



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JUGOS DE FRUTA
COMBINADOS CON ALFAFA O SEMILLAS DE CHÍA,
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesora Guía
Ing. Nancy Chávez, MBA.

Autora
María Belén Mosquera Alcívar

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Nancy Chávez
Ingeniera Comercial MBA
C.C.: 170629623-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

María Belén Mosquera Alcívar

C.C.: 171524139-2

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por su guía a lo largo de mi vida. De igual manera, agradezco a mis padres Luis y María Isabel por ser mi apoyo incondicional y mayor motivación. A mis hermanos por su ejemplo de perseverancia y de lucha. A José, por su paciencia y por estar conmigo en las buenas y malas. A mis amigas por su compañía a lo largo de todo el camino y por permitirme crecer a su lado. A mi tutora, Nancy Chávez por su guía en el proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres Luis y María Isabel, quienes me impulsan a soñar y a ser mejor cada día.
A mis hermanos Luis Xavier, Estefy y Luis Armando por acompañarme con sus risas y sus consejos a lo largo de este trayecto.

RESUMEN

Día a día la tendencia en el cuidado de la salud va en aumento al igual que la demanda de productos nutricionales. Es por esta razón, que la elaboración de jugos prensados en frío y procesados por altas presiones combinados con alfalfa o semillas de chía de "Pure Nature" resulta estratégico, pues permite la creación de un producto 100% natural que logra diferenciarse en el mercado. Se aplicará una estrategia de penetración a fin de capturar una porción significativa del mercado. Este producto se dirige a personas entre 25-37 años de un nivel socio económico medio-alto y alto de los sectores norte, centro, sur y valles (Cumbayá y Tumbaco) de la ciudad de Quito que llevan un estilo de vida saludable.

Es importante conocer que si bien dentro de la industria de jugos envasados existe una gran cantidad de néctares o concentrados de fruta y hortalizas, los jugos prensados en frío y procesados por altas presiones se consideran los más nutricionales debido a su proceso de elaboración que permite conservar adecuadamente propiedades de frutas y vegetales así como extender la vida útil del producto por un mes sin necesidad de aplicar preservantes.

Para llevar a cabo el desarrollo de este proyecto, la inversión total es aproximadamente: \$567.012,17 USD. Esta será financiada en un 60% mediante aportes igualitarios de diez socios y en un 40% a través de un préstamo a cinco años a la Corporación Financiera Nacional.

Finalmente, a través del flujo de caja se logró determinar que el VAN es de \$201.859,12 USD y la TIR de 27.47%, mostrando así, la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

Day by day the trend in health care is increasing along with the demand for nutritional products. For this reason, the production of "Pure Nature" cold pressed juices combined with alfalfa or chia seeds is strategic as it allows the creation of a 100% natural product that manages to differentiate itself in the market. A penetration strategy will be applied in order to capture a significant market share. This product directs to people between 25-37 years old, located at the north, center, south and valleys (Cumbayá and Tumbaco) of Quito, with medium-high and high socioeconomic level and a healthy lifestyle.

It is important to know that while in packaged juice industry exists many options of nectar, and concentrates, cold pressed and high pressure processed juices are considered the most nutritional alternative due to its manufacturing process that allows to preserve important properties from fruits and vegetables and extends juice's duration for one month without the needing preservatives.

In order to develop this project, the total investment amount of is approximately: \$ 567,012.17 USD. This will be financed using the next structure: 60% - equal contributions of ten partners and 40% - five year loan to the National Finance Corporation.

Finally, through cash flow it was possible to determine that the NPV is \$ 201,859.12 USD and IRR 27.47%, which ensures the viability of the project.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.2	Objetivos.....	1
1.2.1	Objetivo General del trabajo	1
1.2.2	Objetivos Específicos del trabajo.....	1
2.	ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1	Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1	Entorno Externo.....	2
2.1.1.1	Entorno político.....	2
2.1.1.2	Entorno Económico.....	3
2.1.1.3	Entorno Social.....	3
2.1.1.4	Entorno Tecnológico.....	4
2.1.2	Análisis de la Industria.....	4
2.1.2.1	Clasificación CIIU.....	4
2.1.2.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	4
2.1.2.3	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	5
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	7
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa.....	7
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	11
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.....	11
5.	PLAN DE MARKETING.....	12
5.1	Estrategia general de marketing.....	12
5.1.1	Mercado Objetivo.....	12
5.1.2	Propuesta de Valor.....	12
5.2	Mezcla de Marketing.....	12
5.2.1	Producto.....	12
5.2.2	Precio.....	17
5.2.3	Plaza.....	18
5.2.4	Promoción.....	19
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
6.1	Misión, Visión y Objetivos de la Organización.....	20
6.2	Plan de Operaciones.....	20
6.3	Estructura Organizacional.....	23

7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	24
7.1	Proyección de Estado de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja	24
7.2	Inversión Inicial, Capital de Trabajo, y Estructura de Capital	25
7.3	Estado y Evaluación Financiera del Proyecto	26
7.4	Indicadores Financieros.....	26
8.	CONCLUSIONES GENERALES.....	27
	REFERENCIAS	28
	ANEXOS.....	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Participación de mercado	5
Figura 2: Diseño anterior y posterior “Pure Nature”	16
Figura 3: Estructura del canal de distribución “Pure Nature”	18
Figura 4: Planta de Producción de “Pure Nature”	22
Figura 5: Organigrama de “Pure Nature”	23

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz EFE	6
Tabla 2: Grupo de enfoque.....	7
Tabla 3: Entrevista a Experto	8
Tabla 4: Entrevista a expertos.....	8
Tabla 5: Componentes y Beneficios de Frutas.....	13
Tabla 6: Contenido por variedad	15
Tabla 7: Proyección de Costo de producción por variedad, Branding y Soporte	17
Tabla 8: Proyección Costo de Ventas	17
Tabla 9: Costos Unitarios de Producción	17
Tabla 10: Proyección Gasto de Distribución.....	19
Tabla 11: Proyección Gasto de Promoción	19
Tabla 12: Diagrama de Gantt (Primer año de operaciones).....	21
Tabla 13: Capacidad productiva.....	21
Tabla 14: Uso de la capacidad instalada.....	21
Tabla 15: Personal.....	21
Tabla 16: Requerimiento de Maquinaria.....	22
Tabla 17: Estructura Inversión Inicial.....	25
Tabla 18: Estructura de Capital	25
Tabla 19: Evaluación Financiera	26

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En la actualidad existe un gran número de personas comprometidas con el cuidado de su salud y con el consumo de alimentos que posean altos componentes nutricionales. Sin embargo, su preparación en casa se torna cada vez más difícil debido al ritmo acelerado de vida de hoy en día y a la falta de tiempo. Por esta razón, se tiende a consumir productos procesados.

Consciente de este problema, se pretende ofrecer una alternativa saludable e innovadora, creando jugos de frutas prensados en frío y procesados por altas presiones que combinen alfalfa o semillas de chía y aporten mayores beneficios nutricionales.

Es importante recalcar que a nivel nacional las personas con déficit de nutrientes importantes alcanzan cifras como las siguientes: proteínas (6.4%), hierro (70.5%), zinc (14.6%), vitamina A (89.4%), vitamina C (27%), vitamina B12 (12%) (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014, p. 4). Paralelamente, la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT-ECU) 2012, muestra que “menos del 3% de la población a escala nacional cumple con los requerimientos diarios de fibra.” (INEC, 2014, pp. 302-306).

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) una nutrición adecuada en conjunto con una rutina regular de ejercicio se convierten en factores determinantes para llevar un estilo de vida saludable (INEC, 2014, p. 4). Por lo tanto, este producto procura fortalecer la salud del segmento de mercado definido para el efecto.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General del trabajo

Realizar un análisis de factibilidad para la creación de una empresa de producción y comercialización de jugos de frutas combinados con alfalfa o semillas de chía, en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Desarrollar un análisis de la industria y del entorno externo a fin de conocer la viabilidad y competitividad de la idea de negocio.
- Realizar un análisis estratégico del cliente que aporte con información cualitativa y cuantitativa acerca de sus necesidades y preferencias de consumo, con el objetivo de determinar el mercado objetivo y su comportamiento de compra.
- Definir la oportunidad de negocio y sustentarla en base a los análisis previamente realizados.
- Elaborar un plan de marketing para la comercialización estratégica del producto, costado y proyectado.
- Definir una estructura organizacional y operacional eficiente para la puesta en marcha estratégica del proyecto.
- Desarrollar una evaluación financiera que muestre la viabilidad del proyecto.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 Entorno Externo

2.1.1.1 Entorno político

“El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p. 23).

La falta de seguridad jurídica y la tendencia de izquierda del gobierno han ocasionado en determinadas ocasiones incertidumbre para la empresa privada con respecto al desarrollo de nuevas inversiones.

No obstante, en la actualidad este desea mostrar su apoyo al desarrollo de nuevas industrias en el país como por ejemplo: Alimentos frescos y procesados, biotecnología, farmacéutica, metalmecánica, entre otras, a fin de impulsar el cambio de la matriz productiva y por ende la producción nacional y la sustitución de importaciones. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, p. 15). Por este motivo, ha desarrollado incentivos tributarios para las empresas como los siguientes:

- Exoneración del pago del anticipo del impuesto a la renta por cinco años para las empresas nuevas (PRO ECUADOR, 2014).
- A partir de enero de 2011, las sociedades que desarrollen nuevas inversiones en los sectores considerados prioritarios para el Estado, por ejemplo: “Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados” (Ley de Régimen Tributario Interno, 2004, p. 11) y que se ubiquen fuera del área urbana del cantón Quito o Guayaquil, estarán exentos del pago del impuesto a la renta, por cinco años, contados a partir del primer año en que se generen ingresos atribuibles a la nueva inversión (PRO ECUADOR, 2014).
- Las empresas que decidan reinvertir sus utilidades en el país (en activos productivos), recibirán una reducción de 10 puntos porcentuales en la tarifa del impuesto a la renta, sobre el monto reinvertido, siempre y cuando adquieran maquinaria o equipos nuevos utilizados en su actividad y bienes que promuevan la investigación, la mejora de la productividad a través de la tecnología, la diversificación productiva y el empleo (PRO ECUADOR, 2014).

Adicionalmente, es importante tener en cuenta la Resolución No. 011-2015 (vigente desde de marzo de 2015 y con duración de 15 meses) establecida por el Comité de Comercio Exterior, la cual establece una sobretasa arancelaria del 45% a bienes de consumo como determinadas frutas. (El Comercio, 2015). No obstante, esta medida no afectará al desarrollo del proyecto puesto que Ecuador es un país productor de una gran variedad de frutas y vegetales.

Por otro lado, cabe destacar que las máquinas y aparatos para la preparación de frutos u hortalizas (subpartida: 84386000), pagan 0% de arancel para su importación, al igual que las máquinas para llenar, tapar o etiquetar botellas (subpartida: 8422.30), lo cual facilita su adquisición para el desarrollo del proyecto (Comité de Comercio Exterior, 2012, pp. 46,363,370).

Finalmente, se debe recalcar que en cuanto a normativas, permisos y requisitos de funcionamiento esta industria es una de las más exigentes.

A finales de 2013 la Ley de Comunicación estableció un sistema de semaforización al cual deben someterse los productos de consumo a fin de mostrar su contenido de azúcar, sal y grasa (Euromonitor International, 2015, p. 1).

De igual manera, los jugos de frutas y vegetales deben cumplir obligatoriamente con la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2337 (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 2008). Además, deben obtener: permiso de funcionamiento tipo “A” otorgado por el Cuerpo de Bomberos (Cuerpo de Bomberos, s.f.), patente municipal (Municipio de Quito, s.f.), permiso de funcionamiento de establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, certificado de buenas prácticas de manufactura y registro sanitario.

Para finalizar, los productos sujetos a control sanitario deben cumplir con regulaciones respecto al manejo de su publicidad (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, s.f.).

2.1.1.2 Entorno Económico

La industria de jugos en el Ecuador manifiesta una tendencia creciente en los últimos años; del 2010-2015 registra un crecimiento promedio del 3.44% (Euromonitor International, 2015), mostrándose como un sector productivo y competitivo en el cual se puede ingresar.

Por otra parte, para el 2016 se pronostica un crecimiento del PIB del 0.3% en relación al 2015 donde creció 0.4% (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2015); esta disminución se debe a la desaceleración de la actividad económica por la apreciación del dólar y a la baja en los precios del petróleo (Delgado y Proaño, 2015, pp. 80-81).

Sin embargo, cabe tener en cuenta que el gobierno empieza a tomar medidas para contrarrestar este efecto mediante salvaguardias e incentivos que impulsan el cambio de la matriz productiva y por ende el desarrollo de productos nacionales en diversas industrias.

Por otro lado, la inflación anual en noviembre de 2015 se ubicó en 3.40% (dato empleado en el desarrollo del proyecto), mientras que en 2014 fue del 3.76%. Para el 2016, se pronostica que esta sea del 3.7%, lo que indica una tendencia relativamente estable en los años comparados.

Finalmente, se ha desarrollado facilidades para la obtención de créditos a tasas de interés preferenciales para sectores priorizados como el de alimentos procesados. En este caso, 10.5% a 5 años (Corporación Financiera Nacional, 2014).

2.1.1.3 Entorno Social

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha establecido que la educación y la salud se encuentran directamente relacionadas, pues establece que las personas con un mayor nivel de educación presentan una mayor probabilidad de mantener mejores conocimientos acerca de su cuidado (Organización Mundial de la Salud, 2010).

Por otro lado, la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales (ENIGHUR 2011-2012) muestra que el nivel de ingreso promedio mensual en el área urbana es de \$1.046,3 mientras que el gasto promedio es de \$943,2 (últimos datos de acuerdo al INEC); de dicho gasto, el 24.4% se destina a la división de alimentos y bebidas no alcohólicas (INEC, 2012, p. 11,26), siendo este el rubro al que mayores recursos monetarios se destina.

Otro indicador a analizar es el desempleo a nivel nacional; este registra una tendencia creciente al pasar de 3.80% en el 2014 a 4.77% en el 2015, debilitando la capacidad de compra de la población (El Comercio, 2016).

Finalmente, es importante destacar que hoy en día en Ecuador las personas están limitando el consumo de productos considerados altos en azúcar y dando paso a opciones más nutricionales debido a que se ha desarrollado una preferencia por los productos naturales y una mayor conciencia por el cuidado de la salud. Del 2010-2015, el consumo de jugos per cápita mantiene una tendencia estable con un promedio de 8.3 litros al año (Euromonitor International, 2015).

2.1.1.4 Entorno Tecnológico

En el Ecuador ciertas empresas como “Inoxidables MT” o “Astimec S.A.” se han dedicado a la fabricación de maquinaria industrial para el procesamiento de jugos. No obstante, se ha desarrollado nuevos métodos de extracción de zumos y de conservación más eficientes en cuanto a costos de producción y calidad del producto que no se encuentran disponible aún en el país, razón por la cual esta tecnología debe ser importada principalmente desde países como Alemania, China o Estados Unidos.

Las empresas dentro de la industria de jugos tienen facilidades para la importación de este tipo de tecnología debido a que forma parte de los sectores priorizados como se lo menciona anteriormente en el entorno político.

