Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) es el nuevo régimen aplicable en Ecuador desde el 2022 que reemplaza al Régimen Impositivo Simplificado (RISE) y al Régimen de Microempresa. (Ley Orgánica para el desarrollo económico y sostenibilidad Fiscal, 2021)

El RIMPE agrupa a dos categorías:

- **Negocios populares:** personas naturales con ingresos brutos anuales desde \$0 a \$20.000 (al 31 de diciembre del año anterior)
- **Emprendedores:** personas naturales y jurídicas con ingresos brutos anuales desde USD \$20.001 a \$300.000 (al 31 de diciembre del año anterior)

La Junta Parroquial de Guayllabamba es la encargada de planificar el desarrollo parroquial y el ordenamiento territorial en coordinación con el Gobierno Cantonal y Provincial, planificar el equipamiento, infraestructura física y vialidad de la parroquia, incentivar y promover el desarrollo de las actividades productivas comunitarias. (Duque, 2008)

ANÁLISIS DEL SECTOR

BARRERAS DE ENTRADA

Al tener nuestro portafolio, productos innovadores y con características diferenciadores podemos transformar varias de las barreras en oportunidades para el proyecto.

Economías de Escala

La comercialización de aguacate en el Ecuador se da de manera directa, se vende la fruta del productor al intermediario o comerciante. Hay muy poca generación de valor agregado. El desarrollar economías de escala en distintos puntos de la cadena nos permitirá tener un menor costo de producción, al ser más competitivos versus productos sustitutivos y la competencia. Para esto se ha identificado algunos puntos de nuestro proceso productivo donde podemos aplicar una economía de escala, por ejemplo, en la adquisición de aguacates, nuestra materia prima principal, logrando acuerdos con los productores al garantizarles una compra segura y a un precio adecuado. Será un reto ya que la comercialización de aguacates se maneja de manera informal actualmente. La comercialización para los productores de aguacate es un cuello de botella ya que en ocasiones hay sobre producción, obteniendo precios bajos, generando pérdidas.

Desventajas en Costos Independientemente de la Escala

En ciertos meses del año, ya que la producción de aguacates es cíclica en el año, hay poca producción y los precios en el mercado suben significativamente. Y al ser una fruta que tiene

poca vida útil, no se puede almacenar para las temporadas de baja disponibilidad. La estrategia será buscar acuerdos con los productores para un precio estable que cubra los picos y valles de precios, que cuando el productor pierde en el mercado, nosotros le damos un precio adecuado y cuando el precio sube en el mercado nosotros no seamos afectados por esos precios altos.

Inversiones en Capital

Por el bajo nivel de industrialización del aguacate en el Ecuador, no existen proyectos comparables al nuestro por lo que debemos realizar el requerimiento de inversiones en capital partiendo de una base cero (sobre lo requerido de maquinaria y equipos, su diseño y especificaciones).

Los principales objetivos de nuestra inversión en capital será la siguiente:

Inicio de Operaciones-

Para lo cual necesitaremos adquirir la maquinaria y equipos necesarios para producir los productos definidos para nuestro portafolio inicial, bajo un proceso eficiente. Adicional, se desarrollará conocimientos en el proceso de fabricación del personal mediante una capacitación adecuada.

Estrategia de I+D

Se realizará un plan de I+D para desarrollar y validar que los productos cumplan las expectativas que tengan nuestros potenciales clientes.

Diferenciación del Producto

En el Ecuador, el cultivo del aguacate comprende aproximadamente 2,000 hectáreas sembradas según información del 2022. “El futuro del Ecuador está en el aguacate, es una de las frutas más requeridas en el mundo, es el único

cultivo cuya oferta no está todavía saturada, la demanda es más alta que la oferta”, manifestó. (Menendez, 2022)

A pesar de que el aguacate tiene muchas propiedades interesantes para la salud, no se las “explota” como una alternativa de comercialización y de atender nichos de mercado. Además, la fruta se vende sin un valor agregado. Como mencionamos en el punto anterior, la inversión en I+D es importante para desarrollar productos que cumplan las expectativas de nuestros clientes, darle un valor agregado y diferenciarnos de productos sustitutos. El mercado actualmente busca productos con características:

- 1) Natural. - la estrategia de usar conservantes naturales para el guacamole nos permitirá mercadear nuestro producto con el mensaje de natural y diferenciarnos de los productos en el mercado que incluyen productos químicos para su conservación.
- 2) Saludable. - hay dos razones importantes porque los productos saludables están tomando mucha relevancia en el Ecuador. La primera, es la introducción en el 2014 del semáforo de alimentos que influyó fuertemente en la concientización sobre productos saludables, segundo, es que el consumidor busca cada vez más productos bajos en calorías.

El té que tendremos dentro de nuestro portafolio, obtenido de las hojas de la planta de aguacate, se diferenciará del resto de productos en el mercado ya que tiene mayores propiedades positivas para la salud que no las tienen otros productos como la manzanilla, horchata y cedrón, además de tener un bajo nivel calórico, este producto está hecho a base de la hoja de aguacate que tiene varias propiedades, como es antioxidante, digestivo, analgésico, entre otras.

En farmacología, la hoja de aguacate se considera una planta medicinal y se emplea como antiinflamatorio, antidiarreico, astringente, antiséptico y

vermífugo. En medicina tradicional se usa para combatir lombrices intestinales y otras enfermedades del sistema digestivo como acidez estomacal. También se usa para el insomnio, estreñimiento, dolor de cabeza, de muelas, menopausia, lumbago, piedras del riñón e hipertensión. (Wikipedia, 2020)

Adicional, el endulzante que se obtendrá de la semilla del aguacate, disminuye la absorción de glucosa y ayuda a mantener estables los niveles de glucemia, evitando la secreción de picos de insulina, por lo que se recomienda para personas que padecen de diabetes. Esto sumado a su efecto saciante y regulador del tránsito intestinal, ayuda a mantener el peso o a facilitar su pérdida en dietas de adelgazamiento. (Monje, 2023)

3) Tradicional

El aguacate es un producto muy arraigado a la cocina ecuatoriana por lo que todo lo que se asocia a esta fruta es apetecido ya que ha estado en nuestra cultura por cientos de años.

4) Ecológico

Fomentaremos la producción orgánica en nuestros productores de aguacates además del uso de empaques biodegradables.

Acceso a los Canales de Distribución

Es importante mencionar que la tendencia a lo natural, saludable, tradicional y ecológico crece en el Ecuador y el mundo por lo que aprovecharemos estos atributos de nuestros productos para ingresar a restaurantes, bares y hoteles ecoturísticos que busquen lo natural y tradicional. Ese será nuestro principal camino para penetrar a distintos canales de distribución. Estos atributos acompañados por altos estándares de calidad y con costos

competitivos será la estrategia. El reto será transmitir este mensaje adecuadamente al consumidor.

Políticas Gubernamentales

En Ecuador existen políticas relacionadas a fomentar el emprendimiento, sin embargo, al no ser políticas de estado sino del gobierno de turno, pueden ser modificadas. La principal preocupación en los emprendimientos es el financiamiento por lo que tenemos algunas opciones como se mencionan en el cuadro a continuación:

Tabla 1

Programas Gubernamentales de Inversión en Start-Ups

Cuadro Resumen de Brechas Identificadas y sus Acciones Recomendaciones

Área del Ecosistema	Brechas identificadas	Acciones recomendadas
Política y Marco Normativo	<ul style="list-style-type: none"> - Excesiva tramitología y centralismo - Incompatibilidad regulatoria y eliminación de leyes innecesarias - Falta de articulación entre instituciones del Estado para promover emprendimiento y la innovación - Difícil acceso a incentivos fiscales para emprendimiento e Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y reformas legales • Creación de un cuerpo legal • Ventanillas únicas - información transparente • Mejorar procedimientos informatizados • Rutinas de monitoreo y de evaluación independientes • Creación de entidad rectora • Mecanismos interinstitucionales de coordinación (grupos de trabajo) • Alineación de políticas de desarrollo con políticas de emprendimiento • Creación de plataformas virtuales • Difusión de información efectiva por varios medios

Fuente: https://unctad.org/system/files/official-document/epf_npd02_Ecuador_es.pdf

Aprovecharemos estas políticas gubernamentales sobre fomento de nuevas empresas para obtener también reducción de impuestos para nuevos emprendimientos ya que la carga impositiva es importante en el Ecuador.

BARRERAS DE SALIDAS

Personales o Emocionales. - no existen barreras de salida de carácter personal o emocional en este proyecto.

Económicas. - en Ecuador rigen normativas claras en cuanto a deberes y haberes de los empleadores y trabajadores que están plasmados en el Código del Trabajo del Ministerio del Trabajo. Ya que se cumplirá con los colaboradores de la empresa todos los requisitos que la legislación ecuatoriana determina en cuanto contratación de personal como son contratos en orden y beneficios de ley por lo que no habrá inconvenientes en este punto. Las penalizaciones en Ecuador son importantes en caso de no hacerlo.

Estratégicas. - no existen barreras de salida de carácter estratégicas en este proyecto.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Número de Proveedores y su Grado de Concentración

Existe un importante número de proveedores de aguacate en la zona de Guayllabamba de distinta índole: productores grandes, medianos y pequeños, principalmente concentrados en productores pequeños por lo que hay una importante opción para abastecimiento de la principal materia prima del proyecto. Se buscará obtener proveedores en los 3 estratos, con mucho énfasis en los pequeños con el objetivo del desarrollo económico de la zona. Sin embargo, con los productores pequeños el principal reto será el cumplimiento de los estándares de calidad que definimos.

Grado de Diferenciación

Consideramos que uno de los puntos relevantes de nuestros productos será la calidad. Para tener un buen producto, necesitamos una buena materia prima por lo que se considera una escala de pago en función de la calidad que nos provean los proveedores con criterios como: punto de madurez, variedad de aguacate, entre otros. Hay que trabajar de la mano con los proveedores para que puedan cumplir nuestros estándares de calidad que tenemos definido.

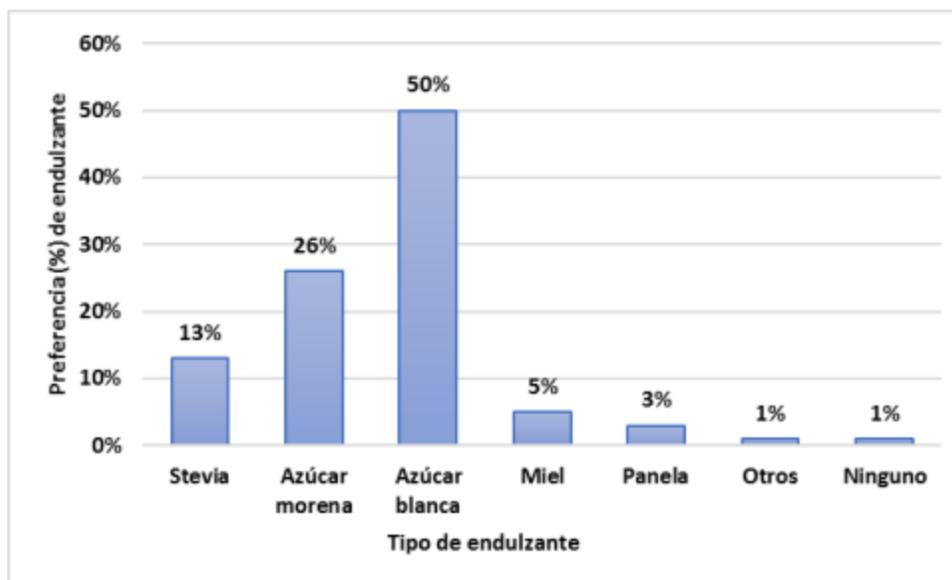
Existencia de Productos Sustitutivos

Existe la amenaza de productos sustitutivos tanto para el guacamole, té y endulzante por lo que la estrategia de mercadear los beneficios de nuestros productos (naturales, saludables, tradicionales y ecológicos) acompañado con altos estándares de calidad y comunicar el fomento de una zona rural del país serán los elementos para contrarrestar los productos sustitutivos.

Los endulzantes naturales, comunicando sus beneficios a la salud, todavía tienen una oportunidad de crecimiento al reemplazar el consumo de azúcar como se indica en el cuadro a continuación:

Figura 8

Preferencia de Endulzante para colocar en sus alimentos (Ecuador, 2019)



Fuente: <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/download/425/484/849>

Importancia que el Sector Industrial tenga para los Proveedores. - es un proyecto pionero en el procesamiento de este producto por lo que será de un posible interés para muchos productores de aguacate puesto que en el Ecuador la comercialización de aguacate tiene un mínimo nivel de procesamiento y se lo vende en fruta fresca.

Amenaza de Integración Vertical hacia Adelante. - en esta primera etapa del proyecto no está considerado una integración vertical hacia adelante por disponibilidad de recursos económicos, por lo que puede ser una amenaza en esta primera etapa el depender solo de los clientes para comercializar nuestros productos. Sin embargo, ya que uno de los socios tiene una línea de restaurantes puede ser una opción para una integración vertical hacia adelante, como una siguiente etapa.

Importancia del Proveedor sobre el Coste Final del Producto. - en el caso del proveedor de aguacate, que para **DÉLICE VERTE** es la materia prima principal al ser utilizada en la elaboración de nuestros productos, el peso de ese costo sobre el costo final del producto es

importante, alrededor del 60% por lo que las estrategias mencionadas anteriormente de tener varios proveedores calificados para negociar mejores precios será un punto clave en el éxito del proyecto.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Número de Clientes y su Grado de Concentración

El número de clientes potenciales es amplio ya que de consultas preliminares les interesa mucho a los restaurantes, bares y hosterías ecológicas los productos naturales, saludables, tradicionales y ecológicos. Si bien los conceptos antes mencionados son novedales y limitado el número de clientes que los aprecian, pero está creciendo en la población el interés sobre estos conceptos. Por lo que a futuro se prevé que sean los principales atributos que se busquen por los consumidores y por ende en nuestros clientes (los restaurantes, bares y hosterías ecológicas), por lo que el potencial de crecer será importante.

Importancia que el Producto tenga sobre los Costes de los Clientes

Ya que nuestros productos son complementarios para la alimentación de nuestros clientes no generan una participación importante sobre los costos de los clientes por ello si los mercadeamos con todos los atributos mencionados anteriormente, los productos serían adquiridos incluso bajo fluctuaciones económicas del país.

Grado de Diferenciación de los Productos del Sector

Los productos que existen en el mercado, competencia de los nuestros, a excepción del guacamole, se obtienen de otras fuentes. Por ejemplo, el té se obtiene de la manzanilla, horchata o cedrón, los cuales no tienen el mismo nivel de propiedades para la salud que las que proporciona el aguacate. En cambio, el endulzante es un producto novel, sería el primero obtenido del aguacate, que igual se explotará sus propiedades benéficas para la salud para

diferenciarse de los productos del sector que se obtienen de otras fuentes. En el caso del guacamole, si bien hay otros productos en el mercado, nos diferenciaremos de los demás por el uso de conservantes naturales además que será fresco con el slogan: “del huerto a la mesa”.

Grado de Rentabilidad del Sector Industrial del Cliente

El sector de alimentos procesados (restaurantes, bares, hosterías ecológicas) tienen un buen margen de rentabilidad por lo que éstos para diferenciarse de sus competidores al usar productos como los nuestros (naturales, saludables, tradicionales, ecológicos) les dará un valor agregado, por lo que será importante hacer alianzas estratégicas con estos lugares.

Amenaza de Integración Vertical hacia Atrás

Este punto es una de las amenazas importantes que hemos identificado ya que dependemos de una buena calidad de materia prima, en este caso el aguacate, para tener una buena calidad de producto. Por esto, buscaremos proveedores de aguacate para hacer alianzas estratégicas de abastecimiento de materia prima cumpliendo cantidad y calidad y más adelante el trabajar en Buenas Prácticas Agrícolas para que produzcan orgánicamente y sumar un elemento más a nuestros productos, el concepto de: ORGÁNICO. No está considerado en una etapa inicial adquisición de tierras para nosotros mismos producir el aguacate debido a la alta inversión que esto representa.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

¿Quiénes son mis competidores?

Nuestros principales competidores serán:

Guacamole- Empresas que producen este producto, sin embargo, son productos que tienen conservantes químicos para estabilizar el producto en el tiempo.

Té- Productores de aguas aromáticas en base a manzanilla, cedrón, hierba luisa, entre otros.

Endulzante- Productos a base de Stevia o sucralosa.

¿Dónde están?

Estos productos de la competencia ya han penetrado el mercado ya que incluso se los encuentra en los principales autoservicios por lo que ya tienen una cadena de producción y de costos que les permite ingresar a este mercado. Nuestros productos, con los atributos mencionados anteriormente, permitirán diferenciarnos de los productos en el mercado para conseguir un espacio del mercado en este segmento.

En guacamole, la principal marca que encontramos es Green Garden.

En aguas aromáticas, las principales marcas que encontramos son Nature's Heart, Hornimans e Ile.

En endulzantes, las principales marcas que encontramos son Stevia Life y Splenda.

¿Cómo es su producto? ¿Qué ofrecen?

Guacamole- Existen productos con marcas, pero su color y olor no se asocian a un producto natural que es donde nos enfocaremos nosotros.

Té- No hay una diferenciación de productos en el mercado, es decir, no se comunica beneficios para la salud. En resumen, son productos simples en cuanto a su mercadeo. En nuestro caso, sí explotaremos los beneficios del té de aguacate.

Endulzantes- Estos productos se han enfocado en la línea de alternativas para diabéticos, sin embargo, en nuestro caso tendrán otras propiedades para la salud como mencionamos anteriormente.

¿Qué necesidad satisfacen?

Guacamole- Ahorrar tiempo de preparar el guacamole en restaurantes y casas.

Té- Alternativas al café o bebidas que no son saludables.

Endulzantes- Producto para diabéticos o personas que buscan mejorar su salud, como el control de peso, al ser endulzantes no calóricos.

¿Cuáles son sus canales?

Estos productos llegan a cadenas de supermercados mientras que en nuestro caso nos enfocaremos también a entrega directa a restaurantes, bares y hosterías ecológicas, que sería una estrategia diferenciadora ya que los competidores no comercializan así sus productos.

¿Cuál es su imagen? ¿Cómo se comunican?

En estos productos su imagen es sencilla, no se ve mucho detalle en imagen y publicidad, que también es una oportunidad para nuestro caso al mercadear los beneficios que tiene el aguacate.

