



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES
TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES

PROYECTO:

**Evaluación de un modelo de negocios para la elaboración y comercialización de
una pasta de Aguacate Fuerte**

AUTOR

Ladino Portilla Mónica Patricia

DIRECTORA:

María Eugenia Castillo

GUAYAQUIL – ECUADOR

Septiembre - 2025

RECONOCIMIENTOS

El desarrollo de este plan de negocio es posible gracias al compromiso y esfuerzo conjunto de muchas personas y organizaciones. Me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento a todos aquellos que contribuyeron al desarrollo del proyecto de comercialización de pasta de aguacate con su apoyo, conocimiento y experiencia de los productores de aguacate de la Parroquia Chavezpamba con el cultivo de esta fruta que contribuye al desarrollo económico y la sostenibilidad agrícola de nuestras comunidades, también agradezco a los socios estratégicos y colaboradores en el sector agroindustrial, cuya valiosa orientación me ha permitido desarrollar un enfoque integrado que tiene en cuenta la sostenibilidad, el control de calidad y las tendencias de los mercados emergentes. También reconozco el invaluable asesoramiento técnico brindado por expertos en innovación y marketing de alimentos para identificar oportunidades clave para posicionar este producto en los mercados nacionales e internacionales.

Muchas gracias.

Ladino Portilla Mónica Patricia

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas y organizaciones que han brindado su invaluable apoyo y contribuciones a la preparación de este plan de negocios. Su dedicación y generosidad han contribuido al desarrollo y crecimiento de esta iniciativa. En primer lugar, me gustaría agradecer a los agricultores locales de aguacate por compartir sus conocimientos sobre las mejores prácticas para cultivar y gestionar de forma sostenible esta valiosa fruta. Esta experiencia me inspiró a crear un producto innovador que agregó valor a sus esfuerzos. Un agradecimiento especial a los consultores comerciales, consultores de desarrollo alimentario y expertos en marketing que me brindaron orientación estratégica para identificar los elementos clave de este proyecto. Su visión y aportes nos ayudaron a crear un plan sólido que estaba en línea con las tendencias del mercado.

Me gustaría agradecer a todos los que participaron en el proyecto de innovar e introducir en el mercado productos de alta calidad y respetuosos con el medio ambiente para mejorar la alimentación saludable de los consumidores.

Finalmente, expreso mi agradecimiento a mis familiares y amigos por su continuo apoyo, motivación y confianza en el potencial de esta iniciativa. Su apoyo es la base que me permite centrar y luchar por la excelencia.

Ladino Portilla Mónica Patricia



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1478

APELLIDOS Y NOMBRES	LADINO PORTILLA MONICA PATRICIA
IDENTIFICACIÓN	1725477655
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Agronegocios Sostenibles
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413F01-S-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Agronegocios Sostenibles
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	EVALUACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA PASTA DE AGUACATE FUERTE.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2025-09-26
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,80) NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintiséis días del mes de Septiembre del año dos mil veinticinco a las 10:42 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: CASTILLO ORTIZ MARIA EUGENIA, Director del trabajo de Titulación y VILLAVICENCIO CORDOVA XAVIER ALFREDO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "EVALUACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA PASTA DE AGUACATE FUERTE.", presentado por la estudiante LADINO PORTILLA MONICA PATRICIA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,80/10,00, NUEVE CON OCHENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



CASTILLO ORTIZ MARIA EUGENIA
DIRECTOR

XAVIER ALFREDO
VILLAVICENCIO
CORDOVA

Digitally signed by XAVIER
ALFREDO VILLAVICENCIO
CORDOVA
Date: 2025.10.01 10:14:45 -05'00'

VILLAVICENCIO CORDOVA XAVIER ALFREDO
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



LADINO PORTILLA MONICA PATRICIA
ESTUDIANTE

Declaración Expresa

Yo Mónica Patricia Ladino Portilla de acuerdo y reconozco que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 29 de septiembre del 2025.



Autor 1

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	14
1.1	ANTECEDENTES	15
1.2	Objetivos del Proyecto o Plan de Negocios	16
1.2.1	Objetivo General	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA	17
2.1	Análisis de la Industria con Modelo Porter.....	19
2.1.1	Amenaza de Nuevos Participantes:.....	19
2.1.2	Poder de Negociación de Clientes y Proveedores:	20
2.1.3	Amenazas de Productos Sustitutos	20
2.1.4	Rivalidad entre Competidores.....	20
2.2	Análisis F.O.D.A.....	23
2.3	Análisis PESTLE	25
2.3.1	ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS	27
3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	30
3.1	Objetivos de la investigación de mercados	30
3.2	Metodología	32
3.3	Resultados	35
3.4	Conclusiones	37
3.5	Segmentación	37
3.6	Descripción de mercados	39
3.7	Descripción del Mercado Potencial	40
3.8	Mercado Objetivo	41
4	EXPLICACIÓN DEL PROYECTO	42
4.1	Descripción del Problema o Necesidad Para Resolver	42
4.2	Características del Producto.....	44
4.3	Propuesta de Valor para el Consumidor	48
4.4	Explicación del Modelo de Negocio	51
5	PLAN ESTRATÉGICO.....	54
5.1	Misión	54

5.2	Visión.....	54
5.3	Objetivos Estratégicos	54
5.3.1	Penetración de mercado:	54
5.3.2	Crecimiento rentable:.....	56
5.4	Implementación del Mix de Marketing.....	56
5.5	Desarrollo de Producto o Servicio	58
5.6	Diseño de la Cartera de Productos	60
5.7	Gestión de Canales de Distribución	61
5.8	Política de Establecimiento de Precios	63
6	ANÁLISIS TÉCNICO	66
6.1	Análisis Técnico y Especificaciones del Producto o Servicio	66
6.2	Licencias, Franquicias, Derechos, Patentes, Protección de Propiedad Intelectual	66
6.3	Flujo de Producción o del Servicio	69
6.4	Materias Primas e Insumos	70
6.5	Reciclaje y Manejo de Desechos en Todas las Fases del Proceso Productivo ..	71
6.6	Maquinarias y Equipos Requeridos	72
6.7	Determinación del Tamaño de Planta y de Localización.....	75
6.8	Balance de Obras Físicas, Maquinarias, Equipos, Personal, Materias Primas e Insumos	77
6.9	Capacidad total de almacenamiento en bodega	78
6.10	Transporte Interno.....	79
6.11	Compradores	80
6.12	Procesos de comercialización	81
6.13	Técnicas de Estimación de Costos Totales Unitarios de Productos y Servicios	82
6.14	Determinación de Inversiones en Activos Fijos y en Capital de Trabajo	85
6.15	Cronograma Valorado de Inversiones en Planta de Producción: Construcción, Montaje y Operación.....	89
7	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	90
7.1	Organigrama de la Empresa	90
7.2	Perfiles y Funciones de los Principales Cargos en la Empresa.....	91
7.3	Presupuesto de Gastos de Personal	94

7.4	Análisis Legal	94
7.4.1.	Legislación aplicable, tipo de empresa a constituir, permisos de funcionamiento, requisitos, etc.....	94
8	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	97
8.1	Cálculo y Análisis del Punto de Equilibrio Financiero.....	97
8.2	Cálculo de Proyecciones de Ingresos y Egresos del Proyecto.....	98
8.2.1	Ingresos Proyectados	98
	Costos Proyectados:.....	99
8.3	Gastos Administrativos, de Ventas y Financieros:	100
8.3.1	Gastos de Administración: A continuación, se muestra un detalle de los gastos administración:	100
8.3.2	Gastos de Ventas: A continuación, se muestra un detalle de los gastos de Ventas:.....	100
8.3.3	Gastos Financieros: A continuación, se muestra un detalle de los gastos Financieros:	101
8.4	Costos y gastos proyectados:	101
8.5	Proyección del Estado de resultados:.....	102
8.5.1	Estado de Resultados: Muestra la situación económica de la empresa.	102
8.6	Cálculo de la Tasa de Descuento o Costo de Capital: CAPM y WACC	102
8.7	Tabla de Amortización del Financiamiento del Proyecto.....	104
8.8	Flujo de Caja del Proyecto sin Financiamiento	106
8.9	Flujo de Caja del Proyecto con Financiamiento	107
8.10	Métodos de Evaluación: VAN y TIR.....	108
8.11	Análisis de Sensibilidad.....	109
8.12	Resultados y Decisión Financiera.....	110
9	ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO	113
9.1	Identificación de los Impactos Ambientales y/o Sociales del Negocio	113
9.2	Relación de los Impactos Ambientales y/o Sociales del Negocio con los ODS	116
10	ANÁLISIS DE RIESGOS	117
10.1	Matriz de Riesgos: Principales Variables de Riesgo, Internas y Externas	117
10.2	Análisis Cualitativo y Cuantitativo de los Riesgos.....	121

10.3	Acciones de Mitigación, Supervisión y Control de los Riesgos.....	125
11	CONCLUSIONES	128
12	RECOMENDACIONES.....	129
13	BIBLIOGRAFÍA	131
14	ANEXOS	132
	Estimación de la distribución por género en el grupo de 25 a 40 años	159
	Estimación para el subgrupo 15–29 años	159
	Estimación para el subgrupo 30–45 años	159
	Suma de ambos subgrupos	159
14.1.1	Cálculo del Mercado Objetivo:	160

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis comparativo de precios y presentaciones de algunas marcas de guacamole	18
Tabla 2: Presentaciones comerciales de algunas marcas de guacamole	21
Tabla 3: Nivel de Impacto e Implicaciones para el negocio	22
Tabla 4: Objetivos y problema de Investigación de mercados	30
Tabla 5: Fórmula para establecer la muestra	32
Tabla 6: Información general de la aplicación de la encuesta	33
Tabla 7: Información general de la aplicación de la Entrevista	34
Tabla 8: Segmentación de mercado	37
Tabla 9: Modelo SMART	38
Tabla 10: Compradores de Pasta de Aguacate en Quito	38
Tabla 11: Mercado meta	39
Tabla 12: Proyección Poblacional de la Administración Eugenio Espejo	40
Tabla 13: Mercado Potencial	41
Tabla 14: Cálculo de mercados	41
Tabla 15: Información Productiva territorial del Ecuador 2022	43
Tabla 16: Características Geográficas y Climáticas de la Parroquia Chavezpamba	44
Tabla 17: Características físicas y sensoriales del Aguacate fuerte	44
Tabla 18: Características físicas de la pasta de aguacate	46
Tabla 19: Marketing Mix	57
Tabla 20: Detalle de Muebles y Enseres	72
Tabla 21: Detalle de Equipos de Cómputo	73
Tabla 22: Detalle de Maquinaria y equipos	74
Tabla 23: Detalle de Vehículos necesarios:	74
Tabla 24: Detalle de Instalaciones:	75
Tabla 25: Maquinaria y Equipos: proveedores y costos	77
Tabla 26: Cálculo del costo unitario	83
Tabla 27: Ingredientes de la pasta de aguacate fuerte	83
Tabla 28: Mano de Obra Directa	84
Tabla 29: Costos Indirectos de fabricación	84

Tabla 30: Costos de Producción	85
Tabla 31: Inversión en Activos Fijos	86
Tabla 32: Inversión en activos corrientes y Diferidos	87
Tabla 33: Detalle de Costos Iniciales.....	87
Tabla 34: Gastos del Primer mes	88
Tabla 35: Detalle de actividades	89
Tabla 36: Personal que laborara en la empresa.....	94
Tabla 37: Cálculo del Costo Unitario y precio unitario	97
Tabla 38: Costos Fijos	98
Tabla 39: Ingresos Proyectados	99
Tabla 40: Costos Proyectados	99
Tabla 41: Gastos de Administración.....	100
Tabla 42: Gastos de Ventas.....	100
Tabla 43: Gastos financieros.....	101
Tabla 44: Costos y Gastos Proyectados	101
Tabla 45: Estado de resultados proyectados	102
Tabla 46: Indicador del Riesgo País (ÚLTIMO DATO 08/01/2025)	103
Tabla 47: Calculo del capital propio CAPM.....	103
Tabla 48: Cálculo del WACC	104
Tabla 49: Tabla de Amortización	105
Tabla 50: Flujo de Caja del Proyecto sin Financiamiento	106
Tabla 51: Flujo de Caja Con financiamiento	107
Tabla 52: Flujo de Caja.....	108
Tabla 53: Cálculo del retorno de la inversión (PAYBACK)	109
Tabla 54: Tasa de crecimiento	109
Tabla 55: Análisis de Sensibilidad.....	110
Tabla 56: Balance general proyectado	110
Tabla 57: Impactos ambientales y sociales	113
Tabla 58: Medidas de Mitigación de Impactos.....	114
Tabla 59: Relación de los Impactos Ambientales y Sociales con los ODS	116
Tabla 60: Principales variables de riesgo.....	117
Tabla 61: Análisis Cualitativo y cuantitativo de riesgos	121

Tabla 62: Acciones de Mitigación, Supervisión y Control de riesgos.....	125
---	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de competitividad.....	19
Figura 2 :Análisis F.O.D.A para la comercialización de pasta de aguacate fuerte en el norte de Quito – Parroquia Eugenio Espejo.....	23
Figura 3: Análisis PESTLE.....	25
Figura 4: Mercados	40
Figura 5: Porcentaje de producción de aguacate en el mundo	42
Figura 6: Tendencia global de producción y área cosechada de aguacates (2018-2022)	42
Figura 7: Otras Características de la pasta de aguacate	47
Figura 8: Modelo Canvas del Proyecto.....	51
Figura 9: Presentación visual de la pasta de aguacate	60
Figura 10: Diagrama de flujo de la producción de la pasta de aguacate.....	70
Figura 11: Registro del peso unitario del aguacate fuerte.....	71
Figura 12: Distribución de la Planta	76
Figura 13: Organigrama de la empresa	90

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios detalla la estrategia de marketing de la pasta de aguacate, un producto saludable, innovador y de alto valor agregado diseñado para satisfacer la creciente demanda de productos alimenticios prácticos y nutritivos en los mercados nacional. El enfoque se basa en la calidad, la sostenibilidad y la diferenciación mediante el uso de tecnologías de procesamiento avanzadas para garantizar frescura, sabor y larga vida útil sin el uso de aditivos artificiales. La misión de la empresa es proporcionar pasta de aguacate fuerte de alta calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores preocupados por su salud que buscan productos naturales y funcionales. A través de una cadena de suministro sostenible, trabajamos estrechamente con los agricultores locales para promover el comercio justo, contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades productoras. Los análisis de mercado muestran que el consumo de productos de aguacate aumenta constantemente, impulsado por la tendencia mundial hacia una alimentación saludable. Se aprovechará esta oportunidad para posicionar los productos en cadenas de supermercados. El mercado objetivo incluye consumidores de clase media y alta, enfocado en aquellos interesados en productos convenientes, veganos y ricos en nutrientes. La inversión requerida se establecerá en el estudio financiero sobre la compra de equipos de procesamiento, implementación de control de calidad, desarrollo de una marca y una estrategia de marketing, es decir en los Activos y Capital de Trabajo necesarios. Las previsiones financieras permitirán estimar si este proyecto es viable. La visión es ser el líder del mercado de productos de pasta de aguacate, distinguiéndose por el compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la innovación.

1 INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios tiene como propósito evaluar la viabilidad de introducir un producto de pasta de aguacate fuerte al mercado en la ciudad de Quito, considerando la creciente demanda de productos saludables, naturales y procesados. Las pastas o purés son una alternativa innovadora en la categoría de untables, brindando una solución nutritiva y versátil, adecuada para agregar a comidas y snacks, en línea con las modernas tendencias nutricionales que dan importancia a la salud, la practicidad y el sabor. La decisión de introducir este producto al mercado se tomó para satisfacer la creciente demanda de aguacate en Ecuador, fruta conocida por sus beneficios para la salud debido a su alto contenido de grasas saludables, vitaminas y antioxidantes. En la parroquia Chavezpamba se produce Aguacate variedad fuerte todo el año por lo ocasiona un problema en la concentración de la producción en los meses de febrero a junio lo que repercute en precios bajos de la fruta a nivel de productor, mientras que en los meses de julio - octubre en que la producción se reduce, los precios de la fruta se quintuplican. De manera general, los precios del aguacate están sujetos a las leyes de la oferta y la demanda. Para evitar la concentración de la producción y la variación marcada de los precios se propone dar un valor agregado al aguacate fuerte por lo que supliría esta necesidad generando un impacto positivo en el desarrollo socio-económico de la parroquia, adicional la preferencia del consumidor por productos con ingredientes frescos y naturales ayuda a ofrecer una amplia variedad de productos que destacan por su calidad, sabor auténtico y apariencia.

Este plan de negocios detalla los aspectos claves de la implementación del proyecto, incluido un análisis detallado del mercado objetivo, investigación del entorno competitivo y estrategias de marketing para posicionar eficazmente el producto pasta de aguacate en el mercado de Quito. También se tienen en cuenta las actividades necesarias para producir, distribuir y vender el producto, prestando especial atención a la eficiencia y al cumplimiento de las normas de higiene vigentes. Desde el punto de vista financiero, se toman en consideración previsiones detalladas de costos, ingresos y flujos de caja para evaluar la rentabilidad y estabilidad de la empresa. Además, se han identificado los riesgos asociados y se han propuesto medidas para mitigarlos, asegurando un crecimiento sostenible en el medio y largo plazo. El objetivo de este plan no es sólo crear un negocio rentable, sino también apoyar el desarrollo del sector agrícola del Ecuador mediante el uso de recursos locales y la promoción

de hábitos alimentarios saludables. La visión estratégica y el enfoque en la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente son los fundamentos para el éxito de esta iniciativa.

1.1 ANTECEDENTES

El aguacate es un árbol originario de Mesoamérica, su origen tuvo lugar en la parte centro de México.

El árbol de aguacate puede alcanzar una altura de hasta 20 metros, sin embargo, cuando se cultiva no se deja crecer más de 5 metros, para facilitar las prácticas de control fitosanitario, cosecha, poda y fertilización foliar. El aguacate es considerado un producto perenne debido a que se cultiva durante todo el año y existen aproximadamente unas 400 variedades, por lo que podemos encontrar frutos de formas y pesos diferentes, que pueden llegar a pesar desde 150 hasta 400gr

El aguacate fuerte (*Persea americana* Mill) es una fruta tradicional en la dieta ecuatoriana, que progresivamente se han incrementado las áreas sembradas de aguacate fuerte, por lo que se requiere ofrecer al agricultor una salida de su producto diferente a la venta del mercado nacional.

La producción de Aguacate Fuerte en la Sierra Ecuatoriana se debe a las condiciones óptimas para la producción “En Carchi un 75% corresponde a 12375 Toneladas, Pichincha un 43% corresponde a 7174 toneladas, Imbabura con 24% corresponde 4005 toneladas, Guayas 3% con 378 Toneladas y Santa Elena 0,10% con 18 toneladas” (SIPA, 2022).

“Se estima que en el año 2022 existían 5000 ha de la variedad fuerte en el país, mientras que de la variedad Hass solo 1200 ha” (Agrocalidad, 2022). El aguacate Fuerte tiene gran potencial en el mercado, debido a que existe producción durante todo el año.

En el Ecuador, en el período de febrero a marzo del 2024, el precio promedio del kilogramo de aguacate fuerte en el mercado nacional osciló entre 1.01 y 1.93 USD.; sin embargo, se observó una baja en el precio en los meses de noviembre y diciembre del 2023, donde la fruta alcanzó un precio mínimo de 0,79 USD/kg. “En el año 2024, el precio por kilogramo de aguacate en los mercados del de Guayaquil, Quito y Cuenca fue de US\$1,61, US\$1,40 y US\$1,91 respectivamente.” (SINAGAP, 2024).

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO O PLAN DE NEGOCIOS

1.2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la viabilidad de comercializar pasta de aguacate fuerte en el Distrito Metropolitano de Quito

1.2.2 Objetivos Específicos

1.- Realizar un análisis de mercado para identificar al público objetivo, evaluar la demanda potencial y analizar la competencia en la industria del aguacate fuerte en el norte de Quito – Parroquia Eugenio Espejo para desarrollar estrategias de posicionamiento y diferenciación.

2.- Desarrollar un plan de marketing eficaz que incluya estrategias de promoción, precios, distribución y comunicación para aumentar el conocimiento del producto y fidelizar al cliente en el mercado local.

3.- Construir un modelo operativo eficiente, detallando los procesos de producción, abastecimiento, almacenamiento y distribución de pasta de aguacate, asegurando la calidad del producto y optimizando los recursos.

4.- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto pronosticando los costos de capital, los costos operativos, los precios de venta y los márgenes de ganancia para determinar el punto de equilibrio, los flujos de efectivo proyectados y las ganancias operativas en el corto y mediano plazo.

5.- Identificar y gestionar los riesgos del negocio, incluidos los financieros, operativos y legales, e implementar estrategias de mitigación de riesgos para garantizar que la empresa sea resiliente y adaptable a los cambios en el entorno económico y competitivo.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

“El análisis no debe ser natural sino relevante para el entorno empresarial, razón por la cual es tan importante analizar el estado actual de todo el entorno empresarial.” (Pedrós, 2012)

A continuación, se describe un análisis externo y competitivo del mercado de pasta de aguacate en Quito

1. Análisis del entorno externo

a) Entorno económico

Estabilidad económica: Quito es la capital de Ecuador y un importante centro económico. El mercado de productos saludables y naturales está creciendo, lo que favorece la introducción de la pasta de aguacate.

Poder adquisitivo: Aunque los niveles de ingresos varían, existe una tendencia creciente entre los consumidores de clase media que están interesados en alimentos saludables y de primera calidad.

b) Entorno sociocultural

Preferencias de consumidores saludables: Los consumidores en el norte de Quito – Parroquia Eugenio Espejo prefieren cada vez más alimentos naturales, orgánicos y funcionales, impulsando la demanda de productos como el aguacate en pasta por su valor nutricional.

Cambio de hábitos alimentarios: las personas buscan opciones convenientes y nutritivas debido a la evolución de los estilos de vida.

c) Entorno tecnológico

Se han producido avances en la tecnología de enlatado que pueden prolongar la vida útil sin reducir la calidad, un beneficio importante de la pasta de aguacate.

d) Entorno legal y regulatorio

Ecuador tiene regulaciones estrictas en cuanto al etiquetado de alimentos y salud. Debe cumplir con las regulaciones del Ministerio de Salud y la Agencia Nacional de Administración, Control y Vigilancia en Salud (ARCSA).

2. Análisis competitivo

a) Competencia directa

Fabricantes artesanales locales de pasta y guacamole: pequeñas empresas que producen productos artesanales frescos, que a menudo se venden en mercados de agricultores o tiendas especializadas.

Marcas de Guacamole: Varias marcas importadas y nacionales ofrecen productos a base de aguacate en los supermercados del norte de Quito – Parroquia Eugenio Espejo

Puntos fuertes de la competencia directa:

Se encuentran presente en los puntos de venta establecidos y en algunos casos, es el reconocimiento de marca.

b) Competencia indirecta

Dips y untables alternativos: productos como el hummus, los quesos para untar y los dips elaborados con otras verduras y legumbres son opciones que compiten para el mismo grupo de consumidores.

c) Análisis de precios

Los precios de productos similares a la pasta de aguacate en los supermercados del norte de Quito – Parroquia Eugenio Espejo, varían entre \$2,00 y \$3,00 por un paquete de 200 gramos, dependiendo de la marca y el punto de venta. Investigación realizada en los supermercados del norte de Quito – Parroquia Eugenio Espejo (Ladino, 2024)

Tabla 1: Análisis comparativo de precios y presentaciones de algunas marcas de guacamole

Marca	Precio de venta	Presentación
Hortilisto	2,70	Sachet 205 gr
Pacose	1,90	Sachet 200 gr
Dicorne	2,78	Sachet 200 gr
Supermaxi	2,42	Sachet 200 gr

Elaboración: La Autora

2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CON MODELO PORTER

Conocido como "Modelo de Competitividad". (Pérez, 2011)

Figura 1: Modelo de competitividad



Elaboración: La Autora

2.1.1 Amenaza de Nuevos Participantes:

Amenaza de nuevos entrantes: La creciente tendencia del consumo de aguacate en la alimentación saludable y alimentos orgánicos atrae a nuevos competidores a este mercado. Sin embargo, la producción de una pasta de aguacate de calidad requiere un conocimiento especializado y un equipo específico, lo que puede limitar la entrada de nuevos competidores.

2.1.2 Poder de Negociación de Clientes y Proveedores:

Poder de negociación de los proveedores: El principal proveedor es el aguacate en sí. De manera general, los precios del aguacate están sujetos a las leyes de la oferta y la demanda, cuando hay abundancia de producción los precios bajan y, cuando hay escases los precios suben.

2.1.3 Amenazas de Productos Sustitutos

Dips, harinas, purés y pastas a base de vegetales podrían representar una amenaza para la pasta de aguacate fue. Es importante diferenciarse y destacar los beneficios únicos del aguacate fuerte en términos de sabor y nutrientes.

2.1.4 Rivalidad entre Competidores

La competencia es grande en un mercado saturado, es crucial que la pasta de aguacate pueda destacarse a través de la innovación, la calidad y una sólida estrategia de marketing.

La elaboración de una pasta de aguacate enfrenta varios desafíos, como también ofrece oportunidades para destacarse en un mercado en crecimiento. La diferenciación, calidad del producto y una estrategia competitiva sólida son clave para el éxito en este sector.

Tabla 2: Presentaciones comerciales de algunas marcas de guacamole

Marca	Presentación	Característica
Hortilisto		Se caracteriza por su sabor suave y ligeramente ácido, con notas frescas y picantes que varían según la versión.
Pacose		Ofrece un puré de aguacate de 200 g bajo la línea Guacamole, combinado con tomate y pimienta 100% naturales. Su lema destaca sus beneficios nutricionales como fuente de grasas saludables, sin colesterol y con propiedades antioxidantes.
Dicorne		Dicorne ofrece un hummus vegano y libre de gluten con un sabor que ofrece los beneficios del aguacate y el hummus tradicional.
Supermaxi		Ofrece guacamole de 200 gr, destaca por sus beneficios nutricionales, contiene fibra y ricos en grasas saludables que forma parte de una dieta equilibrada.

Elaboración: La Autora

A continuación, se muestra un resumen general del nivel de impacto y las implicaciones para el negocio.

Tabla 3: Nivel de Impacto e Implicaciones para el negocio

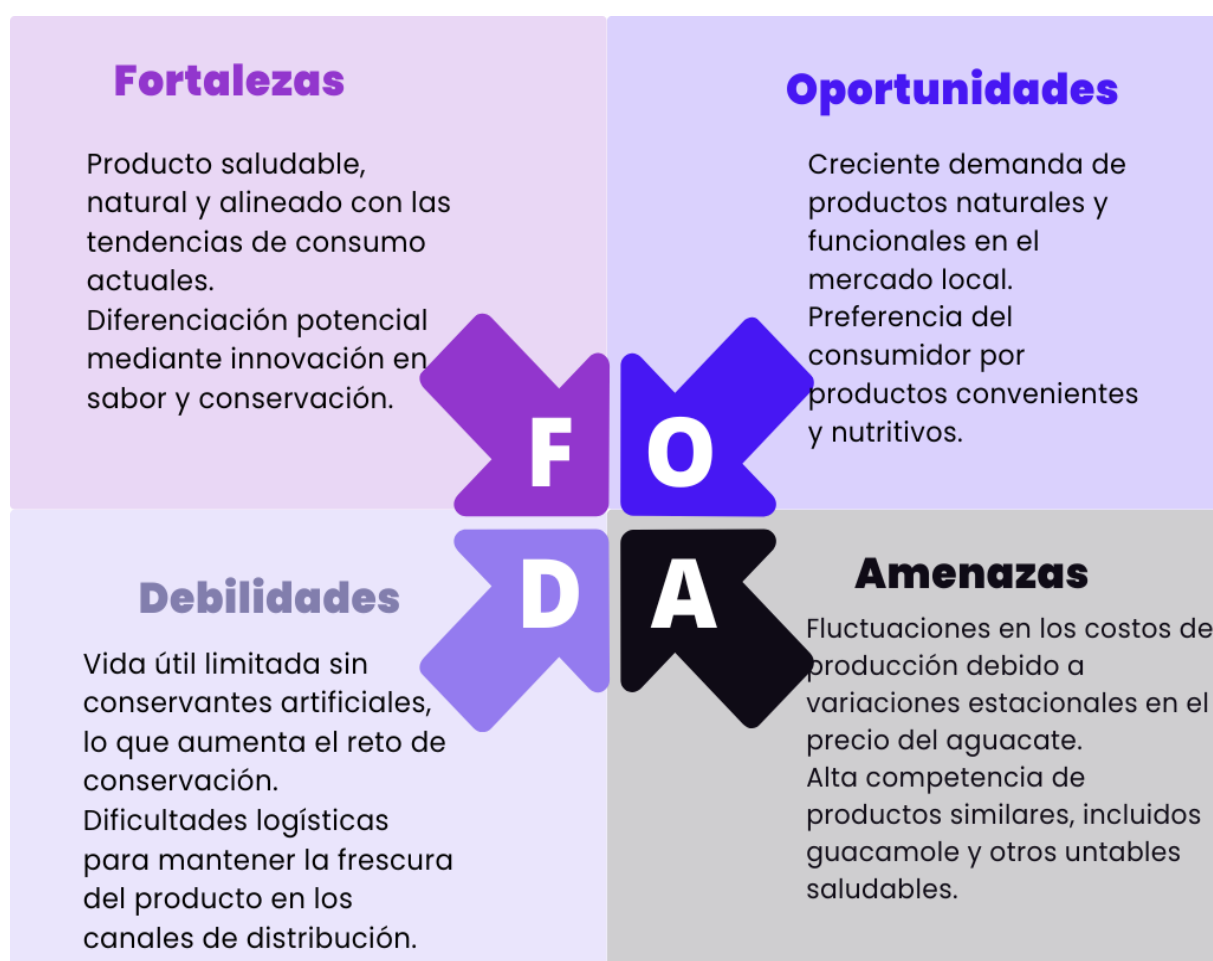
Fuerza de Porter	Descripción	Nivel de Impacto	Implicaciones para el Negocio
Poder de negociación de los proveedores	El aguacate es el insumo principal, y su precio es volátil debido a factores estacionales y del mercado internacional. Además, la dependencia de pocos proveedores puede influir en los costos de producción.	Alta	Se recomienda diversificar los proveedores y establecer relaciones estratégicas a largo plazo para mitigar la dependencia y la variabilidad de precios.
Poder de negociación de los clientes	Los consumidores tienen acceso a productos sustitutos (guacamole, hummus, otras salsas), lo que les da poder para exigir precios competitivos y mayor valor percibido.	Moderada a Alta	La diferenciación del producto mediante calidad, sabor único, y valor nutricional puede reducir el poder de negociación de los clientes y aumentar la fidelidad de marca.
Amenaza de nuevos entrantes	La producción de pasta de aguacate no requiere inversiones tecnológicas significativas, lo que facilita la entrada de competidores, aunque las regulaciones alimentarias representan una barrera moderada.	Moderada	Un enfoque en innovación, marca fuerte y cumplimiento regulatorio ayudará a establecer una ventaja competitiva y sostenible frente a nuevos participantes en el mercado.
Amenaza de productos sustitutos	Productos como guacamole, hummus y otros untables representan opciones sustitutas, lo que incrementa la competencia por la preferencia del consumidor en la categoría de alimentos saludables y convenientes.	Alta	Ofrecer diferenciación basada en beneficios específicos, como una mayor vida útil o ingredientes naturales, es esencial para competir eficazmente contra productos alternativos.
Rivalidad entre competidores	Existe competencia directa de marcas nacionales e importadas que ya comercializan productos derivados del aguacate. La rivalidad se intensifica por la similitud de los productos en los puntos de venta.	Moderada	Las estrategias de posicionamiento, promoción creativa, y una propuesta de valor clara son clave para competir con éxito y captar una participación significativa en el mercado.

Elaboración: La Autora

2.2 ANÁLISIS F.O.D.A.

“El análisis FODA es una metodología para examinar la situación de una organización o negocio en el contexto y la situación interna de la organización o negocio para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades, y desafíos” (Ballesteros, 2010). A continuación, se presenta un resumen del análisis FODA.

Figura 2 :Análisis F.O.D.A para la comercialización de pasta de aguacate fuerte en el norte de Quito – Parroquia Eugenio Espejo



Elaboración: La Autora

Fortalezas

El producto es saludable que proviene de productores ecuatorianos y acorde con las tendencias modernas de consumo consciente, lo que hace que el producto sea más atractivo para el mercado objetivo. La capacidad de diferenciarse mediante la innovación en sabor,

apariciencia, producción y conservación proporciona una ventaja competitiva. El uso de recursos locales, como el aguacate fuerte ecuatoriano, reduce los costos de envío y promueve el desarrollo empresarial sostenible. Es posible crear una marca fuerte basada en la calidad, autenticidad y beneficios para la salud.

