

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Transformación de Frutas y Verduras en Bebidas Naturales:
“Frut&Veg”**

**José Javier Astudillo Grijalva
Diego Alfredo Pachel Benítez**

Fabrizio Noboa, Ph.D., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, julio de 2015

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

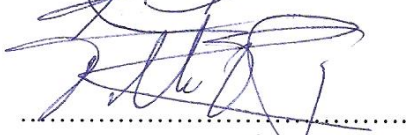
**Transformación de Frutas y Verduras en Bebidas Naturales:
“Frut&Veg”**

**José Javier Astudillo
Diego Pachel B.**

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis



Pablo Pérez, MBA
Miembro del Comité



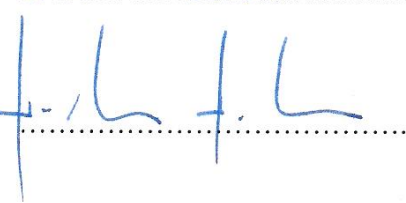
Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité



Thomas Gura, PhD
Decano del Colegio de
Administración



Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados



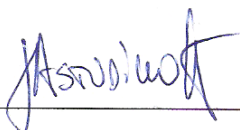
Quito, Julio de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:



Nombre: José Javier Astudillo Grijalva

C. I.: 1709729204

Firma:



Nombre: Diego Alfredo Pachel Benítez

C. I.: 1709698227

Lugar: Quito

Fecha: Julio de 2015

RESUMEN

Frut&Veg es el nombre de la empresa que procesará frutas y verduras y comercializará jugos naturales. Los jugos de Frut&Veg están inspirados en las necesidades nutricionales de niños, jóvenes y adultos de todo el Ecuador. A través de canales tradicionales (autoservicios) y directamente en escuelas, colegios, universidades, centros deportivos, clubes y gimnasios, Frut&Veg busca ser la primera opción de toda la familia cuando se escoge una bebida refrescante. En Quito, la primera plaza en donde iniciará la comercialización, el mercado formal de jugos es de USD \$46'650,000.00 anualmente. En base al gran atributo diferenciador del producto, que consiste en la mezcla perfecta de frutas y verduras, y un cuidadoso esfuerzo de comercialización, Frut&Veg aspira a captar el 4% del mercado en 5 años de operación, lo que representará (en el quinto año) aproximadamente USD \$2'000,000 de ingresos por ventas.

Este proyecto se alinea con el enfoque económico-político del Ecuador, en relación al cambio de la matriz productiva; y se ajusta a circunstancias favorables, tales como, la actividad agrícola ecuatoriana y el mercado de consumo masivo. En la cadena de valor existirá un alto grado de responsabilidad y colaboración con los proveedores (agricultores) y con el medio-ambiente, a través de la utilización de mejores prácticas en el proceso de transformación. También se dará mucho valor al buen manejo de recursos humanos, puesto que uno de los objetivos es la generación de empleo. Se han planificado dos etapas, de tal manera que se pueda combinar adecuadamente el monto de la inversión y el nivel de producción.

ABSTRACT

Frut&Veg is the name of the company that will transform fruits and vegetables into nutritious juices. Frut&Veg juices are inspired in the nutritional needs of children, youth and adults around Ecuador. Through retail traditional channels, and directly in schools, colleges, universities, sports centers, clubs and gyms; Frut&Veg will pursue to be the first choice for the whole family when a refreshing drink is chosen. In Quito, the very first place to start, the formal juice market is about USD \$46'650,000.00 annually. Based on the great differentiator, which is the perfect mix of fruits and vegetables, and a carefully designed marketing effort, Frut&Veg aims to own 4% market share in five years of operation, which will represent (in the fifth year) approximately \$ 2,000,000 of sales revenue.

This project is aligned with the economic and political environment of Ecuador, in regards of the necessity of generating value in production and industry. It also fits favorable elements, such as Ecuador's agricultural activity and massive consumer behavior circumstances. Frut&Veg will encourage responsibility and collaboration with suppliers (farmers) and environmentally-friendly process through the use of best practices. The company will also care about outstanding human resource management, since one of the objectives is to generate employment. Two stages are considerate, in order to properly combine the investment amount and the production level.

TABLA DE CONTENIDO

© derechos de autor	Error! Bookmark not defined.
Resumen	5
ABSTRACT	6
Tabla de contenido	7
Capítulo 1: análisis del macro entorno	9
1.1. Justificación	9
1.2. TENDENCIAS DEL MACRO ENTORNO	10
1.3 Análisis sectorial	11
1.4 Análisis de LA competencia	12
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio	13
2.1. Volumen de Negocio	13
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado	14
2.3 Realización de la Investigación de Mercado	16
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado	17
Capítulo 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	23
3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA	23
3.2 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	24
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas	25
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	26
CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL	29
4.1 Precio	29
4.2 Producto	29
4.3 Plaza	31
4.4 Promoción	32
4.5 PUBLICIDAD	32
CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO	34
5.1 Supuestos Generales	34
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento	35
5.3 Estados Financieros Proyectados	38
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado	44
5.5 Punto de Equilibrio	46
5.6 El TIR y el VAN	46

5.7 Análisis de Sensibilidad	48
Referencias	50
Anexo 1 – Las Cinco Fuerzas Sectoriales	51
Anexo 2 – Tabulación encuesta análisis de la competencia	53
Anexo 3 – Guía de preguntas de la entrevista a profundidad	55
Anexo 4 – Estructura de la Investigación Cuantitativa.....	57
Anexo 5 – Definiciones de los Puestos	60
Anexo 6 – Reseña del perfil de los Autores.....	62
Anexo 7- Packaging y logo	63
ANEXO 8 – Galpón para planta de frut&veg	64
ANEXO 9 – cotización referencial de frutas y verduras.....	66

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1. JUSTIFICACIÓN

Se desarrollará un modelo de negocio que se basa en el proceso de transformación y comercialización de bebidas naturales. Dicho modelo excluye los riesgos inherentes a la producción agrícola y aprovecha la coyuntura nacional en términos de diversidad de productos agrícolas a un costo menor, de clima y geografía que permite la producción a lo largo de doce meses; y de transporte y logística. Se busca incrementar la disposición a pagar por parte del consumidor. Los pequeños y medianos productores se verán beneficiados por el desarrollo de la planta de procesamiento de frutas y verduras.

La industria en la que se desarrollará el negocio es uno de los sectores priorizados por el Gobierno Nacional: *Alimentos Frescos y Procesados* (SENPLADES, 2012). El proyecto está en línea con el enfoque económico y social en el que se basa el cambio de matriz productiva impulsado por el actual Gobierno. Dicho cambio tiene que ver con fomentar actividades económicas que permitan diversificar las fuentes de generación de PIB, disminuir la dependencia de sectores tradicionales, tales como el petrolero; incrementar el valor agregado de productos de exportación y sustituir importaciones por productos elaborados en Ecuador. Bajo este planteamiento, las exportaciones de productos agrícolas, deberían ser reemplazadas por la exportación de alimentos procesados.

El proyecto se enfoca en la transformación de frutas y verduras en bebidas naturales con propiedades nutricionales únicas. Las distintas presentaciones y la variedad de sabores y combinaciones, permiten ofrecer al consumidor final un producto diferenciado.

1.2. TENDENCIAS DEL MACRO ENTORNO

Se han identificado por lo menos dos tendencias que apoyan el negocio de transformación de frutas y verduras en bebidas naturales. La primera tendencia es el incremento a nivel mundial del consumo de jugos de fruta. La segunda es la creciente oferta de productos relacionados al consumo de frutas, de parte de las grandes empresas de alimentación.

En primer lugar, entre los años 2008 y 2013 ha habido un incremento del 15% en el consumo mundial de jugos. El consumo en el 2008 fue de 55,687 millones de litros y el del 2013 fue de 64,249 millones de litros. En el Ecuador, el incremento de consumo de jugos ha sido del 22% en los últimos 6 años. En el 2013 se comercializaron 128.8 millones de litros de jugo. Dicha comercialización equivale a 155.5 millones de dólares anuales. Se proyecta que el consumo de jugos en el Ecuador para el año 2018 será de 143.7 millones de litros. Dicha proyección equivale a un crecimiento del 12% en cuatro años (Euromonitor, 2014). Es necesario considerar que estas cifras contemplan únicamente el comercio formal de jugos.

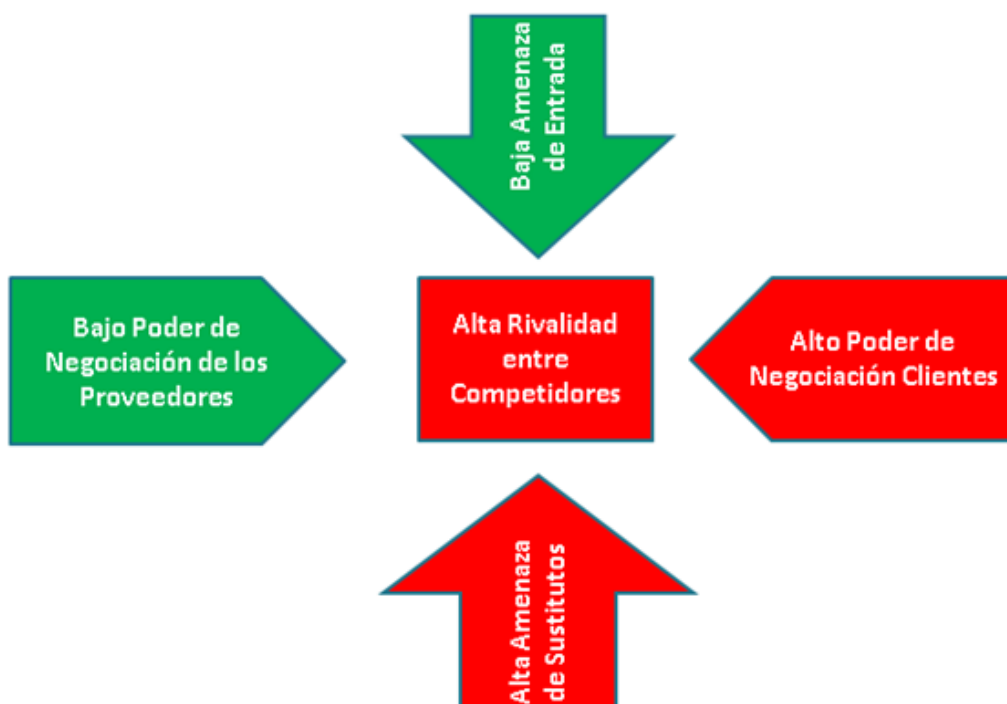
Por otro lado, las grandes empresas alimenticias han venido incrementado el porcentaje de participación de sus marcas de jugos en sus portafolios de productos. En el Ecuador, a partir del 2010, las principales marcas de jugos han venido aumentando consistentemente su participación. Tal es el caso de Del Valle, de Coca Cola, que aumentó su participación de mercado de 12.5% en el 2010 a 20.1% en el 2013. La comercialización de jugos a través de supermercados ha aumentado 6% desde el año 2008. (Euromonitor, 2014).

Claramente el consumo de jugos es creciente. Este comportamiento aplica a nivel mundial y particularmente en Ecuador. Como tal, hay oportunidades para nuevos

competidores en distintos segmentos. Los jugos naturales tienen la capacidad de disminuir la participación de mercado de otro tipo de bebidas.

1.3 ANÁLISIS SECTORIAL

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de elaboración y comercialización de bebidas de frutas y verduras en Ecuador y países estratégicos, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). Se complementa la siguiente información en el Anexo 1.



Se concluye que este sector es adverso por cuanto las fuerzas de Porter muestran, en su mayoría, una tendencia que afectaría la rentabilidad promedio y su sostenibilidad en el largo plazo. En consecuencia, será necesario asegurar una ventaja competitiva tal, que permita generar rentabilidad y aumentar el valor de la empresa en el largo plazo, en un mercado adverso.

1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para realizar el mapa estratégico de la competencia, se realizó una encuesta a 34 personas en la ciudad de Quito con el objetivo de evaluar dos elementos: 1. Las variables más importantes para la selección de bebidas de fruta y 2. Las marcas “top of mind” de este tipo de producto. Las preguntas de la encuesta son: 1. ¿Cuáles son los dos atributos más importantes por los que elige una bebida de fruta? y 2. ¿Cuál es la primera marca de bebida de fruta que se le viene a la mente?

Luego de tabular los datos se identificaron las siguientes variables y marcas como las más relevantes para definir la competencia y un posicionamiento deseado. Las variables son Contenido de Azúcar y Grado de Artificialidad. Las marcas más recordadas son: Supermaxi, Natura, Sunny, Del Valle y Tropicana. A continuación se muestra el mapa estratégico de la competencia. En éste, se señala en amarillo el espacio del mercado en el que se procurará posicionar la marca.



En base a este análisis preliminar, es conveniente posicionar dentro del mapa estratégico de la competencia como un producto altamente natural y de bajo contenido de azúcar. De esta manera no se competirá directamente con la mayoría de marcas vigentes, sino que, se buscará posicionarla en nichos específicos del mercado que buscan un producto natural y saludable. No es estratégicamente conveniente buscar posicionarse en el segmento masivo, como lo hacen la mayoría de marcas.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1. VOLUMEN DE NEGOCIO

Inicialmente, el enfoque de mercado será en la ciudad de Quito. Para esto se hicieron algunas consideraciones que se detallan a continuación. En primer lugar, es la segunda ciudad con mayor número de habitantes del Ecuador (INEC, 2013), lo que asegura que se tendrá un mercado con el suficiente tamaño para arrancar el proyecto. En segundo lugar, es la ciudad con el PIB por habitante más elevado del país (Banco Central del Ecuador, 2013), eso indica que, en comparación con otras ciudades, en Quito existe una mayor disposición a pagar. Como tercera consideración para escoger la ciudad, fue el conocer sobre el entorno en el cual se llevaría a cabo el proyecto, es decir, se tiene una cercanía geográfica tanto con proveedores como con clientes y se conoce a los actores locales en el mercado.