Figura 9

Alternativas al guacamole en el mercado



Fuente: <https://hosteleriaecuador.com/producto/guacamos-y-encurtidos/>

Figura 10

Alternativas al té de aguacate en el mercado



Fuente: <https://iishop.com.ec/producto/horchata/>

Figura 11

Alternativas al endulzante de aguacate en el mercado



Fuente:

<https://www.splendaen espanol.com/>

<https://www.stevialifestevia.com/>

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Mediante este análisis podremos identificar los gustos y preferencias de nuestros clientes, para poder visualizarlos en tres grupos: demanda potencial, demanda satisfecha y demanda

insatisfecha; permitiéndonos conocer y entender las variables que integran el comportamiento y perfil de cada consumidor.

Segmentación de clientes

Al hablar de una fruta muy noble, el aguacate, tiene valores nutricionales y propiedades muy importantes para la salud y beneficios para los consumidores, y del cual se puede obtener una variedad importante de productos como: cervezas, pulpa, té, edulcorante, ají, aceite comestible y de uso cosmético, cremas, entre otros. Nos enfocamos en la producción y comercialización de 3 productos como son: guacamole natural, té y endulzante; productos que pueden ser distribuidos a restaurantes, bares y hoteles ecoturísticos de forma conjunta.

Criterios de segmentación

- **Geográfica**

Con respecto a la variable geográfica, se puede precisar que nuestros productos apuntan hacia bares, restaurantes y hoteles ecoturísticos ubicados en todo el país.

Tabla 2

Criterios de segmentación geográficos

TIPO DE VARIABLE	SEGMENTOS TIPO
GEOGRÁFICA	<p>País: Ecuador</p> <p>Región: Sierra, Costa, Oriente y Galápagos</p> <p>Provincia: 24 provincias</p> <p>Ciudad: Enfoque en las principales ciudades de cada provincia</p> <p>Sector: Sur, Norte, Centro, Valles</p> <p>Densidad: Zona urbana y rural</p>

- **Demográfica**

Las variables demográficas incluyen las cualidades de la población tales como edad, estado civil, tamaño del hogar y nivel de ingresos de nuestro target de consumidor. A continuación, se mencionan los principales datos los cuales cabe recalcar fueron obtenidos a través de una investigación previa.

Tabla 3

Criterios de segmentación demográficos

TIPO DE VARIABLE	SEGMENTOS TIPO
DEMOGRÁFICA	<p>Género: Masculino y Femenino</p> <p>Edad: Todas las edades</p> <p>Ingreso: De \$500/mes hacia arriba</p> <p>Religión: Se incluye a todas.</p> <p>Profesión: Se incluye a todas.</p> <p>Origen étnico: Se incluye a todas.</p> <p>Situación familiar: Solteros, casados, divorciados, viudos, en unión libre, etc.</p>

- **Psicográfica y Socio – económica**

La variable psicográfica determina los rasgos de personalidad del consumidor en aspectos como valores, estilo de vida o intereses. Actualmente hay diferentes tipos de clientes que se ven atraídos por productos elaborados en el país y por tener un estilo de vida “Green” o “Light”, esto quiere decir, que contienen bajo aporte de grasas saturadas, productos frescos y no congelados los cuales incrementen la experiencia del sabor al momento de consumirlo.

Tabla 4

- *Criterios de segmentación psicográficos y socio – económicos*

TIPO DE VARIABLE	DE	SEGMENTOS TIPO
PSICOGRÁFICA SOCIO ECONÓMICA	Y	Estilo de vida: Saludable, Social Intereses: Comida, viajes, familia, recreación, deporte Personalidad: Liberal, extrovertido Clase social: Medio a Alto Nivel de formación: Todos los niveles

- **Comportamiento**

En esta variable se observará el hábito de consumo de un producto específico, la frecuencia de consumo del aguacate es casi todo el año, debido a que la producción y cosecha de este es posible en todas las temporadas, convirtiéndose así en un abastecimiento constante de este producto a la empresa.

Tabla 5

- *Criterios de segmentación de comportamiento*

TIPO DE VARIABLE	SEGMENTOS TIPO
COMPORTAMIENTO	Lealtad de marca: Casi siempre Frecuencia de uso: Uso regular Beneficios esperados: Beneficios en la salud, optimización de tiempo al preparar platillos.

Elección del segmento objetivo

Según datos del INEC, 7.195 hectáreas en Ecuador se dedican a cultivar aguacate y se espera que aumente a 10.000 hectáreas en un futuro inmediato. Cabe señalar que teniendo una

correcta nutrición y riego se puede garantizar un buen fruto y una productividad con superávit de hasta el 30% de incremento, para ello se debe evitar la desertificación del suelo mediante la implementación de sistemas de riego como el de goteo para poder potenciar la producción y economizar el agua, recurso que muchas veces es escaso en las principales zonas de producción de esta fruta. Según Jenny Villamil (2022) de la empresa Yara, podemos pasar de producir de entre 15 y 18 kilos por árbol a 25 kilos, es decir, un 30% más de producción.

En 2019 se produjeron 20.995 toneladas de aguacate en un total de 4653 hectáreas. La producción está distribuida en los valles interandinos de la Sierra, en las provincias de Imbabura (Chota y Salinas), Carchi (Mira), Pichincha (Guayllabamba), Tungurahua (Patate y Baños) y Azuay (Paute y Gualaceo). (Alvarez, 2021)

Nuestros principales competidores son empresas tanto nacionales como internacionales y con trayectoria en el mundo productivo en los derivados del aguacate. Lo que nos diferencia es ofrecer productos que se pueden comprar en “combo” como individualmente y es una buena opción para las personas que buscan lo natural y sostenible.

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) se prevé un crecimiento económico del 2,8% en este año, impulsado por un mayor dinamismo del consumo de los hogares (4,1%) y una recuperación de la inversión (5%) que realizarían las empresas, producto de las mejores expectativas económicas (BCE, 2023).

La previsión es que 17 de las 18 actividades productivas muestren un crecimiento al cierre de 2022. Según el reporte del BCE, donde se incluyen las proyecciones de este año, el sector de alojamiento y servicios de comida será el de mayor crecimiento con un 5,6 %; seguido de

la explotación de minas y canteras (4,9 %) y el comercio al por mayor y al por menor (4,1 %) (BCE, 2023).

ANÁLISIS INTERNO

Recursos Tangibles

Recursos Financieros

Para la implementación de la empresa **DÉLICE VERTE**, dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del aguacate, se requieren los recursos financieros, primero para el inicio de operaciones, que considera la compra de maquinaria, equipos, compra de insumos y materia prima, montaje de instalaciones y valores de trámites para la legalización de la empresa. Segundo, para el funcionamiento permanente se requiere pagar arriendo, nómina y demás gastos diarios o mensuales que tendrá la empresa en funcionamiento mientras esta comienza a generar sus propios recursos.

A continuación, se describe las fuentes de recursos financieros:

- **Capital propio:** 54% del capital inicial se obtendrá de fondos propios de los cinco socios, cada uno invertirá un valor de \$7.000 para un aporte total de \$35.000.
- **Préstamo:** para cubrir la compra de maquinaria y equipos se solicitará un préstamo al banco público, BanEcuador, el cual mantiene préstamos para pequeñas y medianas empresas a una tasa de interés del 10 al 15%, con un plazo de 5 años. Este préstamo corresponde al 46% de la inversión, siendo un monto de \$30,000.

A continuación, se muestra el detalle de simulación del crédito:

Tabla 6

Simulación de Crédito BanEcuador

Detalle Simulación de Crédito

Tipo	PYME	Tasa Nominal(%)	9.76
Destino	Activo Fijo	Tasa Efectiva(%)	10.21
Sector Económico	N/A	Monto(USD)	30,000.00
Facilidad	Pequeña y Mediana Empresa	Plazo(Años)	5
Tipo Amortización	Cuota Fija	Fecha Simulación	2023-08-01
Forma de Pago	Mensual		

Recuerda: Esta información es una simulación de crédito que permite familiarizarse con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito.

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	30000.00			
1	29610.13	389.87	244.00	633.87
2	29217.08	393.05	240.83	633.87
3	28820.84	396.24	237.63	633.87
4	28421.37	399.46	234.41	633.87
5	28018.66	402.71	231.16	633.87
6	27612.67	405.99	227.89	633.87
7	27203.38	409.29	224.58	633.87
8	26790.76	412.62	221.25	633.87
9	26374.78	415.98	217.90	633.87

Fuente: <https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/>

Recursos Tecnológicos

Para el inicio de operaciones y funcionamiento de la empresa se requieren los siguientes recursos tecnológicos básicos (en el transcurso y desarrollo del emprendimiento se tendrá que implementar nuevas tecnologías aplicado al mejoramiento continuo):

- **Línea de equipos para el proceso:** la elaboración de los productos se realizará en una línea de proceso semiautomática, donde en varios puntos de la cadena de procesos se contará con equipos automatizados. La importancia de la automatización radica en

la optimización de recursos como mano de obra e insumos. Importante, además, mantener un flujo de trabajo ordenado y minimizando fallas para generar competitividad, eficiencia en los procesos y valor al cliente.

- **Equipo de cómputo área de producción:** destinado a la gestión de información de datos en torno a la producción, inventarios, muestreos de calidad, producción diaria, trazabilidad de producto, entre otros. Estos datos sirven para llevar un tablero de resultados con los indicadores que nos ayuden a gestionar desviaciones y lograr un producto conforme para el cliente. Adicional, para controlar los gastos de insumos y llevar una gestión transparente que ayudará al control de la empresa.
- **Equipo de cómputo área administrativa:** su función será mantener al día todos los temas relacionados con la administración de recursos financieros, facturación y control / pago de nómina.

Recursos Organizacionales

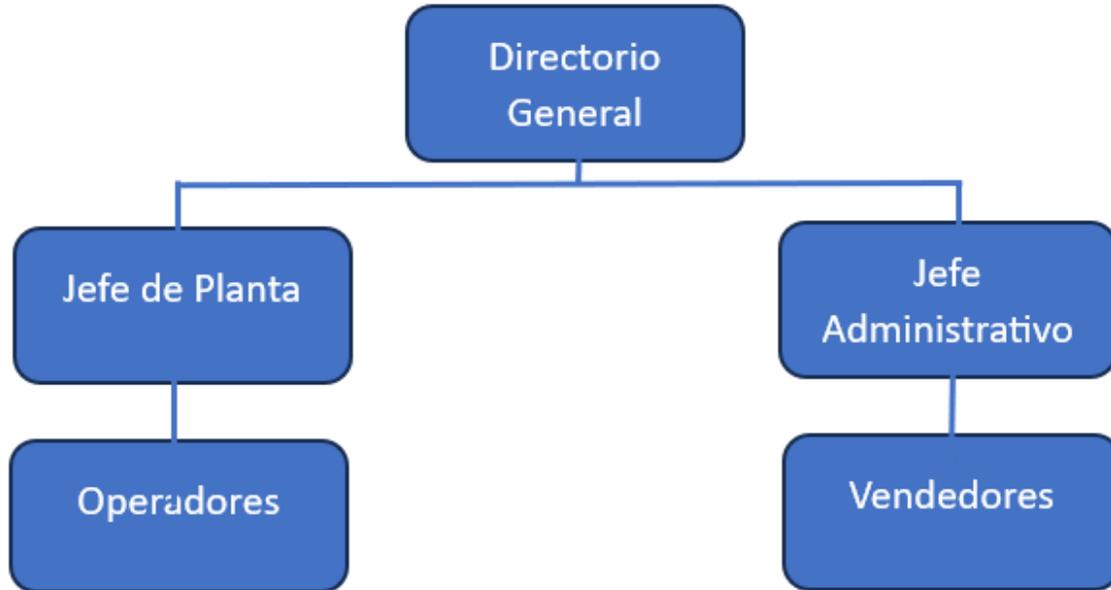
Para cumplir la misión de la empresa se requieren recursos de evaluación y control que nos ayuden a mantener un buen desempeño y que la empresa funcione de manera adecuada.

Como recursos tenemos:

- **Estructura organizacional:** es importante mantener una organización del personal para el reparto de trabajo y funciones determinadas con el fin de enfocar los esfuerzos hacia los objetivos planteados en la empresa. **DÉLICE VERTE** es una empresa que va a iniciar sus operaciones por lo cual se debe contar con un equipo básico de personal, a medida que vaya creciendo se pensará en ampliar los departamentos.

Figura 12

Organigrama de DÉLICE VERTE



Recursos Físicos

DÉLICE VERTE es una empresa productora de derivados de aguacate por lo cual los recursos físicos son fundamentales para llevar a cabo los procesos de transformación de este fruto. Para esto se va a contar con los siguientes recursos físicos:

- **Instalaciones:** Se contará con una infraestructura alquilada para el desarrollo de las actividades agroindustriales, ubicada geográficamente en la parroquia de Guayllabamba, cantón Quito, provincia Pichincha, Ecuador.
- **Maquinaria y Equipos:** Para la producción de guacamole, té y endulzante del aguacate se requiere de una línea de equipos que serán distribuidos de forma que se logre la calidad y eficacia en los procesos.

Principales equipos para establecer la línea de proceso:

1. Equipo de Lavado

2. Bandas transportadoras
 3. Cortadora
 4. Banda de deshuesado
 5. Despulpadora
 6. Mezcladora al vacío
 7. Envasadora de pistón
- **Mobiliario de oficina:** la empresa debe estar equipada con escritorios y sillas funcionales para el correcto desempeño de sus labores. Debe ser un lugar organizado, práctico y agradable, en donde se pueda tener un buen ambiente laboral.
 - **Vehículos:** Para la distribución de nuestros productos se contará con un proveedor de transporte al cual se le pagará por el servicio logístico.

Recursos Intangibles

Recursos Humanos

- Generamos talento con fuentes de empleo para personal proactivo, desarrollando su potencial a través de planes de carrera, sucesiones siempre enfocadas en un modelo de competencias que se centran en el potencial, permitiéndonos identificar a los empleados claves.

Cultura Empresarial:

- Trataremos de explicar la relevancia de los valores de **DÉLICE VERTE** como parte de nuestra cultura, favoreciendo al desarrollo de comportamientos consistentes de la cultura **DÉLICE VERTE**.

- Queremos llegar a ser una empresa ecuatoriana con gran espíritu innovador enfocada a la producción y comercialización de derivados de aguacate, generando satisfacción en nuestros clientes por los altos estándares de calidad, generando un trabajo sostenible, socialmente responsable y amigable con el ambiente.
- Desarrollamos una identidad cultural a través de nuestros valores como son:
 1. Integridad: Somos seres humanos con valores tales como la honestidad y transparencia con compromiso en mantener un trato respetuoso y empatía con todas las personas.
 2. Pasión: Son los desafíos quienes nos impulsan a dar siempre lo mejor.
 3. Sencillez: Al ser todos valiosos debemos dar un trato cercano, cordial y accesible.
 4. Inclusión y diversidad: Damos valor a diversidad que nos rodea es así que promovemos ambientes de trabajo inclusivo.
 5. Trabajo en equipo: El logro de una empresa es el fruto del aporte de cada persona, basado en el apoyo y empatía en cada área de la empresa con el fin de un bien mayor.
 6. Responsabilidad: El compromiso a esta empresa se basa en ser cumplir con nuestros cargos otorgados.

Recursos de Innovación

- Trabajaremos con empresas para el desarrollo de empaques biodegradables, permitiéndonos generar un plus a nuestros productos, generando un enfoque en el público objetivo que valora estas características en el producto.

Recursos de Imagen

- Somos conscientes de los grandes saltos que están dando las redes sociales, ya que éstas nos ayudan a mejorar nuestro rendimiento a través de imágenes atractivas con

nuestros productos, motivo por el cual hemos desarrollado un logo y un plan comunicacional acorde a lo que nuestra marca quiere vender. Por ello, se eligió al aguacate como imagen principal, ya que es un producto fresco y que cautiva por las características que posee.

- De igual manera, es un logo profundo que permite a la gente enfrascarse de manera más fácil y rápida, por lo que se eligió el verde como color principal ya que este refleja la naturaleza, frescura y relajación. Consideramos los clientes intuirán que es un producto natural y orgánico.

MISIÓN

Somos una empresa ecuatoriana con gran espíritu innovador enfocada en la producción y comercialización de derivados del aguacate, brindando satisfacción en nuestros clientes por los altos estándares de calidad, generando un trabajo sostenible, socialmente responsable y amigable con el ambiente.

VISIÓN

Ser una empresa pionera y líder en Ecuador en el procesamiento y comercialización de productos derivados del aguacate cumpliendo las expectativas de nuestros consumidores a través de la calidad e innovación y con proyección de exportar nuestros productos.

PROPUESTA DE VALOR

DÉLICE VERTE es una empresa ecuatoriana enfocada en la producción y distribución de derivados del aguacate. Aprovechamos la materia prima que nos brinda el árbol de aguacate como son sus frutos, hojas y semillas para elaborar 3 líneas de productos.

El guacamole listo busca proporcionar a restaurantes, hoteles y bares un producto que conserva sus propiedades nutricionales y sensoriales, garantizando su calidad y manteniendo

un periodo de vida útil que satisfaga la necesidad del cliente. Un producto listo le permitirá mayor practicidad al cliente reduciendo sus costos de mano de obra e insumos para la elaboración del guacamole en su restaurante. Con esto se busca ser un aliado para nuestros clientes contribuyendo con su productividad y eficiencia.

Para los clientes de mayor consumo se podrá personalizar la fórmula del guacamole agregando o cambiando los ingredientes secundarios para que este se identifique como producto artesanal y sea propio del restaurant.

El té de aguacate, elaborado con las hojas del árbol de esta fruta, es un producto innovador que no existe en el mercado, su propósito es contribuir con la salud de los consumidores ya que contiene sustancias antioxidantes y protectoras del hígado además de otros factores benéficos para la salud. Este producto será orientado para consumidores que valoren lo natural y artesanal.

La semilla de aguacate será aprovechada para la obtención de un endulzante natural el cual será una alternativa al uso del azúcar. Logrando un beneficio en la salud de los consumidores. Enfocada a proporcionar una opción saludable para personas con diabetes e hipertensión. Este producto será una novedad en el mercado ya que hasta el momento no existe a la venta.

La materia prima para la elaboración de nuestros productos se obtendrá directamente de productores de la zona de Guayllabamba, donde se promoverá el comercio justo, el enfoque ira encaminado en dar oportunidades a productores en desventaja con relación a los actores dominantes; relaciones estables de largo plazo y transparentes, basadas en diálogo y respeto entre los actores de las cadenas comerciales. Esto creará valor a nuestros productos

promoviendo una imagen de producción responsable que aporte al desarrollo de la comunidad de Guayllabamba.