Debilidades

La dependencia de los aguacates como materia prima principal hace que el negocio sea vulnerable a las fluctuaciones de precios y de suministro. La necesidad de una inversión inicial en marketing y promoción para crear conciencia de marca puede limitar los recursos financieros. Sin el uso de conservantes artificiales, la vida útil del producto puede ser limitada, lo que aumenta los problemas logísticos. El desafío es mantener los productos frescos en los canales de distribución, lo que requiere soluciones eficientes de almacenamiento y transporte.

Oportunidades

La creciente demanda de productos naturales, orgánicos y funcionales en Quito abre la puerta a productos innovadores a base de Aguacate. Los consumidores prefieren alimentos que sean convenientes, nutritivos y listos para comer, lo cual es consistente con el posicionamiento del producto potencial para penetrar nuevos segmentos de mercado o diversificar líneas de productos con diferentes opciones de sabores o formatos. El crecimiento de las plataformas de comercio electrónico y tiendas especializadas es un canal adicional para incrementar las ventas.

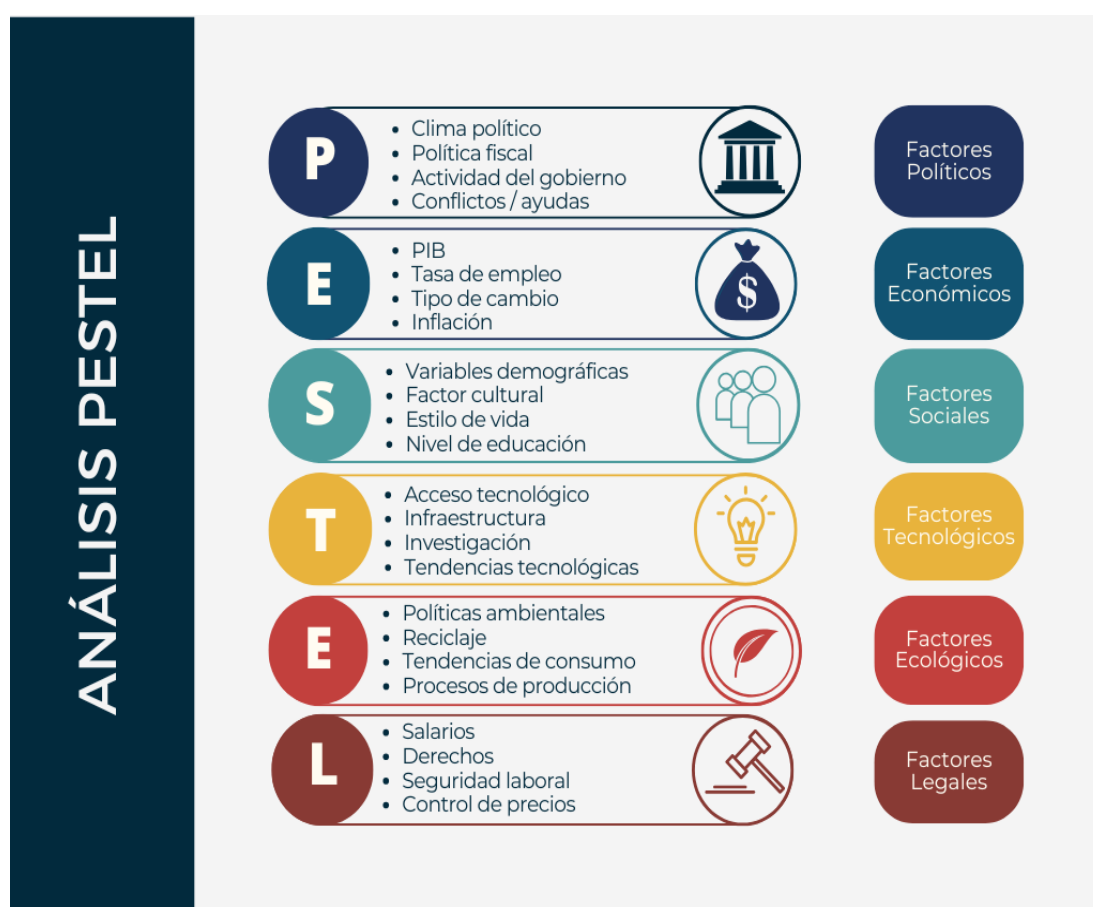
Amenazas

Las fluctuaciones estacionales en los precios del aguacate pueden afectar los costos de producción y los márgenes de ganancia, la competencia de productos similares, como el guacamole y otras pastas para untar saludables, es significativa y podría erosionar la participación de mercado. Los cambios en las regulaciones de salud y etiquetado pueden requerir cambios costosos en la fabricación. Los sustitutos bien posicionados corren el riesgo de perder demanda a menos que se implemente una estrategia de diferenciación eficaz.

2.3 ANÁLISIS PESTLE

“El análisis PESTLE es una herramienta muy útil para comprender el crecimiento o declive del mercado, incluye factores políticos, económicos, sociales, legales y tecnológicos que se utilizan para evaluar el mercado en el que opera la empresa” (Chapman, 2004).

Figura 3: Análisis PESTLE



Elaboración: La Autora

A continuación, se hace una descripción del Análisis PESTLE:

Político

La situación política en Ecuador está influenciada por regulaciones gubernamentales que impactan tanto en la producción como en la distribución de productos alimenticios. Cuando se trata de aguacate en pasta, las normas de seguridad alimentaria, el etiquetado y la

certificación sanitaria son muy importantes. Los cambios en las políticas o tarifas pueden afectar los costos de producción. El apoyo gubernamental a la agroindustria o los incentivos a la producción local también pueden tener un impacto positivo.

El cumplimiento de las regulaciones puede generar costos adicionales, pero también puede generar beneficios si las licencias y certificaciones se gestionan adecuadamente.

Económico

El poder adquisitivo de los consumidores de Quito es un factor importante en la popularidad de productos saludables y de alta calidad como el aguacate en pasta. Las fluctuaciones en los precios del aguacate debido a factores de oferta y demanda nacionales e internacionales pueden afectar los márgenes de ganancia. Además, la inflación y cualquier cambio en la política monetaria pueden afectar el costo de vida y así influir en la intención de compra de los consumidores

Los precios del aguacate y el poder adquisitivo de los consumidores son los factores que determinan la rentabilidad y la demanda del producto.

Social

En los últimos años, ha habido un creciente interés en productos saludables, naturales y convenientes, especialmente entre los consumidores preocupados por la salud. Quito es una ciudad donde la gente está cada vez más consciente de la importancia de una alimentación equilibrada. La pasta de aguacate encaja perfectamente en esta tendencia, constituyendo un sustituto natural y nutritivo que puede utilizarse en una variedad de recetas. Además, el rápido ritmo de vida del consumidor aumenta la demanda de productos fáciles de consumir, como el aguacate en pasta.

Impacto potencial: alto

La demanda de productos saludables y convenientes es una gran oportunidad para el éxito empresarial.

Tecnológico

Los avances tecnológicos en la industria alimentaria, como los métodos de conservación innovadores que prolongan la vida útil de los productos frescos sin el uso de conservantes artificiales, están abriendo nuevas posibilidades para la pasta de aguacate. La

digitalización de los canales de venta también abre nuevas oportunidades para la comercialización de productos a través de plataformas de comercio electrónico, ayudando a llegar a un abanico más amplio de clientes.

La implementación de tecnología para respaldar el almacenamiento y las ventas en línea es un elemento clave para mejorar la eficiencia del negocio, aunque puede requerir alguna inversión inicial.

Legal

Ecuador cuenta con estrictas regulaciones legales respecto a la producción y venta de alimentos, especialmente en materia de seguridad alimentaria, etiquetado y normas de higiene. El cumplimiento de estos requisitos es crucial para evitar sanciones y garantizar que los productos lleguen a los consumidores en óptimas condiciones.

El cumplimiento de la normativa legal es importante para prevenir riesgos y construir una sólida reputación en el mercado.

Ecológico

El creciente interés en la sostenibilidad y las preocupaciones sobre el impacto ambiental están influyendo en las decisiones de compra de los consumidores. Algunos segmentos del mercado valoran el uso de ingredientes locales, envases mínimos y prácticas agrícolas responsables. Implementar prácticas sustentables y transparentes puede diferenciarse en el mercado y atraer consumidores conscientes del medio ambiente.

2.3.1 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

El Análisis PESTLE para la comercialización de la pasta de aguacate en Quito se ve influenciada por factores positivos y negativos del entorno. Tendencias económicas, sociales, legales, ambientales y tecnológicas:

Aspecto Político

Positivos:

Unas normas claras sobre seguridad alimentaria y etiquetado en Ecuador podrían aumentar la confianza de los consumidores, ampliando así las oportunidades de comercialización. El gobierno tiene incentivos potenciales para la producción local que podrían beneficiar al sector agrícola.

Negativos:

Las restricciones a la importación de materias primas como los aguacates pueden aumentar los costos de producción si las empresas dependen del abastecimiento internacional. Los cambios en las políticas de precios o las nuevas regulaciones gubernamentales pueden afectar los costos de los recursos o los procesos de comercialización.

Aspecto Económico**Positivos:**

El creciente poder adquisitivo de los consumidores interesados en productos saludables puede contribuir a la creciente popularidad de los aguacates en el mercado. La estabilidad económica y las tendencias de consumo de lujo crean un entorno favorable para la comercialización de productos diferenciados como la pasta de aguacate.

Negativos:

Las fluctuaciones en los precios del aguacate pueden afectar negativamente las ganancias, ya que es el ingrediente principal. La alta inflación puede reducir el poder adquisitivo de los consumidores, especialmente de aquellos que son sensibles a los precios.

Aspectos Sociales**Positivos:**

El creciente interés por alimentos saludables, naturales y prácticos está impulsando la demanda de productos como la mantequilla de aguacate que se alinean con esta tendencia. La creciente conciencia sobre los problemas de nutrición y salud hace que los consumidores busquen opciones más nutritivas y convenientes.

Negativos:

Es posible que los grupos de consumidores más sensibles a los precios no quieran comprar productos Premium como la pasta de aguacate, lo que podría limitar su alcance en el mercado.

Aspectos Tecnológicos:

Positivos:

Los avances en la conservación de alimentos, como nuevos métodos que prolongan la vida útil sin utilizar conservantes artificiales, podrían beneficiar a los aguacates. Las plataformas digitales y el comercio electrónico ofrecen la oportunidad de llegar a un público más amplio y aumentar las ventas en línea.

Negativos:

Adoptar nuevas tecnologías en la producción o en la protección del medio ambiente puede requerir una inversión importante, lo que puede convertirse en un obstáculo si no disponemos de los recursos adecuados. La necesidad de actualizar constantemente la tecnología para mantenerse competitivo puede resultar en costos adicionales para una empresa.

Aspectos Legales:

Positivos:

Unas normas claras y estrictas sobre seguridad alimentaria y etiquetado crean una base sólida para la calidad del producto y generan confianza en el consumidor. El cumplimiento de las regulaciones también puede abrir puertas a nuevos mercados donde se valoran los productos certificados y de alta calidad.

Negativos:

Las estrictas regulaciones de etiquetado y certificación pueden aumentar los costos de cumplimiento para las empresas, lo que repercute negativamente en sus ganancias. La posibilidad de imponer sanciones por incumplimiento de requisitos reglamentarios puede generar riesgos financieros y operativos para la empresa.

Aspectos Ecológicos:

Positivos:

El creciente interés de los consumidores por los productos orgánicos y sostenibles crea una oportunidad para transformar los aguacates en un producto respetuoso con el medio ambiente. El uso de ingredientes locales, como los aguacates ecuatorianos, puede reducir la

huella de carbono asociada al transporte de ingredientes, atrayendo a los consumidores conscientes del medio ambiente.

Negativos:

Las prácticas sostenibles, como la fabricación responsable y el uso de embalajes respetuosos con el medio ambiente, pueden aumentar los costos de producción y operación. La implementación de medidas respetuosas con el medio ambiente y la adaptación a los requisitos de sostenibilidad pueden requerir inversiones iniciales y ajustes en los procesos de producción.

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tabla 4: Objetivos y problema de Investigación de mercados

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS					
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS					
PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL (PDG) O PROBLEMA A INVESTIGAR	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	COMPONENTES DEL PROBLEMA (CP) u OBJETIVOS GENERALES (OG)		PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN(PI) u OBJETIVOS ESPECÍFICOS (OE)	
¿Consumirían los clientes pasta de aguacate fuerte en un ámbito de poca competencia por ser un producto nuevo?	Determinar las preferencias organolépticas de la pasta de aguacate fuerte y definir las estrategias de distribución, marketing del producto	C1	Describir cuáles son las características que los consumidores consideran para adquirir la pasta de aguacate fuerte	P1	¿Determinar la zona de la población consideradas de importancia para la introducción del producto al mercado?
				P2	¿Determinar aspectos de la fase de ciclo de vida familiar comprarían el producto?
				P3	¿Determinar la proporción de la población que posee un nivel socioeconómico medio -alto que vive en Quito y estarían dispuestos a comprar la pasta de aguacate?
				P4	¿Qué factor de comportamiento influye en la compra, uso y consumo del producto por parte de los consumidores?
		C2	Evaluar cuáles serían los gustos y preferencias de los consumidores que permitan orientar el consumo y demanda del mismo	P5	¿Qué tan importante es facilitar la manipulación de preparación de una pasta aguacate que guarde las características sensoriales?
				P6	¿Qué factores relevantes serían determinantes para que el cliente regrese a comprar?
				P7	¿Cuál sería la motivación de adquirir un producto orgánico y sostenible?

				P8	¿Qué tan importante es para los consumidores la visibilidad del consumo de la pasta de aguacate fuerte?
			C3		Evaluar la percepción del consumidor en un mercado enfocado en precio, para determinar cuál es la mejor manera para colocar el producto en el mercado
				P9	¿Qué tanto se valora el aguacate en zonas donde no hay producción y es muy poca conocida?
				P10	¿Los consumidores estarían dispuestos a pagar más por una pasta de aguacate que integre otros sabores/combinaciones?
				P11	¿Los consumidores entienden los beneficios del consumo del aguacate en la prevención de enfermedades?
				P12	¿Qué tanto valoran los consumidores la pasta de aguacate que se ofrece en la actualidad?
			C4		Evaluar las preferencias de los consumidores en cuanto a producto, plaza y promoción
				P13	¿Evaluar cuáles serían las características de preferencia de compra de los consumidores?
				P14	¿Qué tan importante es contar con un empaque seguro y adecuado para los consumidores?
				P15	¿Porque hoy en día existe una mayor aceptación hacia los alimentos preparados?
				P16	¿Qué días de duración estarían dispuestos los consumidores a aceptar y consumir la pasta de aguacate fuerte?

Elaboración: La Autora

3.2 METODOLOGÍA

3.2.1 Diseño de la muestra

Para esta investigación de mercados se definió como población objetivo a los habitantes de la parroquia Eugenio Espejo de Quito, con un enfoque específico en el segmento de personas entre 25 y 45 años, interesadas en productos saludables. A partir de un total de 524 personas estimadas como mercado objetivo, se calculó el tamaño de la muestra utilizando la fórmula de población finita, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

El resultado fue una muestra de **154 personas**, se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple, priorizando la igualdad de oportunidades para todos los individuos dentro del mercado objetivo.

Tabla 5: Fórmula para establecer la muestra

Parámetro	Valor utilizado
Tamaño de la población (N)	524
Nivel de confianza (Z)	1.95 (95% de confianza)
Proporción de éxito (p)	0.5
Proporción de fracaso (q)	0.5
Margen de error E	0.05 (5%)
Fórmula del tamaño de muestra	$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$
Resultado del numerador	503.37
Resultado del denominador	3,2779
Tamaño de muestra calculado	154 encuestas

Elaboración: La Autora

3.2.2 Diseño de la encuesta

La encuesta utilizada fue un instrumento estructurado compuesta por 16 preguntas, diseñadas para recopilar información de la demografía, preferencias y comportamientos de consumo de los encuestados.

Las temáticas abordadas incluyeron:

- Perfil sociodemográfico (edad, género, ocupación, nivel educativo).
- Hábitos de compra y consumo de productos derivados del aguacate.
- Preferencias sobre presentación, empaque y sabor.
- Valor a pagar y atributos del producto

Tabla 6: Información general de la aplicación de la encuesta

Sección	Contenido
Confidencialidad	La encuesta será utilizada para fines académicos
Instrucciones	Recabar información personal del consumidor
Duración	5-10 minutos
DATOS GENERALES SOBRE LA ENCUESTA	
Dirección donde se realiza la encuesta	A pie de calle
Fecha	Sábados de noviembre y diciembre del 2024 de manera presencial
Nombre del Encuestador	Mónica Ladino
Hora de la encuesta	9 am

Elaboración: La autora

Las encuestas se aplicaron presencialmente durante los fines de semana de noviembre y diciembre de 2024, en diferentes puntos de la parroquia Eugenio Espejo. Cada encuesta tuvo una duración promedio de entre 5 y 10 minutos.

3.2.3 Diseño de la entrevista

Se realizó una entrevista semiestructurada a un experto del sector de alimentos: el Ing. Juan Fernando Espinoza, asesor de compras de la Corporación Favorita. Esta entrevista se realizó el 9 de enero de 2025, de manera virtual con preguntas abiertas para evaluar la motivación del consumidor y el conocimiento del producto para comprender mejor el mercado y las necesidades de los clientes.

Tabla 7: Información general de la aplicación de la Entrevista

Sección	Contenido
Entrevista	Recopilar información sobre las estrategias de comercialización, precios, canales de distribución y percepción del mercado empleado por la empresa, con el fin de identificar oportunidades, desafíos y mejores prácticas que puedan aplicarse al desarrollo e implementación de una estrategia competitiva para la introducción de pasta de aguacate en el Distrito Eugenio Espejo de Quito.
Confidencialidad	La entrevista será utilizada para fines académicos
Instrucciones	Con las preguntas planteadas queremos recabar su apreciación personal.
Duración	30 minutos
DATOS GENERALES SOBRE LA ENTREVISTA	
Dirección donde se realiza la entrevista	Vía Online
Fecha	9 de enero del 2025
Nombre del Entrevistador	Mónica Ladino

Elaboración: La autora

El objetivo fue obtener una visión cualitativa sobre:

- Las expectativas respecto a nuevos productos saludables.
- Las tendencias en el consumo de alimentos funcionales y sostenibles.
- Las estrategias de empaque, precio, ubicación en perchas y pruebas de producto.

La entrevista permitió enriquecer la interpretación de los resultados y afinar las estrategias de comercialización para la pasta de aguacate fuerte.

La relación entre preguntas de investigación y resultados obtenidos son los siguientes

Se estableció una matriz de correspondencia entre las preguntas de investigación de mercados (P1 a P16) y los resultados obtenidos de las encuestas.

A continuación, se muestra un resumen de las respuestas más representativas de las encuestas:

- Pregunta 1 a 4 (Variables demográficas y segmentación del mercado) fueron abordadas mediante las preguntas 1 a 4 de la encuesta.
- Pregunta 5 a 8 de la matriz sobre gustos, motivaciones, fueron respondidas con base en las preguntas 5, 6, 11, 13 y 14 de la encuesta
- Pregunta 9 a 12 acerca de percepción de valor, combinaciones de sabores, beneficios del aguacate son los resultados de acuerdo a las preguntas 10, 12 y 15 de la encuesta
- Pregunta 13 a 16 (producto, empaque, promoción y durabilidad) se analizaron con las respuestas a las preguntas 7, 8 y 9 de la encuesta.

Por lo que de acuerdo a cada objetivo específico de la investigación se obtendrá una base de datos que permita ser analizada de manera coherente.

3.3 RESULTADOS

Los resultados entre preguntas de investigación y resultados obtenidos son los siguientes:

- Para la pregunta uno de la investigación de mercados relacionados con la segmentación al público objetivo, perfil del consumidor y el comportamiento de compra de acuerdo a los resultados de las encuestas, el 56% de los encuestados son mujeres, el 49% se encuentra entre los 31 y 50 años, con un nivel educativo de un 49% universitario y el 39% con posgrado. Además, un 44% de los encuestados trabaja en relación de dependencia, con poder adquisitivo medio a medio-alto. Esto se alinea con el componente uno (C1) del estudio, que busca describir las características que influyen en la compra del producto.
- Para la pregunta dos de la investigación de mercados que está relacionada con el componente 2 y pregunta 4, que se basa a la experiencia del consumidor, aceptación-consumo, la fidelización, posicionamiento del producto, con un resultado del 57% de los encuestados ha probado la pasta de aguacate alguna vez, lo cual es un punto de

partida favorable considerando que se trata de un producto poco común. Sin embargo, el 43% nunca ha probado productos derivados del aguacate, lo que indica que aún hay una porción del mercado por conquistar. En cuanto a frecuencia de consumo, solo el 20% lo hace a diario, lo que revela un consumo ocasional y potencial de crecimiento. El sabor más valorado es sabor natural (49%), seguido del picante (25%), y lo más importante al momento de elegir el producto es el sabor (40%), seguido de la calidad (24%). Esto apoya la idea de que las preferencias organolépticas son un factor esencial objetivo principal y componente 2 (C2).

- Para la pregunta tres de la investigación de mercados que evalúa la percepción del producto, el conocimiento sobre los beneficios de la pasta de aguacate fuerte, el valor agregado a través de combinaciones de sabores y la disposición a pagar en donde el producto no es común. La encuesta mostró que el empaque preferido es la funda sellada al vacío (71%) y que el tamaño ideal del producto es de 200 gramos (60%). Además, el precio más aceptado para esa cantidad es entre \$2 y \$3 (61%). Estas respuestas aportan insumos clave para el diseño de producto y estrategia de precio, componente 3.
- Para la pregunta cuatro de la investigación de mercados que evalúa las preferencias de los consumidores en cuanto a producto, plaza, promoción, canales de distribución. El 47% prefiere adquirir este tipo de productos en supermercados, lo que orienta las estrategias de distribución hacia este canal principal (alineado con el componente C4). No se reportan compras en línea, lo cual puede indicar un canal aún no explorado o poco confiable para este tipo de producto. De acuerdo a la percepción de valor y sostenibilidad, un 38% considera que no es muy importante que el producto sea 100% orgánico, sin embargo, el 58% estaría dispuesto a pagar más por uno orgánico dependiendo del precio. Esto sugiere que, aunque lo orgánico no es una prioridad para todos, sí puede ser un valor añadido si se comunica adecuadamente (P7 y P14).

De acuerdo a la estrategia de promoción el 71% manifestó interés en recibir promociones y descuentos, lo cual debe considerarse dentro de las estrategias de promoción para incentivar la prueba y fidelización del producto (C4 y P15)

3.4 CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación de mercado realizadas mediante encuestas y entrevistas sobre la pasta de aguacate fuerte en la parroquia Eugenio Espejo, en Quito, evidencia una oportunidad favorable para la introducción de este producto innovador. A partir del planteamiento de investigación, se definieron objetivos orientados a entender las características del consumidor, sus preferencias organolépticas, la percepción de valor y la viabilidad de comercialización.

El estudio respalda las hipótesis planteadas en el cuadro inicial y permite formular estrategias de marketing centradas en los canales de distribución correctos, promociones atractivas y sabores ajustados a las preferencias locales.

3.5 SEGMENTACIÓN

A continuación, se muestra la segmentación del mercado de comercialización de pasta de aguacate en función de diversos criterios demográficos, socioeconómicos y de comportamiento:

Tabla 8: Segmentación de mercado

Criterio de Segmentación	Segmento Específico	Características del Segmento
Demográfica	Familias de clase media y alta	Ingresos medios y altos, interesados en alimentos nutritivos y saludables para el consumo familiar con un nivel de educación universitaria
	Jóvenes profesionales	Personas entre 25 y 45 años, con alto poder adquisitivo, solteros o con familias pequeñas, que buscan conveniencia y nutrición.
	Consumidores veganos y vegetarianos	Individuos interesados en productos naturales, libres de ingredientes de origen animal.
Geográfica	Norte de Quito – Parroquia Eugenio Espejo	Mercado inicial, áreas residenciales y comerciales con acceso a tiendas de alimentos saludables y supermercados.
Psicográfica	Consumidores conscientes de la salud	Personas preocupadas por su bienestar físico, que buscan alimentos funcionales y orgánicos y bajos en calorías.
	Personas interesadas en sostenibilidad	Consumidores que respetan el medio ambiente.
Conductual	Compradores frecuentes de productos saludables	Disposición a pagar precios más altos por calidad, conveniencia y beneficios nutricionales.
	Usuarios de productos gourmet	Interés en alimentos innovadores para mejorar experiencias gastronómicas.

Elaboración: La Autora

Tabla 9: Modelo SMART

Criterio SMART	Descripción	Ejemplo de Meta para la Investigación de Mercado de Pasta de Aguacate
Específica	Definir claramente qué se desea lograr.	Identificar el nivel de aceptación de la pasta de aguacate en un mercado objetivo de 524 personas en el Distrito Eugenio Espejo.
Medible	Establecer métricas claras para evaluar el progreso.	Aplicar encuestas a una muestra representativa de al menos 154 personas (según el cálculo de la muestra) para medir la intención de compra, preferencias de sabor y disposición a pagar.
Alcanzable	Asegurarse de que la meta sea realista considerando los recursos disponibles.	Desarrollar cuestionarios accesibles y realizar encuestas presenciales y en línea para cubrir al menos el 42% del mercado objetivo.
Relevante	Relacionar la meta con objetivos comerciales y estratégicos.	Evaluar la aceptación del producto para adaptar la estrategia de comercialización a las necesidades y preferencias del mercado Objetivo.
Temporal	Establecer un plazo para alcanzar la meta.	Completar la recopilación y análisis de datos en un plazo de seis semanas desde el inicio del proyecto para tomar decisiones antes del lanzamiento del producto.

Elaboración: La Autora

Tabla 10: Compradores de Pasta de Aguacate en Quito

Segmento de Compradores	Descripción	Porcentaje Aproximado del Mercado	Potencial de Compra
Hogares de Clase Media y Alta	Familias con ingresos medios y altos que buscan alimentos saludables y convenientes para el consumo diario.	35%	Este segmento es clave para el volumen de ventas, debido a su capacidad de gasto y preocupación por la nutrición.
Jóvenes Profesionales	Personas entre 25 y 45 años con un estilo de vida activo, interesados en productos prácticos, nutritivos y rápidos de preparar.	20%	Este grupo está dispuesto a probar productos innovadores, lo que ofrece oportunidades para la fidelización.
Consumidores Conscientes de la Salud	Personas preocupadas por su bienestar físico, interesadas en alimentos naturales, bajos en grasas saturadas y libres de conservantes.	15%	Su enfoque en la salud y bienestar les hace valorar los beneficios nutricionales de la pasta de aguacate fuerte.
Veganos y Vegetarianos	Consumidores que siguen dietas basadas en plantas y buscan productos sin ingredientes de origen animal.	10%	Este nicho específico puede ser pequeño, pero es altamente leal a marcas que cumplen con sus requisitos dietéticos.
Clientes de Productos Gourmet y Orgánicos	Personas que prefieren productos novedosos, orgánicos y de calidad, disponibles en tiendas especializadas o secciones gourmet de supermercados.	10%	Atraídos por el valor Premium y la diferenciación, son menos sensibles al precio.

Consumidores Motivados por la Sostenibilidad	Personas interesadas en productos que emplean prácticas de producción orgánica y alineados con sus valores de responsabilidad ambiental.	10%	Su preferencia por productos sostenibles permite posicionar la pasta de aguacate fuerte orgánico de la parroquia Chavezpamba .
---	--	-----	--

Elaboración: La Autora

3.6 DESCRIPCIÓN DE MERCADOS

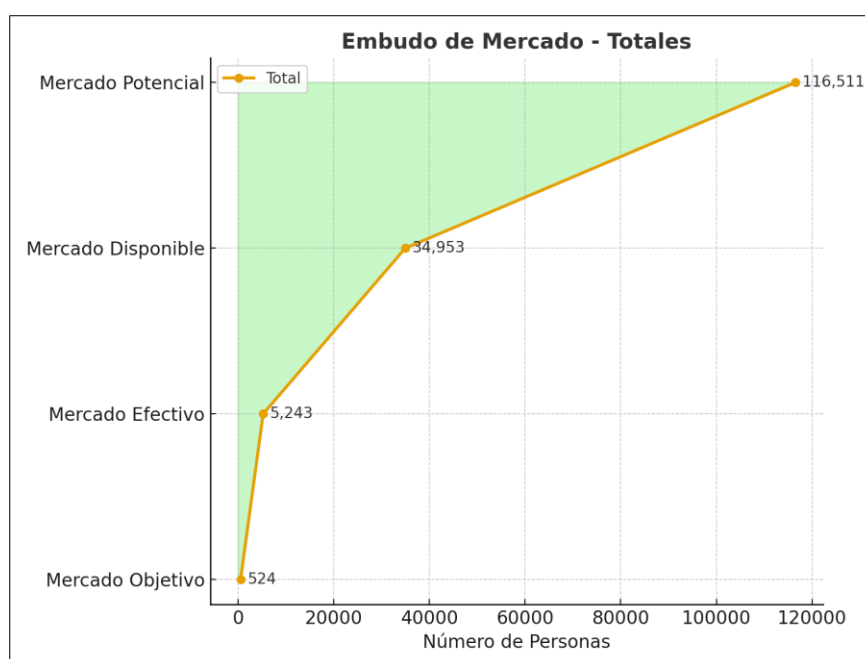
En la siguiente tabla se muestra las características de los mercados:

Tabla 11: Mercado meta

Tipo de Mercado	Descripción	Estimación para Pasta de Aguacate en el Norte de Quito
Mercado Potencial	Conjunto total de personas que podrían estar interesadas en consumir el producto, considerando el atractivo general.	Hogares y personas en el Norte de Quito que buscan productos saludables y convenientes, estimado en alrededor del 45% de la población urbana.
Mercado Disponible	Parte del mercado potencial que tiene acceso al producto con los recursos, distribución y poder adquisitivo actual.	Consumidores en la parroquia Eugenio Espejo con ingresos medios y altos, estimado en 30% de los hogares de esta zona.
Mercado Efectivo	Subgrupo del mercado disponible que puede ser alcanzado con las estrategias de marketing y canales actuales.	Compradores de tiendas locales, supermercados y comercios gourmet, representando aproximadamente el 15% del mercado disponible.
Mercado Objetivo	Grupo objeto de estudio a donde se dirige la estrategia de marketing.	10% del mercado efectivo.

Elaboración: La Autora

Figura 4: Mercados



Elaboración: La Autora

3.7 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

El Mercado potencial será en la Administración Zonal Eugenio Espejo que se ubica al norte del Distrito Metropolitano de Quito, limitando al norte con los distritos administrativos de Calderón y La Delicia y al sur con los distritos administrativos regionales de Tumbaco y Manuela Sáenz, al este con la unidad administrativa regional de Tumbaco y al oeste con la Administración Zonal la Delicia.

A continuación, se muestra una proyección poblacional del distrito Eugenio Espejo del año 2020, y con estos valores se trabajará para obtener más adelante la muestra para realizar las encuestas.

Tabla 12: Proyección Poblacional de la Administración Eugenio Espejo

Sexo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mujeres	119469	121854	124246	126640	129032	131420	133803	136181	138550	140911	143262
Hombres	107013	109149	111292	113436	115578	117718	119852	121982	124104	126219	128325
Total	426150	434656	443190	451728	460260	468780	477280	485759	494211	502632	511019

Fuente: INEC

En Quito al 2020 según el Censo de población la cantidad de habitantes fue de 2.644.891, de los cuales el 48,3% son hombres y el 51,7 % son mujeres.

Tabla 13: Mercado Potencial

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	CARACTERISTICA	DATOS	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESULTADOS
Geográfica	Distrito Eugenio Espejo			
Población	511019			
Hombres	10,37%	Entre 25 y 45 años	INEC	52.992,6703
Mujeres	12,45%	Entre 25 y 45 años	INEC	63.672,9674
MERCADO POTENCIAL				116.665,6377

Elaboración: La Autora

3.8 MERCADO OBJETIVO

Aunque los datos detallados sobre género y grupos de edad no están disponibles públicamente en los resultados del último censo de 2022, se utilizara estimaciones basadas en datos anteriores y en las tendencias generales de la población para estimar la distribución de la población de 25 a 45 años.

De acuerdo con el “Diagnóstico Estratégico – Eje Social” del Municipio Metropolitano de Quito, se espera que para el año 2025, el 22,80% de la población quiteña se encuentre entre 25 y 45 años, con una distribución de 10,37% de varones y 12,43% de mujeres.