2.1.2 Análisis de la Industria

2.1.2.1 Clasificación CIU

C1030.15 Elaboración de zumos, néctares, concentrados de fruta fresca y hortalizas

Para mayor claridad se definen los siguientes conceptos:

Industria: “Conjunto de empresas que producen un mismo bien o servicio genérico” (Devoto, s.f.).

Sector: “Cada una de las partes de una colectividad, grupo o conjunto que tiene caracteres peculiares y diferenciados” (Real Academia Española, s.f.).

Zumo: Líquido obtenido de la parte comestible de frutas y hortalizas frescas y sanas (INEN, 2012, p. 46).

Néctar: Producto que se obtiene mediante la adición de agua, azúcar o edulcorantes a un jugo de frutas, un concentrado, una pulpa de frutas, una pulpa de frutas concentrada o a una combinación de estos (Observatorio Agrocadenas, 2006,p. 292).

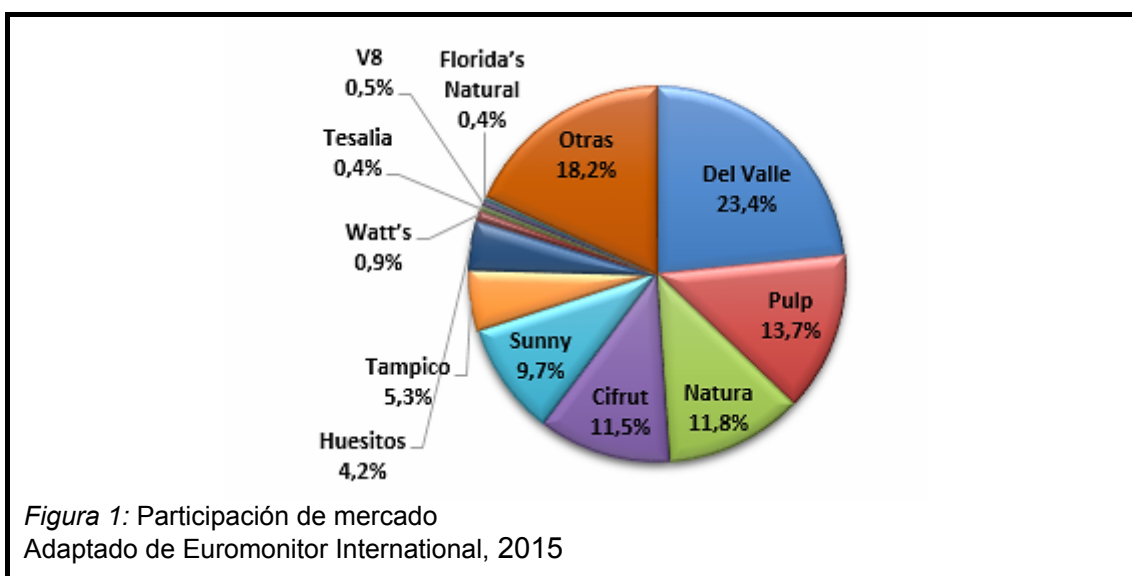
Concentrado: Producto obtenido mediante la extracción parcial del agua de constitución al zumo o a la pulpa de frutas (Observatorio Agrocadenas, 2006,p. 292).

2.1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Nuevos Competidores (Barreras de Entrada): representa una **amenaza media**. Si bien las empresas que desean ingresar en esta industria pueden adquirir la materia prima necesaria sin mayor problema, es vital tener en cuenta que una de las barreras más grandes es la alta inversión inicial requerida para: maquinaria y

equipos, construcción de infraestructura adecuada de la planta de producción y contrato de mano de obra calificada. Adicionalmente, las empresas deben regirse a normativas rigurosas para la elaboración de sus productos y para la obtención de una variedad de permisos de funcionamiento.

- Productos Sustitutos: Dentro de esta industria existe una **amenaza alta** con respecto a esta variable. En el mercado se puede encontrar una variedad de bebidas con distintos precios, diseños, tamaños, sabores y propiedades como por ejemplo: agua, yogurt, gaseosas, té, energizantes, café, leche, entre otros.
- Poder de negociación de clientes: Dada la amplia oferta de jugos, néctares y concentrados de fruta fresca y hortalizas presentes en el mercado, existe una **amenaza alta**. Es decir, las personas se encuentran en capacidad de elegir entre una gran gama de productos que se adapten mejor a sus necesidades.
- Poder de negociación de proveedores: Considerando que Ecuador es un país productor de una gran variedad de frutas y verduras, existe una **amenaza baja** debido a la gran cantidad de proveedores dispuestos a ofrecer su materia prima a precios convenientes. Se comprará la materia prima directamente a los productores.
- Rivalidad entre competidores: La industria de jugos, néctares y concentrados de fruta fresca y hortalizas es bastante amplia, razón por la cual ésta representa una **amenaza alta**. Entre los principales competidores se encuentran marcas como: Natura, Sunny, Supermaxi, Liki, Del Valle, Tampico, Watt's, V8, Sammi, D'Hoy, Yucho, Hilli, Wäwäre, Pulp, Cifrut, Florida's Natural, entre otros. A continuación se muestra la participación de mercado de algunas de ellas.



2.1.2.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

- El presente proyecto al ser parte de los sectores priorizados dentro del cambio de la matriz productiva, recibe además de incentivos tributarios como los mencionados anteriormente, facilidades para la obtención de créditos que permitan su puesta en marcha.
- La idea de negocio se sitúa dentro de la división de alimentos y bebidas no alcohólicas, es decir, aquella a la que destinan mayores recursos monetarios los hogares.
- Existe un gran potencial para las empresas que deseen desarrollar actividades dentro de esta industria debido a la tendencia creciente en cuanto al consumo de productos saludables.

- La nueva tecnología para extracción y conservación de zumos permite además de obtención de ahorros en costos de producción, elaboración de productos con mayores propiedades nutricionales y estándares de calidad.
- La poca variación de la inflación entre el 2014-2016 favorece a la industria debido a que genera estabilidad en los precios y en el poder adquisitivo de las personas.
- Gracias a la variedad de proveedores las empresas aseguran la adquisición de materia prima de manera regular y a precios convenientes.
- Dentro de esta industria existe una gran cantidad de competidores, lo que obliga a las empresas a diferenciarse agregando valor al producto.
- Las salvaguardias no representan una amenaza significativa en esta industria puesto que la materia prima requerida se obtiene en el país y adicionalmente los bienes de capital ingresan con una tarifa arancelaria del 0%.
- Si bien el gobierno presenta una tendencia de izquierda, impulsa el cambio de la matriz productiva y ofrece seguridad jurídica a empresas que participen en esta.
- Si bien la adquisición de materia prima no resulta difícil para la competencia, existen otras barreras de entrada significativas, como reglamentos estrictos y trámites rigurosos para la obtención de permisos de funcionamiento.
- La variedad de productos sustitutos representa una amenaza alta para empresas dentro de esta industria debido a la gran variedad de opciones que el consumidor tiene para elegir.
- El desempleo limita la capacidad de compra para la adquisición de productos.

Tabla 1: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Cambio de la matriz productiva.	0,09	4	0,36
2. Máquinas y aparatos empleados para la preparación de frutas y hortalizas pagan 0% de arancel para su importación.	0,08	4	0,32
3. La división de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el rubro de mayor gasto de los hogares (24,4%).	0,08	4	0,32
4. Tendencia creciente en cuanto al consumo de productos saludables.	0,1	4	0,4
5. Desarrollo de nuevos métodos de extracción de zumos y de conservación más eficientes que permiten generar ahorro.	0,06	4	0,24
6. Gran cantidad de Proveedores.	0,05	4	0,2
7. La Inflación mantiene una tendencia estable del 2014-2016.	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
1. Gran cantidad de competidores.	0,09	2	0,18
2. Política de Salvaguardias (45% para productos de consumo).	0,05	3	0,15
3. Cumplimiento de normas estrictas para la participación en este tipo de industrias.	0,06	4	0,24
4. Variedad de productos sustitutos.	0,08	2	0,16
5. Aumento del desempleo del 2014 al 2015.	0,07	2	0,14
6. Los competidores pueden acceder fácilmente a la materia prima.	0,06	3	0,18
7. Tendencia de izquierda del gobierno y falta de seguridad jurídica.	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		3,21

Nota: Se mide en una escala del 1-4. Determina si las estrategias de la empresa responden con eficacia a las oportunidades y amenazas de la industria. (1) Respuesta mala, (2) media, (3) superior a la media, (4) superior. En este caso, el valor (3.21) muestra una respuesta superior a la media.

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Grupo de enfoque

Perfil de los participantes: seis jóvenes-adultos de género masculino y femenino que trabajan y se encuentran en las edades de 25-37 años.

Tabla 2: Grupo de enfoque

PREGUNTA	RESPUESTA
HÁBITOS DE CONSUMO	
1) <i>¿Qué tipo de jugos envasados consume?</i>	Generalmente optan por opciones con características más naturales como jugos de las marcas "Supermaxi" y "D'Hoy", sin dejar de lado el consumo de jugos artificiales como "Natura" o "Sunny".
2) <i>¿Con qué frecuencia consume jugos envasados naturales?</i>	De 1-3 veces a la semana, no obstante reconocieron que en el caso de encontrar en el mercado una mayor variedad de jugos con propiedades nutricionales incrementarían su consumo.
3) <i>¿Por qué razones los consume?</i>	Porque prefieren opciones más saludables pero no cuentan con el tiempo necesario para su preparación en casa. Adicionalmente, mejoran la digestión y son bajos en calorías.
4) <i>¿En qué momento suele consumirlos?</i>	Durante las comidas, como un snack o después de hacer ejercicio para recuperar energía.
5) <i>¿En qué lugares suele adquirirlos?</i>	Supermercados, Tiendas, Farmacias.
6) <i>¿Qué características considera debe tener un jugo nutricional?</i>	Debe combinarse frutas y verduras además de no contener azúcar.
7) <i>¿Ha escuchado acerca de la alfalfa, semillas de chía y sus propiedades?</i>	Los participantes conocían algunas propiedades de la chía, entre ellas su contenido de omega 3 y potasio, además de ayudar a mejorar la digestión. Por otro lado, de la alfalfa supieron manifestar sobre su alto contenido de vitaminas y minerales.
DEGUSTACIÓN	
8) <i>¿Qué opina acerca de las siguientes combinaciones?</i>	*Mango-Frutilla-Chía: "Tiene el aroma, sabor" y espesor correcto, es una gran opción para el desayuno".
	*Naranja-Papaya-Chía: "La combinación es realmente adecuada y se perciben ambas frutas de manera natural".
	*Naranja-Manzana-Alfalfa: "Opción refrescante; dado su sabor es una forma atractiva de motivar a las personas a consumir alfalfa".
	*Mora-Guanábana-Alfalfa: "Es una opción atractiva, sin embargo se sugiere reducir la mora a fin de percibir de mejor manera la guanábana".
9) <i>En 1 sola palabra, ¿Cómo definiría estos jugos?</i>	"Naturales", "Nutritivos", "Ricos".
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	
10) <i>¿Qué colores consideraría más atractivos para la etiqueta?</i>	Los colores del logotipo en cada etiqueta deberían ser acordes a las frutas utilizadas en las distintas combinaciones.
11) <i>¿Qué tipo de envase preferiría para el producto?</i>	La mayoría prefirió un envase de plástico transparente al considerarlo funcional y debido a que brinda una presentación natural y una sensación de higiene.
12) <i>¿A través de qué medios de comunicación le gustaría conocer sobre el producto?</i>	A través de redes sociales como Facebook y vallas publicitarias.
13) <i>¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un producto con las características mencionadas?</i>	Se sugirió un rango de precios de \$2.50-\$3.50.
RECOMENDACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere brindar una asesoría en cuanto al consumo adecuado de este tipo de productos a través de planes nutricionales. Se recomienda la presencia de las 4 variedades en el mercado a fin de evitar repetir constantemente el mismo sabor. Es importante dar a conocer los beneficios con respecto al consumo de chía o alfalfa. 	

Entrevista: Alegría Valdéz (Nutricionista y Asesora de “Kunachía”)

Tabla 3: Entrevista a Experto

PREGUNTA	RESPUESTA
1) ¿Cómo ve actualmente el consumo de chía en el Ecuador?	“El consumo de semillas de chía ha aumentado significativamente tanto en Ecuador como a nivel mundial debido a que sus beneficios relacionados al cuidado de la salud han sido estudiados científicamente y garantizan su valor”.
2) ¿Cómo ve su consumo frente a otras semillas?	“Actualmente la chía se encuentra liderando el consumo vs otras semillas debido a la reciente aparición de estudios que mencionan sus propiedades y han causado que se ponga de moda”.
3) ¿Qué beneficios aportan las semillas de chía para la salud?	“Fuente de fibra, magnesio, omega 3, antioxidantes, potasio, calcio; regula el nivel de azúcar, el colesterol y la tensión arterial. Controla la ingesta de alimentos, regula el sistema digestivo, produce relajación a nivel del sistema cardiovascular, previene el envejecimiento precoz, brinda energía y ayuda a prevenir contracciones musculares y calambres”.
4) ¿Actualmente forma la chía parte de algún plan nutricional?	“Actualmente, forma parte de planes de control de peso y planes nutricionales para personas que por algún motivo no pueden completar un plan de 5 comidas al día. La chía es un producto natural que va a proporcionar muchos beneficios dado que hoy en día los productos industrializados están llenos de aditivos y azúcares”.
5) ¿Cómo se recomienda consumirla y en qué dosis?	“Se recomienda ingerir de 15-20 gramos diarios de chía con abundante líquido durante el día fin de evitar deshidratación o dolores estomacales”.
6) ¿Qué beneficios tiene la combinación entre frutas y vegetales?	“Esta combinación resulta altamente beneficiosa debido a que los vegetales aportan fibra y minerales mientras que las frutas contribuyen con vitaminas y antioxidantes, además de mejorar el sabor del jugo”.
7) ¿Qué opina acerca de la combinación con alfalfa?	“Va a tener un efecto positivo, pues este al ser un vegetal verde aporta con una gran cantidad de hierro, fibra y líquido”.
8) ¿Qué piensa acerca de edulcorantes como stevia o splenda?	“El empleo de edulcorantes debería reducirse pues se obtiene la glucosa necesaria a través de frutas, carbohidratos o vegetales que se ingieren normalmente”.
9) ¿Recomendaría usted el consumo de estos jugos?	“Sí. Esta es una buena alternativa, pues se trata de un concentrado de nutrientes que en ocasiones no se consumen durante el día porque a las personas o no les gusta las frutas o los vegetales. Se recomienda consumir con prudencia estos jugos ya que funcionan como un complemento y no sustituyen por completo la alimentación. Sería ideal combinarlos con alimentos como la chía para que ayuden a controlar el nivel de azúcar en sangre y evitar que sea una bebida llena de azúcar”.