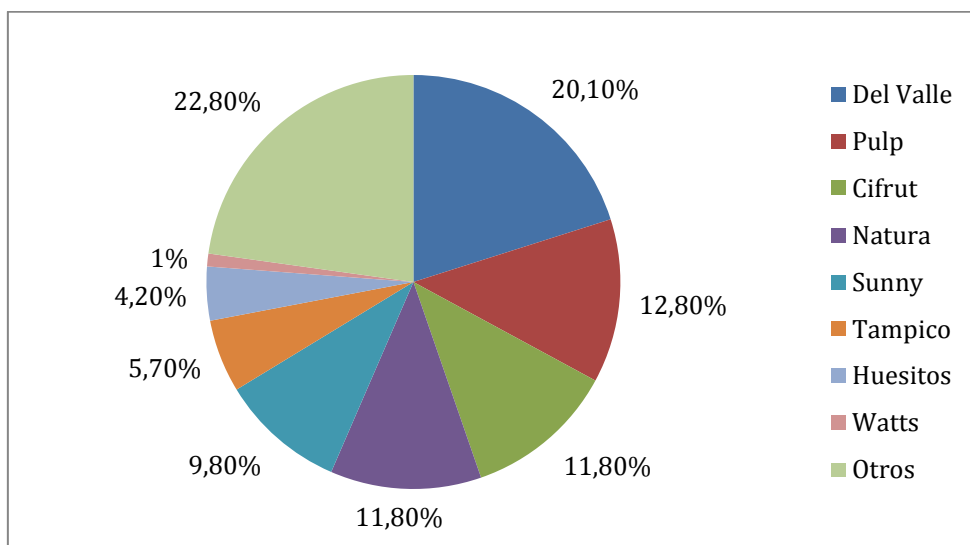
La población estimada de Quito es de dos millones cuatrocientos cuarenta y cuatro mil quinientos habitantes (2'444,500). (Euromonitor, 2013). Los hogares tienen un promedio de cuatro miembros aproximadamente (Euromonitor, 2013). Es decir que el mercado potencial en Quito es de cerca de seiscientos sesenta mil seiscientos setenta y cinco (660,675) familias.

De acuerdo a Euromonitor, el mercado total de jugos en Ecuador es de US\$ 155'500,000 (ciento cincuenta y cinco millones quinientos mil dólares). Si se considera que en Quito se consume el 30% de los productos de consumo masivo, el mercado total estimado para Quito es de US\$ 46'650,000 (cuarenta y seis millones seiscientos cincuenta mill dólares). (Euromonitor, 2013).

El mercado objetivo estará en los segmentos socio-económicos medio, medio-alto y alto. Éstos corresponden a los niveles socioeconómicos A, B y C+ según la clasificación

del INEC y juntos representan el 35.9% de la población, es decir, doscientos treinta y siete mil ciento ochenta y dos (237,182) familias aproximadamente. (INEC, 2011).

Dentro de los objetivos planteados, se busca alcanzar el 1% de participación de mercado a finales del primer año de comercialización, el 2,5% de participación en el segundo año, el 3,25% al finalizar el tercer año, el 3,75% al cuarto año y el 4% de participación al quinto año. Se empezará con un crecimiento del 1,5% de participación del primero al segundo año, mientras para el quinto año se prevee un aumento de participación del 0,35%. Se han establecido estas metas en base a la participación de mercado de jugos en Ecuador que se detalla a continuación y que establece que la octava marca con mayor participación de mercado (Watts) tiene el 1% de la participación y Natura que es la cuarta marca tiene el 12%.”



(INEC, 2013)

2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para obtener información primaria se han utilizado tres métodos distintos de investigación. En primer lugar, una sesión de entrevistas a profundidad a 12 mujeres residentes en Quito de entre 25 y 65 años de edad. En segundo lugar, se visitaron distintos

autoservicios para obtener información del mercado de forma directa. Por último, una investigación cuantitativa a través del análisis de resultados de 19 preguntas realizadas a 76 personas.

La información secundaria se obtuvo de fuentes oficiales de información, tales como INEC y Euromonitor. Dichas fuentes permiten estimar el mercado en función de la población, composición de hogares, estructura socio-económica, así como el índice de precios de los principales oferentes de jugos al mercado objetivo.

La suma de los tres métodos para obtener información primaria, junto con la información secundaria; permite identificar claramente los insights necesarios para determinar las motivaciones para tomar la decisión de compra, conocer los atributos y beneficios del producto, que responden a los gustos y preferencias del segmento objetivo. También, el mercado objetivo y el canal preferido. Por último los productos sustitutos (posibles competidores) y el nivel de precio que estarían dispuestos a pagar por el concepto que será propuesto.

Adicionalmente, comprender que, distintos atributos en una bebida (jugo) es valorada en distintos momentos del día. La información analizada en la investigación cuantitativa permite establecer el concepto, precio y también la frecuencia de compra y cantidad de consumo diario por persona. Adicionalmente, se determinará qué tipo de consumidores tendrían la intención de consumir un jugo como el propuesto. Uno de los hallazgos de mayor relevancia en la investigación para el proyecto, fue el hecho de que las madres de familia son las que mayor poder de decisión tienen al momento de elegir y comprar bebidas en el hogar.

2.3 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El mercado objetivo es hogares de Quito de una clase socio-económica media, media-alta y alta con un promedio de cuatro integrantes por familia. Por lo tanto la investigación se realizó en Quito. A continuación el esquema utilizado en las entrevistas a profundidad. Se realizaron doce sesiones de entrevistas a profundidad. El perfil de las personas encuestadas es: amas de casa entre 25 y 65 años. Se decidió hacer la investigación con amas de casa, ya que tienen influencia en la decisión de compra de bebidas para su hogar. Efectivamente, la investigación lo ratificó. Se siguió una guía que se muestra en el Anexo 3. La investigación de mercado cualitativa permitió, también, descartar conceptos sobre los que las personas entrevistadas no mostraron interés o preferencia, tales como utilizar un envase en lata, pues no se evidenció asociación del concepto de jugo con dicho empaque.

En general, todos los entrevistados toman jugo diariamente. De forma indistinta, toman jugo tanto los padres, como los hijos. Claramente prefieren jugo de fruta 100% natural. El desayuno es el momento de mayor consumo. El jugo de naranja es el preferido. Hay menos consumo de jugo en la noche. La decisión de compra es siempre de los padres y en mayor porcentaje por parte de las madres. Igualmente la compra como tal. Tres elementos importantes son la salud, la nutrición y la frescura. Según las encuestas a profundidad el jugo Natura fue la marca más mencionada. Sin embargo, la gran mayoría prefiere preparar el jugo en casa. El canal más utilizado es el Supermaxi. La frecuencia de compra es de dos veces por mes. Si hay aceptación del concepto de jugos de frutas y verduras. En general, se prefiere un empaque familiar, antes que personal. En el grupo de entrevistados no hay conocimiento preciso del precio de este producto en el mercado.

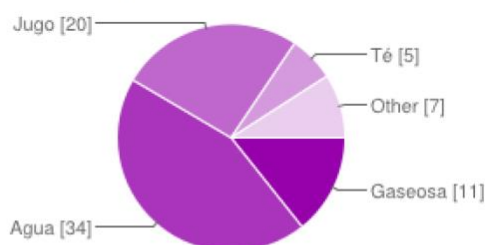
Se realizó una investigación de mercado cuantitativa para determinar el concepto y precio, basada en 76 encuestas directas al mercado objetivo en la ciudad de Quito. Para

distribuir las se utilizó una red social y la herramienta de Google que permite administrar encuestas. En el Anexo 4 se muestra el contenido y estructura de la encuesta.

2.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Los resultados de la investigación, permiten establecer las siguientes conclusiones. Hay claramente una alta aceptación en el mercado de Quito para nuevos competidores en el segmento de jugos.

La bebida de su preferencia es:

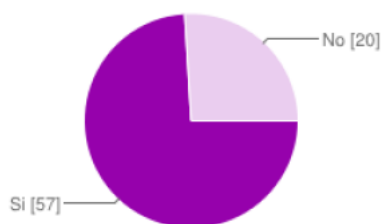


Gaseosa	11	14%
Agua	34	44%
Jugo	20	26%
Té	5	6%

De acuerdo a las respuestas y preferencias de la muestra tomada en el análisis cuantitativo, se ha determinado que el nombre del producto será “Frut&Veg”. Este nombre hace relación al concepto de tomar jugo diariamente, como una de las bebidas principales, de mayor manera en el desayuno. Con los atributos indicados en términos de sabor, naturalidad y salud; tiene el potencial para desplazar a otras bebidas sustitutas, como el agua y las gaseosas, entre otros.

El producto a desarrollar será un jugo de diferentes sabores, entre los cuales podrá haber mezclas entre frutas y verduras. Dichas mezclas añaden un componente importante de salud y buena nutrición.

¿Compraría un jugo de distintas combinaciones de frutas y verduras, 100% natural, al que debe añadirle agua antes de servir?

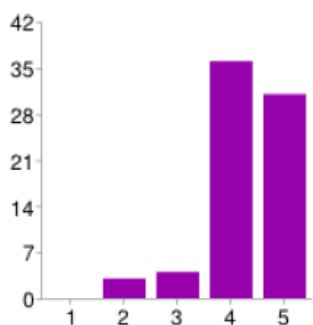


Si	57	74%
No	20	26%

Para prolongar la duración de los jugos, éstos serán pasteurizados, es decir se expondrá a altas temperaturas para eliminar bacterias, sin añadir elementos artificiales.

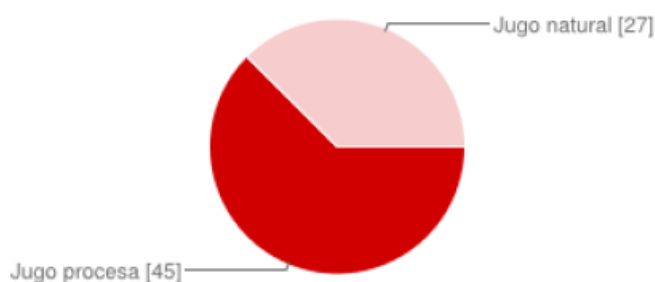
Para la siguiente pregunta, se entiende que producto natural es aquel que no tiene añadidura de persevantes ni aditivos.

¿Qué tan importante es que el jugo sea 100% natural?



1	0	0%
2	3	4%
3	4	5%
4	36	47%
5	31	40%

¿Cuál de las dos opciones prefiere comprar?



Jugo procesado listo para consumir	45	58%
Jugo natural al que debe añadir agua	27	35%

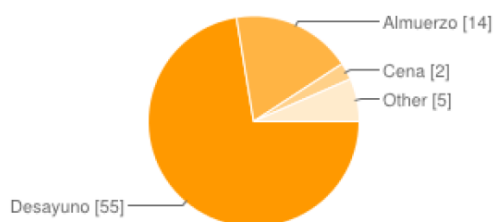
Los esfuerzos de comunicación y promoción se enfocarán en las madres de familia.

Afortunadamente el consumo diario de jugo es de padres e hijos. Sin embargo, son

principalmente las madres de familia quienes deciden y compran las bebidas que se consumen en los hogares.

Dado que el 71% de la muestra prefiere tomar jugo en el desayuno, se hará una asociación del producto para su consumo por la mañana, haciendo énfasis en el elemento diferenciador, que es la combinación de frutas y verduras.

Prefiere tomar jugo en el

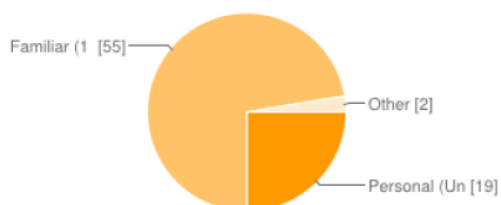


Desayuno	55	71%
Almuerzo	14	18%
Cena	2	3%
Other	5	6%

La presentación principal, será la convencional familiar (1 litro), puesto que el 71% de los potenciales consumidores prefieren comprarlo así, para la familia. También se hará una presentación personal de 250 centímetros cúbicos (8.33 onzas) que equivale a un vaso, atendiendo así a un 25% del mercado que prefiere esta presentación.

	Presentación	Precio Referencial
Familiar	1 (litro)	\$2.50
Personal	250 (c.c.)	\$0.63

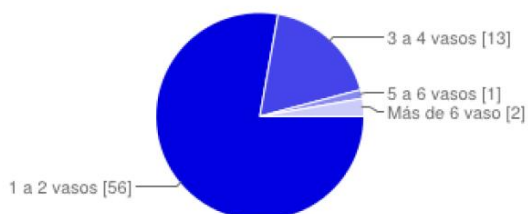
¿En qué tamaño de presentación prefiere comprar jugo?



Personal (Un vaso)	19	25%
Familiar (1 litro)	55	71%
Other	2	3%

Considerando el promedio de integrantes por familia y la cantidad de vasos que se toman por persona diariamente, un litro es adecuado.

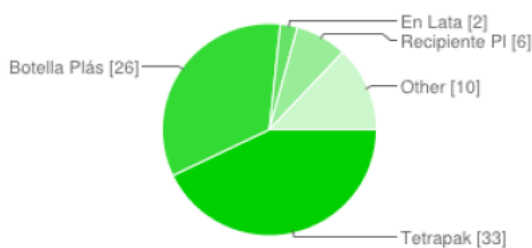
Qué cantidad de jugo toma al día?