Tabla 7

CANVAS de DÉLICE VERTE

CANVAS

SOCIOS CLAVE 	ACTIVIDADES CLAVE 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIONES CON CLIENTES 	SEGMENTOS DE CLIENTE 
Productores de aguacate certificados de la zona de Guayllabamba	Actividades necesarias para la producción de los derivados del aguacate.	Productos de calidad, que conservan sus propiedades nutricionales y sensoriales.	Fidelización con clientes que utilicen el aguacate como materia prima en su proceso productivo, mantenerlos y hacer crecer dichas relaciones.	Mercado segmentado: diferentes tipos de clientes por productos.
Proveedores de materia prima	Actividades de comercialización de los productos.	Optimización de recursos de nuestros clientes.	Asistencia personalizada para pedidos específicos.	Té y endulzante: Centros naturistas, supermercados.
Ministerio de Agricultura	Logística, compras, asistencia técnica, administrativas y de capacitación.	Productos innovadores que no existen en el mercado	Contacto directo con nuestro agente de ventas.	Guacamole: Bar, Restaurantes, Hoteles Ecoturísticos
Servicio de seguridad y vigilancia		Té y Edulcorantes con beneficios para la salud	Comercio justo con productores	Nuestros clientes dan importancia a lo natural, artesanal, saludable y producción nacional
Servicios de logística		RECURSOS CLAVES 		CANALES DE DISTRIBUCIÓN 
Agencias de turismo	Materia Prima		Pedidos por página web y entregas a domicilio.	
Marketing y publicidad	Maquinaria		Punto de venta directa en nuestra fábrica	
	Personal capacitado		Exposición en ferias de emprendimientos de productos naturales, del sector hotelero y restaurantes y bares.	
	Base de datos de clientes			
	Instalaciones			
	Patentes, permisos sanitarios			
ESTRUCTURA DE COSTES 			FUENTES DE INGRESOS 	
Costos variables: Materia Prima, insumos, mano de obra operativa, empaques.			Ventas al por mayor y menor, directas y a crédito	
Costos Fijos: Servicios básicos, sueldos, arriendo, pago de intereses del préstamo, impuestos y tributos			Diferenciación de precios según volumen de venta y demanda del mercado	

- **Socios clave:**

DÉLICE VERTE generará alianzas con diversas empresas o asociaciones para subcontratar ciertos servicios logrando una optimización en el modelo de negocio (productores, marketing, logística y transporte, etc.).

- **Actividades clave:**

Manejo antes de la cosecha, ubicación geográfica del proyecto, seguimiento de la producción, análisis de mercado, rutas de distribución, empacar el producto, estudio de precio, logística, compras, asistencia técnica, administrativas y de capacitación.

- **Recursos clave:**

Los recursos necesarios para poder desarrollar nuestras principales actividades y para poder conseguir y alcanzar nuestros objetivos a corto y mediano plazo son: nuestra materia prima, maquinaria especializada, personal capacitado, base de datos de clientes y proveedores, instalaciones, patentes y permisos sanitarios.

- **Propuesta de valor:**

Nuestros productos son innovadores, garantizan calidad ya que conservan sus propiedades nutricionales y sensoriales, ayudan a optimizar los recursos (tiempo, mano de obra, económicos, etc.) de nuestros clientes y brindan beneficios para la salud. Adicional buscamos un comercio justo para nuestros productores.

- **Relación con los clientes:**

Mediante este aspecto buscamos la manera de vincularnos con nuestros consumidores, con el fin de incrementar nuestra cartera de clientes y lograr una fidelización de los usuarios que

utilicen el aguacate como materia prima en su proceso productivo, se brindará una atención personalizada para pedidos con características específicas y se tendrá un contacto directo con nuestros asesores de ventas por diferentes canales (en oficinas, planta, redes sociales, correos, etc.)

- **Canales de distribución:**

Estos serán los medios por los cuales se hará llegar nuestros productos a los consumidores, en primer lugar, utilizaremos el marketing digital en las diferentes plataformas digitales, se creará una página web por la cual se pueda vender directamente y se realice las entregas a domicilio. Adicional, se habilitará un punto de venta directa en nuestra fábrica y participaremos en ferias de emprendimientos de productos naturales, del sector hotelero, restaurantes y bares.

- **Segmentos de cliente:**

Para obtener acuerdos de mercado su pilar central es el modelo de negocio, en este caso, nuestro tipo de mercado es segmentado ya que tenemos diferentes tipos de clientes, por ejemplo, para el té y el endulzante nuestros segmentos serán: centros naturistas y supermercados y para el guacamole serán los bares, restaurantes y hoteles ecoturísticos. Hay que recalcar que nuestros clientes dan importancia a lo natural, artesanal, saludable y de producción nacional.

- **Estructura de costes:**

DÉLICE VERTE deberá realizar diferentes tipos de desembolsos y gastos necesarios para realizar la propuesta de valor y dar cumplimiento a los objetivos mismos que están divididos

en costos fijos (servicios básicos, sueldos, arriendo, pago de intereses del préstamo, impuestos y tributos) y costos variables (materia prima, insumos, mano de obra operativa, empaques.)

- **Fuentes de ingreso:**

El objetivo principal es establecer un valor para la oferta y buscar formas de cobro por dicho valor, por lo que hemos planteado realizar ventas al por mayor y menor de forma directa y a crédito, así como realizar una diferenciación de precios según el volumen de venta y demanda del mercado.

Tabla 8*FODA de DÉLICE VERTE***FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de I+D, para validar que los productos cumplan las expectativas de nuestros potenciales clientes. - Excelente aceptación por parte de los clientes por la tendencia. - Productos innovadores que conservan sus propiedades nutricionales y sensoriales. - Ayudan a optimizar los recursos (tiempo, mano de obra, económicos, etc.) de nuestros clientes. - Fácil adquisición del producto debido a su precio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los obstáculos de ingreso al mercado de nuevos productos. - La poca información de los beneficios del aguacate hacia el mercado. - El producto tiene un problema de posicionamiento, al inicio por ser nuevos en el mercado. - El aguacate es un producto perecedero, razón por la cual se deben establecer procesos específicos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y distribuir productos naturales. - Innovar y garantizar la calidad en nuestros productos conservando sus propiedades nutricionales y sensoriales - Acceder a los créditos que otorga el gobierno, a tasas de interés bajas para emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia de productos sustitutos - Nuevas empresas que ofrezcan nuestro producto - La inseguridad que presenta el país (grupos terroristas y los índices de criminalidad) - Nuevos impuestos

- Buscamos un comercio justo para nuestros productores	
--	--

Tabla 9

CAME de DÉLICE VERTE

CAME

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
CORREGIR DEBILIDADES	AFRONTAR AMENAZAS
<p>Tomaremos las medidas necesarias para que el productor pueda ingresar al mercado de una manera sutil, siempre enfocado al bien del consumidor.</p> <p>Se implementarán planes de comunicación con su respectivo plan de acción para dar a conocer los beneficios que tiene nuestro producto.</p> <p>Nos regiremos bajo todas las medidas legales necesarias para que los productos cuenten con las normativas, empezando por el ARCOSA.</p>	<p>Exponer nuestros productos al cliente, generando confianza, y valor para que el consumo de este no disminuya.</p> <p>Permitirnos innovar cada cierto tiempo con el fin de que el cliente no busque marcas alternas como reemplazo.</p>
MANTENER FORTALEZAS	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
<p>Generar estrategias que permitan que todo lo positivo que pueda influenciar en el negocio quede con nosotros.</p> <p>Nuestra principal fortaleza es la innovación que queremos entregar al público con un producto fresco y de primera calidad.</p> <p>Mantener un precio estándar por un periodo largo de tiempo, generando en el cliente confianza y lealtad.</p>	<p>Permitirnos ir más allá de solo la distribución de nuestros productos en ciertas ciudades, expandirnos a nivel nacional con el fin que el producto se haga más conocido y paulatinamente atrayendo a nuevos clientes.</p> <p>Todo crédito que se nos otorgue invertirlo de la manera más factible para el bien de la empresa, obteniendo activos fijos que permitan</p>

	que esta se desarrolle en toda su infraestructura.
--	--

3. PLAN DE MARKETING

OBJETIVOS

Objetivos Cualitativos

1. Obtener una notoriedad de la marca.
2. Lograr el posicionamiento de la marca en las principales ciudades de Ecuador.
3. Ser una marca innovadora lanzando productos orgánicos y amigables con el medio ambiente.

Objetivos Cuantitativos

1. Fidelizar en un 80% a los clientes en el primer año.
2. Obtener como clientes un 25% del público objetivo al primer año.
3. Cumplir con un margen bruto del 47% durante el primer año.

ESTRATEGIAS

Estrategia de integración hacia atrás

Dentro de nuestro proyecto se aplicará la estrategia de integración hacia atrás, porque queremos tener control sobre los proveedores y su aprovisionamiento estratégico. Identificar las parroquias y áreas de producción del aguacate, con el fin de determinar la disponibilidad u oferta del mismo. Conseguir que los productos de la materia prima tengan un bajo costo, obteniendo un precio competitivo en el mercado. Se realizará el proceso de producción de manera eficiente con el uso y el aprovechamiento eficiente de los tiempos y procesos. El

Ecuador se ha convertido en un país de producción de frutas no tradicionales como el aguacate; gracias a la posición geográfica y todas las bondades del clima de la zona de Guayllabamba y al contacto directo con productores locales de este lugar, asegurando la calidad de la materia prima. Los productores cuentan con certificaciones orgánicas emitidas por las entidades públicas como lo es AGROCALIDAD DEL ECUADOR son certificaciones que avalan el compromiso social con esta zona siendo esto parte importante de nuestra empresa; por esta razón se vio óptima la oportunidad de aprovechar este producto y utilizar tanto su pulpa, semilla y las hojas de este árbol desarrollando productos orgánicos y ser una marca innovadora lanzando productos orgánicos y amigables con el medio ambiente.

“Las estrategias de brindar un valor agregado en toda la cadena de producción utilizando productos sin químicos, y el uso de empaques biodegradables que nos permita elevar la posición a pagar del cliente buscando una diferenciación de la empresa” (DeustoFormación, 2022).

Una de nuestras ventajas para introducir en el mercado el guacamole es el precio competitivo al ser un producto libre de preservantes y 100% natural. Además, en cuanto al té y endulzante su producción es en base a las hojas y semilla del fruto que se lo aprovecha el 100% de la planta.

El éxito de la comercialización de nuestros productos será reconocido por la calidad. Las ventas tendrán un incremento notorio gracias a la fidelidad de los clientes quienes consuman este producto, además de la publicidad que daremos a nuestros productos.

- Para los consumidores potenciales se dará un precio accesible.

- En la producción se reducirán los costos.
- Disminuir los obstáculos de ingreso al mercado de nuevos productos.

Aplicaremos cualidades como tiempo, lugar, forma y posición que servirán como canales de distribución en las redes de trabajo y que se reflejará como valor para los clientes.

Canal de distribución

Para lograr y cumplir con los objetivos de la empresa se introducirá las estrategias del canal de distribución.

El control de las actividades de mercadotecnia es directo y facilita entre el vendedor y comprador.

Para expender **DÉLICE VERTE** se lo hará por canales directos:

- La entrega será directa desde la planta de producción a los restaurantes, bares y hosterías ecológicas, siendo una estrategia diferenciadora en relación a los competidores que no comercializan así sus productos.

Los restaurantes, bares y hosterías ecológicas: según investigación de mercado realizada se concluyó que son lugares estratégicos al que acuden muchas personas de manera frecuente.

Publicidad y promoción

El beneficio de nuestros productos en el caso del guacamole se dará a conocer expidiendo información sobre sus beneficios, ya que son 100% natural, libre de preservantes y a más de ahorro de tiempo en preparar estos productos en restaurantes.

Té- Alternativas al café o bebidas que no son saludables.

Endulzantes- Producto para diabéticos o personas que buscan mejorar su salud, como el control de peso, al ser endulzantes no calóricos.

La publicidad será el medio quien dé a conocer nuestra marca en el mercado indicando sus propiedades nutricionales, a manera de lograr su excelencia requerida para introducirse el producto en el mercado y a la vez ganar confianza en la mente de sus consumidores.

Crear campañas de publicidad en Instagram, Facebook y otras redes sociales.

El promocionar la venta de nuestro producto ayuda a la compra del mismo, retiene su publicidad y origina una inmediata venta.

Estrategia de Penetración de Mercado

La penetración de mercado engloba todas las acciones para lograr el posicionamiento de nuestra marca **DÉLICE VERTE** y con esto alcanzar el objetivo de ventas a largo plazo.

Para **DÉLICE VERTE** esta estrategia es fundamental ya que se lanzará al mercado productos innovadores como el té y endulzante de aguacate, con los cuales queremos alcanzar nuestros objetivos de posicionamiento y obtener una cuota de mercado significativa con la cual podamos lograr los objetivos financieros.

Estrategias de penetración:

1. Desarrollo e identificación de la marca:

Se requiere invertir en el desarrollo de la marca enfocándose en transmitir una imagen que ofrece productos de calidad, naturales, saludables y orgánicos que benefician a la salud de los consumidores.

Tácticas

- Participar en ferias o convenciones que tengan que ver con alimentos orgánicos, nutrición o vida saludable.
- Lanzamiento de la marca con promoción y publicidad, ofreciendo muestras de nuestros productos en los principales supermercados.
- Aplicar el marketing de contenidos en redes sociales, enfocado en el consumo de productos saludables, con el fin de dar a conocer al público objetivo los productos que ofrecemos y sus beneficios.
- Crear una comunidad en redes sociales el cual logre captar la atención de nuestro público objetivo.
- Desarrollar alianzas estratégicas con marcas reconocidas, con una visión empresarial similar, orientadas a la salud y bienestar de nuestros consumidores.

2. Productos innovadores

Tácticas

- Diseñar un empaque innovador, llamativo, amigable con el medio ambiente y que conserve las propiedades nutricionales y organolépticas de nuestros productos.
- Personalizar la receta del guacamole para clientes grandes, con el fin de fidelizarlos, y aumentar nuestra cuota de mercado.

- Mantener la interacción con el cliente, ser capaces de satisfacer sus necesidades tanto de calidad del producto como de su distribución. Recibir la retroalimentación del cliente y aplicar el mejoramiento continuo.

- Sacar al mercado productos orgánicos, que beneficien a la salud de los consumidores, utilizando tecnología la cual permita obtener un producto de alta calidad.

3. Canales de distribución

- Brindar al cliente varios canales de distribución y que sean más accesibles, venta y entrega directa, mediante correo o página web y otros.

- Mantener un alto nivel de satisfacción de la entrega de los productos, enfocado en el cumplimiento en tiempo y cantidad de producto solicitado.

Estrategia de Diferenciación

“Para competir con base a esta estrategia es esencial un conocimiento del cliente en profundidad ya que la ventaja competitiva la determinará nuestra capacidad de ofrecer aquello que los demás no pueden.” (Isotools, s.f.)

La estrategia de diferenciación es la base para **DÉLICE VERTE** ya que se enfocará en productos derivados del aguacate con características particulares en función del sistema de producción y de las propiedades que tiene el aguacate.

De los 3 productos que brindará **DÉLICE VERTE**, la diferenciación permitirá destacarse de productos competidores directos o sustitutos. Esto será a través de resaltar las bondades

importantes que tiene el aguacate sobre la salud además de otros conceptos que el consumidor valora.

Los productos de **DÉLICE VERTE** son: Guacamole, Té obtenido de las hojas del aguacate y Endulzante obtenido de la semilla.

Las variables sobre las que se construirá nuestra ventaja en diferenciación se relacionan con 4 conceptos, lo Saludable, lo Natural, lo Tradicional y lo Ecológico.

Té- De los distintitos tipos de Té en el mercado, no hay una diferenciación de productos en el mercado, es decir, no se comunica beneficios para la salud, son productos simples en cuanto a su mercadeo. En nuestro caso sí explotaremos los beneficios del té de aguacate. El té se diferenciará del resto de productos en el mercado ya que tiene mayores propiedades positivas para la salud que no las tienen otros productos como la manzanilla, horchata y cedrón, además de tener un bajo nivel calórico.

Endulzante- Los endulzantes se han enfocado en la línea de alternativas para diabéticos, sin embargo, en nuestro caso tendrán otras propiedades para la salud explotando las bondades que tiene el aguacate.

Guacamole- Existen productos con marcas, pero su color y olor no se asocian a un producto natural que es donde nos enfocaremos.

Las tácticas se enfocan en mercadear los conceptos: Saludable, Natural, Tradicional y Ecológico.

5) Saludable

Hay dos razones importantes porque los productos saludables han tomado mucha relevancia en el Ecuador. La primera, es la introducción en el 2014 del semáforo de alimentos que influyó fuertemente en la concientización sobre productos saludables. Y, el segundo, es que el consumidor busca cada vez más productos bajos en calorías.

El endulzante obtenido de la semilla del aguacate, reduce la absorción de glucosa ayudando a tener un equilibrio en los niveles de glucemia y evitando picos de insulina. Entre sus propiedades se encuentra el tener un efecto saciante; que permite mantener un peso adecuado o a la vez puede facilitar su pérdida y es regulador del tránsito intestinal.

La hoja de aguacate, de la cual se obtendrá el té, tiene varias propiedades, como son la de: antioxidante, digestivo, analgésico, entre otras.

En la medicina tradicional lo usan como antiparasitarios, trastornos del sistema digestivo, dificultad para conciliar el sueño, estreñimiento, cefalea, menopausia, dolor lumbar, cálculos renales entre otros.

6) Natural

La estrategia de usar conservantes naturales para el guacamole nos permitirá mercadear nuestro producto con el mensaje de natural y diferenciarnos de los productos en el mercado que incluyen productos químicos para su conservación.

7) Tradicional

El aguacate es un producto muy arraigado a la cocina ecuatoriana por lo que todo lo que se asocia a esta fruta es apetecido ya que ha estado en nuestra cultura por cientos de años.

8) Ecológico

Fomentaremos la producción orgánica en nuestros productores de aguacates además del uso de empaques biodegradables para reforzar de manera importante este concepto.

Existe la amenaza de productos sustitutivos tanto para el guacamole, té y endulzante por lo que la estrategia de mercadear los beneficios de nuestros productos con los siguientes enfoques: Saludable, Natural, Tradicional y Ecológico, acompañado con altos estándares de calidad y promocionar el fomento de una zona rural del país serán los elementos para contrarrestar los productos sustitutivos.

SISTEMAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Para **DÉLICE VERTE** es importante el contar con información que pueda recibir por diferentes canales (medios masivos, comunicación digital y comunicación interpersonal) y para tratar de cubrir todos los aspectos con diferentes tipos de comunicación como la horizontal y vertical.

Al ser una empresa que se encuentra en desarrollo es importante mantener abiertos diferentes canales con nuestros socios y accionistas para marcar el cronograma de trabajo y seguimiento a nuestros objetivos y estrategias que se plantearon es por ello que se fijará el siguiente cronograma:

Tabla 10

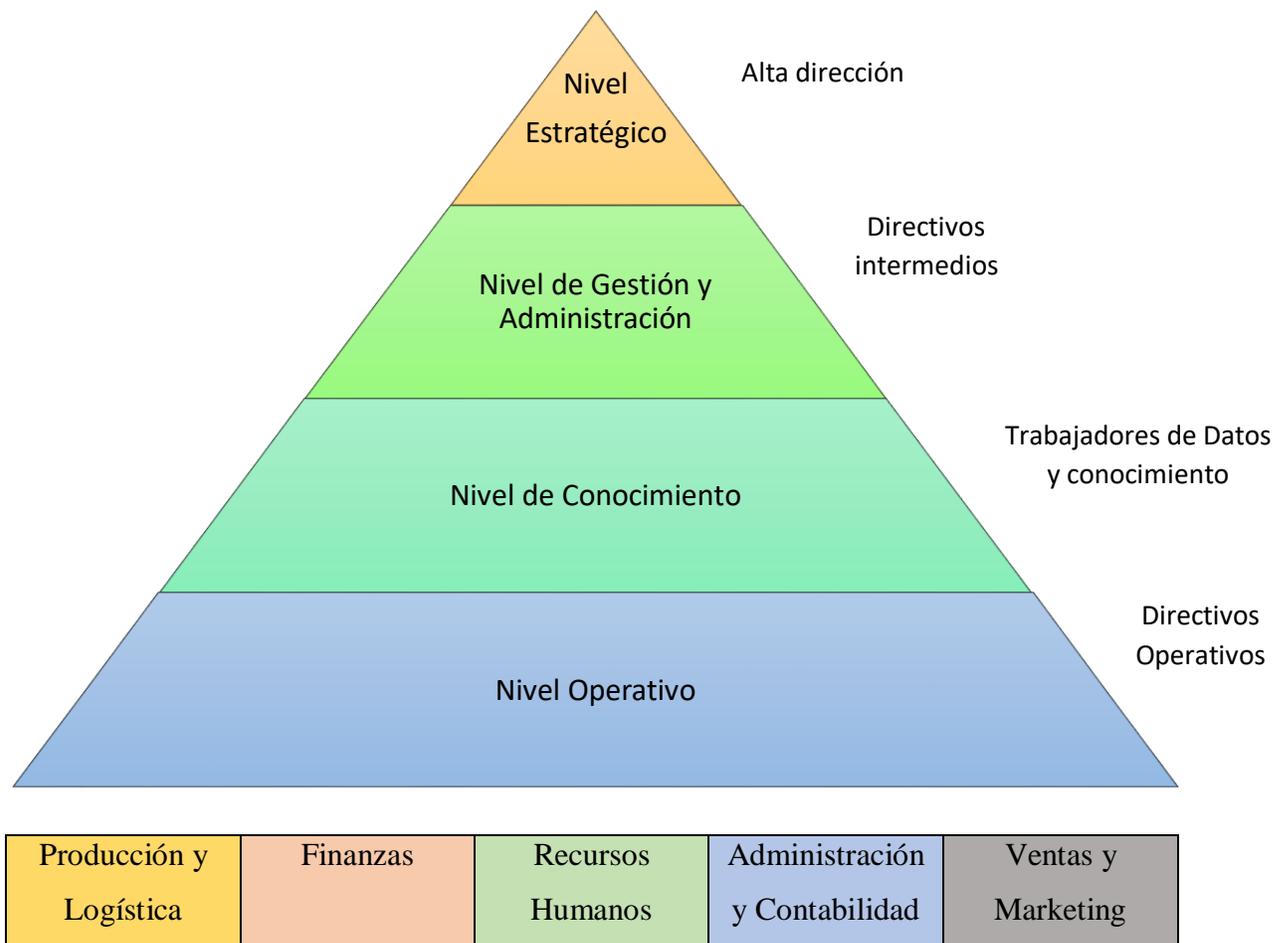
Cronograma de Actividades de DÉLICE VERTE

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
TEMAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Establecer y revisar los objetivos planteados con el fin de actualizarlos, corregirlos o modificarlos para poder plantear las estrategias y planes de acción.												
Revisar temas de publicidad y marketing, evaluar la información obtenida por el equipo comercial en cuanto a notoriedad y posicionamiento de la marca, etc.												
Evaluar informes de ventas, para obtener datos de nuestro público objetivo (lugares y zonas de comercialización, preferencias y gustos, frecuencia de compra, etc.)												
Establecer reuniones y capacitaciones con nuestros principales proveedores para mantener canales de información abiertos.												
Mantener reuniones mensuales con los diferentes departamentos.												

Adicional se busca contar con una buena gestión comercial que lleve a mejorar las ventas, tomando en cuenta al capital humano y económico, procedimientos, herramientas, y tecnologías de la información, agrupando todos los niveles ya sea estratégicos, tácticos u operativos.

Figura 13

Pirámide de gestión de DÉLICE VERTE



En cuanto a la información externa que podamos obtener de nuestros clientes y potenciales clientes y proveedores utilizaremos medios de comunicación verbales, escritos y

electrónicos, en donde básicamente se realizará preguntas abiertas, encuestas y nivel de interacciones (me gustas, compartir, seguidores) en diferentes redes sociales.

Tabla 11

Encuesta a Proveedores de DÉLICE VERTE

ENCUESTA A PROVEEDORES

Favor marque con una X según corresponda

PREGUNTAS / ESCALA	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
	1	2	3	4	5
¿Presenta las facilidades requeridas para la entrega del producto?					
¿Cree que las ventas al contado le benefician a su empresa?					
¿La empresa cumple procesos de recepción de productos?					
¿Está de acuerdo con las políticas de pagos, plazos de entrega, horas de recepción, y las relaciones comerciales con DÉLICE VERTE?					
¿En el caso en que la empresa requiera, podrían entregar una cantidad mayor de producto?					
¿Considera que la empresa cuenta con el personal apto para el manejo adecuado del producto?					
¿Está de acuerdo que la empresa aleatoriamente realice un proceso de calidad profundo del producto?					

Tabla 12

Encuesta a clientes de DÉLICE VERTE

ENCUESTA A CLIENTES

Favor marque con una X según considere:

El degustar productos culinarios de sabores diferentes y/o nuevos. ¿Qué tan importante es para Ud?

Nada importante

Poco importante

Importante

Bastante importante

Muy importante

<input type="checkbox"/>

¿Cuál es el motivo por el cual utiliza productos naturales?

Sabor

Aroma

Costumbre

Salud

Me gusta

<input type="checkbox"/>

¿Dónde compra habitualmente sus productos?

En tiendas de barrio

En mercados

Supermercados

Directamente al productor

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Habitualmente, en que medio de comunicación te enteras de nuevos productos

TV

Periódicos

Redes sociales

Recomendaciones

Radio

<input type="checkbox"/>

¿Cuál es tu medio de pago preferido?

Efectivo

Tarjetas de débito

Tarjetas de crédito

Transferencia

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

¿Qué tipo de envase prefieres?

- Plástico
- Desechable
- Vidrio
- Biodegradable
- Cartón

Tabla 13

KPI's y Seguimiento de DÉLICE VERTE

Indicador	Medio de evaluación	Medición	Frecuencia de seguimiento
Net promoter	Experiencia	Grado de satisfacción/grado esperado*100	Mensual
Conciencia de marca	Evaluación (presentación de slogan)	Clientes que reconocen el slogan/clientes evaluados *100	Mensual
Menciones sociales (compromiso)	Redes sociales	Número de Hashtags etiquetados/hashtags esperados*100	Mensual
Tasa de clics	Redes sociales	Número de veces que dan clic en anuncios/número de veces que se muestra el anuncio *100	Semanal
	Inscripciones	Número de clientes obtenidos/número de	Mensual

Adquisición de clientes (miembros)		clientes esperados/*100	
Elevación del gasto de afiliados	Evaluación	Gasto de los socios activos / clientes no afiliados*100	Mensual
Reducción en el abandono	Encuesta de satisfacción	Cientes satisfechos/ encuesta de satisfacciones*100	Mensual

Tabla 14

Plan de contingencia de DÉLICE VERTE

Indicador	Plan de contingencia en caso de no alcanzar porcentajes esperados
Net promoter	Solicitar a una empresa líder en satisfacción de la marca que nos ayude viendo los puntos débiles que mantenemos con el fin de poderlos superar.
Conciencia de marca	<ol style="list-style-type: none"> 1) Analizar si el slogan utilizado es apto para la venta del producto. 2) Incrementar la difusión del slogan a través de redes sociales con el fin de generar la consciencia de la marca en personas.
Menciones sociales (compromiso)	Analizar si la etiqueta es de fácil comprensión o caso contrario cambiarlo por algo más sencillo que se adapte al target del público.
Tasa de clics	Cambiar el anuncio de forma que sea más fácil de captarlo.
Adquisición de clientes (miembros)	Solicitar una evaluación sobre el número de clientes que tenemos, analizar su postura frente a nosotros y conocer sus razones por las que siguen con nosotros y afianzarlas.

Elevación del gasto de afiliados	Analizar los precios que se están registrando en el producto y tratar de compensar con beneficios adicional o promociones que permitan el gasto normal del cliente.
Reducción en el abandono	Analizar las posibles causas del abandono de clientes como: Precio, calidad y la presentación. Con eso se constata el motivo y se solicita una mejora en estas pautas.

4. PLAN COMERCIAL

OBJETIVOS

1. Alcanzar en el primer año ventas por USD \$124,000 con la comercialización de nuestro portafolio de productos por medio de un 60% online y 40% offline.
2. Obtener en el primer año un 80% de satisfacción de nuestros clientes.
3. Alcanzar en el primer año una alta notoriedad de nuestra marca **DÉLICE VERTE**.
4. Reducir el costo de captación de clientes en 10% con respecto al segmento del mercado.

ESTRATEGIAS

Estrategias de Venta de Productos-

Estrategias Online

- **Publicidad en redes sociales**

Tácticas:

- Inversión para mostrar anuncios en diferentes formatos y espacios de redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube, con la finalidad de llegar a nuestro público objetivo. Las redes sociales proporcionan gran información acerca de los usuarios por lo cual esto genera la posibilidad de colocar nuestros anuncios con precisión en función de sus intereses y comportamiento.
- Establecer una persona quién se encargará del manejo de redes sociales, enfatizando en los beneficios del aguacate para la salud. Colocar promociones y dar información sobre cualquier evento en el cual se vaya a promocionar nuestros productos.

Email marketing

Tácticas:

- Compartir artículos científicos sobre las propiedades del aguacate introduciendo nuestros productos como un alimento funcional.
- Dar acceso con un click a nuestra página web en donde podrán realizar pedidos.
- Realizar invitaciones mediante e mail a ferias o eventos en donde se vaya a ofertar nuestros productos.
- Enviar promociones exclusivas para clientes que reciben estos correos.

2. Marketing de influencers

Tácticas:

- Asociar nuestra marca con un influencer reconocido a nivel Nacional, que tenga un estilo de vida saludable y tenga una buena reputación. Este influencer se debe

convertir en un promotor de nuestra marca y nuestros productos llegando a nuestro público objetivo.

- Impulsar a este influencer en realizar contenido cada cierto tiempo para penetrar nuestra marca al mercado.

Los principales tipos de contenido son:

1. Publicaciones e historias de Instagram;
2. Publicaciones en redes sociales;
3. Vlogs de YouTube;
4. Podcasts;
5. Bogposts.

3. Página web con incorporación chatbot

Tácticas:

- Diseñar una página web amigable, con toda la información nutricional de nuestros productos.
- Realizar un análisis de las posibles preguntas que pueden realizar los usuarios para implementar un chatbot que sepa solventar la mayor parte de las dudas en cualquier horario. Que le guíe al cliente con claridad en su proceso de compra y que esta pueda efectivizarse.
- Incrementar año tras año la personalización para la captación de nuevos clientes.

Estrategias Offline

Para poder realizar estrategias offline usaremos medios tradicionales como vallas publicitarias, anuncios de televisión y radio, imagen en revistas, etc.

1. Venta por teléfono

Tácticas:

- Nuestro equipo comercial buscará satisfacer las necesidades de nuestros clientes sin causar molestias con un adecuado speech en ventas telefónicas y así ganar la atención de nuestros clientes, siendo empáticos y escuchando activamente los comentarios y las respuestas que nos brinden.
- Se manejará un vocabulario sencillo y objetivo, y el tono y nivel de voz de nuestros vendedores será amistoso, además deberá reflejar confianza y seguridad en cada una de sus palabras.
- Nuestros vendedores serán capacitados para usar dos métodos: Método AIDA: donde se busque generar atención, interés, deseo y acción en nuestros clientes; Método SPIN el cual les permita establecer: la situación, el problema. implicaciones, y las necesidades; con el fin de obtener más información y así superar las objeciones o negativas de los clientes.
- Se mapeará los diferentes tipos de clientes según su comportamiento, por ejemplo: Desconfiado, Indeciso, Exigente, Impulsivo, Amistoso, Reservado.

2. Anuncios en medios masivos

Tácticas:

- Establecer en el presupuesto un rubro para cubrir el gasto en publicidad de radio y televisión.
- Conocer la audiencia objetivo y buscar canales de televisión y radio tanto a nivel nacional como local que más sea consumido en cada sector.
- Buscar las horas en las que la audiencia esté más conectada a estos medios para así publicar los anuncios.

3. Street marketing

Tácticas:

- Diseñar volantes llamativos y creativos que contengan toda la información necesaria para dar a conocer nuestros productos.
- Contratar a un grupo de personas evaluando su actitud y capacitándolos para llegar a posibles clientes.
- Realizar un mapeo y evaluar las zonas de entrega de volantes.
- Establecer horarios adecuados para distribuir volantes.

4. Ferias

Tácticas:

- Buscar en diferentes medios las ferias o exposiciones que se llevarán a cabo para poder llenar la documentación y participar en las mismas.
- Contar con un stock de productos, en diferentes presentaciones para impulsar en ferias con degustaciones gratis.
- Estar afiliados a las diferentes cámaras de comercio en el país.

- Participar activamente de reuniones de grupos de emprendedores y microempresarios.

5. Vallas publicitarias

Tácticas:

- Se creará contenido creativo, con un diseño acorde a nuestros productos y según la zona donde vayan ubicados.
- Deberá ser legible y con un mensaje directo y conciso.
- Revisar el tiempo de exposición adecuado con el fin de analizar los costes por el alquiler de las vallas.

6. Cross-selling

Tácticas:

- Al tener dos productos que se complementan como el té y el endulzante, se ofrecerá a los clientes estos 2 productos con promociones si se los adquiere en simultáneo.

HERRAMIENTAS Y SISTEMAS

Herramientas

- Juntas semanales para valorar el avance de las ventas.
- Herramientas de comunicación, como celular, correo electrónico, chats, entre otros.

Sistemas

- Un sistema CRM para:
 1. Generar métricas relevantes

2. Generar informes fiables
3. Generar pronósticos de ventas más precisos
4. Capacitación de la gestión de ventas
5. Segmentación del cliente

MÉTRICAS

Las principales métricas consideradas son:

Nuevos clientes potenciales calificados por semana

Esta métrica hace referencia a cuantos clientes potenciales fueron calificados por semana por la fuerza de ventas.

Nuevos clientes potenciales calificados = Nuevos clientes potenciales calificados / clientes totales contactados

Leads captados por vendedor

Esta métrica indica cuántos leads captados ha realizado un vendedor por mes.

Leads captados por vendedor = # leads captados x vendedor

Número de cierres por vendedor

Este indicador hace referencia a la cantidad de ventas cerradas durante un periodo de tiempo, en este caso mensual, por cada vendedor.

Número de cierres = ventas cerradas en el mes x vendedor

Tabla 15*Principales métricas del plan comercial de DÉLICE VERTE*

Indicador	Medio de evaluación	Medición	Frecuencia de seguimiento
Nuevos clientes potenciales calificados por semana	Esta métrica hace referencia a cuantos clientes potenciales fueron calificados por semana por la fuerza de ventas.	Nuevos clientes potenciales calificados = Nuevos clientes potenciales calificados / clientes totales visitados	Semanal
Leads captados por vendedor	Esta métrica indica cuántos leads captados ha realizado un vendedor por mes	Leads captados por vendedor = # leads captados x vendedor	Mensual
Número de cierres por vendedor	Esta métrica hace referencia a la cantidad de ventas cerradas durante un periodo determinado por vendedor	Número de cierres = ventas cerradas en el mes por vendedor	Mensual

EQUIPO

Para alcanzar los objetivos planteados en el plan comercial, es importante para **DÉLICE VERTE** tener un equipo comercial el mismo que se encargará de crear y mantener excelentes relaciones de comunicación con los clientes y clientes potenciales, por lo tanto, es el principal punto de conexión entre **DÉLICE VERTE** y los clientes, el objetivo es mantener un proceso

de venta continuo, que nuestros productos tengan un flujo constante de salida hacia el consumidor.

Además, tendrá otras funciones como:

- Conocer los beneficios que ofrecen nuestros productos (guacamole, el té de la hoja y el endulzante).
- Informar a producción problemas de la calidad del producto para corregir novedades
- Mantener comunicación con el cliente
- Verificar los indicadores del proceso de ventas
- Solucionar problemas
- Estar al tanto las técnicas de comunicación y dominarlas
- Tener organización y ser persuasivo
- Planificar y controlar
- Investigación de mercados
- Promoción y publicidad
- Ventas

La estructura comercial constará de 2 vendedores, uno para la zona Costa y otro para la zona Sierra-Oriente, que reportarán al jefe Administrativo.

El vendedor es el responsable de llevar a cabo la gestión comercial, tanto a través de contacto con los clientes por medios virtuales como presencialmente. Además, se encarga de identificar a clientes potenciales y establecer estrategias de ventas para cerrar negocios. También será el canal para recibir inquietudes y reclamos de parte de los clientes.

