



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE INFUSIÓN EN POLVO
A BASE DEL PERICARPIO DEL MANGOSTINO, PARA SU
COMERCIALIZACIÓN EN EL NORTE DE QUITO



AUTOR

Valeria Patricia Lara Arízaga

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE INFUSIÓN EN POLVO A
BASE DEL PERICARPIO DEL MANGOSTINO, PARA SU
COMERCIALIZACIÓN EN EL NORTE DE QUITO**

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

Profesor Guía

MBA. Irma Padilla

Autora

Valeria Patricia Lara Arízaga

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción de infusión en polvo a base del pericarpio de mangostino, para su comercialización en el norte de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Valeria Patricia Lara Arízaga, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Irma del Carmen Padilla Espinoza, MBA

C.I. 1709198178

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción de infusión en polvo a base del pericarpio de mangostino, para su comercialización en el norte de Quito, de Valeria Patricia Lara Arízaga, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de Titulación”.

Ing. Juan Carlos Torres Núñez, MBA

C.I. 1803369170

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Valeria Patricia Lara Arízaga

C.I. 1715921654

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme finalizar una etapa importante de mi vida, a mi familia que me alentó a cada instante, especialmente a mis padres Ramiro y Patricia por ser mi motor, por su apoyo durante toda mi vida e impulsarme a ser una mejor persona, a mis hermanos Nicolás y Esteban que están siempre a mi lado, a mis amigos incondicionales por compartir cada momento: Dea R, Luchito, Paty D. Ara D., Ratón, Ivethsita, Lore B., Cris P. A mis amigos de la Universidad con quienes viví esta carrera e inicié el recorrido de experiencias alegres y estresantes, en especial: Pato, Juanito, Andre C., Dieguito M. y Carlitos E., a mis profesores y a mi tutora Irma Padilla, quien me dio enseñanzas valiosas.

DEDICATORIA

A Dios, mi familia, mis amigos y profesores quienes fueron mi apoyo vital para cumplir con esta meta.

RESUMEN

Infusthani es una idea de negocio que fomenta el cuidado de la salud de las personas por medio del consumo de productos naturales. El mangostino ha sido catalogado como la reina de las frutas por sus componentes altamente nutritivos, por tal motivo se plantea la infusión a base de dicha fruta. Hoy en día existe una gran cantidad de productos procesados con exceso de químicos, agentes grasos y pocos nutrientes que son un problema para la salud de la población, de tal forma que con el tiempo la tendencia se ha desviado en optar por alimentos naturales que aporten al bienestar del ser humano. Para ello se identificó el segmento de mercado comprendido entre los 25 años de edad en adelante del Norte de Quito, al que el proyecto está dirigido.

A través del análisis de factores externos y las cinco fuerzas de Porter, se pudo constatar que existen oportunidades en la industria de alimentos que deben aprovecharse para explotar el plan de negocios y ejecutar estrategias adecuadas para enfrentar las amenazas que se identificaron y que no representan un riesgo elevado. Adicionalmente, en la investigación cualitativa y cuantitativa, que abarcó entrevistas a expertos, encuestas y grupo focal, se pudo obtener información en cuanto a los gustos y preferencias de los consumidores así como datos importantes a tener en cuenta para un óptimo desarrollo del modelo de negocio.

Por otra parte, el plan de marketing determina la propuesta de valor que ofrece la empresa y las estrategias a implementar para llegar a los resultados deseados. De igual forma, con el enfoque diseñado de la filosofía y estructura organizacional, se busca el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

Finalmente, se concluye con la viabilidad financiera del proyecto en un periodo de cinco años, realizando el análisis de inversión, ventas, gastos, costos, estado de resultados y de situación, flujo de efectivo, flujo de caja e índices financieros. Los indicadores financieros arrojan resultados positivos para la idea de negocio, con una TIR del proyecto de 18.91% y el Valor Actual Neto por \$18,918.51.

ABSTRACT

Infusthani is a business idea that promotes the health care of people through the consumption of natural products. The mangosteen has been classified as the queen of fruits for its highly nutritious components, for this reason the infusion is based on this fruit. Nowadays, there is a large quantity of products processed with excess chemicals, fatty agents and few nutrients that are a problem for the health of the population in such a way that over time the tendency has been diverted in opting for natural foods that contribute to the well-being of people. For this reason, the market segment was identified, it includes people between 25 years of age and older from North of Quito, which the project is directed.

Through the analysis of external factors and the five forces of Porter, it was found that there are opportunities in the food industry that must be exploited to carry out the business plan and execute adequate strategies to face the threats that were identified and that they don't represent a high risk. Additionally, in qualitative and quantitative research, which included interviews with experts, surveys and a focus group, it was possible to obtain information regarding the tastes and preferences of consumers, as well as important data to be taken into account for an optimal development of the business model.

On the other hand, the marketing plan determines the value proposition offered by the company and the strategies to be implemented to achieve the desired results. In the same way, with the designed approach of the philosophy and organizational structure, the objective is to fulfill short and long term objectives.

Finally, it concludes with the financial viability of the project in a period of five years. Carrying out the analysis of investment, sales, expenses, costs, statement of results and situation, cash flow, and financial indexes. The financial indicators show positive results for the business idea, with a project IRR of 18.91% and a NPV of \$18,918.51.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo (entorno político, económico, social, ecológico y tecnológico)	3
2.1.2 Análisis de la industria	10
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	16
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	25
5 PLAN DE MARKETING.....	29
5.1 Estrategia general de marketing	29
5.1.1 Mercado objetivo.....	29
5.1.2 Propuesta de Valor	30
5.2 Mezcla de Marketing.....	32
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización	42
6.2 Plan de Operaciones	43
6.3 Estructura Organizacional.....	50
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	54
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	54

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	56
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	57
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	60
7.5 Índices financieros	61
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	63
Referencias:.....	65
ANEXOS	72

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Actualmente se puede evidenciar el deterioro en la salud del ser humano causado por una mala alimentación así como el exceso de químicos en la producción de alimentos, por ello la Organización Mundial de la Salud ha realizado llamados a nivel internacional para establecer políticas estrictas en cuanto a una mejor nutrición y crear sistemas alimenticios con dietas saludables (Organización Mundial de la Salud, 2018). En Latinoamérica los consumidores buscan productos saludables, un 75% de ellos lee las etiquetas de empaques para revisar el contenido nutricional, el 62% estaría dispuesto a pagar más por alimentos sanos y el 78% prefiere opciones naturales, tiendas locales y orgánicas (Nielsen , 2017).

Por otro lado, en Ecuador no hay una cultura de prevención, más de la mitad de la población padece de enfermedades como diabetes, cáncer, hipertensión, entre otras, que son la razón principal de las causas de muerte en el país y de acuerdo a estimaciones del Ministerio de Salud Pública, el tratamiento de las enfermedades crónicas tiene un costo para el Gobierno por aproximadamente 7 mil 600 millones de dólares anuales (Ministerio de Salud Pública, 2017).

Por lo antes señalado, se ha visto la necesidad de crear una infusión en polvo a base del pericarpio del mangostino como producto saludable y de prevención. Al mangostino se lo cataloga como la reina de las frutas y se ha incrementado su consumo a nivel mundial. Las propiedades del mangostino son amplias, el pericarpio tiene una fuente poderosa de antioxidantes como las xantonas y demás sustancias bioactivas que ayudan en gran medida al organismo humano ya que actúa como antiinflamatorio, antidiabético, adelgazante, energizante, fortalece el sistema inmune, ayuda en problemas respiratorios, revitaliza el sistema nervioso, mejora la digestión y problemas de piel (Asociación Mexicana de Médicos e Investigadores del Mangostán, s.f.).

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Analizar la factibilidad de la implementación del plan de negocios para la producción de infusión en polvo a base del pericarpio de mangostino, para su comercialización en el norte de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

1. Analizar el entorno a través de las variables políticas, legales, económicas, sociales, ecológicas y tecnológicas del mercado ecuatoriano y de igual manera realizar el estudio de las cinco fuerzas de Porter que afectan directamente al proyecto.
2. Realizar investigaciones cualitativas y cuantitativas para delimitar el mercado meta y el campo de acción.
3. Determinar la oportunidad de negocio que sea sustentada en base al estudio del ambiente externo, las preferencias y necesidades de los consumidores.
4. Efectuar un plan de marketing que plasme cómo se va a comercializar y publicitar el producto en el mercado seleccionado así como las estrategias óptimas para cumplir las metas planteadas.
5. Implementar una filosofía y estructura organizacional que oriente a la compañía al logro de objetivos.
6. Realizar el análisis financiero usando los principales índices para evaluar la rentabilidad del proyecto a 5 años.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

C1079 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.

C1079.13 Elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate, infusiones de hierbas (menta, manzanilla, verbena, etcétera) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2012).

2.1.1 Entorno externo (entorno político, económico, social, ecológico y tecnológico)

Análisis Político y Legal

Marsh bróker de seguros y especialista en administración de riesgos, determina a partir de Enero 2018 que el riesgo político de Ecuador se ubica en 52.50 sobre 100, colocándolo en un rango de inestabilidad política (Marsh, 2018), de tal manera que el proyecto podría verse afectado al disminuir la inversión nacional y extranjera por la falta de confianza en las leyes que puede aplicar el gobierno e imponer sanciones a través de impuestos que a su vez repercuten en el entorno económico, sin embargo a pesar de estos indicadores, el presidente actual está abriendo campo para dialogar con la oposición y promover una mediación a nivel nacional que impulse el crecimiento de todos los sectores.

En el sector alimenticio, un impacto positivo es que hoy en día los productores de alimentos a nivel nacional pueden certificarse en Buenas Prácticas de Manufactura de manera eficiente y en el menor tiempo posible por medio del sistema de la ARCSA, consiguiendo resultados favorables, como eliminar el registro sanitario por producto y más bien obtener la certificación por línea de producción, además con este certificado se deja sin efecto el costo para el permiso de funcionamiento, lo cual beneficia a una empresa a ingresar ágilmente al mercado optimizando costos (Ministerio de Salud Pública, 2017).

En el ámbito legal hay incertidumbre al tener doble normativa, ya que las diferencias entre las regulaciones que señala el INEN y las resoluciones emitidas

por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria no son coherentes entre sí, hay un sinnúmero de cambios que provocan aumento de costos al tener que realizar nuevamente diseños de etiquetas, se genera un desperdicio de material de empaque, incremento de mano de obra, etc. (Uplevel Alimentos, 2017), por tal motivo es importante que una empresa en esta industria tenga presente que existen costos adicionales en los que probablemente deba incurrir.

Una ley a considerar es la de incentivos a la producción y prevención del fraude fiscal, que indica que los costos y gastos por promoción y publicidad no podrán ser deducidos de la declaración del impuesto a la renta por los contribuyentes que comercialicen alimentos preparados con contenido hiperprocesado, es decir, que se añada sal, aditivos, azúcar o aceite para mejorar el producto final (Asamblea Nacional, 2018), este factor terminaría encareciendo el producto, por lo que es recomendable utilizar otros insumos en la producción de infusión de mangostino.

Análisis Económico

La situación económica del país se encuentra en proceso de estabilización, según cifras del Banco Central en el 2017 la economía creció 3% (Banco Central del Ecuador, 2018), no obstante las autoridades del país deben establecer políticas a corto y mediano plazo para controlar el crecimiento de la deuda y realizar una mejora sistemática en el clima de inversiones. Acorde al Ministerio de Economía y Finanzas, se busca una reactivación productiva a través del programa económico para atraer inversiones por más de USD 7 mil millones de dólares (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018), esto permite mejorar el ambiente de negocios en el país y otorgar mayor tranquilidad a los emprendimientos que están en marcha.

La Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, señala al sector como uno de los más importantes en la economía ecuatoriana por su dinamismo y generación de empleo, ya que abarca agricultores, embotelladoras así como

fabricantes de empaques, transportistas, etc., se estima que se emplea alrededor de 252.945 de personas (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, 2016), por lo tanto una empresa de la industria puede crear más plazas de trabajo e incentivar la producción nacional.

En el sector manufacturero la participación de alimentos y bebidas tiene el peso más fuerte, puesto que representa el 38% y en el total del PIB resulta el 4.67%, las bebidas y otros productos alimenticios abarcan el 15.3% y 9.6% del sector respectivamente (Corporación Financiera Nacional, 2017). De acuerdo a la investigación realizada por la Revista EKOS, desde el 2008 se evidencian tasas de crecimiento positivas, a excepción de los años 2009, 2015 y 2016 en los que las variaciones fueron bajas, para el 2018 en adelante se estima que el crecimiento continuará en esta industria con tasas proyectadas del 4,4% al 5% (EKOS, 2018), dichas estadísticas y proyecciones son beneficiosas debido a que se tiene una perspectiva de un futuro alentador, además que se fomenta mayor seguridad para la inversión.

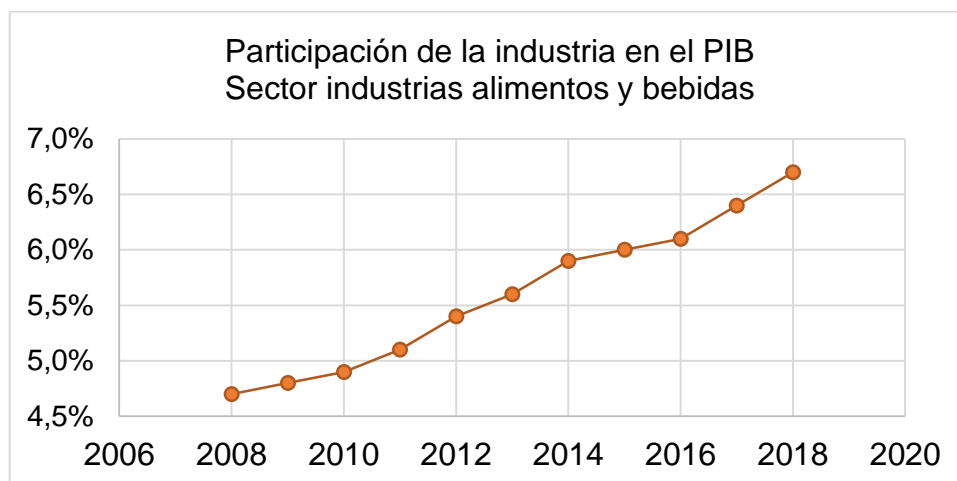


Figura No. 1 Participación en el PIB
Sector industria alimentos y bebidas 2008-2018
Tomado de: Banco Central del Ecuador



Figura No. 2 Crecimiento de la industria
Sector industria alimentos y bebidas 2008-2018
Tomado de: Banco Central del Ecuador

La tasa de interés anual vigente para el segmento productivo PYMES es 11.83% (Banco Central del Ecuador, 2018), siendo una tasa aceptable para acceder a un préstamo al inicio de las operaciones. Adicional, la Corporación Financiera Nacional concede financiamiento para proyectos nuevos por un monto mínimo de \$50,000.00 en adelante con un plazo de hasta 15 años en función del flujo de caja (Corporación Financiera Nacional, 2018). En el sistema bancario, a través del proyecto Emprendedor Pacífico, Banco del Pacífico otorga créditos para negocios innovadores de hasta \$300.000,00 dólares a una tasa de interés anual del 9.5% (Banco del Pacífico, 2018), otra alternativa por la que puede optar una empresa de la industria para el financiamiento.

Análisis Social

Conforme al último censo realizado en el país, Quito tiene 2.239.191 millones de habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos estableció a través de un estudio realizado en Ambato, Quito, Machala, Cuenca y Guayaquil que la mayor parte de la población ecuatoriana está en un estrato medio, siendo ésta el 83.3% y comprende los estratos B, C+ y C-. El estrato A abarca el 1.9%, el B el 11.2%,

C+ el 22.8%, el estrato C- un 49.3% y el estrato D un 14.9%, A representa el segmento con niveles de vida más cómodos y D aquella población con una situación económica compleja (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

La Secretaría de Salud del Municipio de Quito, señala que para el año 2017 Quito tiene alrededor de 2.644.145 habitantes y la Zona Norte abarca 490.619 personas de las cuales el 87.5% se encuentra en la Zona Urbana, además determina que las enfermedades no transmisibles constituyen la principal causa de muerte en Quito, entre ellas constan las enfermedades isquémicas del corazón, hipertensión, cáncer, diabetes mellitus y obesidad, generalmente se desarrollan por factores de riesgo como el consumo de tabaco, inactividad física, dietas malsanas y uso excesivo de alcohol (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018). Acorde a la información de la Asociación Mexicana de Médicos e Investigadores del Mangostán, con la infusión a ofertar se pueden prevenir varias enfermedades incluidas las mencionadas, dado que el mangostino conserva bastantes propiedades con las que se obtienen efectos positivos (Asociación Mexicana de Médicos e Investigadores del Mangostán, s.f.).