Entrevista: Ma. Cristina Borja (Gerente de Marketing “Nestlé” - Natura)

Tabla 4: Entrevista a expertos

PREGUNTA	RESPUESTA
1) ¿Qué piensa acerca de la industria de jugos envasados en el Ecuador?	“Existe un mercado significativo y rentable dentro de esta industria. Actualmente la industria de bebidas con valor agregado está empezando a desarrollarse debido a que constituyen una opción más saludable”.
2) ¿Qué características piensa usted debe contener un jugo considerado “nutricional”?	“Que tenga alto contenido de fruta, vitaminas y poca azúcar añadida”.
3) ¿Qué opina acerca de la comercialización de jugos combinados con alfalfa o semillas de chía?	“La idea de negocio tiene gran potencial de desarrollo a largo plazo a pesar de ser aún de nicho. Se puede potencializarla dando a conocer los beneficios que estos ingredientes aportan. En el Ecuador existe una problemática con respecto a enfermedades como obesidad, mala nutrición, colesterol alto, de este modo se necesita de productos que ayuden a contrarrestar estos problemas”.
4) ¿A quién recomendaría dirigir este tipo de producto?	“Por sus componentes a un segmento de personas de un nivel socioeconómico medio alto y alto. Además se aconseja construir masa crítica en gente joven a fin de crear fidelización con la marca a lo largo de su vida”.
5) ¿Qué medios de comunicación sugeriría emplear para promocionar el producto?	“El empleo de redes sociales resulta vital pues constituye un medio estratégico para dirigirse a este segmento. Se puede aplicar vallas o televisión también”.
6) ¿Qué lugares podrían ser adecuados para distribuir estos productos?	Canal moderno como por ejemplo: Supermercados, Hipermercados, Farmacias.
7) ¿Qué tipo de imagen consideraría adecuada para un jugo nutricional?	“Si es de frutas que predominen colores naturales, porque generalmente lo más natural es nutricional. Adicionalmente garantizar que en el front panel del empaque se especifique claramente los beneficios funcionales nutricionales del producto”.

Encuesta - (Anexo 1)

Se realizó una encuesta a 23 hombres y 28 mujeres de la ciudad de Quito y valles aledaños (Cumbayá y Tumbaco) de edades comprendidas entre los 25-37 años.

- Los encuestados se distribuyeron entre los sectores: Norte (31.4%), Centro (31.4%), Sur (9.8%) y Valles (27.5%).
- El 72.5% de las personas prefiere jugos envasados naturales mientras que el 27.5% opta por jugos saborizados (néctar, concentrados).
- El 55% de los encuestados manifiesta una frecuencia de consumo de 1-3 veces por semana, 20% de 4-6 veces por semana, 15% a diario y 10% 1 vez al mes.
- Al momento de adquirir jugos envasados las personas ordenan las siguientes variables según su preferencia: 1(Sabor), 2(Valor Nutricional), 3(Calidad), 4(Precio), 5 (Cantidad), 6(Presentación).
- Las marcas de mayor preferencia por los encuestados son: “Supermaxi” (23.5%), “Natura” (17.6%), “D’Hoy” (14%), “Del Valle” (11%) y otros (33.9%).
- Los puntos de distribución de mayor preferencia arrojan los siguientes resultados: Supermercados (49%), Farmacias (35.3%), Tiendas (15.7%).
- Los encuestados consumen jugos nutricionales por las siguientes razones, ordenadas de la siguiente manera: 1 (son bajos en calorías), 2 (son digestivos), 3 (aportan energía) y 4(fortalecen el sistema inmunológico).
- El 75% de los encuestados están dispuestos a consumir jugos con componentes nutricionales como alfalfa o chía. Por otro lado, el 15% prefiere opciones únicamente con chía y el 10% con alfalfa.
- Las alternativas de mayor preferencia para combinar con chía son: naranja-papaya (47.1%) y mango-frutilla (45.1%) en relación a piña-frutilla (7.8%).
- En cuanto a las combinaciones con alfalfa, se manifiesta una mayor aceptación por alternativas como naranja-manzana (64.7%) y mora-guanábana (29.4%) en relación a piña-manzana (5.9%).
- El 72% de los encuestados prefiere un envase de plástico en comparación a uno de vidrio (28%).
- El 94% de los encuestados se encuentran dispuestos a pagar un precio entre \$2.50-\$3.50 por una botella de 450 ml, frente al 6% que optan por un precio entre \$3.51-\$3.99.
- Los medios de comunicación que atraen más a los consumidores se encuentran ordenados de la siguiente manera: Redes sociales (70%), vallas (25%) y radio (5%).
- El 80.4% prefiere el nombre “Pure Nature” en relación a “Juiseed” 19.6%.
- El 65% prefiere el slogan “Fuerza de la naturaleza”, frente a “El jugo natural de casa” (35%).

Conclusiones – Análisis del cliente

- Debido al ritmo de vida acelerado que experimentan las personas hoy en día, generalmente optan por opciones “listas para consumir” como jugos envasados; no obstante buscan alternativas con mayores propiedades nutricionales en el mercado.
- Las personas consideran que un jugo nutricional debe caracterizarse por combinar frutas y vegetales además de evitar el contenido de azúcar.
- De acuerdo a la investigación cuantitativa, el grado de preferencia en cuanto a las combinaciones es el siguiente: 1) naranja-manzana-alfalfa, 2) naranja-papaya-chía, 3) mango-frutilla-chía y 4) mora-guanábana-alfalfa.

- Las personas consideran imprescindible recibir información de los beneficios otorgados al consumir este tipo de productos al igual que una asesoría adecuada a fin de obtener resultados satisfactorios.
- En base a la investigación cualitativa se puede inferir que la tendencia por el cuidado de la salud va en aumento desde una edad más temprana.
- Por lo general, las personas no escatiman al momento de adquirir un producto que les ofrezca valor agregado; en este caso, mayores propiedades nutricionales.
- Los jugos combinados con alfalfa y semillas de chía mantienen un gran nivel de aceptación entre las personas debido a que aportan con grandes beneficios para la salud, como los mencionados anteriormente.

4. CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO ENCONTRADA, SUSTENTADA POR EL ANÁLISIS EXTERNO Y DEL CLIENTE

La producción y comercialización de jugos de frutas combinados con alfalfa y semillas de chía constituye una gran oportunidad de negocio debido a que responde estratégicamente a las oportunidades presentes en el mercado y a las necesidades de los clientes.

Al formar parte de los sectores priorizados que impulsan el cambio de la matriz productiva, las empresas que desarrollan actividades en esta industria reciben además de incentivos tributarios, tasas de interés preferenciales que permiten su puesta en marcha.

Otra de las ventajas para el ingreso recae en la facilidad en la obtención de materia prima (se adquiere directamente en Ecuador) y a la importación de maquinaria requerida para el procesamiento de frutas y hortalizas (esta ingresa con una tarifa arancelaria del 0%).

Dentro de esta industria existen también barreras de entrada como por ejemplo: cumplimiento estricto de normativas, alta inversión inicial, búsqueda de personal calificado y capacitación continua que favorece a las empresas que participan dentro de este giro de negocio pues el riesgo de entrada de nuevos competidos se reduce.

Por otro lado, cabe destacar que participar favorable debido a que las personas destinan la mayor cantidad de sus ingresos a la división de alimentos y bebidas no alcohólicas (24.4%).

Adicionalmente, en los últimos años la industria de jugos manifiesta una tendencia creciente. Esto se debe a leyes como la semaforización en el etiquetado de los productos de consumo (favorece a empresas dedicadas a la elaboración de productos nutricionales, exponiendo de forma clara y breve su ventaja competitiva, para atraer personas con estilo de vida saludable).

Finalmente, cabe recalcar que la producción y comercialización de productos nutricionales constituye una gran oportunidad de negocio pues hoy en día las personas optan por un estilo de vida más saludable y sus preferencias de consumo en lo referente a productos naturales ha aumentado, mostrándose dispuestos a pagar un precio elevado que justifique este valor agregado.

Para mayor claridad dentro de este capítulo se detallan las siguientes definiciones:

Mercado: “Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (Armstrong & Kotler, 2013).

Industria: “Conjunto de empresas que producen un mismo bien o servicio genérico” (Devoto, s.f.).

5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Se aplicará una estrategia de diferenciación mediante los componentes empleados en la elaboración del producto tales como: frutas combinadas, alfalfa y semillas de chía. Además, se impulsará la distinción mediante su presentación artesanal, la cual brinda un mayor atractivo.

5.1.1 Mercado Objetivo

Segmentación Demográfica:

Hombres y mujeres entre 25-37 años considerados jóvenes adultos profesionales, pertenecientes a los estratos A y B, con un nivel socioeconómico medio-alto y alto, formación académica de tercer o cuarto nivel y un alto porcentaje de acceso a TIC's (Criterios para la estratificación de nivel socioeconómico-Anexo 2).

Segmentación Geográfica:

Mercado dirigido a sectores: norte, centro sur y valles (Cumbayá y Tumbaco) de la ciudad de Quito.

Segmentación Psicográfica

Producto dirigido a personas que cuidan de su imagen física, con mentalidad moderna, abiertos a consumir productos nuevos que consideren importantes para el cuidado de su salud. Poseen un estilo de vida bastante saludable desde una edad temprana, consideran el precio un indicador de calidad y cierta exclusividad de un producto; además, siempre están actualizados con respecto a nuevas tendencias en el mercado.

5.1.2 Propuesta de Valor

“Pure Nature” tiene como prioridad establecer una estrategia de posicionamiento de más por menos, es decir brindar más beneficios por un menor precio. Si bien dentro de esta industria se encuentra una gran variedad de jugos de frutas, concentrados y néctares, la empresa pretende distinguirse de la competencia brindando combinaciones de sabores no existentes en el mercado y ofreciendo una presentación distinta con un toque artesanal. Por otro lado, el precio que se propone es menor con el fin de ganar mayor participación.

Es importante recalcar que el proceso de elaboración está comprometido con la preservación de vitaminas, minerales y enzimas esenciales de frutas y vegetales, tanto al momento de la extracción de los zumos como en su conservación. Es importante conocer que estos jugos a más de ayudar al aporte diario requerido de nutrientes, se utilizan también en programas de desintoxicación orientados al consumidor (jugos detox) (Castellanos, 2015). Asimismo, se pretende brindar una opción práctica “lista para consumir” sin colorantes, conservantes, saborizantes o endulzantes.

5.2 MEZCLA DE MARKETING

5.2.1 Producto

- Atributos

Sabores: se ofertará cuatro variedades para ingresar al mercado de acuerdo al análisis de las preferencias del cliente.

Se ofertará dos variedades con chía y dos con alfalfa.

CHÍA	ALFALFA
*Naranja-Papaya	*Naranja-Manzana
*Mango-Frutilla	*Mora-Guanábana

***Chía:** Excelente fuente de fibra dietética, minerales, antioxidantes, calcio, proteínas, potasio y ácidos grasos omega 3 de origen vegetal, ayuda a mantener un adecuado control de peso, reduce el colesterol y la tensión arterial, posee propiedades antiinflamatorias, fortalece el sistema inmunológico (El comercio, 2015). Adicionalmente, regula el azúcar en sangre y mejora el proceso digestivo (Coates, 2013).

En adultos su consumo no debe exceder los 20g diarios y en niños mayores de dos años los 5g. Una inadecuada ingesta puede causar problemas como oclusión intestinal u obstaculización en la absorción de minerales como el zinc. Las personas con medicación para la diabetes o anticoagulantes deben consultar previamente a su médico debido a que podría existir un excesivo decaimiento del nivel de la glucosa (El Comercio, 2015).

***Alfalfa:** Rica en calcio, proteínas, hierro, magnesio, vitaminas A, B1, B2, B6, B12, C, D, E y K, fósforo, enzimas y potasio. Ayuda a mantener un adecuado proceso digestivo, controla el nivel de colesterol, previene enfermedades como la anemia o la aterosclerosis, antihemorrágico, remineralizante y ayuda a la consolidación de fracturas (Lemus, García, García, y Chong, 2003)

El consumo no debe exceder los 40g diarios. Las personas embarazadas o en periodo de lactancia deben evitar su consumo (por su efecto estrogénico), al igual que aquellas que sufren de enfermedades autoinmunes como lupus, esclerosis múltiple o artritis reumática (Medlineplus, 2015).

Tabla 5: Componentes y Beneficios de Frutas

Fruta	Componentes (100g)	Beneficios
Naranja	Calorías 36,6 Hidratos de carbono (g) 8,9 Fibra (g) 2,3 Potasio (mg) 200 Magnesio (mg) 15,2 Calcio (mg) 41 Vitamina C (mg) 50,6 Ácido fólico (mcg) 38,7 Beta-caroteno (provitamina A) (mcg) 49 mcg = microgramos	*Excelente para la salud cardiovascular. *Interviene en la formación de colágeno, glóbulos rojos, huesos y dientes. *Favorece la absorción de hierro en el organismo. *Crea resistencia a infecciones. *Favorece el buen estado de la piel, cabello, mucosas, huesos, sistema inmunológico. *Ayuda a la actividad muscular normal. *Impide el depósito del colesterol malo (LDL) en los vasos sanguíneos, previniendo la aterosclerosis.
Papaya	Calorías 26,5 Hidratos de carbono (g) 6,3 Fibra (g) 1,9 Potasio (mg) 211 Magnesio (mg) 8 Provitamina A (mcg) 97,5 Vitamina C (mg) 82 Ácido fólico (mcg) 1 mcg = microgramos	*Mejora el proceso digestivo. *Presenta bajo contenido calórico. *Ayuda a digerir las proteínas. *Participa en la formación de colágeno, glóbulos rojos, huesos y dientes. *Ayuda la absorción de hierro. *Favorece el buen estado de la piel, cabello, mucosas, huesos, sistema inmunológico. *Función antioxidante. *Favorece la actividad muscular normal.
Mango	Calorías 60,3 Hidratos de carbono (g) 15,3 Fibra (g) 1,5 Potasio (mg) 190 Magnesio (mg) 18 Provitamina A (mcg) 478 Vitamina C (mg) 30 Ácido fólico (mcg) 31 mcg = microgramos	*Rica en antioxidantes. *Por su contenido de vitaminas A y C, es recomendada para personas que no toleran los cítricos o quienes deben llevar una dieta baja en grasa. *Estas vitaminas reducen el riesgo de enfermedades cardiovasculares, degenerativas. *Contribuye a la absorción de hierro. *Gracias a la fibra, ayuda a mejorar el sistema digestivo, el nivel de colesterol y azúcar en sangre.