Tabla 14: Cálculo de mercados

Tipo de Mercado	Total	Mujeres	Hombres
Mercado Potencial	116,511	63,519	52,992
Mercado Disponible (30% del Potencial)	34,953	19,056	15,897
Mercado Efectivo (15% del Disponible)	5,243	2,859	2,384
Mercado Objetivo (10% del Efectivo)	524	286	238

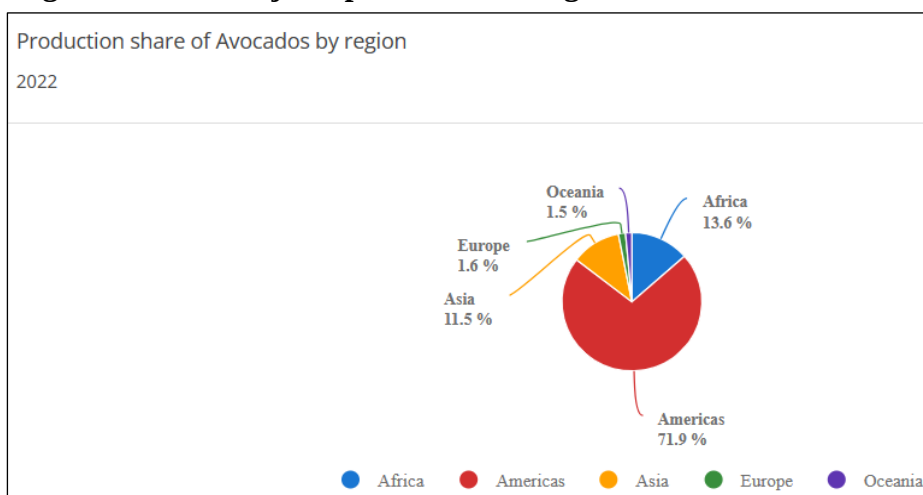
Elaboración: La Autora

4 EXPLICACIÓN DEL PROYECTO

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD PARA RESOLVER

Según la FAO (2022) la producción de Aguacate está liderada por México, Kenia e Indonesia (segundo y tercer lugar respectivamente).

Figura 5: Porcentaje de producción de aguacate en el mundo

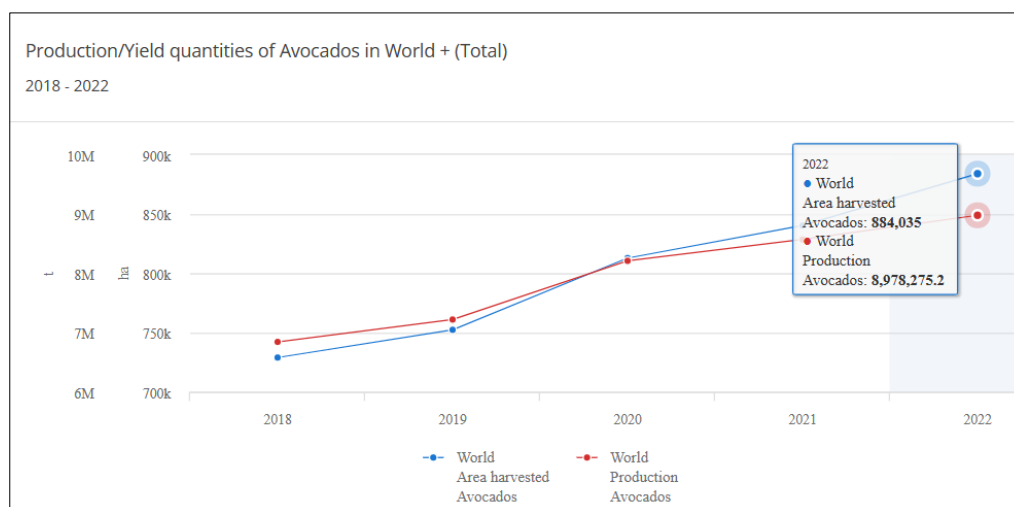


Fuente: FAO 2022 [FAOSTAT](#)

En la figura 5, se muestra que la producción de aguacate en el mundo entre el 2018-2022 muestra un crecimiento anual y paulatino de 8.9 millones de toneladas.

Figura 6: Tendencia global de producción y área cosechada de aguacates

(2018-2022)



Fuente: FAO 2022 [FAOSTAT](#)

En Ecuador el Aguacate es uno de los frutales de mayor interés. En el año 2022, la superficie cultivada fue de 4329 Ha, con una producción de 26439.99 Ton, siendo las Provincias de Carchi, Pichincha, Imbabura y Tungurahua las de mayor extensión. Según datos de Información Productiva territorial de Ecuador.

Tabla 15: Información Productiva territorial del Ecuador 2022

Provincias	Producto	Superficie Plantadas(Ha)	Superficie Cosechadas (Ha)	Producción Ton	Rendimiento Ton/Ha
Carchi	Aguacate (Fruta fresca)	2220	1831	12374	6,76
Pichincha	Aguacate (Fruta fresca)	1577	1043	7174	6,88
Imbabura	Aguacate (Fruta fresca)	1468	942	4005	4,25
Tungurahua	Aguacate (Fruta fresca)	647	403	2136	5,31

Fuente: [Cifras Agroproductivas \(agricultura.gob.ec\)](https://cifras.agroproductivas.agricultura.gob.ec)

Elaboración: La Autora

En la actualidad el aguacate es consumido en forma de fruta como aperitivo en ensaladas por todos los ecuatorianos y cada día tiene mayor aceptación en el mercado nacional e internacional lo que ha incentivado su cultivo; pero se ha incursionado muy poco en dar un valor agregado debido a que se debe cumplir con una serie de estándares de calidad e inocuidad.

En los supermercados y tiendas especializadas la oferta de aguacates frescos no es muy amplia, persisten desafíos como la inconsistencia en la madurez de los frutos, tamaños inadecuados, daños físicos y fluctuaciones de precios, lo que contribuye al desperdicio. Estos factores destacan la necesidad de innovar en la presentación y transformación del aguacate para maximizar su aprovechamiento y competitividad.

Formas de comercialización

Actualmente, el aguacate se cosecha y comercializa en sacos o gavetas, clasificándose en tres categorías (primera, segunda y tercera calidad). Tanto productores como comerciantes

deben asumir las pérdidas generadas por el deterioro del fruto durante el almacenamiento hasta su venta final.

4.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

El desarrollo del presente estudio de mercado es iniciar una estrategia familiar en la comercialización de una pasta de aguacate que sea novedoso, que cuenta con la producción anual que iniciara la distribución y venta en en los supermercados del norte de Quito – Parroquia Eugenio Espejo

A continuación, se describe las características geográficas y climáticas de la parroquia Chavezpamba, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito donde se ejecutará el proyecto.

Tabla 16: Características Geográficas y Climáticas de la Parroquia Chavezpamba

Parroquia	Altitud	Latitud & longitud	Clima	Temperatura Promedio
CHAVEZPAMBA	2130 m.s.n.m	0.1242935, -78.4028964	Subtropical	20 centígrados

Elaboración: La Autora

Características del aguacate fuerte

El aguacate Fuerte es una variedad híbrida de origen mexicano-guatemalteco, tiene un crecimiento vigoroso y buena productividad, muy tolerante al frío a diferencia de las demás variedades, lo que permite su cultivo en zonas Guayllabamba (Quito). Su sabor y textura siguen siendo altamente apreciados por consumidores que prefieren opciones más suaves y naturales.

Tabla 17: Características físicas y sensoriales del Aguacate fuerte

Característica	Aspecto físico/Apariencia Externa
Cascara	Más lisa, delgada, de color verde brillante
Forma	Más alargado y en forma de pera
Tamaño	Más grande (hasta 400 gr o más)

Característica	Sabor y textura
----------------	-----------------

Sabor	Suave y con contenido de aceite de un 15%
Textura	Cremosa, contiene fibra (6 gramos de fibra por cada 100 gramos de pulpa) ideal para pastas

Elaboración: La Autora

La industrialización del aguacate en trozos o en pulpa, constituye una alternativa para otorgar mayor valor agregado a la fruta, diversifica la producción de las fincas, proporciona mayores fuentes de trabajo e impulsa dinámicamente la economía familiar y de otros sectores de la economía por efecto de la cadena productiva, pero existen limitaciones en la organización agroindustrial y comercialización minorista del Aguacate, se muestra que en la:

Agroindustria:

1. Falta de registro de productores
2. No cuenta con directorio de transformadores de aguacate
3. Poco conocimiento de la manipulación del aguacate

Mercado Minorista:

1. Desconocimiento de las diferentes variedades de aguacate
2. Falta de estándares de calidad

Naturales y saludables

El producto está elaborado a partir de cosecha de aguacate fuerte 100% orgánico, sin aditivos artificiales, creando un producto saludable, nutritivo rico en ácidos grasos saludables, beneficioso para la salud del corazón.

Práctico y cómodo.

Esta preparación está lista para comer y no requiere preparación adicional, lo que lo convierte en una opción ideal para personas con un estilo de vida acelerado. Disponibles en fundas transparentes Stand Up con tapa (PET/PEBD) individuales y reciclables, lo que los hace fáciles de usar y almacenar.

Flexibilidad

El producto a realizar es una pasta untable, sedosa, posee versatilidad para el consumidor y se puede utilizar de muchas maneras: como DIP, aderezo, untar en galletas, enchiladas, burritos, pan, chips, como ingrediente en ensaladas, sándwiches, tacos ya que combina bien con muchas recetas, por lo que se puede incluir en muchas dietas diferentes.

Desarrollo sostenible

Los productos están elaborados con aguacates cultivados localmente, lo que apoya la agricultura local y reduce las emisiones de carbono asociadas con el transporte de ingredientes importados, lo que confirma el compromiso de la empresa con los principios de desarrollo sostenible y protección del medio ambiente.

Valor nutricional

Es rico en fibra, vitaminas (incluidas E y C) y minerales (incluidos potasio y magnesio), que son esenciales para una dieta equilibrada, necesario para el buen funcionamiento de los riñones y del sistema nervioso; y lecitina, sustancia que ayuda a prevenir el cáncer. El producto no contiene azúcar ni grasas trans, lo que lo convierte en una excelente opción para quienes están interesados en una dieta saludable.

Atractivo y diverso

Es una alternativa a otros productos de aguacate existentes en el mercado, como el tradicional guacamole, con la ventaja de ser más versátil y tener una mayor vida útil. Puede incluir una variedad de sabores, como, maní, limón o con diferentes especias, para adaptarse a las diferentes preferencias y gustos de los consumidores. Estas características hacen de la pasta de aguacate una opción atractiva y conveniente para los consumidores.

Tabla 18: Características físicas de la pasta de aguacate

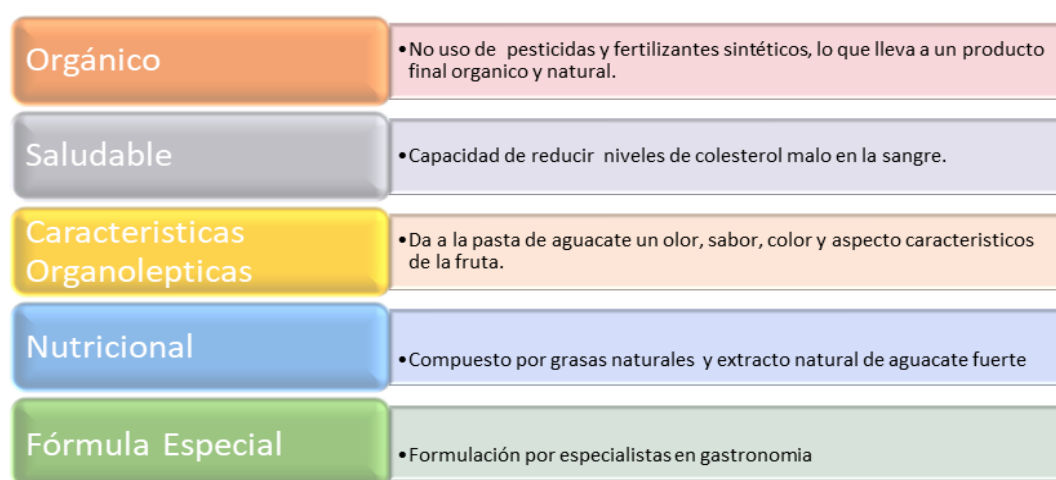
Característica	Descripción
Peso Neto	200 gramos en una funda Stand Up, y una cantidad adecuada para un consumo moderado individual o familiar.
Textura	Cremosa y suave, fácilmente untables. Puede ser ligeramente densa o fluida según el proceso de conservación.
Color	Verde, característico del aguacate fresco, con variaciones desde verde claro a verde oscuro, dependiendo de la madurez y proceso.
Envase	Fundas Stand Up con tapa, para mantener la frescura. Ideal para proteger contra factores externos como aire y humedad.

Formato	Ligero y conveniente, fácil de almacenar y transportar. Ideal para conservar en refrigeración.
Apertura	Sistema de apertura fácil (tapa), para abrir y cerrar sin perder frescura.
Aroma	Fresco y suave, característico del aguacate fuerte, sin olores artificiales ni conservantes.
Vida útil y Conservación	7 a 14 días refrigerada, sin pérdida de propiedades físicas ni organolépticas.

Elaboración: La Autora

Otras de las características del producto de pasta de aguacate:

Figura 7: Otras Características de la pasta de aguacate



Elaboración: La Autora

Propiedades físicas de la pasta de aguacate en bolsa plástica de 200 gramos

Peso neto

Cada paquete contiene 200 gramos de pasta de aguacate, lo cual es una cantidad moderada y adecuada para un consumo moderado individual o familiar.

Estructura

La crema tiene una consistencia suave, homogénea y es fácil de aplicar, fácil de manipular y usar.

Color

El color de esta mezcla es verde, típico de los aguacates frescos, pero puede variar del verde claro al verde oscuro, dependiendo de la madurez del aguacate y del proceso de almacenamiento.

Empaque

La pasta de aguacate se encuentra contenido en fundas Stand Up con tapa (PET/PEBD) están con tapa para que poder abrir y cerrar sin perder la frescura del producto, ideal para proteger el producto de factores externos (como la luz, el aire y la humedad) que puedan afectar la calidad del producto. El paquete de 200 gramos tiene una forma cómoda y práctica, es fácil de almacenar y usar, lo que garantiza la frescura del producto en su interior.

Formato

El empaque es ligero y cómodo para poder transportarlo fácilmente y guardarlo en el refrigerador, ayudando a que el producto se mantenga fresco por más tiempo. Para cumplir con los requisitos de protección del medio ambiente, los materiales de cobertura pueden fabricarse a partir de materiales reciclados o biodegradables.

Olor

La pasta de aguacate se caracteriza por el aroma fresco y ligero típico del aguacate natural, sin sabores ni conservantes artificiales, asegurando la pureza del producto.

Vida útil y mantenimiento

Aunque depende de las condiciones de almacenamiento, la pasta de aguacate fuerte se comercializara en una bolsa de 200 gramos con una vida útil de 14 días si se almacena en el refrigerador sin perder sus propiedades físicas y sensoriales.

4.3 PROPUESTA DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR

En base a la investigación de mercados se propone la elaboración de una pasta de aguacate de la variedad fuerte debido a que es una solución innovadora, saludable y práctica y se detalla los elementos clave de la propuesta de valor:

Salud y nutrición

El producto está elaborado con aguacates frescos 100% orgánicos, que son una fuente rica de ácidos grasos saludables, vitaminas (como E y C), fibra y minerales, perfecto para quienes buscan un enfoque nutricional para mejorar su salud y mantener una dieta equilibrada.

Comodidad y facilidad de uso

La pasta de aguacate, disponible en paquetes de 200 gramos, es fácil de almacenar, transportar y usar. No requiere preparación: se puede untar en pan, galletas, ensaladas o usarse. Perfecto para aquellos con estilos de vida acelerados que desean comodidad sin sacrificar la calidad de la comida.

Diversidad culinaria

La pasta de aguacate es un ingrediente versátil, adecuado para muchos propósitos culinarios. Perfecto para cualquiera que busque explorar nuevas formas de utilizar aguacates sin complicaciones.

Sostenibilidad y responsabilidad medioambiental

Utilizamos aguacates cultivados de manera responsable y orgánica, se apoya a los productores locales y reducimos la huella de carbono, además el empaque es reciclable, satisfaciendo las expectativas de los consumidores que buscan productos respetuosos con el medio ambiente.

Garantizar frescura y calidad

Gracias al avanzado proceso de conservación, los productos de aguacate conservan su frescura y calidad durante más tiempo que los aguacates frescos, por lo que los consumidores pueden disfrutar del producto en las mejores condiciones, sin ningún inconveniente de perecibilidad del aguacate normal.

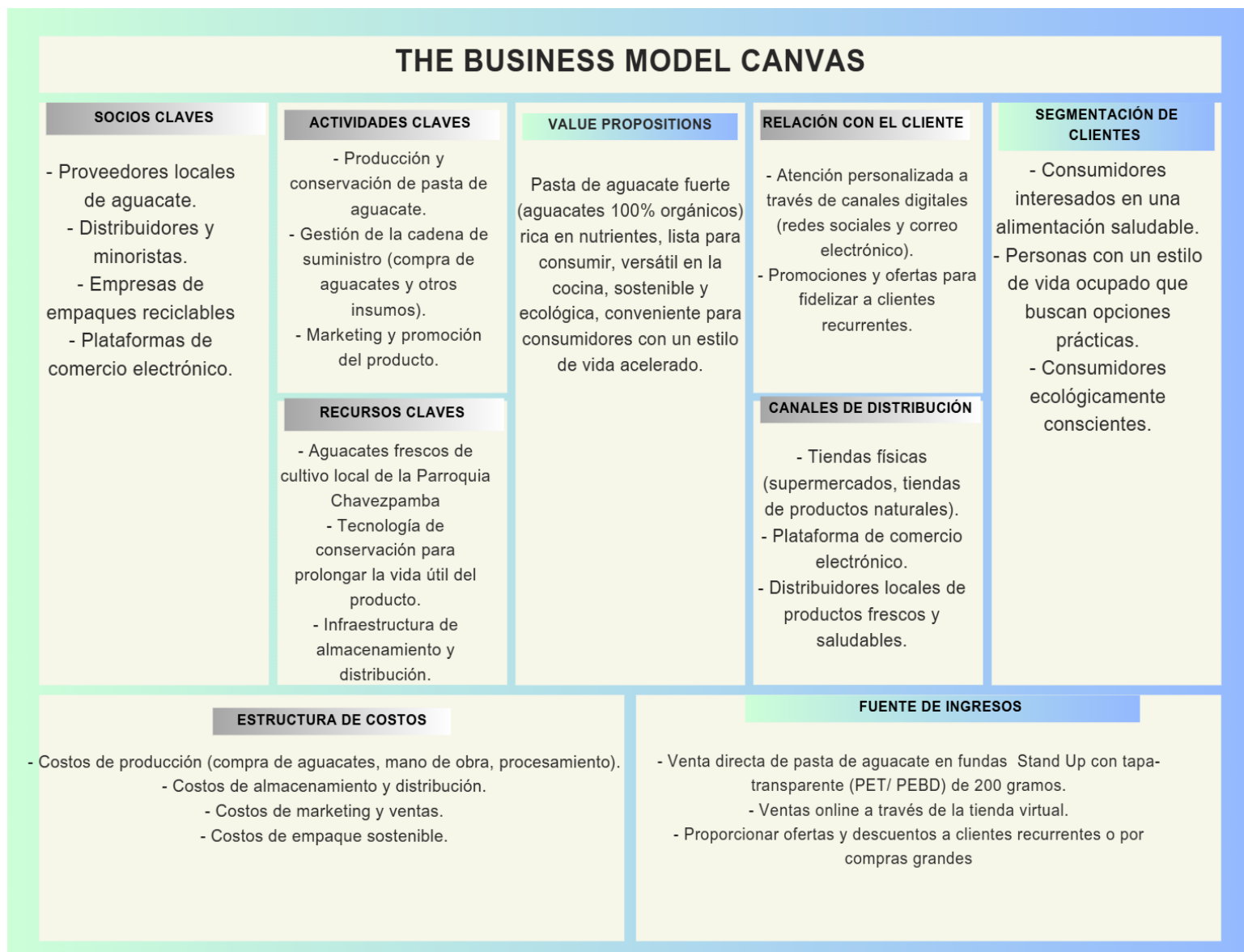
Asequible

Se ofrece productos de alta calidad a precios competitivos, para quienes quieren alimentarse saludablemente sin limitar su presupuesto. La pasta de aguacate vale la pena debido a su versatilidad, valor nutricional y facilidad de uso.

4.4 EXPLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Para el análisis del modelo de negocio se utilizará el siguiente modelo Canvas:

Figura 8: Modelo Canvas del Proyecto



Elaboración: La Autora

A continuación, se detalla punto por punto:

2. Segmentación de clientes

Este producto es para:

Consumidores preocupados por la salud: personas que desean complementar su dieta con productos naturales y nutritivos.

Consumidores con estilos de vida acelerados: necesitan soluciones rápidas y convenientes sin comprometer la calidad de los alimentos, personas que valoran el uso de productos sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, y que buscan alternativas saludables a su dieta diaria.

3. Canales de distribución:

Los canales de distribución se centran en:

En tienda: Disponible en supermercados (Supermaxi, Santa María, El Coral)

Comercio electrónico: Vender directamente a través de una tienda en línea le permite llegar a un público más amplio, especialmente en zonas donde no hay tiendas minoristas físicas cercanas.

Distribuidores locales: Negociar con distribuidores de productos frescos y saludables para ampliar la red de distribución.

4. Relaciones con el cliente

Las relaciones con los clientes pueden ser las siguientes:

Servicio personalizado: Responder preguntas o responder comentarios de los clientes a través de canales digitales.

Fidelización de clientes: A través de promociones exclusivas, descuentos por compras repetidas y programas de fidelización diseñados para fomentar las compras repetidas.

Educación y concientización: Crear conciencia sobre los beneficios de los aguacates y su impacto en un estilo de vida saludable mediante la publicación de contenido educativo en las redes sociales.

5. Fuente de ingresos

Las principales fuentes de ingresos de las actividades empresariales son:

Se vende directamente en fundas Stand Up con tapa- transparente (PET/ PEBD) de 200 gramos de pasta de aguacate tanto en tiendas físicas como online.

6. Recursos claves

Recursos clave para el éxito empresarial:

Aguacates frescos de cultivo local: la materia prima principal, debe ser fresca , orgánica y de calidad.

Los métodos de conservación y envasado ayudan a prolongar la vida útil del aguacate en pasta sin perder sus propiedades nutricionales.

Infraestructura de almacén y distribución: El almacenamiento frigorífico y una logística de distribución eficiente garantizan el suministro de productos frescos.

7. Actividades claves

Producción y almacenamiento: Procesar el aguacate fuerte hasta obtener una pasta, asegurando la calidad del producto final y un almacenamiento adecuado.

Marketing y promoción: estrategia de publicidad digital en redes sociales, así como eventos en tienda o campañas de degustación para aumentar el conocimiento del producto.

8. Socio clave

Principales socios comerciales:

Proveedores locales de aguacate: esenciales para garantizar un suministro estable y de calidad.

Distribuidores y minoristas: garantizar la disponibilidad del producto en tiendas físicas y online.

Empresas de empaques ecológicos: Aseguran de que sus empaques sean respetuosos con el medio ambiente y cumplan con las expectativas de los consumidores conscientes del medio ambiente.

Plataformas de comercio electrónico: ofrece productos online y facilita la venta directa a los consumidores.

9. Estructura de costos

Los principales costos que implica el funcionamiento de una empresa son:

Costos de producción: incluye el costo de compra de materia prima, mano de obra y procesamiento del aguacate para convertirla en pasta.

Costos de almacenamiento y distribución: incluyen el costo de almacenar los productos en cámaras frigoríficas y el costo de transportarlos hasta el punto de venta y los consumidores.

Costos de marketing y ventas: costos asociados con campañas publicitarias, gestión de redes sociales y promociones.

5 PLAN ESTRATÉGICO

5.1 MISIÓN

Brindar a los consumidores una alternativa saludable, deliciosa y conveniente al brindarles pasta de aguacate, a base de aguacate 100% orgánico y de calidad. A través de vida útil, innovaciones en el almacenamiento y presentación de productos, buscamos satisfacer la demanda de productos alimenticios prácticos y nutritivos, promover la salud del cliente y fomentar el consumo responsable y sostenible.

5.2 VISIÓN

Convertirse en la marca líder en el mercado de pasta aguacate fuerte en Ecuador, famosa por su compromiso con la salud, la calidad y la sostenibilidad. El objetivo es convertirse en un punto de referencia en la industria de alimentos saludables brindando soluciones prácticas y asequibles a consumidores conscientes dentro del país

5.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.3.1 Penetración de mercado:

El objetivo estratégico de penetración en el mercado es ganar una presencia significativa en el mercado de pasta de aguacate en Quito, aumentar la participación de mercado y llegar a una base de clientes más amplia.

Utilizar ingredientes locales y responsables

Se va a utilizar aguacates de agricultores locales, lo que no solo apoya la economía local, sino que también reduce la huella de carbono asociada con el transporte de materias primas y con productores que practican métodos de agricultura responsables, minimizando el uso de pesticidas y fertilizantes.

Empaque reciclable

El empaque para la pasta de aguacate es 100% reciclable que ayuda a reducir los residuos plásticos y a promover una cultura de reciclaje entre los consumidores. Además, el diseño de packing está siempre orientado a la funcionalidad y eficiencia, minimizando el consumo innecesario de material.

Reducir el desperdicio de alimentos

Se tomará medidas para minimizar el desperdicio de aguacate fuerte durante la producción. Al trabajar con productores locales, se seleccionará eficientemente la fruta maximizando el rendimiento y minimizando el desperdicio.

Transparencia y educación del consumidor

Se comunicará abiertamente las prácticas comerciales sostenibles a los consumidores, haciéndolos conscientes de la importancia de consumir productos respetuosos con el medio ambiente, variedad del aguacate se realizará a través de campañas en redes sociales, y mensajes en sitios web que promueven conocimiento.

Innovación y diversificación:

La innovación y la diversificación son claves para mantener la competitividad y la relevancia del producto en un mercado en constante cambio. Con estas estrategias no sólo queremos satisfacer las necesidades actuales de los consumidores sino también anticiparnos a sus expectativas futuras.

Desarrollar nuevos formatos de presentación

Varios formatos: Además de la pasta de aguacate fuerte de 200g, se considerará otros tamaños y formatos de ración (por ejemplo, tarritos pequeños para raciones individuales). Esto satisface las diversas necesidades de los consumidores.

La pasta de aguacate, se probará nuevas variaciones de pastas de aguacate, como combinar ingredientes como maní u otras especias, para atraer a los consumidores que buscan nuevos sabores y opciones con un valor agregado.

Plataforma digital y compras online

Implementar un sistema de comercio en línea actualizado y eficiente con opción de registro para clientes habituales. Esto hará que el uso de la tienda sea más cómodo y conveniente, los clientes podrán recibir constantemente información sobre nuevos productos y promociones, recetas nuevas, manteniendo el interés por la pasta de aguacate.

Alianzas estratégicas y co-creación de productos

Asociarse con otras marcas de alimentos saludables o cadenas de supermercados para cocrear productos que presenten las características de ambas marcas.

5.3.2 Crecimiento rentable:

El objetivo principal es el crecimiento rentable, y estabilidad a largo plazo del negocio, no sólo por aumentar la cuota de mercado y el volumen de ventas, sino también por garantizar la estabilidad financiera, la eficiencia y la escalabilidad de ese crecimiento. Esperamos un crecimiento del 5% sobre las ventas.

1. Atraer empleados calificados

Proceso de Reclutamiento Efectivo: Se realizará procesos de reclutamiento claro y efectivo, identificando candidatos con habilidades técnicas y valores se alineen con la misión y visión, utilizando las plataformas de empleo y redes profesionales para atraer personal con experiencia y talento en elaboración de alimentos, sostenibilidad y marketing digital.

Formación y desarrollo profesional

Capacitación en seguridad y calidad alimentaria

La calidad del producto está en el corazón del negocio, se realizará capacitaciones continuas a todo el equipo sobre temas relacionados con la seguridad alimentaria, la higiene industrial y las mejores prácticas de calidad de la industria.

5.4 IMPLEMENTACIÓN DEL MIX DE MARKETING

El marketing Mix, también conocido como las 4P (producto, precio, plaza y promoción), es un conjunto de variables que una empresa puede controlar y combinar para influir en la demanda de un producto o sus servicios en el mercado.

Tabla 19: Marketing Mix

Elemento del Marketing Mix	Estrategia
Producto	- Pasta de aguacate fuerte 100% orgánico, sin aditivos
	- Variedades: natural
	- Empaque: Fundas stand up con tapa transparente (PET-PEBD)
	- Tamaño: 200 g,
	- Certificación orgánica.
Precio	- Precio base de \$2,91 por 200 g, según costos y competencia.
	- Estrategia de precios competitivos.
	- Descuentos por volumen: "Lleve 3, pague 2" o descuentos por grandes pedidos.
Plaza (Distribución)	- Puntos de venta físicos: supermercados locales
	- Ventas directas en ferias locales y eventos gastronómicos.
	- Canales digitales: redes sociales, tienda en línea, aplicaciones de mensajería.
	- Publicidad digital: campañas en Instagram, Facebook, TikTok.
Promoción	- Distribución de muestras gratis en puntos estratégicos.
	- Programas de fidelización: puntos por compras para canjear por productos.
	- Alianzas estratégicas con restaurantes y chefs locales.

Elaboración: La Autora

La implementación del marketing mix para la venta de pasta de aguacate en el distrito Eugenio Espejo de Quito incluyó la integración de las 4P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Aquí describiré esta estrategia específica en detalle:

1. Producto

Variedades: Varios sabores como Natural

Envase: Funda ecológico

Tamaño disponible: 200g, satisfacen diferentes necesidades de los consumidores.

Certificación: Sello de aprobación de que el producto es de origen orgánico.

2. Precio

Precio sugerido: \$2,91 por 200g, después de deducir los costos de producción y el margen de beneficio.

Descuentos por cantidad: ofrecer promociones como “compre 3, pague 2” o descuentos por compras al por mayor.

3. Plaza (Distribución)

Punto de venta fijo: supermercados

Venta directa: a través de ferias locales y eventos gastronómicos.

Canales digitales: venta a través de redes sociales, mensajería instantánea y tiendas online.

4. Promoción

Publicidad digital: publicaciones atractivas en redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok).

Muestras gratis: repartir pequeñas porciones en supermercados o mercados para incentivar el consumo.

Programa de fidelización: Gana puntos al realizar una compra y podrás canjearlos por productos.

Alianzas estratégicas: con restaurantes o chefs locales que utilizan pasta de aguacate fuerte

Implementación

Lanzamiento del producto: Presentar el producto a los supermercados

Campaña en redes sociales: mostrando el proceso y los beneficios para la salud.

Medir resultados: recopilar datos de ventas y comentarios para ajustar nuestra estrategia.

5.5 DESARROLLO DE PRODUCTO O SERVICIO

El proceso de creación de una pasta de aguacate implica varias etapas: desde la idea hasta la comercialización del producto final. Aquí está el diagrama detallado:

1. Idea de producto

Este producto es una pasta de aguacate fuerte y está dirigido a consumidores que buscan opciones saludables y convenientes

2. Desarrollo de conceptos

Las características del producto están determinadas por:

Ingrediente principal: aguacate fuerte

Sabor:

- Natural
- Variaciones de sabor: limón, picante o maní

Empaque: Fundas Stand Up con tapa- transparente (PET/ PEBD)

Tamaño disponible: 200g.

6. Desarrollo de marca y marca registrada

Nombre del producto: “VERDE DELICIA”.

Diseño de etiqueta: visualmente atractivo, resaltando los ingredientes naturales, los beneficios para la salud y la sostenibilidad.

7. Estrategia de precios

Basado en el costo del producto, los precios de la competencia y la percepción del valor por parte del consumidor.

8. Distribución

Supermercados y venta online.

9. Marketing

Implementar campañas y estrategias de marketing para aumentar el conocimiento del producto.

10. Evaluación del producto

Recopilar comentarios de los clientes para mejorar los productos y adaptarlos a las necesidades del mercado.

Este proceso asegura que el producto pasta de aguacate cumpla con las expectativas del mercado y se posicione de manera efectiva en el distrito de Eugenio Espejo al norte de la Capital.

5.6 DISEÑO DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

Se va a elaborar pasta de aguacate en presentación de 200 gramos. A continuación, se detalla una estructura de diseño para su catálogo de productos que se ajuste al contexto de marketing y sea visualmente atractiva:

1. Portada

Logotipo y nombre de la marca: En la parte superior, tener un diseño atractivo que resalte el logotipo de la marca “Verde Delicia”

Figura 9: Presentación visual de la pasta de aguacate



Elaboración: La Autora

2. Sección “Productos”

Cada producto debe estar claramente identificado con nombre, foto y descripción. Se organiza esta sección de la siguiente manera:

Producto: Pasta de aguacate fuerte orgánico

Descripción: “Una suave y deliciosa mezcla de pasta de aguacate fresca, perfecta para complemento de las comidas, untar en pan o galletas.

Tamaño: 200g.

Precio: \$2,91 de 200g

3. Red de comunicación y distribución

Dirección de tienda online o red social.

Datos de contacto (teléfono, correo electrónico).

Datos de puntos de venta locales (supermercados).

5.7 GESTIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La gestión de los canales de distribución de pasta de aguacate es crucial para garantizar una entrega eficiente del producto a los consumidores objetivos. Se presenta un plan detallado para gestionar estos canales:

1. Definición de canal de distribución

Es importante elegir la opción más adecuada dependiendo del mercado objetivo y los recursos disponibles.