1 a 2 vasos	56	73%
3 a 4 vasos	13	17%
5 a 6 vasos	1	1%
Más de 6 vasos	2	3%

Se descarta la posibilidad de utilizar una presentación en lata, puesto que la gran mayoría (el 43%) muestra preferencia por el empaque habitual de Tetrapak. Sin embargo, no se descarta la posibilidad de hacer pruebas en una segunda etapa del proyecto, sobre todo, con el objetivo de exportar el producto.

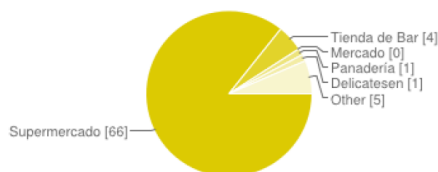
¿Qué presentación de jugo es de su preferencia?



Tetrapak	33	43%
Botella Plástica	26	34%
En Lata	2	3%
Recipiente Plástico	6	8%
Other	10	13%

La comercialización, definitivamente, se iniciará por medio de supermercados. El 86% de los potenciales consumidores dicen utilizar este canal más frecuentemente para la compra jugos u otros sustitutos.

Señale el lugar en el que compra (o compraría) jugo más frecuentemente:

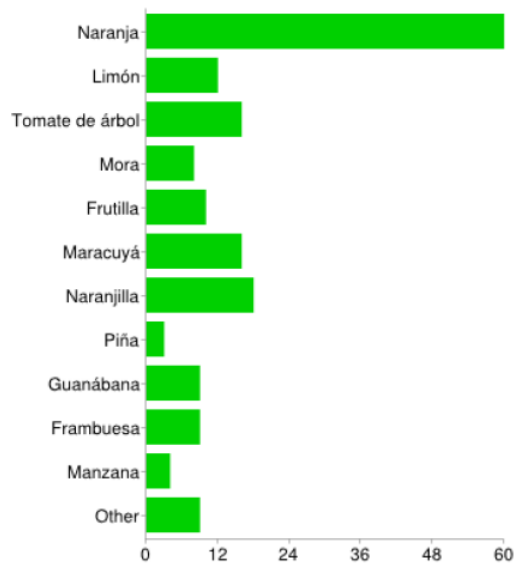


Supermercado	66	86%
Tienda de Barrio	4	5%
Mercado	0	0%
Panadería	1	1%
Delicatesen	1	1%
Other	5	6%

Cierta información secundaria (i.e. gráfico de la sección 2.1) nos permite concluir que un importante porcentaje de las ventas de este tipo de productos no ocurre exclusivamente en los supermercados, a pesar de que sería el canal preferido de nuestro segmento (medio, medio-alto y alto. Por lo que se establecerá una alianza con uno o varios distribuidores para elevar la participación de mercado. A través de dichos distribuidores se podrá colocar el producto en tiendas para atender la demanda de clientes que no realizan sus compras en autoservicios. Dicha alianza será explicada en el capítulo correspondiente.

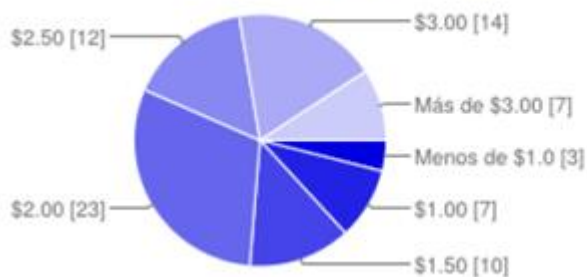
Las combinaciones de frutas y verduras que se usarán, tomarán en cuenta principalmente las siguientes frutas: naranja, maracuyá, naranjilla y tomate de árbol. En la investigación se refleja una preferencia hacia dichos sabores. Adicionalmente, se considerarán, en las proporciones adecuadas, combinaciones con las siguientes verduras: zanahoria, apio, espinaca, pepinillo, remolacha y acelga. Dichas combinaciones serán definidas en función de la recomendación de un ingeniero de alimentos.

Señale los dos sabores de jugo que más le gustan:



De la investigación cualitativa, se supo que las madres de familias, quienes por lo general toman la decisión del tipo de jugo que se compra para el hogar, no están familiarizadas con el precio de este tipo de productos. Este comportamiento nos lleva a pensar que el precio no será, necesariamente, determinante para la elección entre una y otra marca. Para cuantificarlo, a continuación el resultado de la investigación cuantitativa.

¿Cuánto está dispuesto a pagar por un litro de jugo 100% natural?



Con ésta información, se ha definido que el precio de venta al público por litro de “Frut&Veg” será de US\$ 2.50.

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

La definición estratégica del proyecto se basa tanto en diferenciación como en nicho. Frut&Veg se diferencia de las otras bebidas, por su mezcla de frutas y verduras en un envase Tetrapak, en donde los atributos principales son: el sabor y el valor nutricional de una combinación de frutas y verduras, generando una mayor disposición a pagar por parte del consumidor final. En cuanto a la definición estratégica por nicho, a más de estar presentes en los canales tradicionales por medio de distribuidores a nivel nacional, también se llegará directamente a clientes específicos (nichos) como escuelas, colegios, universidades, centros deportivos, clubes y gimnasios, con el fin de ofrecer una alternativa diferente a estos segmentos. El objetivo será crear fidelización en los nichos encontrados para luego generar lealtad a largo plazo.

En primer lugar se pondrá énfasis en la contratación de un ingeniero de alimentos, que junto al apoyo de un chef externo, se podrá llegar a obtener las distintas mezclas de frutas y verduras que lleven al producto a tener sabores exquisitos y nutrientes complementarios. En segundo lugar los precios estarán fijados por encima del precio promedio del mercado que es \$1,90 por litro (Euromonitor, 2013). De acuerdo al resultado del estudio de mercado realizado en el capítulo dos, en donde muestra que el 74% de los encuestados están dispuestos a comprar jugo con distintas combinaciones de frutas y verduras, se desarrollarán sabores tales que superen las expectativas de los consumidores. Adicionalmente, se pudo demostrar en la encuesta que el 74% de los encuestados están dispuestos a pagar entre dos dólares y más de tres dólares por un litro de jugo de las características de Frut&Veg.

Para llegar a los nichos del mercado objetivo se visitarán las escuelas, colegios, universidades, centros deportivos, clubes y gimnasios, para proponer un acuerdo de distribución de mutuo beneficio. El enfoque geográfico será el del norte de Quito y Valle de Tumbaco. Se detallarán los atributos del producto con el objetivo de influenciar en la sustitución de bebidas artificiales con alto contenido de azúcar, por una bebida de frutas y verduras diseñada para mejorar la calidad de vida de los consumidores.

3.2 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según el análisis realizado, en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980), el sector de elaboración y comercialización de bebidas de frutas y verduras en Ecuador y países estratégicos es adverso en cuanto a la intención de generar rentabilidad promedio mayor que el resto del mercado de forma sostenida. Este análisis considera que tres de las cinco fuerzas son negativas. Dichas tres fuerzas son: alta rivalidad entre competidores, alta amenaza de sustitutos y alto poder de negociación de los clientes. Para alcanzar ventaja competitiva es necesario contrarrestarlas a todas ellas.

La rivalidad entre los actuales participantes es alta, puesto que la gran mayoría quieren utilizar los mismos canales y todos ofrecen un producto relativamente similar. Dentro de las alternativas que tienen los consumidores para elegir, no hay una que ofrezca un elemento diferenciador a nivel de producto. Parecería ser que todos buscan rentabilidad por volumen y a través de canales de distribución masivos e intensivos. Frut&Veg se posicionará en los canales tradicionales generadores de volumen, a través de buenos acuerdos comerciales que busquen un beneficio mutuo. Más importante aún, Frut&Veg aprovechará el segmento al que está dirigido (medio, medio-alto y alto), para aumentar la disposición a pagar en base al atributo diferenciador del producto que está asociado a la combinación de frutas y verduras; y las consecuencias saludables implicadas. Al tener un

precio elevado, existe la posibilidad de llegar a nichos del mercado a través de canales no tradicionales y posicionar la marca en segmentos específicos. Tal es el caso de: escuelas, colegios, universidades, centros deportivos, clubes, gimnasios, entre otros.

Existen muchas alternativas en cuanto a bebidas. El consumidor puede elegir entre bebidas de frutas y otras bebidas sustitutas, entre las cuales: gaseosas, batidos con leche, yogurts, avenas, agua mineral, entre otras. Todas estas alternativas buscan al mismo consumidor, de hecho, un mismo consumidor elegirá, una y otra opción en distintos momentos. Se posicionará al producto como una alternativa sana y refrescante, que sustituye a cualquier otra bebida en cualquier momento. El incremento a nivel mundial del consumo de jugos de fruta, que es una tendencia discutida en el primer capítulo, permite reforzar el mensaje con el que Frut&Veg buscará minimizar la amenaza de productos sustitutos. Adicionalmente, se gestionarán alianzas fuertes con los distribuidores.

El poder de negociación del consumidor es alta, precisamente por la variedad de alternativas. Tiene acceso a todas las alternativas en los canales de mayor tráfico, tienen también toda la información de precios y de atributos de cada alternativa. Al usar canales no tradicionales, en donde la presencia de Frut&Veg será protagónica, se logrará posicionar la marca en estos segmentos (nichos) y fidelizar al cliente, para cuando use otros canales masivos. Para contrarrestar el poder de negociación del consumidor, sobre todo en canales masivos, se orientará el mensaje de los atributos diferenciadores de forma consistente.

3.3 RECURSOS Y CAPACIDADES DISTINTIVAS

La importancia de tener capacidades distintivas en una empresa hace la diferencia entre tener un negocio que pueda sostener o mejorar su rentabilidad versus uno que dependa de factores externos para su sobrevivencia o su fracaso. Tener los recursos y capacidades

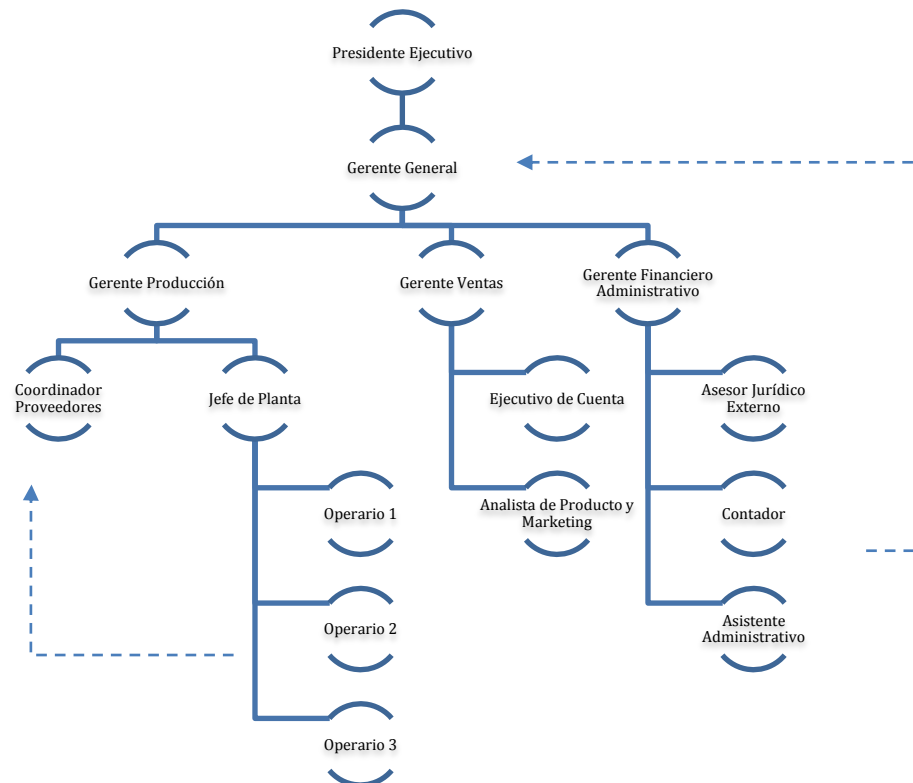
distintivas permitirá que una empresa pueda diferenciarse, mejorar eficiencias tanto como su competitividad, llegando a consolidar ventajas competitivas que le permitan perdurar en el tiempo. “Una capacidad distintiva se define como aquella tarea o actividad que una empresa es capaz de realizar “mejor” que la competencia; en términos estratégicos, “hacerlo mejor que la competencia” implica incurrir en costos menores obteniendo resultados similares, o conseguir una diferenciación en el producto que le permita cobrar una prima de precio en el mercado” (Noboa, 2006).

Uno de los recursos más valiosos que se tiene para lograr ventaja competitiva, es la provisión de frutas y verduras de alta calidad a precios bajos. El hecho de que los autores de este documento tengan familiares que viven netamente de la agricultura e incluso estén muy allegados a industrias paralelas en el sector de alimentos apoyará fuertemente a mantener una consistencia tanto en provisión de la materia prima, como en el precio a pagar a los proveedores. Otro recurso que se debe mencionar, es la red de contactos que se tiene para llegar a las personas que toman la decisión de compra en los diferentes supermercados del país, lo cual ayudará a un rápido acceso a los supermercados.

Una de las capacidades diferenciadores que el proyecto plantea, es la gestión del ingeniero de alimentos que se pueda ofrecer combinaciones entre las frutas y verduras con las que se logre obtener sabores únicos y valores nutritivos específicos. Muy pocas empresas tratan de encontrar un sabor específico para sus productos, solamente esperan que el jugo de naranja, sepa a naranja. En el caso de Frut&Veg se requiere trabajar arduamente en la búsqueda de sabores de fruta con pequeñas variaciones (por la añadidura de verduras) que incrementen el deseo de consumir este nuevo concepto de bebida.