Frutilla	<p>Calorías 34,5 Hidratos de carbono (g) 7 Fibra (g) 2,2 Potasio (mg) 150 Magnesio (mg) 13 Calcio (mg) 30 Vitamina C (mg) 60 Vitamina E (mg) 0,2 Folatos (mcg) 62 mcg = microgramos</p>	<p>*Aportan pocas calorías. *Mejora el tránsito intestinal gracias a su aporte de fibra. *Acción antiinflamatoria y anticoagulante. *Interviene en la estabilidad de las células sanguíneas. *Interviene en la formación de colágeno, huesos y dientes, glóbulos rojos. *Ayuda a fortalecer el sistema inmunológico. *Ayudan a reducir el riesgo de enfermedades cardiovasculares o cerebrovasculares. *Aumenta la resistencia a infecciones. *Por su contenido vitamínico se recomienda durante el embarazo.</p>
Manzana	<p>Calorías 41,5 Hidratos de carbono (g) 10,5 Fibra (g) 1,5 Potasio (mg) 110 Magnesio (mg) 4 Provitamina A (mcg) 1,5 Vitamina C (mg) 4 Vitamina E (mg) 0,5 mcg = microgramos</p>	<p>*Ayuda al tránsito intestinal. *Interviene en la estabilidad de las células sanguíneas. *El potasio ayuda a la generación y transmisión del impulso nervioso. *Favorece la actividad muscular normal * Posee propiedades dietéticas. *Ayuda a prevenir enfermedades como la aterosclerosis. *Propiedades diuréticas, recomendada en el tratamiento dietético de enfermedades cardiovasculares o asociadas a retención de líquidos.</p>
Mora	<p>Calorías 35,1 Hidratos de carbono (g) 6 Fibra (g) 9 Potasio (mg) 210 Magnesio (mg) 1 Provitamina A (mcg) 29 Vitamina C (mg) 18 Vitamina E (mg) 13,3 mcg = microgramos</p>	<p>*Poseen bajo valor calórico. * Buena fuente de fibra y potasio. *Interviene en la formación de colágeno, glóbulos rojos, huesos y dientes. *Favorece la absorción de hierro. *El potasio se requiere para la transmisión del impulso nervioso y actividad muscular normal. *Favorece el desarrollo de defensas en el organismo. *Reduce el riesgo de enfermedades degenerativas, cardiovasculares. *Favorece el proceso digestivo.</p>
Guanábana	<p>Calorías 66 Grasas 0,3 Hidratos de carbono (g) 16,8 Fibra (g) 3,3 Proteína (g) 1 Potasio (mg) 278 Sodio (mg) 14 Fósforo (mg) 27 Magnesio (mg) 21 Calcio (mg) 14 Hierro (mg) 0,6 Vitamina C (mg) 21</p>	<p>*Es recomendada para las personas que tienen problemas de hipertensión, pues ayuda a regularla. * Se la utiliza también para controlar desórdenes nerviosos y tensión. *Actúa como agente microbial contra infecciones bacterianas y por hongos. *Interviene en la formación de colágeno, glóbulos rojos, huesos y dientes. *Favorece la transmisión del impulso nervioso y actividad muscular normal debido a su contenido de potasio.</p>

Nota: Comparación entre los componentes y beneficios de las frutas a utilizarse para la elaboración de los jugos nutricionales de "Pure Nature".

Adaptado de Dorn, 2011, EROSKI CONSUMER, s.f. y Botanical Online, 2015

Los jugos además de contener alfalfa o semillas de chía, no tendrán colorantes, conservantes, saborizantes o endulzantes (totalmente natural).

- **Contenido:** 450ml/envase

Tabla 6: Contenido por variedad

	Materia Prima	Contenido
Variedad 1	Naranja	250 ml
	Papaya	200 ml
	Chía	15 g
Variedad 2	Mango	175 ml
	Frutilla	275 ml
	Chía	15 g
Variedad 3	Naranja	200 ml
	Manzana	150 ml
	Alfalfa	100 ml
Variedad 4	Mora	250 ml
	Guanábana	100 ml
	Alfalfa	100 ml

El contenido por envase se lo determinó mediante un análisis de productos similares a los de la competencia y al análisis del cliente. En este caso, la marca “D’Hoy” comercializa de igual forma jugos prensados en frío de 450 ml, cantidad adecuada de acuerdo a los clientes.

- **Branding**

Marca: “Pure Nature”

El nombre “Pure Nature” o “Naturaleza Pura” pretende transmitir la naturalidad del producto, y su propuesta de valor; brindar salud, bienestar y nutrición combinando elementos de la naturaleza como frutas, vegetales y semillas de chía para crear un jugo 100% orgánico, libre de aditivos, conservantes o saborizantes.

Slogan: *Fuerza de la Naturaleza*

Pretende enfatizar los beneficios ofrecidos por los distintos componentes de las frutas, semillas y vegetales que brinda la naturaleza. A través del slogan se intenta generar en las personas un sentido de energía, vitalidad y fortaleza al momento de consumir el producto.

El nombre y slogan del producto fueron elegidos en base al análisis del cliente realizado anteriormente mediante encuestas y grupo de enfoque.

Por otro lado, de acuerdo al Instituto Ecuatoriano de la Propiedad intelectual, en primer lugar se debe realizar una búsqueda fonética a fin de verificar que no exista en el mercado marcas inscritas con anterioridad similares a la que se pretende registrar actualmente. Posteriormente se debe realizar el trámite de solicitud de concesión de derecho de Marcas, el cual brinda una protección de 10 años y puede ser renovado indefinidamente (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, 2014).

Costo de búsqueda fonética: \$16,00 USD

Costo de concesión de derecho de marcas: \$208,00 USD

- **Empaque**

A pesar de que las opiniones variaron en cuanto al empleo de un envase de plástico o vidrio, los resultados de las encuestas muestran una preferencia por

uno de plástico al ser altamente práctico. “Pure Nature” aplicará un envase transparente a fin de conservar el concepto de naturalidad.

Finalmente, en el envase se detallará la fecha de elaboración y caducidad del producto.

Costo Empaque: \$0.15/ unidad. Proveedor – “Deltaplastic”.

○ **Etiquetado**

“Pure Nature” con el fin de adaptarse a las preferencias de los consumidores en cuanto a la adquisición de productos más naturales, desarrollará una etiqueta con un concepto artesanal que muestre en su parte delantera: la marca, slogan, contenido neto en mililitros, componentes y beneficios de una combinación en particular. Los colores hacen referencia a las frutas utilizadas en el proceso de elaboración y varían de acuerdo a la combinación.

Mientras tanto, en la etiqueta trasera se detallará: instrucciones para el consumo (cuidados: quienes deben evitar su consumo) y la conservación adecuada del producto (agitar antes de consumir y conservar en refrigeración), registro sanitario, datos de la empresa e información nutricional pertinente. Finalmente, debido a que los jugos de “Pure Nature” son completamente naturales, no requieren del sistema gráfico (semáforo) de acuerdo al Art.14 del Registro Oficial #134 (ARCSA, 2014). Proveedor – “Digital Printing”.

Costo Etiqueta Delantera: \$0.10 USD/unidad

Costo Etiqueta Trasera: \$ 0.05 USD/unidad



○ **Soporte**

Se pretende brindar un soporte adecuado al consumidor a través de:

- Línea telefónica de servicio al cliente para cualquier consulta, reclamo o sugerencia (1800 NATURE).
- Correo electrónico: info@purenature.com.ec
- Sección de FAQ (preguntas frecuentes) en la página web de “Pure Nature” con información importante acerca del proceso de elaboración de los jugos, beneficios potenciales del consumo de alfalfa y semillas de chía, forma adecuada de consumo del producto junto a planes nutricionales establecidos.

Tabla 7: Proyección de Costo de producción por variedad, Branding y Soporte

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Naranja-Papaya-Chía	\$ 156.832,47	\$ 182.860,38	\$ 210.493,74	\$ 239.811,64	\$ 270.896,67
Mango-Frutilla-Chía	\$ 117.499,51	\$ 136.777,72	\$ 157.244,24	\$ 178.957,58	\$ 201.978,87
Naranja-Manzana-Alfalfa	\$ 123.063,95	\$ 141.709,53	\$ 161.498,70	\$ 182.487,67	\$ 204.735,16
Mora-Guanábana-Alfalfa	\$ 93.520,13	\$ 108.319,45	\$ 124.028,99	\$ 140.693,53	\$ 158.359,85
Branding	\$ 224,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Soporte	\$ 240,00	\$ 248,16	\$ 256,60	\$ 265,32	\$ 274,34

5.2.2 Precio

Costo de venta (Proyectado a 5 años)

Tabla 8: Proyección Costo de Ventas

Costo de Ventas						
Materia Prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Naranja-Papaya-Chía	\$ 118.652,16	\$ 143.134,06	\$ 169.143,56	\$ 196.756,24	\$ 226.051,06	
Mango-Frutilla-Chía	\$ 90.939,84	\$ 109.703,76	\$ 129.638,50	\$ 150.801,99	\$ 173.254,73	
Naranja-Manzana-Alfalfa	\$ 86.979,93	\$ 104.926,79	\$ 123.993,49	\$ 144.235,43	\$ 165.710,48	
Mora-Guanábana-Alfalfa	\$ 69.468,13	\$ 83.801,73	\$ 99.029,70	\$ 115.196,29	\$ 132.347,74	
Total Materia Prima	\$ 366.040,07	\$ 441.566,33	\$ 521.805,24	\$ 606.989,95	\$ 697.364,01	
Mano de Obra						
Salarios	\$ 34.501,85	\$ 35.674,91	\$ 36.887,85	\$ 38.142,04	\$ 39.438,87	
Naranja-Papaya-Chía	\$ 9.691,57	\$ 10.021,08	\$ 10.361,80	\$ 10.714,10	\$ 11.078,38	
Mango-Frutilla-Chía	\$ 7.600,76	\$ 7.859,18	\$ 8.126,39	\$ 8.402,69	\$ 8.688,38	
Naranja-Manzana-Alfalfa	\$ 10.326,40	\$ 10.677,50	\$ 11.040,53	\$ 11.415,91	\$ 11.804,05	
Mora-Guanábana-Alfalfa	\$ 6.883,12	\$ 7.117,14	\$ 7.359,13	\$ 7.609,34	\$ 7.868,05	
Total Mano de Obra	\$ 34.501,85	\$ 35.674,91	\$ 36.887,85	\$ 38.142,04	\$ 39.438,87	
CIF						
Servicios Básicos	\$ 5.760,00	\$ 5.955,84	\$ 6.158,34	\$ 6.367,72	\$ 6.584,22	
Mantenimiento	\$ 800,00	\$ 827,20	\$ 855,32	\$ 884,41	\$ 914,48	
Arriendos	\$ 27.600,00	\$ 28.538,40	\$ 29.508,71	\$ 30.512,00	\$ 31.549,41	
Depreciación	\$ 49.159,53	\$ 49.159,53	\$ 49.159,53	\$ 49.159,53	\$ 49.159,53	
Amortización	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	
Naranja-Papaya-Chía	\$ 24.174,12	\$ 24.500,37	\$ 24.837,71	\$ 25.186,52	\$ 25.547,19	
Mango-Frutilla-Chía	\$ 18.958,91	\$ 19.214,78	\$ 19.479,34	\$ 19.752,90	\$ 20.035,76	
Naranja-Manzana-Alfalfa	\$ 25.757,62	\$ 26.105,24	\$ 26.464,67	\$ 26.836,33	\$ 27.220,63	
Mora-Guanábana-Alfalfa	\$ 17.168,88	\$ 17.400,58	\$ 17.640,17	\$ 17.887,90	\$ 18.144,05	
Total CIF	\$ 86.059,53	\$ 87.220,97	\$ 88.421,90	\$ 89.663,66	\$ 90.947,64	
COSTO DE VENTAS	\$ 486.601,44	\$ 564.462,21	\$ 647.114,99	\$ 734.795,65	\$ 827.750,52	

Tabla 9: Costos Unitarios de Producción

Costo Unitario de Produccion						
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Naranja-Papaya-Chía	\$ 1,77	\$ 1,76	\$ 1,78	\$ 1,80	\$ 1,82	
Mango-Frutilla-Chía	\$ 1,74	\$ 1,73	\$ 1,74	\$ 1,76	\$ 1,77	
Naranja-Manzana-Alfalfa	\$ 1,34	\$ 1,32	\$ 1,32	\$ 1,32	\$ 1,32	
Mora-Guanábana-Alfalfa	\$ 1,53	\$ 1,51	\$ 1,52	\$ 1,53	\$ 1,53	

Como se observa, la variedad menos costosa es: naranja-manzana-alfalfa (\$1.34 USD).

Estrategia de Precios: Se tomara una estrategia basada en la competencia, es decir se analizaran dos partes, el precio de venta con respecto al consumidor final y el precio de venta con respecto a los distribuidores (Supermaxi y Fybeca). Por lo tanto, Jugos "D'Hoy", "Warëwarë", "Lulo" y "Hilli" (competencia directa), ofrecen su producto al consumidor final con precios entre (\$2.50-\$4.50) dependiendo la variedad, mientras que Pure Nature ofrecerá cada una de sus variedades, únicas en el mercado, a un precio de \$2,85. Por otro lado, los precios de venta al distribuidor que fija la competencia son entre (\$1.85-\$2.60), frente a Pure Nature que ofrece un precio de \$2,10 a Supermaxi y \$2,25 a Fybeca acorde a previos acuerdos realizados con cada uno de ellos.

Estrategia de Entrada: Se aplicará una estrategia de penetración, es decir, ingresar al mercado con un precio menor o similar al de la competencia para capturar mayor participación del mercado. Pure Nature ofrece a Supermaxi y Fybeca precios que se encuentran dentro del rango de la competencia y además sugiere un precio de venta al público a dichos minoristas similares a los precios de los competidores directos, lo que indica un cumplimiento apropiado de la estrategia.

Estrategia de Ajuste: (Fijación de precios de descuento) El precio regular de distribución a intermediarios es de \$2,25 USD en el primer año. No obstante, debido a que Supermaxi compra en mayor volumen, se le otorga un descuento significativo y por lo tanto se le vende el producto en \$2.10 USD. Evolución de precios empleando un 10% de incremento de acuerdo a la política de la empresa (Anexos 3 y 4).

5.2.3 Plaza

○ **Estrategia de Distribución**

Se aplicará una estrategia de distribución selectiva a través de “Supermaxi” y “Fybeca” tomando en cuenta que son cadenas posicionadas en la ciudad de Quito y que se dirigen a personas de un nivel socioeconómico medio-alto y alto.

De esta manera, constituyen canales de distribución estratégicos para los jugos prensados en frío de “Pure Nature”, pues estos al ser 100% naturales y combinar componentes nutricionales como alfalfa o semillas de chía se venden a un precio alto y por lo tanto las personas que cuentan con el poder adquisitivo respectivo suelen frecuentar estos lugares.

Es importante tomar en cuenta que este tipo de clientes no escatiman en invertir un poco más de dinero en la adquisición de productos que contribuyan con el cuidado de su salud y su bienestar.

○ **Tipo de canal de distribución**

Se distribuirá el producto de forma indirecta aplicando un canal detallista. En este caso, supermercados y farmacias.

○ **Estructura del canal de distribución**

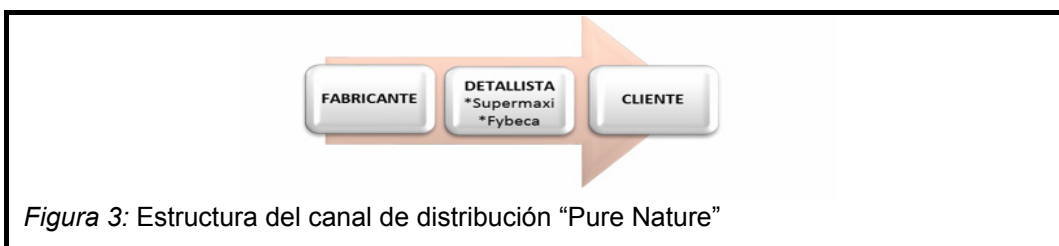


Figura 3: Estructura del canal de distribución “Pure Nature”

○ **Puntos de venta**

- **Supermercados:** “Supermaxi” y “Megamaxi” – 17 puntos de venta
- **Farmacias:** “Fybeca” – 32 puntos de venta

El gasto por distribución hacia el Centro de Distribución de la Corporación Favorita y hacia el Centro de Distribución de la Corporación GPF, ubicados vía a Amaguaña, es de \$ 9360 USD aproximadamente en el primer año. El Servicio se contratará a través de la empresa “TRANSCABA S.A.” y se realiza a diario.