KPI's

Los principales KPI's considerados son:

Duración media del ciclo del cliente

Es el periodo de tiempo entre el momento en que se entra en contacto con un lead hasta que se cierra la venta, convirtiéndose así en cliente.

Duración media del ciclo del cliente = Suma del tiempo de cada cliente / # de clientes

Tasa de cierre o de conversión

Este kpi pretende medir la cantidad de ventas cerradas durante un periodo de tiempo determinado, teniendo como base el potencial de clientes.

Tasa de cierre = ventas cerradas en el mes / leads totales durante ese mes

Leads para un cliente

Esta métrica indica cuántos leads se necesita para cerrar una venta.

Leads para un cliente = # leads totales / # de ventas totales

Tasa de ventas de cada vendedor

Esta métrica tiene como fin medir el desempeño de cada vendedor, valorando su participación en las ventas totales durante un periodo de tiempo.

Ventas por vendedor = # ventas de un vendedor en un período de tiempo / # ventas totales en el mismo periodo

Costo de adquisición del cliente (CAC)

Este indicador muestra cuánto le cuesta a la empresa conseguir un cliente, tomando en cuenta los costos de marketing, ventas, publicidad, representación, relaciones públicas y todo lo que incluye para apoyar el cierre de la venta.

CAC = Costos de marketing + ventas / # de clientes

Número de quejas recibidas por unidad de tiempo

Su objetivo es medir el servicio entregado a los clientes en relación a los reclamos recibidos durante un periodo determinado, en este caso semanalmente.

N° Quejas = N° Quejas recibidas / Unidad de tiempo

Volumen de devoluciones

Determina el volumen de devoluciones en función del total de producto transaccionado.

N° pedidos devueltos / N° pedidos realizados x 100

Tabla 16

Principales KPI's del plan comercial de DÉLICE VERTE

Indicador	Medio de evaluación	Medición	Frecuencia de seguimiento
Duración media del ciclo del cliente	Es el periodo de tiempo entre el momento en que se entra en contacto con un lead hasta que se cierra la venta, convirtiéndose así en cliente.	Duración media del ciclo del cliente = Sumatoria del tiempo de cada cliente / # de clientes	Mensual
Tasa de cierre o de conversión	Este kpi pretende medir la cantidad de ventas cerradas durante un periodo de tiempo determinado, teniendo como base el potencial de clientes.	Tasa de cierre = ventas cerradas en el mes / leads totales durante ese mes	Mensual
Leads para un cliente	Esta métrica indica cuántos leads se necesita para cerrar una venta.	Leads para un cliente = # leads totales / # de ventas totales	Mensual
Tasa de ventas de cada vendedor	Esta métrica tiene como fin medir el desempeño de cada vendedor, valorando su participación en las ventas totales durante un periodo de tiempo.	Ventas por vendedor = # ventas de un vendedor en un período de tiempo / # ventas totales en el mismo periodo	Semanal

Costo de adquisición del cliente (CAC)	Este indicador muestra cuánto le cuesta a la empresa conseguir un cliente, tomando en cuenta los costos de marketing, ventas, publicidad, representación, relaciones públicas y todo lo que incluye para apoyar el cierre de la venta	$CAC = \text{Costos de marketing} + \text{ventas} / \# \text{ de clientes}$	Mensual
Número de quejas recibidas por unidad de tiempo	Su objetivo es medir el servicio entregado a los clientes en relación a los reclamos recibidos durante un periodo determinado, en este caso semanalmente.	$N^{\circ} \text{ de Quejas} = N^{\circ} \text{ quejas recibidas} / \text{Unidad de tiempo}$	Semanal
Volumen de devoluciones	Determina el volumen de devoluciones en función del total de producto transaccionado.	$\text{Volumen de devoluciones} = N^{\circ} \text{ pedidos devueltos} / N^{\circ} \text{ pedidos realizados} \times 100$	Mensual

PLAN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

OBJETIVOS

- Incrementar nuevos clientes en un 30% para este año.
- Alcanzar una fidelización del cliente ya conseguido del 80%.
- Mejorar en un 20% la calidad de los productos para satisfacer a nuestros clientes y brindarles experiencias positivas.
- Mejorar la productividad de la atención al cliente respondiendo a sus requerimientos de forma rápida y efectiva con el fin de aumentar las ventas.

ESTRATEGIAS DE CUSTOMER SERVICE

Estrategias Omnicanal

La empresa **DÉLICE VERTE** buscará mantener en el centro de la comunicación y resolución de los gustos de su público objetivo.

Diversifica tus canales de venta

Tácticas

- La persona encargada de las ventas de los productos de **DÉLICE VERTE** será quién esté en contacto directo y en comunicación con nuestros clientes de manera personal y por medio de redes sociales, enfatizando los beneficios de los productos derivados del aguacate, así como también dando a conocer los beneficios y la calidad de nuestros productos.
- Los clientes tendrán la opción de contactar a la empresa mediante diversos canales de comunicación como el teléfono, correo electrónico, redes sociales, en nuestra tienda física, entre otros, dando la facilidad a nuestros clientes de usar el canal de su preferencia.

Amplía los canales de soporte

Tácticas

- Se recibirán los pedidos en línea, el mismo que pueden ser entregado en su domicilio o pueden pasar retirando de nuestra tienda.

- Dará a conocer las promociones y dará información sobre cualquier evento en el cual se vaya a promocionar nuestros productos en redes sociales que son más usados por los clientes como Facebook, Instagram, YouTube, con la finalidad de llegar a nuestro público objetivo.
- Se calificarán a los clientes según sus gustos para enviarles mensajes personalizados, ofreciendo nuestros productos completamente naturales.

Estrategias de Satisfacción de los Agentes

Propiciar un buen ambiente laboral

Tácticas:

- Fomentar el respeto y la igualdad en derechos y obligaciones en todos los niveles de la empresa.
- Crear un plan de comunicación interna, donde todos los comentarios y sugerencias sean aceptados y tomados en cuenta.
- Proporcionar de instalaciones, equipos, y suministros adecuados y necesarios para el desarrollo de las actividades de cada área.
- Abrir espacios donde el personal de diferentes áreas pueda compartir e interactuar.

Respetar sus tiempos de descanso y sus periodos de vacaciones

Tácticas:

- Se deberá asegurar que el personal tome sus vacaciones coordinando con cada uno las fechas y las personas que los reemplazarán.

- Se sociabilizará los horarios de cada colaborador de la empresa con el fin de asegurar que las actividades se realice dentro de las horas de trabajo, sin causar molestias al colaborador fuera del horario laboral

Ofrecer un sistema de incentivos en función a su productividad

Tácticas:

- Reconocer el trabajo del personal brindándoles algún tipo de incentivo (bonos, económicos, en horas de trabajo, etc.) por el trabajo realizado en el mes.
- Realizar un tipo de evaluación mensual en el que se vaya analizando la predisposición, el tiempo de ejecución, desempeño, calidad del trabajo y los resultados obtenidos serán revisados y se escogerá al empleado del mes.

Estrategias de Calidad en el Soporte

Nuestro objetivo es comprobar si el cliente está satisfecho con su compra al ofrecer un soporte de calidad ya que queremos proporcionar una gran experiencia en todos los canales de comunicación

Esto se lo alcanzará a través de las siguientes acciones:

Tiempo de Espera Máximo del Cliente

Al cliente no le gusta esperar más allá de un tiempo prudencial por eso hemos determinado tiempos máximos de espera en los canales de comunicación.

Tácticas:

Si nuestros registros indican que estamos sobre esos tiempos máximos, analizaremos la implementación de acciones como el de recurso adicional: personal y/o equipos, para alcanzarlos.

Tiempo máximo de espera para cada canal:

- Correo electrónico: Máximo 1 hora
- Chat (WhatsApp): Hasta 30 segundos
- Redes sociales: Hasta 5 minutos
- Teléfono: Hasta 30 segundos

Humanizar la Atención al Cliente

De información que hemos levantado, los comentarios no son positivos para los call center que solo tienen computadores contestando las llamadas.

Tácticas:

El cliente prefiere la comunicación con una persona por lo que nuestro call center tendrá contacto directo del cliente con nuestro personal.

Adicional, la selección de personal se enfocará a colaboradores que tengan una alta aptitud para atención al cliente: proactivos, amabilidad y paciencia.

Feedback sobre Atención al Cliente

Nuestro objetivo como **DÉLICE VERTE** es siempre mejorar nuestros productos, así como la atención a nuestros clientes.

Tácticas:

Sobre la atención al cliente haremos un filtro de calidad de la experiencia de los clientes que nos contacten, a través de encuestas cortas y concisas de satisfacción después de la atención realizada. En las llamadas telefónicas, el feedback se realizará inmediatamente después de haber resuelto la inquietud del cliente. En el caso de vías de comunicación escritas, como WhatsApp, se enviará una encuesta, igual corta y concisa, luego del último mensaje de atención al cliente.

Evaluación y Medición de Resultados

Como se dice: “Lo que se puede medir, se puede mejorar”. Para **DÉLICE VERTE**, la evaluación y análisis de la calidad de atención al cliente es muy importante.

Tácticas:

Utilizando algunas métricas como las siguientes nos permitirá mejorar la atención:

- Tiempo medio de respuesta en cada canal.
- Número de reclamos y dudas que se han resuelto del total de casos recibidos.
- Estadísticas de número y causas de reclamos recibidos en un período determinado.

Uso de Tecnología

La atención virtual a los clientes toma un rol fundamental en los tiempos actuales por lo que su uso se considera de alta relevancia.

Tácticas:

El uso de chatbots para mantener conversaciones en tiempo real genera varias ventajas, por lo que será parte de nuestras estrategias. Algunas ventajas del uso de chatbots son:

- Atención a clientes de todo el mundo y a cualquier hora
- Mejorar la productividad del equipo de ventas, dejando los casos sencillos a esta herramienta.
- Tener más canales en los que la gente puede interactuar, ofreciendo así más variedad de medios de comunicación

CANALES DE COMUNICACIÓN

Para la elección de los canales de comunicación consideramos nuestro segmento de mercado: target, estilo de comunicación de nuestros clientes y la misión y visión del negocio.

Nuestros principales clientes son restaurantes, hoteles, tiendas naturistas y supermercados, por lo cual los principales canales de comunicación para un servicio eficiente y rápido son los siguientes:

- **Correo electrónico.** – este canal será enfocado en la resolución de problemas y reclamos ya que permite insertar una cantidad amplia de palabras y adjuntar fotografías y archivos, además permite involucrar a más personas. Para los supermercados es una herramienta más formal de realizar sus requerimientos y reclamos.
- **WhatsApp.** - este canal será enfocado a procesos de venta y atención directa e inmediata, se usará la versión para empresas ya que permite subir catálogos, enviar mensajes automáticos, y enlazarlo con las redes sociales.
- **Redes sociales.** - es un canal con gran visibilidad en donde se puede enviar mensajes masivos y también tener una conversación uno a uno con el cliente, por el hecho de

que mantiene cercanía con el usuario es eficiente a la hora de brindar atención y soporte.

- **Teléfono.** - con el fin de tener una comunicación directa e inmediata se pondrá a disposición la línea telefónica para ventas y atención de requerimientos del cliente.

Los tiempos de respuesta para cada canal son:

Tabla 17

Tiempos de respuesta de atención al cliente de DÉLICE VERTE

Canal de comunicación	Tiempo de respuesta
Correo electrónico	Máximo 1 hora
WhatsApp (Chat)	Máximo 30 segundos
Redes sociales	Máximo 5 minutos
Teléfono	Máximo 30 segundos

KPI's

Los principales KPI's considerados son:

Tiempo de Primera Respuesta

Es el tiempo que utiliza el equipo de soporte en ponerse en contacto con el cliente después de que este haya solicitado algún requerimiento.

Tiempo Medio de Resolución

Es el tiempo que utiliza el equipo de soporte en resolver el problema y cerrar el caso.

Tasa de Retención de Clientes

Este indicador define si los clientes se encuentran satisfechos con el servicio y se mantendrán fieles a la marca

Tasa de Conversión

Sirve para determinar la probabilidad de que un cliente compre de nuevo.

Número de Reclamos Recibidos

Reclamos generados en un periodo de tiempo.

Tasa de Reclamos No Resueltos

Este indicador sirve para realizar un plna de acción, encontrar las causas de estos reclamos y cómo poder solventarlos.

Número de Interacciones por Ticket

Es el número de veces que un cliente debe contactarse con la empresa por un mismo caso.

Tasa de Desempeño de los Empleados

Mide la productividad de los empleados en cuanto a resolución de problemas y calidad de servicio al cliente

Satisfacción del Cliente

Determina la satisfacción del cliente, cómo se ha sentido y cómo ha sido su experiencia durante el proceso de soporte

Tabla 18

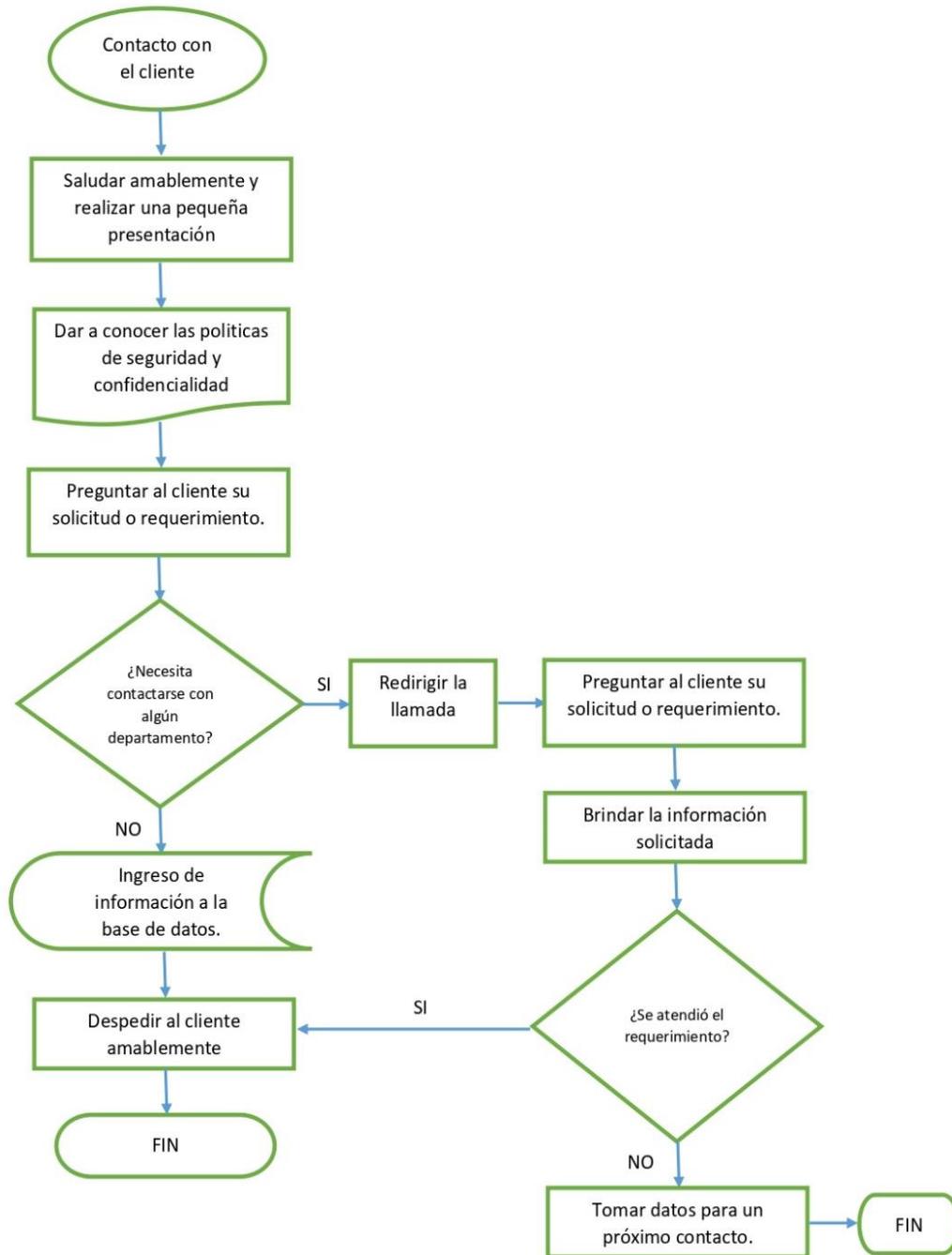
Principales KPI's del plan de atención al cliente de DÉLICE VERTE

Indicador	Medio de evaluación	Frecuencia de seguimiento
Tiempo de Primera Respuesta	Es el tiempo que utiliza el equipo de soporte en ponerse en contacto con el cliente después de que este haya solicitado algún requerimiento.	Mensual
Tiempo Medio de Resolución	Es el tiempo que utiliza el equipo de soporte en resolver el problema y cerrar el caso.	Mensual
Tasa de Retención de Clientes	Este indicador define si los clientes se encuentran satisfechos con el servicio y se mantendrán fieles a la marca	Mensual
Tasa de Conversión	Sirve para determinar la probabilidad de que un cliente compre de nuevo.	Mensual

Número de Reclamos Recibidos	Reclamos generados en un periodo de tiempo.	Mensual
Tasa de Reclamos No Resueltos	Este indicador sirve para realizar un plan de acción, encontrar las causas de estos reclamos y cómo poder solventarlos.	Mensual
Número de Interacciones por Ticket	Es el número de veces que un cliente debe contactarse con la empresa por un mismo caso.	Mensual
Tasa de Desempeño de los Empleados	Mide la productividad de los empleados en cuanto a resolución de problemas y calidad de servicio al cliente	Mensual
Satisfacción del Cliente	Determina la satisfacción del cliente, cómo se ha sentido y cómo ha sido su experiencia durante el proceso de soporte	Mensual

Figura 14

Flujograma del plan de atención al cliente de DÉLICE VERTE



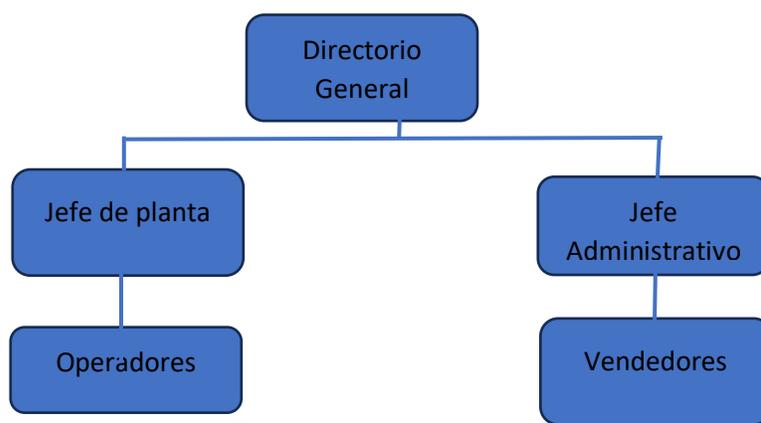
5. TALENTO HUMANO

A continuación, se presenta todo lo relacionado al talento humano de **DÉLICE VERTE**.