3.4 ORGANIGRAMA INICIAL Y EQUIPO DE TRABAJO

La empresa estará sujeta a un organigrama funcional, puesto que la cadena de valor en una empresa productora y comercializadora es estructurada funcionalmente. Las responsabilidades están claramente diferenciadas en las distintas etapas de la cadena de valor. A continuación el organigrama que refleja la estructura de la empresa en pleno funcionamiento:



En el Anexo 5 se describe el perfil y principal responsabilidad de cada uno de los puestos señalados en el organigrama. Este equipo propone generar los resultados propuestos en base al conocimiento previo en actividades especializadas. La experiencia conjunta dará lugar al mejoramiento continuo. Las tres gerencias tienen responsabilidades claramente identificadas y son los responsables de la comunicación transversal de la empresa, para asegurar alineamiento y eficiencia.

Es fundamental el aporte del Ingeniero de Alimentos, el mismo que ocupará el puesto de Gerente de Producción. De su gestión depende el control de calidad, abastecimiento, margen operativo e innovación. El Gerente de Ventas tiene una responsabilidad muy exigente, la clave de la sostenibilidad es la capacidad de posicionar el producto y generar ventas para alcanzar el punto de equilibrio rápidamente, luego superarlos y crecer consistentemente. El responsable de las Finanzas tiene que ser una persona orientada al control y de plena confianza, estará muy cerca del Gerente General.

Frut&Veg base su desempeño en los recursos distintivos, pero sobre todo en las capacidades humanas que lo viabilizan. El “compromiso” será uno de los valores más relevantes. En el anexo 6 constan las reseñas del perfil de los autores de este proyecto. La suma de las experiencias respectivas y la especialización en distintas ramas hacen que en conjunto se pueda desarrollar y administrar este proyecto exitosamente con amplia visión de desarrollo y administración. Así mismo, es una fortaleza la capacidad de generar relaciones convenientes para la empresa, tanto con productores agrícolas, como con canales de venta.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4.1 PRECIO

Los precios que se han determinado tomando en cuenta el envase de un litro, son los siguientes: para el consumidor final es de USD 2,50, para detallistas es de USD 2,17, para mayoristas llegaría a USD 2,08 y para autoservicios el precio sería de USD 1,92.

Los precios sugeridos fueron calculados tomando en cuenta el resultado que nos arrojó el estudio cuantitativo que se realizó en el capítulo dos, en donde el 74% de los encuestados están dispuestos a pagar entre dos y más de tres dólares por un jugo con las características de Frut&Veg. Con el PVP de USD 2,50 el litro, se estaría dejando un 30% de margen para autoservicios, un 20% para mayoristas y un 15% para los detallistas.

Adicionalmente se analizó precios de productos similares en el mercado en donde se puede encontrar, en jugos pasteurizados, precios que bordean los USD 2,40, en donde éstos no tienen otra atribución a más de fruta pasteurizada. En el caso de Frut&Veg se está dando un valor agregado realizando una mezcla de jugos de fruta con verduras, brindando sabores similares a los jugos de fruta, pero brindando un mayor beneficio nutricional.

4.2 PRODUCTO

Frut&Veg es un jugo que está diseñado para competir en el mercado de jugos naturales pasteurizados enfocando su distribución por medio de cadenas de autoservicios, distribuidores mayoristas y ciertos detallistas. Es un producto refrescante basado en la combinación de frutas y verduras. Se escogió el uso de Tetrapak para empacar el producto. El sistema de Tetrapak es el más aceptado para el consumo de jugos según la investigación de mercado realizada. Éste empaque brinda elementos de conservación apropiados para mantener al producto fresco. El contenido será sometido a un proceso de pasteurización

tipo HTST (High Temperature Short Time), el cual consiste en subir el contenido a temperaturas de 72°C por 15 segundos, lo que garantiza la reducción de agentes bacterianos sin alterar las propiedades del contenido, tales como: sabor, color, consistencia, etc. (Villacrés).

Es una posibilidad, la contratación del servicio de empaque con el uso de Tetrapak. De esta manera, en una etapa inicial, será conveniente tercerizar el empaque, para luego, una vez que se tenga el volumen adecuado, hacer la inversión en la maquinaria para tener control sobre el proceso y flexibilidad ante las necesidades del mercado. La presentación principal, será la convencional familiar (1 litro), puesto que el 71% de los potenciales consumidores prefieren comprarlo así, para la familia. El diseño del empaque refleja los atributos y beneficios que se busca transmitir al consumidor. Se trata de un producto natural que combina frutas y verduras para generar beneficios nutricionales.



En el Anexo 7 consta el Packaging completo.

También se hará una presentación personal de 250 centímetros cúbicos (8.33 onzas) que equivale a un vaso, atendiendo así a un 25% del mercado que prefiere esta presentación. Si bien, la investigación de mercado mostró la preferencia por el empaque familiar, pensamos oportuno complementar la oferta con el empaque personal, para incentivar el consumo fuera de casa en las distintas actividades cotidianas de los miembros de la familia.

La combinación de frutas y verduras genera beneficios nutricionales que son de interés general para todas las personas que potencialmente consumirían una bebida refrescante y saludable, y de manera particular para los siguientes segmentos: 1. Deportistas, 2. Personas que busquen bajar de peso, 3. Adultos mayores y 4. Niños y jóvenes. En función de las distintas combinaciones que se ofrecen, los beneficios nutricionales estarán asociados a: aumento de energía, reducción de colesterol y efecto anti-oxidante. Las combinaciones son:

1. Naranja, espinaca y manzana: Rica en vitamina C, en hierro y en fibra.
2. Piña, pepinillo y apio: Contiene vitamina C, E y Selenio, Hierro, Fósforo, Magnesio.
3. Naranja, zanahoria y jengibre: Alta dosis de vitamina A y C.
4. Kiwi, fresa y col: Rico en vitaminas A, K, C y Calcio.

4.3 PLAZA

Los principales canales serán las cadenas de autoservicio, tales como Supermaxi, Mi Comisariato, TIA, Fybeca, Pharmacys. En dichos autoservicios la frecuencia de compra es quincenal. El 86% de los potenciales consumidores dicen utilizar este canal más frecuentemente para la compra jugos u otros sustitutos. El Gerente de Ventas atenderá directamente la responsabilidad de administrar estas relaciones comerciales y contará con el soporte de los operarios para la logística necesaria.

Cierta información secundaria (i.e. gráfico de la sección 2.1) nos permite concluir que un importante porcentaje de las ventas de este tipo de productos no ocurre exclusivamente en los autoservicios. Por lo que se establecerá un convenio de comercialización con uno o varios distribuidores para elevar la participación de mercado. A través de dichos distribuidores se podrá colocar el producto en tiendas para atender la demanda de clientes

que no realizan sus compras en autoservicios. Este mecanismo permite tener un único contacto para abastecer decenas de puntos de venta en distintas zonas de la ciudad.

En cuanto a la definición estratégica por nicho, a más de estar presentes en los canales tradicionales por medio de autoservicios y distribuidores a nivel nacional, también se llegará directamente a clientes específicos (nichos) como escuelas, colegios, universidades, centros deportivos, clubes, gimnasios y cafeterías, con el fin de ofrecer una alternativa diferente a estos segmentos. El objetivo será crear fidelización en los nichos encontrados para luego generar lealtad a largo plazo. Se incluirá un distribuidor (canal intermedio) bajo comisión, para la colocación del producto a dichos canales alternativos.

4.4 PROMOCIÓN

La promoción se enfocará en realizar campañas en diferentes lugares que se han identificado que se encontrarán los clientes potenciales. Se efectuarán degustaciones colocando estaciones en los parques públicos como: La Carolina, Parque Metropolitano, Chaquiñán entre otros. Se contratará promotoras para que entreguen muestras de 250ml en los supermercados más concurridos como: Supermaxí, Mi Comisariato, Santa María, Fybeca, entre otros.

En los nichos como gimnasios, escuelas, clubes, cafeterías se escogerá los de mayor representatividad para realizar degustación con pequeñas charlas nutricionales indicando los beneficios del producto.

4.5 PUBLICIDAD

Copy Estrategy:

Frase de posicionamiento: Combinación perfecta entre el sabor de fruta fresca con nutrientes de las verduras.

Rol de la publicidad: La publicidad debe informar a los consumidores sobre los beneficios nutricionales que pueden obtener al consumir jugos Frut&Veg. De la misma forma deberá convencer a las amas de casa de comprar jugos para el consumo en el hogar. La publicidad deberá reforzar constantemente los atributos nutricionales de Frut&Veg para diferenciarlo de otras bebidas.

Promesa Básica: Refrescantemente saludable.

Reason Why: Por tener formulaciones entre frutas y verduras únicas, que a pesar de que existe una proporción de verduras en el jugo, el sabor a fruta es superior, dando la misma sensación de tomar un jugo de fruta natural, pero con la diferencia de que en Frut&Veg está enriquecida con verduras

Slogan: ¡Frut&Veg, la mezcla perfecta!

En general, la marca será posicionada como producto “Premium” que cumple con la oferta de valor. La marca reflejará ser un refresco saludable, con un contenido nutricional diferenciado.

Dentro del plan de publicidad, se realizará campañas por medio de las redes sociales, aprovechando la influencia que tiene este medio hoy en día. Se participará en ferias alimenticias en donde se pueda aprovechar la alta afluencia de gente para dar a conocer el producto. Por último, Frut&Veg estará presente en ediciones de revistas especializadas que se relacionan con deporte, salud y nutrición, por ejemplo: Vida Activa, suplemento nutricional en revista Cosas, suplemento nutricional en revista Hogar, suplemento nutricional en diario El Comercio y diario El Universo, entre otras.

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1 SUPUESTOS GENERALES

En base a diversas perspectivas económicas, entre las cuales la del Banco Central, la del Banco Mundial y las de economistas reconocidos en el país, se ha establecido una inflación media de 3.5% por año, durante los próximos 5 años. A principios de año, la proyección pudo ser algo más alta, sin embargo, consideramos que dada la circunstancia actual de la economía, podrá haber algo de contracción hacia el siguiente año.

	2016	2017	2018	2019	2020
Inflación	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%	3.50%

Las cifras en el volumen de ventas se basan al estudio realizado en el capítulo 2 (Oportunidad de Negocio), en el cual se establece que las ventas iniciales se realizarán en la ciudad de Quito. Tomando en cuenta lo mencionado, las ventas se valoran de acuerdo a la cantidad de litros que se vende en ésta ciudad. El precio promedio de litro de jugo, se calculó tomando en cuenta el los jugos en empaque Tetrapak que se comercializan en el mercado ecuatoriano. El cálculo de la cantidad de litros de venta, se realizó dividiendo el total del mercado representado en dólares, para el precio promedio del litro de jugo.

Mercado Total Quito (\$)	Precio Promedio Mercado	Mercado Total en Litros
\$ 46.650.000,00	\$ 1,90	24.552.631,58

La participación de mercado para los primeros cinco años fue estimada en el capítulo 2, el mismo que provee la participación de mercado de las marcas que actualmente se comercializan en el país. Se espera alcanzar al menos el 1% de participación a finales del primer año de comercialización y el 4% de participación al finalizar el quinto año de comercialización. Para ello, desde el inicio se tendrá presencia en las principales cadenas comerciales que estará acompañada de una agresiva campaña de marketing y publicidad, lo

cual se espera genere el impacto necesario para dar a conocer el producto. El detalle de crecimiento que se muestra a continuación estaría de la mano con la continua inversión en el fortalecimiento de la marca. El crecimiento es constante, sin embargo, de menor proporción con el paso de los años de operación.

	2016	2017	2018	2019	2020
Objetivo Participación (%)	1,00%	2,50%	3,25%	3,75%	4,00%
Objetivo Participación (Litros)	245.526	613.816	797.961	920.724	982.105

El mix de ventas considera tres categorías: los autoservicios, distribuidores y nicho. Parte fundamental de la estrategia comercial es, como se indica en el cuadro, mantener una mayor proporción de ventas en las cadenas de autoservicios, seguida por los distribuidores y con una menor proporción la venta a los nichos. En capítulos anteriores se describe más a profundidad el plan comercial y objetivo específico que se buscará al distribuir la venta de esta manera. A continuación el detalle del mix incluyendo el precio de venta en función del margen por canal:

Mix Ventas	Participación	Precio (Litro)	PVP	Margen Intermediario
Autoservicios	60%	\$ 1.63	\$ 2.50	\$ 0.87
Distribuidor	25%	\$ 1.88	\$ 2.50	\$ 0.62
Nicho	15%	\$ 2.13	\$ 2.50	\$ 0.37
Total	100%	\$ 1.77	\$ 2.50	\$ 0.73

Al licuar el precio en función del mix, se obtiene un precio de \$1.77 que será utilizado para la proyección de ventas, incorporando el elemento de la inflación:

PROYECCIONES DE VENTAS						
Cálculos/Años	0	2016	2017	2018	2019	2020
Unidades (1 Litro)		245.526	613.816	797.961	920.724	982.105
Precio		\$ 1,77	\$ 1,83	\$ 1,89	\$ 1,96	\$ 2,03
Ventas		\$ 433.967,76	\$1.122.891,59	\$1.510.850,63	\$1.804.304,31	\$ 1.991.951,96

5.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

Para arrancar la empresa, es necesaria una inversión inicial de noventa y cinco mil ochocientos seis dólares (USD \$95,806.82) que será asumida por los accionistas de la

empresa en partes iguales (50% cada uno). En el tercer año será necesaria una inversión adicional de doscientos treinta y tres mil dólares (USD \$233,000.00), de los que el 70% será un crédito bancario a tres años plazo y la diferencia (USD \$69,900.00) una capitalización de los accionistas con fondos propios generados por la empresa.