Tabla 10: Proyección Gasto de Distribución

Distribución	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 9.360,00	\$ 9.678,24	\$ 10.007,30	\$ 10.347,55	\$ 10.699,37

5.2.4 Promoción

Estrategia de Promoción: Se aplicará una estrategia de “atracción” pues el productor dirige sus esfuerzos de marketing hacia los consumidores a fin de motivarlos a que adquieran el producto. Finalmente, si la estrategia resulta eficaz, los consumidores demandarán el producto a los detallistas, quienes de igual forma lo solicitarán a los productores (Kotler y Armstrong, 2003, p. 477).

Publicidad: Se realizará campaña publicitaria a través de dos medios estratégicos a fin de fortalecer la marca de forma eficiente dentro del segmento de mercado. La publicidad a través de redes sociales y a través de vallas publicitarias.

Se destinará un presupuesto de \$600 mensuales para publicitar a través de Facebook. A lo largo del mes aparecerá el anuncio uniformemente y el pago se lo realizará en base al número de clics registrados en el mismo. Este medio es estratégico pues además de manejar costos bajos permite a la empresa interactuar en tiempo real con sus clientes potenciales y conocer de mejor forma sus necesidades. Por otra parte, la publicidad en vallas funcionará mediante el contrato de un plan rotativo durante 1 año por 12 puntos estratégicos de la ciudad de Quito, el cual estará valorado en \$10.100 USD. Resulta también un medio estratégico pues además de ser de largo alcance, brinda un servicio 24/7.

Promoción de ventas

- **Muestras Gratuitas:** Se entregarán en “Supermaxi”, “Megamaxi” y “Fybeca” a fin de dar a conocer el producto. En este momento se deberá informar a las personas acerca de los beneficios nutricionales de cada combinación. Costo: \$1000. USD.
- **Cupones:** Al unirse por primera vez a la página de Facebook de “Pure Nature”, las personas automáticamente reciben un cupón de descuento del 25% por la compra de 3 jugos.
- **Concursos:** En el primer año se llevarán a cabo los concursos “Vive Saludable” y “Be Natural”. El primero consiste en premiar a la idea más innovadora acerca de cómo llevar un estilo de vida saludable con 8 sesiones con una nutricionista valorizada en \$200 USD. Por su parte, el segundo concurso premiará a la persona que elabore una receta creativa para un jugo, con 3 productos de cada variedad.
- **Bonificaciones:** manual para una dieta nutricional durante los 7 días de la semana en combinación con los jugos de “Pure Nature” conjuntamente con una rutina de ejercicio complementaria. Costo: \$500 USD.

Relaciones públicas: Participación y promoción en eventos deportivos que impulsen un estilo de vida saludable como por ejemplo: “Ruta de las Iglesias”, “Media Maratón Quito”, “Quito 15 K”. Costo: \$3200 USD.

Tabla 11: Proyección Gasto de Promoción

Promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	\$ 22.200,00	\$ 22.954,80	\$ 23.735,26	\$ 24.542,26	\$ 25.376,70

6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Misión

Producir un jugo de frutas natural con alfalfa o semillas de chía que contribuya día a día a la salud y nutrición de jóvenes y adultos en la ciudad de Quito, empleando tecnología de última generación y profesionales comprometidos con la excelencia.

Visión

Convertirnos en el 2020 en una empresa referente y posicionada en la ciudad de Quito dentro de la industria de jugos prensados en frío y motivar a más personas a consumir productos naturales y nutricionales que mejoren su estilo de vida.

Objetivos

Mediano Plazo

- Incrementar las ventas en mínimo 10% cada año a partir del segundo año.
- Posicionar la marca al cabo del quinto año dentro de los 3 primeros lugares en la industria de jugos nutricionales prensados en frío en la ciudad de Quito y sus valles aledaños (Cumbayá y Tumbaco).
- Incrementar la participación de mercado en un 0.5% al finalizar el segundo año.

Largo Plazo

- Aumentar las ventas en mínimo 15% cada año, a partir del sexto año.
- Expandir la línea de productos e ingresar dos nuevas variedades de jugos al mercado que combinen cereales y plantas medicinales en 6 años.
- Comercializar el producto en Cuenca, en supermercados “El Coral” y “Supermaxi” a partir del séptimo año.

Para mayor claridad con respecto a este capítulo se define el siguiente concepto:

- **Objetivo específico:** “**Concretan los objetivos generales**, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos. Indican los efectos específicos que se quieren conseguir aunque no explicitan acciones directamente medibles mediante indicadores” (Support Associatu, s.f.)

6.2 PLAN DE OPERACIONES

○ Análisis de tiempos

A continuación se realiza un análisis de tiempos con respecto a las actividades a realizarse en el primer año de la empresa.

Tabla 12: Diagrama de Gantt (Primer año de operaciones)

Actividades	2015					2016							
	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
Investigación y Desarrollo del Plan de Negocios													
Constitución de la Empresa													
Adecuación de la Infraestructura													
Reclutamiento y Selección de personal													
Inducción y Capacitación de personal													
Inicio de operaciones y Campaña de lanzamiento													
Promoción a través de redes sociales													
Promoción en Vallas Publicitarias													
Promoción del producto en "Supermaxi"													
Promoción en evento deportivo "Media Maratón Quito"													
Promoción en Carrera "Ruta de las Iglesias"													
Lanzamiento del Concurso "Vive Saludable"													
Capacitación al personal -Eficiencia Productiva													
Mantenimiento de Maquinaria													
Promoción en Carrera "Quito 15k"													
Lanzamiento del Concurso " Be Natural"													

De igual forma, a continuación se muestra la capacidad productiva correspondiente a cada una de las máquinas y su relación con el tiempo.

Tabla 13: Capacidad productiva

Maquinaria	Tiempo
Tanque de lavado	750 kg/h
Peladora	240 kg/h
Máquina de prensado en frío	5000 kg/h
Máquina procesadora por altas presiones	120 kg/h
Máquina de llenado	810 kg/ h
Máquina de taponado	810 kg/ h
Máquina etiquetadora	810 kg/ h

Tabla 14: Uso de la capacidad instalada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad Instalada (u)	512000	512000	512000	512000	512000
Capacidad Real (u)	307200	358400	409600	460800	512000
% Utilización	60%	70%	80%	90%	100%

Nota General: Detalle de la capacidad instalada y capacidad real en unidades.

○ **Número de personas requeridas**

Tabla 15: Personal

Personal Administrativo	Cantidad
Gerente General	1
Gerente Comercial	1
Gerente Financiero	1
Asistente	1
Personal de Producción	Cantidad
Gerente de Producción	1
Operador	3

○ **Infraestructura**

La planta de producción y las oficinas administrativas se ubicarán en un galpón de 620m² en Conocoto. Esta localización es estratégica por su cercanía a los

centros de distribución de la Corporación Favorita y GPF. El arriendo tiene un costo de \$2300,00 mensuales.

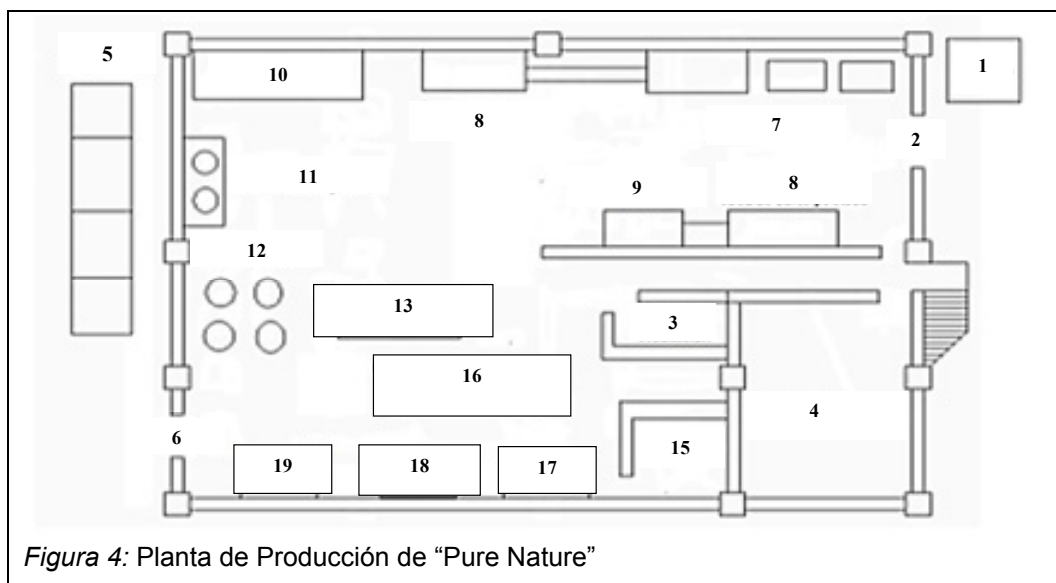


Figura 4: Planta de Producción de "Pure Nature"

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1) Guardianía | 11) Área de Extracción |
| 2) Entrada | 12) Área de Mezclado |
| 3) Oficina -Producción | 13) Control de Composición |
| 4) Oficinas administrativas | 14) Área de llenado y Tapado |
| 5) Parqueadero | 15) Cuarto Frío |
| 6) Salida | 16) Área de procesado por altas presiones |
| 7) Área de recepción | 17) Etiquetado |
| 8) Área de Selección | 18) Control de calidad |
| 9) Área de lavado | 19) Empaquetado |
| 10) Área de pelado | |

- **Secuencia:** Diagrama de flujo del proceso – Anexo 5.

Tabla 16: Requerimiento de Maquinaria

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR
Tanque de lavado	1	1.760,00	1.760,00
Máquina de prensado en frío	1	3.300,00	3.300,00
Máquina de pelado	1	3.000,00	3.000,00
Máquina procesadora por altas presiones	1	453.110,00	453.110,00
Máquina de llenado	1	6.800,00	6.800,00
Máquina de taponado	1	2.444,04	2.444,04
Máquina etiquetadora	1	5.925,90	5.925,90
Montacargas manual	1	299,99	299,99
Refractómetro	2	80,00	160,00
Balanza	2	230,00	460,00
Mesas para corte	1	60,00	60,00
Cuchillo	3	1,50	4,50
Paleta	6	1,25	7,50
Bidón de 50 litros	4	25,00	100,00
TOTAL			477.431,93

Para un mejor entendimiento se describen a continuación el proceso de prensado en frío y el procesado por altas presiones.

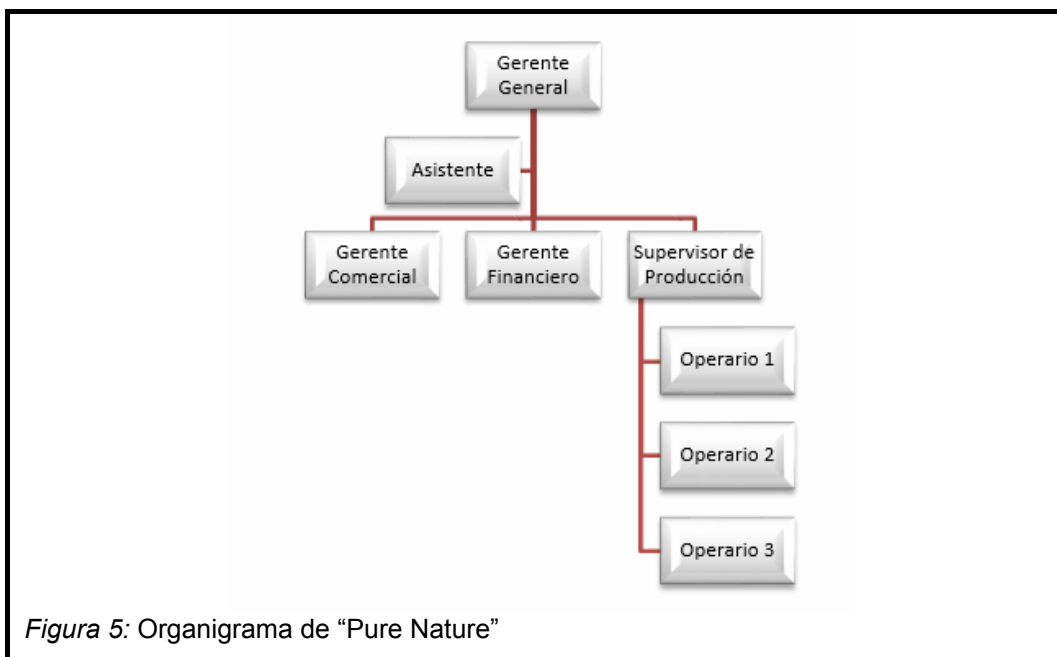
Prensado en frío: método de extracción que consiste en aplastar frutas y vegetales utilizando una prensa para extraer su líquido. Esta presenta ventajas frente a otros métodos pues minimiza la oxidación de zumos y permite la conservación de nutrientes esenciales como minerales, enzimas y vitamina C, que pueden verse afectadas por otros métodos. En este proceso, el zumo no se somete al calor, razón por la cual es más espeso y nutritivo (López, 2014, párr. 2).

Procesado por altas presiones: “Método de conservación, en el que los alimentos, dentro de su envase final flexible, se introducen en una vasija de acero y son sometidos a altos niveles de presiones isostáticas (300–600 MPa) (Pascal – “Pa”: unidad de medida de presión del Sistema Internacional de Unidades; 10^6 Pa = 1 MPA) transmitidas por el agua“. Este proceso permite la destrucción de patógenos, aumento de la vida útil sin recurrir a aditivos. Conserva propiedades sensoriales y nutricionales de frutas y vegetales, evita la contaminación post-tratamiento y genera ahorro en costos de producción (agua y energía) (Hiperbaric, 2012)

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- **Estructura Legal**

Dada la alta inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto, “Fresh Nature” será una empresa de Responsabilidad Limitada en la cual participarán activamente 10 socios con igual aporte de capital (6%) y a través del cual recibirán un dividendo del 30%. Esta estructura jurídica posee grandes ventajas ya que además de permitir construir un monto de capital adecuado para el desarrollo de la idea de negocio, reduce el riesgo para sus integrantes debido a que responden por las obligaciones sociales únicamente hasta el monto de sus aportaciones individuales (Supercias, 1999).



7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA

- **Estado de Resultados (Anexo 6)**

El total de unidades producidas en el primer año se determina a través de la capacidad instalada (60%). No obstante, en los próximos cinco años se proyecta un incremento anual del 10% de la misma conforme aumenta la demanda. El total de ingresos en el mismo año se encuentra conformado por la división de la producción de la siguiente forma: 80% se destina a Supermaxi con un precio de distribución de \$2.10 por ser un cliente preferencial y 20% a Fybeca con un precio de \$2,25. Detalle de ventas primer año (Anexo 7).