Canal en vivo:

Venta directa en Supermercados

Distribuidores Mayoristas: Para facilitar el acceso a múltiples tiendas a través de grandes distribuidores que puedan manejar grandes volúmenes.

Ferias y ferias locales: asistir a eventos, ferias de alimentos, ferias comerciales para presentar productos a los consumidores.

Canal de Internet:

Tener una tienda en línea: crear un sitio web donde los consumidores puedan comprar productos directamente y enviarlos a nivel nacional.

2. Seleccionar distribuidores y socios

Encontrar un distribuidor mayorista especializado en productos alimenticios frescos y naturales.

Evaluar las capacidades de distribución: asegurarse de que su distribuidor pueda manejar la logística de envío, especialmente porque el producto requiere condiciones especiales de almacenamiento en frío.

Acuerdos con tiendas: Acuerdos con supermercados para exhibir sus productos en ubicaciones destacadas.

3. Gestión de inventarios y logística

Se utilizará un sistema de gestión de inventario (como un software ERP) para administrar el inventario de aguacates. De esta manera evitaremos tanto desabastecimientos como excesos de inventario.

Almacenamiento: Especificar que el producto requiere refrigeración y garantizar que los almacenes y distribuidores cumplan con las normas de higiene y almacenamiento de alimentos.

Envío y distribución: Contratar una unidad de envío para garantizar la entrega a tiempo por temas de volumen.

Reseñas y testimonios: Incentivar a los clientes satisfechos a dejar reseñas en plataformas como Mercado Libre o en tu tienda online.

4. Evaluación y control efectivos

a). Resultados de ventas y distribución

Ventas por canal: Mide las ventas por cada canal de distribución (tiendas, online, etc.) para saber qué canales son más efectivos y rentables.

b). Comentarios de clientes y distribuidores

Encuestas y Feedback: Realizar encuestas periódicas a clientes y distribuidores para conocer sus opiniones sobre la calidad del producto y las operaciones de distribución. Personalizar canal. Si se descubren que algunos canales no funcionan, se realizara cambios, como modificar la estrategia de precios o mejorar la visibilidad en puntos de venta específicos.

5. Seguimiento de la satisfacción del cliente

Garantía de calidad y servicio: garantizar que los clientes reciban los productos en buenas condiciones. Un servicio al cliente eficaz contribuye a aumentar la fidelidad del cliente. Servicio postventa: responder a las consultas de los clientes a través de canales como redes sociales, correo electrónico o tiendas online.

5.8 POLÍTICA DE ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS

La política de precios es una de las decisiones importantes en el desarrollo y comercialización de productos. Para el mercado de la pasta de aguacate en Quito, en el distrito de Eugenio Espejo, es importante definir una estrategia de precios que permita una competencia efectiva en el mercado, asegure la rentabilidad y atraiga a los consumidores objetivo. A continuación, se muestra la estructura de una política de precios efectiva:

1. Análisis de costos

Antes de fijar el precio, es importante comprender los costos involucrados en la producción, distribución y comercialización de aguacates:

Costo de producción:

Incluye la cosecha de aguacates frescos, otros ingredientes como limón, ajo, hierbas, etc.), empaque, mano de obra y otros costos de producción.

Costos de distribución:

Hay que tener en cuenta los costes de envío, almacenaje y entrega al punto de venta, así como las comisiones cobradas por el distribuidor o la plataforma online.

Costos de marketing y publicidad:

Publicidad en el punto de venta, así como gestión de redes sociales.

2. Estrategia de precios

Dependiendo del posicionamiento de la marca y los objetivos comerciales, podemos utilizar diferentes métodos de precios.

A. Estrategia de precios

Objetivo: Establecer precios a la par de los competidores para establecerse como la opción de bajo costo en el mercado.

Características: El precio es comparable a otros productos de aguacate mezclados del mercado.

Ventajas: Permite competir eficazmente en precio sin comprometer la calidad. Ganar rápidamente participación de mercado introduciendo un producto de aguacate fuerte con un precio relativamente parecido a la competencia para atraer más clientes y alentarlos a probar el producto.

Desventajas: Es difícil diferenciar este producto de otras marcas basándose únicamente en el precio y bajo margen de beneficio en la etapa inicial.

Características: El precio se determina en función de los beneficios y exclusividad que los consumidores atribuyen al producto.

Ventajas: permite precios más altos si los consumidores perciben un valor significativo (por ejemplo, aguacates orgánicos).

Desventajas: Esta estrategia se basa en crear una imagen de marca fuerte y ganar la confianza del consumidor.

B. Estrategia de precios por valor percibido.

Objetivo: Establecer un precio superior al de los competidores para posicionar el producto como Premium o de alta calidad.

Ventajas: Atrae a consumidores dispuestos a pagar más por la calidad, lo que puede generar mayores ganancias.

Desventajas: Puede limitar el número de compradores si el precio es demasiado alto en comparación con productos similares.

3. Factores que afectan el precio

A la hora de fijar el precio hay que tener en cuenta el precio competitivo debido que el precio debe ser competitivo con marcas y productos similares que ya existen en el mercado.

Perfil del consumidor: Los precios deben estar acorde al poder adquisitivo de los consumidores de la zona de Eugenio Espejo y sus hábitos de compra.

Estacionalidad: Los suministros de aguacate no son un límite

Percepción de marca: si un producto se posiciona como saludable, orgánico, se puede justificar un precio más alto.

4. Modelo de precios

Precios por tamaño: ofrecer diferentes precios según el tamaño del producto. Esto permite a los consumidores tomar decisiones que se adapten a sus necesidades y presupuesto.

Descuentos por cantidad: descuentos que se ofrecen por comprar en grandes cantidades, como “compre 3, pague 2”, para fomentar las compras repetidas y aumentar las ventas.

Ofertas especiales y promociones: introduzca ofertas por tiempo limitado, como descuentos introductorios o promociones de temporada, para atraer más clientes.

5. Control y ajuste de precios

Es importante monitorear el desempeño del producto en el mercado y estar preparado para ajustar el precio dependiendo de los resultados:

Seguimiento de ventas: observar cómo cambian las ventas en diferentes niveles de precios para que pueda ajustar su estrategia según sea necesario.

Comentarios de los clientes: analizar la respuesta de los clientes al precio y el valor del producto para garantizar que el precio cumpla con las expectativas.

Cambios de costos: Ajustar los precios si los costos de fabricación son altos.

6 ANÁLISIS TÉCNICO

6.1 ANÁLISIS TÉCNICO Y ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO O SERVICIO

El análisis técnico de la pasta de aguacate abarca las características del producto, formulación, procesos de elaboración, condiciones óptimas de conservación, ingredientes principales, el tipo de empaque utilizado (stand-up con tapa), su vida útil estimada, aspectos normativos, de etiquetado para su comercialización. los parámetros de calidad requeridos para garantizar un producto inocuo, estable y atractivo para el consumidor. Además, se consideran

1. Infraestructura necesaria

- Maquinaria:

Lavadora y esterilizadora automática. Aspiradoras de mano y robóticas. Máquinas de procesamiento industrial y mezcladoras. Sistema de envasado al vacío.

- Requisitos de espacio:

El área de producción limpia y estéril se divide en áreas de lavado, procesamiento, envasado y almacenamiento.

- Certificado:

BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).

6.2 LICENCIAS, FRANQUICIAS, DERECHOS, PATENTES, PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL

1. Licencias requeridas en Ecuador

A. Licencia sanitaria:

Registro sanitario:

Publicado por la Agencia Nacional de Administración, Control y Vigilancia de la Salud (ARCSA). Esto es obligatorio para todos los productos alimenticios vendidos.

Pasos a seguir:

Proporcionar información del producto como ingredientes, etiquetado, análisis microbiológico y físico-químico.

Pagar la tarifa correspondiente. Se requiere certificación antes de que los productos puedan liberarse para la venta.

Certificado BPM (Buenas Prácticas de Manufactura):

También administrado por ARCSA. Verificar que la planta de fabricación cumpla con los estándares de higiene.

B. Licencia comercial

Licencia única de actividades económicas (LUAE):

Requerido para realizar negocios en todas las ciudades del Ecuador.

Registro Unificado de Contribuyentes (RUC):

Registrarse ante la Autoridad de Ingresos (SRI) para efectos fiscales de acuerdo al tipo de actividad comercial.

C. Licencia ambiental

Licencia ambiental emitida por el Ministerio de Ambiente, Agua y Cambio Ecológico:

Si manipula residuos orgánicos o utiliza envases de plástico, es necesario un plan de gestión ambiental.

2. Franquicias en Ecuador

Si se decide expandir el negocio a través de franquicias, debemos considerar lo siguiente:

Registro de marca:

Antes de que se le otorguen derechos comerciales, una marca debe estar registrada en la Oficina Nacional de Propiedad Intelectual (IEPI). Esto protege nombres, logotipos y eslóganes.

Acuerdo de franquicia:

Debe establecerse de acuerdo al Código de Comercio Ecuatoriano, que regula los contratos comerciales.

Instrucciones de funcionamiento:

El franquiciador debe proporcionar acceso a manuales de operación, procedimientos de garantía de calidad y estándares de productos.

3. Derechos de propiedad intelectual

En Ecuador, la protección de los activos intangibles de una empresa es importante y se realiza a través de:

A Registro de marca:

Este registro se lo realiza en el IEPI.

Pasos para el registro de marca:

Verificar si el nombre está en la base de datos del IEPI.

Presentar solicitud de visa con los documentos requeridos.

Pagar la tarifa correspondiente.

Obtenga una decisión final (este proceso tarda entre 4 y 6 meses).

B Registro de diseño y materiales gráficos:

Proteger la marca, logotipo y otros elementos visuales en su portafolio de diseño industrial.

C Protección de fórmula:

Aunque las recetas no se pueden patentar, sí se pueden proteger como secretos comerciales. Firmar acuerdos de confidencialidad (ADC) con empleados y proveedores es una práctica común para evitar la divulgación de información.

4. Patentes

El registro de patentes en Ecuador también se realiza a través del IEPI. Esto es importante ya que la mezcla de pasta de aguacate tiene mejoras únicas.

5. Protección internacional desde Ecuador

Si en un futuro se desea exportar, hay que proteger el negocio en el extranjero:

Sistema de Madrid:

Esto le permite registrar su marca en varios países a la vez. Ecuador es miembro de este sistema. PCT (Tratado de Cooperación en materia de Patentes):

Facilitar la protección internacional de patentes.

6. Estrategia de defensa

Acuerdo de confidencialidad (ADC):

Exigir acuerdos de confidencialidad con empleados, socios estratégicos y proveedores.

Supervisión de la competencia:

Monitorear el mercado para identificar posibles violaciones de marcas comerciales o imitaciones de productos.

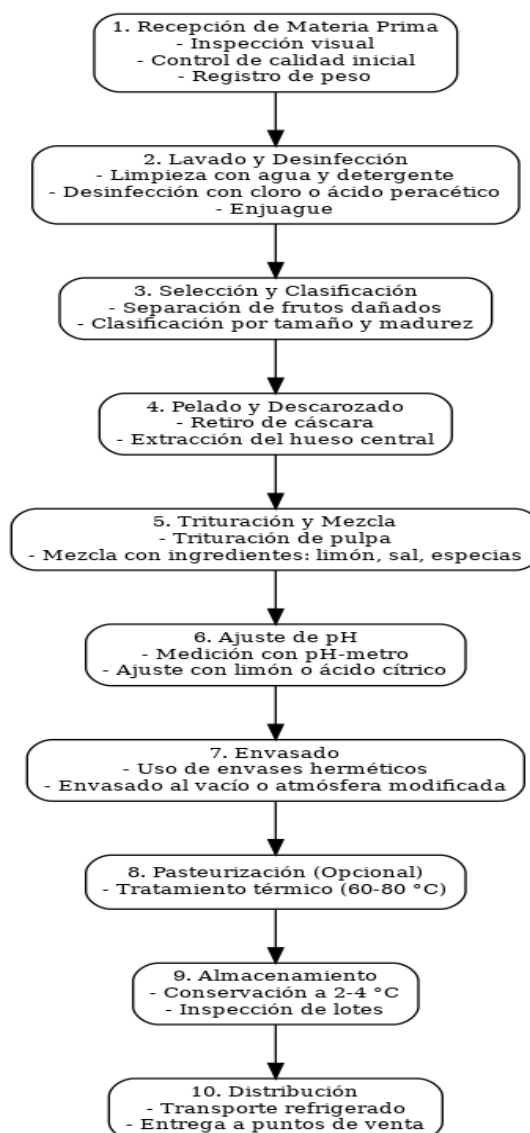
Renovación de registro:

Los registros de marcas y patentes en Ecuador tienen una duración limitada y deben renovarse periódicamente.

6.3 FLUJO DE PRODUCCIÓN O DEL SERVICIO

A continuación, se muestra el flujo de producción para la elaboración de pasta de aguacate:

Figura 10: Diagrama de flujo de la producción de la pasta de aguacate



Elaboración: La Autora

6.4 MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Para determinar el rendimiento de la materia prima utilizada en la elaboración de pasta de aguacate, se realizó una prueba de pesos con 10 repeticiones, obteniendo un promedio de 556,4 gramos de pulpa por muestra.

Figura 11: Registro del peso unitario del aguacate fuerte



Elaboración: La Autora

6.5 RECICLAJE Y MANEJO DE DESECHOS EN TODAS LAS FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO

En la producción de pasta de aguacate, el reciclaje y la gestión de residuos juegan un papel importante en la optimización de recursos, la reducción del impacto ambiental y el aumento de la sostenibilidad del proceso.

Se presenta una descripción detallada de cómo implementar un sistema de gestión y reciclaje de residuos en cada etapa del proceso de producción de pasta de aguacate:

1. Fase de recepción y almacenamiento de materias primas.

Asegurarse de que los aguacates se transporten y almacenen en gavetas reciclables. Para la entrega se pueden utilizar cajas de cartón,

Gestión de residuos:

Se convertirá en abono las cáscaras y pulpa sobrantes. También puede convertirse en una fuente adicional de ingresos si se utiliza para producir productos como fertilizantes orgánicos.

2. Etapa de procesamiento y producción de pasta de aguacate

Gestión de residuos:

Las semillas de aguacate son un tipo de residuo que se puede reciclar y utilizar para producir productos secundarios. Se puede triturar y utilizar como biocombustible o para elaborar productos de jardinería. Al preparar aguacates, es importante asegurarse de aprovechar al máximo cada parte de la fruta.

3. Etapa de distribución y venta

Trabajar con redes de reciclaje para garantizar que los envases vacíos y otros artículos desechables se reciclen adecuadamente.

4. Etapa postventa (uso y eliminación del producto)

informar a los consumidores a participar en programas de reciclaje ofreciendo incentivos, como descuentos por devolver envases vacíos o promociones para instalaciones de reciclaje.

5.-Estrategias adicionales:

Innovación en subproductos: utilizar subproductos de la producción de aguacate

Debemos monitorear continuamente los residuos generados en cada etapa del proceso productivo y buscar siempre formas de reducir, reutilizar o reciclar los residuos. La incorporación de estos métodos al proceso de producción de pasta de aguacate no sólo ayuda a proteger el medio ambiente, sino que también puede proporcionar una ventaja competitiva al atraer un mercado más consciente del impacto ambiental de sus productos que consumen, el reciclaje y el tratamiento de residuos que pueden convertirse en una fuente adicional de ingresos y aumentar la eficiencia del proceso de producción.

6.6 MAQUINARIAS Y EQUIPOS REQUERIDOS

A continuación, se detallan los Activos necesarios requeridos:

Tabla 20: Detalle de Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES				
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	DEPARTAMENTO	COSTO TOTAL
Sillas	4	\$ 50,00	Administración	\$ 200,00
Escritorios	4	\$ 80,00	Administración	\$ 320,00

Estanterías	4	\$ 40,00	Administración	\$ 160,00
Mesas de acero inoxidable	3	\$ 150,00	Planta de Producción	\$ 450,00
Sillón gerencial	2	\$ 75,00	Administración	\$150,00
Archivadores	2	\$ 50,00	Administración	\$ 100,00
Estanterías Planta	3	\$ 85,00	Planta de Producción	\$ 255,00
TOTAL				\$ 1.635,00

Elaboración: La Autora

La inversión requerida en Muebles y Enseres son de \$1.635, 00 dólares.

Tabla 21: Detalle de Equipos de Cómputo

EQUIPOS DE COMPUTO				
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	DEPARTAMENTO	COSTO TOTAL
Computador Portátil + impresora	2	\$ 1.200,00	Administración	\$ 2.400,00
Computador Portátil + impresora	1	\$ 1.200,00	Ventas	\$ 1.200,00
Software	1	\$ 250,00	Administración	\$ 250,00
TOTAL				3.850,00

Elaboración: La Autora

La inversión requerida en Equipos de Cómputo es de \$3.850, 00 dolares.

Tabla 22: Detalle de Maquinaria y equipos

BALANCE DE MAQUINÁRIA			
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Balanza de plataforma	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Banda transportadora con tina para lavado	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Pelador de aguacate (opcional)	2	\$ 230,00	\$ 460,00
Máquina industrial de procesamiento de alimentos (despulpadora)	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Dosificadora semiautomática	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Máquina selladora de bolsas	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00
Máquina etiquetadora semiautomática	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00
Nevera o cámara frigorífica	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00
Mesa escurridora de acero inoxidable	2	\$ 250,00	\$ 500,00
TOTAL			\$ 17.360,00

Elaboración: La Autora

La inversión requerida en Maquinaria y equipos son de \$17360,00 dólares.

Tabla 23: Detalle de Vehículos necesarios:

ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Camión de 1,5 TON(FRIO)	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
TOTAL			\$ 35.000,00

Elaboración: La Autora

La inversión en Vehículos será de \$35.000 dólares en un camión de 1,5 toneladas para reparto del producto.

Tabla 24:Detalle de Instalaciones:

INSTALACIONES				
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	DEPARTAMENTO	COSTO TOTAL
Tubería de lavado	1	\$ 1.500,00	Planta	\$ 1.500,00
TOTAL				\$ 1.500,00

Elaboración: La Autora

La inversión en una Tubería de Lavado de la fruta será de \$1.500

6.7 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE PLANTA Y DE LOCALIZACIÓN

Para determinar el tamaño y la ubicación de la instalación de producción de pasta de aguacate, se han considerado los siguientes aspectos clave:

1. Tamaño de la Planta

El tamaño de la planta debe corresponder a la capacidad de producción requerida y esperada. En este caso, la capacidad máxima de producción, con dos operarios que realicen el empacado y etiquetado en 2 minutos seria de 5.760 fundas de pasta de aguacate con un peso de 200 gramos por mes.

a) Producción mensual esperada:

Cada unidad pesa 200 gramos, totalizando: $5,760 \text{ unidad} \times 200 = 1.152,000$ gramos o 1152 kg por mes

b) Requisitos de almacenamiento:

Las fundas Stand Up con tapa transparente (PET/PEBD) se colocarán en cajas de medidas 30x30x30 cm.

Suponiendo que el peso promedio de una caja es de 4,8 kg (24 envases de 200 gramos cada una), se necesita: $1.152 \text{ kilogramo} : 4,8 \text{ kg/paquete} = 240$ cajas mensuales. El espacio de almacenamiento requerido dependerá de las condiciones de almacenamiento; Suponiendo que

hay un máximo de 3 cajas en una pila, se necesitarán los siguientes elementos: 240 caja 3 cajas en una pila =720 cajas

. c) Superficie total de la fábrica:

Agregar áreas designadas para:

Producción: Maquinaria, bancos de trabajo y mesas de preparación (aproximadamente 100 m²). Área de Control de calidad 15 m². Área de Empaquetado 15 m². Área de etiquetado 15 m². Área de bodega y refrigeración 55 m². Salas administrativas, Compras y talento humano: 40 m². Sala de ventas 15 m² La superficie total de la fábrica debe ser de unos 255 m².

Figura 12: Distribución de la Planta



Elaboración: La Autora

6.8 BALANCE DE OBRAS FÍSICAS, MAQUINARIAS, EQUIPOS, PERSONAL, MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

A continuación, se muestra una descripción e Equipos y Maquinaria que pueden producir 5.760 fundas de pasta de aguacate al mes:

Tabla 25: Maquinaria y Equipos: proveedores y costos

Equipo	Descripción	Características Principales	Proveedor Recomendado	Costo Estimado (USD)
Balanza de plataforma	Pesa aguacates e ingredientes con precisión.	Capacidad hasta 100 kg, base de acero inoxidable, pantalla digital.	Maqui Alimentos	\$ 500,00
Banda transportadora con tina para lavado	Lava y esteriliza aguacates antes del procesamiento.	Sistema de lavado con espuma, acero inoxidable, capacidad de 500 kg/h.	Inoxidables MT	\$ 1.500,00
Pelador de aguacate (opcional)	Elimina la piel y semillas de forma automática.	Procesa 30 aguacates/min, configuraciones para distintos tamaños, acero inoxidable.	Zhengzhou Sunshine Machinery Co., Ltd.	\$ 230,00
Máquina de procesamiento de alimentos(despulpadora)	Tritura y mezcla la pulpa del aguacate.	Motor potente, cuchillas de acero inoxidable, capacidad de 50 L/lote.	Masterpak	\$ 350,00
Dosificadora semiautomática	Vierte cantidades precisas en los envases.	Rango de dosificación de 50-500 g, control de volumen preciso, acero inoxidable.	Serdela Ecuatoriana S.A.	\$ 1.200,00
Máquina selladora de bolsas	Sella frascos garantizando seguridad del producto.	Compatible con diferentes tamaños de tarros, control de temperatura ajustable, acero inoxidable.	Ecuapack	\$ 850,00
Máquina etiquetadora semiautomática	Aplica etiquetas autoadhesivas con precisión.	Velocidad ajustable, acero inoxidable.	Biomatec	\$ 1.300,00
Nevera o cámara frigorífica	Almacena aguacates en condiciones óptimas.	Rango de temperatura 0°C a 10°C, capacidad de 500 L o más, sistema de enfriamiento eficiente.	Cecomex	\$ 3.500,00

Mesa escurridora de acero inoxidable	Superficie higiénica para manipulación de la pasta.	Estructura resistente, fácil de limpiar.	Inoxidables MT	\$ 250,00
---	---	--	----------------	-----------

Elaboración: La Autora

Maquina procesadora

Pelador de verduras: se utiliza para pelar aguacates de manera efectiva, para automatizar el proceso de pelado.

Procesador de alimentos industrial

Se utiliza para picar y mezclar la pulpa del aguacate con otros ingredientes.

Máquina de tapado

Máquina llenadora semiautomática: llenas las fundas con una cantidad exacta de 200 gramos se coloca en la maquina y sella la tapa herméticamente

Mesas de trabajo

Las mesas de trabajo de acero inoxidable: se utiliza para el procesamiento higiénico de alimentos.

Refrigerador o cámara de conservación: para mantener la frescura de los aguacates y la mezcla durante la producción (si el producto está refrigerado).

Máquinas de etiquetado y sellado

Etiquetadora automática o manual: para etiquetar información sobre el lote, ingredientes, peso.

Herramientas de limpieza y protección

Sistemas de lavado y desinfección (fregaderos, desinfectantes, etc.). Uniformes, guantes y mascarillas para el personal.

6.9 CAPACIDAD TOTAL DE ALMACENAMIENTO EN BODEGA

Las fundas Stand Up con tapa- transparente (PET/ PEBD) se colocarán en cajas de medidas 30x30x30 cm.

Suponiendo que el peso promedio de una caja es de 4,8 kg (24 envases de 200 gramos cada uno), se necesita: 1.152 kilogramos: 4,8 kg/paquete = 240 cajas mensuales. El espacio de almacenamiento requerido dependerá de las condiciones de almacenamiento; Suponiendo que hay un máximo de 3 cajas en una pila, se necesitarán los siguientes elementos: 240 cajas 3 cajas en una pila = 720 cajas.

El tamaño de la Planta de Producción será de 200 metros cuadrados, distribuidos de la siguiente forma:

Galpón 100 metros, Control de Calidad 15 metros, Bodega y refrigeración 55 metros, Empaquetado 15 metros, Etiquetado 15 metros.

6.10 TRANSPORTE INTERNO

El transporte interno dentro de la planta de fabricación de la pasta de aguacate es fundamental para garantizar un flujo eficiente de materias primas y recursos, minimizando los tiempos de espera y maximizando la productividad. A continuación, se muestra una descripción detallada de las operaciones logísticas de envío nacional en cada etapa del proceso:

1. Recepción del aguacate

La recepción de los aguacates se realiza en el almacén y cámara frigorífica (55 m²). Los aguacates se pesan en balanzas industriales y luego se almacenan en cámara frigorífica hasta su procesamiento.

2. Transporte a la línea de producción

El aguacate se traslada manualmente o mediante carro al lavador de verduras utilizando jabas plásticas

Proceso de pelado y corte: Se coloca el aguacate directamente en la máquina. Luego, la pulpa se transporta en bandejas de acero inoxidable hasta la máquina procesadora.

3. Mezcla y preparación del producto

Transporte de la pulpa a la mezcladora: Se utilizan contenedores de acero inoxidable para transportar la pulpa del aguacate hasta el procesador, donde es triturada y mezclada con los demás ingredientes.

Dosificación: Verter la mezcla terminada en un frasco o recipiente utilizando una máquina llenadora semiautomática.

4. Empaque y etiquetado

Traslado a la etiquetadora: Las fundas plásticas de 200 gramos se deben cerrar herméticamente estos se transfieren a la máquina etiquetadora semiautomática, donde las etiquetas se distribuyen uniformemente.

5. Almacenamiento y distribución

Organización del almacén de producto terminado: Los productos terminados se transportan al almacén mediante carretilla elevadora

Envío para distribución: Luego, el producto se empaca en cajas y se transporta mediante carretilla elevadora hasta el muelle para su distribución.

Optimización y seguridad del transporte interno

Para mejorar la eficiencia del transporte nacional, se adoptaran las siguientes medidas:

Zonificación clara: cada área de trabajo está designada para evitar intersecciones innecesarias.

6.11 COMPRADORES

El mercado de pasta de aguacate en el Distrito Eugenio Espejo de Quito y a nivel nacional incluye diferentes segmentos que podrían beneficiarse de este producto. Los principales compradores potenciales se enumeran a continuación:

1. Supermercados y tiendas de autoservicio

Supermaxi, Tía, Santa María

Motivación de compra: Creciente demanda de productos saludables listos para consumir. Presentación perfecta: Las fundas plásticas vienen en tamaño de (200 g) con atractivas etiquetas. Cajas de 4,8 kilos, 24 fundas plásticas de 200 gramos.

2. Empresas de hostelería y restauración

Hoteles de 3 y 5 estrellas, empresas de organización de fiestas y eventos. Motivación de compra: Productos listos para consumir, de alta calidad y orgánicos. Embalaje ideal: cajas selladas con un peso de 4,8 kilos cajas de 24 fundas plásticas de 200 g.

3. Consumidor final (venta directa o comercio electrónico)

Vender online a través de plataformas como Rappi, Glovo, Uber Eats, Tienda Online.

Motivaciones de compra: conveniencia, facilidad de compra y entrega a domicilio. Presentación perfecta: pequeños frascos con capacidad de 200 g en un cómodo empaque

6.12 PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN

Canal de distribución

Para llegar a los clientes potenciales se utilizarán distintos canales:

Ventas directas

Posibilidad de abrir un punto de venta local. Feria de alimentación y feria de producción.

Vender a mayoristas y distribuidores

Supermercados, tiendas de autoservicio y tiendas especializadas. Empresas de distribución de alimentos.

Empresas de hostelería y restauración

Contacto directo con cadenas de restauración, hoteles y empresas de catering.

Venta y entrega en línea

Comercio electrónico en plataformas como Rappi, Uber Eats, Tienda Online. Envío a domicilio a través de redes sociales y sitios web.

Promociones y publicidad

Para generar conciencia y crear demanda, se implementarán las siguientes estrategias de marketing:

Marketing digital

Las redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) tienen contenido atractivo. Publicidad en Google Ads y Facebook Ads. Colaborar con personas influyentes en la industria de servicios de alimentación.

Estrategia BTL (Bottom Line)

Muestra en supermercados y mercados de alimentos. Presentar ofertas y promociones.

Alianza empresarial

Contratos con restaurantes y cadenas de servicios de comida. Ingresar al directorio de proveedores de servicios de hotelería y restauración.

Logística y distribución

Transporte eficiente: utilizar camiones refrigerados para mantener la cadena de frío. Zonificación de entrega: planificar las rutas de entrega para minimizar costos.

Gestión de inventario: Controlar el inventario para evitar desperdicios y optimizar la producción.

6.13 TÉCNICAS DE ESTIMACIÓN DE COSTOS TOTALES UNITARIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Para la estimación de Costos de este Plan de Negocios se utilizará el Modelo de Costos de unidades de producción.

Costo por Unidades de Producción: “Los costos de producción (también llamados costos operativos) son los costos necesarios para mantener en funcionamiento de un proyecto, una línea de producción o un equipo” (Villalba, 2021).

Materia Prima Directa. - A continuación, se muestra el cálculo del Costo unitario de cada pasta de aguacate en presentación de 200 gramos:

Tabla 26: Cálculo del costo unitario

COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN			
CONCEPTO		MENSUAL	c/u
Materia Prima		\$ 3.744,11	\$ 0,72

Elaboración: La Autora

El Costo unitario de materia prima para un envase de 200 gramos es de 0,72 dólares.

A continuación, se muestra el detalle de ingredientes e Insumos de Materia Prima

Tabla 27: Ingredientes de la pasta de aguacate fuerte

Función	Ingredientes	Para 1 kg	Costo real	Costo en 200 gramos
	Pulpa de Aguacate	450 - 600 gr	\$ 10,15	\$ 0,05
Mejorar textura	Aceite de oliva	105 cc	\$ 17,96	\$ 0,09
Regulador de acidez / conservante que previene la oxidación	Ácido cítrico	100gr	\$ 12,16	\$ 0,06
Regulador de acidez / conservante que previene la oxidación	Ácido ascórbico	100gr	\$ 10,64	\$ 0,05
Conservantes	Benzoato de sodio	1 gr	\$ 0,19	\$ 0,00
Conservantes	Sorbato de potasio	0,8 gr	\$ 0,11	\$ 0,00
Espesante	Goma Xanthan	100gr	\$ 15,20	\$ 0,08
Especias y hierbas	Cebolla en polvo	78 gr	\$ 6,82	\$ 0,03
Especias y hierbas	Ajo en polvo	50 gr	\$ 6,42	\$ 0,03
Especias y hierbas	Perejil en polvo deshidratado	7gr	\$ 1,20	\$ 0,01
Especias y hierbas	Sal	50gr	\$ 1,01	\$ 0,01
Ajustar textura	Agua	100 ml	\$ 1,10	\$ 0,01
Costo para 38 kilos			\$ 72,80	\$ 0,41
Costo para 190 unidades			\$ 0,38	
Cajas de 24 pulpas de cartón				\$ 0,16
Funda Stand Up transparente con tapa				\$ 0,12
Etiquetas				\$ 0,03
costo unitario de 200 gramos				\$ 0,72

Elaboración: La Autora

Mano de Obra Directa: A continuación, se muestra el detalle del cálculo de la Mano de Obra Directa:

Tabla 28: Mano de Obra Directa

COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN			
CONCEPTO		MENSUAL	c/u
Mano de obra directa		\$ 940,00	\$ 0,13

Elaboración: La Autora

Para el cálculo de la mano de obra directa se asume que la producción de un envase de 200 gramos se tarda 2 minutos, es decir al mes se podrían fabricar 5.760 unidades, trabajando 2 operarios con un sueldo de 470 dólares, dividimos el valor de \$ 940 dólares para 240 horas al mes y nos da el valor hora de 3,92 dólares, este valor lo dividimos para 60 minutos y multiplicamos por 2 minutos, y nos da como resultado 0,13 centavos por cada envase de 200 gramos.

Costos Indirectos de Fabricación: A continuación, se muestra un detalle de los Costos Indirectos de Fabricación:

Tabla 29: Costos Indirectos de fabricación

COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN			
CONCEPTO		MENSUAL	c/u
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 1.439,15	\$ 0,95
Materiales Indirectos			
Mano de obra indirecta	\$ 500,00		\$ -
Otros Costos Indirectos	\$ 788,24		\$ -
Depreciación de planta	\$ 150,92		\$ -

Elaboración: La Autora

Para la determinación del costo unitario de CIF, se calculó de la siguiente manera:

Se divide los Costos Fijos Mensuales / base de aplicación.

En este caso se tomará como base de aplicación la capacidad total de producción en unidades, es decir: \$5.499 dólares/ 5760 unidades= 0,95 por cada unidad.

Costos Totales de Producción: A continuación, se muestra el detalle de los costos de producción.