Para la operación del primer y segundo año, la inversión es menor debido a la estrategia de maquilar el procesamiento de la fruta. A partir del tercer año, toda vez que el producto haya alcanzado el nivel de venta adecuado, el reconocimiento de marca sea representativo, los canales de ventas estén desarrollados y la estructura de la empresa fortalecida; se implementará un proceso completo de producción, por medio de la adquisición de una línea de producción continua. Esto permitirá mejorar el margen operativo y controlar el procesamiento que sin duda es una actividad estratégica. El volumen de ventas alcanzado para el tercer año, permite amortizar la inversión. La trayectoria de la empresa hace posible el acceso a financiamiento, contra la figura de prenda industrial, sobre la misma maquinaria por adquirir.

	0	2016	2017	2018	2019	2020
Capital	\$ 95.806,82			\$ 69.900,00		
Préstamo				\$ 163.100,00		
Inversión Total	\$ 95.806,82			\$ 233.000,00		

La estructura de deuda es la siguiente:

PERÍODO	INICIAL INSOLUTO	AMORTIZACIÓN	INTERESES	CUOTA	FINAL INSOLUTO
1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3	\$ 163.100,00	\$ 49.037,51	\$ 17.125,50	\$ 66.163,01	\$ 114.062,49
4	\$ 114.062,49	\$ 54.186,45	\$ 11.976,56	\$ 66.163,01	\$ 59.876,03
5	\$ 59.876,03	\$ 59.876,03	\$ 6.286,98	\$ 66.163,01	\$ -
	TOTAL	\$ 163.100,00			

De la inversión inicial total estará compuesta por: activos fijos que suman dieciséis mil dólares, capital pre operativo por diez mil cuatrocientos dólares y un neto operacional

por sesenta y nueve mil cuatrocientos seis dólares. Posteriormente se invertirán doscientos treinta y tres mil en activos el tercer año, tal como se demuestra en la siguiente tabla:

INVERSIONES						
	0	2016	2017	2018	2019	2020
Estación Limpieza	\$ 500,00					
Estación de Procesado	\$ 5.000,00					
Licuada Industrial	\$ 3.000,00					
Línea Producción				\$ 120.000,00		
Tetrapak				\$ 100.000,00		
Bombas Hidráulicas				\$ 10.000,00		
Muebles y Enceres	\$ 5.000,00			\$ 3.000,00		
Sistema Contable e Informática	\$ 2.500,00					
Total Activos	\$ 16.000,00	\$ -	\$ -	\$ 233.000,00	\$ -	\$ -
Garantía por Alquiler Tres Meses	\$ 6.600,00					
Registro Sanitario	\$ 3.000,00					
Registro de Marca	\$ 800,00					
Total Pre Operativo	\$ 10.400,00					
Neto Operacional	\$ 59.406,82					
Caja Extra	\$ 10.000,00					
Total Operacional	\$ 69.406,82					
Total Inversión	\$ 95.806,82			\$ 233.000,00		

En cuanto al inmueble que se pretende alquilar, se acudió a un asesor de bienes raíces, quien pudo identificar un galpón de las características necesarias para la operación del proyecto. El precio de alquiler mensual es de USD \$2,200 y la garantía solicitada es de tres meses. Está ubicado en la parroquia de Alangasí, en el Valle de Los Chillos, Cantón Quito. La superficie es de 1,202.30 m² y el área de construcción es de 428 m². Mayor detalle sobre este tema consta en el anexo 8.

Los sueldos del primer mes se tomaron del flujo proyectado que se podrá evidenciar más adelante en el documento. Sin embargo, haciendo una breve explicación, el cuadro de capital operativo expresa el sueldo del gerente, del jefe de planta, de un operario y del contador.

Se ofrecerá dos sabores de jugos inicialmente y cada uno de estos requiere registros sanitarios y el precio por cada registro es de USD \$1,500. El costo de registro de marca también es por cada tipo de jugo y cada uno cuesta la cantidad de USD \$400.

A continuación la depreciación de los activos y que será objeto de gasto en el estado de pérdidas y ganancias:

DEPRECIACIÓN						
	0	2016	2017	2018	2019	2020
Estación Limpieza		\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Estación de Procesado		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Licuada Industrial		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Línea Producción					\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Tetrapak					\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Bombas Hidráulicas					\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Muebles y Enceres		\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
Sistema Contable e Informática		\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33		
Depreciación Acumulada		\$ 3.533,33	\$ 3.533,33	\$ 3.533,33	\$ 49.300,00	\$ 49.300,00

5.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para costear las recetas, se tomó como referencia precios al por mayor de frutas y verduras del mercado mayorista de la ciudad de Quito (Anexo 9). Se realizaron las mezclas con asesoramiento de la Ingeniera Agroindustrial Pamela Vaca, quien dio el aval del contenido y consistencia de cada una de las recetas a escogidas.

La diferencia de costo:

Receta A (costo por litro)	Peso (GR)	Costo (\$ / GR)	Costo Total (LT)
Piña	400,00	\$ 0,00077	\$ 0,31
Pepino	120,00	\$ 0,00062	\$ 0,07
Apio	44,00	\$ 0,00068	\$ 0,03
Total	564,00	\$ 0,00207	\$ 0,41

Receta B (costo por litro)	Peso (GR)	Costo (\$ / GR)	Costo Total
Naranja	288	\$ 0,00081	\$ 0,23
Manzana	192	\$ 0,00284	\$ 0,55
Espinaca	84	\$ 0,00101	\$ 0,08
Total	564	\$ 0,00466	\$ 0,86

Para proyectar el costo de las recetas en el costo de materia prima en los flujos, se sacó un promedio de las dos recetas y se asumió que las mismas, se venderán por igual en cuanto a cantidad de unidades.

El aumento del costo en el tiempo está alineado con la tasa de inflación y se está asumiendo que se firmará un contrato de precio fijo anual con el proveedor de frutas y verduras, tal como empresas medianas hacen actualmente en el mercado.

	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Fruta Ajustado Inflación	\$ 0.64	\$ 0.66	\$ 0.68	\$ 0.71	\$ 0.73

El empaque Tetrapak en el que se disponibilizará el producto tiene un costo en el mercado nacional de \$0.18 por unidad. Este dato fue proporcionado por el equipo gerencial de El Ordeño S.A., empresa reconocida en el medio que desarrolla sus actividades en la industria de bebidas, que usa y provee a otras empresas este tipo de envase.

Para proyectar este costo se ha considerado la inflación y un descuento por volumen que se detalla a continuación:

	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Tetra Pak Unitario	\$ 0.18	\$ 0.19	\$ 0.19	\$ 0.20	\$ 0.21
Descuento por Volumen	0.0%	1.5%	3.0%	3.0%	4.5%
Costo Ajustado	\$ 0.18	\$ 0.18	\$ 0.19	\$ 0.19	\$ 0.20

Como parte de la estructura de costos variables, un insumo importante a controlar es el de Mantenimiento y Repuestos, que tiene que ver con los costos que la misma línea de producción genera en función a la operación.

Dado que los dos primeros años no se procesará el producto terminado en la planta, si no que se tercerizará dicho proceso, se han estipulado costos distintos para el primer y segundo año, que para el tercero, cuarto y quinto año. Se está considerando un incremento en este costo del 100%, puesto que la línea de producción, durante los dos primeros años, equivale precisamente al 50% de todo el proceso de producción.

Para establecer dicho costo, se ha considerado la recomendación, nuevamente, de El Ordeño, que podría convertirse en el socio estratégico de Frut&Veg, prestando el servicio de maquila del procesamiento del producto terminado durante los dos primeros años de operación.

	2016	2017	2018	2019	2020
	50% Capacidad Instalada		100% Capacidad Instalada		
Mantenimiento y Repuestos (\$ / Lt)	\$ 0.003	\$ 0.003	\$ 0.006	\$ 0.006	\$ 0.006

Durante los dos primeros años se incluirá el costo de maquila, dado que el procesamiento estará tercerizado. En conversaciones con El Ordeño, se ha establecido la posibilidad de contratar el servicio de maquila a un costo de \$0.16 por litro producido. Para

proyectarlo se ajusta el costo a la inflación y se estima un descuento por volumen como se detalla a continuación:

	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Maquila por Litro	\$ 0.16	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.18	\$ 0.18
Descuento por Volumen	0.0%	1.5%	3.0%	3.0%	4.5%
	\$ 0.16	\$ 0.16	\$ 0.17	\$ 0.17	\$ 0.18

Los costos de energía, tanto de diésel que es el combustible que usa el caldero, como de electricidad que es usada por el resto de los equipos en la planta, se detallan a continuación. Para proyectarlos se consideró la inflación estimada:

	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Diesel Caldero por Litro	\$ 0.0195	\$ 0.0202	\$ 0.0209	\$ 0.0217	\$ 0.0224
Costo Electricidad por Litro	\$ 0.0025	\$ 0.0025	\$ 0.0026	\$ 0.0027	\$ 0.0028
Costo Agua por Litro	\$ 0.0024	\$ 0.0025	\$ 0.0026	\$ 0.0027	\$ 0.0028

El modelo de operación de Frut&Veg no considera tener infraestructura propia para el transporte de los bienes terminados. Para ello, se contratará servicios de transporte que se estiman en un costo de \$0.050 por litro, asumiendo un perímetro urbano de transporte.

En base al índice de devolución de ventas que le aplica a El Ordeño y a otra empresa reconocida en la industria, se está considerando el 2% de devolución de ventas.

Costo Transporte y Devolución Ventas					
	2016	2017	2018	2019	2020
Servicio de Transporte	\$ 0.050	\$ 0.052	\$ 0.054	\$ 0.055	\$ 0.057
Devolución de Ventas	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%

La desagregación de costos revisada permite definir el costo variable unitario (litro) que se muestra en el cuadro a continuación. Se observa una mejora significativa en el costo variable unitario luego de incorporar como propio el procesamiento, lo que ratifica la estrategia de iniciar bajo un esquema de maquila hasta alcanzar un volumen adecuado para invertir en activos fijos que permitan desarrollar el proceso de forma controlada y eficiente.

COSTO DE VENTAS					
	2016	2017	2018	2019	2020
<i>Unidades (Litros)</i>	245,526.32	613,815.79	797,960.53	920,723.68	982,105.26
Empaques	\$ (44,194.74)	\$ (112,638.57)	\$ (149,247.25)	\$ (178,235.66)	\$ (193,729.30)
Frutas y Verduras	\$ (156,611.42)	\$ (405,232.04)	\$ (545,239.71)	\$ (651,142.04)	\$ (718,860.81)
Mantenimiento y Repuestos	\$ (736.58)	\$ (1,841.45)	\$ (4,787.76)	\$ (5,524.34)	\$ (5,892.63)
Maquila	\$ (39,284.21)	\$ (100,123.18)			
Diesel Caldero			\$ (16,711.11)	\$ (19,956.92)	\$ (22,032.44)
Electricidad			\$ (2,094.25)	\$ (2,501.02)	\$ (2,761.12)
Agua	\$ (599.08)	\$ (1,550.13)	\$ (2,085.70)	\$ (2,490.81)	\$ (2,749.85)
Servicio de Transporte	\$ (12,276.32)	\$ (31,764.97)	\$ (42,739.76)	\$ (51,041.14)	\$ (56,349.42)
TOTAL COSTO VENTAS	\$ (253,702.34)	\$ (653,150.33)	\$ (762,905.55)	\$ (910,891.93)	\$ (1,002,375.58)
Costo Variable Unitario Litro	\$ (1.03)	\$ (1.06)	\$ (0.96)	\$ (0.99)	\$ (1.02)

Dentro de los gastos administrativos, uno de los rubros más significativos es la nómina. Dado el esquema de negocio de Frut&Veg, en el que apenas dos de los catorce empleados podrían estar vinculados a un esquema de remuneración variable, se ha decidido planificar una estructura 100% con remuneración fija.

En el cuadro a continuación se detalla la estructura de la nómina que está relacionada al organigrama planificado y que se detalla en el capítulo tres. Dicho organigrama establece que para que la empresa funcione a plenitud en el año 5 es necesario la vinculación de 14 empleados. El crecimiento de la nómina es progresivo en función del crecimiento en ventas y en base a la estrategia de maquilar el procesamiento durante los dos primeros años.

En principio, no será necesaria la participación del Presidente activamente. A partir del tercer año sí, de forma parcial para el apoyo en el direccionamiento de la empresa y la ejecución de la estrategia, sin embargo éste al ser el representante legal no tiene los mismos derechos de los empleados en cuenta a sobresueldos, etc. En el área de producción, en principio el Jefe de Plana y un Operario podrán coordinar las actividades necesarias. Luego se incorporará un Gerente de Producción y un Coordinador de Proveedores, además de dos Operarios adicionales.

A partir del segundo, tercer y cuarto año, se incorporarán un Gerente de Ventas, un Ejecutivo de Cuenta y un Analista de Marketing y Producto respectivamente. Ese crecimiento escalonado permite ir delegando actividades que en un inicio serían ejecutadas por el Gerente.

En el segundo y tercer año se incorporarán respectivamente un Gerente Financiero y un Asistente Administrativo, así mismo para acompañar el crecimiento.