Por otro lado, según la investigación realizada por Pan American Journal of Public Health, la etiqueta de semáforo impuesta por el Gobierno de Ecuador, impulsó a las empresas de alimentos a realizar cambios y de igual manera tuvo un impacto en los hábitos de consumo de los compradores, el gráfico del semáforo es bastante reconocido por los consumidores, ya que destacan que proporciona información útil que los ayuda al momento de seleccionar el producto (Díaz, y otros, 2017). Se excluye el sistema gráfico a los alimentos señalados en el capítulo de excepciones del Rotulado Nutricional de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-2 (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

En Latinoamérica el 78% de los consumidores buscan alternativas naturales, tiendas locales y orgánicas (Nielsen , 2017). De acuerdo a la entrevista que realiza la Revista Líderes a las nutricionistas Susana Campoverde, Cristina

Vázquez, al consultor Daniel Méndez, entre otros, mencionan que los ecuatorianos se enfocan cada vez más en su cuidado personal, alimentación sana y responsable por lo que las compañías se ven en la obligación de modificar sus procesos de producción e involucrar productos orgánicos, de tal forma que el consumo de infusiones también progresa en Ecuador, justamente porque las personas optan por alimentos y bebidas saludables con sabores agradables para su paladar, por ello, algunos microempresarios han identificado la oportunidad de deshidratar de manera casera distintas frutas e iniciar la comercialización puesto que es una tendencia que el entorno lo manifiesta y un mercado amplio por explotar en Quito así como en otras partes del país (Revista Líderes, s.f.).

Cabe mencionar, que no se debe dejar a un lado la producción amigable con el medio ambiente y una higiene correcta de cada alimento procesado para el bienestar del ser humano, tal y como se estipula en la normativa sanitaria para alimentos procesados, como condición mínima básica el lugar en el que se produce y manipula el producto debe estar diseñado en armonía con la naturaleza y riesgos asociados a la actividad, los residuos se deben remover frecuentemente para evitar cualquier contaminación así como el mantenimiento constante de los equipos y maquinaria (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2017).

Análisis Tecnológico

La industria alimenticia invierte constantemente en tecnología para contar con las mejores técnicas en su producción y responder adecuadamente a las necesidades nutricionales de las personas (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, s.f.). Entre los principales proveedores de maquinaria de alimentos en Quito, a los que las empresas pueden acceder están: Inoxidables MT que tiene una amplia gama en maquinaria de procesamiento de alimentos, industria química, hotelería y conexos, otra de ellas es Repraser con más años de experiencia en el mercado ecuatoriano. Es importante considerar el arancel establecido por el Ministerio de Comercio Exterior, si se busca importar maquinaria para el sector alimenticio, el cual será del 5% (Servicio Ecuatoriano

de Normalización, 2018), de tal forma que las empresas de la industria podrían elegir maquinaria local para no incrementar los costos.

En lo referente al acceso a internet, hoy en día es un asunto vital para poder comunicarse e informarse, en la provincia de Pichincha el 67.1% de la población utiliza internet y el 64.6% tiene el teléfono celular activo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016), estas cifras altas permiten determinar que es útil que las compañías realicen publicidad y promociones a través de redes sociales u otros medios electrónicos con el objetivo de atraer mayor clientela de forma eficaz y a un bajo costo.

Por otra parte, la política industrial de Ecuador 2016-2025, la cual también se aplica en Quito, establece que las pequeñas y medianas empresas con potencial en mercados locales e internacionales, tendrán asistencia técnica para implementar nuevos métodos en el desarrollo de sus productos, obtener conocimientos de otras empresas del entorno y capacitación tecnológica (Ministerio de Industrias y Productividad, 2016), esta ayuda impulsará nuevas ideas y procesos productivos, brindando productos con los estándares más altos de calidad a los consumidores.

2.1.2 Análisis de la industria (Análisis Numérico Porter, Ver Anexo No. 1)

Amenaza de entrada de nuevos competidores (Media-Baja)

Según Lambin, Gallucci y Sicurello, la diferenciación del producto, los requisitos de capital para la producción, infraestructura, etc., costos de cambio, acceso a distintos canales y las protecciones legales tales como patentes, generan inconvenientes a los competidores que desean incursionar con el mismo producto (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

De acuerdo a la entrevista realizada a la experta Sandra Cobo, la amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria es media-baja, ya que se requiere una inversión considerable para el proceso productivo y la materia prima que es el mangostino se lo consigue a precios altos en relación a otras frutas, por lo tanto, los costos de entrada dificultan acaparar el mercado y al incursionar en este sector, se logra el aprendizaje, abastecimiento de materia prima junto con otros factores que son claves; el producto posee un sin fin de propiedades que lo diferencian del resto, por ello será fundamental el uso efectivo de la publicidad y actuar en nichos que no han sido tomados en cuenta en el mercado de Quito.

Por otra parte, como medidas de barreras gubernamentales, se puede optar por la patente, que según el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, la patente tiene un tiempo de duración de 20 años a partir de la solicitud realizada en el país, el modelo de utilidad y diseño industrial será de 10 años. Si la invención cumple los requisitos de: “novedad, actividad inventiva y aplicabilidad industrial” (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, 2018) se puede proteger las invenciones en los países miembros (145 Estados) debido al tratado de cooperación en materia de patentes, con el objetivo de tener protección en varios países se tiene que ingresar la solicitud en cada uno de ellos.

Amenaza de Productos Sustitutos (Alta)

Existe una cantidad considerable de productos sustitutos en la industria, como bolsas de té a base de hierbas y frutas, café, bebidas hidratantes, etc., que pueden resultar más baratos que el producto a comercializar, sin embargo va a pesar bastante el rendimiento así como la calidad entre el producto ofrecido y el sustituto, que en este caso según los estudios de la Asociación Mexicana de Médicos e Investigadores del Mangostán, AC. y National Center for Biotechnology Information, así como otras organizaciones, las propiedades de la fruta son totalmente diferenciables, demostrando más de 10 beneficios en la salud del ser humano. En Ecuador el mangostino no es muy conocido y no se han realizado investigaciones a profundidad como lo confirma el experto Ricardo Cobo, dueño de las plantaciones de mangostino ubicadas en la Hacienda San Cristóbal en la provincia de Esmeraldas-Ecuador.

Por otro lado, el Municipio de Quito creó la primera Red Comunitaria de Salud y en base a la entrevista efectuada por Redacción Médica a Estefanía Suárez quien es la coordinadora técnica de dicha Red, indica que mediante la alianza con instituciones privadas, difundirán información sobre alimentación sana, ofertarán productos saludables así como beneficios en cuanto a ejercicio físico (Sanitaria 2000 Ecuador, 2017), por dicha razón estas actividades representan un reto y oportunidades para el sector alimenticio y para hacer frente a los sustitutos que a pesar que su precio pueda ser muy bajo, no cuentan con todas las características de la tendencia actual que favorecen a la población. Además, estudios señalan que 6 de cada 10 latinoamericanos pagarían más por alimentos y bebidas que no contengan ingredientes no deseables, en lugar de ello quieren ver productos que sean naturales, con menor cantidad de grasa y azúcar; el 75% de latinoamericanos inclusive ratifica que observan minuciosamente los ingredientes de bebidas y alimentos antes de realizar la compra (Nielsen , 2017).

Rivalidad entre competidores (Baja)

En Ecuador el consumo de infusiones a base de frutas deshidratadas está teniendo mayor apertura, todavía es un mercado pequeño, el cual con el tiempo tendrá un crecimiento notable por el cuidado de la salud (Revista Líderes, s.f.). Conforme a lo especificado por la gerente de Wayú Sandra Cobo, en locales de Quito no hay compañías que oferten infusión en polvo de mangostino, tienen variedad en otras formas y frutas pero no semejantes a la infusión propuesta. Tiendas naturistas, locales caseros y otros como Camari, Tippytea, Cup of Life Group y Wayú, ésta última que cuenta con una planta que trabaja a nivel industrial, ofertan infusiones de frutas deshidratadas en bolsas y hebras de las plantas.

Las barreras de salida pueden resultar una desventaja para una empresa por los costos de los activos tales como maquinaria especializada, infraestructura y demás herramientas, sin embargo, tal y como indica el Ingeniero Químico con especialización en alimentos Christian Pilco, se puede negociar su venta a empresas relacionadas del sector, por lo que los costos de salida también podrían resultar inferiores a los que se tuviesen que asumir en el caso de continuar en el mercado y competir. Por otra parte, las liquidaciones de las empresas pueden tomar 15 días, no tienen costo, es decir, el trámite es gratuito pero deben tener saneados todos sus pasivos quedando sin obligaciones económicas con terceros (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2017).

Poder de negociación de los proveedores (Media-Alta)

El mangostino se cosecha en la Hacienda San Cristóbal ubicada en la provincia de Esmeraldas-Ecuador, cantón La Independencia, lugar en el que se sembraron más de 1200 plantas y tienen un periodo de producción de 100 años a partir del año 2000 que empezaron a dar sus primeros frutos, convirtiéndose así en el mayor productor a nivel nacional (Revista Líderes, s.f.), además Ecopacific también oferta esta fruta y pequeños productores de la zona de Nanegalito y de la Región Amazónica; al haber pocos proveedores de mangostino el poder de

negociación de los mismos aumenta, sin embargo de ser necesario en un futuro, la fruta podría importarse para reducir el poder de los proveedores nacionales y obtener mejores ofertas, se consigue la fruta principalmente en Colombia, México, Guatemala, Brasil y Tailandia.

Respecto al resto de insumos y máquinas necesarias para obtener el producto final, hay un sinnúmero de empresas con las que se pueden establecer acuerdos favorables por el volumen de compras que se les realice, de tal forma que el poder de negociación de los proveedores disminuye, esto marcaría una diferencia para lograr una ventaja en costos. Inoxidables MT cuenta con una variedad amplia que abarca maquinaria para procesamiento de alimentos, industria química, hotelería y conexos, otra de ellas es Repraser con más años de experiencia en el mercado ecuatoriano. Ingemaq también ofrece a sus clientes maquinaria adaptada a sus necesidades. Debido a la cantidad de demanda que se da en el sector de alimentos, los insumos para empaque, etiquetado, etc., se pueden comprar a varios proveedores que pueden ser pequeños productores así como grandes industrias y la viabilidad de conseguir sustitutos para el empaquetado es aún más propicia.

Poder de negociación de los clientes (Baja)

Generalmente este tipo de productos se comercializan por medio de canales de distribución. De acuerdo a Kotler y Armstrong, los miembros del canal agregan valor puesto que cierran brechas de tiempo, espacio y posesión que separan los bienes y servicios del consumidor final; para aquellos productos innovadores que necesitan una promoción intensa en la etapa de introducción, un canal de distribución corto facilita el desarrollo de las actividades e incentiva la aceptación del producto en el mercado (Kotler & Armstrong , 2017).

Por el lado de productos sustitutos el consumidor podría ejercer mayor presión debido a los precios de los mismos, sin embargo no hay una infusión en el país que contenga la combinación del mangostino, objeto de esta investigación, por tal razón es un alimento novedoso y único con un enfoque hacia un estilo de vida

saludable. Debido a que el producto es totalmente diferenciable por sus propiedades, se vuelve más atractivo para el mercado, de tal forma que el poder de negociación de los clientes se reduce; en Quito-Ecuador existe poco conocimiento del mangostino y actualmente no se lo utiliza en ningún producto alimenticio.

Matriz EFE

Tabla No. 1: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura de manera eficiente y en el menor tiempo posible por medio del sistema de la ARCSA	0.06	3	0.18
Ministerio de Industrias y Productividad enfocado a un plan de acción para asistencia técnica así como tecnológica de pequeñas y medias empresas	0.06	3	0.18
Tendencia de las personas de llevar una vida saludable a través de alimentos y bebidas que promuevan el consumo de productos naturales y que aporten al bienestar	0.14	4	0.56
En el sector manufacturero la participación de alimentos y bebidas tiene el peso más fuerte, puesto que representa el 38%, por la importante producción y desarrollo que refleja la industria	0.08	3	0.24
Las enfermedades no transmisibles constituyen la principal causa de muerte en Quito, entre ellas constan las enfermedades isquémicas del corazón, hipertensión, cáncer, diabetes mellitus y obesidad	0.11	3	0.33
Preocupación por el Estado de la salud de las personas (implementan etiqueta semáforo)	0.08	4	0.32
Consumidores dispuestos a pagar más por alimentos sanos	0.12	4	0.48
AMENAZAS			
Doble normativa, las diferencias entre las regulaciones que señala el INEN y las resoluciones emitidas por Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria no son coherentes entre sí.	0.05	2	0.1
Rivalidad de competidores que ofrecen productos a bajos precios	0.06	2	0.12
Leyes e impuestos estrictos para la industria de alimentos	0.05	1	0.05
Inestabilidad política del país	0.04	1	0.04
Variedad de productos sustitutos	0.10	2	0.20
Nuevos competidores que podrían incursionar en el mercado	0.05	2	0.10
	1.00		2.90
El total ponderado de 2,90 indica que la empresa está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.			

Conclusiones:

Las conclusiones son las siguientes y están citadas en orden de prioridad:

- Como señala la Organización Mundial de la Salud, la tendencia actual impuesta en la mayoría de países es el cuidado de la salud a través de una alimentación

adecuada y cada vez se agudiza más este aspecto en el ser humano para evitar enfermedades de alto riesgo.

- El Gobierno de Ecuador se ha preocupado por el bienestar de la sociedad en el ámbito de la alimentación y ha impulsado leyes así como impuestos que controlen a las compañías, por ello el Gobierno puede fomentar la producción de productos naturales locales, como se establece en la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria.
- Las inconsistencias de las normativas entre el INEC y ARCSA generalmente provocan incertidumbre en la industria de alimentos y bebidas, lo cual conlleva a un doble esfuerzo y trabajo que debe realizar una empresa; será importante prestar atención a las resoluciones emitidas por las entidades para minimizar el impacto en costos.
- Aquellos competidores que busquen incursionar en el mismo sector, se les puede dificultar la entrada por el manejo de las operaciones y la inversión necesaria, ya que la materia prima es costosa en comparación a otras frutas así como su proceso de elaboración y rendimiento puede requerir de mayor cantidad de recursos.
- Hay varios productos sustitutos y los precios que ofrecen estas compañías son bajos por los insumos que utilizan, sin embargo, va a pesar bastante la diferenciación del producto para lograr la aceptación de la infusión en el mercado local, además se identifica que los consumidores están dispuestos a pagar más por alimentos sanos y disminuir enfermedades de alto riesgo.
- La industria de alimentos y bebidas posee el peso más fuerte del sector manufacturero, se estima que para el 2018 la industria continuará creciendo con una tasa aproximada del 4,4% al 5%, de tal manera que se convierte en un factor clave para los emprendimientos que se enfoquen en este ámbito.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Objetivo General: Conocer el segmento de mercado para una correcta comercialización de la infusión de mangostino en la Zona Norte Urbana de Quito.

Objetivos Específicos:

- Investigar los gustos y preferencias de los consumidores para determinar las estrategias adecuadas de marketing y lograr los resultados previstos con mayor efectividad.
- Identificar el canal de distribución adecuado para llegar al consumidor final.
- Definir el segmento objetivo y tamaño del mercado, basado en la edad, género y frecuencia de consumo.
- Establecer el precio del producto por medio del modelo Van Westendorp.

Método Cualitativo: Se realizó el Focus Group a 8 personas comprendidas en los rangos de edad de 25 años en adelante, del género femenino y masculino en la Zona Norte de Quito. Adicionalmente, se efectuaron dos entrevistas a expertos para conocer datos relevantes de la industria en la que operará la empresa.

Método Cuantitativo: Con 51 encuestas realizadas se logran obtener resultados para el análisis del mercado y para el desarrollo de la encuesta se tomaron en cuenta las recomendaciones de los expertos y del grupo focal.

El método cualitativo es importante puesto que permite obtener datos cruciales por medio de personas que tienen la experiencia para responder preguntas difíciles y explorar varios temas, también se conoce de primera mano los pensamientos y sentimientos del consumidor a través del focus group. Por su lado, el método cuantitativo es adecuado para recabar datos primarios y reunir información descriptiva (Kotler & Armstrong, 2017).

Entrevistas a profundidad a expertos:

Entrevista 1

Nombre: Christian Pilco

Ingeniero Químico con especialización en alimentos

Se abarcaron los siguientes puntos durante la entrevista:

-Los productos alimenticios requieren pasar por un proceso que cumpla ciertos parámetros y que determinen que el producto es sano para el consumo humano, que se han utilizado buenas prácticas de manufactura y no presente problemas de salubridad; este producto no requiere el etiquetado de la semaforización puesto que no es considerado de alta peligrosidad dentro de los factores nutricionales.

-Los elementos importantes para la producción están las empacadoras, hornos deshidratadores, selladoras, recepción de materia prima, lavadoras y separadoras. En la selección de materia prima considerar que el producto sea libre de pesticidas y herbicidas, utilizar productos libres de contaminantes químicos y físicos, eliminar todo residuo (tierra, restos de animales, otras plantas) que puedan afectar la calidad del producto. Debido a que el pericarpio es astringente, para mejorar las propiedades sensoriales del producto terminado será importante incorporar saborizantes naturales o ablandadores de sabor como: canela, manzana liofilizada, la propia pulpa del mangostino u otros elementos naturales que den la consistencia y el sabor adecuado.