Tabla 30: Costos de Producción

CAPACIDAD DE PRODUCCION MENSUAL EN UNIDADES			5760
PUNTO DE EQUILIBRIO	5093	unidades KILOS	
VENTAS PROYECTADAS MENSUALES	5184		
PULPA DE AGUACATE	1036,8		
PRODUCCION ESTIMADA	90%		
COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN			
CONCEPTO		MENSUAL	c/u
Materia Prima		\$ 3.744,11	\$ 0,7222
Mano de obra directa		\$ 940,00	\$ 0,1306
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 1.439,15	\$ 0,9638
Materiales Indirectos			
Mano de obra indirecta	\$ 500,00		\$ -
Otros Costos Indirectos	\$ 788,24		\$ -
Depreciación de planta	\$ 150,92		\$ -
COSTO TOTAL DE PRODUCCION		\$ 6.123,26	\$ 1,8166

Elaboración: La Autora

El costo total de Producción para fabricar 5,184 unidades es de \$6.123,26 dólares, incluye la Materia Prima, Mano de Obra y Costos Indirectos de fábrica.

El costo unitario de producción es de 1,816 dólares.

6.14 DETERMINACIÓN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y EN CAPITAL DE TRABAJO

A continuación, se detalla Las Inversiones en Activos Fijos:

Tabla 31: Inversión en Activos Fijos

ITEM	CANTIDAD	P. UNITARIO	TOTAL
Sillas	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Escritorios	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Estanterías	4	\$ 40,00	\$ 160,00
Mesas de acero inoxidable	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Sillón gerencial	2	\$ 75,00	\$ 150,00
Archivadores	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Estanterías Planta	3	\$ 85,00	\$ 255,00
Computador Portátil + impresora	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Computador Portátil + impresora	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Software	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Balanza industrial	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Lavadora de verduras	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Pelador de aguacate (opcional)	2	\$ 230,00	\$ 460,00
Máquina industrial de procesamiento de alimentos	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Dosificadora semiautomática	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Máquina selladora de tapas	2	\$ 850,00	\$ 1.700,00
Máquina etiquetadora semiautomática	2	\$ 1.300,00	\$ 2.600,00
Nevera o cámara frigorífica	2	\$ 3.500,00	\$ 7.000,00
Mesa de trabajo de acero inoxidable	2	\$ 250,00	\$ 500,00
Camión de 1,5 toneladas nuevo	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00
Tubería de lavado	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
TOTAL		\$ 49.360,00	\$ 59.345,00

Elaboración: La Autora

El valor por Inversión en Activos es de 59.345 dólares.

Inversión en Activos Corrientes y Diferidos: A continuación, se muestra un detalle de Activos Corrientes y Diferidos.

Tabla 32: Inversión en activos corrientes y Diferidos

Inversión en Activos Corrientes y Diferidos			
Notaria	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Patentes	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Licencias y permisos	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Cajas cartón de 24 pastas de aguacate	216	\$ 0,16	\$ 34,56
Fundas Stand Up con tapa - transparente (PET-PEBD)	5184	\$ 0,12	\$ 622,08
Etiquetas	5184	\$ 0,03	\$ 155,52
Suministros de oficina	1	\$ 90,00	\$ 90,00
Suministros de limpieza	1	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL			\$ 1.622,16

Elaboración: La Autora

Las Inversiones en Activos Corrientes y Diferidos son de 1.622,16 dólares.

Capital de Trabajo

A continuación, se detalla el Capital de Trabajo Necesario para poder operar el primer mes.

Tabla 33: Detalle de Costos Iniciales

ITEM	kilos de pulpa	costo por unidad	P*Q	Frecuencia de uso (F)	Q*P*F (anual)
Adquisición del Producto	1.037	\$ 0,72	\$ 751,42	1	\$ 751,42
Mano de obra Directa	2	\$ 470,00	\$ 940,00	1	\$ 940,00
Mano de Obra Indirecta	1	\$ 500,00	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Costos Indirectos					
Alquiler	1	\$ 350,00			
Agua	1	\$ 90,00			
Luz	1	\$ 80,00			
Teléfono	1	\$ 70,00			
Internet	1	\$ 35,00			
Seguridad	1	\$ 200,00			

Mantenimiento	1	\$ 180,00			
Total costos indirectos		\$ 1.005,00		1	\$ 1.005,00
COSTOS					\$ 3.196,42

Elaboración: La Autora

Los Costos necesarios para operar el primer mes corresponden a la primera compra de pulpa que es de 1.037 kilos de pulpa para poder fabricar 5.184 unidades de 200 gramos de pasta de aguacate.

El cálculo se realizó de la siguiente manera: con 38 kilos, sales 190 envases de pulpa, realizando una regla de tres no da el valor de 1.037 kilos, una vez que obtenemos la cantidad de unidades a fabricar y vender.

Gastos iniciales: A continuación, se muestra un detalle de los Gastos del primer mes.

Tabla 34: Gastos del Primer mes

GASTOS				
ITEM	CANTIDAD	Precio unitario (P)	P*Q	Q*P*F (1 MES)
Gastos de Administración	1	\$ 1.720,00	\$ 1.720,00	\$ 1.720,00
Gasto de Ventas	1	\$ 470,00	\$ 470,00	\$ 470,00
TOTAL GASTOS			\$ 2.190,00	\$2.190,00

Elaboración: La Autora

Los gastos del primer mes corresponden a los Gastos Administrativos por un valor de 1.720 dólares y de Ventas de 470 dólares, correspondientes a Sueldos del Personal.

Capital de Trabajo: La suma de los Costos Iniciales de 3.196 dólares más los gastos Iniciales de 2.190 dólares computan el valor de 5.386 por Capital de Trabajo.

**6.15 CRONOGRAMA VALORADO DE INVERSIONES EN PLANTA DE PRODUCCIÓN:
CONSTRUCCIÓN, MONTAJE Y OPERACIÓN**

A continuación, se muestra el detalle de Inversiones en Planta:

Tabla 35: Detalle de actividades

Actividad	Duración	Costo Estimado (USD)	Mes de Ejecución
1. Adquisición de Equipamiento y Mobiliario			
Compra de mobiliario de oficina (sillas, escritorios, estanterías, archivadores)	1 mes	\$ 1.635,00	abr-25
Compra de equipos informáticos y software	1 mes	\$ 3.850,00	abr-25
Compra de equipos industriales (balanza, lavadora de verduras, dosificadora, selladora, etiquetadora)	2 meses	\$ 9.860,00	Abril - Mayo 2025
Adquisición de neveras y cámaras frigoríficas	1 mes	\$ 7.000,00	may-25
Compra de camión de 1.5 toneladas	1 mes	\$ 35.000,00	jun-25
Instalación de tubería de lavado y mesas de acero inoxidable	1 mes	\$ 2.000,00	jun-25
Subtotal Equipamiento y Mobiliario		\$ 59.345,00	
2. Inversión en Activos Corrientes y Diferidos			
Trámites legales (notaría, patentes, licencias)	1 mes	\$ 670,00	abr-25
Compra de insumos iniciales (cajas, fundas, etiquetas, suministros)	1 mes	\$ 952,16	may-25
Subtotal Activos Corrientes y Diferidos		\$ 1.622,16	
3. Costos Iniciales			
Adquisición de materia prima (pulpa de aguacate)	1 mes	\$ 751,42	jul-25
Pago de mano de obra directa e indirecta	1 mes	\$ 1.440,00	jul-25
Costos indirectos (alquiler, servicios básicos, seguridad, mantenimiento)	1 mes	\$ 1.005,00	jul-25

Subtotal Costos Iniciales		\$ 3.196,42	
4. Gastos Operativos del Primer Mes			
Gastos administrativos	1 mes	\$ 1.720,00	ago-25
Gastos de ventas	1 mes	\$ 470,00	ago-25
Subtotal Gastos Operativos		\$ 2.190,00	
TOTAL INVERSIÓN		\$ 66.353,58	

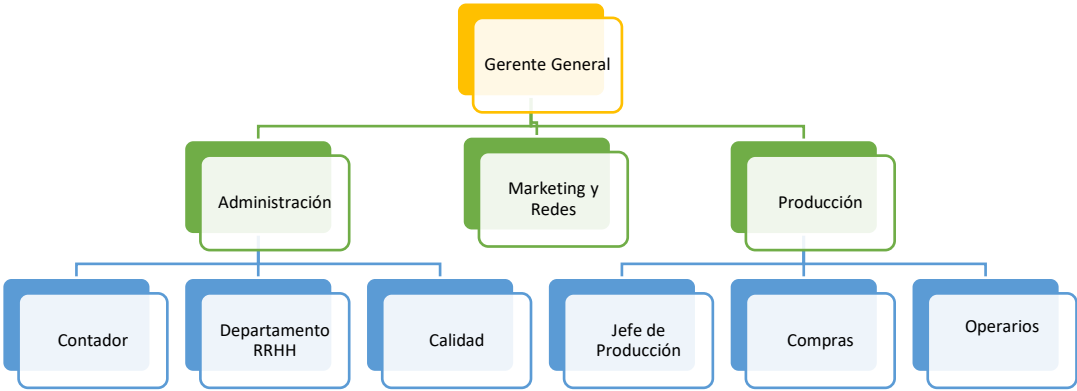
Elaboración: La Autora

7 ASPECTOS ORGANIZACIONALES

7.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación, se muestra un Diagrama Estructural de la empresa VERDE DELICIA

Figura 13: Organigrama de la empresa



Elaboración: La Autora

7.2 PERFILES Y FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES CARGOS EN LA EMPRESA

A continuación, se presentan los perfiles y funciones de cada rol enumerado en el organigrama:

1. Gerente General

Perfil: Profesional experimentado en dirección y administración de empresas, con habilidades de liderazgo y capacidad para la toma de decisiones estratégicas.

Función:

Gestionar y controlar todas las actividades de la empresa.

Determinar los objetivos y estrategias generales de la organización.

Representar a la empresa ante accionistas, clientes y otras partes interesadas. Monitorear el desempeño general de cada departamento. Tomar decisiones importantes sobre presupuesto y recursos.

2. Administrador

Perfil: Profesional, con habilidades organizativas y administrativas, con conocimientos en finanzas y recursos humanos.

Función:

Supervisar los procesos administrativos de la empresa.

Supervisar políticas, procesos y procedimientos administrativos internos.

Gestionar registros legales y fiscales.

Elaborar informes de gestión para el Consejo Directivo.

3. Contador

Perfil: Contador profesional con conocimientos de normativa tributaria y financiera, software contable y capacidad analítica.

Función:

Llevar la contabilidad de la empresa (balance, cuenta de pérdidas y ganancias, etc.). Preparar estados financieros y declaraciones de impuestos.

Controlar el flujo de caja, pagos y cobros.

Asesoramiento fiscal y financiero.

4. Jefe de producción:

Perfil: Experto con experiencia en gestión de operaciones y procesos productivos, capaz de coordinar equipos y optimizar recursos.

Función:

Supervisar el proceso de producción para garantizar la eficiencia y la calidad.

Planificar la producción en función de la demanda y los recursos disponibles.
Garantizar que la producción cumpla con los estándares de calidad y seguridad.

Gestión del mantenimiento de equipos y maquinaria.

5. Operarios de producción

Perfil: Profesional con experiencia liderando equipos de producción y capacidad para tomar decisiones rápidas.

Función:

Coordinar las actividades diarias del equipo de producción.

Supervisar el cumplimiento de los procesos de fabricación.

Resolver problemas de producción y mejorar los procesos de producción.

Gestionar la distribución de recursos y materiales necesarios para la producción.

6. Compras

Perfil: Profesional con habilidades en negociación, análisis de proveedores y control de inventarios.

Función:

Gestionar la compra de materias primas, consumibles y otros recursos necesarios para la producción.

Acordar precios y condiciones con los proveedores.

Controlar el inventario y coordinar las entregas.

Asegurar que los materiales que compre cumplan con los estándares de calidad.

7. Operarios de empaque y etiquetado

Perfil: Personal con conocimientos especializados en operaciones de manufactura y responsable de mantener los estándares de calidad y desempeño.

Función:

Realizar tareas relacionadas con la fabricación, ensamblaje o procesamiento de productos.

Seguir los procedimientos establecidos para garantizar la calidad y la eficiencia de la producción.

Mantenga su lugar de trabajo limpio y ordenado.

Informar errores de máquinas y procesos.

8. Marketing y networking

Perfil: Profesional con experiencia en marketing digital, estrategia de comunicación, social media y Branding.

Función:

Desarrollar e implementar estrategias de marketing para promover las marcas y productos de la empresa.

Gestionar redes sociales y otras plataformas digitales.

Crear contenido visual y de texto para campañas publicitarias.

Analizar los resultados de las campañas y perfeccionar las estrategias de marketing. Cada una de estas configuraciones y funciones tiene como objetivo garantizar que el negocio opere eficazmente en diversas áreas y contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos del negocio.

7.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

A continuación, se detalla el personal que laborara en la empresa;

Tabla 36: Personal que laborara en la empresa

BALANCE DE PERSONAL				
CARGO	NÚMERO DE PUESTOS	REMUNERACIÓN	DEPARTAMENTO	TOTAL
Administrador	1	\$ 650,00	Administración	\$ 650,00
Contador	1	\$ 600,00	Administración	\$ 600,00
Compras	1	\$ 470,00	Administración	\$ 470,00
Jefe de Producción	1	\$ 500,00	Planta	\$ 500,00
Operarios	2	\$ 470,00	Planta	\$ 940,00
Marketing y redes	1	\$ 470,00	ventas	\$ 470,00
TOTAL				\$ 3.630,00

Elaboración: La Autora

El personal necesario para operar tiene un costo de 3.630 dólares correspondientes a sueldos Administrativos, de Ventas y de Producción.

7.4 ANÁLISIS LEGAL

7.4.1. Legislación aplicable, tipo de empresa a constituir, permisos de funcionamiento, requisitos, etc.

Para abrir una fábrica de pulpa de aguacate en Quito, se debe cumplir con la normativa vigente en Ecuador y obtener los permisos correspondientes. Estos son los aspectos clave:

1. Ley aplicable

Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (COPCI): regula las actividades productivas en el Ecuador.

Ley de Sanidad Animal de Granja: regula la producción, procesamiento y comercialización de productos agrícolas.

Reglamento del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): regula el comercio de productos agropecuarios y sus derivados.

Reglamento sobre higiene de los alimentos (RSA): establece requisitos para la higiene y seguridad de los alimentos.

Normas técnicas INEN 1529-1 y 1529-2: especifican el procesamiento, etiquetado y calidad de los productos obtenidos a partir de mantequilla.

Reglamento de la Agencia Nacional de Administración, Control y Supervisión Sanitaria (ARCSA): regula la producción de alimentos procesados en el Ecuador.

2. Tipo de empresa constituida

En Ecuador los tipos de empresas más adecuados para la producción de pasta de aguacate son:

Microempresa o empresa unipersonal: Si la empresa es pequeña y opera con recursos limitados.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (LLC): Recomendada si hay dos o más socios y el objetivo es limitar la responsabilidad al capital invertido.

Sociedad Anónima (S.A.): adecuada si se espera un crecimiento significativo y se necesita atraer inversores.

Pasos para iniciar un negocio:

Registro ante la Autoridad de Supervisión de Empresas, Valores y Seguros (SCVS) (para S.A. o Compañías Limitadas)

Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa.

3. Licencia comercial

Para operar legalmente en Quito se debe contar con las siguientes licencias:

Permisos Municipales

Licencia Unificada de Negocios Urbanos (LUAU): emitida por la Ciudad de Quito.
Patente urbana: obligatoria para empresas comerciales.

Licencia sanitaria e industrial

Registro ARCSA: Licencia de fabricación de alimentos procesados.

Permiso Sanitario: Certificado que permite la venta de productos procesados.
Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): necesaria para garantizar la calidad y seguridad del producto. Registrado ante la Agencia de Control de Sanidad e Higiene Animal y Vegetal (AGROCALIDAD): para el procesamiento de productos de origen agropecuario.

Otros permisos importantes

Registrar una marca ante la Oficina Nacional de Propiedad Intelectual (SENADI): para proteger la identidad comercial del producto.

Permisos Ambientales: Dependiendo de la escala de producción, puede ser necesario un permiso ambiental.

4. Requisitos operativos

Infraestructura y equipamiento

La instalación cuenta con áreas dedicadas para recepción, procesamiento, empaque y almacenamiento. Equipos como lavadores, máquinas procesadoras, máquinas llenadoras, refrigeradores y etiquetadoras.

Personal

Capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Cumplir con las normas de higiene y manipulación de alimentos.

Estándares de producción y calidad.

Cumplir con las normas de higiene de los productos alimenticios. Implementar un sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC). Control de calidad de materias primas y productos terminados.

En este caso se establecerá una empresa S.A.S

8 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

8.1 CÁLCULO Y ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

Para establecer el punto de equilibrio se estableció que la capacidad máxima de producción es de 5.760 unidades de pasta de aguacate de 200 gramos.

El costo unitario de fabricación se estableció en 1,80 dólares, esto es la suma de Materia Prima, Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación, para el cálculo del precio de venta se estableció un incremento del 60% sobre el costo unitario, dando un precio de 2,91 dólares por cada unidad.

A continuación, se muestra el cálculo del costo y precio de un envase de pasta de aguacate de 200 gramos.

Tabla 37: Cálculo del Costo Unitario y precio unitario

CAPACIDAD DE PRODUCCION MENSUAL EN UNIDADES			5760
PUNTO DE EQUILIBRIO	5093	unidades	KILOS
VENTAS PROYECTADAS MENSUALES	5184	unidades	
PULPA DE AGUACATE	1036,8		
PRODUCCION ESTIMADA	90%		
COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN			
CONCEPTO		MENSUAL	c/u
Materia Prima		\$ 3.744,11	\$ 0,7222
Mano de obra directa		\$ 940,00	\$ 0,1306
Costos Indirectos de Fabricación		\$ 1.439,15	\$ 0,9638
Materiales Indirectos			
Mano de obra indirecta	\$ 500,00		\$ -
Otros Costos Indirectos	\$ 788,24		\$ -
Depreciación de planta	\$ 150,92		\$ -
COSTO TOTAL DE PRODUCCION		\$ 6.123,26	\$ 1,8166
CU= CTP / UNIDADES			
COSTO UNITARIO		\$ 1,82	
MARGEN		60%	160%
PVP=CU+GANANCIA			
PRECIO DE VENTA UNITARIO		\$ 2,91	

Elaboración: La Autora

Costos Fijos: A continuación, se muestra un detalle de los Costos fijos de la empresa:

Tabla 38: Costos Fijos

COSTOS FIJOS MENSUALES	
SUELDOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	\$ 2.190,00
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 940,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 500,00
OTROS COSTOS INDIRECTOS	\$ 1.005,00
COSTOS FINANCIEROS	\$ 864,04
TOTAL, COSTOS FIJOS	\$ 5.499,04

Elaboración: La Autora

Los Costos Fijos Totales del mes ascienden a 5.499,04 dólares.

Para el cálculo del punto de equilibrio realizaremos la siguiente formula: $CF/(Pvu - Cvu)$, es decir dividiremos los Costos Fijos para la diferencia entre el precio unitario y el costo unitario, así: $5.499,05 / (2,89 - 1,81) = 5.093$ unidades de pasta de 200 gramos.

La capacidad de producción es de 5.760 unidades y se espera producir el 90% de la capacidad total, es decir: 5.184 unidades de pasta, como el punto de equilibrio es de 5.093 unidades, estaríamos por encima del punto de equilibrio, lo que nos generaría utilidades.

8.2 CÁLCULO DE PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO

8.2.1 Ingresos Proyectados

Para el cálculo de los Ingresos se estimó que la producción estimada de 5.184 unidades se vendería en su totalidad.

A continuación, se muestra el cuadro de los Ingresos Proyectados con una estimación futura de 5 años.

Tabla 39: Ingresos Proyectados

ESTADO DE INGRESOS PROYECTADOS					
Cuentas	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESO ANUAL	\$ 179.104,97	\$ 188.060,22	\$ 197.463,23	\$ 207.336,39	\$ 217.703,21

Elaboración: La Autora

Para el cálculo del primer año se estimó la venta de 5.184 unidades mensuales, multiplicado por el precio de 2,84 y este valor se multiplico por 12 meses, dando el resultado de 179.104,97 dólares, para el cálculo de los siguientes años se estimó un crecimiento en ventas del 5%.

Costos Proyectados: A continuación, se muestra un detalle de los costos proyectados para 5 años.

Tabla 40: Costos Proyectados

Cuentas	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS VARIABLES	\$53.050,89	\$55.703,44	\$58.488,61	\$61.413,04	\$64.483,69
Materia Prima	\$44.929,29	\$46.650,79	\$49.534,55	\$52.011,27	\$54.611,84
Mano de obra directa	\$8.121,60	\$8.527,68	\$8.954,06	\$9.401,77	\$9.871,86
CIF	\$59.955,63	\$62.953,42	\$62.953,42	\$62.359,16	\$62.359,16
TOTALCOSTOS DE PRODUCCION	113.006,53	115.659,07	118.444,24	121.368,67	124.439,33

Elaboración: La Autora

Para el cálculo del primer año, se calculó el costo de producción unitario de 1,80 por la cantidad de unidades a vender de 5.184 unidades de pasta de aguacate y luego se multiplico por 12 meses. Para el cálculo de los siguientes años se estableció un aumento del 5% según la inflación.

8.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS, DE VENTAS Y FINANCIEROS:

8.3.1 **Gastos de Administración:** A continuación, se muestra un detalle de los gastos administración:

Tabla 41: Gastos de Administración

GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 32.197,14	\$ 33.730,91	\$ 35.341,36	\$ 35.749,00	\$ 37.524,53
SUELDOS	\$ 28.547,07	\$ 29.974,43	\$ 31.473,15	\$ 33.046,80	\$ 34.699,14
SERVICIOS BASICOS	\$ 2.128,24	\$ 2.234,65	\$ 2.346,38	\$ 2.463,70	\$ 2.586,88
DEPRECIACIONES	\$ 1.521,83	\$ 1.521,83	\$ 1.521,83	\$ 238,50	\$ 238,50

Elaboración: La Autora

8.3.2 **Gastos de Ventas:** A continuación, se muestra un detalle de los gastos de Ventas:

Tabla 42: Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS	\$ 8.443,01	\$ 8.865,16	\$ 9.308,42	\$ 9.773,84	\$ 10.262,54
SUELDOS	\$ 7.970,07	\$ 8.368,58	\$ 8.787,00	\$ 9.226,35	\$ 9.687,67
SERVICIOS BASICOS	\$ 472,94	\$ 496,59	\$ 521,42	\$ 547,49	\$ 574,86
DEPRECIACIONES	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00

Elaboración: La Autora

8.3.3 Gastos Financieros: A continuación, se muestra un detalle de los gastos

Financieros:

Tabla 43: Gastos financieros

GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.782,15	\$ 3.156,45	\$ 2.471,30	\$ 1.721,06	\$ 899,55
GASTO INTERES	\$ 3.782,15	\$ 3.156,45	\$ 2.471,30	\$ 1.721,06	\$ 899,55

Elaboración: La Autora

8.4 COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS:

Costos y gastos proyectados.; A continuación, se muestra un detalle de los Costos y gastos proyectados:

Tabla 44: Costos y Gastos Proyectados

CUENTAS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS VARIABLES	\$52.550,93	\$55.178,47	\$57.937,40	\$60.834,27	\$63.875,98
Materia Prima	\$44.429,33	\$46.650,79	\$48.983,33	\$51.432,50	\$54.004,12
Mano de obra directa	\$8.121,60	\$8.527,68	\$8.954,06	\$9.401,77	\$9.871,86
CIF	\$59.389,68	\$62.359,16	\$62.359,16	\$62.359,16	\$62.359,16
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	111.940,61	114.568,15	117.327,08	120.223,95	123.265,66
GASTOS DE OPERACIÓN	44.422,31	45.752,52	47.121,08	47.243,91	48.686,62
GASTOS ADMINISTRATIVOS	32.197,14	33.730,91	35.341,36	35.749,00	37.524,53
SUELDOS	28.547,07	29.974,43	31.473,15	33.046,80	34.699,14
SERVICIOS BASICOS	2.128,24	2.234,65	2.346,38	2.463,70	2.586,88
DEPRECIACIONES	1.521,83	1.521,83	1.521,83	238,5	238,5
GASTOS DE VENTAS	8.443,01	8.865,16	9.308,42	9.773,84	10.262,54
SUELDOS	7.970,07	8.368,58	8.787,00	9.226,35	9.687,67
SERVICIOS BÁSICOS	472,94	496,59	521,42	547,49	574,86
DEPRECIACIONES	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
GASTOS FINANCIEROS	3.782,15	3.156,45	2.471,30	1.721,06	899,55
GASTO INTERES	3.782,15	3.156,45	2.471,30	1.721,06	899,55
TOTAL COSTOS DE LA EMPRESA	156.362,91	160.320,67	164.448,16	167.467,86	171.952,28

Elaboración: La Autora

8.5 PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS:

8.5.1 Estado de Resultados: Muestra la situación económica de la empresa.

Tabla 45: Estado de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
CUENTAS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	180.810,44	189.850,97	199.343,51	209.310,69	219.776,22
Costos de Producción	113.006,53	115.659,07	118.444,24	121.368,67	124.439,33
Margen de Contribución	67.803,92	74.191,89	80.899,27	87.942,02	95.336,90
(-) GASTOS OPERACIONALES	40.640,15	42.596,07	44.649,78	45.522,85	47.787,06
Gastos administrativos	32.197,14	33.730,91	35.341,36	35.749,00	37.524,53
Sueldos	28.547,07	29.974,43	31.473,15	33.046,80	34.699,14
Servicios básicos	2.128,24	2.234,65	2.346,38	2.463,70	2.586,88
Depreciaciones	1.521,83	1.521,83	1.521,83	238,50	238,50
Gastos de ventas	8.443,01	8.865,16	9.308,42	9.773,84	10.262,54
Sueldos	7.970,07	8.368,58	8.787,00	9.226,35	9.687,67
Servicios básicos	472,94	496,59	521,42	547,49	574,86
Depreciaciones	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Utilidad Operacional	27.163,76	31.595,82	36.249,49	42.419,17	47.549,84
Gastos Financieros	4.709,59	3.965,75	3.133,91	2.203,66	1.163,36
Utilidad antes de beneficios	22.454,17	27.630,08	33.115,58	40.215,51	46.386,47
15% PT	3.368,13	4.144,51	4.967,34	6.032,33	6.957,97
Utilidad Antes de Impuestos	19.086,04	23.485,56	28.148,24	34.183,18	39.428,50
25% IRS	4.771,51	5.871,39	7.037,06	8.545,80	9.857,13
Utilidad Neta	14.314,53	17.614,17	21.111,18	25.637,39	29.571,38

Elaboración: La Autora

Se puede observar que en los 5 años de estudio este proyecto generaría utilidades.

8.6 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO O COSTO DE CAPITAL: CAPM Y WACC

Para el cálculo del Costo del Capital Propio utilizaremos la siguiente formula:

FORMULA DEL CAPITAL PROPIO
$Ke = Rf + \beta (Rm - Rf) + RP$
Donde:
Ke = Costo del capital propio (Required Return on Equity).
Rf = Tasa libre de riesgo (Risk-Free Rate).
β = Riesgo sistemático de la acción (Beta).
Rm - Rf = Prima de riesgo del mercado (Market Risk Premium).
RP = Prima de riesgo adicional (Country Risk Premium, tamaño de la empresa, iliquidez, etc.).

Tabla 46: Indicador del Riesgo País (ÚLTIMO DATO 08/01/2025)

EMBI Global Diversified Subindices

Fecha	Ecuador
4-ene-21	10,76
5-ene-21	10,79
6-ene-21	10,90
7-ene-21	11,41
8-ene-21	11,40
11-ene-21	11,32
12-ene-21	11,42
13-ene-21	11,59
30-dic-24	12,18
31-dic-24	12,00
2-ene-25	11,86
3-ene-25	11,60
6-ene-25	11,39
7-ene-25	10,89
8-ene-25	10,74

Fuente: Serie Histórica -NET

Tabla 47: Calculo del capital propio CAPM

Rf (promedio últimos 5 años) Riesgo libre	2,69%
Rm (promedio últimos 5 años) Rendimiento de mercado	10,35%
Prima por riesgo (MRP)	7,66%
Riesgo país (promedio últimos 3 años)	10,74%

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_P$$

Sector	Rf	MRP	Beta	Riesgo país	Ke
Food Processing	2,69%	7,66%	0,56	10,74%	17,74%

Para el cálculo del WACC aplicaremos la siguiente formula:

$$WACC = E/V \times Re + D/V \times Rd \times (1 - T)$$

Tabla 48: Cálculo del WACC

TASA WACC CON IMPUESTOS				
E/V= VALOR DEL CAPITAL PROPIO				40%
V=CAPITAL TOTAL				100%
Re=COSTO DEL CAPITAL PROPIO				17,74%
D/V=VALOR DE LA DEUDA				60%
Rd=COSTO DEL CAPITAL AJENO				11,83%
Ti= TASA DE IMPUESTOS				25%
(40%)*17,74%+(60%)*11,83%*(1-25%)				
WACC:	0,07096	0,10%	11,83%	2,9575
	0,07096	0,10%	8,8725	
	0,07096	0,0532		
WACC:	0,1242			
WACC:	12,42%			

Elaboración: La Autora

El Wacc es de 12,42% que se lo aplicara para calcular el VAN y la TIR del proyecto en los flujos de efectivo que se verán más adelante

8.7 TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Tabla de Amortización: A continuación, se muestra el cuadro de pagos del préstamo a solicitar por el valor de 39.812,15; esto como resultado de la inversión total de 66.366 dólares.

Tabla 49: Tabla de Amortización

Valor del préstamo	39.810,59	Resumen: <table><tr><td>Valor préstamo</td><td>\$</td><td>39.810,59</td></tr><tr><td>Suma de Cuotas</td><td>\$</td><td>54.986,86</td></tr><tr><td>Suma de Interés</td><td>\$</td><td>15.176,27</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>			Valor préstamo	\$	39.810,59	Suma de Cuotas	\$	54.986,86	Suma de Interés	\$	15.176,27			
Valor préstamo	\$				39.810,59											
Suma de Cuotas	\$				54.986,86											
Suma de Interés	\$				15.176,27											
TNA (30/360)	11,83%															
Años	5															
Frecuencia de Pago	ANUAL															
Interés equivalente	11,83%															
N° de pagos por año	1															
N° Total de Cuotas	5															
CUOTA A PAGAR	\$ 10.997,37															
Número de Cuota	CUOTA A PAGAR	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO												
0				\$ 39.810,59												
1	\$ 10.997,37	\$ 4.709,59	\$ 6.287,78	\$ 33.522,81												
2	\$ 10.997,37	\$ 3.965,75	\$ 7.031,62	\$ 26.491,19												
3	\$ 10.997,37	\$ 3.133,91	\$ 7.863,46	\$ 18.627,72												
4	\$ 10.997,37	\$ 2.203,66	\$ 8.793,71	\$ 9.834,01												
5	\$ 10.997,37	\$ 1.163,36	\$ 9.834,01	\$ 0,00												

Elaboración: La Autora

Para el análisis de este proyecto se utilizó los cálculos con valores anuales y se tomó como referencia **tasa máxima de interés referencial fijada por la Junta de Política y Regulación Financiera del Ecuador para el segmento de PYMES** y el límite vigente es **11,83% anual**, esta tasa corresponde al límite que las entidades financieras pueden aplicar en los créditos otorgados a este segmento, por lo que utilizarla refleja un escenario conservador en el análisis financiero."

8.8 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO

A continuación, se muestra un detalle del flujo de caja sin Financiamiento.