	2016	2017	2018	2019	2020
Presidente	\$ -	\$ -	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Gerente	\$ 53.869,00	\$ 53.869,00	\$ 53.869,00	\$ 53.869,00	\$ 53.869,00
Gerente Producción	\$ -	\$ -	\$ 28.604,28	\$ 28.604,28	\$ 28.604,28
Jefe de Planta	\$ 16.715,00	\$ 16.715,00	\$ 16.715,00	\$ 16.715,00	\$ 16.715,00
Coordinadore Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.999,60	\$ 12.999,60
Operario	\$ 7.798,04	\$ 7.798,04	\$ 7.798,04	\$ 7.798,04	\$ 7.798,04
Operario	\$ -	\$ 7.798,04	\$ 7.798,04	\$ 7.798,04	\$ 7.798,04
Operario	\$ -	\$ -	\$ 7.798,04	\$ 7.798,04	\$ 7.798,04
Gerete Ventas	\$ -	\$ 34.548,92	\$ 34.548,92	\$ 34.548,92	\$ 34.548,92
Ejecutivo de Cuenta	\$ -	\$ -	\$ 16.715,00	\$ 16.715,00	\$ 16.715,00
Analista Producto y Mkt	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.999,60	\$ 12.999,60
Gerente Financieoro Adm	\$ -	\$ 31.576,60	\$ 31.576,60	\$ 31.576,60	\$ 31.576,60
Contador	\$ 16.715,00	\$ 16.715,00	\$ 16.715,00	\$ 16.715,00	\$ 16.715,00
Asistente Adminisrativo	\$ -	\$ -	\$ 9.284,20	\$ 9.284,20	\$ 9.284,20
Total Anual	\$ 95.097,04	\$ 169.020,60	\$ 249.422,12	\$ 275.421,32	\$ 275.421,32
Total Anual Ajustado a Inflación	\$ 95.097,04	\$ 174.936,32	\$ 266.881,67	\$ 304.340,56	\$ 313.980,30

Luego de consultar formalmente con empresas reconocidas en la industria y haber hecho un estudio de los EEFF presentados ante la Superintendencia de Compañías por empresas de similares actividades y de similares volúmenes, se ha determinado la siguiente estructura de gastos administrativos. La misma ha sido proyectada en función de la inflación y del crecimiento orgánico que tendrá la empresa:

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
	2016	2017	2018	2019	2020
Alquiler Planta Producción	\$ (26.400,00)	\$ (27.324,00)	\$ (28.280,34)	\$ (29.270,15)	\$ (30.294,61)
Sueldo y Salarios	\$ (95.097,04)	\$ (174.936,32)	\$ (266.881,67)	\$ (304.340,56)	\$ (313.980,30)
Mantenimiento y Reparaciones	\$ (3.000,00)	\$ (3.105,00)	\$ (4.820,51)	\$ (4.989,23)	\$ (5.163,85)
Suministros	\$ (3.600,00)	\$ (3.726,00)	\$ (3.856,41)	\$ (3.991,38)	\$ (4.131,08)
Servicios Básicos	\$ (3.000,00)	\$ (3.105,00)	\$ (3.213,68)	\$ (3.326,15)	\$ (3.442,57)
Promoción y Publicidad	\$ (48.000,00)	\$ (96.000,00)	\$ (192.000,00)	\$ (192.000,00)	\$ (192.000,00)
Gastos de Gestión Comercial	\$ (3.600,00)	\$ (3.726,00)	\$ (3.856,41)	\$ (3.991,38)	\$ (4.131,08)
Movilización	\$ (2.400,00)	\$ (2.484,00)	\$ (2.570,94)	\$ (2.660,92)	\$ (2.754,06)
TOTAL GASTOS ADM.	\$ (185.097,04)	\$ (314.406,32)	\$ (505.479,96)	\$ (544.569,79)	\$ (555.897,56)

Al analizar el Estado de Resultados, se deberá tomar en cuenta que gracias a la inversión inicial con capital de los accionistas no hay un pago de intereses los dos primeros años, lo cual genera un fortalecimiento para incurrir en un apalancamiento en el tercer año.

Las ventas y los costos de ventas están directamente relacionados a nivel de crecimiento proyectado de acuerdo a la participación de mercado que se quiere obtener en el transcurso de cinco años.

Los gastos administrativos tienen dos rubros que generan cambios importantes, los mismos son: sueldos y salarios y el gasto en proporción y publicidad. El gasto de promoción y publicidad va relacionado al volumen de ventas que genera la compañía y es parte fundamental de plan estratégico para dar a conocer el producto y generar mayor disponibilidad a pagar por el mismo.

ESTADO DE RESULTADOS						
	0	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas		\$ 433,967.76	\$ 1,122,891.59	\$ 1,510,850.63	\$ 1,804,304.31	\$ 1,991,951.96
Costo de Ventas		\$ (253,702.34)	\$ (653,150.33)	\$ (762,905.55)	\$ (910,891.93)	\$ (1,002,375.58)
Devolución Ventas		\$ (8,679.36)	\$ (22,457.83)	\$ (30,217.01)	\$ (36,086.09)	\$ (39,839.04)
Contribución (Margen Bruto)		\$ 171,586.07	\$ 447,283.42	\$ 717,728.07	\$ 857,326.30	\$ 949,737.34
Gasto Administrativo		\$ (185,097.04)	\$ (314,406.32)	\$ (505,479.96)	\$ (544,569.79)	\$ (555,897.56)
Gast Depreciación del Año		\$ (3,533.33)	\$ (3,533.33)	\$ (3,533.33)	\$ (49,300.00)	\$ (49,300.00)
Gastos Totales		\$ (188,630.37)	\$ (317,939.65)	\$ (509,013.29)	\$ (593,869.79)	\$ (605,197.56)
Intereses		\$ -	\$ -	\$ (17,125.50)	\$ (11,976.56)	\$ (6,286.98)
Ganancia Antes de Impuestos (UAI)		\$ (17,044.31)	\$ 129,343.77	\$ 191,589.28	\$ 251,479.95	\$ 338,252.81
Trabajadores		\$ -	\$ (19,401.57)	\$ (28,738.39)	\$ (37,721.99)	\$ (50,737.92)
Impuestos		\$ -	\$ (24,187.28)	\$ (35,827.20)	\$ (47,026.75)	\$ (63,253.27)
Ganancia Neta		\$ (17,044.31)	\$ 85,754.92	\$ 127,023.69	\$ 166,731.21	\$ 224,261.61
						15.00%
						22.00%

En cuanto a los dividendos, se pretende tener una política de no pago de los mismos durante los primeros cinco años. Dicha política es, además, la adecuada para evaluar el proyecto financieramente.

Política Pago Dividendos				
2016	2017	2018	2019	2020
0%	0%	0%	0%	0%

Lo que se puede resaltar del balance general es su nivel de inventario bajo, cual en ningún año llega al 2% de las ventas. Las cuentas por pagar llegan al quinto año a representar un 46% del monto de las cuentas por cobrar, lo cual indica que se maneja un buen balance entre flujos de proveedores versus clientes.

BALANCE GENERAL						
	0	2016	2017	2018	2019	2020
Caja y Bancos	\$ 69.406,82	\$ 10.000,00	\$ 14.658,38	\$ 119.887,95	\$ 294.551,64	\$ 498.172,79
Cuentas x Cobrar		\$ 51.533,67	\$ 145.040,16	\$ 204.594,36	\$ 244.332,88	\$ 269.743,49
Inventario		\$ 4.933,10	\$ 12.700,15	\$ 14.834,27	\$ 17.711,79	\$ 19.490,64
Total Corrientes	\$ 69.406,82	\$ 66.466,77	\$ 172.398,69	\$ 339.316,58	\$ 556.596,30	\$ 787.406,92
Activos Fijos	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 249.000,00	\$ 249.000,00	\$ 249.000,00
Garantía por Alquiler Tres Meses	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00
Registro Sanitario	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Registro de Marca	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Depreciación Acumulada		\$ (3.533,33)	\$ (7.066,67)	\$ (10.600,00)	\$ (59.900,00)	\$ (109.200,00)
Activo Fijo Neto	\$ 26.400,00	\$ 22.866,67	\$ 19.333,33	\$ 248.800,00	\$ 199.500,00	\$ 150.200,00
TOTAL ACTIVO	\$ 95.806,82	\$ 89.333,44	\$ 191.732,02	\$ 588.116,58	\$ 756.096,30	\$ 937.606,92
Proveedores		\$ 10.570,93	\$ 27.214,60	\$ 63.575,46	\$ 113.861,49	\$ 125.296,95
Préstamo Bancario Corto Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Corrientes	\$ -	\$ 10.570,93	\$ 27.214,60	\$ 63.575,46	\$ 113.861,49	\$ 125.296,95
Préstamo de Largo Plazo		\$ -	\$ -	\$ 163.100,00	\$ 114.062,49	\$ 59.876,03
Total No Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 163.100,00	\$ 114.062,49	\$ 59.876,03
TOTAL PASIVO	\$ -	\$ 10.570,93	\$ 27.214,60	\$ 226.675,46	\$ 227.923,98	\$ 185.172,98
Capital Social / Pagado	\$ 95.806,82	\$ 95.806,82	\$ 95.806,82	\$ 165.706,82	\$ 165.706,82	\$ 165.706,82
Ganacia Retenida	\$ -	\$ (17.044,31)	\$ 68.710,61	\$ 195.734,30	\$ 362.465,51	\$ 586.727,12
TOTAL PATRIMONIO	\$ 95.806,82	\$ 78.762,51	\$ 164.517,43	\$ 361.441,12	\$ 528.172,33	\$ 752.433,94
TOTAL PASIVO + PATRIM.	\$ 95.806,82	\$ 89.333,44	\$ 191.732,02	\$ 588.116,58	\$ 756.096,30	\$ 937.606,92

5.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Los cambios de flujo de efectivo muestran un aumento de efectivo sostenido, el cual generará oportunidades de crecimiento en un largo plazo. La diversificación de la cartera es de acuerdo a lo planeado por los accionistas, se quiere llegar con mayor participación a los autoservicios, ya que éstos dan volumen a las ventas y están enfocados hacia niveles

socioeconómicos A, B y C. Los distribuidores serán nuestra segunda fuente de ingresos ya que apoyan a la cobertura y esto hace que más gente conozca el producto y por último se pretende que los nichos encontrados representen un 15% de las ventas. Se considera que no se requiere aplicar a políticas de pronto pago para los supermercados ya que no se requerirá efectivo adicional.

En los dos siguientes cuadros se detalla, por un lado la proporción de la cartera tomando en cuenta la forma de pago por cada tipo de cliente y por otro lado se muestra los supuestos de rotaciones.

SUPUESTOS DE ROTACIONES						
Cartera Clientes	Participación	2016	2017	2018	2019	2020
Autoservicios	60%	45	45	45	45	45
Distribuidor	25%	45	60	60	60	60
Nicho	15%	30	30	45	45	45
Rotación Final Cartera	100%	43	47	49	49	49

SUPUESTOS DE ROTACIONES					
	2016	2017	2018	2019	2020
Cartera	43	47	49	49	49
Inventario	7	7	7	7	7
Proveedores	15	15	30	45	45

En general, el estado del flujo de efectivo muestra un consistente aumento de efectivo, tanto así, que la inversión del tercer año no requiere 100% de deuda.

Los números que refleja es flujo de efectivo son sólidos y reflejan la tendencia del mercado, el cual está incrementando el consumo de bebidas naturales progresivamente en los últimos años.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL EFECTIVO							
	0	2016	2017	2018	2019	2020	Perpetuidad
Ganacia Neta		\$ (17,044.31)	\$ 85,754.92	\$ 127,023.69	\$ 166,731.21	\$ 224,261.61	
Depreciación		\$ 3,533.33	\$ 3,533.33	\$ 3,533.33	\$ 49,300.00	\$ 49,300.00	
Flujo Operacional		\$ (13,510.97)	\$ 89,288.25	\$ 130,557.03	\$ 216,031.21	\$ 273,561.61	
De Cartera		\$ (51,533.67)	\$ (93,506.49)	\$ (59,554.19)	\$ (39,738.52)	\$ (25,410.62)	
De Inventario		\$ (4,933.10)	\$ (7,767.04)	\$ (2,134.13)	\$ (2,877.51)	\$ (1,778.85)	
De Proveedores		\$ 10,570.93	\$ 16,643.67	\$ 36,360.87	\$ 50,286.03	\$ 11,435.46	
Neto Operacional		\$ (59,406.82)	\$ 4,658.38	\$ 105,229.57	\$ 223,701.20	\$ 257,807.60	
Flujo de Inversión							
Activo Fijo	\$ (16,000.00)	\$ -	\$ -	\$ (233,000.00)	\$ -	\$ -	
Capital Trabajo y Preoperativo	\$ (10,400.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Neto Inversión	\$ (26,400.00)	\$ -	\$ -	\$ (233,000.00)	\$ -	\$ -	
Aporte de Capital	\$ 95,806.82	\$ -	\$ -	\$ 69,900.00	\$ -	\$ -	
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 163,100.00	\$ (49,037.51)	\$ (54,186.45)	
Flujo de Financiamiento	\$ 95,806.82	\$ -	\$ -	\$ 233,000.00	\$ (49,037.51)	\$ (54,186.45)	
Incremento o (Reducción) de Efectivo	\$ 69,406.82	\$ (59,406.82)	\$ 4,658.38	\$ 105,229.57	\$ 174,663.69	\$ 203,621.14	
Caja Inicial	\$ -	\$ 69,406.82	\$ 10,000.00	\$ 14,658.38	\$ 119,887.95	\$ 294,551.64	
Caja Final	\$ 69,406.82	\$ 10,000.00	\$ 14,658.38	\$ 119,887.95	\$ 294,551.64	\$ 498,172.79	
Capital (Deuda)				\$ 49,037.51	\$ 54,186.45	\$ 59,876.03	
Interes				\$ 17,125.50	\$ 11,976.56	\$ 6,286.98	
Beneficio Impuestos				\$ 5,771.29	\$ 4,036.10	\$ 2,118.71	
Línea de Ajuste	\$ (95,806.82)	\$ 10,000.00	\$ 14,658.38	\$ 82,204.64	\$ 248,305.65	\$ 442,465.03	\$ 2,186,146.29

5.5 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para llegar al punto de equilibrio se requieren vender por lo menos doscientos cincuenta y dos mil litros a un precio de 1,77/litro para que el proyecto pueda pasar su primer año de operación sin mayores dificultades.

En la siguiente tabla se muestra el punto de equilibrio para los primeros cinco años de operación.