-El acondicionamiento de la materia prima inicia con la separación de la pulpa, cáscara y pericarpio, después se realiza el lavado y desinfección. El secado en primera fase consiste en una extracción natural del 50% de actividad de agua que pueda contener el pericarpio, en segunda fase se utilizan deshidratadores cuyo objetivo será eliminar el 85% de agua, la temperatura del deshidratador debe estar comprendida entre los 350 C°a 400 C°. La materia prima secada debe someterse a un proceso de troquelado con la finalidad de obtener las partículas finas propias de una liofilización para su empaque. La recomendación de los

gramos que debe contener cada sobre del producto es de 1 gramo a 3 gramos aproximadamente, dependiendo si el extracto formado capta la cantidad suficiente del sabor del mangostino.

-El mercado meta está orientado a quienes desean cuidar su salud, de estrato social medio y alto por el costo elevado de este tipo de productos. Por ser una fruta exótica para prevenir enfermedades, su proceso productivo no es a gran escala y asociándolo con otros productos similares que se ofertan, el precio oscilaría entre \$5 dólares hasta \$15 dólares; para distribuirlo cree que lo ideal es hacerlo por medio de supermercados. Se debe explotar al máximo los beneficios de la infusión acompañándola con estudios e investigaciones que avalen las propiedades de la fruta así como una campaña de marketing y publicidad efectiva, es vital el enfoque y la promesa de valor que se dé al mercado objetivo.

Entrevista 2

Nombre: Sandra Cobo

Cargo: CEO de la empresa Wayú: producción y comercialización de infusiones de frutas en Ecuador

Se concluyó lo siguiente:

-La industria de infusiones es nueva en el mundo y está totalmente en auge, respecto al mangostino se lo consume a un alto costo y no es conocido, debido a este tipo de factores considera que si se desea incursionar con este producto en el mercado ecuatoriano sería un emprendimiento a una escala reducida. Los competidores directos son jóvenes que ofertan productos caseros y con pequeñas plantas de producción.

-En equipos y capacidad de producción puede deshidratar hasta 400 toneladas de fruta fresca pero de eso hay que reducirlo a un 15% hasta un 10% dependiendo de la cantidad de agua que tenga la fruta; la mano de obra no es un inconveniente puesto que hay exceso de ella. Como otro punto relevante

recalca que el principal limitante en cuanto a los costos de producción es conseguir homogeneidad en las frutas.

-El mercado objetivo se lo debe enfocar en el estrato social medio y alto por ser un producto caro y para distribuir el producto la estructura planificada es en horecas y en zonas específicas.

-La experta considera que los aspectos a tomar en cuenta para el precio del producto son: el tiempo y porcentaje de deshidratación, transporte, temporalidad de la fruta etc., un precio aproximado no supo manifestarlo ya que depende de varios factores. Para una caja de infusión de frutas tradicionales con 6 sobres de 15 gramos cada uno, venden el producto en un precio alrededor de \$6 dólares.

-Los valores agregados que hay que aprovechar en este tipo de productos para obtener ventajas competitivas es el tema del cuidado de la salud, la gente cambia los hábitos alimenticios hacia productos que aporten a su bienestar, según sus necesidades, como ejemplo de enfoque saludable, la experta indica que el mangostino es una fruta con muchos beneficios ya que ayuda en gran medida a combatir la diabetes y otras enfermedades, de tal manera que es una infusión que se la podría tener y consumir todo el año, lo comprarían las personas por cuidar su salud y al precio que se establezca acorde a los costos.

Grupo Focal

El grupo focal se llevó a cabo en Enero 2018 con 8 personas del género masculino y femenino, el rango de edad está comprendido entre los 25 años a 55 años y de un estrato social medio y alto. Al realizar las preguntas existieron diferentes respuestas de cada uno de los integrantes, sin embargo los aspectos más importantes en los que la mayoría del grupo coincide son los siguientes:

-Actualmente hay una tendencia de consumo creciente de productos como té, infusiones, etc., con el fin de mejorar la salud, todos consumen infusiones de hierbas o frutas y opinan que es una de las bebidas más saludables para distintos

fines, además de tener un efecto directo en el organismo y no deja de ser atractiva, como tomar sólo agua. Este tipo de productos los compran en los supermercados porque indican que encuentran más variedades de infusiones y facilidad de acceder a ellas.

-Las presentaciones las adquieren en diferentes formas como poder visualizar las frutas deshidratadas y hierbas, sin embargo señalan que por mayor rapidez y ahorro de tiempo al momento de la preparación, el polvo viene a ser una mejor opción ya que está listo para diluirlo y tomarlo al instante. El olor, sabor, las propiedades nutritivas que tenga el producto, el precio, la presentación y la fecha de caducidad son factores relevantes que consideran al momento de la compra. Después de almuerzos, cenas o comidas pesadas la preferencia es tomar una infusión o té ya que ayuda a digerir mejor la comida, no quita el sueño y relaja.

-Las redes sociales son el medio informativo más adecuado hoy en día a un bajo costo, llegando a mayor cantidad de personas y segmentos específicos, además con muestras gratis en supermercados que serían ideales para degustar un nuevo producto especialmente si es algo que uno desconoce.

-El mangostino no lo conocen a profundidad, la mayoría no lo ha consumido y les parece novedoso probar una nueva fruta; manifiestan que el precio que pagarían por estos productos depende de la cantidad, la veracidad de la oferta del producto ya que si éste cumple con las propiedades avaladas por expertos, si pagarían un valor alto a cambio de los beneficios y resultados comprobados, el precio que los integrantes pagarían por la infusión oscila entre \$5 a \$9 dólares.

-Otros servicios adicionales que se deberían añadir junto a la venta del producto pueden ser trípticos que guíen en los beneficios y alimentación, también ejercicio físico y no únicamente que sea el vender la infusión sino incentivar una mejora en los hábitos alimenticios y un estilo de vida saludable debido a que ese es el enfoque actual de la gente.

Visitas a Canales de Distribución:

Por medio de visitas, consultas e investigación observacional en centros naturistas y supermercados del Norte de Quito, tales como: Supermaxi, Nutriverde, Punto Natural y Centro Naturista, no se comercializa infusión de mangostino y si se busca introducir algún producto alimenticio por medio de dichos canales, es obligatorio el registro sanitario, envío de muestras y precios para la evaluación del producto así como el plan de mercado respectivo.

Encuestas (Ver Anexo No. 2)

Se realizaron 58 encuestas en Enero 2018 y después de la depuración, se observaron 51 de ellas. El enfoque de las 17 preguntas efectuadas en la encuesta se basó en las recomendaciones de los expertos y del grupo focal; adicional, se envió la encuesta electrónicamente a hombres y mujeres de 25 años en adelante, de estrato social medio y alto de la Zona Norte de Quito. Entre los resultados relevantes se puede mencionar que el 88.2% de los encuestados estarían dispuestos a consumir el producto, lo cual es un porcentaje bastante considerable. Adicionalmente, a través del análisis estadístico inferencial: correlaciones, tablas de contingencia y el modelo Van Westendorp para determinar el precio óptimo, se obtuvo lo siguiente:

El precio óptimo del producto es \$9.60 dólares, este valor se toma en cuenta por el cruce de la curva de las preguntas: Para un paquete con 25 sobres de 3 gramos cada uno, de infusión de mangostino, ¿Qué precio entre 7 y 12 dólares le parecería muy caro para no considerar comprarlo? y Para un paquete, con 25 sobres de 3 gramos cada uno, de infusión de mangostino ¿Qué precio entre 7 y 12 dólares le parecería muy barato que dudaría de su calidad y no lo compraría?.

Correlaciones y Tablas de Contingencia

A continuación se presentan las correlaciones más significativas, de acuerdo a su grado de importancia:

Tabla No. 2: Tabla de contingencia de edad y medio de comunicación para recibir promociones.

Cuenta de P17 -Edad	Medio por el cual prefieren recibir promociones				Total general
	Redes Sociales	Tiendas Naturistas	Centros Comerciales	Medios Tradicionales	
25 a 30 años	54,84%	20,00%	12,50%	0,00%	42,22%
31 a 36 años	35,48%	40,00%	12,50%	0,00%	31,11%
37 a 42 años	9,68%	20,00%	25,00%	0,00%	13,33%
43 a 49 años	0,00%	20,00%	25,00%	0,00%	6,67%
50 o más	0,00%	0,00%	25,00%	100,00%	6,67%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Aquellas personas comprendidas en edades de 25 a 30 años establecen su preferencia para recibir promociones en las redes sociales y en edades superiores la mayoría opta por tiendas naturistas, centros comerciales y medios tradicionales.

Tabla No. 3: Tabla de contingencia entre género y frecuencia de consumo.

Cuenta de P16 Género	Frecuencia de consumo			Total general
	Diariamente	Una vez a la semana	Una vez al mes	
Masculino	26,92%	53,85%	66,67%	40,00%
Femenino	73,08%	46,15%	33,33%	60,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

El consumo diario de este tipo de productos se concentra en el género femenino mientras que una vez a la semana o una vez al mes lo consumen en gran mayoría las personas del género masculino.

Tabla No. 4: Dónde adquieren este tipo de productos y la característica principal del producto que buscan las personas al momento de la compra.

Cuenta de P12 Dónde adquieren el producto	Propiedades del Producto			Total general
	Precio	Propiedades Nutritivas	Propiedades Organolépticas	
Tiendas Naturistas	33,33%	3,13%	0,00%	4,44%
Supermercados	66,67%	87,50%	80,00%	84,44%
Puntos de Venta en Centros Comerciales	0,00%	3,13%	0,00%	2,22%
Restaurantes	0,00%	6,25%	20,00%	8,89%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Los porcentajes superiores se concentran en la compra del producto en supermercados y las personas se basan primeramente en las propiedades nutritivas del producto para comprarlo, después en las propiedades organolépticas y un menor porcentaje en el precio.

Conclusiones:

Las conclusiones se detallan a continuación y se mencionan en orden de relevancia:

-El mangostino no es una fruta conocida, sin embargo el mayor porcentaje de los encuestados estaría dispuesto a consumir la infusión a base de esta fruta, por lo tanto será vital un correcto manejo de marketing hacia el mercado meta.

-Las personas que adquieren este tipo de productos en supermercados, buscan como característica principal las propiedades nutritivas y asocian a las infusiones como un producto enfocado en la salud.

-A través de los cruces de variables se pudo constatar que las mujeres consumen infusiones con mayor frecuencia en relación a los hombres, de tal manera que la publicidad debe enfocarse más en el género femenino.

-El lugar preferido por los clientes potenciales para adquirir el producto es en supermercados por la variedad que ofrece este canal.

-De acuerdo al análisis de variables, la promoción se debe realizar en redes sociales ya que genera mayor impacto en las personas de 25 a 42 años de edad, sin embargo también se deben tomar en cuenta otros medios según las edades ya que personas de mayor edad optan por tiendas naturistas, medios tradicionales y centros comerciales.

-Por medio de la investigación se identificó que además del producto, las personas consideran fundamental que se brinden servicios adicionales que den

valor agregado, tales como trípticos que guíen en los beneficios de la infusión y alimentación sana, al igual que incorporar rutinas de ejercicio físico.

-El lanzamiento promocional con muestras gratis del producto es clave para dar a conocer la infusión en el mercado quiteño.

-El mangostino es consumido a un alto costo y la mayoría de personas desconoce acerca de la existencia de esta fruta, por dichos factores el crecimiento podría darse a escala reducida.

-Según el análisis del modelo Van Westendorp el precio óptimo para la caja de 25 sobres de 3 gramos c/u de infusión de mangostino es por \$9.60 dólares.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Acorde a la información y los resultados obtenidos en el análisis de entornos y del cliente, se pudo identificar que existe una oportunidad de negocio para la idea propuesta. Según el análisis, hoy en día hay un sinnúmero de enfermedades que afectan a la población quiteña, en especial la obesidad, diabetes, hipertensión además de otras como el cáncer y cerebrovasculares, es por esta razón que a través del producto se busca prevenir un problema latente que enfrenta la gente principalmente por los malos hábitos alimenticios y el sedentarismo. El cuidado de la salud en los últimos años se ha intensificado, el 78% de latinoamericanos opta por productos naturales (Nielsen , 2017), las personas prefieren métodos naturales para su bienestar y reducir el uso de medicamentos o químicos que a la larga pueden afectar al organismo.

Los estudios realizados por la Asociación Mexicana de Médicos e Investigadores del Mangostán, National Center for Biotechnology Information y otras instituciones, determinan que el mangostino es una fruta con bastantes beneficios para la salud y en Quito no se han puesto en marcha proyectos que promuevan e incentiven el consumo de esta fruta, de tal forma que la mayor parte de personas no conocen acerca de ella. Al realizar la infusión a base de mangostino se obtiene una serie de ventajas diferenciables sobre otros productos que se comercializan en la actualidad, ya que en una sola fruta se concentran propiedades nutritivas realmente potentes (Omein, 2018).

Adicionalmente, de acuerdo a las indicaciones de los expertos, el mercado de las infusiones está en auge, recién está iniciando y hay mucho por explotar. Las personas asocian a la infusión como un producto enfocado en la salud y un gran porcentaje de los encuestados señalan que están dispuestos a adquirir la infusión de mangostino, que a pesar que pueda resultar costosa en relación a

otras infusiones, pagarían un precio alto por las propiedades que aporten al cuerpo y a la prevención de enfermedades.

La promoción de lanzamiento del producto será muy relevante para dar a conocer la infusión y se deberán enfocar los esfuerzos en la distribución por medio de supermercados, que es el canal que las personas mencionaron por el que prefieren encontrar este tipo de productos. La publicidad debe centrarse en mayor proporción en el género femenino, tomando en cuenta que las mujeres adquieren con más frecuencia las infusiones. Las redes sociales también juegan un rol fundamental para realizar promociones, ya que por esta vía se llega a una gran cantidad de personas a un bajo costo, con lo cual se optimizan recursos; el combinar servicios adicionales tales como los mencionados en el grupo focal, que pueden ser trípticos que guíen en los beneficios del producto, alimentación y ejercicio físico, estimulan una mejora en los hábitos diarios y un estilo de vida saludable.

En cuanto a la competencia en la ciudad de Quito, mediante observaciones en supermercados, centros naturistas y como mencionan los expertos, no se comercializa la infusión de mangostino, hay otros tipos de infusiones de frutas y en diferentes presentaciones, sin embargo no un producto que utilice dicha fruta, por lo tanto se vuelve una idea innovadora y atractiva para inducirla en el mercado quiteño con una promesa de valor hacia el cuidado de la salud. Además, los expertos indicaron que si nuevos competidores buscan incursionar con el mismo producto, requieren una inversión considerable para el proceso productivo tomando en cuenta el tipo de insumo que se está utilizando y lo complejo que resulta conseguir homogeneidad en las frutas, la logística, la deshidratación, etc., además del know-how adquirido que también será un punto importante. Respecto a los proveedores, no existen muchos que oferten mangostino, sin embargo, será vital efectuar alianzas que fortalezcan las relaciones para contar con la materia prima necesaria. En lo que corresponde a la maquinaria requerida para la producción, se pudo ratificar que existen varios proveedores calificados dentro del sector alimenticio que se han ido adaptando

a los cambios que exige esta industria para ofrecer maquinaria con los mejores estándares de calidad y brindar servicios que acompañen a la compra, como lo son el apoyo en instalación, guías de uso, garantías y mantenimientos.

Los productos sustitutos por los que los consumidores pueden optar son té, café, bebidas hidratantes y similares, que la mayoría se venden a un bajo costo, pero como se analizó anteriormente es fundamental transmitir la información correcta para que la gente comprenda la diferencia que conlleva consumir este tipo de infusión y la cantidad de beneficios que obtendrá, que como bien lo manifestaron en el grupo focal y los expertos, el mensaje adecuado que se dé a las personas será un factor determinante al momento de la compra, puesto que las propiedades del producto y la comprobación de los resultados que tenga la gente pasan a ser un aspecto crucial para considerar pagar más pero por un producto que verídicamente surtirá efecto.

Por otro lado, con la investigación realizada de los factores externos de la industria, se puede señalar que hay varias oportunidades dentro del sector, esto debido a que en el aspecto político y legal no existen amenazas relevantes que perjudiquen a la industria, en su lugar hay cambios favorables de gobierno que fomentan un mayor dinamismo a nivel público y privado con el fin de reactivar la economía del país y cada vez más se generan procesos eficientes para adquirir las certificaciones dentro de la industria alimenticia, únicamente se tienen que verificar minuciosamente las resoluciones que emiten los entes de control para cumplir con los parámetros dados. En el factor económico, la actividad principal manufacturera es la de alimentos, las tasas de crecimiento registradas han sido positivas durante los últimos años y es un sector fundamental en la generación de empleo porque implica varios procesos que se deben llevar a cabo, especialmente cuando se trata de producción.

En el ámbito social, varias organizaciones están sumamente preocupadas por las enfermedades no transmisibles que se detectan a temprana edad en los ecuatorianos, tal y como lo señala la Secretaría de Salud, no hay una cultura de

prevención y las enfermedades generalmente se encuentran muy avanzadas, sin embargo, cada vez la gente concientiza más acerca del cuidado de la salud, eligen alimentos sanos y naturales, de tal forma que la oportunidad de emprender con la infusión de mangostino se vuelve más alentadora al ofertar un producto natural con bastantes beneficios. También se evidencia que las empresas han tenido que ir modificando sus procesos de producción y eliminar o reducir el nivel de insumos nocivos para el organismo humano, como la sal, azúcar, grasas, etc.; esto se debe a leyes impuestas por el gobierno, siendo una de ellas establecer el etiquetado de semáforo para que los consumidores observen claramente y de una manera más simple los tres aspectos más relevantes del producto, lo cual influye al momento de la compra para reemplazar alimentos por aquellos que se inclinan al color verde de contenido “bajo”.