ORGANIGRAMA

Figura 15

Organigrama de DÉLICE VERTE



RELACIÓN DE CARGOS

Tabla 19

Relación de cargos de DÉLICE VERTE

PUESTOS DE TRABAJO	CANTIDAD	VALOR MENSUAL unitario (USD)*	VALOR MENSUAL (USD)*	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACIÓN
Jefe de planta de producción	1	\$800,00	\$800,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre de valores.
Jefe administrativo	1	\$800,00	\$800,00	Contrato a término indefinido, integración en el primer trimestre de valores.

Vendedor (zona Costa – Sierra Oriente)	2	\$800,00	\$1600,00	Contrato emergente por 1 año.
Operadores	2	\$460,00	\$920,00	Contrato productivo.

FICHA TÉCNICA DE CARGOS

Tabla 20

Ficha técnica de cargos de DÉLICE VERTE

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
Jefe de planta de producción	Programar y liderar al equipo de vendedores y Operadores de la planta, para asegurar la máxima productividad operacional, con un abastecimiento a tiempo, completo y de calidad a los clientes.	Titulado o egresado en Administración de empresas o afines.	3 años como Jefe de Logística o Bodega para empresas nacionales de amplia cobertura a nivel nacional. En caso de ser candidatos internos al menos 5 años en funciones similares.	Toma de Decisiones. Organización y Ejecución. Relaciones Efectivas.
Jefe administrativo	Coordinar y asegurar el cumplimiento de los procedimientos y políticas del área administrativa y buscar mejoras continuas en los mismos.	Título en carreras comerciales, administrativas o afines	1 a 3 años en cargos similares, de preferencia en manejo de cuentas corporativas e intangibles.	Toma de Decisiones. Organización y Ejecución. Relaciones Efectivas.
Vendedor	Responsable por llevar a cabo las ventas. Es decir, es especialista en	Egresados o titulados en carreras comerciales,	1 a 3 años en cargos similares, de preferencia en manejo de	Organización y Ejecución. Relaciones Efectivas.

	<p>cerrar negocios. Se encarga de contactar clientes potenciales y establecer estrategias de ventas para cerrar tratos. Establecer vínculos con proveedores, siendo estos capaces de llegar a generar compras y ventas de artículos necesarios.</p>	<p>administrativas o afines</p>	<p>cuentas corporativas e intangibles.</p>	<p>Orientación al Cliente.</p>
<p>Operadores</p>	<p>Ejecutar los procesos de su área y garantizar los resultados definidos bajo los lineamientos “A tiempo y completo” e inventarios para asegurar el abastecimiento del cliente.</p>	<p>Bachiller</p>	<p>Mínimo 6 meses en funciones operativas en bodegas o como poli funcional en empresas de retail.</p>	<p>Organización y Ejecución. Relaciones Efectivas. Trabajo en equipo</p>

CALENDARIO DE CONTRATACIONES

Tabla 21

Calendario de contrataciones de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"

Proyección Gastos de Personal

Cantidades expresadas en Dólares			Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Calendario de Contrataciones							
Producción	Salario Mensual	Salario Anual					
Jefe de Planta	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Operadores	460	5.520	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0
		0	0,0	0,0			
		0	0,0	0,0			
		0	0,0	0,0			
Total empleados en Producción			3,0	3,0	4,0	4,0	4,0
Marketing y Ventas							
Vendedor Zona Costa	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Vendedor Zona Sierra-Oriente	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0			
Total empleados en Marketing y Ventas			2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Administración							
Jefe Administrativo-Abastecimiento	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Administración			1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS			6	6	7	7	7

CÁLCULO DE SUELDOS Y SALARIOS

Tabla 22

Cálculo de Sueldos y Salarios de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"

Proyección Gastos de Personal

Cantidades expresadas en Dólares			Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Calendario de Contrataciones							
Producción	Salario Mensual	Salario Anual					
Jefe de Planta	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Operadores	460	5.520	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0
		0	0,0	0,0			
		0	0,0	0,0			
		0	0,0	0,0			
Total empleados en Producción			3,0	3,0	4,0	4,0	4,0
Marketing y Ventas							
Vendedor Zona Costa	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Vendedor Zona Sierra-Oriente	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0			
Total empleados en Marketing y Ventas			2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Administración							
Jefe Administrativo-Abastecimiento	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Administración			1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS			6	6	7	7	7

6. PLAN FINANCIERO

El objetivo del plan financiero es dar a conocer valores económicos claves como: ingresos netos de producción, costes de ventas, costes de fabricación, gastos personales e inversión, saber las eficiencias esperadas, la rentabilidad que se espera obtener, y la capacidad económica que se necesita para sostener a largo plazo, la evolución de los costos y de igual manera las proyecciones de las utilidades, entre otros. Para **DÉLICE VERTE**, realizar el plan financiero es importante porque se determina cuánto va a ser el flujo de dinero que necesita para poner en marcha el proyecto en mención.

PROYECCIONES INGRESOS ECONÓMICOS DE DÉLICE VERTE

Los ingresos tendremos por la venta de cuatro productos que son: guacamole de 500 gr, guacamole de 1000 gr, endulzante de 50 cc y té de la hoja de aguacate. Se estima el primer y segundo año un incremento del 10% mensual, a partir del tercer año se incrementará un 10% anual en los ingresos por las ventas.

Se puede observar en las tablas adjuntas de cálculo, que el mayor ingreso es por la venta del endulzante, que representa un 45.4% del total de los ingresos. En referencia de los ingresos del endulzante del primer año de inicio vs el quinto año se estima tener un incremento del 58.2% más que representa \$78.374 que corresponde al endulzante, siendo nuestro producto estrella.

Tabla 23

Proyecciones de Ingresos de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"					
<i>Proyección de ingresos</i>					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos netos del producto/servicio: Guacamole 500g					
Ingresos por Producto/Servicio			123%	10%	10%
Número de Unidades	6,706	8,229	9,052	9,957	10,953
Precio de venta	3.50	3.85	4.24	4.66	5.12
Total ingresos del producto/servicio	23,471	31,682	38,336	46,386	56,127
Devoluciones	234.7	316.8	383.4	463.9	561.3
	1.0% de las ventas				
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO	23,236	31,365	37,952	45,922	55,566
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	18.7%	18.7%	18.7%	18.7%	18.7%
Desglose de Ventas					
Ventas al contado	% de las ventas		20.0%	20.0%	20.0%
Ventas a crédito	% de las ventas		80.0%	80.0%	80.0%
Ventas al contado	en Dólares	4,647	6,273	7,590	9,184
Ventas a crédito	en Dólares	18,589	25,092	30,362	36,738

Ingresos netos del producto/servicio: Guacamole 1000g

Ingresos por Producto/Servicio				10%	10%	10%
Número de Unidades		5,365	6,583	7,242	7,966	8,762
Precio de venta		7.00	7.70	8.47	9.32	10.25
Total ingresos del producto/servicio		37,554	50,692	61,337	74,218	89,803
Devoluciones	1.0% de las ventas	376	507	613	742	898
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		37,178	50,185	60,724	73,475	88,905
% s/Ventas Totales del Proyecto		30.0%	30.0%	30.0%	30.0%	30.0%

Desglose de Ventas				10.0%	10.0%	10.0%
Ventas al contado	% de las ventas			10.0%	10.0%	10.0%
Ventas a crédito	% de las ventas			90.0%	90.0%	90.0%
Ventas al contado	en Dólares	3,718	5,018	6,072	7,348	8,891
Ventas a crédito	en Dólares	33,460	45,166	54,651	66,128	80,015

Ingresos netos del producto/servicio: Endulzante 50cc

Ingresos por Producto/Servicio				10%	10%	10%
Número de Unidades		8,047	9,875	10,863	11,949	13,144
Precio de venta		7.00	7.70	8.47	9.32	10.25
Total ingresos del producto/servicio		56,331	76,038	92,005	111,327	134,705
Devoluciones	0.1% de las ventas	56	76	92	111	135
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		56,274	75,961	91,913	111,215	134,570
% s/Ventas Totales del Proyecto		45.4%	45.4%	45.4%	45.4%	45.4%

Desglose de Ventas				10.0%	10.0%	10.0%
Ventas al contado	% de las ventas			10.0%	10.0%	10.0%
Ventas a crédito	% de las ventas			90.0%	90.0%	90.0%
Ventas al contado	en Dólares	5,627	7,596	9,191	11,122	13,457
Ventas a crédito	en Dólares	50,647	68,365	82,722	100,094	121,113

Ingresos netos del producto/servicio: Té de Hojas de Aguacate 24 unidades

Ingresos por Producto/Servicio				10%	10%	10%
Número de Unidades		6,706	8,229	9,052	9,957	10,953
Precio de venta		1.10	1.21	1.33	1.46	1.61
Total ingresos del producto/servicio		7,377	9,957	12,048	14,578	17,640
Devoluciones	0.1% de las ventas	7	10	12	15	18
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		7,369	9,947	12,036	14,564	17,622
% s/Ventas Totales del Proyecto		5.9%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%

Desglose de Ventas				10.0%	10.0%	10.0%
Ventas al contado	% de las ventas			10.0%	10.0%	10.0%
Ventas a crédito	% de las ventas			90.0%	90.0%	90.0%
Ventas al contado	en Dólares	737	995	1,204	1,456	1,762
Ventas a crédito	en Dólares	6,632	8,953	10,833	13,108	15,860

En la siguiente tabla tenemos que las ventas son en promedio del 12.5% al contado y el 87.5% a crédito en los cuatro productos. Haciendo una referencia de los ingresos del primer año vs el quinto año que se proyecta tener es de \$296.664 que representa el 39% más con relación al inicio.

Tabla 24

Resumen de Ingresos Netos de DÉLICE VERTE

Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos netos por producto/servicio					
Guacamole 500g	23,236	31,365	37,952	45,922	55,566
Guacamole 1000g	37,178	50,185	60,724	73,475	88,905
Endulzante 50cc	56,274	75,961	91,913	111,215	134,570
Té de Hojas de Aguacate 24 unidades	7,369	9,947	12,036	14,564	17,622
0%	0	0	0	0	0
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	124,058	167,459	202,625	245,177	296,664

Desglose de Ventas						
Ventas al contado	en Dólares	14,729	19,882	24,058	29,110	35,223
Ventas a crédito	en Dólares	109,329	147,577	178,568	216,067	261,441

PROYECCIÓN COSTES

- Los costes se conforman de los elementos y materiales que usaremos para obtener el producto final como la materia prima, producción y los materiales indirectos.
- El coste de materiales directos incluye insumos que se requieren para producir los productos derivados como son el guacamole, endulzante y té, los mismos que tienen diferenciados sus costes que depende de su presentación.
- El coste de mano de obra directa es de los trabajadores que trabajan directamente en la elaboración de los productos.

- El coste de materiales directos está ponderado, se lo ha realizado de acuerdo con datos obtenidos de fabricantes similares.
- El coste de mano de obra indirecta es el gasto del personal administrativo y el departamento de ventas.
- Los gastos generales de fabricación son los gastos indirectos que influyen en la fabricación de los productos.

Tabla 25

Proyección costes de ventas de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"

Proyección Coste de Ventas

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio					
Guacamole 500g	18,7%	18,7%	18,7%	18,7%	18,7%
Guacamole 1000g	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Endulzante 50cc	45,4%	45,4%	45,4%	45,4%	45,4%
Té de Hojas de Aguacate 24 unidades	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%	5,9%
0-ene-00	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Costes de ventas del producto/servicio: Guacamole 500g

Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	6.706	8.229	9.052	9.957	10.953
Coste materiales por unidad	0,70	0,77	0,85	0,93	1,02
Total ingresos del producto/servicio	4.694	6.336	7.667	9.277	11.225
Mano de obra directa	5.399	5.507	7.119	7.261	7.407
Gastos generales de fabricación	2.259	2.307	2.379	2.430	2.482
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	12.352	14.151	17.165	18.969	21.114

Costes de ventas del producto/servicio: Guacamole 1000g

Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	5.365	6.583	7.242	7.966	8.762
Coste materiales por unidad	1,40	1,54	1,69	1,86	2,05
Total ingresos del producto/servicio	7.511	10.138	12.267	14.844	17.961
Mano de obra directa	8.638	8.811	11.390	11.618	11.851
Gastos generales de fabricación	3.614	3.692	3.806	3.889	3.972
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	19.763	22.641	27.464	30.351	33.783

Costes de ventas del producto/servicio: Endulzante 50cc

Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	8.047	9.875	10.863	11.949	13.144
Coste materiales por unidad	1,40	1,54	1,69	1,86	2,05
Total ingresos del producto/servicio	11.266	15.208	18.401	22.265	26.941
Mano de obra directa	13.075	13.336	17.241	17.586	17.938
Gastos generales de fabricación	5.471	5.588	5.761	5.886	6.012
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	29.812	34.132	41.403	45.737	50.890

Costes de ventas del producto/servicio: Té de Hojas de Aguacate 24 unidades

Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	6.706	8.229	9.052	9.957	10.953
Coste materiales por unidad	0,22	0,24	0,27	0,29	0,32
Total ingresos del producto/servicio	1.475	1.991	2.410	2.916	3.528
Mano de obra directa	1.712	1.746	2.258	2.303	2.349
Gastos generales de fabricación	716	732	754	771	787
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	3.904	4.470	5.422	5.989	6.664

Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Coste de ventas por producto/servicio					
Guacamole 500g	12.352	14.151	17.165	18.969	21.114
Guacamole 1000g	19.763	22.641	27.464	30.351	33.783
Endulzante 50cc	29.812	34.132	41.403	45.737	50.890
Té de Hojas de Aguacate 24 unidades	3.904	4.470	5.422	5.989	6.664
0%	0	0	0	0	0
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	65.830	75.393	91.453	101.047	112.452

Revisando el margen bruto por producto se podrá indicar que los cuatro productos tienen un aporte promedio del 47% anual, sin dejar de ser el endulzante el producto que da mayor aporte en el margen bruto, es un margen de muy buen rendimiento. Cabe indicar que es posible mejorar este margen a medida que la generación del valor agregado y diferenciación de los productos vayan aumentando, esto debido a que lo que se utilizará será prácticamente el producto a desechar.

Tabla 26

Margen bruto de DÉLICE VERTE

Desglose de Margen Bruto por producto/servicio	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Margen Bruto del producto/servicio: Guacamole 500g					
Ingresos Netos	23.236	31.365	37.952	45.922	55.566
Coste de Ventas	12.352	14.151	17.165	18.969	21.114
MARGEN BRUTO	10.885	17.215	20.787	26.953	34.452
% s/Ventas del Producto/Servicio	46,8%	54,9%	54,8%	58,7%	62,0%
Margen Bruto del producto/servicio: Guacamole 1000g					
Ingresos Netos	37.178	50.185	60.724	73.475	88.905
Coste de Ventas	19.763	22.641	27.464	30.351	33.783
MARGEN BRUTO	17.415	27.544	33.260	43.125	55.122
% s/Ventas del Producto/Servicio	46,8%	54,9%	54,8%	58,7%	62,0%
Margen Bruto del producto/servicio: Endulzante 50cc					
Ingresos Netos	56.274	75.961	91.913	111.215	134.570
Coste de Ventas	29.812	34.132	41.403	45.737	50.890
MARGEN BRUTO	26.463	41.829	50.511	65.478	83.680
% s/Ventas del Producto/Servicio	47,0%	55,1%	55,0%	58,9%	62,2%
Margen Bruto del producto/servicio: Té de Hojas de Aguacate 24 unidades					
Ingresos Netos	7.369	9.947	12.036	14.564	17.622
Coste de Ventas	3.904	4.470	5.422	5.989	6.664
MARGEN BRUTO	3.465	5.478	6.614	8.574	10.958
% s/Ventas del Producto/Servicio	47,0%	55,1%	55,0%	58,9%	62,2%

PROYECCIÓN COSTES DE PRODUCCIÓN

Para el análisis de los costos incurridos se van a indicar algunos de los principales insumos como son la materia prima, mano de obra y además los costos indirectos de fabricación. En los costes de producción, la mano de obra directa tiene un valor significativo. Los gastos generales están calculados en base a los metros cuadrados del área de la planta de producción, otro valor significativo es el gasto del arriendo de la planta de producción que corresponde a 500 m². Los gastos generales de oficina están asignados cinco dólares por persona mensual durante los primeros años de producción con un valor de \$180 para el primer año y para los siguientes años se irá calculando en base a la inflación. Estos valores están calculados teniendo en cuenta el porcentaje de inflación anual, que, para fines de cálculo, hemos tomado como referencia el 2.13%.