Tabla 50: Flujo de Caja del Proyecto sin Financiamiento

FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO						
INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 180.810,44	\$ 189.850,97	\$ 199.343,51	\$ 209.310,69	\$ 219.776,22
Otras ventas						
TOTAL INGRESOS		\$ 180.810,44	\$ 189.850,97	\$ 199.343,51	\$ 209.310,69	\$ 219.776,22
EGRESOS						
Costos de Producción		\$ 113.006,53	\$ 115.659,07	\$ 118.444,24	\$ 121.368,67	\$ 124.439,33
Costo Administrativo		\$ 30.675,31	\$ 32.209,07	\$ 33.819,53	\$ 35.510,50	\$ 37.286,03
Costo de Distribución		\$ 1.443,01	\$ 1.865,16	\$ 2.308,42	\$ 2.773,84	\$ 3.262,54
Suministros de Oficina		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros de Limpieza		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Empleados		\$ 3.368,13	\$ 4.144,51	\$ 4.967,34	\$ 6.032,33	\$ 6.957,97
25% Renta		\$ 4.771,51	\$ 5.871,39	\$ 7.037,06	\$ 8.545,80	\$ 9.857,13
TOTAL EGRESOS		\$ 153.264,48	\$ 159.749,21	\$ 166.576,59	\$ 174.231,14	\$ 181.802,99
Entradas-Salidas		\$ 27.545,96	\$ 30.101,76	\$ 32.766,92	\$ 35.079,55	\$ 37.973,24
TOTAL FLUJO	\$ -66.350,98	\$ 27.545,96	\$ 30.101,76	\$ 32.766,92	\$ 35.079,55	\$ 37.973,24
Saldo inicial		\$ 5.383,82	\$ 32.929,78	\$ 63.031,54	\$ 95.798,46	\$ 130.878,01
Saldo final		\$ 32.929,78	\$ 63.031,54	\$ 95.798,46	\$ 130.878,01	\$ 168.851,25
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -66.350,98	\$ 27.545,96	\$ 30.101,76	\$ 32.766,92	\$ 35.079,55	\$ 37.973,24
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -66.350,98	\$ 27.545,96	\$ 30.101,76	\$ 32.766,92	\$ 35.079,55	\$ 37.973,24
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -66.350,98	\$ 27.545,96	\$ 30.101,76	\$ 32.766,92	\$ 35.079,55	\$ 37.973,24
Préstamo	\$ 39.810,59					
Gasto interés		\$ -4.709,59	\$ -3.965,75	\$ -3.133,91	\$ -2.203,66	\$ -
Amortización del capital		\$ -6.287,78	\$ -7.031,62	\$ -7.863,46	\$ -8.793,71	\$ -
IV FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -26.540,39	\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 37.973,24
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SIN FINANCIAMIENTO						
INVERSIÓN	1	2	3	4	5	
\$						
-66.350,98	\$ 27.545,96	\$ 30.101,76	\$ 32.766,92	\$ 35.079,55	\$ 37.973,24	
\$						
-66.350,98	\$ -38.805,02	\$ -8.703,27	\$ 24.063,66	\$ 59.143,20	\$ 97.116,44	
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
INVERSIÓN	1	2	3	4	5	
\$						
-26.540,39	\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 37.973,24	
\$						
-26.540,39	\$ -9.991,81	\$ 9.112,58	\$ 30.882,13	\$ 54.964,30	\$ 92.937,54	
Tasa de Interés sin financiamiento	12,42%					
VAN Valor Actual Neto	\$ 48.142,05					
TIR Tasa Interna de Retorno	37,29%					
Payback	SI					
¿Se aprobaría el Plan de Negocios?	SI					

Elaboración: La Autora

El resultado del VAN es de 48,142,05 dólares y el valor de la TIR es de 37,29%, superior a la tasa de interés esperado por los accionistas, por lo tanto, se aprobaría este Plan de Negocios.

8.9 FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO

A continuación, se muestra un detalle del flujo de caja con Financiamiento.

Tabla 51: Flujo de Caja Con financiamiento

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO						
INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 180.810,44	\$ 189.850,97	\$ 199.343,51	\$ 209.310,69	\$ 219.776,22
Otras ventas						
TOTAL INGRESOS		\$ 180.810,44	\$ 189.850,97	\$ 199.343,51	\$ 209.310,69	\$ 219.776,22
EGRESOS						
Costos de Producción		\$ 113.006,53	\$ 115.659,07	\$ 118.444,24	\$ 121.368,67	\$ 124.439,33
Costo Administrativo		\$ 30.675,31	\$ 32.209,07	\$ 33.819,53	\$ 35.510,50	\$ 37.286,03
Costo de Distribucion		\$ 1.443,01	\$ 1.865,16	\$ 2.308,42	\$ 2.773,84	\$ 3.262,54
Suministros de Oficina		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros de Limpieza		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo financiero Capital +interes		\$ 10.997,37	\$ 10.997,37	\$ 10.997,37	\$ 10.997,37	\$ 10.997,37
15%Empleados		\$ 3.368,13	\$ 4.144,51	\$ 4.967,34	\$ 6.032,33	\$ 6.957,97
25% Renta		\$ 4.771,51	\$ 5.871,39	\$ 7.037,06	\$ 8.545,80	\$ 9.857,13
TOTAL EGRESOS		\$ 164.261,86	\$ 170.746,58	\$ 177.573,96	\$ 185.228,51	\$ 192.800,36
Entradas-Salidas		\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 26.975,87
TOTAL FLUJO	\$ -66.350,98	\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 26.975,87
Saldo inicial		\$ 5.383,82	\$ 21.932,41	\$ 41.036,79	\$ 62.806,34	\$ 86.888,52
Saldo final		\$ 21.932,41	\$ 41.036,79	\$ 62.806,34	\$ 86.888,52	\$ 113.864,39
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -66.350,98	\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 26.975,87
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -66.350,98	\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 26.975,87
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -66.350,98	\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 26.975,87
Préstamo	\$ 39.810,59					
Gasto interés		\$ -4.709,59	\$ -3.965,75	\$ -3.133,91	\$ -2.203,66	\$ -
Amortización del capital		\$ -6.287,78	\$ -7.031,62	\$ -7.863,46	\$ -8.793,71	\$ -
IV FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -26.540,39	\$ 5.551,22	\$ 8.107,01	\$ 10.772,18	\$ 13.084,80	\$ 26.975,87

Elaboración: La Autora

8.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN: VAN Y TIR

A continuación, se muestra un detalle del Flujo de Caja para poder establecer el VAN y La TIR del proyecto.

Tabla 52: Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 180.810,44	\$ 189.850,97	\$ 199.343,51	\$ 209.310,69	\$ 219.776,22
Otras ventas						
TOTAL INGRESOS		\$ 180.810,44	\$ 189.850,97	\$ 199.343,51	\$ 209.310,69	\$ 219.776,22
EGRESOS						
Costos de Producción		\$ 113.006,53	\$ 115.659,07	\$ 118.444,24	\$ 121.368,67	\$ 124.439,33
Costo Administrativo		\$ 30.675,31	\$ 32.209,07	\$ 33.819,53	\$ 35.510,50	\$ 37.286,03
Costo de Distribución		\$ 1.443,01	\$ 1.865,16	\$ 2.308,42	\$ 2.773,84	\$ 3.262,54
Suministros de Oficina		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros de Limpieza		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo financiero Capital +interés		\$ 10.997,37	\$ 10.997,37	\$ 10.997,37	\$ 10.997,37	\$ 10.997,37
15% Empleados		\$ 3.368,13	\$ 4.144,51	\$ 4.967,34	\$ 6.032,33	\$ 6.957,97
25% Renta		\$ 4.771,51	\$ 5.871,39	\$ 7.037,06	\$ 8.545,80	\$ 9.857,13
TOTAL EGRESOS		\$ 164.261,86	\$ 170.746,58	\$ 177.573,96	\$ 185.228,51	\$ 192.800,36
Entradas-Salidas		\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 26.975,87
TOTAL FLUJO	\$ -66.350,98	\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 26.975,87
Saldo inicial		\$ 5.383,82	\$ 21.932,41	\$ 41.036,79	\$ 62.806,34	\$ 86.888,52
Saldo final		\$ 21.932,41	\$ 41.036,79	\$ 62.806,34	\$ 86.888,52	\$ 113.864,39
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -66.350,98	\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 26.975,87
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -66.350,98	\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 26.975,87

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
INVERSION	1	2	3	4	5
\$ -66.350,98	\$ 16.548,59	\$ 19.104,38	\$ 21.769,55	\$ 24.082,18	\$ 26.975,87
\$ -66.350,98	\$ -49.802,39	\$ -30.698,01	\$ -8.928,46	\$ 15.153,72	\$ 42.129,58

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
INVERSION	1	2	3	4	5
\$ -26.540,39	\$ 5.551,22	\$ 8.107,01	\$ 10.772,18	\$ 13.084,80	\$ 26.975,87
\$ -26.540,39	\$ -20.989,18	\$ -12.882,17	\$ -2.109,99	\$ 10.974,82	\$ 37.950,68

TASA WACC	12,42%
VP Valor Presente	\$ 8,909,00
TIR Tasa Interna de Retorno	17,30%
Se aprueba el Plan de Negocios?	SI

Elaboración: La Autora

Este proyecto bajo estas condiciones se debería aprobar.

Tabla 53: Cálculo del retorno de la inversión (PAYBACK)

Inversión Inicial

\$ 66.350,98

Periodo	Flujo Neto	Flujo Acumulado	Recuperado?
Año 1	\$ 16.548,59	\$ 16.548,59	No
Año 2	\$ 19.104,38	\$ 35.652,97	No
Año 3	\$ 21.769,55	\$ 57.422,52	No
Año 4	\$ 24.082,18	\$ 81.429,52	Sí
Payback Total (años)	\$ 3,3719		

Elaboración: La Autora

La recuperación de la Inversión se obtendría a los 3,37 años.

8.11 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación, se muestra el detalle de la tasa de crecimiento estimado y sus correspondientes escenarios.

Tabla 54: Tasa de crecimiento

TASA MEDIA DE CRECIMIENTO		
Enero	4000	
Febrero	4200	0,05
Marzo	4410	0,05
Abril	4631	0,05
Mayo	4862	0,05
Junio	5105	0,05
Julio	5360	0,05
Agosto	5628	0,05
Septiembre	5910	0,05
Octubre	6205	0,05
Noviembre	6516	0,05
Diciembre	6841	0,05
Σ		0,55
Tasa media de crecimiento = $\frac{0,55}{12} + 1$		
Tasa media de crecimiento = 0,050000 + 1		
Tasa media de crecimiento = 1,050		
Variación = $\frac{4200 - 4000}{4000}$		
Variación = $\frac{200}{4000}$		
Variación = 0,05		
Variación = 5%		
Tasa media de crecimiento = $\frac{0,55}{11} + 1$		
Tasa media de crecimiento = 0,05 + 1		
Tasa media de crecimiento = 1,050		

Elaboración: La Autora

Análisis de Sensibilidad: A continuación, se detalla un análisis de sensibilidad a partir de la tasa de crecimiento en ventas del 5%

Tabla 55: Análisis de Sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD				
Enero	4000	Escenario optimista	6841,357432	Nivel máximo de venta
Febrero	4200	Escenario pesimista	4000	Nivel bajo de venta
Marzo	4410	Escenario real	2710,339358	Nivel promedio de venta
Abril	4631			
Mayo	4862			
Junio	5105			
Julio	5360			
Agosto	5628			
Septiembre	5910			
Octubre	6205			
Noviembre	6516			
Diciembre	6841			

Elaboración: La Autora

8.12 RESULTADOS Y DECISIÓN FINANCIERA

A continuación, se muestra el Balance General Proyectado del proyecto:

Tabla 56: Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADOS	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos	\$66.350,98	72.454,26	81.115,14	\$92.454,02	108.127,24	\$126.013,48
Activo Corriente	6.338,58	\$22.772,10	\$41.765,81	\$63.437,52	\$87.444,74	\$114.380,48
Efectivo y Equivalentes a Efectivo	\$5.386,42	\$21.819,94	\$40.813,65	\$62.485,36	\$86.492,58	\$113.428,32
Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bancos	\$5.386,42	\$21.819,94	\$40.813,65	\$62.485,36	\$86.492,58	\$113.428,32
Banco Pichincha	\$5.386,42	\$21.819,94	\$40.813,65	\$62.485,36	\$86.492,58	\$113.428,32
Inventario	952,16	952,16	952,16	\$952,16	\$952,16	\$952,16
Otros Inventarios	\$952,16	952,16	\$952,16	\$952,16	\$952,16	\$952,16
Activos No Corrientes	\$60.015,00	\$49.682,17	\$39.349,33	\$29.016,50	\$20.682,50	\$11.633,00
Propiedad, Planta y Equipos	59.345,00	49.012,17	\$38.679,33	\$28.346,50	\$20.012,50	\$10.963,00
Instalaciones	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Muebles y Enseres	\$1.635,00	1.635,00	\$1.635,00	\$1.635,00	\$1.635,00	\$1.635,00
Maquinarias y Equipos	\$17.360,00	17.360,00	\$17.360,00	\$17.360,00	\$17.360,00	\$17.360,00
Equipos de Computación	\$3.850,00	3.850,00	\$3.850,00	\$3.850,00	\$ -	\$ -

Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$35.000,00	\$35.000,00	\$35.000,00	\$35.000,00	\$35.000,00	\$35.000,00
(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta y Equipo	\$ -	\$-10.332,83	\$-20.665,67	\$-30.998,50	\$-35.482,50	\$-44.532,00
Intangibles	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00
Marcas, Patentes, Derechos de Llave, Cuotas Patrimoniales	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00	\$670,00
Pasivos	\$39.812,15	\$33.225,77	\$26.013,68	\$18.116,45	\$9.468,98	\$0,00
Pasivo Corriente	\$39.812,15	\$33.225,77	\$26.013,68	\$18.116,45	\$9.468,98	\$0,00
Obligaciones Con Instituciones Financieras	\$39.812,15	\$33.225,77	26.013,68	\$18.116,45	\$9.468,98	\$0,00
Obligaciones con Instituciones Financieras Locales	\$39.812,15	\$33.225,77	\$26.013,68	\$18.116,45	\$9.468,98	\$0,00
Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$26.541,43	26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43
Patrimonio Atribuible a Propietarios	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43
Capital Social	\$26.541,43	26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43
Aporte en efectivo a la empresa	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43	\$26.541,43
Resultados Acumulados	\$ -	\$ -	\$14.498,06	\$32.182,02	\$53.529,13	\$78.945,32
Resultados Acumulados	\$ -	\$ -	\$14.498,06	\$32.182,02	\$53.229,13	\$78.645,32
Resultados provenientes de la adopción por 1era vez del las NIIF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$300,00	\$300,00
Resultado del Ejercicio	\$ -	\$14.498,06	\$17.683,96	\$21.047,11	\$25.416,19	\$29.166,22
Resultado del Ejercicio	\$ -	\$14.498,06	\$17.683,96	\$21.047,11	\$25.416,19	\$29.166,22
Participación No Controladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Participación No Controladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	\$66.350,98	72.454,26	\$81.115,14	\$92.454,02	\$108.127,24	\$126.013,48

Elaboración: La Autora

Una vez realizado el estudio Financiero donde se refleja Utilidades durante los 5 años de Proyección, y con unos resultados positivos tanto del VAN como de la TIR, se puede indicar que es un Proyecto viable, siempre y cuando se logren vender las 5.760 unidades de pasta de aguacate en cajas de 24 unidades, que serían 240 cajas al mes y proyectando un crecimiento del 5% en las ventas. El periodo de recuperación de la inversión se lo obtendría en tres años y medio según tabla #53 PAYBACK.

9 ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO

9.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y/O SOCIALES DEL NEGOCIO

A continuación, se muestra un detalle de los Impactos Ambientales y Sociales.

Tabla 57: Impactos ambientales y sociales

Categoría	Aspecto Evaluado	Descripción
Impacto Ambiental	Producción y suministro de materias primas	- Alto consumo de agua en el cultivo de aguacate.
		- Posible deforestación si no se maneja de forma sostenible.
		- Emisiones de CO ₂ por transporte si se importan aguacates.
		- Uso de fertilizantes y pesticidas con riesgo de contaminación de suelos y agua.
	Proceso de producción	- Consumo de energía en procesamiento, enfriamiento y envasado.
		- Generación de residuos orgánicos (pieles y semillas).
		- Consumo y posible contaminación del agua en el proceso de producción.
	Uso de envases biodegradables	- Reducción del impacto ambiental respecto a plásticos tradicionales.
		- Necesidad de garantizar la biodegradabilidad en condiciones locales sin procesos industriales complejos.
	Distribución y comercialización	- Emisiones de CO ₂ en el transporte, especialmente en exportación o distribución de largo alcance.
		- Posibilidad de mitigar impactos con optimización de rutas y uso de transporte más eficiente.
Consecuencias Sociales	Disposición final	- Evaluar si los envases realmente se biodegradan sin generar residuos tóxicos.
		- Necesidad de mecanismos adecuados para la gestión de residuos biodegradables.
	Creación de empleo y desarrollo local	- Generación de empleo en producción, distribución y venta.
		- Impulso a proveedores locales de aguacate.
	Seguridad e higiene de los alimentos	- Producto nutritivo que puede mejorar la dieta de los consumidores.
		- Necesidad de cumplir con buenas prácticas de manufactura para garantizar inocuidad.
	Educación y sensibilización	- Fomento del uso de envases biodegradables y reducción de plásticos convencionales.
		- Capacitación en sostenibilidad para empleados y consumidores.
	Posibles conflictos sociales	- Mayor demanda de aguacates podría generar competencia por recursos y aumentar precios.

		- Riesgo de desplazamiento de pequeños productores por grandes agroindustrias.
Mitigación	Estrategias de mitigación	- Uso sostenible de los recursos naturales.
		- Reducción de emisiones en transporte y producción.
		- Gestión adecuada de residuos y promoción de economía circular.
		- Creación de empleo y fortalecimiento de la producción local.

Elaboración: La Autora

Medidas de Mitigación de Impactos a Implementar

A continuación, se detalla las medidas de Mitigación de Impactos.

Tabla 58: Medidas de Mitigación de Impactos

Categoría	Impacto Identificado	Medidas de Mitigación
Producción y abastecimiento de materia prima	Uso intensivo de agua en cultivos de aguacate	- Implementar riego por goteo
		- Reciclaje de agua en la producción
	Contaminación por fertilizantes y pesticidas	- Fomentar prácticas agroecológicas
		- Promover certificaciones de sostenibilidad
	Emisiones de CO ₂ por transporte de materia prima	- Priorizar proveedores locales
		- Optimizar rutas de distribución
Proceso de producción	Alto consumo energético	- Uso de energías renovables (paneles solares)
		- Equipos de bajo consumo energético
	Generación de residuos orgánicos (cáscaras, huesos)	- Compostaje y aprovechamiento para otros usos (aceites, harinas)
	Uso excesivo de agua en el procesamiento	- Sistemas de filtración y reúso de agua
		- Implementar limpieza en seco
Envasado y biodegradabilidad	Posible contaminación si los envases no se biodegradan bien	- Selección de materiales realmente biodegradables y compostables
	Falta de infraestructura para el compostaje de envases	- Campañas de educación sobre manejo de residuos

		- Coordinación con autoridades para su gestión
Distribución y comercialización	Emisiones por transporte del producto final	- Uso de transporte de bajo impacto (vehículos eléctricos)
		- Centros de distribución cercanos
	Uso de materiales no sostenibles en empaques secundarios	- Utilizar empaques reciclables
Disposición final y gestión de residuos	Contaminación si el consumidor no desecha bien el envase	- Etiquetado con instrucciones claras sobre compostaje y reciclaje
	Baja cultura de reciclaje y compostaje	- Implementar campañas de concienciación ambiental
Impactos sociales	Desigualdad en la distribución de ingresos	- Priorizar la compra a pequeños productores a precios justos
	Falta de empleo en la comunidad local	- Generar empleos en producción, distribución y educación ambiental
	Falta de capacitación para trabajadores	- Programas de formación en sostenibilidad y manufactura
	Riesgos para la salud del consumidor	- Garantizar estándares de higiene y seguridad alimentaria
	Bajo conocimiento sobre sostenibilidad en agricultores	- Campañas educativas sobre el impacto ambiental del producto

Elaboración: La Autora.

9.2 RELACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y/O SOCIALES DEL NEGOCIO CON LOS ODS

A continuación, se muestra un detalle de los Impactos Ambientales y su relación con los ODS.

Tabla 59: Relación de los Impactos Ambientales y Sociales con los ODS

ODS	Relación con el negocio	Impactos Positivos	Impactos Negativos	Medidas de Mitigación
ODS 2: Hambre Cero	Producción y comercialización de un alimento nutritivo.	Contribuye a la seguridad alimentaria con un producto saludable.	Posible aumento en el precio del aguacate por mayor demanda.	Incentivar producción sostenible de aguacate y apoyar a pequeños productores.
ODS 3: Salud y Bienestar	Ofrecimiento de un producto orgánico y saludable.	Fomenta una alimentación más sana en los consumidores.	Uso de conservantes o malas prácticas de manipulación pueden afectar la salud.	Aplicar estrictos controles de calidad e higiene en la producción.
ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento	Uso de agua en la producción y limpieza de maquinaria.	Optimización del uso del agua en la planta de producción.	Posible contaminación del agua por residuos de procesamiento.	Implementar sistemas de tratamiento y reciclaje de agua.
ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico	Generación de empleo en el sector agroindustrial.	Creación de oportunidades de trabajo para agricultores y empleados en la planta.	Posibles condiciones laborales precarias si no se regulan bien.	Garantizar condiciones laborales justas y salarios adecuados.
ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura	Uso de tecnología para la producción eficiente.	Promueve la innovación en alimentos y empaques sostenibles.	Alto costo inicial de inversión en maquinaria y empaques biodegradables.	Buscar financiamiento y alianzas estratégicas para innovar.
ODS 12: Producción y Consumo Responsables	Uso de envases biodegradables y reducción de desperdicios.	Minimiza la generación de residuos plásticos convencionales.	Si el plástico biodegradable no se gestiona bien, puede no cumplir su función.	Implementar campañas de educación sobre el compostaje y gestión de residuos.
ODS 15: Vida de Ecosistemas Terrestres	Producción de aguacate y su impacto en los ecosistemas.	Promoción de prácticas agrícolas sostenibles.	Posible deforestación o sobreexplotación del suelo.	Fomentar el cultivo responsable y la agroforestería.

Elaboración: La Autora.

La producción y venta de pasta de aguacate en fundas Stand Up con tapa- transparente (PET/ PEBD) en Quito, en el distrito Eugenio Espejo, está directamente vinculada con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pues su impacto incluye aspectos ambientales, sociales y económicos.

10 ANÁLISIS DE RIESGOS

10.1 MATRIZ DE RIESGOS: PRINCIPALES VARIABLES DE RIESGO, INTERNAS Y EXTERNAS

A continuación, se muestra un detalle de los principales Variables de riesgo internas como externas:

Tabla 60: Principales variables de riesgo

Tipo de Riesgo	Variable de Riesgo	Descripción	Impacto	Probabilidad	Estrategia de Mitigación
Interno	Disponibilidad de materia prima	Variabilidad en la producción de aguacate debido a estacionalidad o plagas.	Alto	Medio	Diversificar proveedores y fomentar prácticas agrícolas sostenibles.
Interno	Calidad del producto	Contaminación o fallas en el proceso de producción que afecten la inocuidad.	Alto	Bajo	Implementar estrictos controles de calidad y certificaciones sanitarias.
Interno	Costos de producción	Elevados costos de materias primas y empaques biodegradables.	Alto	Alto	Buscar proveedores alternativos y mejorar eficiencia operativa.
Interno	Eficiencia en la cadena de producción	Retrasos en el procesamiento o fallas en maquinaria.	Medio	Medio	Mantenimiento preventivo de equipos y capacitación del personal.

Interno	Gestión financiera	Problemas de liquidez por falta de acceso a financiamiento.	Alto	Medio	Optimizar flujos de caja y explorar opciones de financiamiento bancario o inversionistas.
Interno	Desarrollo de mercado	Baja aceptación del producto en el mercado o desconocimiento del consumidor.	Medio	Medio	Campañas de marketing educativo sobre los beneficios del producto y sus envases.
Externo	Regulaciones y normativas	Cambios en leyes de etiquetado, seguridad alimentaria o uso de envases biodegradables.	Alto	Bajo	Mantenerse actualizado con las normativas y participar en asociaciones del sector.
Externo	Competencia en el mercado	Presión de marcas establecidas o nuevos productos similares.	Medio	Alto	Diferenciación a través de innovación, certificaciones y calidad del producto.
Externo	Condiciones climáticas	Fenómenos climáticos extremos que afecten la producción de aguacate.	Alto	Bajo	Establecer alianzas con productores de diferentes regiones.
Externo	Fluctuaciones económicas	Inflación, devaluación de la moneda o cambios en el poder adquisitivo del consumidor.	Medio	Alto	Diversificar canales de venta y evaluar estrategias de precios.
Externo	Infraestructura de distribución	Problemas logísticos y costos elevados de transporte.	Alto	Medio	Optimización de rutas de distribución y alianzas con operadores logísticos.

Externo	Cultura de reciclaje y compostaje	Baja adopción de prácticas sostenibles por parte de los consumidores.	Medio	Medio	Campañas de concienciación y educación ambiental.
----------------	-----------------------------------	---	-------	-------	---

Elaboración: La Autora.

La producción de pasta de aguacate en envases biodegradables en Quito implica riesgos internos y externos que podrían afectar la rentabilidad de la empresa.

A continuación, se detalla los riesgos y las estrategias que se pueden aplicar para mitigarlos.

1. Riesgos internos

Este riesgo está bajo el control de la empresa y puede gestionarse mediante estrategias operativas, financieras y de calidad.

Disponibilidad de materia prima: La producción de aguacate puede verse afectada por la estacionalidad, las plagas o las interrupciones en la cadena de suministro. Para mitigar este riesgo, es importante diversificar los proveedores y promover prácticas agrícolas sostenibles entre los productores locales.

Calidad del producto: Los defectos en el proceso de fabricación pueden afectar negativamente la seguridad y la calidad de la pasta de aguacate.

Eficiencia de la cadena de producción: Los retrasos en el procesamiento y las fallas del equipo pueden afectar la eficiencia de la producción. El mantenimiento preventivo de los equipos y la capacitación de los empleados en buenas prácticas de fabricación son esenciales.

Gestión financiera: Los problemas de flujo de caja o la falta de capital pueden dificultar la gestión de un negocio. Para evitarlo, es recomendable optimizar el flujo de caja, buscar financiación externa y diversificar las fuentes de ingresos.

Desarrollo del mercado: El mercado puede no aceptar un producto si los consumidores no conocen sus beneficios. Se deben realizar campañas de marketing educativo para promocionar el producto y destacar sus beneficios nutricionales y ambientales.

2. Riesgos externos

Estos riesgos se originan en el medio ambiente y requieren estrategias de adaptación para minimizar su impacto en las operaciones comerciales.

Regulaciones y estándares: Los cambios en las regulaciones respecto al etiquetado, la seguridad alimentaria o los envases biodegradables pueden afectar su negocio. Para mitigar este riesgo, es importante mantenerse actualizado sobre los requisitos regulatorios actuales y participar en asociaciones industriales que influyen en la regulación.

Competencia en el mercado: Otras empresas que ofrecen productos similares pueden ejercer presión sobre las ventas. Para destacar es necesario desarrollar productos innovadores, ofrecer certificaciones de calidad y resaltar el impacto positivo de los envases biodegradables en el medio ambiente.

Condiciones climáticas: El rendimiento del aguacate puede verse afectado por factores como la sequía y las heladas. Para minimizar este riesgo, es aconsejable establecer una cooperación con fabricantes de diferentes regiones, lo que garantizará la estabilidad del suministro.

Fluctuaciones económicas: la inflación o la reducción del poder adquisitivo de los consumidores pueden afectar la demanda de productos. Proponer diversificar los canales de distribución y desarrollar estrategias de precios competitivos. Infraestructura de distribución:

Los problemas logísticos y los altos costos de envío pueden dificultar la distribución del producto. Para solucionar este problema, es necesario optimizar la logística, establecer una cooperación con operadores de transporte eficientes y reducir costes planificando rutas de distribución.

Cultura del reciclaje y el compostaje: la falta de conciencia de los consumidores sobre cómo desechar los envases biodegradables puede reducir el impacto positivo de los productos en el medio ambiente. Se deben realizar campañas de educación y concientización ambiental para fomentar el reciclaje y el compostaje adecuados.

Resumen:

Los riesgos internos pueden gestionarse mediante la mejora de procesos internos, la optimización de costos y estrategias de mejora de la calidad. Los riesgos externos, por otro

lado, exigen adaptarse a los cambios en los mercados, las regulaciones y los factores climáticos. Para garantizar el éxito del negocio, un enfoque proactivo con un plan de mitigación de riesgos es clave para asegurar el crecimiento sostenible y la competitividad en el mercado.

10.2 ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

A continuación, se detalla un análisis cuantitativo y cualitativo de los riesgos:

Tabla 61: Análisis Cualitativo y cuantitativo de riesgos

Riesgo	Descripción	Impacto	Probabilidad	Impacto Financiero Estimado
Riesgo de Suministro de Aguacate	Escasez o aumento de precios del aguacate fuerte debido a factores climáticos o problemas logísticos.	Aumento en el costo de producción, reduciendo los márgenes de ganancia.	Moderada	Aumento de \$1,250 mensuales (si el costo aumenta un 20%)
Riesgo Regulatorio	Cambios en las regulaciones sobre seguridad alimentaria, etiquetado o producción.	Necesidad de adaptación en el proceso, con costos adicionales.	Baja	Costo único de adaptación de \$5,000.
Riesgo Competitivo	Entrada de nuevos competidores con precios más bajos o mejor distribución.	Reducción de la cuota de mercado y presión sobre precios.	Alta	Disminución de ingresos de \$5,000 mensuales (si el precio baja un 10%)
Riesgo de Calidad del Producto	Baja calidad en la pasta (sabor, textura, conservación), lo que genera devoluciones o mala reputación.	Daño a la imagen de la marca y disminución de la demanda.	Moderada	\$500 mensuales por devoluciones (2% de las ventas).

Elaboración: La Autora.

Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos en la producción de puré de aguacate en Quito

1. Análisis cualitativo de riesgos:

El análisis cualitativo de riesgos tiene como objetivo identificar eventos que podrían afectar al negocio y evaluar su impacto potencial, priorizando los eventos más importantes. Las amenazas más importantes incluyen:

Riesgos al transportar aguacates:

Descripción: Proporcionar mantequilla de alta calidad es muy importante. El suministro de estas materias primas está sujeto a riesgos relacionados con factores climáticos y estacionales, así como problemas en la cadena de distribución.

Impacto: Si hay escasez de aguacate o el precio del aguacate aumenta, los costos de producción aumentarán, afectando las ganancias y la capacidad de producción.

Probabilidad: Media debido al cambio climático y posibles problemas de tráfico.

Riesgos regulatorios:

Descripción: La normatividad vigente en Quito, especialmente la referente a seguridad alimentaria, etiquetado y procesos de producción, pueden cambiar, requiriendo ajustes en los procesos productivos.

Consecuencias: Los cambios en las regulaciones pueden resultar en costos adicionales para cumplir con nuevos estándares o incluso interrupciones en la producción si los procesos no se ajustan rápidamente.

Probabilidad: baja pero significativa, dada la especificidad de la industria alimentaria.

Riesgos competitivos:

Descripción: La entrada de nuevos competidores al mercado de pasta de aguacate podría ejercer presión sobre los precios y la participación de mercado.

Consecuencia: Los márgenes de beneficio y la cuota de mercado pueden disminuir.
Probabilidad: Alta, dada la creciente popularidad de productos saludables y el surgimiento de empresas extranjeras o nacionales con mayor potencial de ventas.

Riesgos para la calidad del producto:

Descripción: Si la mantequilla de aguacate no cumple con los estándares de calidad en términos de consistencia, sabor o vida útil, esto puede afectar la percepción de la marca y la lealtad del consumidor.

Consecuencias: disminución de la imagen de marca y reducción de la demanda.
Probabilidad: Media, dependiendo de la calidad del proceso de fabricación y de los métodos de control de calidad.

2. Análisis cuantitativo de riesgos:

El análisis cuantitativo implica medir las consecuencias de los riesgos identificados en términos financieros, utilizando datos y cifras para estimar el costo o la probabilidad de que ocurran los eventos.

Riesgo de abastecimiento de aguacate (incremento de precio):

Implicaciones financieras: Un aumento del 20% en los precios del aguacate podría llevar a un aumento en el precio del aguacate molido. Si el costo promedio de producir un envase de 200 gramos es de \$1,80 y se necesita casi la mitad del aguacate para producir cada envase, entonces un aumento del 20% en el costo de producción de aguacates significa que el costo de producción de cada lata aumentará en \$0,36.

Impacto estimado: Si se producen 4.500 envases al mes, el costo adicional sería de aproximadamente \$1.620 por mes, lo que afectaría los márgenes de ganancia.

Riesgo regulatorio (cumplimiento):

Impacto financiero: El costo de adaptar los procesos de fabricación a las nuevas regulaciones puede incluir costos de consultoría, modernización de equipos de fabricación y pruebas adicionales. Suponiendo que el costo del cumplimiento sea de hasta \$5,000, esto representará una carga adicional para el presupuesto.

Evaluación de impacto: Estos costos serán gastos únicos pero tendrán un impacto a corto plazo en el flujo de caja.

Riesgo competitivo (reducción de precios):

Consecuencias financieras: si un competidor ofrece un precio inferior al actual, el precio de venta puede caer hasta un 10%. Esto puede resultar en una reducción directa de los ingresos mensuales.

Impacto estimado: con ventas mensuales de \$12,600 (4,500 latas, con un precio de \$2,80/envase), una reducción de precio del 10% resultaría en una disminución de \$1,260 en ingresos por mes.

Riesgo de calidad del producto (devolución):

Consecuencias financieras: si las tasas de retorno aumentan debido a problemas de calidad, esto puede generar mayores costos operativos. La tasa de devolución estimada es del 5% de las ventas, lo que equivale a 225 envases por mes a un costo de producción de \$1,8 por envase.

Evaluación de Impacto: La devolución supondrá un coste adicional de 405 dólares mensuales, que deberá tomarse en cuenta al analizar la rentabilidad.

Las principales amenazas están relacionadas con el suministro de aguacate, la competencia, la regulación y la calidad del producto. Se deben considerar estrategias de mitigación como acuerdos con proveedores, control de calidad estricto, adaptabilidad a cambios regulatorios y análisis de precios. Los impactos cuantitativos pueden generar fluctuaciones significativas en los costos operativos y las ganancias, por lo que se requieren medidas de monitoreo y contingencia constantes.