La tecnología juega un papel primordial puesto que se ha convertido en el medio de comunicación principal entre las personas y al momento de promocionar el producto será útil para llegar al mercado objetivo. Los avances tecnológicos son frecuentes debido a que los productos tienen que funcionar según las necesidades de la industria y en varias ocasiones adelantarse a efectuar mejoras, por ello es recomendable que se elijan proveedores alineados a las políticas de una empresa para evitar inconvenientes a futuro y que se puedan cumplir las metas planteadas.

Finalmente, con el tamaño del mercado potencial que se puede visualizar a profundidad en el siguiente capítulo, se determina que hay una oportunidad para el plan de negocios, ya que son alrededor de 22,810 consumidores potenciales (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2018) y se deberán orientar las actividades para satisfacer el segmento de mercado establecido.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Mercado objetivo

El segmento de mercado al que está dirigido el plan de negocios posee las siguientes características: personas comprendidas en el rango de edad de 25 años en adelante, que vivan en la ciudad de Quito Zona Norte Urbana, de nivel socioeconómico A y B y que se enfoquen en el cuidado de la salud, datos obtenidos del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y de las encuestas.

A continuación se detalla el cálculo:

Tabla No. 5: Tamaño de mercado objetivo

Variable	Descripción	Total
Geográfica	Ecuador-Quito-Zona Norte Urbana	429,292
Demográfica	Edad: 25 años en adelante	52%
Socioeconómico	Nivel A	1.90%
	Nivel B	11.20%
Psicográfica	Cuidado de la salud: prevención y preferencia de productos naturales	78%
	Total Tamaño Mercado Objetivo	22,810

Tabla No. 6: Tamaño de mercado final

Aceptación del producto según encuesta	88.20%
	Total Tamaño Mercado Final
	20,118

Tabla No. 7: Porcentaje de mujeres y hombres en la ciudad de Quito

	Género	
Mujeres	51.40%	10,341
Hombres	48.60%	9,777
		20,118

Con los resultados del mercado objetivo y las encuestas, se puede determinar el número de personas que podrían adquirir la infusión de mangostino; al tener una

aceptación del producto del 88.2%, el mercado final es de **20,118** personas. Es importante indicar que el género femenino abarca el 51.4% y el masculino el 48.6%.

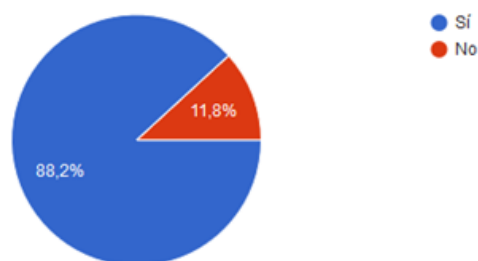


Figura No. 3: Aceptación de adquirir la infusión a base de mangostino










5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se enfoca en la diferenciación del producto para lograr llegar al mercado objetivo, es vital destacar los atributos que tiene la infusión de mangostino con sus propiedades altamente nutritivas que a diferencia de otros productos, en una sola fruta se concentran acciones preventivas y cuida la salud de las personas. Adicionalmente, una diferenciación por imagen permitirá comunicar y transmitir de manera adecuada las ventajas del producto y proporciona una potencia emocional en el consumidor. Las características que debe cumplir el producto basado en la diferenciación son: importante, distinto, exclusivo, comunicable, precio, accesible, superior y rentable (Kotler & Armstrong, 2017).

Modelo Canvas

Para describir de mejor manera un modelo de negocio, es primordial plasmarlo en nueve áreas que reflejen las actividades que realiza una empresa así como el valor agregado que da a los consumidores, dichas áreas se enfocan en los clientes, las relaciones con ellos, propuestas de valor, asociaciones, segmentos de mercado, costos, ingresos, canales y recursos, tal y como lo indica el creador de dicho modelo Alexander Osterwalder.

Tabla No. 8: Modelo Canvas

<p>Asociaciones Claves Proveedores de materia prima, maquinaria, empaques y demás insumos. Organizaciones enfocadas al cuidado de la salud: Fundaciones, Ministerio de Salud y lograr recomendaciones por parte de médicos hacia los pacientes</p> 	<p>Actividades Clave Atención al cliente Selección de proveedores Gestión de personal Gestión financiera Logística Revisión con el área legal para cumplir todos los parámetros del área de producción empaquetado y entrega final</p> 	<p>Propuesta de Valor Producto con características diferenciables por sus propiedades altamente nutritivas para el cuidado de la salud y con la finalidad de ayudar a prevenir enfermedades</p> 	<p>Relaciones con Clientes Fidelización Promociones especiales Descuentos</p> 	<p>Segmentos de Mercado: Personas comprendidas en el rango de edad de 25 años en adelante, principalmente mujeres, que vivan en la ciudad de Quito Norte Zona Urbana, de nivel socioeconómico A y B y que se enfoquen en el cuidado de la salud.</p> 
<p>Estructura de Costes Costes de personal Costo de insumos y maquinaria Publicidad Servicios Adicionales</p> 	<p>Recursos Clave Personal Calificado Equipos y Maquinaria con tecnología avanzada Equipamiento de la infraestructura para producción y almacenamiento</p> 	<p>Fuentes de Ingresos Ventas del producto Venta de activos Crédito a mediano y largo plazo Pagos con tarjetas de crédito, efectivo y cheques</p> 	<p>Canales Página Web Contacto por Internet Redes Sociales Distribuidores: supermercados, centros naturistas, horecas, fundaciones entre otros.</p> 	

Estrategia de posicionamiento

Se utilizará la estrategia de posicionamiento: más por más, que implica ofrecer el mejor producto a un precio más alto para cubrir los costos elevados y que de acuerdo a Kotler y Armstrong dicha estrategia es recomendable aplicarla cuando un producto o servicio no se encuentra totalmente avanzado, como es el caso del mangostino que es prácticamente desconocido en el entorno, no se ha desarrollado un producto similar en Ecuador y cuenta con características que lo hacen único. La estrategia puede ser un tanto vulnerable y es importante que se analice aquella competencia que busque imitar el producto a un precio bajo manifestando que lo ofrecen en la misma calidad. La declaración de posicionamiento será: “Para aquellas personas que desean cuidar y mejorar su salud a través de un producto natural, la infusión de mangostino cumple con ello, logrando concentrar en una sola fruta propiedades nutritivas altamente potentes para el organismo humano”.

5.2 Mezcla de Marketing

Producto

Como indican Kotler y Armstrong, los nuevos productos más exitosos son los que se diferencian y ofrecen una propuesta de valor atractiva (Kotler & Armstrong, 2017), por lo tanto la estrategia del producto está centrada en resolver problemas de los consumidores y generar experiencias satisfactorias en su salud a través de él.

Atributos

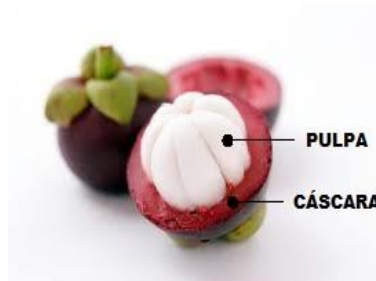


Figura No. 4: Mangostino

La infusión de mangostino cuenta con propiedades beneficiosas para la salud del ser humano. Leyendas de épocas pasadas han catalogado al mangostino como la reina de las frutas y sus componentes son: ácido hidroxycítrico (HCA) quinonas, esteroides, catequinas, fibra, calcio, fósforo, potasio, vitamina C, vitaminas del grupo B, varios tipos de xantonas en el pericarpio especialmente la Garcinone E; según estudios realizados por médicos e investigadores del mangostino, dicha fruta combate infecciones, fortalece el sistema inmunológico, mantiene flexibilidad en las articulaciones, funciona como antidepresivo, energizante, adelgazante, anti envejecimiento, regula el sistema cardíaco y gástrico, previene el cáncer por la cantidad de xantonas concentradas principalmente en el pericarpio de la fruta, que actúan como antioxidantes, detiene parásitos y amebas (Omein, 2018). De acuerdo a lo señalado por el experto en alimentos, para mejorar la propiedad sensorial del producto terminado, se añadirán ablandadores de sabor como la propia pulpa de

mangostino, manzana liofilizada o canela que den la consistencia adecuada a la infusión.

Branding

Infusthani es el nombre seleccionado para la empresa, thani en quechua significa: Sano, que goza de buena salud, justamente lo que se busca a través del consumo de este producto, que las personas tengan un buen estado de salud y prevengan enfermedades. El logo simboliza la infusión y los colores están asociados a lo que se desea transmitir: salud, protección, pureza, estabilidad y seguridad, el slogan es: ***“Por una vida saludable”***.



Figura No. 5: Logo Infusthani

Empaque y Etiqueta

La presentación del producto es en una caja de cartón de material reciclable de 13cm de largo por 6,5cm de ancho y 7,5cm de alto, el papel impreso con el diseño respectivo hecho a base de esmalte natural y el empaque contiene 25 fundas de 3 gramos c/u. La funda será cuadrada de 5cm de alto por 5cm de ancho con recubrimiento interior especial para alimentos y se forra cada sobre con papel de caña o kraft, 100% ecológico en laminado mate, el tipo de sellado es hermético al calor, características que fueron recomendadas por los expertos y el tipo de segmento al que está dirigido el producto.

Según los datos de la encuesta, el mayor porcentaje de personas consume estos productos diariamente y una vez al día, por lo tanto la caja abastecería para un mes por la cantidad de sobres determinada. Es importante recalcar que se fomenta el consumo diario de la infusión con la finalidad que el efecto en el organismo sea propicio.

La aprobación del registro sanitario la realiza un técnico de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, posterior a ello, el etiquetado se ajustará a su naturaleza con las especificaciones y características respectivas. En la etiqueta no se podrán establecer propiedades preventivas, tratar o curar una enfermedad y será indispensable la declaración de los nutrientes obligatorios: valor energético, grasa total, ácidos grasos saturados, colesterol, sodio, carbohidratos totales, fibra dietética y proteína, así como los ingredientes, número de registro sanitario, fecha de elaboración y vencimiento; al ser un producto con cantidades insignificantes de los nutrientes mencionados, es decir, con cantidad que permite la declaración de “cero”, excepto para fibra, proteína y carbohidratos, no se exige incluir el gráfico de semáforo (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014). Para obtener el sello de “Mucho Mejor Ecuador”, que busca resaltar el compromiso con los estándares de calidad, el consumidor, el empleo y el país, es necesario afiliarse a dicha institución y cumplir con parámetros legales y varios requisitos de calidad.



Figura No. 6: Modelo Empaque y Etiqueta

Adicional a los atributos tangibles, se diseñarán servicios de soporte al producto que guíen en los beneficios de la infusión, alimentación sana así como ejercicio físico y no únicamente que sea el vender el producto, realizando un seguimiento oportuno a los consumidores con la finalidad de identificar los resultados obtenidos con el producto y darlos a conocer a las personas en la ciudad de

Quito; los seguimientos se harán mediante llamadas a los clientes y sus datos se recopilarán por medio de las alianzas con los distribuidores cuando el consumidor adquiera el producto en uno de los puntos de venta, los costos se contemplan en el plan financiero desarrollado en el capítulo 7.

Precio

Como indican Kotler y Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing 13 edición, el precio corresponde a la suma de todos los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios que obtendrán al usar o tener un producto; dentro de la mezcla de marketing el precio es el único que produce utilidades ya que el resto representan costos; cabe señalar que los precios pueden modificarse con rapidez (Kotler & Armstrong, 2017).

Costo de Ventas

Tabla No. 9: Costo de Ventas

Precio Mangostino		Caja producto	25 sobres de 3 gramos	75	gramos
			Relación 4 a 1 por deshidratación	300	gramos
Costo kilo	3.50		Costo mangostan para caja 75 gramos	1.05	
Materia prima directa		Unidades	Valor unitario		Costo total de insumo
Materia prima (mangostino)		75	\$ 0.0140		1.05
Canela		5	\$ 0.0107		0.05
Conservantes		5	\$ 0.0036		0.02
Suministros de Fabricación					
Envase + etiqueta + empaques		1	\$ 0.3700		0.37
DETERMINACIÓN PRECIO UNITARIO					
Costo Materia Prima					1.110
Mano de Obra Directa					0.966
Costos Indirectos de Manufactura, incluye arriendo, mantenimiento maquinaria y depreciación maquinaria					1.115
COSTOS DE PRODUCCIÓN					3.191
Gastos Generales					0.749
Gastos Salarios					1.059
Gastos Financieros					0.147
GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					1.955
TOTAL COSTOS + GASTOS					5.146

Adicional a los costos señalados, se establecerá el margen de ganancia para la empresa y los distribuidores.

Estrategia de precios:

La estrategia general de precio que se utilizará para el producto será definida en base a los costos detallados en el punto anterior más una tasa de utilidad. Según Kotler y Armstrong, entre más elevado sea el costo, da como resultado mayor calidad, de tal manera que se justifica el precio que corresponda, sin embargo, es fundamental tener claro cuánto va a ganar la compañía por el valor que ofrece al cliente (Kotler & Armstrong, 2017).

Estrategia de Entrada

El precio obtenido con el modelo Van Westendorp es por \$9.60 y se realizó en base al análisis cuantitativo y cualitativo del cliente, mismo que se detalla a continuación:

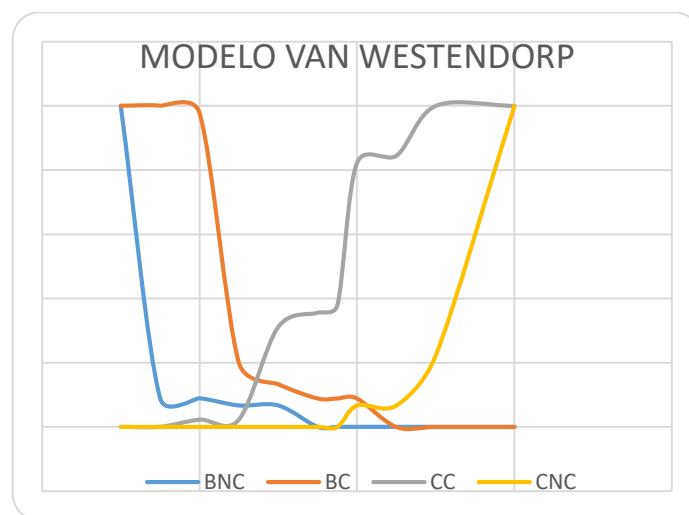


Figura No. 7: Análisis Van Westendorp

De acuerdo a la recomendación de los expertos, el precio irá en función de la promesa de valor que se dé al cliente, con los estudios así como resultados que avalen que el producto es efectivo y como se identificó en la investigación de mercados, los consumidores no buscan únicamente la compra de un producto, también desean que se incorporen servicios de acompañamiento en ejercicio físico, trípticos con guía de beneficios y alimentación, etc., por tal razón es importante la fijación de precio por valor agregado, es decir, no se reduce el

precio para igualar a los competidores, en lugar de ello se añaden más servicios y características para diferenciar la oferta y justificar los precios más altos.

Según lo indicando por los expertos entrevistados y mediante investigación observacional, el precio de los competidores con productos similares en la industria oscila entre \$6 a \$9 dólares. El precio final de la caja de infusión de mangostino es \$7.53 dólares acorde a los costos y márgenes de ganancia añadidos para la empresa y distribuidores que se pueden evidenciar en el plan financiero del capítulo 7.

Estrategia de Ajuste

Se utilizará la estrategia de fijación de precios de descuento, esto debido a que el producto se comercializa por medio de canales de distribución y dependiendo del volumen en compras se podrá otorgar hasta un 15% de descuento del subtotal de la factura. El descuento permite incentivar a los canales comerciales para adquirir cantidades significativas del producto y fortalecer las ventas hacia el consumidor final.

Plaza

La infusión de mangostino se comercializará en el Norte de Quito. Una vez realizada la investigación de mercado se pudo constatar con los resultados obtenidos de las encuestas, grupo focal e indicaciones de expertos, que para el tipo de producto planteado y el segmento, la manera idónea de distribuirlo es a través de canales, de tal forma que se estableció Supermaxi y dos Centros Naturistas.

Estrategia de Distribución:

Se llevará a cabo la estrategia de distribución selectiva, es decir, el productor utiliza un cierto número de distribuidores en un área geográfica específica. Acorde a lo que menciona Lambin, Gallucci y Sicurello, la compañía deberá limitar la disponibilidad del producto con el fin de minimizar los costos de distribución y lograr una mejor cooperación de los intermediarios, con ello se adopta una participación en el presupuesto de publicidad, aceptación de nuevos

productos que necesitan un esfuerzo de ventas y proveer mejor servicio al consumidor final (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Estructura del canal de distribución

La estructura se basa en un tipo de canal indirecto:

Supermaxi Zona Norte (Proporción del total de ventas 80%)

Para introducir el producto se requiere el plan de mercado, entrega de muestras, lista de precios, evaluar el posicionamiento, registro sanitario, explicación de la campaña de publicidad. Con la información completa, el distribuidor notificará en un plazo máximo de 45 días la aceptación o negativa de ingreso del producto; la forma de pago va en función del tipo de empresa, generalmente para empresas pequeñas piden crédito 100% a un plazo de 15 a 30 días (Corporación Favorita, 2018).