PUNTO DE EQUILIBRIO						
	0	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Fijo		\$ 185,097,04	\$ 314,406,32	\$ 505,479,96	\$ 544,569,79	\$ 555,897,56
Precio		\$ 1,77	\$ 1,83	\$ 1,89	\$ 1,96	\$ 2,03
Costo Variable Unitario		\$ (1,03)	\$ (1,06)	\$ (0,96)	\$ (0,99)	\$ (1,02)
Qe (Litros)		252.107	410.838	539.282	561.217	551.701
Qe (\$)		\$ 445.599,32	\$ 751.571,66	\$ 1.021.070,57	\$ 1.099.794,04	\$ 1.118.985,10

5.6 EL TIR Y EL VAN

Para calcular el VAN y el TIR se debió tomar en consideración las siguientes variables, específicamente para encontrar la tasa de descuento:

En primer lugar, se requiere obtener la Beta de la industria para poder calcular el CAPM:

CÁLCULO DE BETA						
Beta Apalancado		1,14	1,14	1,14	1,14	1,14
D/E Ratio		23,04%	23,04%	62,71%	43,15%	24,61%
Tax Rate		5,55%	5,55%	5,55%	5,55%	5,55%
Beta Desapalancado		0,93	0,93	0,70	0,80	0,91
Beta Corregido		0,98	0,98	0,74	0,84	0,97

(New York University, s.f.)

En segundo lugar se calcula el CAPM (Capital Asset Price Model) para determinar la tasa de descuento para los dos primeros años, los cuales no tienen deuda:

CAPM					
TLR (Rendimiento Bonos Tesoro Americano a 10 Años)	3,20%	3,20%	3,20%	3,20%	3,20%
Beta (de Adamodar)	0,98	0,98	0,74	0,84	0,97
TM (S&P 5 Años + Riesgo País Ecuador)	24,23%	24,23%	24,23%	24,23%	24,23%
Tasa de Descuento (CAPM)	23,77%	23,77%	18,75%	20,88%	23,51%

(Banco Mundial, s.f.)

En tercer lugar se calculó el WACC (Weighted Average Cost of Capital) utilizando la tasa de descuento ya calculada (CAPM), aumentando el costo de la deuda y la composición Deuda vs Patrimonio. El WACC será la tasa de descuento para los períodos con deuda:

WACC					
Patrimonio (E)	\$ 78.762,51	\$ 164.517,43	\$ 361.441,12	\$ 528.172,33	\$ 752.433,94
Pasivo (D)	\$ 10.570,93	\$ 27.214,60	\$ 226.675,46	\$ 227.923,98	\$ 185.172,98
Re (CAPM)	23,77%	23,77%	18,75%	20,88%	23,51%
Rd (i)	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%	10,50%
T (impuesto)	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%
WACC	21,78%	21,38%	14,21%	16,68%	20,24%

Tomando en cuenta que se ha calculado la tasa de descuento tanto para los años sin deuda (1,2) como para los años que tienen deuda (3,4,5) y en el último caso el cálculo fue por cada año dependiendo el peso de deuda que han tenido, se puede obtener los siguientes resultados como VAN y TIR:

VAN CON PERPETUIDAD								
\$	1,010,467.70	\$(95,806.82)	\$ 8,079.74	\$ 9,569.32	\$ 55,184.03	\$ 133,958.87	\$ 176,052.90	\$ 723,429.65
TIR CON PERPETUIDAD								
	94%							

El VAN fue obtenido mediante la suma del descuento manual realizado por año, incluyendo la perpetuidad, descontando la inversión inicial. Se utilizaron los valores del FCF, con un ajuste para restar el impacto del flujo de Deuda, de intereses y beneficio impositivo. El TIR se obtuvo mediante la línea de ajuste del Flujo de Efectivo.

Los dos valores son considerablemente altos, dado que, se está considerando la perpetuidad, que así mismo se establece en base a los flujos del quinto año, que son mucho mayores, en términos relativos.

A través de un análisis de sensibilidad, se muestra el riesgo de que dicho VAN y TIR tengan valores menores, e incluso negativos.

5.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se realizó el análisis de sensibilidad utilizando dos variables que se consideran como las que pueden tener mayor vulnerabilidad. Se trata del volumen de ventas y el costo de materia prima. Al volumen de ventas se lo afectó disminuyendo en un 10% la cantidad de litros vendidos y al costo de materia prima se aumentó un 10%. Los resultados fueron los siguientes:

Disminución en Ventas:

PROYECCIONES DE VENTAS						
Cálculos/Años	0	2016	2017	2018	2019	2020
Sensibilidad (Reducción Ventas)		10%	10%	10%	10%	10%
Unidades (1 Litro)		245.526	613.816	797.961	920.724	982.105
Precio		\$ 1,77	\$ 1,83	\$ 1,89	\$ 1,96	\$ 2,03
Ventas		\$ 390.570,99	\$1.010.602,43	\$1.359.765,57	\$1.623.873,88	\$ 1.792.756,76

VAN CON PERPETUIDAD							
\$	(66.767,47)	\$(133.182,29)	\$ 8.079,74	\$(31.955,49)	\$(54.729,96)	\$(13.408,04)	\$ 23.195,88

TIR CON PERPETUIDAD						
	7%					

Incremento en Costo:

ESTADO DE RESULTADOS							
	0	2016	2017	2018	2019	2020	
Sensibilidad (Costo de Ventas)		10%	10%	10%	10%	10%	
Ventas		\$ 433.967,76	\$ 1.122.891,59	\$ 1.510.850,63	\$ 1.804.304,31	\$ 1.991.951,96	
Costo de Ventas		\$ (279.072,58)	\$ (718.465,37)	\$ (839.196,10)	\$ (1.001.981,12)	\$ (1.102.613,13)	
Devolución Ventas		\$ (8.679,36)	\$ (22.457,83)	\$ (30.217,01)	\$ (36.086,09)	\$ (39.839,04)	
Contribución (Margen Bruto)		\$ 146.215,83	\$ 381.968,39	\$ 641.437,52	\$ 766.237,11	\$ 849.499,79	
Gasto Administrativo		\$ (185.097,04)	\$ (314.406,32)	\$ (505.479,96)	\$ (544.569,79)	\$ (555.897,56)	
Gast Depreciación del Año		\$ (3.533,33)	\$ (3.533,33)	\$ (3.533,33)	\$ (49.300,00)	\$ (49.300,00)	
Gastos Totales		\$ (188.630,37)	\$ (317.939,65)	\$ (509.013,29)	\$ (593.869,79)	\$ (605.197,56)	
Intereses		\$ -	\$ -	\$ (17.125,50)	\$ (11.976,56)	\$ (6.286,98)	
Ganancia Antes de Impuestos (UAI)		\$ (42.414,54)	\$ 64.028,73	\$ 115.298,73	\$ 160.390,76	\$ 238.015,25	
Trabajadores		\$ -	\$ (9.604,31)	\$ (17.294,81)	\$ (24.058,61)	\$ (35.702,29)	15,00%
Impuestos		\$ -	\$ (11.973,37)	\$ (21.560,86)	\$ (29.993,07)	\$ (44.508,85)	22,00%
Ganancia Neta		\$ (42.414,54)	\$ 42.451,05	\$ 76.443,06	\$ 106.339,07	\$ 157.804,11	

VAN CON PERPETUIDAD							
\$	522.449,19	\$ (120.613,27)	\$ 8.079,74	\$ (18.120,94)	\$ (5.221,99)	\$ 60.890,42	\$ 102.776,23
TIR CON PERPETUIDAD							
	57%						

En conclusión, se puede establecer que la variable que se debe precautelar con más cuidado es la del volumen de ventas ya que los resultados del proyecto se ven más vulnerables a sus cambios.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2013).
Banco Mundial. (s.f.). Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK>
Euromonitor. (2013).
Euromonitor. (2014).
INEC. (2011).
INEC. (2013).
New York University. (s.f.). Obtenido de www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls
Noboa, F. (Abril de 2006). La capacidad organizativa marca el ritmo de la competitividad. *Cámara de Industrias de Guayaquil, Revista Industrias, Año XII, No.4.*
Porter, M. (1980).
SENPLADES, S. N. (2012). *Folleto Informativo I.*
Villacrés, I. P. (s.f.). *ESPOCH*. Obtenido de http://www.espoch.edu.ec/Descargas/facultadpub/PasteurizacionFCP_e09be.pdf

Organización Mundial de la Salud,

www.paho.org/mex/index.php?option=com_content&view=article&id=627:los-impuestos-a-los-refrescos-y-a-las-bebidas-azucaradas-como-medida-de-salud-publica&Itemid=0ste

Food and Agricultural Organization of The United Nations

<http://www.fao.org/docrep/006/y4893s/y4893s08.htm>

ANEXO 1 – LAS CINCO FUERZAS SECTORIALES

Poder de Negociación de los Proveedores: Los proveedores son pequeños y medianos productores agrícolas, quienes, en general, tienen poco poder de negociación. Sus productos son difícilmente diferenciados y hay muchos oferentes. La producción de perecibles obliga a asegurar la venta de forma temprana, restando posibilidades de negociar.

Rivalidad Entre Competidores: La rivalidad es alta, cada competidor busca destacar los atributos del producto en los mismos segmentos. El posicionamiento de la marca es fundamental para asegurar repetición en la compra. Los competidores son grandes de la industria, como tal, tienen los recursos para que sus marcas prevalezcan.

Productos Sustitutos: La amenaza de productos sustitutos es alta. Ahora mismo existen sinnúmero de alternativas en relación a bebidas, tanto de fruta natural, como otras sustitutas. La gama de productos sustitutos es amplia, podría incluirse desde agua, hasta bebidas energizantes y otras tendencias.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Participantes: La posibilidad de que nuevos participantes ingresen es baja, ya que las barreras de entrada son altas. Para posibles participantes internacionales, el entorno ecuatoriano es poco alentador debido al bajo nivel de seguridad jurídica, a la regulación desfavorable sobre las importaciones y en función del tamaño del mercado. Para posibles participantes locales, se requiere establecer todo un proceso de producción que implica un grado de inversión relativamente importante. Adicionalmente, se necesita establecer un sistema adecuado de comercialización y distribución, que por el tipo de mercado es demandante.

Poder de Negociación Clientes: Si tienen un alto poder de negociación, precisamente porque hay muchas alternativas (sustitutos) en el mercado. Si bien es cierto los

consumidores finales son la masa crítica de la población, los clientes suelen ser distribuidores o cadenas de autoservicio.

ANEXO 2 – TABULACIÓN ENCUESTA ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Tabulación Encuesta

Nombre	Fecha	Atributos		Marca
Paulina Hoyos	16-sep-14	Sabor	Empaque	Natura
Paul Molina	16-sep-14	Durabilidad	Empaque	Natura
Sonia Sinchiguano	16-sep-14	No exceso de azúcar	No aditivos	Natura
María Pía Naranjo	16-sep-14	No exceso de azúcar	No aditivos	Supermaxi
Angelita Grijalva	16-sep-14	Frescura	No exceso de azúcar	Supermaxi
Álvaro López	16-sep-14	Sabor	No aditivos	Natura
Pamela Vaca	16-sep-14	Sabor	No exceso de azúcar	Natura
Hugo Grijalva	16-sep-14	Sabor	No aditivos	Natura
Irene Herrera	17-sep-14	Natural	No exceso de azúcar	Sunny
Kerly Zarate	17-sep-14	No exceso de azúcar	Sin Gas	Supermaxi
Hugo Dávila	17-sep-14	Consistencia	No aditivos	Natura
Lola Briones	17-sep-14	Saludable	No aditivos	Pulpa Congelada
Fernanda Gómez	17-sep-14	Sabor		Natura
Andrea Villacís	17-sep-14	Sabor	Variedades	Natura
Jocelyn Mejía	17-sep-14	Natural	No exceso de azúcar	Supermaxi
Sebastián Saá	17-sep-14	Sabor	Saludable	Natura
Francisco Dávila	17-sep-14	Natural	No exceso de azúcar	Tropicana
Virginia Alvares	18-sep-14	Natural	Saludable	Supermaxi
Daniel Astudillo	17-sep-14	Sabor	Saludable	Supermaxi
Andrés Astudillo	17-sep-14	Frescura	Vitaminas	Supermaxi
Sebastián Robalino	17-sep-14	Frescura	Natural	Natura
Andrea López	17-sep-14	Registro Sanitario	Marca Reconocida	Natura
Esteban Robalino	17-sep-14	Natural	No aditivos	Natura
María Sol Larrea	17-sep-14	Natural	No exceso de azúcar	Natura
Bernardo Montufar	17-sep-14	Natural		Juver
Diego Alfaro	17-sep-14	Frescura	No exceso de azúcar	Coco Freeze
Lorena Ballesteros	17-sep-14	Sabor	Natural	Natura
Javier Court	17-sep-14	Natural	Saludable	Tropicana
Damián Ramia	17-sep-14	Saludable	No aditivos	Supermaxi
Tadeo Cordovez	17-sep-14	Natural	No exceso de azúcar	Natura
Gabriela Andrade	17-sep-14	Natural	Precio	Natura
Kenia Araujo	17-sep-14	Sabor	No exceso de azúcar	Natura
María Sol Benites	17-sep-14	Empaque	Durabilidad	Supermaxi
Paria Paz Carballo	17-sep-14	Sabor	No exceso de azúcar	Supermaxi

Resultados por Atributos:

Atributos	Cantidad
No Exceso de Azúcar	13
Natural	12
Sabor	11
No Aditivos	8
Saludable	6
Frescura	4
Empaque	3
Durabilidad	2
Consistencia	1
Marca Reconocida	1
Precio	1
Registro Sanitario	1
Sin Gas	1
Variedades	1
Vitaminas	1
Total	66

Resultados por Marcas:

Marca	Cantidad
Natura	18
Supermaxi	10
Tropicana	2
Coco Freeze	1
Juver	1
Pulpa Congelada	1
Sunny	1
Total	34

ANEXO 3 – GUÍA DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

¿Qué tipo de bebidas consume su hogar?