10.3 ACCIONES DE MITIGACIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LOS RIESGOS

A continuación, se describe las medidas de mitigación, monitoreo y control relacionado con los riesgos asociados a la producción de pasta de aguacate en Quito:

Tabla 62: Acciones de Mitigación, Supervisión y Control de riesgos

Riesgo	Acciones de Mitigación	Acciones de Supervisión y Control
Riesgo de Suministro de Aguacate	1. Diversificación de proveedores locales e internacionales para reducir la dependencia de un solo proveedor.	1. Monitoreo constante de las condiciones climáticas y precios del aguacate a nivel nacional e internacional.
	2. Negociar contratos a largo plazo con proveedores de aguacate.	2. Establecimiento de acuerdos de contingencia con proveedores alternativos.
	3. Implementación de un sistema de almacenamiento que permita almacenar aguacates durante su temporada alta.	3. Revisión mensual de inventarios y análisis de precios del aguacate para ajustarse rápidamente.
Riesgo Regulatorio	1. Estar al tanto de las normativas locales sobre seguridad alimentaria, etiquetado y producción.	1. Monitoreo continuo de cambios en las leyes y regulaciones del sector alimentario.
	2. Colaborar con asesores legales y expertos en regulaciones alimentarias.	2. Auditorías anuales de cumplimiento con normativas nacionales e internacionales.
	3. Implementar un sistema de gestión de calidad que permita adaptarse rápidamente a nuevas normativas.	3. Capacitación regular del personal sobre nuevas regulaciones y prácticas de producción.
Riesgo Competitivo	1. Diferenciación del producto mediante innovación (sabores nuevos, envases atractivos, enfoque en calidad).	1. Análisis competitivo trimestral para evaluar las acciones de los competidores.
	2. Ofrecer descuentos, promociones o programas de fidelización para mantener clientes.	2. Seguimiento de tendencias de mercado y monitoreo de las estrategias de precios de la competencia.
	3. Establecer relaciones sólidas con los distribuidores y clientes para mejorar la lealtad.	3. Encuestas de satisfacción a clientes regulares y evaluación del mercado de nuevos productos.
Riesgo de Calidad del Producto	1. Implementar controles de calidad rigurosos en cada etapa de producción (inspección de aguacates, procesos de mezcla, etc.).	1. Realizar inspecciones diarias de calidad en el proceso de producción.
	2. Utilizar tecnología avanzada para el control de la conservación y embalaje del producto.	2. Revisión mensual de las devoluciones de productos y retroalimentación de los clientes.
	3. Capacitar al personal en prácticas de control de calidad y manejo adecuado de los ingredientes.	3. Análisis de reportes de calidad y devoluciones para identificar tendencias y prevenir fallas.

Elaboración: La Autora

Riesgos en el suministro de aguacate

Solución: Para reducir la dependencia de un único proveedor de aguacate, es necesario diversificar la oferta. Esto implica encontrar proveedores nacionales e internacionales que puedan brindar un servicio a largo plazo, minimizando así el impacto de eventos climáticos o problemas logísticos en una zona determinada. Además, la firma de contratos a largo plazo con proveedores de aguacate garantizará precios más estables y un suministro ininterrumpido, lo cual es importante para mantener la producción. Otra estrategia útil es almacenar aguacates durante la temporada alta de cosecha, lo que ayuda a satisfacer la demanda fuera de temporada a través de precios más bajos y una oferta más abundante.

Actividades de monitoreo y control:

Solución: Para controlar este riesgo es necesario realizar un seguimiento continuo de la situación climática y de los precios del aguacate tanto a nivel nacional como internacional. Esto nos permitirá predecir cambios que afectan la oferta. Es importante tener acuerdos de respaldo con proveedores alternativos para que, si un proveedor no cumple con la entrega, otro proveedor esté disponible para satisfacer la demanda. Además, es necesario controlar las existencias de aguacate y analizar los precios mensualmente para poder ajustar la producción rápidamente en caso necesario.

Riesgos legales

Solución: Es muy importante mantenerse actualizado sobre las regulaciones locales con respecto a la seguridad alimentaria, el etiquetado y las prácticas de fabricación. Esto incluye el seguimiento de cualquier cambio en la legislación que pueda afectar la producción y venta de pasta de aguacate. Para evitar sorpresas, debe trabajar con asesores legales y expertos en regulación alimentaria que puedan brindarle la información más reciente sobre nuevas regulaciones o cambios. La implementación de un sistema de gestión de calidad flexible ayudará a adaptarse rápidamente a las nuevas regulaciones, minimizando el impacto de cualquier cambio.

Actividades de seguimiento y control: El seguimiento continuo de los cambios en las leyes y reglamentaciones alimentarias es necesario para evitar el incumplimiento. Se deben realizar auditorías anuales para garantizar el cumplimiento de la normativa nacional e internacional, garantizando así que la empresa cumple con todos los requisitos. Además, los

empleados deben recibir capacitación periódica sobre las nuevas regulaciones para garantizar que todos los aspectos del proceso de fabricación cumplan con los requisitos legales.

Riesgos competitivos

Solución: Para contrarrestar la posible entrada de nuevos competidores al mercado, la diferenciación de productos es clave. Esto se puede lograr innovando en sabores, ofreciendo opciones únicas no disponibles en el mercado o utilizando envases atractivos y amigables con el medio ambiente que destaquen en el anaquel. También es importante implementar programas de fidelización para incentivar a los clientes a seguir comprando tus productos, así como ofrecer descuentos o promociones periódicas que te ayuden a mantenerte competitivo sin sacrificar demasiado las ganancias.

Actividades de seguimiento y control: Para ajustar la estrategia empresarial es necesario realizar un seguimiento continuo de los competidores. Esto incluye realizar análisis competitivos trimestrales para evaluar la actividad de la competencia relacionada con precios, promociones y nuevos productos. Además, las encuestas de satisfacción del cliente son una excelente herramienta para recopilar comentarios sobre las características del producto e identificar áreas potenciales de mejora antes que lo hagan sus competidores.

Riesgos de calidad del producto

Solución: Para garantizar una calidad constante de la mezcla de mantequilla, se debe realizar un estricto control de calidad en cada etapa del proceso de fabricación. Esto incluye inspeccionar cuidadosamente los aguacates antes de procesarlos para garantizar que solo se seleccionen los aguacates de la más alta calidad. Gracias al uso de tecnología avanzada de envasado y conservación, los alimentos se mantendrán frescos por más tiempo. Otra precaución para evitar variaciones en la calidad es capacitar a los empleados en técnicas adecuadas de manipulación de materias primas y procesos de fabricación.

Actividades de seguimiento y control: El control de calidad debe tener prioridad constante. Por este motivo, se debe revisar diariamente el proceso de producción, prestando atención a cada detalle que pueda afectar la calidad final del producto. Es importante revisar las devoluciones de productos y analizar los comentarios de los clientes mensualmente para identificar posibles problemas de calidad del producto.

11 CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación de mercados realizada en Quito se concluye las siguientes segmentaciones:

1.-Rentabilidad Aceptable y recuperación de la Inversión: El proyecto tiene un valor actual neto positivo (\$8.909,00) y una tasa interna de retorno (17,30%) mayor que la tasa de descuento WACC (12,42%) lo que indica rentabilidad financiera y capacidad de crear valor para los inversores y garantizando que la inversión es atractiva frente al costo de capital además, el retorno de la inversión se lo obtendría en 3,37 años, es decir se recuperan los 66350,98 dólares invertidos.

2.-Sensibilidad a los costos de la materia prima: La producción depende de los precios del aguacate, los cuales pueden fluctuar debido al clima y a factores de oferta y demanda. Esto plantea riesgos para la estabilidad de costos y la rentabilidad.

3.-Demanda creciente: Existe un creciente interés por productos saludables y procesados, como la pasta de aguacate, lo cual es una oportunidad de mercado, especialmente en Quito, donde los consumidores están poniendo atención a la alimentación saludable.

4.-Riesgo de pérdida de producto: Dado que la pasta de aguacate es un producto perecedero y viscoso que requiere condiciones óptimas de almacenamiento, existe el riesgo de que el producto caduque y se estropee si los procesos de almacenamiento y distribución no se gestionan adecuadamente.

5.-Competencia y sustitutos: Si bien esta categoría de productos tiende a tener un crecimiento favorable, la competencia de otros productos para untar y salsas (como el guacamole casero, el hummus y el helado de verduras) puede limitar el crecimiento de una empresa si no diferencia claramente su producto.

6.-Regulaciones de salud: La fabricación de alimentos procesados requiere regulaciones estrictas en materia de seguridad, etiquetado y aprobaciones sanitarias, lo que puede ocasionar costos adicionales y demoras en la puesta en marcha de su negocio.

7.-Costos de producción y escalabilidad: La inversión inicial puede parecer valiosa, pero los márgenes de ganancia pueden verse afectados si aumentan los costos de producción. Necesidad de evaluar el potencial de expansión para mejorar la eficiencia y reducir los costos unitarios.

8.-Acceso a canales de distribución: Para lograr efectividad en el marketing, es importante establecer alianzas con supermercados y plataformas digitales.

12 RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan recomendaciones para ayudar a minimizar riesgos y mejorar la rentabilidad de un proyecto de producción y comercialización de pasta de aguacate en el norte de Quito:

1.-Diversificar los proveedores de materia prima: Realizar alianzas con productores de aguacate fuerte de la parroquia de Chavezpamba para reducir y minimizar el impacto de las fluctuaciones de precios y disponibilidad.

2.-Optimización de la cadena de frío y conservación: Implementar tecnologías de conservación como el envasado en ambiente controlado y el envasado con barrera de oxígeno para extender la vida útil del producto y reducir el riesgo de pérdida por vencimiento.

3.-Diferenciar el producto: Desarrollar propuestas de valor únicas como combinaciones únicas, empaques como eco-amigables para diferenciarte de la competencia.

4.-Análisis de costos y estrategia de precios: Implementar un control estricto sobre los costos de fabricación y logística, así como estrategias de precios competitivos como paquetes promocionales o descuentos por cantidad.

5.-Diversificar los canales de venta: no depender únicamente de los supermercados; aumentando su presencia en tiendas de alimentos naturales, plataformas de comercio electrónico, mercados locales y segmentos de entrega a domicilio.

6.-Estrategias de cobertura financiera: Si se dispone de recursos de importación, considerar opciones de cobertura contra riesgos cambiarios o acordar con los proveedores fijar precios a mediano plazo y limitar el impacto de la inflación.

7.-Campaña educativa y promocional: crear contenido educativo sobre los beneficios del pasta de aguacate fuerte a través de las redes sociales, asociarse con nutricionistas y personas influyentes en el sector alimentario para crear conciencia sobre el producto.

8.-Escalabilidad gradual: Si se mantiene una producción constante y aumenta la escala a medida que aumenta la demanda, se garantizara una reducción gradual de los costos unitarios sin comprometer la calidad.

9.-Planificación de contingencias y gestión de riesgos: Desarrollar estrategias para enfrentar situaciones adversas como escasez de aguacate, crisis económicas o cambios regulatorios, asegurando la flexibilidad del negocio.

13 BIBLIOGRAFÍA

- Agrocalidad. (2022). *Sistema Gestor Unificado de Información Agrocalidad 2013 Gestión Tecnológica* . Obtenido de <https://guia.agrocalidad.gob.ec/agrodb/aplicaciones/publico/productos1/consultaRequisitoComercio.php>
- Ballesteros, H. V. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Junta de Política y Regulación Financiera. Tasas de Interés Activas Efectivas Máximas, Porcentajes
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes082025.htm>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de [http://www. degerencia. com/articulos](http://www.degerencia.com/articulos).
- Fernandez, F. J. (2017). *Estudio de mercado*.
- Pedrés, D. M. (2012). *Análisis del entorno económico* . Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez, J. P. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.
- SINAGAP. (2024). *Sistema Nacional de Información de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca* . Obtenido de SINAGAP:
<https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cifras-agroproductivas>
- SIPA. (2022). *Sistema de Información Pública Agropecuaria* . Obtenido de SIPA:
<http://sinagap.mag.gob.ec/sina/paginasInfocentros/InfoProductor.aspx>
- Villalba, C. I. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 302. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/28065533025.pdf>

14 ANEXOS

Anexo A Modelo de Entrevista

Sección	Contenido
Objetivo de la Entrevista	Recopilar información sobre las estrategias de comercialización, precios, canales de distribución y percepción del mercado empleado por la empresa, con el fin de identificar oportunidades, desafíos y mejores prácticas que puedan aplicarse al desarrollo e implementación de una estrategia competitiva para la introducción de pasta de aguacate en el Distrito Eugenio Espejo de Quito.
Confidencialidad	La entrevista será utilizada para fines académicos
Instrucciones	Con las preguntas planteadas queremos recabar su apreciación personal.
Duración	30 minutos
DATOS GENERALES SOBRE LA ENTREVISTA	
Dirección donde se realiza la entrevista	Vía Online
Fecha	9 de enero del 2025
Nombre del Entrevistador	Mónica Palacios
Hora de la entrevista	10:00 AM

Anexo B Cálculo del número de encuestas

Parámetro	Valor utilizado
Tamaño de la población (N)	524
Nivel de confianza (Z)	1.95 (95% de confianza)
Proporción de éxito (p)	0.5
Proporción de fracaso (q)	0.5
Margen de error €	0.05 (5%)
Fórmula del tamaño de muestra	$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$
Resultado del numerador	503.37
Resultado del denominador	3,2779
Tamaño de muestra calculado	154 encuestas

Anexo C Preguntas para la encuesta

A continuación, se presentan 15 preguntas para las encuestas a realizar

1.- ¿Cuál es su género?

- a) Masculino
- d) Femenino
- c) Otro

2.- ¿Cuántos años tiene?

- a) 18-30 años
- b) 31-50 años
- c) Más de 50 años

3.- ¿Cuál es su nivel educativo?

- a) Secundaria
- b) Universidad
- c) Posgrado
- d) Otros

4.- ¿Cuál es su ocupación?

- a) Estudiante
- b) Relación de Dependencia
- c) Empresarios/as
- d) Jubilado

5.- ¿Alguna vez ha probado la pasta de aguacate?

- a) SI
- b) No

6.- ¿Con qué frecuencia consume productos derivados de aguacate?

- a) A diario
- b) Semanal
- c) Mensual
- d) Ocasional
- e) Nunca

7.- ¿Dónde le gusta comprar productos de consumo como aguacates?

- a) Supermercado
- b) Tienda local
- c) Tienda online
- b) Mercado local
- d) No he comprado

8.- ¿Cuál de los siguientes empaques le gustaría o es más importante para usted al momento de compra una pasta de aguacate?

- a) Envase de vidrio
- b) Fundas plásticas reciclables
- c) Frascos individuales
- d) Otros



9.- ¿Cuál de los siguientes tamaños le gustaría a usted al momento de comprar una pasta de aguacate?

- a) 100 gramos
- b) 200 gramos
- c) 300 gramos
- d) Más de 300 gramos

10.- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por 200 gramos de una pasta de aguacate?

- a) Menos de \$4
- b) De 4 a 5 dólares
- c) De 5 a 6 dólares
- d) Más de \$6

11.- A la hora de elegir pasta de aguacate ¿qué es lo más importante para usted?

- a) Precio
- b) Sabor
- c) Calidad
- d) Ingredientes naturales
- e) Empaque reciclable

12.- ¿Qué sabor preferiría que se añada a la pasta de aguacate?

- a) Natural
- b) Picante
- b) Con limón
- d) Maní

13.- ¿Qué importancia tiene para usted un producto 100% orgánico?

- a) Muy importante
- b) Algo importante
- c) No muy importante
- d) No importa.

14.- ¿Estaría dispuesto a pagar más por un producto orgánico?

- a) Si
- b) No
- c) Depende del precio.

15.- ¿Le gustaría recibir promociones y descuentos en productos de pasta de aguacate?

a) Si

b) No

En caso de ser afirmativa esta última pregunta tomar los datos de la persona encuestada.

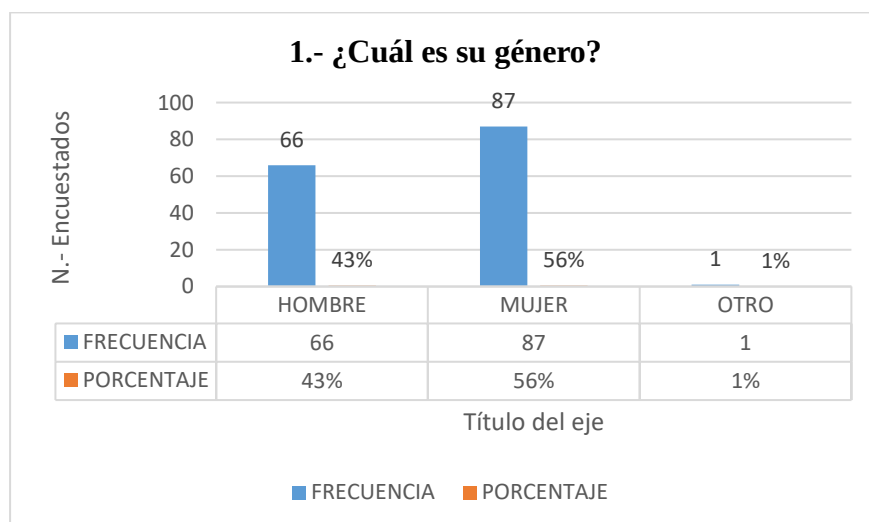
Anexo D Resultados de la encuesta

A continuación, se muestran los resultados a cada una de las preguntas realizadas en la encuesta de 154 personas según la aplicación de la fórmula de muestra finita, y de una población de 524 personas.

PREGUNTA #1

1.- ¿Cuál es su género?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	66	43%
Femenino	87	56%
Otro	1	1%
TOTAL	154	100%

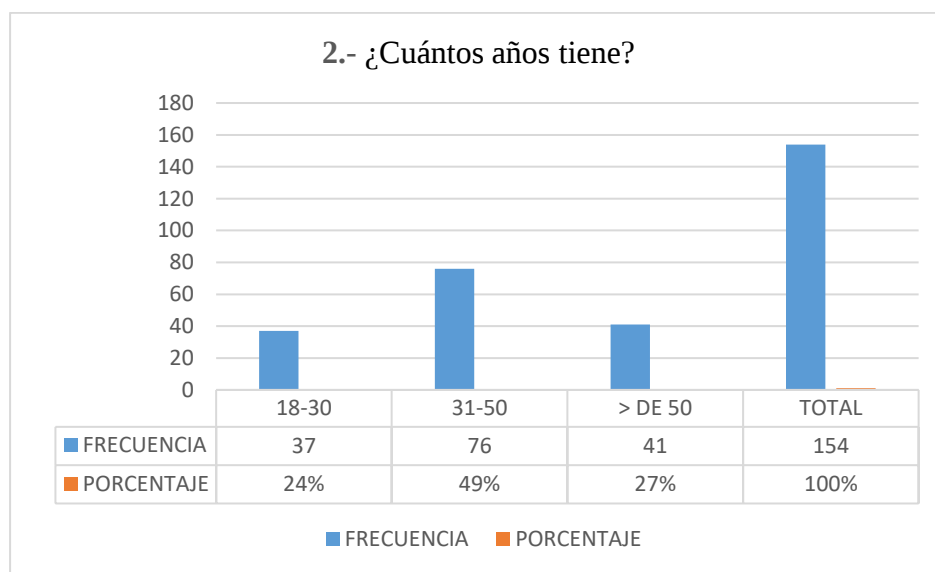


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #1, el 56% corresponden a mujeres.

PREGUNTA# 2

2.- ¿Cuántos años tiene?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-30 años	37	24%
31-50 años	76	49%
> de 50 años	41	27%
TOTAL	154	100%

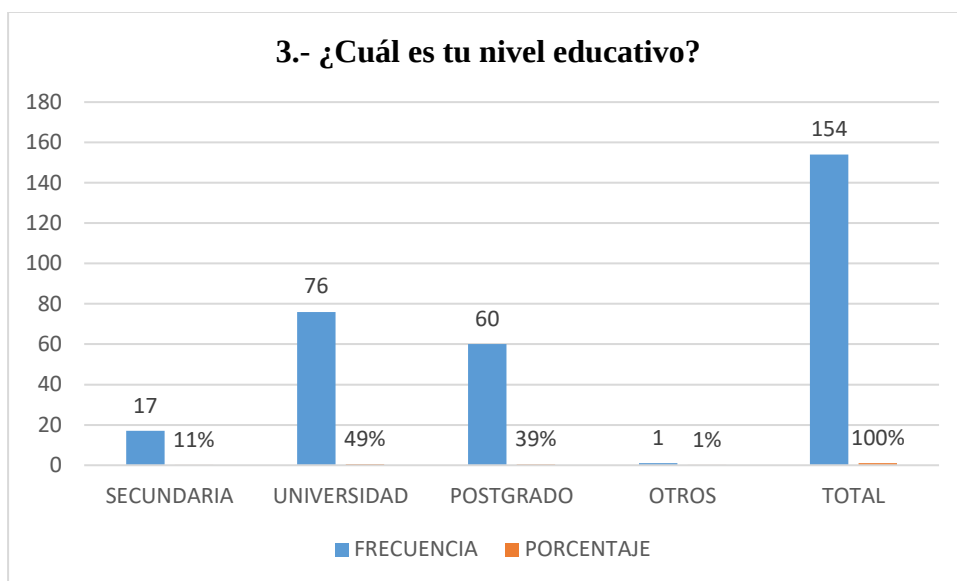


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #2, el 49% corresponden a personas de entre 31 y 50 años.

PREGUNTA #3

3.- ¿Cuál es su nivel educativo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SECUNDARIA	17	11%
UNIVERSIDAD	76	49%
POSGRADO	60	39%
OTROS	1	1%
TOTAL	154	100%

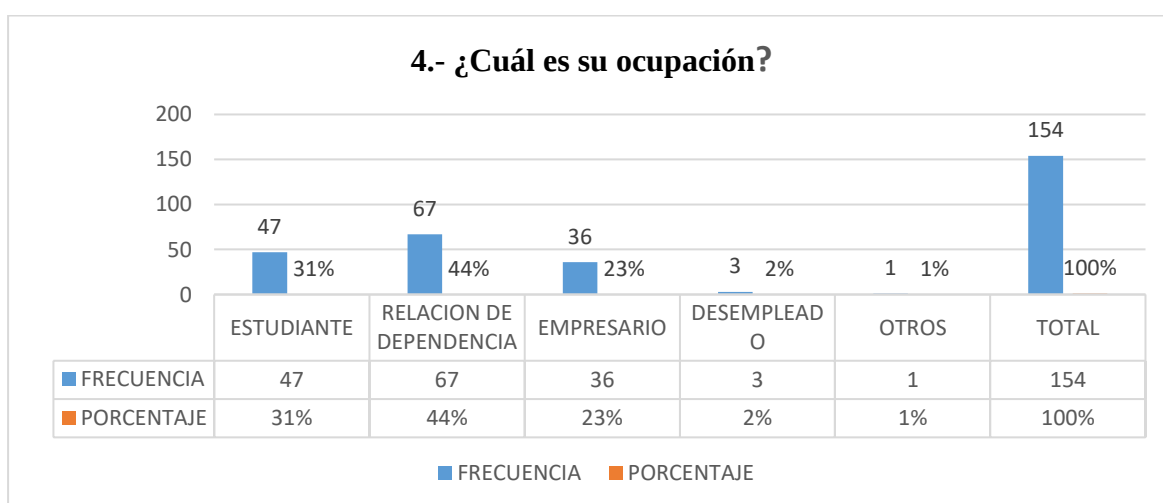


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #3, el 49% tienen estudios universitarios.

PREGUNTA #4

4.- ¿Cuál es su ocupación?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ESTUDIANTE	47	31%
RELACION DE DEPENDENCIA	67	44%
EMPRESARIO	36	23%
DESEMPLEADO	3	2%
OTROS	1	1%
TOTAL	154	100%

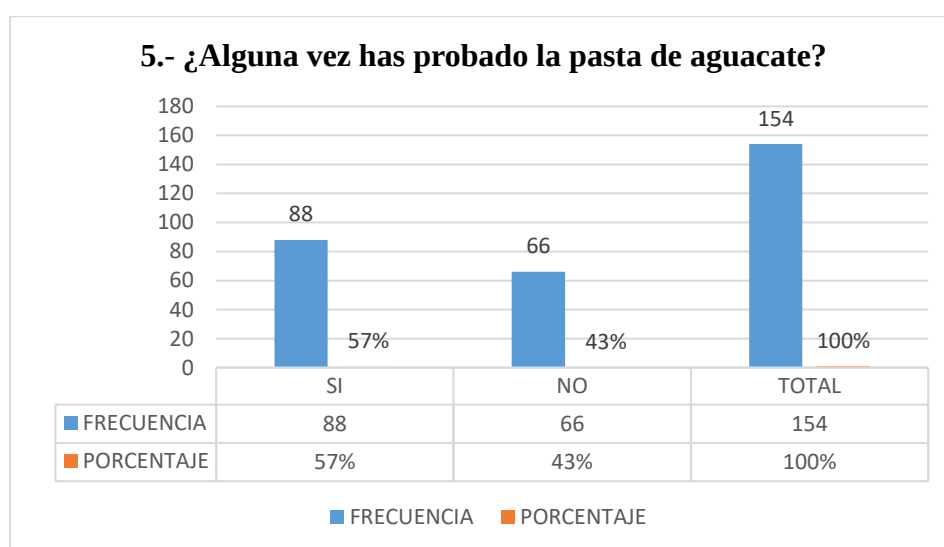


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #4, el 44% corresponden a personas que trabajan en relación de dependencia.

PREGUNTA #5

5.- ¿Alguna vez ha probado la pasta de aguacate?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	88	57%
NO	66	43%
TOTAL	154	100%

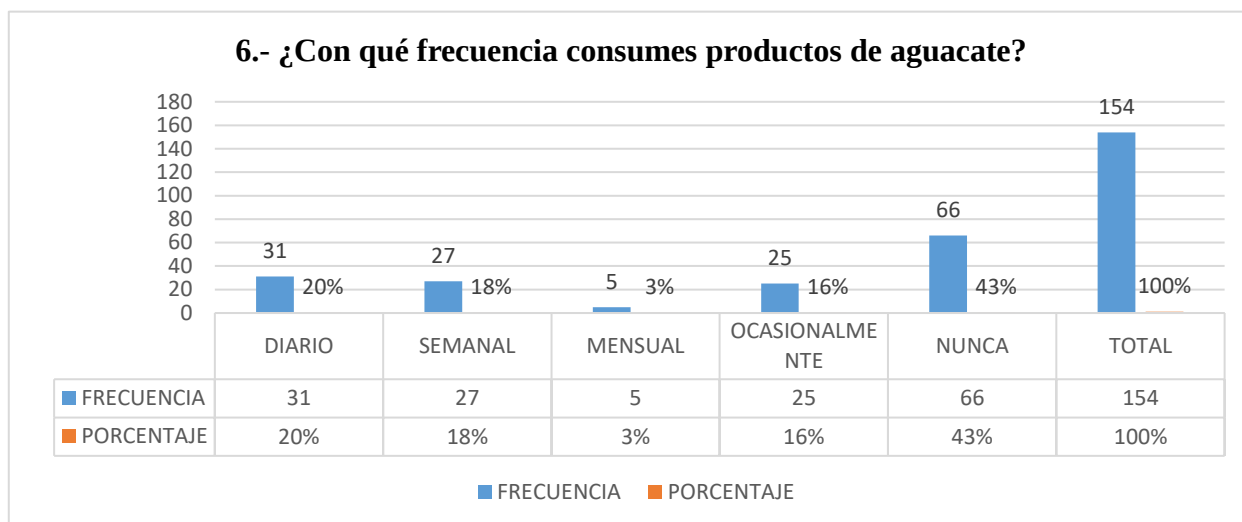


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #4, el 57% han probado alguna vez pasta de aguacate.

PREGUNTA #6

6.- ¿Con qué frecuencia consume productos derivados de aguacate?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A DIARIO	31	20%
SEMANAL	27	18%
MENSUAL	5	3%
OCASIONALMENTE	25	16%
NUNCA	66	43%
TOTAL	154	100%

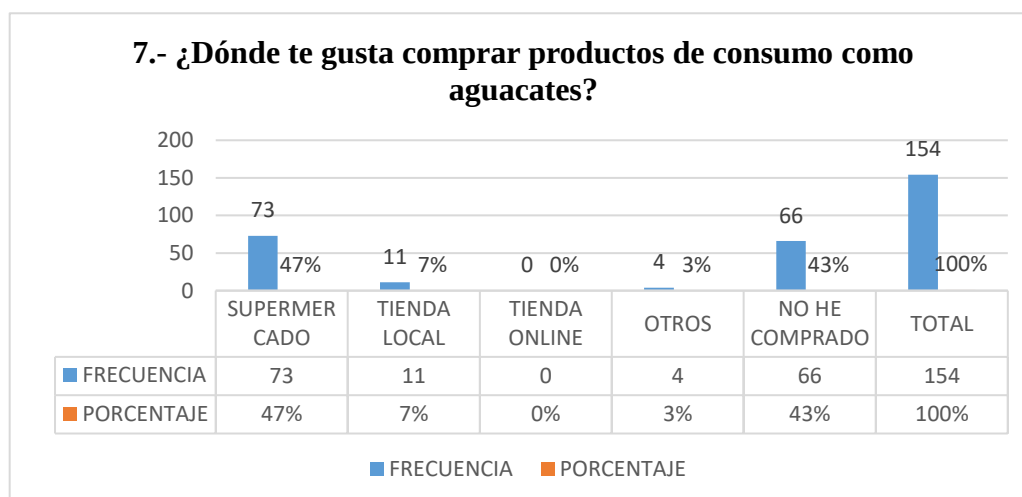


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #6, el 20% lo consumen de forma diaria y que el 43% no ha consumido nunca.

PREGUNTA #7

7.- ¿Dónde le gusta comprar productos de consumo como aguacates?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SUPERMERCADO	73	47%
TIENDA LOCAL	11	7%
TIENDA ONLINE	0	0%
OTROS	4	3%
NO HE COMPRADO	66	43%
TOTAL	154	100%

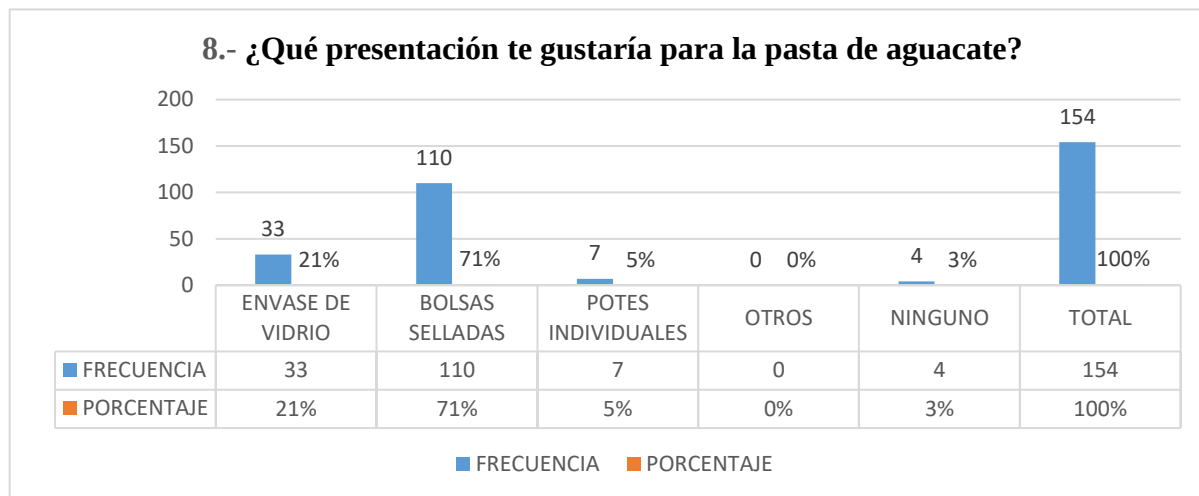


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #7, el 47% han comprado la pasta de aguacate en supermercados.