Mientras tanto, para el segundo año las ventas se incrementan en un 28,33%; aumento pronunciado por tratarse de un producto innovador en etapa de crecimiento dentro de su ciclo de vida. En los años posteriores se observa un nivel de estabilidad y un crecimiento promedio anual de (16.46%), superando así el objetivo planteado que establece un crecimiento mínimo anual del 10% a partir del segundo año. Es importante destacar que el incremento en ventas se relaciona directamente con el uso de la capacidad instalada más no por el número de operarios; para hacer frente a este incremento se aumentará el número de horas extras trabajadas. Debido a que en el quinto año se utiliza el 100% de la capacidad instalada, para el sexto año se planifica una ampliación de la misma, justificándose en este momento un incremento en el personal.

Por otro lado, mediante un análisis vertical se establece que los costos y gastos más representativos son el costo de ventas (74.37%) y los gastos operacionales (14.66%) (Anexo 8). No obstante, es importante destacar que a pesar de que los costos y gastos son significativos es posible cubrirlos a partir del primer año, razón por la cual se generan utilidades para la capitalización de la empresa así como para sus socios. Para información sobre el Punto de Equilibrio observar (Anexo 9).

- **Estado de Situación Financiera (Anexo 10)**

El Estado de Situación Financiera muestra que la empresa ha llevado un correcto manejo de sus cuentas a lo largo de los cinco años.

Es importante destacar que el nivel de efectivo a partir del segundo año es mayor a sus cuentas por cobrar logrando mantener una liquidez adecuada. Esto se debe a que la empresa maneja una política de cobro eficiente estructurada de la siguiente manera: contado (60%) y crédito por dos meses (40%). Así mismo se rige a una política de pago de: contado (40%) y crédito por dos meses (60%).

Es importante recalcar que los activos corrientes logran cubrir adecuadamente el nivel de los pasivos corrientes en cada año, mientras que la deuda a largo plazo es cancelada en su totalidad en el cuarto año.

Por otro lado, no existe variación en los activos corrientes debido a que la maquinaria adquirida para el procesamiento por altas presiones es la más pequeña dentro de la industria y por lo tanto existe un incremento paulatino en el uso de la capacidad instalada a lo largo de los cinco primeros años.

Adicionalmente, cabe recalcar que al tratarse de materia prima perecible, la empresa despachará diariamente su producción y se manejará únicamente bajo pedido, trabajando así con una política de inventarios “Justo a tiempo” (adquisición de inventarios para insertarlos en la producción en el momento en que se necesita). Finalmente, con respecto al patrimonio, experimenta un crecimiento promedio anual del 20.78%.

- **Estado de Flujo de Efectivo (Anexo 11)**

A lo largo de los cinco años, el flujo de efectivo operacional experimenta un crecimiento promedio anual del 24.68% y es mayor en todos los años al flujo de efectivo de financiamiento, mostrando así, un nivel de liquidez adecuado para el cumplimiento de obligaciones. (Detalle CXC Y CXP–Anexo 12). Por otro lado, no existen variaciones en el flujo de efectivo de inversión, debido a que como se explicó anteriormente se planifica adquisición de maquinaria nueva a partir del sexto año debido al empleo de la capacidad instalada de forma paulatina hasta llegar al 100% en el año 5. Finalmente, se puede observar un crecimiento promedio anual del 51.74% del efectivo final a lo largo de este periodo.

- **Flujo de Caja (Anexo 13)**

Los flujos netos de caja del proyecto experimentan un crecimiento constante a lo largo de los 5 años debido al incremento anual del ingreso por ventas y a la posibilidad de cubrir adecuadamente sus costos, gastos y obligaciones. Esto es positivo, pues refleja una situación favorable para la empresa. Posteriormente se realizará la evaluación del proyecto a partir del mismo.

7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO, Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

Como se puede observar en la tabla 17, la inversión en activos fijos es alta debido a la adquisición de la máquina procesadora por altas presiones, mientras que la inversión en activos intangibles es moderada. Por otro lado, la estructura de capital está conformada de la siguiente manera:

Tabla 17: Estructura Inversión Inicial

Inversión Inicial		
Detalle	Valor	
Capital de trabajo	\$	81.100,24
Activos Fijos	\$	483.171,93
Activos Intangibles	\$	2.740,00
TOTAL	\$	567.012,17

El capital de trabajo se toma en cuenta para los dos primeros meses debido a que a partir de este periodo la empresa empieza ya a generar ingresos que permiten su funcionamiento. Para una mayor explicación sobre el cálculo del capital del trabajo, observar Anexo 14.

Tabla 18: Estructura de Capital

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN			
FUENTE	VALOR	%	
Capital propio	\$	340.207,30	60%
Crédito bancario	\$	226.804,87	40%
TOTAL	\$	567.012,17	100%

Como se mencionó anteriormente, el capital propio estará conformado por los aportes de 10 socios de manera igualitaria (\$34.020,73) mientras que el financiado será a 5 años y a una tasa del 10.5% (CFN, 2012). Tabla de Amortización (Anexo 15).

7.3 ESTADO Y EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Tabla 19: Evaluación Financiera

Evaluación del proyecto	
Flujo Descontado	\$ 768.871,29
VAN	\$ 201.859,12
TIR	27,47%

Empleando una tasa de descuento del 17.07%, se ha determinado que el flujo descontado del proyecto es \$768.871,29 USD; por lo tanto, al ser mayor que la inversión, refleja un VAN positivo que demuestra la viabilidad del proyecto. De igual forma, la TIR supera a la tasa de descuento en 10,40% lo que justifica también su factibilidad. Finalmente, el periodo de recuperación del capital está estimado para 3 años, 4 meses y 11 días respectivamente. Para explicación acerca del cálculo de la tasa de descuento y del VAN observar anexos 16 y 17.

7.4 INDICADORES FINANCIEROS

La liquidez corriente muestra en el primer año que la empresa por cada dólar que adeuda en el corto plazo cuenta con \$1,34 para respaldarla. Es decir, que el 74,67% del total de sus ingresos se destinan para el pago de obligaciones mientras que el 25,33% mantiene disponible. El índice de liquidez crece a lo largo del tiempo, generándose mayor capacidad para el cumplimiento de obligaciones.

El índice de endeudamiento de activos en el año 1 es de 59.54% y el de patrimonio es de 147%, sin embargo, en los años siguientes estos decrecen mostrando un menor nivel de dependencia frente a sus acreedores.

De igual forma, en el primer año el retorno sobre la inversión es de 5.62%, sobre activos 3.55% y sobre el patrimonio 8.78%. Posteriormente, se estima un crecimiento promedio del ROI (9.91%), ROA (2,72%) y ROE (5.22%).

Así mismo, el margen neto en el primer año es de 3.41% y posteriormente incrementa conforme lo hacen las ventas.

La cartera rota 2.50 veces en el año; es decir, las cuentas por cobrar se convierten en efectivo cada 146 días. Por otro lado, el promedio anual de rotación de activos es de 2.06 (cada 177 días). Es importante recalcar también que el impacto de los gastos administrativos y de ventas así como también de los gastos financieros decrece conforme pasa el tiempo.

Mediante una comparación con la industria se puede determinar que la empresa mantiene una liquidez adecuada. Así mismo, mantiene un nivel de endeudamiento mayor que se justifica debido a que está iniciando sus operaciones. No obstante, de acuerdo a las proyecciones, en el quinto año este nivel disminuye y logra asemejarse a los datos de la industria.

En cuanto a indicadores de gestión, existe una menor rotación tanto de la cartera como del activo fijo. El impacto de los gastos financieros al igual que el de los administrativos y de ventas, es similar a los de la industria.

Finalmente los datos con respecto a indicadores de rentabilidad son menores en el primer año debido a que esta es una empresa que recién empieza sus operaciones, en los años posteriores se proyecta un incremento. (Anexo 18)

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En la actualidad, se otorga grandes beneficios y facilidades para el desarrollo de emprendimientos que participen activamente en sectores estratégicos y apoyen el cambio de la matriz productiva.
- Si bien el proceso de conservación por altas presiones resulta bastante costoso permite a la empresa mantener una ventaja competitiva debido a que se obtienen productos 100% naturales de alta calidad.
- El empleo de alfalfa y semillas de chía resulta estratégico puesto que la tendencia en el cuidado de la salud ha aumentado significativamente en estos últimos años así como también la demanda de productos con un mayor aporte nutricional.
- En el Ecuador el proceso de prensado en frío es una técnica innovadora y actualmente existen muy pocas empresas que la aplican, generándose así, una ventaja debido a la existencia mínima de competencia directa.
- Si bien en la actualidad la industria de elaboración de bebidas con valor agregado es relativamente pequeña, mantiene una gran proyección de crecimiento de acuerdo a expertos.
- Dado los componentes nutricionales del producto y su precio de venta, este se dirige a un segmento de personas de un nivel socioeconómico medio-alto y alto, entre 25-37 años con un estilo de vida saludable.
- De acuerdo al análisis del cliente, se ingresará al mercado con cuatro variedades (naranja-papaya-chía, mango-frutilla-chía, naranja-manzana-alfalfa, mora-guanábana-alfalfa) dada su alta aceptación y a fin de competir estratégicamente con sabores únicos en el mercado.
- Supermaxi y Fybeca resultan canales de distribución estratégicos debido a su posicionamiento en el mercado y a la gran cantidad de puntos de venta en la ciudad de Quito.
- De acuerdo a los costos unitarios de producción el jugo de naranja-manzana y alfalfa es el que resulta menos costoso y genera mayores ingresos por ventas.
- *Al 75% de los encuestados les agradó la idea de negocio, mostrándose así, como una idea con gran potencial.
- Al cabo del quinto año, se proyecta el empleo del 100% de la capacidad instalada y al igual que una cobertura del 1.78% de la demanda potencial.
- De acuerdo al análisis financiero, el proyecto resulta viable debido a que el VAN es de \$201.859,12 y a que la TIR supera a la tasa de descuento en 10.40%.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). *Servicios: Alimentos Procesados, Transporte de Alimentos, Permisos de funcionamiento, Certificado de Buenas Prácticas*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/servicios/>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2015). *Cepal confirma en 0,4% previsión de crecimiento de Ecuador para 2016*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/cepal-confirma-04-prevision-crecimiento-ecuador-2016.html>
- ARCSA. (2014). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano*. Recuperado el 5 de diciembre de 2015, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-consumo-humano-junio-2014.pdf>
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Pearson.
- Aula Fácil. (2010). *Control de Inventarios Justo a tiempo*. Recuperado el 13 de febrero de 2016, de <http://www.aulafacil.com/cursos/I20108/empresa/organizacion/gestion-de-stock/control-de-inventarios-justo-a-tiempo>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Cuentas Nacionales - Publicación No. 27 2007 - 2013p*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Evolución PIB 2007-2014*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- BCE. (2015). *Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales No. 92, valores corrientes y constantes USD 2007, período: 2000.I - 2015.II*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral>
- BCE. (2015). *Informe de Inflación*. Recuperado el 8 de diciembre de 2015, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Botanical Online. (2015). *Valor nutricional de la guanábana o graviola*. Recuperado el 24 de noviembre de 2015, de <http://www.botanical-online.com/guanabana-valor-nutricional.htm#>
- Castellanos, G. (2015). Los jugos prensados al frío son la nueva forma de tomar los vegetales. *El Comercio*.
- CFN. (2012). *Financiamiento Estratégico*. Recuperado el 11 de diciembre de 2015, de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48:financiamiento-estrategico&catid=56:productos-y-servicios
- Chemocare. (2015). *Hipertrigliceridemia*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <http://www.chemocare.com/es/chemotherapy/side-effects/Hipertrigliceridemia>
- Coates, W. (2013). *CHIA: el increíble supernutriente*. EDAF.
- Comité de Comercio Exterior. (2012). *Resolución No. 059*. Recuperado el 28 de noviembre de 2015, de [file:///c:/users/pc1/downloads/arancel_final_1_de_enero_r93%20\(1\)](file:///c:/users/pc1/downloads/arancel_final_1_de_enero_r93%20(1))

- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Nacional*. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Corporación Financiera Nacional. (2014). *Manuales y documentos de crédito*. Recuperado el 5 de noviembre de 2015, de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1393&Itemid=831
- Cuerpo de Bomberos. (s.f.). *Atención al ciudadano: Permisos de Funcionamiento*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento&catid=2&Itemid=6
- Delgado, F., & Proaño, G. (2015). Perspectivas Económicas 2015. *Revista EKOS* (249), 80-81.
- Devoto, R. (s.f.). *Análisis de la competencia con énfasis en las 5 fuerzas de Michael Porter*. Chile.
- DMEDICINA. (2015). *Enfermedades:Hipercolesterolemia*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <http://www.dmedicina.com/enfermedades/enfermedades-vasculares-y-del-corazon/hipercolesterolemia.html>
- Dorn, T. (2011). Guanábana, ¿anticancerígeno natural o causante de Parkinson? *Diario de Avisos.com*.
- El Comercio. (2015). *Conozca el listado de alimentos importados que pagan más arancel*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/alimentos-importados-salvaguardias-ecuador.html>
- El Comercio. (2015). *El consumo de chía está de moda pero su exceso es peligroso*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/consumo-chia-moda-exceso-peligro.html>
- El Comercio. (2016). *El desempleo en Ecuador aumentó al 4,77% en diciembre del 2015*. Recuperado el 6 de febrero de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-ecuador-aumento-inec.html>
- EROSKI CONSUMER. (s.f.). *Guías Prácticas Eroski Consumer*. Recuperado el 24 de noviembre de 2015, de <http://frutas.consumer.es/>
- Euromonitor International. (2015). *Juice in Ecuador*. Recuperado el 6 de febrero de 2016, de <http://www.portal.euromonitor.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/portal/resultslist/listpages>
- Euromonitor International. (2015). *Juices in Ecuador*. Recuperado el 6 de febrero de 2016, de <http://www.portal.euromonitor.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/portal/statistics/>
- FRANCESC MAS. (2011). *Herramientas de promoción de ventas*. Recuperado el 07 de julio de 2015, de <http://francescmas.com/2011/12/10/herramientas-de-promocion-de-ventas/>
- Gimferrer Morató, N. (2012). *Eroski Consumer: Pasteurización de alimentos*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2012/03/09/208595.php>
- Hiperbaric. (2012). *Tecnología HPP: ¿Qué es la alta presión?* Recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.hiperbaric.com/es/alta-presion>
- Hiperbaric. (2012). *Tecnología HPP: Ventajas*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <http://www.hiperbaric.com/es/hpp-ventajas>

- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 18 de noviembre de 2015, de file:///C:/Users/pc1/Downloads/111220+NSE Prensa%20(5).pdf
- INEC. (2014). *Tomo I: Salud y Nutrición*. Recuperado el 17 de noviembre de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2014). *¿Cómo registro una marca?* Recuperado el 18 de noviembre de 2015, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2008). *Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2337*. Recuperado el 6 de febrero de 2016, de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2337.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2008). *NTE INEN 2337*. Recuperado el 29 de octubre de 2015, de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2337.2008.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2012). *NTE INEN 2074*. Recuperado el 29 de octubre de 2015, de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.2074.2012.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) 2011-2013*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20EN SANUT.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013*. Recuperado el 7 de octubre de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *¿Qué es eso de la buena nutrición? Postdata, 4*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Lemus, Z., García, M., García, M., & Chong, A. (2003). La alfalfa: un remineralizante de excelencia en el mundo vegetal. *MEDISAN*, 7(4), 3-6.
- López, M. (2014). Otra forma de hacer zumo. *El País: el Comidista*, párr. 2.
- MedlinePlus. (2014). *Síndrome Metabólico*. Recuperado el 19 de noviembre de 2015, de <https://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/metabolicsyndrome.html>
- Municipio de Quito. (s.f.). *Requisitos para la Obtención de clave y patente municipal*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de <https://pam.quito.gob.ec/SitePages/InfoTramite.aspx?Tramite=251&Guia=Patente&Codigo=P0001>
- Observatorio Agrocadenas. (2006). *Agroindustria y competitividad: estructura y dinámica en Colombia 1992-2005*. Bogotá, Colombia: Mundo 3D.