¿Cuál es su preferencia de bebida en el desayuno?

¿Cuál es su preferencia de bebida en el almuerzo?

¿Cuál es su preferencia de bebida en la cena?

¿Sus hijos/esposo/usted, llevan bebidas a sus actividades diarias?

¿Qué porcentaje de todas las bebidas que consumen en su hogar diariamente, es de jugo?

Del total de jugos consumidos diariamente, ¿qué porcentaje es consumido por cada miembro de la familia?

¿Quién decide el tipo de bebidas que se consumen en su hogar?

¿Quién compra las bebidas?

¿Qué es lo que se le viene a la mente cuando se habla de jugo de fruta natural?

¿Cuál es el motivo de compra de este producto?

¿Qué marca de bebida de fruta conoce?

¿Cuándo toman jugo, lo preparan en casa o lo compran preparado?

¿El jugo de fruta preparado, donde lo compra?

¿Con que frecuencia compra jugos de fruta?

¿Cuáles son los sabores de fruta para jugo que más les gusta en su hogar?

¿Qué marca se le viene a la mente cuando se trata de jugos de fruta envasados?

¿Qué elementos tiene en consideración al momento de comprar jugos envasados?

¿Con que frecuencia que usted acostumbra a tomar jugos de fruta?

¿Usted compraría un jugo que esté hecho a base de frutas y una pequeña proporción de verduras?

¿Qué tan importante para usted es que el jugo que consume sea 100% natural?

¿Cuál sería el mejor empaque de acuerdo a sus preferencias: Tetrapak (tipo Jugo natura), envase plástico (tipo Coca cola, Gatorade), en lata (tipo conserva)?

¿Qué se le viene a la mente cuando le digo que el empaque es en lata?

¿Cambiaría su opinión si conociera que la pulpa de jugo en lata es 100% natural y no requiere refrigeración?

¿Cuál sería el tamaño del envase de un jugo natural que le gustaría tener para su hogar?

¿Usted está dispuesta a pagar más por un jugo que brinde mayores beneficios nutricionales en cuanto a vitaminas y minerales?

Comparado con los precios de Jugos en el mercado como Natura, Real, Supermaxi. Si la respuesta anterior fue positiva, ¿Cuánto más pagaría?

¿Cuál sería el precio ideal?

ANEXO 4 – ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

1) Para saciar la sed, Usted toma:

Gaseosa

Agua

Jugo

Té

Otro ¿Cuál?

2) ¿Qué cantidad de jugo toma al día?

1–2 vasos

2–4 vasos

4-6 vasos

Más de 6 vasos

3) Prefiere tomar jugo en el:

Desayuno

Almuerzo Cena

Otro

4) El jugo que toma:

Es comprado

Es hecho en casa

5) Señale el lugar en el que compra (o compraría) jugo más frecuentemente:

Supermercado

Tienda de Barrio

Mercado

Panadería

Delicatesen

Otro ¿Cuál?

6) Señale los dos sabores de jugo que más le gustan:

Naranja

Limón

Tomate de árbol

Mora

Frutilla

Maracuyá

Naranjilla

Piña

Guanábana

Frambuesa

Manzana

7) ¿Qué tan importante es que el jugo sea 100% natural?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

8) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un litro de delicioso jugo 100% natural?

Menos de \$1.00

\$1.00

\$1.50

\$2.00

\$2.50

\$3.00

Más de \$3.00

9) ¿En qué tamaño de presentación prefiere comprar jugo?

Personal (Un vaso)

Familiar (1 litro)

10) ¿Cuál de las dos opciones prefiere comprar?

Jugo procesado listo para consumir

Jugo natural al que debe añadir agua

11) ¿Cuál de las dos opciones prefiere comprar?

Jugo natural al que debe añadir agua y tiene duración de tres meses

Jugo natural, listo para consumir y tiene una duración de dos días

12) ¿Qué presentación de jugo es de su preferencia?

Tetrapak

Botella Plástica

En Lata

Recipiente Plástico

13) ¿Compraría un jugo de distintas combinaciones de frutas y verduras, 100% natural, al que debe añadirle agua antes de servir?

Si

No

14) ¿Con que frecuencia compra jugo?

Una vez al día

Una vez por semana

Dos veces por semana

Una vez por mes

ANEXO 5 – DEFINICIONES DE LOS PUESTOS

Presidente Ejecutivo: Accionista y Representante Legal. No se involucra en la operación cotidiana, analiza la estrategia, define metas y recibe informes mensuales.

Gerente General: Accionista y Representante Legal. Es parte de la nómina de la empresa, se dedica únicamente a su administración. Ejecuta las metas acordadas con el Presidente. Da apoyo en la ejecución a su equipo gerencial. Planifica el cumplimiento de metas y toma correctivos para conseguirlos. Trabaja conjuntamente con el resto del equipo en funciones estratégicas y de alto impacto.

Gerente de Producción: Ingeniero de Alimentos. Experiencia en la industria alimenticia con al menos 5 años ocupando puestos de igual responsabilidad. Habilidad para dirigir personas y establecer procesos eficientes. Orientado a la consecución del diferenciador del producto y orientado al desarrollo de nuevas combinaciones. Responsable de todo el proceso, desde la compra de materia prima hasta la entrega de producto terminado para el empaque.

Coordinador de Proveedores: Licenciado en Agronomía o carreras afines. Experiencia de 5 años en empresas agrícolas o agro-industriales. Conocimiento del medio agrícola y habilidad de negociación. Manejo de recursos monetarios y disponibilidad para movilizarse por el País. Responsable del manejo de proveedores para asegurar la producción de manera eficiente.

Jefe de Planta: Licenciado en Administración de Empresas o carreras afines. Experiencia de 5 años en Departamento de Operaciones. Experiencia en liderar equipos de producción. Perfil estable, orientado al desarrollo de carrera en la empresa. Responsable del manejo de la planta.

Operario: Bachiller. Orientación a actividades productivas, experiencia en empresas industriales de alimentación. Perfil de edad media, hombre, buenas condiciones físicas, padre de familia. Disponibilidad de horario extendido. Disponibilidad para movilizarse de manera efectiva y manejar.

Gerente de Ventas: Licenciado en Marketing o carreras afines. Experiencia de 5 años en responsabilidades similares. Perfil comercial con habilidades de negociación y orientación a resultados.

Ejecutivo de Cuenta: Bachiller con estudios universitarios en curso en administración de empresas o carreras afines. Perfil comercial y enfoque de trabajo de campo. Orientación al cumplimiento de resultados por meta. Disponibilidad para movilizarse.

Analista de Producto y Marketing: Licenciado en Marketing. Perfil joven con orientación a la innovación y desarrollo de marketing estratégico. Conocimiento del medio.

Gerente Financiero Administrativo: Licenciado en Finanzas con 5 años de experiencia en responsabilidades similares. Perfil conservador, metódico y ordenado. Persona de confianza. Tendrá a cargo las actividades relacionadas a manejo de personal.

Contador: Contador de profesión con experiencia previa. Orientado al desarrollo profesional.

Asistente Administrativo: Bachiller de perfil joven con estudios en curso de administración de empresas.

ANEXO 6 – RESEÑA DEL PERFIL DE LOS AUTORES

Diego Pachel B.: Aspirante a MBA (2013 - 2015) y B.A. en Marketing y Finanzas.

Una de sus fortalezas es la habilidad de desarrollarse en diversas áreas estratégicas. Ahora se desempeña, tanto en administración de crédito, como en gerenciamiento de productos. Su experiencia anterior es en gestión comercial, análisis crediticio, desarrollo de productos y marketing estratégico.

José Javier Astudillo: Quiteño de 36 años con doce años de experiencia en el área comercial. Ha trabajado en diferentes empresas (entre las cuales la mayoría son multinacionales), atendiendo mercados en Canadá, Estados Unidos, Colombia y Ecuador, en donde ha manejado una gama extensa de segmentos, adquiriendo conocimientos en diversas aéreas, tales como: venta a cliente final, venta al detal, venta a mayoristas e importadores, venta y desarrollo de cadenas de distribución, manejo y capacitación de ejecutivos de venta. Conducción de programas como: Customer Relationship Management (CRM), Key Account Management (KAM), Long Term Relationship Management (LTRM), Customer Intimacy (CI), entre otros. Es socio y coofundador de Palminorte Cia Lida, la cual es una empresa familiar que se dedica a la producción de aceite de palma en la provincia de Esmeraldas y está activa desde el año 2006. Es socio de la empresa Doble A, empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de salsas y aderezos, tanto para restaurantes como para venta al por mayor por medio de grandes cadenas de supermercados. El producto estrella es la salsa BBQ “Chef Daniel” que se la puede encontrar en cualquier autoservicio. Doble A empezó sus operaciones en agosto del 2009. Habilidades en planeación, dirección de proyectos comerciales. Orientación hacia el cliente, destreza para trabajar en equipo y capacidad de adaptación a diferentes ambientes laborales. Enfoque en resultados basados en principios.

ANEXO 7- PACKAGING Y LOGO



ANEXO 8 – GALPÓN PARA PLANTA DE FRUT&VEG



DATOS GENERALES

Ubicación: Cantón Quito, Parroquia Alangasí, calle Rio Corrientes.

Inmueble: Terreno con edificaciones

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: Alangasí

Barrio: Sector Valle de Los Chillos

Dirección: Calle Rio Corrientes No. 37

DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL INMUEBLE

Lote de terreno:

Área: 1.202,30 M²

Forma del terreno: rectangular

Frente: 23 metros

Fondo: 50,42 metros por el lado este del terreno y 49,11 metros por el lado oeste del terreno

Construcciones

Área de construcción total: 660 M²

Área de construcción de galpón: 428 M²

Área de construcción de oficinas: 108 M²

Área de construcción de casa pequeña, bodegas pequeñas y cuarto de máquinas: 124 M²

LINDEROS DEL LOTE DE TERRENO

Norte: Calle Rio Corrientes con una longitud de 23,15 metros

Sur : Lote, propiedad privada con una longitud de 23,42 metros

Este : Lote, propiedad privada con una longitud de 49,11 metros

Oeste: Rio Pita con una longitud de 50,42 metros

SERVICIOS-INFRAESTRUCTURA

El sector cuenta con:

- Red pública de agua potable
- Red pública de energía eléctrica
- Red pública de telefonía
- Red pública aérea de alumbrado
- Alcantarillado
- Red vial de la zona consolidada con avenidas y calles adoquinadas y asfaltadas de primer orden.

- Transporte: la propiedad está ubicada a una distancia de 50 metros de una vía servida de transporte público y a 400 metros de la Autopista General Rumiñahui, servida de transporte público inter-parroquial y algunas líneas de transporte urbano regular.

Servicios e infraestructura del inmueble

El inmueble cuenta con los siguientes servicios e infraestructura:

- Agua Potable
- Electricidad
- Telefonía
- Alcantarillado
- Aceras y bordillos de hormigón
- Transporte público en vías inmediatas
- Calle inmediata de acceso adoquinada y en vía principal asfaltada

DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA CONSTRUCCIÓN

Descripción

- La construcción está conformada por un galpón grande con oficinas, una casa pequeña y bodegas, con una superficie total de 660 M2.
- La edad aproximada de la construcción es de 28 años.

Distribución

La construcción está distribuida de la siguiente manera:

-Galpón grande con baño ubicado en la parte central del terreno, con retiros laterales y frontal, y sin retiro posterior. Oficina en dos plantas ubicada en la parte frontal del galpón, en planta baja hay dos oficinas pequeñas con un baño compartido y en planta alta oficinas en tres ambientes con tres baños.

-Casa pequeña en la parte frontal junto al lindero oeste del terreno, construía en dos plantas, en planta baja hay una bodega grande y en planta alta un dormitorio, cocina, sala y baño.

-Bodega y cuarto de máquinas construido en la parte frontal del terreno junto al lindero este del terreno, en una sola planta.

-La propiedad tiene área de terreno libre con piso de adoquín, con capacidad para maniobras y estacionamiento de 10 vehículos.

DOCUMENTACIÓN LEGAL

El inmueble tiene toda la documentación en regla y los impuestos cancelados a la fecha.

Este informe se elaboró en función de la documentación legal presentada (escrituras del bien inmueble) e información obtenida del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Todos los datos fueron verificados en sitio encontrando mínimas diferencias no representativas.

VALOR DE ARRIENDO

Valor:	\$2200.00
Valor Garantía (tres meses)	\$6600.00

INFORME DE AVALÚO ELABORADO POR:

Ing. Eduardo Reyes C.

Perito Avaluador

Licencia Profesional No. ACBRT No. 454

ANEXO 9 – COTIZACIÓN REFERENCIAL DE FRUTAS Y VERDURAS

Se toman precios de venta al por mayor del mercado mayorista de Quito, los cuales fueron suministrados por el Ing. Jorge Morocho, quien actualmente es Presidente de la Directiva de los Comerciantes de la Empresa Pública Metropolitana Mercado Mayorista y Gerente General de Aghemor Cía. Ltda.

PRODUCTO	UNIDAD	PRECIO
NARANJA NACIONAL	KILO	0.81
ESPINACA	KILO	1.01
MANZANA CHILENA ROJA	KILO	2.84
PIÑA	KILO	0.77
PEPINILLO	KILO	0.62
APIO	KILO	0.68
ZANAHORIA AMARILLA	KILO	0.44
JENGIBRE FRESCO	KILO	2.40
KIWI	KILO	2.82
FRUTILLA	KILO	2.31
COL BLANCA	KILO	0.32