PREGUNTA #8

8.- ¿Cuál de los siguientes empaques le gustaría o es más importante para usted al momento de compra una pasta de aguacate?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENVASE DE VIDRIO	33	21%
FUNDAS SELLADAS	110	71%
POTES INDIVIDUALES	7	5%
OTROS	0	0%
NINGUNO	4	3%
TOTAL	154	100%

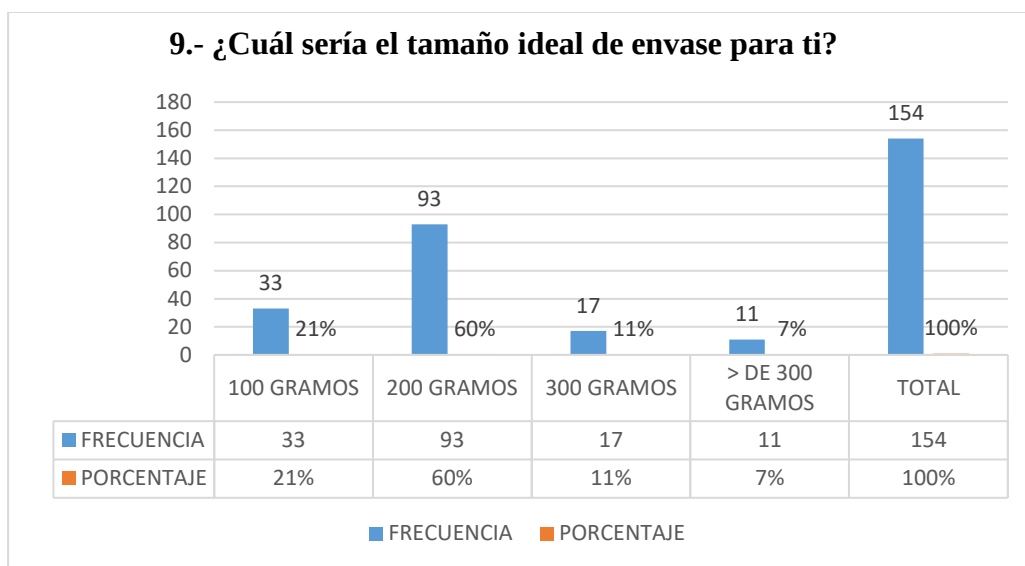


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #8, el 71% le gusta el empaque de fundas selladas al vacío con tapa

PREGUNTA #9

9.- ¿Cuál de los siguientes tamaños le gustaría a usted al momento de comprar una pasta de aguacate?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
100 gramos	33	21%
200 gramos	93	60%
300 gramos	17	11%
> de 300 gramos	11	7%
TOTAL	154	100%

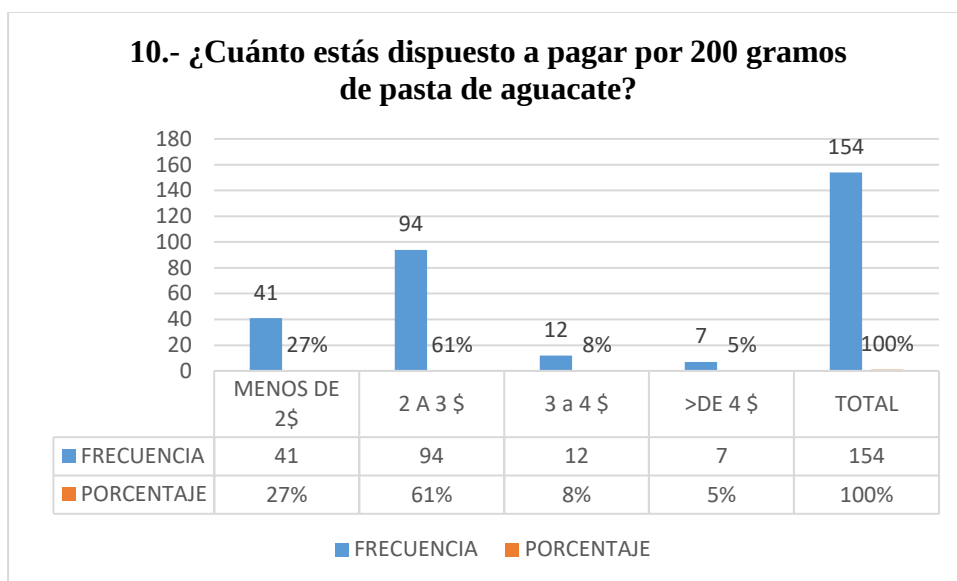


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #9, el 60% prefiere las presentación de 200 gramos de pasta de aguacate.

PREGUNTA #10

10.-¿Cuánto está dispuesto a pagar por 200 gramos de una pasta de aguacate?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 2\$	41	27%
2 A 3 \$	94	61%
3 a 4 \$	12	8%
>DE 4 \$	7	5%
TOTAL	154	100%

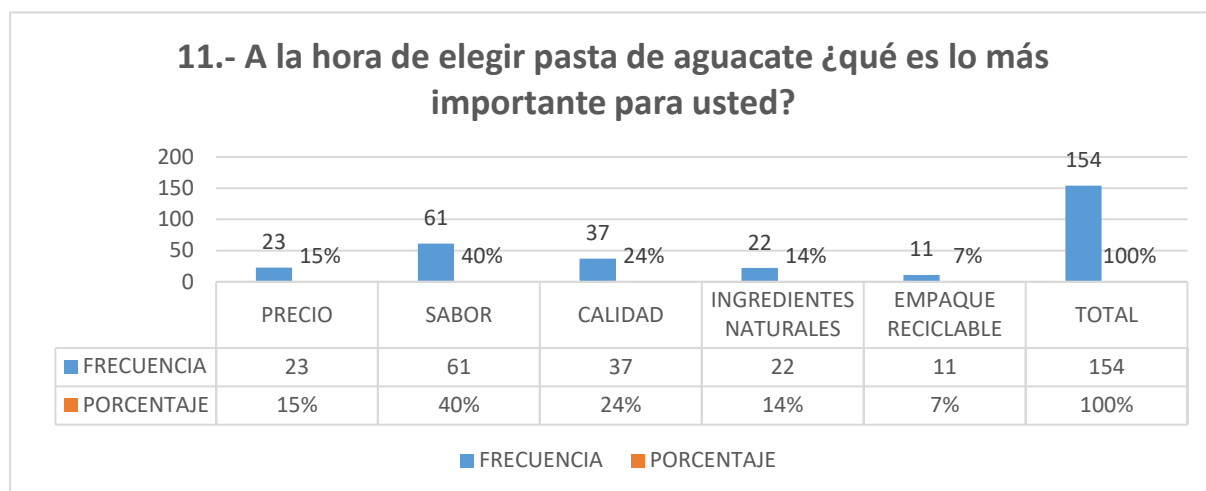


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #10, el 61% está dispuesto a pagar entre 2 a 3 dólares por la presentación de 200 gramos.

PREGUNTA #11

11.- A la hora de elegir pasta de aguacate ¿qué es lo más importante para usted?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	23	15%
Sabor	61	40%
Calidad	37	24%
Ingredientes naturales	22	14%
Empaque reciclable	11	7%
TOTAL	154	100%

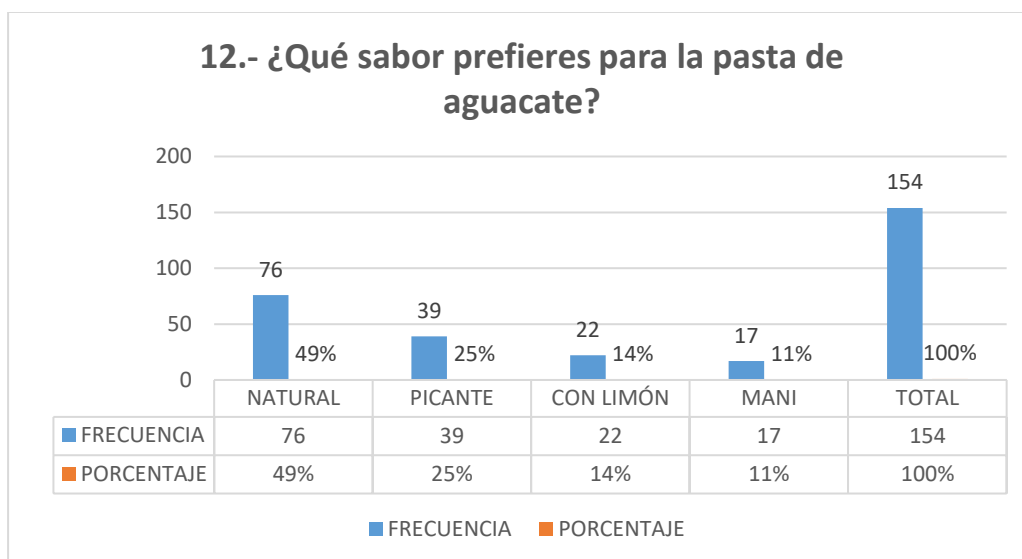


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #11, el 40% resaltan más el sabor de la pasta de aguacate.

PREGUNTA #12

12.- ¿Qué sabor preferiría que se añada a la pasta de aguacate?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Natural	76	49%
Picante	39	25%
Con limón	22	14%
Mani	17	11%
TOTAL	154	100%

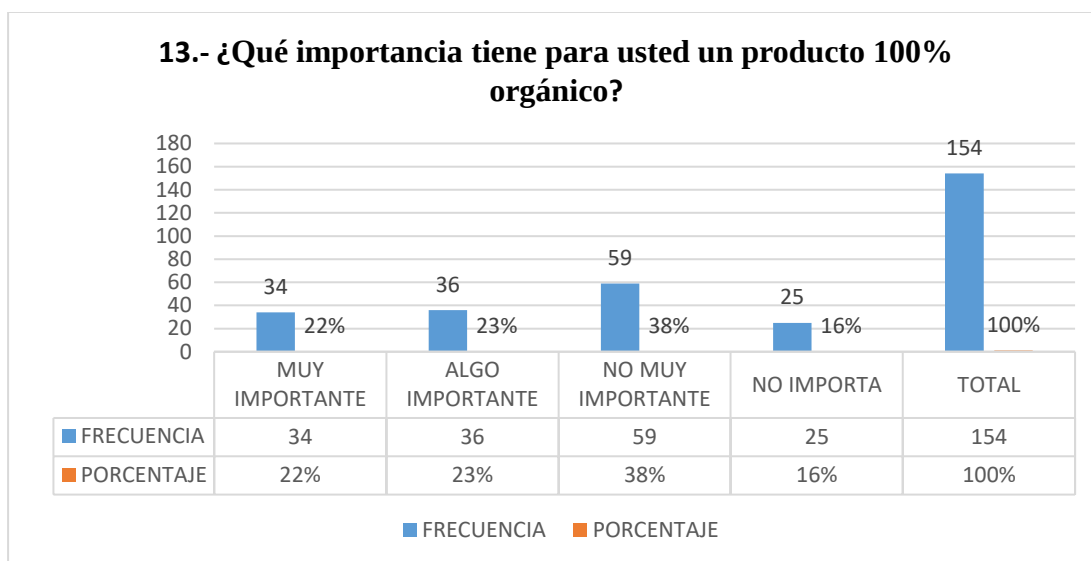


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #12, el 49% prefieren el sabor natural a Aguacate.

PREGUNTA #13

13.- ¿Qué importancia tiene para usted un producto 100% orgánico?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	34	22%
Algo importante	36	23%
No muy importante	59	38%
No importa	25	16%
TOTAL	154	100%

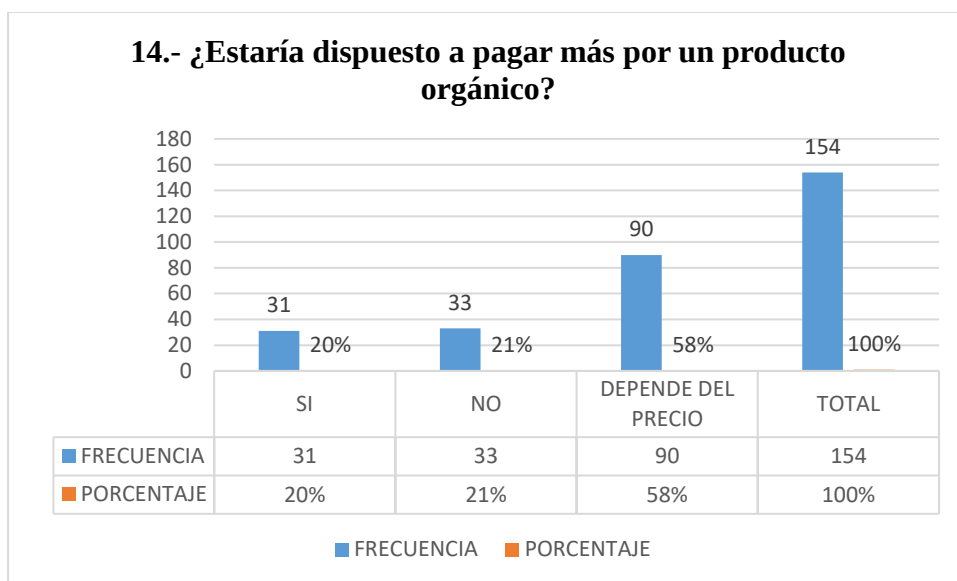


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #13, el 38% no le ven tan importante que el producto sea 100% orgánico.

PREGUNTA #14

14.- ¿Estaría dispuesto a pagar más por un producto orgánico?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	31	20%
No	33	21%
Depende del precio	90	58%
TOTAL	154	100%

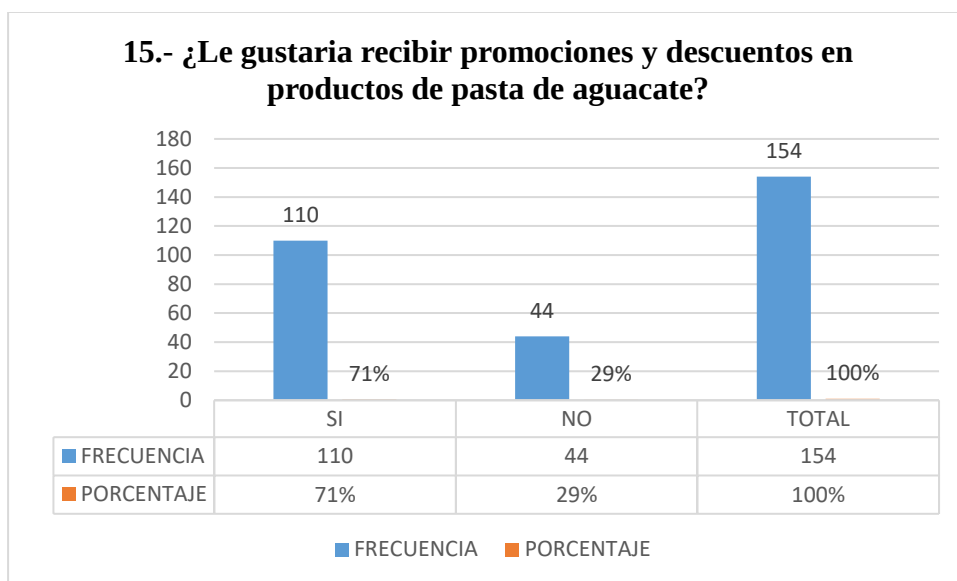


Se puede observar que las respuestas a la pregunta #14, el 58% estaría dispuesto a pagar más porque el producto sea orgánico.

PREGUNTA #15

15.- ¿Le gustaría recibir promociones y descuentos en productos de pasta de aguacate?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	110	71%
No	44	29%
TOTAL	154	100%



Se puede observar que las respuestas a la pregunta #15, el 71% de los encuestados quisieran recibir promociones y descuentos por el producto.

Anexo E Entrevista

DATOS GENERALES SOBRE DEL EXPERTO	
Cuáles son sus nombres y apellidos	Juan Fernando Espinoza
Cuál es su título Profesional	Ing. en alimentos
Donde trabaja en la actualidad	Corporación Favorita
Cargo que ocupa	Asesor de Compras
Cuantos años tiene de experiencia en la exportación de fruta	5 años

Les saluda Mónica Palacios, soy estudiante de postgrado de la Escuela de Superior Politécnica de Administración de Empresas (ESPAE) Promoción 8, como parte del proceso de graduación, se desarrolló una idea de Negocio denominado “Creación de una empresa para comercializar pasta de aguacate en el Distrito Metropolitano de Quito”. Con la finalidad de descubrir la viabilidad de este producto.

Se diseñó una breve entrevista para conocer la opinión de los expertos respecto al producto, determinar la demanda del producto por parte de los profesionales en el tema y establecer el mercado objetivo.

Inicio de Entrevista:

A continuación, se presentan preguntas y respuestas extraídas de la entrevista con el asesor de compras de la Corporación Favorita sobre la comercialización de la pasta de aguacate:

1.- ¿Cuál es su principal criterio a la hora de elegir un nuevo producto alimenticio, como la pasta de aguacate?

Respuesta: “Buscamos productos con valor diferenciado, alta calidad, empaque atractivo ,también evaluamos las tendencias relacionadas con el consumo saludable a medida que los consumidores buscan cada vez más productos hecho a base de frutas orgánicas y nutritivos” y sobre todo en temporadas de sobreproducción del aguacate el diversificarlos, ya que el producir materias primas el pago es a bajos precios por eso es importante transformar los productos y poder dar un valor agregado, para así estandarizar los precios de las materias primas ”

2.- ¿Qué importancia tienen las tendencias de consumo saludable a la hora de elegir productos para exhibir en las góndolas?

Respuesta: “Las tendencias de consumo saludable son de fundamental importancia para nosotros. Productos como la pasta de aguacate satisfacen la demanda de alimentos naturales y nutritivos.

3.- ¿Qué estrategia de precios utiliza para productos innovadores como la pasta de aguacate?

Respuesta: “Hay que definir precios competitivos que muestren el valor y la calidad del producto”.

4.- ¿Cuál es su política de devolución para productos de esta categoría?

Respuesta: “En el caso de productos como la pasta de aguacate, se puede trabajar con

ganancias un poco más altos que con productos normales, pero siempre asegurándonos de que sean llamativos para el consumidor”.

5.- ¿Cómo valoran la demanda que puede tener un nuevo producto antes de agregarlo a sus góndolas?

Respuesta: “Se realizan pruebas en las tiendas elegidas para investigar el mercado “Esto nos permite comprender mejor las preferencias de los consumidores y su comportamiento de compra antes de tomar una decisión final”.

6.- ¿Qué niveles mínimos de ventas o ingresos espera que tengan productos como los aguacates licuados para que permanezcan en los estantes?

Respuesta: “Si un producto no cumple con las expectativas de ventas, evaluamos la vida útil de ese producto y tratamos de comprender por qué la demanda es baja”.

7.- ¿Qué tipo de empaque prefiere para los productos que se exhibirán en perchas?

Respuesta: “Los envases o fundas transparentes hacen que el producto sea más visible y generan mayor confianza, mientras que los envases biodegradables o reciclables son muy valorados por los consumidores conscientes del medio ambiente”.

8.- ¿Cómo se decide la ubicación estratégica de un nuevo producto en la percha?

Respuesta: Nuestro objetivo es maximizar la visibilidad del producto nuevo para atraer a los consumidores y facilitarles la compra.

9.- ¿Qué importancia tiene promocionar y probar nuevos productos?

Respuesta: Ayudan a crear conciencia y fomentar la prueba de productos. es una alternativa muy atractiva ya que al ser la materia prima las frutas se pueden disfrutar de sus beneficios alargando su periodo de vida, debido a que la fruta es más perecedera, las oportunidades para las frutas y las hortalizas procesadas es inmenso.

Anexo F Algunos equipos a utilizarse

BALANZA DE PLATAFORMA	
	
Especificaciones del equipo: Ref. BS-1500 HD 200	
Capacidad de pesado 200 a 500 kg Resolución: 0.05kg/ 0.1lb Dimensiones de la plataforma de: 30cm x 40cm/12" x 16" Pantalla LED con iluminación de fondo Indicador Unidad seleccionable indicación: kg, lb Bascula El modo de alta estabilidad Software para PC Monofásica Voltaje:110-220 VAC Peso: 12 Kg	

MESA ESCURRIDORA DE ACERO INOXIDABLE
1
Especificaciones del equipo: SMRL
Capacidad por carga: carga pesada Dimensiones: 120cm x 70cm alto 90cm Fabricada en acero inoxidable 304 Con rejillas de escurrimiento. Repisas para canastillas y deslizamiento de charolas Con refuerzos en la parte inferior y regatones para nivelar al piso. Peso: 245 Kg



BANDA TRANSPORTADORA CON TINA PARA LAVADO



Especificaciones del equipo: Ref. 10067

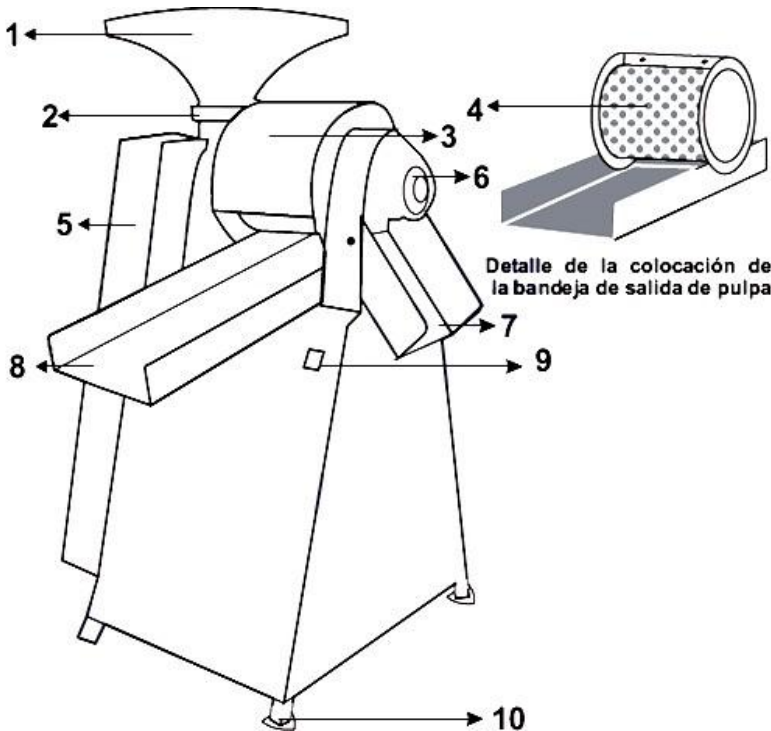
Capacidad de producción: 1.000 a 1.500 Kg/h Dimensiones: 248 x 85
x 115 cm

Capacidad por carga: 50Kg por carga Duración por
carga: de 10 a 15 min Largo de los rodillos: 180 cm

Pelado consistente Cuerpo: en acero
inox.

Poder: dos motores de 2.2 y 2.8 Kw Voltaje:
220VAC

Peso: 550 kg

DESPULPADORA
 Detalle de la colocación de la bandeja de salida de pulpa
Especificaciones del equipo: Ref. 78690
Capacidad de producción: 200 Kg/h Dimensiones: l-2.300mm., a-1.800mm., h-2.000mm Cuerpo: en acero inox. 304 Motor: SIEMENS de 1 h.p Aplicación: Despulpadora trozadora, licuadora refinadora Dos tamices para toda fruta No parte semilla, no desperdicia fruta Consumo: 1500 watts. Tensión: 110 o 220 Volt. Peso: 370 kg

CÁMARA DE ALMACENAMIENTO



Especificaciones del equipo:

Temperatura: -45
A 20 C

Número de
Modelo: OEM

Densidad para el
panel:: 43kg/m³

Compresor::
Copeland o Bizter

Refrigerante::
R404a

Grueso del
panel:: 50m m, 75m m,
100m m, 150m m, 200m
m

Temperatur
a: -45 ~
+20 C

Refrigeración: Aire
refrescado/refrigerado por
agua

Anexo D Normas INEN Aditivos alimentarios

CODEX STAN 192-1995

73

Cuadro I

ACESULFAME DE POTASIO

No. Cat. alim	Categoría de alimento	Dosis máxima	Notas	Año Adoptada
14.1.4	Bebidas a base de agua aromatizadas, incluidas las bebidas para deportistas, bebidas energéticas o bebidas electrolíticas y bebidas con partículas añadidas	600	161 & 188	2007
14.1.5	Café, sucedáneos del café, té, infusiones de hierbas y otras bebidas calientes a base de cereales y granos, excluido el cacao	600	160,161 & 188	2007
14.2.7	Bebidas alcohólicas aromatizadas (p. ej., cerveza, vino y bebidas con licor tipo bebida gaseosa, bebidas refrescantes con bajo contenido de alcohol)	350	188	2007
15.0	Aperitivos listos para el consumo	350	188	2007

ACETATO ISOBUTIRATO DE SACAROSA

SIN 444 Acetato isobutirato de sacarosa Clases Funcionales: Emulsionantes, Estabilizadores

No. Cat. alim	Categoría de alimento	Dosis máxima	Notas	Año Adoptada
14.1.4	Bebidas a base de agua aromatizadas, incluidas las bebidas para deportistas, bebidas energéticas o bebidas electrolíticas y bebidas con partículas añadidas	500		1999

ÁCIDO ACÉTICO GLACIAL

SIN 260 Ácido acético, glacial Clases Funcionales: Reguladores de la acidez, Sustancias conservadoras

No. Cat. alim	Categoría de alimento	Dosis máxima	Notas	Año Adoptada
01.6.6	Queso de proteínas del suero	BPF		2006

ÁCIDO ASCÓRBICO, L-

SIN 300 Ácido ascórbico, L- Clases Funcionales: Reguladores de la acidez, Antioxidantes, Agentes de tratamiento de las harinas

No. Cat. alim	Categoría de alimento	Dosis máxima	Notas	Año Adoptada
14.1.2.1	Zumos (jugos) de frutas	BPF		2005
14.1.2.3	Concentrados para zumos (jugos) de frutas	BPF	127	2005
14.1.3.1	Néctares de frutas	BPF		2005
14.1.3.3	Concentrados para néctares de frutas	BPF	127	2005

ÁCIDO CÍTRICO

SIN 330 Ácido cítrico Clases Funcionales: Reguladores de la acidez, Antioxidantes, Secuestrantes

No. Cat. alim	Categoría de alimento	Dosis máxima	Notas	Año Adoptada
01.6.6	Queso de proteínas del suero	BPF		2006
02.1.1	Aceite de mantequilla (manteca), grasa de leche anhidra, "ghee"	BPF	171	2006

Anexo G: Cosecha del Aguacate fuerte



Anexo H: Almacenamiento del Aguacate fuerte



Anexo I: Calculo de Estimación de la distribución por genero

Estimación de la distribución por género en el grupo de 25 a 40 años

Para realizar una estimación aproximada, se puede utilizar los datos disponibles y asumir una distribución uniforme de edades dentro de cada grupo. Los datos indican que:

- El 28,11% de la población de Quito tiene entre 15 y 29 años.
- El 26,93% tiene entre 30 y 49 años.

El objetivo es estimar el porcentaje para el rango de 25 a 45 años. Para ello, dividimos este rango en dos partes, en función de los datos disponibles:

Estimación para el subgrupo 15–29 años

- El grupo de 15–29 años abarca 15 años en total.
- El subgrupo de 25 a 29 años comprende 5 años.
- Asumiendo distribución uniforme, la proporción en este subgrupo es:
 $5/15=1/3$ (0,3333)
- Por lo tanto, el porcentaje estimado para 25–29 años es:
 $28,11\% \times 1/3 = 9,37\%$

Estimación para el subgrupo 30–45 años

- El grupo de 30–45 años abarca 20 años.
- El subgrupo de 30 a 45 años abarca 10 años (asumiendo que 40 pertenece a este tramo y que la división se hace en períodos de 10 años dentro de los 20).
- La proporción es:
 $10/20=0,5$
- Entonces, el porcentaje estimado para 30–45 años es:
 $26,93\% \times 0,5 = 13,465\%$.

Suma de ambos subgrupos

Sumando ambas estimaciones:

$$9,37\% + 13,465\% \approx 22,84\%$$

Extrapolando y asumiendo una distribución uniforme dentro de los rangos, se estima que aproximadamente **22,8%** de la población de Quito tiene entre 25 y 45 años.

Estos cálculos son aproximados y dependen de la uniformidad en la distribución de edades dentro de cada intervalo.

Dado que no disponemos de datos específicos para el rango de 25 a 45 años, utilizaremos la distribución general por género en Quito para estimar la distribución en este grupo de edad.

- **Porcentaje de hombres en el grupo de 25 a 45 años:** 48,3% del 22,8% total = $0,481 \times 22,8\% = 10,37\%$
- **Porcentaje de mujeres en el grupo de 25 a 45 años:** 51,7% del 22,8% total = $0,581 \times 22,8\% = 12,45\%$

Aproximadamente, del 22,8% de la población de Quito que se encuentra entre los 25 y 45 años:

- **10,37%** son hombres.
- **12,45%** son mujeres.

Anexo J: Calculo de Mercado Objetivo

De acuerdo con el “Diagnóstico Estratégico – Eje Social” del Municipio Metropolitano de Quito, se espera que para el año 2025, el 22,80% de la población quiteña se encuentre entre 25 y 45 años, con una distribución de 10,37% de varones y 12,43% de mujeres.

Aplicamos estas proporciones a la población total de la parroquia Eugenio Espejo:

Hombres de 25 a 45 años:

10,37% de 511.019 residentes $\approx$ 52.992 hombres

Mujeres de 25 a 45 años:

12,43% de 511.019 residentes $\approx$ 63,519 mujeres

La suma tanto de hombre, como de mujeres de 25 a 45 años es de 116.511 personas.

14.1.1 Cálculo del Mercado Objetivo:

El mercado disponible corresponde al 30% del mercado potencial.

El mercado efectivo corresponde al 15% del mercado disponible

El mercado objetivo corresponde al 10% del mercado efectivo.

Cálculo del mercado del aguacate en Quito

Datos facilitados

Mercado potencial total: 116.511 personas.

Mujeres: 63.519

Hombres: 52.992

Calcular el mercado disponible

Supongamos que el mercado existente representa el 30% del mercado potencial (según criterios de disponibilidad y poder adquisitivo).

Mercado disponible = $116,511 \times 0,30 = 34,953$

De los cuales; Hombres son 15.897 y mujeres son 19.056

Mujeres: $63.519 \times 0,30 = 19.056$

Hombres: $52.992 \times 0,30 = 15.897$

Cálculo efectivo del mercado

El mercado efectivo es el 15% del mercado disponible (según la estrategia de distribución y el alcance real).

Mercado efectivo: $34.953 \times 0,15 = 5.243$

De los cuales; Hombres son 2.384 y mujeres son 2.858

Mujeres: $19.056 \times 0,15 = 2.858$

Hombres: $15.897 \times 0,15 = 2.384$

Calcular el mercado objetivo

Se estima que el mercado objetivo es el 10% del mercado efectivo

Mercado objetivo

Mercado objetivo: $5.243 \times 0,10 = 524$

De los cuales; Hombres son 238 y mujeres son 286

Mujeres: $2.858 \times 0,10 = 286$

Hombres: $2.384 \times 0,10 = 238$

Julio 2025

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS MÁXIMAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO ESTABLECIDAS POR LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACIÓN FINANCIERA

Tasas de Interés Activas Máximas ¹	
Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento ²	% anual
Productivo Corporativo	11,11
Productivo Empresarial	13,20
Productivo PYMES	11,78
Consumo	16,77
Educativo	9,50
Educativo Social	7,50
Vivienda de Interés Público	4,99
Vivienda de Interés Social	4,99
Inmobiliario ³	11,00
Microcrédito Minorista	28,23
Microcrédito de Acumulación Simple	24,89
Microcrédito de Acumulación Ampliada	22,05
Inversión Pública	9,33

1. De acuerdo a la Resolución No. JPRF-F-2023-070 de 22 de junio 2023, de la Junta de Política y Regulación Financiera

2. Según la Resolución 603-2020-F, de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

3. Según la Resolución No. JPRF-F-2024-0104 de 15 de marzo de 2024, de la Junta de Política y Regulación Financiera.

2. MARCO LEGAL

[RESOLUCIÓN No. JPRF-F-2023-070](#)

[RESOLUCIÓN No. JPRF-F-2022-053](#)

[RESOLUCIÓN NO JPRF-F-2022-031](#)

[RESOLUCIÓN No. JPRF-F-2021-004](#)

Para mayor información: https://jprf.gob.ec/wp-content/uploads/2025/06/Tasas_Julio_2025.pdf

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES

Porcentajes



Banco Central
del Ecuador

Julio 2025

Cumpliendo las funciones establecidas en el Artículo 36, numeral 8 del Código Orgánico y Financiero; el BCE realiza el "Monitoreo de las tasas de interés con fines estadísticos". El establecimiento del sistema de tasas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley corresponden a la Junta de Política y Regulación Financiera, conforme lo indica el mismo COMF en el artículo 14.1

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO

Tasas de Interés Activas Referenciales ¹	
Segmentos de Crédito ²	% anual
Productivo Corporativo	8,50
Productivo Empresarial	10,55
Productivo PYMES	10,62
Consumo	15,98
Educativo	8,91
Educativo Social	5,49
Vivienda de Interés Público	4,99
Vivienda de Interés Social	4,98
Inmobiliario	10,36
Microcrédito Minorista	20,88
Microcrédito de Acumulación Simple	21,24
Microcrédito de Acumulación Ampliada	18,75
Inversión Pública	8,83

DEFINICIONES: Tasa de Interés Activa Efectiva Referencial por Segmento (TAR), para cada uno de los segmentos de la cartera de crédito, corresponden al promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por las entidades financieras. Mayor información, diríjase a:

https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Met_TasasReferenciales.pdf

1. La información para el cálculo de tasas de interés efectivas referenciales para julio 2025 se toma en consideración las semanas del 22 de mayo al 18 de junio 2025 con una cobertura de 348 entidades financieras. Además se excluye todas las tasas de interés con las operaciones que están fuera del mercado.