-Supermaxi El Bosque: Av. Mariscal Antonio José de Sucre s/n y Av. Del Parque (C.C. El Bosque).

-Supermaxi Eloy Alfaro: Av. Eloy Alfaro N44-110 y Río Coca.

-Supermaxi Iñaquito: Av. Amazonas N36-152 y Av. Naciones Unidas (C.C.I).

-Supermaxi Plaza del Norte: Av. 10 de Agosto y Leonardo Murialdo.

-Supermaxi El Jardín: Av. República del Salvador s/n y Av. Amazonas (Mall El Jardín).

Centros Naturistas (Proporción del total de ventas 20%)

Solicitan que el producto tenga el registro sanitario, muestras, precio y la cantidad requerida irá en función de las ventas. El pago lo realizan mediante un porcentaje de contado y el restante a crédito dependiendo de la cantidad adquirida, normalmente 60% crédito y 40% al contado.

Nutriverde:

-Avenida Eloy Alfaro, La Carolina N32-466

-Av. de las Azucena N44-130 y Granados (Monteserrín)

Centro Naturista/ Ecuatanu

- Centro Comercial Quicentro Shopping PB. Local 057
- Centro Comercial Mall El Jardín. Local 146

Promoción**Estrategia promocional**

Debido a que el canal seleccionado es indirecto, la estrategia que se utilizará es de presión (Push), que como detallan Kotler y Armstrong, el productor enfoca los esfuerzos de marketing en los canales de distribución para inducirlos a comprar el producto y que promocionen el mismo al cliente final. Las estrategias estarán enfocadas en dar a conocer el producto a los canales elegidos, con el propósito de captar la atención de potenciales consumidores y orientarlos a los beneficios que se pueden obtener al consumir la infusión a base de mangostino.

Publicidad

La publicidad se efectuará en redes sociales, que fue el medio con mayor aceptación en la investigación de mercado y adicional no implica un costo elevado para la empresa. Para comunicar de manera oportuna y eficaz los beneficios de la infusión de mangostino, se contratará la empresa Medium Multimedia establecida en Quito y especialista en el manejo de este tipo de redes, con el objetivo de llegar a una cantidad considerable de personas y que comprendan correctamente el producto; al ser una fruta desconocida es necesario transmitir los mensajes adecuados para captar la atención de los consumidores y lograr los objetivos planteados. De igual forma, en los canales que se distribuirá el producto, por medio de stands se entregarán muestras gratis, explicaciones y trípticos con los beneficios del producto. Los costos de las actividades señaladas se consideran en el presupuesto de marketing.



Figura No. 8: Tríptico con los beneficios del mangostino

Relaciones Públicas

Según Kotler y Armstrong, las relaciones públicas son creíbles y llegan como noticia al consumidor final en lugar de reflejar mensajes dirigidos netamente a la venta. Por lo tanto es ideal promover las ventas siendo auspiciantes en eventos relacionados con la prevención de enfermedades, como ejemplo, actividades organizadas por la Fundación Poly Ugarte, Sociedad de Lucha Contra el Cáncer Solca, Ministerio de Salud y otras ONG así como eventos realizados por los canales de distribución, con la finalidad de fomentar el cuidado de la salud en el ser humano y pueden resultar un apoyo para incentivar la compra del producto.

Promoción de ventas

Se realizarán promociones a los canales escogidos, además se les entregará muestras gratis del producto, descuentos por volumen en compras e incentivos por referir la infusión de mangostino. En base a la investigación de mercados, se pudo determinar que las mujeres son las que consumen en mayor proporción que los hombres este tipo de productos y con frecuencia diaria, de tal forma que se otorgarán premios y sorteos para el género femenino por la compra de la infusión, tales como: masajes o mascarillas en salones de belleza, acceso a un entrenamiento personal de ejercicio físico o curso de baile gratuito un fin de semana. Adicionalmente, se llevarán a cabo degustaciones así como charlas

donde se comercializa el producto con las debidas aprobaciones que se tienen que solicitar al área administrativa de cada entidad y ferias que se llevan a cabo cada año en Quito.

- **Stands-Degustaciones:** Supermaxi, Quicentro, Centro Comercial El Bosque, Mall el Jardín.
- **4 Charlas, 1 por trimestre:** Quicentro, Centro Comercial El Bosque, Centros Nutricionistas, C.C.I.
- **4 Ferias, 1 por trimestre:** -Expo Food & Beverages -Feria Expoalimetar 3era Edición -Feria de la producción nacional CAPEIPI -Ecuador Cultura Gourmet

A continuación se detalla el presupuesto de marketing considerando los canales seleccionados, con los gastos en los que se va a incurrir por año:

Tabla No. 10: Presupuesto de Marketing

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	\$484.75				
Mantenimiento y Actualización página web		\$122.40	\$132.19	\$141.98	\$151.78
Redes Sociales	\$1,200.00	\$1,296.00	\$1,399.68	\$1,511.68	\$1,632.59
Branding	\$400.00				
Soporte ferias y charlas	\$350.00	\$364.00	\$378.56	\$393.70	\$409.45
Material promocional	\$1,650.00	\$1,699.50	\$1,750.49	\$1,803.00	\$1,857.09
Ferias (4, Una por trimestre)	\$4,800.00	\$5,040.00	\$5,292.00	\$5,556.60	\$5,834.43
Charlas en centros de nutrición, centros comerciales (4, Una por trimestre)	\$950.00	\$997.50	\$1,047.38	\$1,099.74	\$1,154.73
	\$9,834.75	\$9,519.40	\$10,000.30	\$10,506.70	\$11,040.07

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

Misión: Somos una empresa del sector de alimentos ubicada en el Norte de Quito, que fomenta un estilo de vida saludable en nuestros clientes a través del consumo de la infusión de mangostino que contiene propiedades altamente potentes, por ello se unifica esfuerzo, honestidad e innovación para contribuir de manera responsable con la sociedad y el medio ambiente, utilizando los estándares más altos de calidad con tecnología de punta y personal calificado.

Visión: Para el año 2023 buscamos ser una empresa reconocida en el mercado quiteño con la infusión de mangostino, cumpliendo las exigencias de los consumidores y generando impactos positivos en la salud de la sociedad que progresa hacia un mejor estilo de vida, creando relaciones estrechas con nuestros colaboradores, proveedores y grupos de interés donde operamos.

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar un 10% las ventas de la infusión de mangostino para el 2019.
- Reducir los costos en un 4% de materia prima e insumos necesarios a través de alianzas estratégicas con los proveedores, para el 2019.
- Realizar 2 capacitaciones al año al personal con instructores reconocidos a nivel nacional e internacional.
- Disminuir un 10% el tiempo de entrega de los productos en relación al tiempo actual, para el 2019.
- Lograr un porcentaje de retención de al menos el 80% de clientes ganados para el 2020.
- Contratar dos operarios adicionales conforme al aumento de la producción de la infusión de mangostino, para el 2020.

Objetivos a largo plazo

- Incrementar la utilidad neta de la compañía en un 7% con las ventas del producto, en 4 años.
- Aumentar un 25% el porcentaje de clientes satisfechos para el 2021.

- Reducir el tiempo de elaboración del producto con el entrenamiento dado al personal, para el 2021.
- Invertir un 15% en nuevos sistemas de producción para el 2021.
- Otorgar incentivos al personal que haya obtenido una estabilidad de 5 años en la compañía.
- Incrementar un 20% los aportes socialmente responsables para la sociedad, para el 2021.

6.2 Plan de Operaciones

Mapa de procesos

Acorde a lo señalado por la Organización Internacional de Normalización, el mapa de procesos es útil para determinar las actividades fundamentales que realiza una empresa, poder comprender claramente su proceso de operación y realizar mejoras en los pasos que sean necesarios (International Organization for Standardization, 2013). Los procesos requeridos por la empresa para su normal funcionamiento se clasifican en estratégicos, operacionales y de apoyo. Cada proceso se especifica en las gráficas detalladas a continuación:

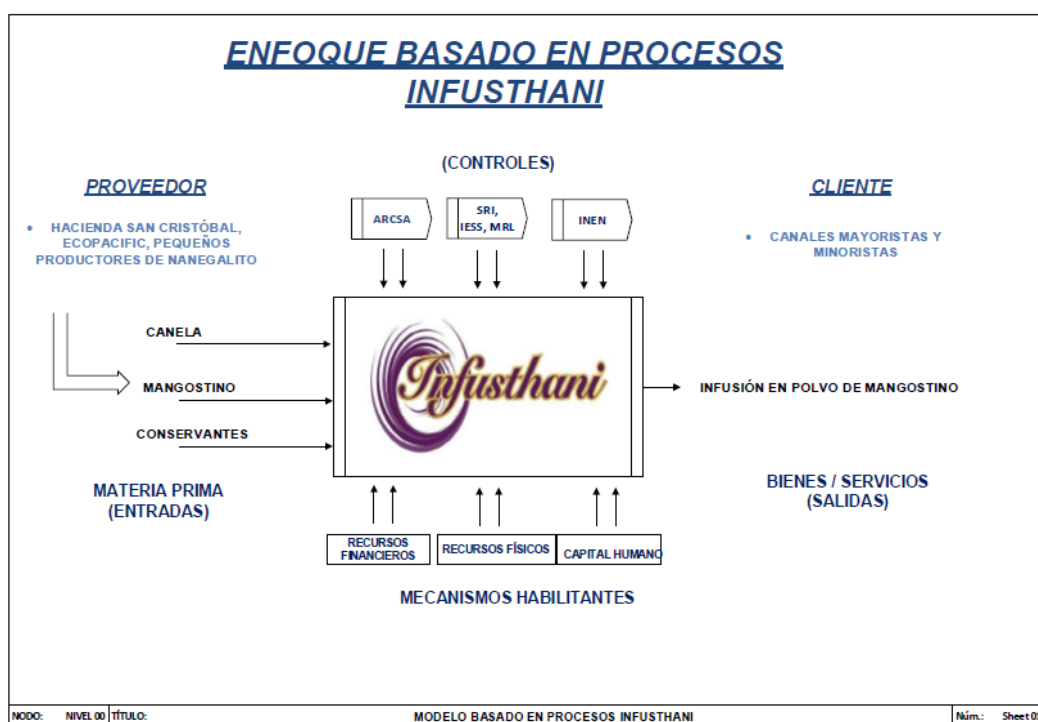


Figura No. 9: Procesos

Se establecerán alianzas estratégicas con los proveedores seleccionados para obtener el producto final y conforme a lo que requiere el segmento de mercado para el consumo. El objetivo es llevar una logística correcta y contar con la materia prima, insumos, maquinaria, cajas, sobres, papel para el empaque, etiquetado y materiales dentro de la planta de producción que son indispensables para la operación así como cuidar la relación de manera transparente, apoyo para el desarrollo de buenas prácticas y generar confianza a largo plazo entre ambas partes. A través de un contrato se contemplarán aspectos de calidad, cantidad, precio, condiciones de pago y entrega de los insumos, además se tienen que incluir procedimientos de solución de discrepancias; es primordial que tanto el comprador y proveedor siempre presten atención a los intereses de los consumidores.

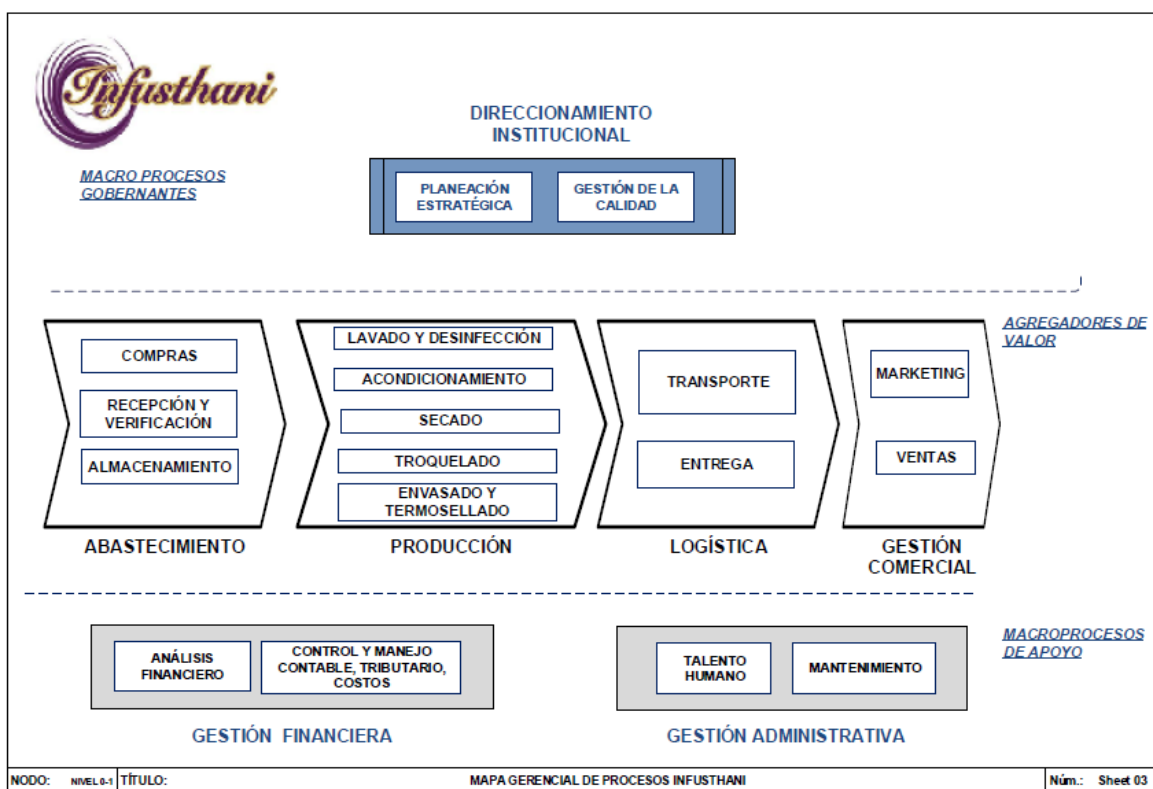


Figura No. 10: Mapa de Procesos

Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa Infusthani se puede visualizar en la figura No. 11 donde constan las actividades del giro de negocio, todas se unifican para crear valor para los consumidores, sin embargo, entre las actividades más

importantes se destacan la producción, logística de entrada, logística de salida y servicio post-venta, esto debido a que se trata de un producto para el consumo humano y por lo tanto se requieren procesos adecuados de producción e insumos de alta calidad con un control riguroso, que estén correctamente almacenados y disponibles para la elaboración y comercialización. Adicionalmente, el servicio post-venta es clave para realizar un seguimiento oportuno a los clientes y analizar su satisfacción así como los resultados obtenidos para darlos a conocer a más personas e identificar en qué puede mejorar la compañía.



Figura No. 11: Cadena de Valor

Ciclo de operaciones:

El principal proceso de la empresa es el ciclo de producción, el cual hace referencia a las actividades desde que se recibe la materia prima y se transforma en infusión hasta su empaquetado y entrega del producto en el punto de venta para el alcance del consumidor, tal y como se describe a continuación:

1. Recepción, verificación y almacenamiento: Los proveedores entregan la materia prima en las instalaciones de la empresa, el encargado recibe y verifica que la misma se encuentre en óptimas condiciones para su almacenamiento, caso contrario, será devuelta al proveedor.
2. Lavado y desinfección: Se procede con la limpieza y desinfección del mangostino con el fin de retirar las impurezas.
3. Acondicionamiento: El acondicionamiento de la materia prima inicia con la separación de la pulpa, cáscara y pericarpio.
4. Secado: El secado en primera fase consiste en una extracción natural del 50% de actividad de agua que pueda contener el pericarpio, en segunda fase se utilizan deshidratadores cuyo objetivo será eliminar el 85% de agua, la temperatura del deshidratador debe estar comprendida entre los 350 C°a 400 C°.
5. Troquelado: La materia prima secada debe someterse a un proceso de troquelado para obtener las partículas finas propias de una liofilización.
6. Con el objetivo de mejorar las propiedades sensoriales del producto se añadirán ablandadores de sabor como la propia pulpa de mangostino o canela para dar la consistencia adecuada a la infusión.
7. Envasado y termosellado: La materia prima liofilizada es pesada y envasada de forma automática en cada bolsita que cuenta con una protección en sus lados a través del termosellado y con la etiqueta respectiva.
8. Colocación de las bolsitas en la caja exterior: De manera manual se colocan las 25 bolsitas de 3 gramos c/u dentro de la caja de cartón.
9. Inspección final: Las cajas envasadas pasan por una revisión para verificar que las bolsas de infusión en polvo se encuentren de forma correcta y con el producto debidamente procesado, luego se realiza el sellado y encelofanado de la caja de cartón exterior.
10. Almacenamiento: Una vez finalizado el proceso de producción hasta su embalaje final, las cajas de infusión en polvo terminadas son almacenadas en un lugar seco y aireado con el propósito de mantener la calidad del producto.