- Organización Mundial de la Salud. (2010). *La educación y la salud están íntimamente unidas*. Recuperado el 6 de febrero de 2016, de http://www.who.int/dg/speeches/2010/educationandhealth_20100920/es/
- Pro Ecuador. (2014). *¿Por qué invertir en Ecuador?* Recuperado el 6 de octubre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/porqueinvertir1/>
- Real Academia Española. (s.f.). *Definición de Sector*. Recuperado el 13 de febrero de 2016, de <http://www.rae.es/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2008). *Norma Técnica INEN 2337*. Recuperado el 6 de octubre de 2015, de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/NORMAS_2014/ACO/17122014/n-te-inen-2337.pdf
- Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 21 de noviembre de 2015, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- Support Associatu. (s.f.). *Objetivos*. Recuperado el 13 de febrero de 2016, de http://gestio.suport.org/index.php?option=com_content&view=article&id=105%3Aque-es-el-pla-estrategic&catid=34%3Apmf-activitats&Itemid=44&lang=es
- Thompson, I. (2007). *Estrategias de Precios*. Recuperado el 11 de julio de 2015, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios>

ANEXOS

4. De las siguientes marcas, elija la de mayor preferencia

- Supermaxi
- Natura
- Sunny
- Yucho
- Del Valle
- D'Hoy
- Liki (Bebida Multicereal)
- Sammi (Bebida de frutas con Aloe Vera)
- Wärewäre
- Hilli
- Other:

5. ¿En qué lugares compra jugos envasados?

- Supermercados
- Tiendas
- Farmacias
- Other:

6. ¿Por qué razones consumiría jugos nutricionales?

- Son digestivos
- Son bajos en calorías
- Aportan energía
- Fortalecen el sistema inmunológico
- Other:

7. Estaría dispuesto a consumir un jugo de frutas natural combinado con:

- Chía (pase a la pregunta 8)
- Alfalfa (pase a la pregunta 9)
- Ambas opciones (responda las preguntas 8 y 9)
- Other:

8. De las siguientes opciones elija cual le gustaría combinar con chía:

- Mango-Frutilla
- Naranja-Papaya
- Piña-Frutilla
- Other:

9. ¿Cuál de las siguientes opciones preferiría combinar con alfalfa?

- Naranja-Manzana
- Mora-Guanábana

- Piña-Manzana
- Other:

10. ¿En qué tipo de envase preferiría este producto?

- Vidrio
- Plástico
- Other:

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un jugo de 450 ml con las características mencionadas? (Frutas combinadas+chía o alfalfa)

- \$2.50-\$3.50
- \$3.51-\$3.99
- Other:

12. ¿Cuál de los siguientes medios de comunicación llama más su atención?

- Redes Sociales
- Radio
- Vallas Publicitarias
- Other:

13. ¿Qué nombre le agradaría para este jugo nutricional?

- Juiseed (combinación de las palabras "J uice"=Jugo y "Seed" = Semilla)
- Pure Nature (Naturaleza Pura)
- Other:

14. ¿Qué slogan le parece más atractivo para este tipo de producto?

- Fuerza de la naturaleza
- El jugo natural de casa
- Other:

ANEXO 2

CRITERIOS PARA LA ESTRATIFICACIÓN DE NIVEL SOCIOECONÓMICO		
	A	B
Vivienda	<p>*El material predominante del piso de estas viviendas es: duela, parquet, tablón, piso flotante.</p> <p>* 2 cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.</p>	<p>*En el 46% de las viviendas, el material predominante del piso es: duela, parquet, tablón, piso flotante.</p> <p>* 2 cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.</p>
Educación	<p>*El jefe del hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanzan un nivel de post grado.</p>	<p>*El jefe del hogar tiene un nivel de instrucción superior.</p>
Características Económicas	<p>*Los jefes del hogar se desempeñan como: profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, cuerpo legislativo, personal del directivo de Adm.Pública y empresas.</p> <p>*El 95% está cubierto por el seguro del IESS y/o ISSFA o ISSPOL.</p> <p>*El 79% tiene seguro de salud privada.</p>	<p>* El 26% de los jefes del hogar se desempeñan como: profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.</p> <p>*El 92% está cubierto por el seguro del IESS y/o ISSFA o ISSPOL.</p> <p>*El 47% tiene seguro de salud privada.</p>
Bienes	<p>*Todos los hogares tienen teléfono convencional y refrigeradora.</p> <p>* Más del 95% dispone de: cocina con horno, lavadora, equipo de sonido.</p> <p>*En promedio poseen 2 televisores.</p> <p>*Más del 80% tiene hasta 2 vehículos de uso exclusivo del hogar.</p>	<p>*El 97% disponen de teléfono convencional y el 99% de refrigeradora.</p> <p>* Más del 80% dispone de: cocina con horno, lavadora, equipo de sonido.</p> <p>*En promedio poseen 2 televisores.</p> <p>*En promedio tiene 1 vehículo de uso exclusivo del hogar.</p>
TIC´s	<p>*El 99% tienen servicio de internet.</p> <p>*La mayoría cuenta con computadora de escritorio y/o laptop.</p> <p>*En promedio disponen de 4 celulares en el hogar.</p>	<p>*El 81% cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.</p> <p>*El 50% tiene laptop.</p> <p>*En promedio disponen de 3 celulares en el hogar.</p>
Hábitos de consumo	<p>*Compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.</p> <p>*Los hogares de este nivel utilizan internet.</p> <p>*El 99% utiliza correo electrónico personal.</p> <p>*El 92% utiliza alguna pág social en internet.</p> <p>* El 76% ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos 3 meses.</p>	<p>*Compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.</p> <p>*El 98% utiliza internet.</p> <p>*El 90% utiliza correo electrónico personal.</p> <p>*El 76% utiliza alguna pág social en internet.</p> <p>* El 69% ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos 3 meses.</p>

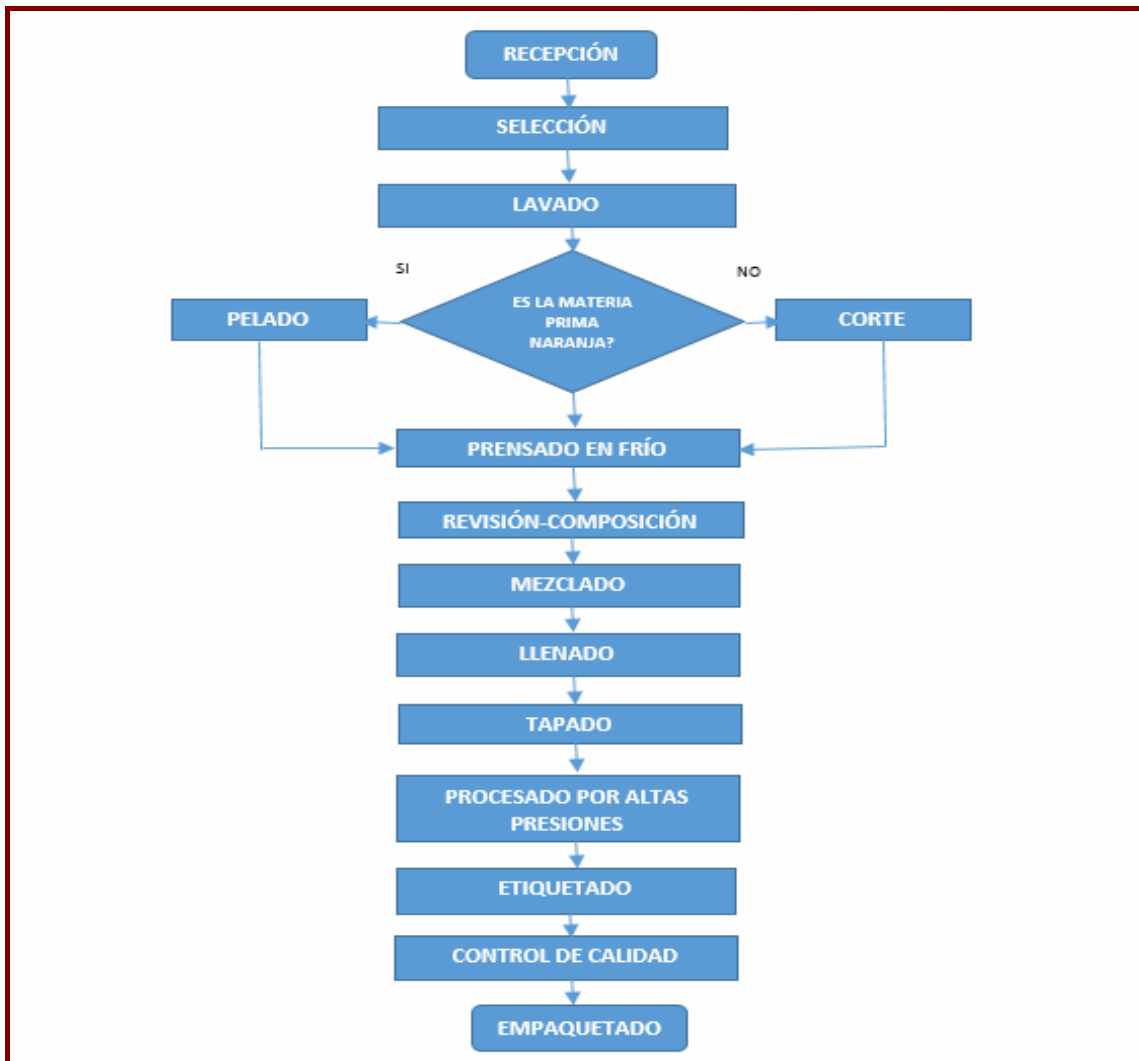
ANEXO 3

Precio de Venta Distribución- Fybeca						
Número	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Naranja-Papaya-Chía	2,25	2,48	2,56	2,65	2,74
2	Mango-Frutilla-Chía	2,25	2,48	2,56	2,65	2,74
3	Naranja-Manzana-Alfalfa	2,25	2,48	2,56	2,65	2,74
4	Mora-Guanábana-Alfalfa	2,25	2,48	2,56	2,65	2,74

ANEXO 4

Precio de Venta Distribución-Supermaxi						
Número	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Naranja-Papaya-Chía	2,10	2,31	2,39	2,47	2,55
2	Mango-Frutilla-Chía	2,10	2,31	2,39	2,47	2,55
3	Naranja-Manzana-Alfalfa	2,10	2,31	2,39	2,47	2,55
4	Mora-Guanábana-Alfalfa	2,10	2,31	2,39	2,47	2,55

ANEXO 5



Adaptado de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, s.f., p. 67

ANEXO 6

Estado de Resultados						Costos y Gastos Representativos
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingreso por ventas	\$ 654.336,00	\$ 839.731,20	\$ 992.322,36	\$ 1.154.318,98	\$ 1.326.184,25	100,00%
(-) Costo de Ventas	\$ 486.601,44	\$ 564.462,21	\$ 647.114,99	\$ 734.795,65	\$ 827.750,52	74,37%
= UTILIDAD BRUTA	\$ 167.734,56	\$ 275.268,99	\$ 345.207,36	\$ 419.523,33	\$ 498.433,73	25,63%
(-) Gastos Operacionales	\$ 95.893,98	\$ 95.418,76	\$ 98.663,00	\$ 102.017,54	\$ 105.486,14	14,66%
= UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 71.840,58	\$ 179.850,23	\$ 246.544,36	\$ 317.505,79	\$ 392.947,60	10,98%
(-) Gastos Financieros	\$ 23.814,51	\$ 19.952,38	\$ 15.684,73	\$ 10.968,97	\$ 5.758,06	3,64%
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 48.026,07	\$ 159.897,85	\$ 230.859,63	\$ 306.536,82	\$ 387.189,54	7,34%
(-) 15% Trabajadores	\$ 7.203,91	\$ 23.984,68	\$ 34.628,95	\$ 45.980,52	\$ 58.078,43	1,10%
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 40.822,16	\$ 135.913,17	\$ 196.230,69	\$ 260.556,30	\$ 329.111,11	6,24%
(-) 22% Imp. Renta	\$ 8.980,88	\$ 29.900,90	\$ 43.170,75	\$ 57.322,39	\$ 72.404,44	1,37%
= UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 31.841,29	\$ 106.012,27	\$ 153.059,94	\$ 203.233,91	\$ 256.706,66	4,87%
(-) Pago de dividendos	\$ 9.552,39	\$ 31.803,68	\$ 45.917,98	\$ 60.970,17	\$ 77.012,00	1,46%
= UTILIDAD NETA	\$ 22.288,90	\$ 74.208,59	\$ 107.141,96	\$ 142.263,74	\$ 179.694,66	3,41%

ANEXO 7

Unidades de Producción					
Cantidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Naranja-Papaya-Chía	86292	100675	115057	129439	143821
Mango-Frutilla-Chía	67676	78956	90235	101514	112794
Naranja-Manzana-Alfalfa	91945	107269	122593	137917	153242
Mora-Guanábana-Alfalfa	61286	71501	81715	91930	102144
Total	307200	358400	409600	460800	512000
Unidades-Supermaxi					
80%	69034	80540	92045	103551	115057
	54141	63164	72188	81211	90235
	73556	85815	98075	110334	122593
	49029	57201	65372	73544	81715
Total	245760	286720	327680	368640	409600
Unidades-Fybeca					
20%	17258	20135	23011	25888	28764
	13535	15791	18047	20303	22559
	18389	21454	24519	27583	30648
	12257	14300	16343	18386	20429
Total (100%)	61440	71680	81920	92160	102400