Tabla 27

Proyección costes de producción de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"

Proyección Costes de Producción

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	124.058	167.459	202.625	245.177	296.664
Inflación	2,15%	2,07%	2,18%	2,13%	2,13%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	102,15%	104,26%	106,54%	108,81%

Costes de Producción

Mano de obra directa		28.824	29.400	38.008	38.769	39.544
Gastos generales de fabricación						
Número de empleados en producción		3	3	4	4	4
Material de Oficina	5 /Empleado	180	184	250	256	261
Viajes	0 /Empleado	0	0	0	0	0
Comunicación	5 /Empleado	180	184	250	256	261
Alquiler área de producción		8.100	8.274	8.445	8.630	8.813
Agua, electricidad	0,5 /m2	3.000	3.065	3.128	3.196	3.264
Mantenimiento, reparaciones puntuales	0,1 /m2	600	613	626	639	653
Total costes indirectos		12.060	12.319	12.699	12.976	13.253
TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN		40.884	41.720	50.708	51.745	52.797

Gastos de Alquiler						
Espacio total de área de producción (m2)		500	500	500	500	500
Coste total alquiler de espacio de producción	1,35 /m2	8.100	8.274	8.445	8.630	8.813

PROYECCIÓN GASTOS DE PERSONAL

Para cumplir con la razón de **DÉLICE VERTE**, este trabajará con ciertos presupuestos de gastos administrativos mismos que servirán como apoyo para poder cumplir con todas las actividades planificadas en relación con el giro del negocio. Se contemplarán rubros como sueldos y salarios, etc, a partir del tercer año se incrementará la mano de obra directa, es decir, ya tendremos tres operarios los cuales se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 28

Proyección gastos de personal de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"

Proyección Gastos de Personal

Cantidades expresadas en Dólares			Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Calendario de Contrataciones							
Producción	Salario Mensual	Salario Anual					
Jefe de Planta	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Operadores	460	5.520	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0
		0	0,0	0,0			
		0	0,0	0,0			
		0	0,0	0,0			
Total empleados en Producción			3,0	3,0	4,0	4,0	4,0
Marketing y Ventas							
Vendedor Zona Costa	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Vendedor Zona Sierra-Oriente	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Marketing y Ventas			2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Administración							
Jefe Administrativo-Abastecimiento	800	9.600	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total empleados en Administración			1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS			6	6	7	7	7

Cálculo de los Sueldos y Salarios

		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Producción						
Jefe de Planta		9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
Operadores		11.040	11.261	11.482	11.703	11.925
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	5,0% del salario	1.032	1.053	1.074	1.095	1.116
Seguridad Social y otros gastos de personal		7.152	7.295	7.438	7.581	7.724
Total Sueldos y Salarios en Producción		28.824	29.400	30.000	30.600	31.200
Marketing y Ventas						
Vendedor Zona Costa		9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
Vendedor Zona Sierra-Oriente		9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	5,0% del salario	960	979	999	1.019	1.039
Seguridad Social y otros gastos de personal		6.653	6.786	6.922	7.060	7.201
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas		26.813	27.349	27.896	28.454	29.023
Administración						
Jefe Administrativo-Abastecimiento		9.600	9.792	9.988	10.188	10.391
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
0%		0	0	0	0	0
Bonus pagados en área de producción	0,0% del salario	0	0	0	0	0
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	5,0% del salario	480	490	499	509	520
Seguridad Social y otros gastos de personal		3.326	3.393	3.461	3.530	3.601
Total Sueldos y Salarios en Administración		13.406	13.675	13.948	14.227	14.512
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS		69.043	70.424	71.804	73.184	74.564
Seguridad Social y otros gastos de personal	33,0% adicional del salario	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%	33,0%
Crecimiento anual de salarios	2,0%					
Salarios como % de los salarios iniciales		100,0%	102,0%	104,0%	106,1%	108,2%

En Datos analizados con anterioridad podemos evidenciar los salarios para los cargos establecidos en el organigrama estructural, agregando también a los colaboradores de mano de obra directa como operadores que dan apoyo a todas las actividades directamente relacionadas con la preparación de los productos. Para el cálculo de los salarios se tomó como referencia el 33% más que corresponde al seguro social y décimo tercero, décimo cuarto, y el crecimiento anual de salarios está calculado con el 2% anual.

OPEX

Con respecto a los gastos de operación (OPEX), se considera los gastos de personal en ventas y administración, al igual que los gastos varios como materiales de oficina, viajes,

comunicación, publicidad, ferias y otros. Se puede observar que los gastos de personal aumentan en un 2% cada año. Los gastos de promoción y publicidad crecen en un 17% del 2024 al 2025 y en los siguientes años existe un crecimiento del 13%, esto debido a que algunos de los costos están en función de las ventas, las cuales aumentan año tras año. Los gastos de administración crecen un 10% del primer al segundo año, luego un 7% y para el último año un 9%. Este crecimiento se debe al incremento de las ventas y la inflación considerada para estos años. Para el rubro de alquiler de oficinas se consideró un costo de \$1.35 por metro cuadrado el cual se definió tomando en cuenta el sector en donde estarían ubicadas las oficinas y se determinó un espacio de 100 metros cuadrados destinados para este fin.

Los imprevistos que se consideran ascienden al 1% de las ventas, valor que se manejará como caja chica para tener respuesta ágil de gastos imprevistos o de emergencia que no estén programados.

Tabla 29

Gastos de operación (OPEX) de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"

Proyección Costes de Explotación

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO	124.058	167.459	202.625	245.177	296.664
Inflación	2,15%	2,07%	2,18%	2,13%	2,13%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	102,15%	104,26%	106,54%	108,81%
Gastos de Personal					
Gastos de Personal (excl. gastos de producción)					
Sueldos y salarios en Diseño	0	0	0	0	0
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas	26.813	27.349	27.896	28.454	29.023
Sueldos y salarios en Administración	13.406	13.675	13.948	14.227	14.512
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	40.219	41.024	41.844	42.681	43.535
Gastos de Promoción y Publicidad					
Gastos de promoción y publicidad					
Número de empleados		2	2	2	2
Gastos de asesoramiento	Según sea necesario	0	0	0	0
Material de Oficina	5 /Empleado	120	123	125	128
Viajes	200 /Empleado	4.800	4.903	5.005	5.114
Comunicación	20 /Empleado	480	490	500	511
Publicidad	2,0% de las ventas	2.481	3.349	4.053	4.904
Ferías y exhibiciones	1,0% de las ventas	1.241	1.675	2.026	2.452
Otros	0,5% de las ventas	620	837	1.013	1.226
TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		9.742	11.377	12.722	14.334
Gastos de Administración					
Gastos de Administración					
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ventas)		1	1	1	1
Material de Oficina	10 /Empleado	120	123	125	128
Viajes	20 /Empleado	240	245	250	252
Comunicación	10 /Empleado	120	123	125	128
Seguros	1,0% de las ventas	1.241	1.675	2.026	2.452
Servicios profesionales (legal contabilidad, etc)	Según sea necesario	1.300	1.300	1.300	1.300
Provisión por facturas impagadas	de las ventas	0	0	0	0
Alquiler oficina		1.620	1.655	1.689	1.726
Agua, electricidad	0,3 /m2	360	368	375	384
Mantenimiento, reparaciones puntuales	0,1 /m2	120	123	125	128
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		5.121	5.610	6.016	6.029
Cálculo gastos de alquiler oficina					
Espacio total de oficina (m2)		100	100	100	100
Coste total alquiler de oficina	1,35 /m2	1.620	1.655	1.689	1.726
Imprevistos					
Imprevistos					
Estimación de provisiones	1,0% de las ventas	1.241	1.675	2.026	2.452
TOTAL IMPREVISTOS		1.241	1.675	2.026	2.452

En resumen, los costes de explotación del proyecto van desde los \$56.322 en el primer año a \$69.352 en el 2028, esto representa un aumento del 23% a causa de un aumento en ventas e inflación que afectan a los gastos de sueldos y salarios y demás gastos.

Tabla 30*Resumen costes de explotación de DÉLICE VERTE*

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Resumen de Costes de Explotación					
Costes de explotación					
Gastos de Personal	40.219	41.024	41.844	42.681	43.535
Gastos de Promoción y Publicidad	9.742	11.377	12.722	14.334	16.259
Gastos de Administración	5.121	5.610	6.016	6.029	6.592
Imprevistos	1.241	1.675	2.026	2.452	2.967
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO	56.322	59.685	62.609	65.496	69.352

CAPEX

Se considera una inversión inicial y total en el primer año, por lo cual desde 2025 a 2028 no habría nuevas inversiones. Esto debido a que la planta debe iniciar operaciones en 2024 y estar en perfecto funcionamiento.

Como primera inversión se plantea realizar las adecuaciones de la planta en donde se considera modificaciones internas y externas para poder lograr la certificación por parte de los agentes reguladores del funcionamiento de planas procesadoras de alimentos.

En maquinaria es el rubro más alto que se considera invertir, aquí se propone comprar equipos para la producción como equipo para el lavado de la fruta, bandas transportadoras, cortadora, banda de deshuesado, despulpadora, mezcladora al vacío además de una envasadora de pistón.

En vehículos no se consideró inversión, ya que los primeros 5 años este servicio se contrataría con un proveedor externo. Esto evitaría costos de seguro, mantenimiento, costo de conductor y posibles arreglos por daños.

Para las áreas administrativas se considera una inversión en mobiliario, hardware y software que asciende a \$7.000.

En total el plan de inversiones de materiales e inmateriales es de \$44.000 que se considera para el primer año de operación de la empresa.

Tabla 31

Inversiones en bienes de capital (CAPEX) de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"

Inversiones (CAPEX)

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)						
Construcciones e instalaciones	Total CAPEX					
Adecuaciones de instalaciones	10.000	10.000	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	10.000	10.000	0	0	0	0
Maquinaria	Total CAPEX					
Maquinaria de producción	20.000	20.000	0			
Maquinaria de empaque	7.000	7.000	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	27.000	27.000	0	0	0	0
Vehículos	Total CAPEX					
	0	0	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	0	0	0	0	0	0
Mobiliario	Total CAPEX					
Muebles y enseres	3.000	3.000	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	3.000	3.000	0	0	0	0
Hardware	Total CAPEX					
Equipos de cómputo	3.000	3.000	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	3.000	3.000	0	0	0	0
Software	Total CAPEX					
Licencias de software y registros sanitario	1.000	1.000	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
	0	0	0			
Total Inversiones / CAPEX	1.000	1.000	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO	44.000	44.000	0	0	0	0

En amortizaciones se consideró para las adecuaciones de infraestructura 20 años, para la maquinaria y mobiliario 10 años, software y hardware a 5 años.

En los 5 años de análisis del proyecto se puede ver que en el año 5 se amortiza \$21.500 siendo el 49% de las inversiones acumuladas.

Tabla 32

Cálculo de las amortizaciones de DÉLICE VERTE

Cálculo de las Amortizaciones					
Construcciones e instalaciones					
Adecuaciones de instalaciones	500	500	500	500	500
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
Total amortizaciones	500	500	500	500	500
Maquinaria					
Maquinaria de producción	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Maquinaria de empaque	700	700	700	700	700
0	0	0	0	0	0
Total amortizaciones	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
Vehículos					
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
Total amortizaciones	0	0	0	0	0
Mobiliario					
Muebles y enseres	300	300	300	300	300
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
Total amortizaciones	300	300	300	300	300
Hardware					
Equipos de cómputo	600	600	600	600	600
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
Total amortizaciones	600	600	600	600	600
Software					
Licencias de software y registros sanitario	200	200	200	200	200
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
Total amortizaciones	200	200	200	200	200
TOTAL AMORTIZACIONES	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300

Resumen de CAPEX Material e Inmaterial					
Inversiones (CAPEX) del período	44.000	0	0	0	0
Inversiones Acumuladas - Activo Fijo	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000
Amortizaciones del período	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300
Amortización Acumulada	4.300	8.600	12.900	17.200	21.500

CUENTA DE EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS

En la cuenta de explotación de resultados vemos que el margen es positivo y representa un 47% de las ventas totales del proyecto en el primer año, alcanzando un 62% al finalizar el año 2028.

Los ingresos antes de interés, impuestos y amortizaciones siguen siendo positivos, y crecen año tras año, siendo en el primer año un 2% sobre las ventas y el último año un 39%.

La amortización afecta solo en el primer año donde se puede ver un EBIT negativo de -\$6.894 lo cual ya nos indica que al finalizar el primer año no se tendrá beneficio.

En cuanto a la última línea de la cuenta de explotación se puede ver que el beneficio neto empieza a ser positivo desde el segundo año siendo \$148.119 en los cinco años de operaciones de este proyecto.

Tabla 33

Beneficio neto de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"

Cuenta de Explotación proyectada

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	124.058	167.459	202.625	245.177	296.664
Coste de Ventas	(65.830)	(75.393)	(91.453)	(101.047)	(112.452)
MARGEN BRUTO	58.228	92.066	111.172	144.130	184.212
% s/Ventas Totales del Proyecto	47%	55%	55%	59%	62%
Costes de Explotación					
Gastos de Personal	(40.219)	(41.024)	(41.844)	(42.681)	(43.535)
Gastos de Promoción y Publicidad	(9.742)	(11.377)	(12.722)	(14.334)	(16.259)
Gastos de Administración	(5.121)	(5.610)	(6.016)	(6.029)	(6.592)
Imprevistos	(1.241)	(1.675)	(2.026)	(2.452)	(2.967)
Total Costes de Explotación	(56.322)	(59.685)	(62.609)	(65.496)	(69.352)
% s/Ventas Totales del Proyecto	-45%	-36%	-31%	-27%	-23%
EBITDA	1.906	32.380	48.564	78.634	114.860
% s/Ventas Totales del Proyecto	2%	19%	24%	32%	39%
Amortización	(4.300)	(4.300)	(4.300)	(4.300)	(4.300)
EBIT	(2.394)	28.080	44.264	74.334	110.560
% s/Ventas Totales del Proyecto	-2%	17%	22%	30%	37%
Gastos Financieros	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
		0,0% saldo caja			
Beneficio antes de Impuestos	(6.894)	23.580	39.764	69.834	106.060
Impuesto sobre beneficio	0	(6.049)	(14.414)	(25.315)	(38.447)
		36,25% del beneficio			
BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)	(6.894)	17.532	25.349	44.519	67.614
					148.119
Beneficio Antes de Impuestos		23.580	39.764	69.834	106.060
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado	(6.894)	23.580	39.764	69.834	106.060
Impuesto de Sociedades a Pagar	0	6.049	14.414	25.315	38.447

FONDO DE MANIOBRA

Tabla 34

Fondo de maniobra de DÉLICE VERTE

Fondo de Maniobra	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Inventario	2.860	3.259	3.758	4.153	4.621
Clientes	10.135	13.330	14.677	17.759	21.488
Otros activos corrientes					
Proveedores	(8.579)	(9.777)	(11.275)	(12.458)	(13.864)
Otros pasivos corrientes					

FONDO DE MANIOBRA	4.416	6.812	7.160	9.454	12.246
	Variación	54%	5%	32%	30%

El fondo de maniobra de **DÉLICE VERTE** es positivo desde el primer año (2024) con incrementos entre cada año. Del año 2024 al 2025 incrementa en un 54%, del año 2025 al 2026 en un 5%, del año 2026 al 2027 en un 32% y del año 2027 al 2028 en un 30%.

Se contemplará un presupuesto positivo ya que vamos a tener un activo corriente que es mayor a nuestro pasivo corriente. En esta situación, **DÉLICE VERTE** puede hacer frente a sus compromisos de pago inmediato y la empresa cuenta con un seguro de respaldo que se hará en uso en cualquier caso para cumplir con sus obligaciones.

Esto con el fin de que, en caso de retrasos en cobros a clientes, podrá responder a cualquier pago pendiente con sus proveedores. Por lo que podemos decir que **DÉLICE VERTE** tiene una buena salud financiera.

Es importante tener en cuenta que para garantizar que contemos con la liquidez y solvencia a corto plazo en materia financiera se deberá tener presente un buen control del fondo de maniobra.

Por otro lado, aunque contar con un fondo de maniobra positivo es favorable, éste no deberá sobrepasar la información, ya que tendría un costo de oportunidad, por lo que debe ser monitoreado permanentemente.

Si **DELICE VERTE** contará con un fondo de maniobra muy amplio, tendríamos recursos sin rentabilizar que podría destinar a financiar nuevas inversiones a futuro. Se debe buscar estar

cerca de un fondo de maniobra óptimo en función del sector industrial en el cual se encuentra **DÉLICE VERTE**.

Se considera para **DÉLICE VERTE** los siguientes parámetros:

- Días de Inventario: 15 días
- Días de Cobro: 30 días
- Días de Pago a Proveedores: 45 días

BALANCE DE SITUACIÓN PROYECTADA

En el presente balance se podrá visualizar ingresos y egresos dentro de un periodo de cinco años para el proyecto de la Productora y Comercializadora **DÉLICE VERTE**, tomando en cuenta que a partir del tercer año sus ingresos tienen un incremento por las ventas realizadas.

Con relación al valor del inventario es bajo, ya que se considera 15 días en la rotación de nuestros productos. El crédito para nuestros clientes se considera a 30 días.

Debemos tener en cuenta que aun cuando cada año se realiza los pagos de las alícuotas del préstamo, los ingresos permitirán solventar gastos relacionados con el giro del negocio; demostrando que el proyecto es rentable y que partir del tercer año se redistribuirá la utilidad con todos los empleados y los cinco accionistas que hacen parte de la organización.

Tabla 35

Balance de situación de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"

Balance de Situación proyectado

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Caja	13.990	34.493	67.141	114.567	151.821
Inventario	2.860	3.259	3.758	4.153	4.621
Clientes	10.135	13.330	14.677	17.759	21.488
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes	26.985	51.082	85.576	136.479	177.930
Activos Fijos					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000
Amortización Acumulada	(4.300)	(8.600)	(12.900)	(17.200)	(21.500)
Activo Fijo Neto	39.700	35.400	31.100	26.800	22.500
TOTAL ACTIVO	66.685	86.482	116.676	163.279	200.430
PASIVOS					
Pasivo Corriente					
Proveedores	8.579	9.777	11.275	12.458	13.864
Impuestos a pagar	0	1.067	14.414	25.315	38.447
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
Deudas a pagar a corto plazo	0	0	0	30.000	0
Total Pasivos Corrientes	8.579	10.845	25.689	67.773	52.311
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	30.000	30.000	30.000	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo	30.000	30.000	30.000	0	0
TOTAL PASIVO	38.579	40.845	55.689	67.773	52.311
FONDOS PROPIOS					
Capital Social	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Reservas	(7.293)	8.760	637	15.987	45.506
Beneficio (pérdida) del ejercicio	399	1.877	25.349	44.519	67.614
TOTAL FONDOS PROPIOS	28.106	45.637	60.987	95.506	148.119
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS	66.685	86.482	116.676	163.279	200.430

ESTADO DE CASH FLOW PROYECTADO

Dentro del flujo de caja de operaciones financieras tenemos las aportaciones de los fundadores que es de \$35.000, que han aportado \$7.000 cada accionista. Para completar la inversión se recurre a un crédito de \$30.000 que se cancelará con una tasa de interés del 15% anual con una amortización de cinco años.

En relación con la caja final tenemos que desde el primer año es positiva, aunque el valor es bajo, pero para los siguientes años va incrementando. Con estos resultados en relación con

los dividendos se va a realizar una repartición entre los accionistas a partir del tercer y cuarto año de \$10.000 y el quinto año de \$15.000.