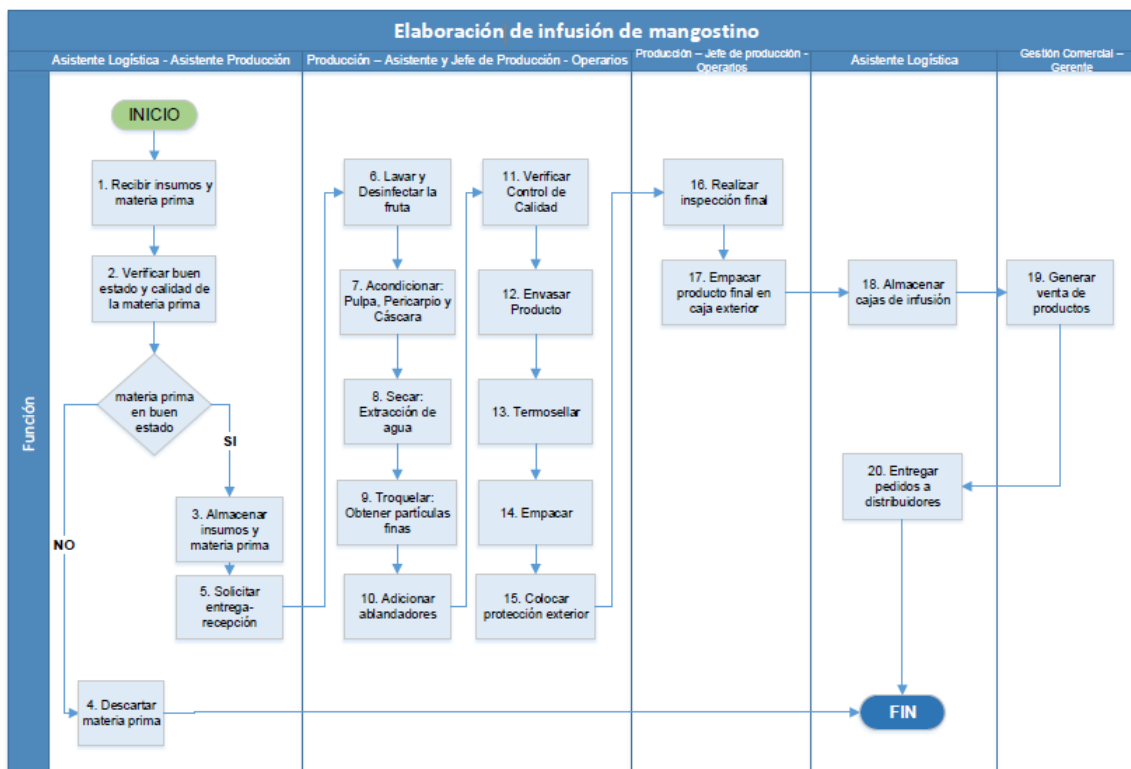


Figura No. 12: Flujograma de procesos

Análisis de tiempos

Tabla No. 11: Análisis de tiempos

No.	Cargo	Descripción de Actividades	Tiempo (minutos)	Número de personas requeridas	Maquinaria y Equipos requeridos por proceso
1	Asistente de logística	Recibir insumos y materia prima	5	1	Mesas de acero inoxidable, Racks (Bandejas para transportar), Balanza Digital
2	Asistente de producción	Verificar buen estado y calidad de la materia prima	4	1	Mesas de acero inoxidable
3	Asistente de logística	Almacenar insumos y materia prima	4	1	Bandejas y Racks
4	Operario	Lavar y desinfectar la fruta	3	1	Mesas de acero inoxidable, mangueras de aspersión, desinfectante tipo 1 grado alimentario
5	Operario	Acondicionamiento: separar la pulpa, pericarpio y cáscara	6	1	Máquina Separadora - cuchillas, Balanza Digital
6	Operario	Secar / Extracción de agua	20	1	Horno Deshidratador
7	Operario	Troquelar: Obtener particulado fino / liofilizado	6	1	Troquelador
8	Operario	Incorporación de ablandadores y conservantes	3	1	Dosificadores y Recipientes Medidores, Balanza Digital
9	Asistente de producción	Verificar control de calidad	5	1	Brixómetro, Potenciómetro y Medidores, Balanza Digital
10	Operario	Envasado del producto	3	1	Empacadora
11	Operario	Termosellado empaque interior	3	1	Selladora
12	Operario	Empacar producto final en caja exterior	4	1	Empacadora
13	Operario	Colocar protección exterior	5	1	Empacadora
14	Jefe de Producción	Verificar el producto terminado	3	1	
15	Jefe de Producción	Realizar inspección final	4	1	
16	Asistente de logística	Almacenamiento de cajas	4	1	Almacenamiento (Racks)
17	Gerente	Cotización	4	1	
18	Gerente	Venta	3	1	
19	Asistente de logística	Despacho y entrega	30	1	Camioneta ligera, cajas
		TOTAL	119		

La logística para la entrega del producto en los canales de distribución establecidos, se realizará semanalmente los días lunes, miércoles y viernes por la mañana, con un tiempo aproximado de llegada al destino de 30 minutos en función de las direcciones de los locales y de la cantidad requerida por cada uno de ellos.

Infraestructura

Para el desarrollo de las actividades de la empresa se diseñó la siguiente infraestructura ubicada en la zona industrial de Carcelén, con un contrato de arrendamiento por 5 años y tiene: área de descarga, bodega de insumos, área de producción, área de residuos, embalaje y control de calidad, bodega del producto final, oficinas administrativas, baños y zona de carga:

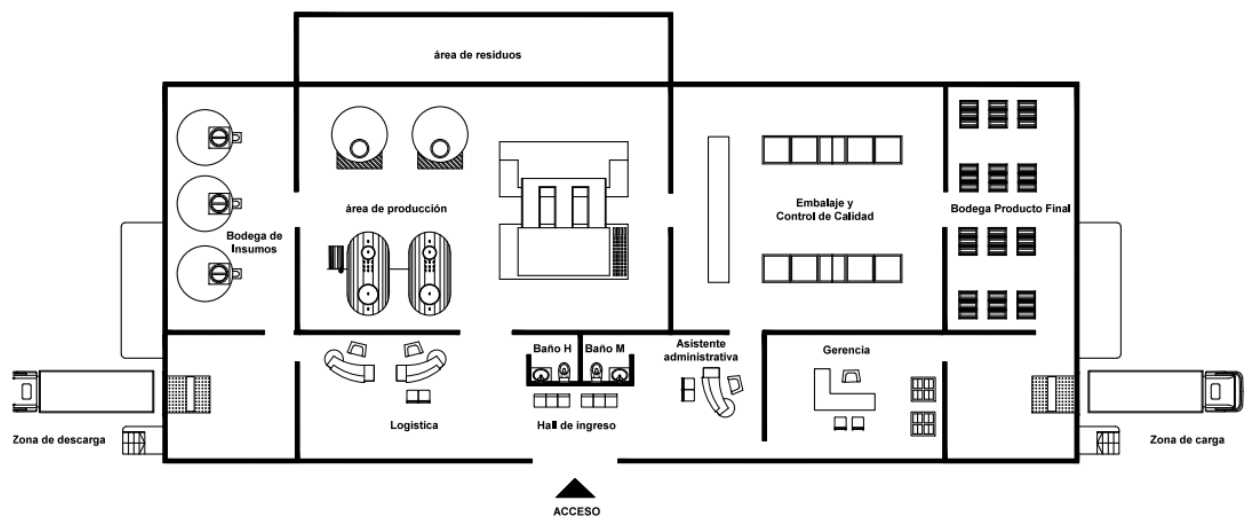


Figura No. 13: Infraestructura planta de producción y oficinas

La capacidad instalada está tomada en cuenta en base a las indicaciones y recomendaciones del análisis técnico de los expertos; la capacidad de una planta no llega a utilizarse en su totalidad, existen tiempos muertos y generalmente no se consigue homogeneidad en las frutas:

Capacidad Máxima de Producción de la Planta:

-Cantidad de cajas al año: 52,800.

-Cantidad de cajas al mes: 4,400.

Mercado Objetivo: 20,118 personas

- Demanda anual mercado objetivo: 122,268 cajas (6 cajas al año por persona).
- Producción y Venta al Año: 30,822 cajas (Uso de capacidad instalada: 58.38% Año 1).
- Producción y Venta Mensual: 2,569 cajas.
- Captación del 25% del mercado objetivo; segmento específico para este tipo de productos y competencia.

Propiedad, planta y equipo

Los activos fijos que se necesitan para la operación de la compañía, se presentan a continuación con su costo respectivo:

Tabla No. 12: Propiedad planta y equipo

Ítem	Cantidad (unidades)	Especificaciones	Costo Unitario	Costo Total
Máquina Separadora	1	Separadora de Cascarilla Industrial, con circuito cerrado de aire HUS 1260 de SCHULE	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
Instalaciones	1	Adecuaciones de la planta	\$ 13,300.00	\$ 13,300.00
Horno Deshidratador	1	Capacidad hasta 125kg, Modelo ONKH120AS, con control inteligente de programación e incluye 16 bandejas de acero inoxidable	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
Troqueladora	1	AEP-Tri-Sal-300 Motor de 5 hp 4 aspas de trituración 220 voltios	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00
Empacadora	1	Empacadora Potencia: 200w, velocidad de embalaje: hasta 10 a 15 bolsas por minuto, envasado y empaquetado totalmente automático	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Selladora	1	Selladora continua modelo 6000 Bandrite Band, sellador de fundas, 240 voltios, Velocidad de sellado: hasta 750" por minuto, Peso 515lbs	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Mesas para acero inoxidable	3	Acero inoxidable	\$ 870.00	\$ 2,610.00
Equipos Complementarios	1	Balanza, cuchillas, mangueras, recipientes, medidores	\$ 395.00	\$ 395.00
Escritorios	5	Mobiliario	\$ 180.00	\$ 900.00
Sala de espera	1	Mobiliario	\$ 100.00	\$ 100.00
Sillas	10	Mobiliario	\$ 24.00	\$ 240.00
Mobiliario general oficina	5	Mobiliario	\$ 350.00	\$ 1,750.00
Mobiliario área de producción	6	Mobiliario	\$ 550.00	\$ 3,300.00
Camioneta ligera pequeña	1	Chevrolet	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00
Equipo telefónico y comunicaciones	5	Teléfonos Panasonic Kx-ts500 y redes	\$ 115.00	\$ 575.00
Computadoras	5	Hewlett-Packard	\$ 980.00	\$ 4,900.00
Impresoras	2	Hewlett-Packard	\$ 350.00	\$ 700.00
TOTAL				\$ 66,070.00

6.3 Estructura Organizacional

Infusthani se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada, con un capital mínimo de \$400 dólares, mínimo dos socios y un máximo de quince, que indica la ley.

Hoy en día el proceso para constituir una compañía es sumamente sencillo, se puede hacer por medio de la plataforma virtual de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros siempre y cuando el capital se pague en efectivo y no sea una empresa del mercado de valores; los pasos son: crear el usuario en el portal y obtener la contraseña respectiva, reservar una denominación y cuando el nombre sea aprobado se completa el formulario de constitución junto con los documentos que se solicitan, posteriormente se efectúa el pago en el Banco del Pacífico, la tarifa va en función de la tabla de valores del capital constituido. El sistema de la Superintendencia asigna al notario para validar la información enviada, en el caso de ser correcta, procede a estipular la fecha y hora de firma de los nombramientos así como de la escritura. Después de firmar los documentos, se realiza el Registro Mercantil, emisión de Ruc y finaliza el trámite (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Por otra parte, para el sector alimenticio de acuerdo al código CIU de Infusthani: C1079 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P. y conforme a lo que establece la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, la empresa debe realizar los siguientes trámites para obtener el permiso de funcionamiento:

- 1.-Presentar el RUC.
- 2.-Categorización otorgada por el Ministerio de productividad.
- 3.-Título del técnico responsable del establecimiento.
- 4.-Métodos y procesos que se van a emplear para: materias primas, método de fabricación, envasado y material de envase, sistema de almacenamiento de producto terminado.
- 5.-Indicar el número de empleados por género y ubicación: administración, técnico, operarios.

- 6.-Planos de la empresa con ubicación de equipos siguiendo el flujo del proceso.
- 7.-Planos de la empresa a escala 1:50 con la distribución de áreas.
- 8.-Detalle de los productos a fabricarse.

El costo del permiso de funcionamiento para una microempresa es: \$0.00 y el tiempo aproximado que toma este proceso es de 5 días laborables ya que en la actualidad el servicio es sistematizado. De igual forma, el certificado de buenas prácticas de manufactura se lo puede obtener de manera rápida a través de la plataforma de la ARCSA y tiene una validez de 5 años, generalmente se emite dicho certificado en 10 días laborables y el costo es de 2 salarios básicos unificados para microempresas, para ello es necesario que se haya realizado la inspección por el delegado del ente de control y el pago correspondiente; en el caso que hayan observaciones leves o recomendaciones, el representante legal o técnico de la planta debe remitir el plan de acción a ejecutar para que éste sea aprobado.

La estructura seleccionada para la empresa será funcional debido a que se agrupará al personal según las funciones que se les asigne a cada uno de ellos. Inicialmente la cantidad de personal es baja para mantener las operaciones de la empresa y según su curva de crecimiento se puede analizar la apertura de puestos de trabajo. A continuación se presenta el detalle:

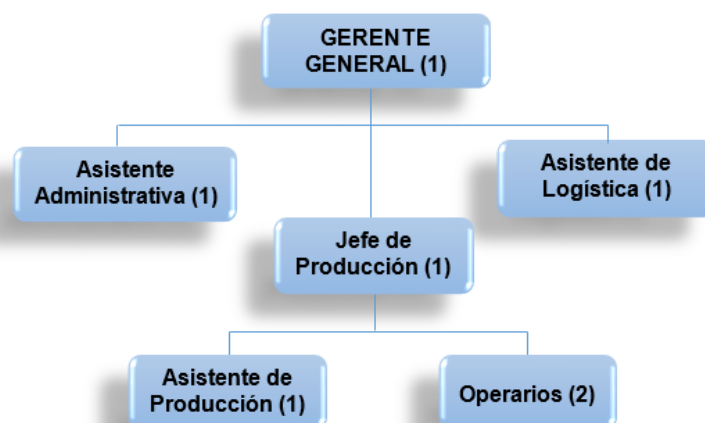


Figura No. 14: Organigrama Infusthani

Wayú, empresa de infusiones de frutas a la cual se realizó la entrevista anteriormente, supo manifestar una estructura organizacional similar a la que se establece en este plan de negocios, su modelo funcional y jerarquía vertical le permiten tomar decisiones adecuadas y tener mejor comunicación entre los equipos de trabajo, cuenta con una gerencia general, jefe administrativo, jefe de producción y asistente de producción, departamento de logística, y 6 operarios. La CEO indicó que hay exceso de mano de obra, de tal manera que este factor no es un inconveniente al momento de incursionar en el mercado.

Funciones y Perfiles:

-Gerente General: Será el dueño y quien esté a cargo de la representación legal de la empresa. Deberá planificar, coordinar y dirigir todas las actividades correspondientes al giro de negocio para cumplir los objetivos previstos, mantener la relación con los clientes y proveedores e identificar oportunidades así como amenazas, además de supervisar al personal bajo su responsabilidad. Habilidades requeridas: alto grado de liderazgo, comunicación y decisiones eficaces, proactividad, conocimientos contables. Perfil: Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial o afines.

-Asistente Administrativa: Ejecutar los procesos administrativos definidos por gerencia. Toma de pedidos, facturación, cobranzas, pago nómina, atención telefónica y a clientes, organización de archivos, generar reportes, realizar oficios, proveeduría, entrega de documentación. Habilidades: proactividad, confidencialidad en la información, facilidad para relacionarse, llevar un orden. Perfil: Ingeniería en administración, fianzas o afines y un manejo avanzado de Microsoft Office, experiencia mínima de 1 año en cargos similares.

-Asistente Logística: Asegurar las actividades de recepción de materia prima así como su almacenamiento, distribución de productos terminados, empaques y otros suministros requeridos por clientes externos e internos, realizar inventarios, informes y movimientos, coordinación con proveedores, transporte. Habilidades: liderazgo, proactividad, relacionarse de forma eficaz, buena comunicación. Perfil: Ingeniería en Administración, Logística, Industrial y/o

afines, manejo avanzado de Microsoft Office, experiencia mínima de 1 año en posiciones similares, licencia de conducir tipo B.

-Jefe de Producción: Responsable de controlar y dirigir las actividades del área de producción, desde que recibe la materia prima, proceso de producción, calidad y entrega del producto terminado al área de logística, supervisando las labores de los operarios y asistente. Habilidades: organización, comunicación, proactividad, análisis detallado. Perfil: Ingeniería en alimentos, agroindustrial y/o afines, mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.

-Asistente de Producción: Realizar labores de selección de materia prima, apoyo a la elaboración del producto, cumplimiento de normas de higiene y seguridad. Habilidades: Trabajo en equipo, comunicación, orientación a la calidad, aprendizaje activo. Perfil: Ingeniería en alimentos, agroindustrial y/o afines, mínimo 1 año de experiencia en puestos similares.

-Operarios: Controlar y efectuar los procesos de recepción, manipulación, transformación y elaboración del producto. Habilidades: Trabajo en equipo, orden, atención. Perfil: Técnicos profesionales en el área de mecánica y electromecánica, experiencia mínima de 2 años en manejo de máquinas de alimentos.