INGRESO POR VENTAS (Supermaxi)					
80%	\$ 144.971,37	\$ 186.046,59	\$ 219.853,91	\$ 255.745,06	\$ 293.822,66
	\$ 113.695,95	\$ 145.909,80	\$ 172.423,70	\$ 200.571,86	\$ 230.434,79
	\$ 154.467,53	\$ 198.233,33	\$ 234.255,16	\$ 272.497,32	\$ 313.069,14
	\$ 102.961,15	\$ 132.133,48	\$ 156.144,02	\$ 181.634,53	\$ 208.677,89
Total	\$ 516.096,00	\$ 662.323,20	\$ 782.676,79	\$ 910.448,77	\$ 1.046.004,48
INGRESO POR VENTAS (Fybeca)					
20%	\$ 38.831,62	\$ 49.833,91	\$ 58.889,44	\$ 68.503,14	\$ 78.702,50
	\$ 30.454,27	\$ 39.082,98	\$ 46.184,92	\$ 53.724,61	\$ 61.723,60
	\$ 41.375,23	\$ 53.098,21	\$ 62.746,92	\$ 72.990,35	\$ 83.857,81
	\$ 27.578,88	\$ 35.392,90	\$ 41.824,29	\$ 48.652,11	\$ 55.895,86
Total	\$ 138.240,00	\$ 177.408,00	\$ 209.645,57	\$ 243.870,21	\$ 280.179,77
Total Ingresos	\$ 654.336,00	\$ 839.731,20	\$ 992.322,36	\$ 1.154.318,98	\$ 1.326.184,25

ANEXO 8

Gastos Operacionales					
Administrativos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	47696,20	49317,87	50994,68	52728,50	54521,27
Capacitación	1500,00	1551,00	1603,73	1658,26	1714,64
Gastos de Distribución	9360,00	9678,24	10007,30	10347,55	10699,37
Servicios Básicos	1440,00	1488,96	1539,58	1591,93	1646,06
Útiles de oficina	350,00	361,90	374,20	386,93	400,08
Guardiania	4320,00	4466,88	4618,75	4775,79	4938,17
Seguros	5300,00	5480,20	5666,53	5859,19	6058,40
Patente municipal, aporte Super. Clas.	115,00	118,91	122,95	127,13	131,46
Gastos de Puesta en Marcha	3612,78				
Total Administrativos	73693,98	72463,96	74927,74	77475,28	80109,44
Ventas					
Promoción	22200	22954,80	23735,26	24542,26	25376,70
Total Ventas	22200,00	22954,80	23735,26	24542,26	25376,70
Gasto Operacional Total	95893,98	95418,76	98663,00	102017,54	105486,14
Gasto Financiero					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	23815	19952	15685	10969	5758

ANEXO 9

PUNTO DE EQUILIBRIO	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	22%	\$ 130.395,83	\$ 131.093,67	\$ 135.550,85	\$ 140.159,58	\$ 144.925,01
COSTOS VARIABLES	78%	\$ 452.099,59	\$ 528.787,30	\$ 610.227,14	\$ 696.653,61	\$ 788.311,65
COSTO TOTAL	100%	\$ 582.495,42	\$ 659.880,97	\$ 745.777,99	\$ 836.813,19	\$ 933.236,65
Unidades de Producción		307200	358400	409600	460800	512000
Costo Variable Unitario		\$ 1,47	\$ 1,48	\$ 1,49	\$ 1,51	\$ 1,54
Precio de Venta		\$ 2,18	\$ 2,39	\$ 2,47	\$ 2,56	\$ 2,64
Margen de Contribución Unitario		\$ 0,70	\$ 0,92	\$ 0,98	\$ 1,05	\$ 1,11
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES		185400	142945	137750	133980	131124
PUNTO DE EQUILIBRIO DOLARES		\$ 403.244,98	\$ 341.996,91	\$ 340.773,04	\$ 342.715,74	\$ 346.812,22

ANEXO 10

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 567.012,17	\$ 895.954,08	\$ 1.096.138,99	\$ 1.284.017,48	\$ 1.510.372,69	\$ 1.777.445,21
Corrientes	\$ 81.100,24	\$ 459.965,68	\$ 710.074,11	\$ 947.876,13	\$ 1.224.154,86	\$ 1.541.150,91
Efectivo	\$ 81.100,24	\$ 198.231,28	\$ 374.181,63	\$ 550.947,19	\$ 762.427,27	\$ 1.010.677,21
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 261.734,40	\$ 335.892,48	\$ 396.928,94	\$ 461.727,59	\$ 530.473,70
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 485.911,93	\$ 435.988,40	\$ 386.064,88	\$ 336.141,35	\$ 286.217,82	\$ 236.294,30
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 483.171,93	\$ 483.171,93	\$ 483.171,93	\$ 483.171,93	\$ 483.171,93	\$ 483.171,93
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 49.159,53	\$ 98.319,05	\$ 147.478,58	\$ 196.638,11	\$ 245.797,63
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intangibles	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00	\$ 2.740,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 764,00	\$ 1.528,00	\$ 2.292,00	\$ 3.056,00	\$ 3.820,00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS	\$ 226.804,87	\$ 533.457,88	\$ 659.434,19	\$ 740.170,73	\$ 824.262,20	\$ 911.640,06
Corrientes	\$ -	\$ 343.435,21	\$ 510.055,84	\$ 635.704,35	\$ 769.423,55	\$ 911.640,06
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 317.698,03	\$ 424.366,58	\$ 511.986,68	\$ 605.150,47	\$ 704.145,18
15% trabajadores por pagar	\$ -	\$ 7.203,91	\$ 23.984,68	\$ 34.628,95	\$ 45.980,52	\$ 58.078,43
Impuestos 22% por pagar	\$ -	\$ 8.980,88	\$ 29.900,90	\$ 43.170,75	\$ 57.322,39	\$ 72.404,44
Dividendos por pagar	\$ -	\$ 9.552,39	\$ 31.803,68	\$ 45.917,98	\$ 60.970,17	\$ 77.012,00
No Corrientes	\$ 226.804,87	\$ 190.022,68	\$ 149.378,35	\$ 104.466,38	\$ 54.838,65	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 226.804,87	\$ 190.022,68	\$ 149.378,35	\$ 104.466,38	\$ 54.838,65	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO	\$ 340.207,30	\$ 362.496,20	\$ 436.704,79	\$ 543.846,75	\$ 686.110,49	\$ 865.805,15
Capital	\$ 340.207,30	\$ 340.207,30	\$ 362.496,20	\$ 436.704,79	\$ 543.846,75	\$ 686.110,49
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 22.288,90	\$ 74.208,59	\$ 107.141,96	\$ 142.263,74	\$ 179.694,66
Pasivo+Patrimonio	\$ 567.012,17	\$ 895.954,08	\$ 1.096.138,99	\$ 1.284.017,48	\$ 1.510.372,69	\$ 1.777.445,21

ANEXO 11

Flujo de Efectivo Método Indirecto					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades del ejercicio	\$ 31.841,29	\$ 106.012,27	\$ 153.059,94	\$ 203.233,91	\$ 256.706,66
Cuentas por pagar	\$ 317.698,03	\$ 106.668,55	\$ 87.620,09	\$ 93.163,80	\$ 98.994,71
15% trabajadores por pagar	\$ 7.203,91	\$ 16.780,77	\$ 10.644,27	\$ 11.351,58	\$ 12.097,91
Impuestos 22% por pagar	\$ 8.980,88	\$ 20.920,02	\$ 13.269,85	\$ 14.151,63	\$ 15.082,06
cuentas por cobrar	\$ (261.734,40)	\$ (74.158,08)	\$ (61.036,46)	\$ (64.798,65)	\$ (68.746,11)
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 49.923,53	\$ 49.923,53	\$ 49.923,53	\$ 49.923,53	\$ 49.923,53
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO	\$ 153.913,23	\$ 226.147,06	\$ 253.481,22	\$ 307.025,80	\$ 364.058,76
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedad planta y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE EFECTIVO INVERSION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ (36.782,19)	\$ (40.644,32)	\$ (44.911,98)	\$ (49.627,73)	\$ (54.838,65)
Pago de dividendos	\$ -	\$ (9.552,39)	\$ (31.803,68)	\$ (45.917,98)	\$ (60.970,17)
FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO	\$ (36.782,19)	\$ (50.196,71)	\$ (76.715,66)	\$ (95.545,71)	\$ (115.808,82)
Variación de Efectivo	\$ 117.131,04	\$ 175.950,35	\$ 176.765,56	\$ 211.480,08	\$ 248.249,94
Efectivo Inicial	\$ 81.100,24	\$ 198.231,28	\$ 374.181,63	\$ 550.947,19	\$ 762.427,27
EFFECTIVO FINAL	\$ 198.231,28	\$ 374.181,63	\$ 550.947,19	\$ 762.427,27	\$ 1.010.677,21

ANEXO 12

POLITICA DE CXC Y CXP							
Detalle		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
INGRESO POR VENTAS		\$ 654.336,00	\$ 839.731,20	\$ 992.322,36	\$ 1.154.318,98	\$ 1.326.184,25	
POLITICA DE COBRO							
Contado	60%	\$ 392.601,60	\$ 503.838,72	\$ 595.393,41	\$ 692.591,39	\$ 795.710,55	
Credito 2 meses	40%		\$ 261.734,40	\$ 335.892,48	\$ 396.928,94	\$ 461.727,59	\$ 530.473,70
EFECTIVO RECUPERADO		\$ 392.601,60	\$ 765.573,12	\$ 931.285,89	\$ 1.089.520,33	\$ 1.257.438,14	
SALIDA DE EFECTIVO							
(-) Costos de Producción		\$ 486.601,44	\$ 564.462,21	\$ 647.114,99	\$ 734.795,65	\$ 827.750,52	
(-) Gastos Operacionales		\$ 95.893,98	\$ 95.418,76	\$ 98.663,00	\$ 102.017,54	\$ 105.486,14	
(-) Gastos Financieros		\$ 23.814,51	\$ 19.952,38	\$ 15.684,73	\$ 10.968,97	\$ 5.758,06	
(-) Pago de Prestamo		\$ 36.782,19	\$ 40.644,32	\$ 44.911,98	\$ 49.627,73	\$ 54.838,65	
(-) 15% Trabajadores		\$ 7.203,91	\$ 23.984,68	\$ 34.628,95	\$ 45.980,52	\$ 58.078,43	
(-) 22% Imp. Renta		\$ 8.980,88	\$ 29.900,90	\$ 43.170,75	\$ 57.322,39	\$ 72.404,44	
(-) Pago de dividendos		\$ 9.552,39	\$ 31.803,68	\$ 45.917,98	\$ 60.970,17	\$ 77.012,00	
Total Salida de efectivo		\$ 643.092,12	\$ 746.214,84	\$ 892.063,95	\$ 1.021.127,57	\$ 1.158.106,44	
POLITICA DE PAGO							
Contado	40%	\$ 351.131,26	\$ 381.800,35	\$ 418.105,70	\$ 456.532,50	\$ 497.183,05	
Credito 2 meses	60%		\$ 317.698,03	\$ 424.366,58	\$ 511.986,68	\$ 605.150,47	\$ 704.145,18
SALIDA DE EFECTIVO REAL		\$ 351.131,26	\$ 699.498,38	\$ 842.472,28	\$ 968.519,18	\$ 1.102.333,52	

ANEXO 13

Flujo de Caja del Proyecto						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		\$ 654.336,00	\$ 839.731,20	\$ 992.322,36	\$ 1.154.318,98	\$ 1.326.184,25
(-) Costos de ventas		\$ 486.601,44	\$ 564.462,21	\$ 647.114,99	\$ 734.795,65	\$ 827.750,52
= Utilidad Bruta		\$ 167.734,56	\$ 275.268,99	\$ 345.207,36	\$ 419.523,33	\$ 498.433,73
(-) Gastos Operacionales		\$ 95.893,98	\$ 95.418,76	\$ 98.663,00	\$ 102.017,54	\$ 105.486,14
= Utilidad antes de intereses		\$ 71.840,58	\$ 179.850,23	\$ 246.544,36	\$ 317.505,79	\$ 392.947,60
(-) Gastos Financieros		\$ 23.814,51	\$ 19.952,38	\$ 15.684,73	\$ 10.968,97	\$ 5.758,06
= Utilidad Operacional		\$ 48.026,07	\$ 159.897,85	\$ 230.859,63	\$ 306.536,82	\$ 387.189,54
(+) Depreciación		\$ 49.159,53	\$ 49.159,53	\$ 49.159,53	\$ 49.159,53	\$ 49.159,53
(+) Amortización		\$ 764,00	\$ 764,00	\$ 764,00	\$ 764,00	\$ 764,00
(-) Pago prestamo		\$ 36.782,19	\$ 40.644,32	\$ 44.911,98	\$ 49.627,73	\$ 54.838,65
(+) Valor de Salvamento		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 239.780,97
Inversión Inicial	-567.012	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Flujo neto de caja	-567.012	\$ 61.167,41	\$ 169.177,05	\$ 235.871,19	\$ 306.832,61	\$ 622.055,38

ANEXO 14

CAPITAL DE TRABAJO	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO
	[(Total Costo de Producción)/12]*Periodo de desfase
	=[486.601,44/12]*2
	= [40.550,12]*2
	= 81.100,24

ANEXO 15

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	226805	PLAZO	5	PAGO	60597
TASA INTERES	0,1050	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO us\$	SALDO
0	226805				226805
1		23815	36782	60597	190023
2		19952	40644	60597	149378
3		15685	44912	60597	104466
4		10969	49628	60597	54839
5		5758	54839	60597	0
		76179	226805		

ANEXO 16

TASA DE DESCUENTO (WACC)	CÁLCULO DEL WACC
	WACC = Ke*(% CAPITAL PROPIO)+(Kd)*(1-T)*(% FINANCIAMIENTO)
	= (0,2404*0,60)+(0,105*0,63*0,40)
	= (0,14424)+(0,02646)
	= 0,1707*100
	= 17,07%

CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL (ke)	
rf =(TASA LIBRE DE RIESGO)	1,76
β = (RIESGO INDUSTRIA)	1,14
(rm-rf)=(DIF. TASA DE MERCADO - RF)	8,74
rp = (RIESGO PAIS)	12,32
ke = rf+(β*(rm-rf))+rp/100	24,04%
COSTO DE LA DEUDA (kd)	
kd = costo de la deuda	10,50%

ANEXO 17

VAN	CÁLCULO DEL VAN
	= FLUJO NETO DESCONTADO - INVERSION INICIAL
	=768.871,29-567.012
	= 201.859,12

ANEXO 18

INDICADORES DE LIQUIDEZ		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,34	1,39	1,49	1,59	1,69	1,36
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	59,54%	60,16%	57,64%	54,57%	51,29%	51,70%
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	147,16%	151,00%	136,10%	120,14%	105,29%	107,05%
INDICADORES DE GESTIÓN		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	7,64
Rotación del Activo Fijo	Ventas/Activo Fijo Neto Tangible	1,35	1,74	2,05	2,39	2,74	3,24
Impacto de los Gastos Adm. y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas/ Ventas	14,66%	11,36%	9,94%	8,84%	7,95%	15,29%
Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros/Ventas	3,64%	2,38%	1,58%	0,95%	0,43%	1,23%
INDICADORES DE RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
Rendimiento de la Inversión (ROI)	Utilidad neta/ Inversión	5,62%	18,70%	26,99%	35,84%	45,27%	-
Rendimiento sobre los activos (ROA)	Utilidad Neta/Activos Totales	3,55%	9,67%	11,92%	13,46%	14,44%	5,55%
Retorno sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad neta/ Patrimonio	8,78%	24,28%	28,14%	29,62%	29,65%	11,50%
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta/Ventas Netas	3,41%	8,84%	10,80%	12,32%	13,55%	3,94%

Nota General: Datos de la industria-SUPERCIAS
Adaptado de Superintendencia de Compañías, 2014