Tabla 36

Estado de cash flow de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"

Estado de Cash Flow proyectado

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO	0	13.990	34.493	67.141	114.567
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes					
Beneficio Neto	(6.894)	17.532	25.349	44.519	67.614
Amortizaciones & Depreciaciones	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(12.995)	(3.594)	(1.846)	(3.476)	(4.198)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	8.579	2.265	14.845	12.083	14.538
Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(7.010)	20.503	42.648	57.426	82.254
Flujo de Caja de las Inversiones					
CAPEX - Inversiones	44.000	0	0	0	0
Total Flujo de Caja de las Inversiones	44.000	0	0	0	0
Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación					
Aportaciones de los fundadores	35.000	0	0	0	0
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	30.000	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	(30.000)
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	(10.000)	(10.000)	(15.000)
Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	65.000	0	(10.000)	(10.000)	(45.000)
CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO	13.990	34.493	67.141	114.567	151.821

DEUDA

Como se observa en el estado de cash flow, dentro del flujo de caja de las operaciones de financiación se pretende aportar un valor de \$7.000 por cada fundador, es decir un total de \$35.000 para iniciar el proyecto. Además de solicitar un crédito bancario que asciende a \$30.000 convirtiéndose en la única deuda que se adquiere en el primer año. El tipo de interés

con el que se adquiere la deuda es de 15%, el cual otorga la entidad financiera del estado, BanEcuador, para el sector productivo y de emprendimiento, en junta directiva se decide solicitar este crédito para 5 años, con una amortización al vencimiento. Los gastos financieros son constantes en los 5 años y son de \$4.500.

Tabla 37

Calendario de amortización de deudas de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"					
Calendario de Amortización de Deudas					
Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Amortización Deuda Bancaria 1					
Principal:	30.000				
Tipo de interés:	15,00%				
Plazo de Amortización:	5 años				
Tipo de amortización:	2 (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento)				
Repago de principal:	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Saldo Inicial:	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Amortización:	4.500	4.500	4.500	4.500	34.500
Principal:	0	0	0	0	30.000
Intereses:	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Saldo Final:	30.000	30.000	30.000	30.000	0
Deuda a pagar a corto plazo:	0	0	0	30.000	0
Deuda a largo plazo:	30.000	30.000	30.000	0	0
Balance - Pasivo					
Pasivo Corriente					
Deudas a pagar a corto plazo	0	0	0	30.000	0
Pasivos a Largo Plazo					
Deudas a largo Plazo	30.000	30.000	30.000	0	0
Cuenta de Explotación					
Gastos Financieros	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)	(4.500)

NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

Las necesidades de financiación se solventarán al inicio del proyecto, el flujo de caja de las operaciones corrientes es negativo el primer año por lo cual se requiere cubrir ese valor al

inicio y se hace positivo los siguientes 4 años llegando a \$82.254. El flujo de caja de las inversiones aparece solamente en el primer año ya que se requieren las adecuaciones de infraestructura, maquinaria, equipos y mobiliario para arrancar con las operaciones.

En total la necesidad de financiación es de \$52.449. Se propone un aporte como inversión de los fundadores de \$35.000 y solicitar un crédito por \$30.000 lo cual cubre estas necesidades.

Tabla 38

Necesidades de financiación de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"					
<i>Necesidades de Financiación</i>					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Necesidades de Financiación					
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	(51.010)	(30.507)	12.141	69.567
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(7.010)	20.503	42.648	57.426	82.254
Flujo de Caja de las Inversiones	44.000	0	0	0	0
NECESIDADES DE FINANCIACIÓN	(51.010)	(30.507)	12.141	69.567	151.821
NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO	<u>(52.449)</u>				

RENTABILIDAD

La rentabilidad es una de las métricas financieras más importantes para evaluar la viabilidad de un proyecto y con esto sí tendrá o no éxito.

En el siguiente cuadro se puede ver el beneficio neto que sumado a la amortización corresponde el flujo de caja para la empresa **DÉLICE VERTE**.

El primer año se cierra con un flujo de caja negativo, no existe beneficio neto sino a partir del segundo año, y va creciendo hasta finalizar el 2028 con \$71.914 de flujo de caja.

Tabla 39

Análisis de rentabilidad de DÉLICE VERTE

Proyecto Productora y Comercializadora de Derivados de Aguacate "DELICE VERTE"					
Cálculo de la Rentabilidad del Proyecto					
	Total	Total	Total	Total	Total
<i>Cantidades expresadas en dólares</i>	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión (Capital social inicial)	35.000	0	0	0	0
Beneficio neto (después de impuestos)	-6.894	17.532	25.349	44.519	67.614
Amortización	4.300	4.300	4.300	4.300	4.300
Cash-Flow (Flujo de Caja)	-2.594	21.832	29.649	48.819	71.914

VAN	56.096
TIR	51%
PR	2,53
ROE	4,23

Se obtiene un VAN positivo lo cual indica que el proyecto tiene viabilidad, una TIR del 51% la cual es mayor a la tasa de interés o coste de oportunidad que se plantea un 17%, esto también nos indica que la inversión es rentable.

El periodo de recuperación es de 2,53 años lo cual indica que a este tiempo se genera el suficiente flujo de efectivo para cubrir la inversión realizada.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Debemos tener en cuenta las partes necesarias para poder realizar el cálculo del punto de equilibrio, a continuación, nombraremos lo necesario:

Q: Cantidad de equilibrio

CF: Costos fijos, estos son aquellos costos que no cambian bajo la producción o venta del producto.

P: Precio, se debe tomar en cuenta que es el valor real para vender por cada unidad.

CV: Costo variable unitario, éste puede incrementar con la producción.

Tabla 40

Punto de equilibrio de DÉLICE VERTE

	2024	2025	2026	2027	2028
Costos fijos	40.884	40.884	40.884	40.884	40.884
Precio	3,72	4,092	4,5012	4,95132	5,446452
Costos variables	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Punto de equilibrio (unidades)	13.766	12.233	10.899	9.731	8.705
Punto de equilibrio (dinero)	\$51.208	\$50.059	\$49.058	\$48.182	\$47.413

En este caso podemos darnos cuenta de que el punto de equilibrio en el año 2024 es de 13.766 unidades, que quiere decir que si producimos más de esa cantidad se obtendrá ganancias, caso contrario, si hacemos menos cantidades obtendremos pérdidas. También se calculó el punto de equilibrio en dinero, que quiere decir que si ganamos en el año 2024 \$51.208 se obtendrá ganancias.

Adicional se podría indicar que conforme va pasando los años, vamos a ir incrementando el precio de los productos lo que favorecería a que el punto de equilibrio baje y las ganancias vayan incrementado ya que el punto de equilibrio bajaría.

RATIOS FINANCIEROS

A continuación, se presentan los principales ratios financieros:

Tabla 41

Análisis de liquidez de DÉLICE VERTE

<u>LIQUIDEZ</u>	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Activo Corriente	26.985	51.082	85.576	136.479	142.930
Pasivo Corriente	8.579	10.845	25.689	67.773	52.311
LIQUIDEZ	3,15	4,71	3,33	2,01	2,73
Variación		50%	-29%	-40%	36%

Tabla 42

Análisis de deuda de DÉLICE VERTE

<u>DEUDA EN AÑOS</u>	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Deuda Financiera	30.000	30.000	30.000	30.000	0
EBIDTA	1.906	32.380	48.564	78.634	114.860
DEUDA EN AÑOS	15,74	0,93	0,62	0,38	0,00
Variación		-94%	-33%	-38%	-100%

Tabla 43

Análisis de endeudamiento de DÉLICE VERTE

<u>ENDEUDAMIENTO</u>	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Deuda Financiera	30.000	30.000	30.000	30.000	0
Patrimonio Neto	28.106	45.637	60.987	95.506	113.119
ENDEUDAMIENTO	107%	66%	49%	31%	0%
Variación		-38%	-25%	-36%	-100%

Tabla 44

Análisis de ROE (Return on Equity) de DÉLICE VERTE

<u>ROE</u>	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Beneficio Neto	-6.894	17.532	25.349	44.519	67.614
Patrimonio Neto	28.106	45.637	60.987	95.506	113.119
ROE	-25%	38%	42%	47%	60%
Variación		-257%	8%	12%	28%

En general, podemos mencionar que **DÉLICE VERTE** es un proyecto con buenos indicadores financieros.

Liquidez: Se presenta una liquidez firme en los distintos años, indicando que si hay la capacidad para el pago de las obligaciones a corto plazo ya que el valor de los activos corrientes es superior a los gastos y deudas a corto plazo, es decir, los pasivos corrientes. Se presenta un promedio de 3.2 a 1.

Deuda en Años- Indica que hay una buena capacidad para pagar los pasivos a partir de los ingresos de las operaciones. El resultado se muestra en años y debe ser lo más bajo posible, en el mejor de los casos, incluso por debajo de 1. En el proyecto se consigue esto en los años 2025 al 2028, solo en 2024 el valor es mayor a 1 ya que es el año de arranque.

Endeudamiento: Es uno de los ratios de solvencia, determina por cada dólar que produce el proyecto, qué porcentaje corresponde a una deuda. Las cifras también son adecuadas al proyecto en este indicador ya que, en promedio de los 5 años, por cada dólar obtenido el 51% corresponde a deuda.

ROE: Mide la rentabilidad y la correlación con el beneficio neto y los fondos propios. El proyecto tiene un ROE promedio de los 5 años de 32%, por lo que, por cada dólar invertido por los socios obtendrán 0,32 centavos de dólar, que es muy adecuado.

RATIOS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA

Las ratios de la rentabilidad económica permitirá evaluar la eficiencia de la gestión empresarial. Podemos observar en la tabla a continuación los resultados obtenidos para el proyecto de la Productora y Comercializadora **DÉLICE VERTE**, que nos sabrá indicar cuál

es el status actual de la empresa y si es capaz de mantener los costes al día, a su vez mide también la capacidad de generar beneficios, por lo que determinara la capacidad que hay en los activos de traer beneficios durante un cierto tiempo.

Tabla 45

Análisis de ratios económicos de DÉLICE VERTE

RATIOS ECONÓMICOS					
	2024	2025	2026	2027	2028
EBITDA / Ventas	1,5%	19,3%	24,0%	32,1%	38,7%
EBIT/Ventas	-2%	17%	22%	30%	37%
Ventas / Activo Neto	3,12	4,73	6,52	9,15	13,19
EBIT / Activo Neto	(0,06)	0,79	1,42	2,77	4,91
EBIT / Activo	(0,04)	0,32	0,38	0,46	0,55

EBITDA / Ventas: el primer año tenemos un valor bajo del 1.5% en relación a la capacidad de las ventas para obtener los ingresos, pero para los siguientes años va creciendo las ventas, como podemos ver al quinto año tenemos el 38% de capacidad.

EBIT / Ventas: la productividad de las ventas el primer año tenemos en negativo, porque los costes de producción representan el 45% en relación al margen bruto que es el 47%, dando un EBITDA bajo y por ende el EBIT es negativo. Para los siguientes años cambia porque los ingresos por las ventas incrementan.

Ventas /Activo Neto: las ventas rotan 3.12 veces el activo en el primer año, teniendo un incremento significativo durante los siguientes cuatro años, que es por el incremento de las ventas.

EBIT /Activo Neto: la rentabilidad económica es el primer año es negativa, pero para los siguientes años tenemos un resultado positivo que nos muestra la capacidad de ir reponiendo el activo neto.

EBIT / Activo: el primer año nos da un valor negativo, a partir del segundo año tenemos más ingresos por las ventas y se puede ver que incrementa en la rentabilidad de los activos sobre el EBIT.

RATIOS OPERATIVOS

Los ratios operativos que se verificaran son el PMC, PMP y PME, iniciando con hipótesis de cada uno de estos para obtener los activos y pasivos y con esto el fondo de maniobra que se requiere para la compañía. Estos ratios se deben convertir en objetivos alcanzables para un óptimo manejo de los recursos y para valorar el desempeño del equipo de ventas.

- **PERIODO MEDIO DE COBRO (PMC)**

Para la empresa **DÉLICE VERTE**, tenemos como hipótesis un periodo medio de cobro de 30 días, esto se definió tomando en cuenta la situación actual del mercado. Al ser una empresa nueva los balances se hacen con este dato, sin embargo, ya en el ejercicio se tendría que manejar el dato de cuentas por cobrar y ventas para obtener el periodo medio de pago, esto debido a que los días de cobro van a variar dependiendo del cliente y la negociación que se haga con el mismo.

Como empresa tenemos como fin tener más liquidez por lo cual se debe trabajar en optimizar el PMC y medir el poder de negociación que tiene el departamento de ventas. Para esto se

genera un compromiso en optimizar el proceso de ventas, facturación y dar procedimientos ágiles para el cobro.

- **PERIODO MEDIO DE PAGO (PMP)**

El periodo medio de pago en el primer mes se definió en 60 días debido a que se empieza con un margen negativo y se requerirá financiarse también a través de los proveedores. A partir del segundo mes proponemos bajar los días de pago a 45, y poder mejorar la negociación con nuestros proveedores. Con empresas grandes distribuidoras de materiales de empaques, dotación y varios suministros se podrá mantener un PMP más alto (hipótesis 60 días), sin embargo, con proveedores de la materia prima principal que es el aguacate, se negociará un menor PMP (hipótesis 30 días) debido a que estos son pequeños productores.

Al igual que el PMC, al iniciar el proyecto tendremos que tomar en cuenta estas hipótesis, sin embargo, ya en la operación se definirá el PMP con el dato de cuentas por pagar a proveedores y el total de compras de que se realicen, de esta manera se obtendrá un dato real del PMP.

- **PERIODO MEDIO DE STOCK (PME)**

Este ratio operativo es muy importante para nuestra operación debido a que tendremos insumos perecederos como es el fruto de aguacate, además que mediante una buena gestión de inventario podemos mejorar la eficiencia de las operaciones. Se propone una meta de 15 días de inventario que nos dan un promedio de \$2.743 de inventario al mes. Este valor dependerá tanto de las ventas, como del tiempo entre el pedido de materiales y la entrega.

En resumen, se manejarán datos estimados de estos ratios para el cálculo de pasivos y activos que afectan al fondo de maniobra.

Tabla 46

Resumen de ratios operativos de DÉLICE VERTE

Ratio Operativo	Valor (DÍAS)
PMC	30
PMP	45
PME	15

Estimación Activos Corrientes

Inventario

Coste de Ventas del Proyecto	5.267			91.453	101.047	112.452
Días de inventario	15			15	15	15
TOTAL INVENTARIO	2.633	2.860	3.259	3.758	4.153	4.621

Clientes

Ventas a crédito del proyecto	8.152			178.568	216.067	261.441
Días de cobro	30			30	30	30
TOTAL CLIENTES	8.152	10.135	13.330	14.677	17.759	21.488

Otros Activos Corrientes

Ingresos Netos del Proyecto	9.250			202.625	245.177	296.664
% de las Ventas Totales	0,0%			0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0	0

Estimación Pasivos Corrientes

Proveedores

Coste de Ventas del Proyecto	5.267			91.453	101.047	112.452
Días de pago	60			45	45	45
TOTAL PROVEEDORES	10.534	8.579	9.777	11.275	12.458	13.864

Otros Pasivos Corrientes

Coste de Ventas del Proyecto	5.267			91.453	101.047	112.452
% del Coste de Ventas	0,0%			0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES	0	0	0	0	0	0

7. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis de factibilidad podemos visualizar que **DÉLICE VERTE** es un proyecto económicamente viable al presentar un VAN positivo, una TIR de 51% y un periodo de recuperación de 2.53 años. Adicional, es un proyecto socialmente responsable al fomentar el desarrollo de la zona de Guayllabamba al generar fuentes de empleo y crecimiento en el sector rural. También es un proyecto innovador ya que busca aprovechar todos los componentes del aguacate ofreciendo productos saludables para el consumidor como: guacamole (de la pulpa del aguacate), endulzante (de la semilla) y té (de las hojas).

Para dar inicio a este proyecto se debe contar con un aporte inicial de los socios y un apalancamiento financiero con el fin de adquirir la maquinaria necesaria, realizar las modificaciones de la infraestructura, compra de materia prima y para capital de trabajo

8. BIBLIOGRAFÍA

Alvarez. (2021). *ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE AGUACATE EN EL ECUADOR Y SU EXPORTACIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES EN EL PERIODO 2008 AL 2018*. QUITO: 7MA EDICIÓN.

Banco Central de Ecuador. (01 de 01 de 2022). *BCE*. Obtenido de Banco Central de Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>

DeustoFormación. (15 de noviembre de 2022). *Estrategia de Porter: diferenciación de producto*. Obtenido de DeustoFormación: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio>

Duque, C. N. (2008). *Gobierno de la parroquia de Guayllabamba*. Guayllabamba: Distrito Metropolitano de Quito.

Herrera, J. V. (01 de julio de 2022). *El aguacate ecuatoriano es un 'boom' en el mercado extranjero*.

Obtenido de Yara: <https://www.yara.com.ec/noticias-y-eventos/noticias-ecuador/el-aguacate-ecuadoriano-es-un-boom-en-el-mercado-extranjero/>

Isotools. (s.f.). *Estrategia competitiva de enfoque (Michael Porter) en los mercados actuales*.

Obtenido de Isotools: <https://www.isotools.us/2021/02/10/estrategia-competitiva-de-enfoque-michael-porter-en-los-mercados-actuales/#:~:text=Estrategia%20de%20Diferenciaci%C3%B3n%3A%20Para%20competir,tendencias%20para%20reaccionar%20r%C3%A1pido%20en>

(2021). *Ley Orgánica para el desarrollo económico y sostenibilidad Fiscal*. Quito: Lexis S.A.

López, J. S. (2022). *Informe de Resultados cuentas nacionales trimestrales*. Quito: Banco Central del Ecuador.

Menendez, T. (26 de 07 de 2022). *Productores aumentan el cultivo de Aguacate*. Obtenido de Primicias Ecuador: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/productores-aumentan-cultivos-ingreso-aguacate-ecuadoriano-estados-unidos/>

Monje, M. S. (10 de Junio de 2023). *Semilla de Aguacate ¿Para qué sirve?* Obtenido de Cuidate Plus: <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/nutricion/2023/06/10/semilla-aguacate-sirve-109891.html>

Pública, M. d. (2013). *REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA EL CONSUMO HUMANO*. Quito: Ediciones Legales. Obtenido de REGLAMENTO SANITARIO DE ETIQUETADO DE.

Wikipedia. (19 de enero de 2020). *Hoja de Aguacate*. Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Hoja_de_aguacate#Referencias