-Servicio de contabilidad de la organización: Se contratará una persona externa para este servicio y se instalará un software para llevar a cabo las actividades de facturación y asuntos contables.

Ver Anexo No. 3 (Remuneraciones del Personal)

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para ejecutar las proyecciones de ventas se toman en cuenta los siguientes indicadores de la inflación y el crecimiento de la industria de acuerdo al CIU C1079 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.:

Tabla No. 13: Indicadores de inflación y crecimiento de la industria:

INDICADORES DEL PROYECTO						
Porcentaje de crecimiento de la industria OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS						
Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	PROMEDIO
5.20%	1.00%	9.10%	1.10%	-0.20%	2.52%	3.12%
Inflación						
Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	PROMEDIO
4.16%	2.70%	3.67%	3.38%	1.12%	0.18%	2.54%

El crecimiento de la industria se emplea en el crecimiento de la demanda del proyecto con el promedio de 3.12% y la inflación se utiliza en el crecimiento de los precios, costos y gastos de la infusión de mangostino.

La proyección también se analizó en base al mercado objetivo, resultados estadísticos del consumo diario de este tipo de productos tanto de hombres como de mujeres, planificación de marketing y acorde a lo señalado por expertos, al abarcar un segmento correctamente seleccionado y la competencia de este tipo de productos, se determina que el primer año la captación de mercado estimada es del 20%, con un crecimiento del 10% para el segundo año y a partir de ello, el proyecto crece según la industria. Adicionalmente, la capacidad instalada se efectuó en base a las indicaciones y recomendaciones del análisis técnico de los expertos, cabe mencionar que la capacidad de una planta no llega a utilizarse en su totalidad, existen tiempos muertos y generalmente no se consigue homogeneidad en las frutas. La capacidad de producción de la planta de procesamiento es de 4.400 cajas mensuales y 52.800 anuales; durante el primer año de funcionamiento la capacidad instalada se utiliza al 58.38% hasta el último año llegar al 76.16%.

El precio inicial de la caja de infusión para la empresa es \$6.28 incrementándose hasta \$6.94 en el mes 60. Para establecer el precio al consumidor final se añade el margen de rentabilidad del distribuidor, siendo éste el 20% y se obtiene un precio final por \$7.53.

Por lo antes mencionado, se determina la siguiente proyección de ingresos anuales:

Tabla No. 14: Ingresos por ventas

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Canal de distribución 1 (Supermaxi) = 80%	24,658	29,347	30,259	31,200	32,170
Canal de distribución 2 (Centros naturistas) = 20%	6,164	7,337	7,565	7,800	8,042
Precio	6.28	6.44	6.60	6.77	6.94
Ingresos Totales	193,506	236,147	249,658	263,946	279,048
Número de cajas de infusión por año	30,822.00	36,684.00	37,824.00	39,000.00	40,212.00
Uso capacidad instalada	58.38%	69.48%	71.64%	73.86%	76.16%

Los ingresos están establecidos por canal de distribución, el Supermaxi es el principal cliente con el 80% de ventas destinadas para dicho canal y los centros naturistas con el 20%. Entre los años 1 y 2 existe un crecimiento de los ingresos del 22% por las actividades implementadas de marketing, a partir del año 2 el crecimiento de los ingresos es del 5.7%, acorde a las estimaciones proyectadas de la industria.

Mercado Objetivo: 20,118 personas

- Demanda anual mercado objetivo: 122,268 cajas (6 cajas al año por persona).
- Producción y Venta al Año: 30,822 cajas (Uso de capacidad instalada: 58.38% Año 1).
- Producción y Venta Mensual: 2,569 cajas.
- Captación de aproximadamente el 25% del mercado objetivo; segmento específico para este tipo de productos y competencia.

Costos:

El costo de los bienes vendidos está compuesto por la materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, se detallan en la Tabla No. 15. El

crecimiento promedio de los costos de bienes vendidos del año 1 al año 5 es 8%.

Tabla No. 15: Costo de los bienes vendidos.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de los bienes vendidos	98,308	111,357	125,832	129,726	134,459

Gastos:

La empresa tiene gastos de sueldos de personal operacional, que suman el primer año un total de \$32,966.00 y al año cinco llegan a \$38,869.00. Los gastos generales abarcan: insumos de limpieza, movilización, servicios básicos, internet, transporte y logística, servicios de contabilidad y gastos de constitución, siendo los gastos de transporte y constitución los más altos por el tipo de operación y de igual forma los gastos de marketing establecidos en el capítulo cinco que son fundamentales para dar a conocer un producto nuevo. Adicionalmente, se reflejan los gastos de depreciación de los activos y gastos de amortización del Software ERP.

Tabla No. 16: Gastos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	32,966	36,057	36,445	37,908	38,869
Gastos generales	33,157	31,667	32,710	33,792	34,916
Gastos de depreciación	6,123	6,123	6,123	5,961	6,123
Gastos de amortización	240	240	240	240	240

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto es por \$83,270.00 y contempla los rubros de propiedad, planta y equipo que son: maquinaria, equipos complementarios, vehículo, equipos de computación, equipamiento e instalaciones. El software corresponde a los intangibles.

Tabla No. 17: Inversión Inicial

FINANCIAMIENTO	
Propiedad Planta y Equipo	66,070.00
Intangibles	1,200.00
Capital trabajo	16,000.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	83,270.00

El capital de trabajo es por \$16,000.00 y el valor se obtiene de la máxima necesidad de liquidez que se mide en el estado de flujo de efectivo. Al establecer este valor en la inversión inicial se asegura que el proyecto cubra su desbalance de efectivo, que se presenta en el primer año de operación de la empresa, especialmente en los meses iniciales.

Estructura de Capital

La inversión inicial será financiada en un 50% de capital propio con la inversión de los accionistas y el 50% restante mediante crédito bancario por \$41,635.00, este crédito productivo será solicitado en el Banco Pacifico con la tasa para Pymes de 11.83% y plazo de 60 meses. La cuota mensual resultado del crédito es \$922.57. Esta estructura de financiamiento no pone en riesgo la situación financiera de la empresa. Como política financiera se determina que no se solicitará un nuevo crédito durante los cinco años de evaluación.

Tabla No. 18: Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	50.00%	41,635.00
		Deuda L/P	50.00%
Monto		41,635.00	
Tasa de interés		11.83%	anual
Plazo		5	años
Pagos mensuales fijos			
CUOTA		\$ 922.57	

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

Estado de Resultados

La utilidad neta en el año 1 es \$10,964, esto representa un margen de rentabilidad de 5.67%, en el año 2 se incrementa la utilidad a \$29,920 como resultado de la actividad comercial de la empresa en el mercado objetivo y en los años siguientes se obtiene un margen de rentabilidad sobre las ventas del 13%.

Tabla No. 19: Estado de Resultados Anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	193,506	236,147	249,658	263,946	279,048
Costo de los bienes vendidos	98,308	111,357	125,832	129,726	134,459
UTILIDAD BRUTA	95,199	124,790	123,826	134,220	144,589
Gastos sueldos	32,966	36,057	36,445	37,908	38,869
Gastos generales	33,157	31,667	32,710	33,792	34,916
Gastos de depreciación	6,123	6,123	6,123	5,961	6,123
Gastos de amortización	240	240	240	240	240
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	22,713	50,703	48,308	56,319	64,441
Gastos de intereses	4,581	3,770	2,858	1,832	678
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	18,132	46,933	45,450	54,486	63,763
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3,514	7,040	6,817	8,173	9,564
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14,618	39,893	38,632	46,313	54,199
25% IMPUESTO A LA RENTA	3,655	9,973	9,658	11,578	13,550
UTILIDAD NETA	10,964	29,920	28,974	34,735	40,649

Estado de Situación Financiera

En el estado de situación financiera proyectado a 5 años, se analizan los activos, pasivos y el patrimonio de la organización. Entre las políticas financieras se destacan las siguientes:

-Cuentas por cobrar: Se ajustan a las directrices del canal de distribución:

Tabla No. 20: Cuentas por Cobrar

ANEXO CUENTAS POR COBRAR - CLIENTES		Supermaxi	Centro naturista
	% de ventas	80%	20%
Política de cuentas por cobrar	Contado	0%	40%
	30 días	100%	60%

-Cuentas por pagar: Se determina de acuerdo a la industria: 50% contado y 50% crédito.

-Inventarios: La administración de la empresa establece un margen de 10% de producto terminado y 40% de materia prima.

Tabla No. 21: Estado de Situación Financiera Anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO ANUAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	83,270	91,279	113,952	134,776	160,654	188,357
Corrientes	16,000	36,816	72,296	105,927	138,275	178,785
Efectivo	16,000	16,838	51,798	84,268	115,484	159,251
Cuentas por Cobrar	-	16,122	16,530	17,476	18,476	19,533
Inventarios Prod. Terminados	-	901	955	1,077	1,113	-
Inventarios Materia Prima	-	1,371	1,414	1,458	1,503	-
Inventario Suministro de Fabric.	-	1,584	1,598	1,647	1,698	-
No Corrientes	67,270	54,463	41,656	28,850	22,379	9,573
Propiedad, Planta y Equipo	66,070	66,070	66,070	66,070	72,245	72,245
Depreciación acumulada	-	12,567	25,134	37,700	50,106	62,672
Intangibles	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Amortización acumulada	-	240	480	720	960	1,200
PASIVOS	41,635	40,003	32,757	24,607	15,750	2,804
Corrientes	-	4,858	4,912	4,975	5,357	2,804
Cuentas por pagar proveedores	-	2,280	2,308	2,380	2,454	-
Sueldos por pagar	-	901	923	947	971	996
Impuestos por pagar	-	1,678	1,681	1,648	1,932	1,808
No Corrientes	41,635	35,145	27,844	19,632	10,393	-
Deuda a largo plazo	41,635	35,145	27,844	19,632	10,393	-
PATRIMONIO	41,635	51,276	81,195	110,169	144,905	185,553
Capital	41,635	41,635	41,635	41,635	41,635	41,635
Utilidades retenidas	-	9,641	39,560	68,534	103,270	143,918
Comprobación	-	-	-	-	-	-

Estado de Flujo de Efectivo (Ver Anexo No. 4)

El estado de flujo de efectivo comprende las actividades de operación, inversión así como el financiamiento para iniciar el negocio y mide la necesidad de liquidez de la empresa, al asumir un capital de trabajo inicial de \$16,000.00 se estabiliza el flujo de efectivo y tiene una tendencia creciente durante los años siguientes. De esta manera se crea un colchón de liquidez para hacer frente a cualquier tipo de amenaza comercial u operativa que pueda poner en riesgo a la empresa.

Flujo de Caja del Proyecto

En el flujo de caja del proyecto se analizan las entradas y salidas de efectivo y está fuertemente relacionado con el estado de resultados, es decir, si en el estado de resultados existe utilidad neta, el saldo final del flujo de caja del proyecto es positivo, en este caso sucede lo señalado, ya que se generan saldos favorables para la evaluación financiera de la empresa.

Se puede evidenciar que los flujos son constantes a pesar que la utilidad se incrementa, puesto que cada año se compensa con el capital de trabajo.

Tabla No. 22: Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJOS DEL PROYECTO</u>	(83,270.00)	4,627.20	4,627.20	4,627.20	4,627.20	168,864.91

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

Flujo de Caja del Inversionista:

El flujo del inversionista tiene saldos negativos los primeros 4 años, ya que el efectivo generado no cubre los gastos de la deuda, de tal forma que los inversionistas asumen dicho valor.

Tabla No. 23: Flujo de Caja del Inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJO DEL INVERSIONISTA</u>	(41,635.00)	(4,899.90)	(5,173.13)	(5,480.50)	(5,826.27)	158,022.48

Tasa de Descuento:

La tasa de descuento se calcula usando los datos de: tasa libre de riesgo, rendimiento del mercado, beta del proyecto, riesgo país, la tasa de impuestos y el CAPM (Capital Asset Pricing Model) modelo de valoración de activos financieros. El resultado obtenido de la tasa de descuento fue de 13.76%, el detalle se puede visualizar en el **Anexo No. 5**.

Criterios de Valoración:

Los resultados de los cálculos de los criterios de valoración son los siguientes:

Tabla No. 24: Criterios de Valoración

CRITERIOS DE VALORACIÓN FINANCIERA

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$18,918.51		VAN	\$8,997.91	
PRI	4.38	AÑOS	PRI	4.40	AÑOS
TIR	18.91%		TIR	23.80%	

El valor actual neto permite concluir que el proyecto es factible de ejecutar, debido a que su valor es mayor a cero en el flujo del proyecto e inversionista y se recupera el capital inicial. El Valor Actual Neto del proyecto resulta por \$18,918.51 y del inversionista por \$8,997.91. Adicionalmente, se recupera el capital inicial en un periodo de 4 años en ambos flujos.

Por su parte, la tasa interna de retorno refleja que la rentabilidad del flujo del proyecto e inversionista es superior a la tasa de descuento, por lo tanto, el costo de oportunidad de invertir en el proyecto es mayor a otras inversiones en el mercado.

7.5 Índices financieros

Tabla No. 25: Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razon corriente	7.58	14.72	21.29	25.81	63.76	0.84
Prueba acida	7.11	14.23	20.78	25.32	63.76	0.84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	78.02%	40.34%	22.34%	10.87%	1.51%	51%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	3.6	5.7	8.7	11.8	29.2	1.09
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	12.01%	26.26%	21.50%	21.62%	21.58%	7.19%
Rentabilidad sobre patrimonio	21.38%	36.85%	26.30%	23.97%	21.91%	2.64%

El benchmarking con la industria determina que la liquidez de la compañía es mayor a la industria debido a la acumulación de utilidades en el flujo de efectivo, esto genera liquidez para hacer frente a posibles riesgos comerciales. El endeudamiento es menor en comparación a la industria especialmente en los años 4 y 5, debido a la tendencia decreciente del pago del crédito para financiar la inversión inicial. En la actividad de rotación de activos fijos el proyecto tiene un buen aprovechamiento de los activos y respecto a la rentabilidad, también existe un mejor desempeño que la industria.

Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación Financiera:

-Por medio del análisis financiero se determina que el proyecto es viable ya que se obtienen resultados positivos en los criterios de valoración tanto para el proyecto como para el inversionista, con un Valor Actual Neto del proyecto por \$18,918.51 y la Tasa Interna de Retorno del 18.91%.

-Los indicadores financieros resultan favorables para la compañía en relación a la industria, obteniendo mejor desempeño y liquidez.

-Las políticas de pago y de cobro se encuentran ajustadas acorde a la industria y a los canales de distribución, en función de sus requerimientos.

-La empresa tiene costos y gastos elevados principalmente por el arriendo, transporte, materia prima y publicidad, sin embargo, vienen a ser parte fundamental de la operación de la empresa por las actividades a ejecutar.

-La inversión requerida es alta por la elaboración del producto que se debe llevar a cabo, se requiere maquinaria específica para cada actividad, por lo que otra opción recomendada por los expertos, es alquilar maquinaria para ciertos procesos secundarios dentro de la producción.

-Es importante tomar en cuenta la capacidad instalada para que vaya en función de la cantidad demandada de las cajas de infusión de mangostino, que acorde a los datos señalados, es posible satisfacer la demanda, inclusive si las ventas llegan a crecer más de lo previsto; como generalidad, la capacidad no es utilizada al 100% en las plantas de producción.

8 CONCLUSIONES GENERALES

Una vez realizado el análisis del plan de negocios, se establecen las siguientes conclusiones en orden de importancia:

-La tendencia hacia el consumo de productos naturales se ha intensificado en los últimos años; según estudios, el 78% de las personas prefiere alternativas naturales y un 62% pagaría más por alimentos que sean sanos para el organismo humano.

-La industria de alimentos proyecta continuar desde el 2018 en adelante con tasas de crecimiento del 4,4% al 5%, lo cual es alentador para el modelo de negocio en el que se va a emprender.

-A través del análisis de factores externos se puede determinar que existen varias oportunidades para incursionar en el proyecto, especialmente hoy en día hay una preocupación evidente por distintas organizaciones, incluido el Gobierno del Ecuador y buscan fomentar el cuidado de la salud a través de alimentos nutritivos.

-La amenaza de productos sustitutos es alta ya que se ofertan a precios bajos en relación a la infusión de mangostino, sin embargo, será vital enfocar la diferenciación del producto por sus características y estudios avalados por expertos que sustenten la promesa de valor.

-No hay un nivel de competencia alto en el sector de infusiones, generalmente se ha caracterizado por contar con productores pequeños, locales y con productos caseros, por lo tanto, es un mercado amplio por explotar que está en auge.

-La aceptación de consumo de infusión de mangostino resultó por 88.2% y según las encuestas realizadas en el análisis del cliente se pudo constatar los lugares donde los clientes adquieren este tipo de productos, adicional como principal característica buscan las propiedades nutritivas.

-Se deben priorizar los esfuerzos de venta en el género femenino, que de acuerdo al estudio estadístico, es quien consume con mayor frecuencia.

-La publicidad debe realizarse principalmente en redes sociales que fue el medio con mayor porcentaje de aceptación, también en ferias, charlas y relaciones públicas efectivas para dar a conocer el producto e incentivar la compra.

-El precio obtenido en el modelo Van Westendorp fue por \$9.60 dólares, sin embargo, se definió el precio en base a los costos de producción y un porcentaje de utilidad para la compañía y distribuidores, el precio final es por \$7.53.

-El mercado objetivo es de 20,118 personas, es un segmento específico y delimitado en base al producto a ofertar, comprende un rango de edad desde los 25 años en adelante de la ciudad de Quito Zona Norte Urbana, de nivel socioeconómico A y B y que buscan el cuidado de la salud.

-La propuesta de valor se enfoca en la diferenciación por medio de las propiedades de la infusión e imagen de la empresa, es esencial transmitir los beneficios del producto y llegar a más clientes potenciales.

-La estructura organizacional está diseñada en base a las recomendaciones de la industria, de acuerdo al tipo de operación y filosofía a seguir para cumplir los objetivos planteados. Con el plan de operaciones, se pudo establecer el tiempo que toma el proceso de producción y entrega, el cual es de 119 minutos.

-En la evaluación financiera se puede identificar que la compañía tiene costos y gastos elevados principalmente por la materia prima a utilizar, publicidad, el arriendo y transporte, además que la inversión requerida para maquinaria y equipamiento es alta, sin embargo, tomando en cuenta todos los rubros correctos en el plan financiero, una proyección de ventas acorde al mercado y siguiendo el plan de marketing, se determina que el proyecto es viable con los resultados positivos que arrojan los balances y los criterios de valoración, obteniendo en el flujo del proyecto un Valor Actual Neto por \$18,918.51 y la Tasa Interna de Retorno del 18.91% y en el flujo del inversionista un Valor Actual Neto por \$8,997.91 y la Tasa Interna de Retorno del 23.80%, con un periodo de recuperación en 4 años.

Referencias:

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (Junio de 2014). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el consumo humano*. Recuperado el 19 de Julio de 2018, de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (11 de Mayo de 2017). *Normativa Técnica Alimentaria para Alimentos Procesados*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/03/ARCSA-DE-067-2015-GGG_Alimentos-Procesados_incluye-RESOL-019-y-010-2.pdf
- Asamblea Nacional. (2018). *Leyes Aprobadas*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas?leyes-aprobadas=All&title=incentivos&fecha>
- Asociación Mexicana de Médicos e Investigadores del Mangostán. (s.f.). *Propiedades medicinales de las xantonas del mangostán*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de http://www.ammim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1648:proiedades-medicinales-de-las-xantonas-del-mangostan-referencias-bibliograficas-unam&catid=27:articulos-completos&Itemid=514
- Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas. (19 de Agosto de 2016). *Industria se fortalece con inversión*. Recuperado el 13 de Julio de 2018, de <http://anfab.com/wp/wp-content/uploads/2016/08/SUPLEMENTO-REVISTA-VISTAZO-agosto-2016-386.pdf>

Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas. (s.f.). *La ciencia de los alimentos para todos*. Recuperado el 18 de Julio de 2018, de <https://anfab.com/wp/la-ciencia-de-los-alimentos-para-todos/>

Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2018). *Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Recuperado el 10 de Abril de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>

Banco Central del Ecuador. (2018). *Tasas de Interés*. Recuperado el 01 de Junio de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco del Pacífico. (2018). *Emprendedor Pacífico*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de <https://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-personas/emprendedor-pacifico.aspx>

Corporación Favorita. (2018). *Guía para Empresas interesadas en Proveer a Corporación Favorita*. Recuperado el 18 de Julio de 2018, de <http://www.corporacionfavorita.com/proveedores/guia-para-empresas-interesadas/>

Corporación Financiera Nacional. (Julio de 2017). *Sector Manufacturero Alimentos Preparados y Bebidas*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>

Corporación Financiera Nacional. (2018). *Crédito Directo - Activo Fijo*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <https://www.cfn.fin.ec/credito-directo-activo-fijo/>

Díaz, A. A., Veliz, P. M., Rivas-Mariño, G., Vance Mafla, C., Martínez Altamirano, L. M., & Vaca Jones, C. (2017). *Pan American Journal of Public Health*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de Etiquetado de alimentos en

Ecuador: implementación, resultados y acciones pendientes:
<https://scielosp.org/pdf/rps/v41/1020-4989-RPSP-41-e54.pdf>

EKOS. (06 de Febrero de 2018). Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>

Inoxidables MT. (s.f.). Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <https://www.inoxidablesmt.com/>

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2018). *Patentes de Invención*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/patentes/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Diciembre de 2011). Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* . Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones* . Recuperado el 25 de Marzo de 2018 , de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf

- International Organization for Standardization. (2013). *Economic benefits of standards*. Recuperado el 20 de Julio de 2018, de <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100344.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13 ed.). México D.F., México: Pearson.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (2 ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Marsh. (Enero de 2018). *Political Risk Map 2018*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *La Ministra María Elsa Viteri explicó el Programa Económico del Gobierno Nacional*. Recuperado el 01 de Mayo de 2018, de <https://www.finanzas.gob.ec/la-ministra-maria-elsa-viteri-explico-el-programa-economico-del-gobierno-nacional/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicalIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>
- Ministerio de Salud Pública. (2017). *ARCSA simplifica trámites para la industria de alimentos*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <https://www.salud.gob.ec/arcsa-simplifica-tramites-para-la-industria-de-alimentos/>
- Ministerio de Salud Pública. (03 de Enero de 2017). *MSP informa sobre las estrategias de promoción de alimentación saludable en el sistema nacional de educación*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <https://www.salud.gob.ec/msp-informa-sobre-las-estrategias-de-promocion-de-alimentacion-saludable-en-el-sistema-nacional-de-educacion/>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2012). *Plan de Desarrollo 2012-2022*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (Marzo de 2018). *Diagnóstico de Salud del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 19 de Julio de 2018, de http://www.quito.gob.ec/documents/Salud/Diagnostico_Salud_DMQ2017.pdf

National Center for Biotechnology Information. (Febrero de 2014). *Xanthonones from mangosteen (Garcinia mangostana): multi-targeting pharmacological properties*. Recuperado el 06 de Mayo de 2018, de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25518194>

Nielsen. (13 de Febrero de 2017). *La revolución en los alimentos*. Recuperado el 30 de Marzo de 2018, de <http://www.nielsen.com/ec/es/insights/news/2017/La-revolucion-en-los-alimentos.html>

Nielsen. (23 de Marzo de 2017). *La revolución de los alimentos en América Latina: La salud es una prioridad para el consumidor*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <http://www.nielsen.com/ec/es/insights/reports/2017/La-revolucion-de-los-alimentos-en-America-Latina-la-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor.html>

Omein. (2018). *Infusión de Mangostán*. Recuperado el 01 de Mayo de 2018, de <http://omein.com/ayni/>

Organización Mundial de la Salud. (16 de Febrero de 2018). *Malnutrición*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/malnutrition>

Revista Líderes. (s.f.). *El sabor de esta fruta llegó desde Tailandia*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sabor-fruta-llego-tailandia.html>

Revista Líderes. (s.f.). *La infusión de frutas y de hierbas cultiva clientes*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/infusion-frutas-hierbas-cultiva-clientes.html>

Sanitaria 2000 Ecuador. (31 de Agosto de 2017). *Redacción Médica*. Recuperado el 18 de Julio de 2018, de Municipio de Quito crea la primera Red Comunitaria de Salud: <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/empresas/municipio-de-quito-crea-la-primera-red-comunitaria-de-salud-90888>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). *Provincia de Pichincha*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1701_QUITO_PICHINCHA.pdf

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2018). *Listado de Aranceles*. Recuperado el 25 de Marzo de 2018, de <http://apps.inen.gob.ec/formularios/ListadoAranceles>

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2017). *Trámite Abreviado para cancelar una compañía*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2017, de http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/can_cia/CANCELAR_COMPANIA.pdf

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Constitución Compañías*. Recuperado el 25 de Mayo de 2018, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Uplevel Alimentos. (2017). *Leyes, Decretos y Normativas*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <http://www.uplevelalimentos.com/normativa/>

Wayú. (s.f.). Recuperado el 28 de Noviembre de 2017, de <http://www.wayu.com.ec/en/>

ANEXOS

Anexo No. 1: Análisis Numérico Porter

VARIABLE	DETALLE	PONDERACION	FACTOR	PROMEDIO
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Capital requerido	0.4	3	1.2
	Experiencia necesaria	0.3	2	0.6
	Diferenciación del producto	0.3	2	0.6
	Total	1	MEDIA BAJA	2.4

VARIABLE	DETALLE	PONDERACION	FACTOR	PROMEDIO
Amenaza de Productos Sustitutos	Productos sustitutos	0.4	3	1.2
	Diferenciación del producto sustituto	0.1	3	0.3
	Precio	0.5	4	2
	Total	1	ALTA	3.5

VARIABLE	DETALLE	PONDERACION	FACTOR	PROMEDIO
Rivalidad entre Competidores	Concentracion	0.4	2	0.8
	Diferenciación del producto	0.3	2	0.6
	Barreas de Salida	0.3	1	0.3
	Total	1	BAJA	1.7

VARIABLE	DETALLE	PONDERACION	FACTOR	PROMEDIO
Poder de negociación de proveedores	Concentración de Proveedores	0.5	3	1.5
	Integración hacia atrás	0.5	3	1.5
	Total	1	MEDIA ALTA	3

VARIABLE	DETALLE	PONDERACION	FACTOR	PROMEDIO
Poder de negociación de los clientes	Concentración de clientes	0.5	2	1
	Diferenciación	0.2	2	0.4
	Productos sustitutos	0.3	1	0.3
	Total	1	BAJA	1.7

ALTA: > 3
MEDIA de 2 a 2.99
BAJA: < 2

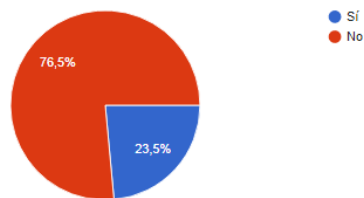
Anexo No. 2: Análisis Encuesta

Mangostino



1.- ¿Usted conoce o ha escuchado hablar sobre la fruta llamada Mangostino?

51 respuestas

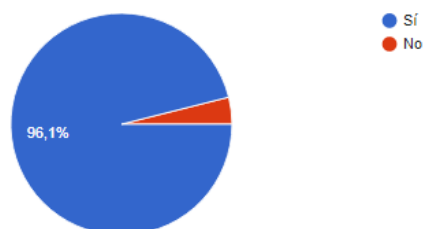


El 76.5% de los encuestados no ha escuchado hablar acerca del mangostino y únicamente el 23.5% conoce sobre la fruta.

Al Mangostino se lo cataloga como la reina de las frutas, razón por la que ha incrementado su consumo a nivel mundial. Las propiedades del mangostino son amplias, tiene una fuente poderosa de antioxidantes como las xantonas y demás sustancias bioactivas que ayudan en gran medida al organismo humano ya que actúa como antiinflamatorio, antidiabético, adelgazante, energizante, fortalece el sistema inmune, ayuda en problemas respiratorios, revitaliza el sistema nervioso, mejora la digestión y problemas de piel.

2.- ¿Consume usted infusiones?

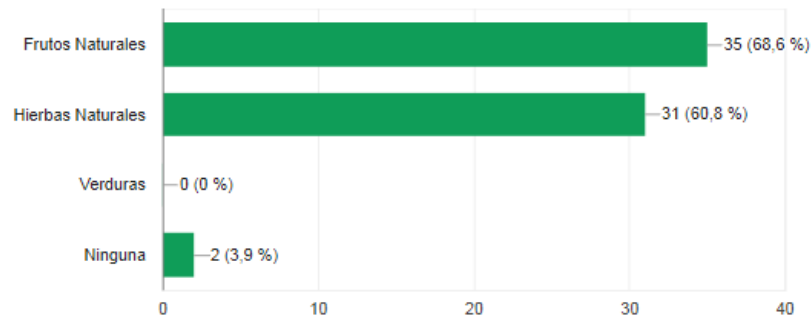
51 respuestas



El 96.1% de las personas que respondieron la encuesta consumen infusiones.

3.- ¿Cuáles son los tipos de infusiones que generalmente consume?

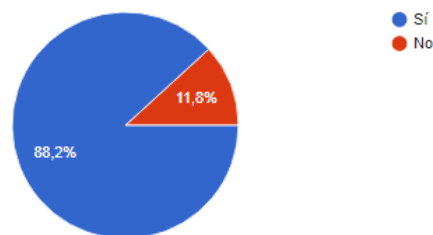
51 respuestas



El consumo de infusiones de frutos naturales es ligeramente superior al consumo de infusiones a base de hierbas. Adicionalmente, ninguno de los encuestados consume infusiones de verduras y únicamente un 3.9% no adquiere ninguna de ellas.

4.- ¿Consumes o estaría dispuesto a adquirir infusiones de mangostino?

51 respuestas

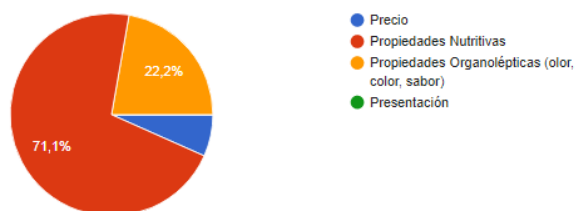


Sí su respuesta es No, finaliza la encuesta y le agradecemos por su tiempo.

El 88.2% de la muestra sí estaría dispuesta a comprar infusiones de mangostino, lo cual es un resultado favorable.

5.- ¿Cuál es la principal característica que busca en este tipo de productos?

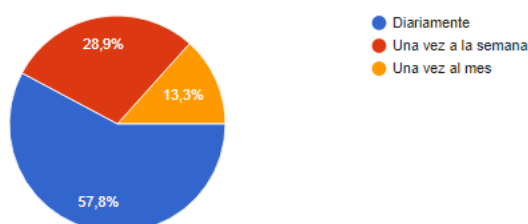
45 respuestas



La principal característica que busca la gente en este tipo de productos es la propiedad nutritiva que tenga la infusión, obteniendo un porcentaje del 71.1%, seguido por el 22.2% que se basa en las propiedades organolépticas, el 6.7% toma en cuenta el precio y la presentación del producto no tiene ninguna relevancia.

6.- ¿Con qué frecuencia consume este tipo de productos?

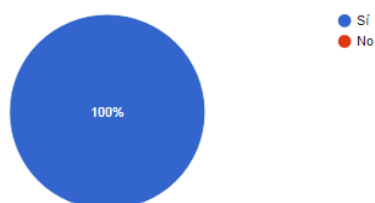
45 respuestas



El 57.8% de los encuestados consumen infusiones diariamente, el 28.9% una vez a la semana y el 13,3% restante una vez al mes.

7.- ¿Asocia a las infusiones como un producto enfocado en la salud?

45 respuestas



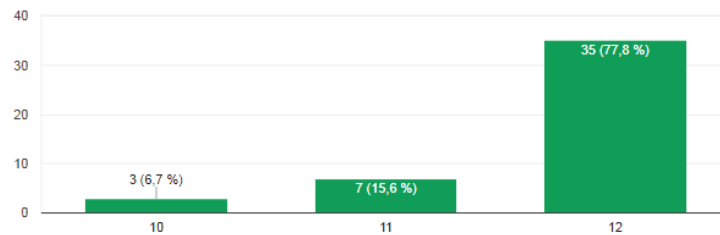
El 100% de los encuestados relacionan a las infusiones como un producto enfocado en la salud, por tal razón, será vital enfocar los esfuerzos hacia el

mercado meta sobre todas las propiedades que tiene la fruta y que favorecen a la prevención de varias enfermedades.

Para las preguntas 8, 9, 10 y 11, tome en cuenta que el mangostino es una fruta exótica y tiene varias propiedades preventivas para la salud comprobadas, por lo que su precio es alto en relación a otro tipo de infusiones.

8.- Para un paquete con 25 sobres de 3 gramos cada uno, de infusión de mangostino, ¿Qué precio entre 7 y 12 dólares le parecería muy caro para no considerarlo comprarlo?

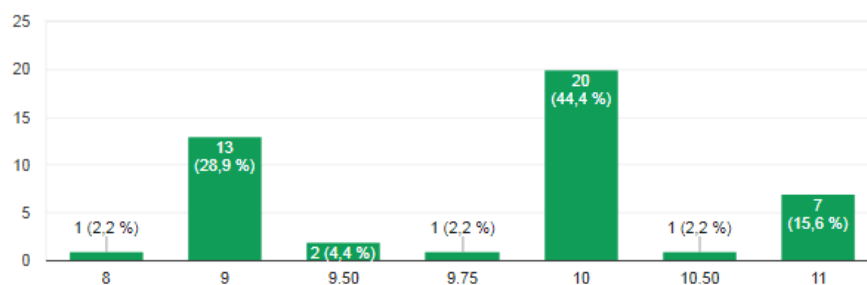
45 respuestas



El 77.8% de las personas no comprarían el producto si el precio del mismo es de \$12 dólares ya que consideran que es muy caro para adquirirlo, un 15.6% no lo compraría en \$11 dólares y el 6.7% restante cuando el precio sea de \$10 dólares.

9.- Para un paquete con 25 sobres de 3 gramos cada uno, de infusión de mangostino ¿Qué precio entre 7 y 12 dólares le parecería caro y estaría dispuesto a comprarlo?

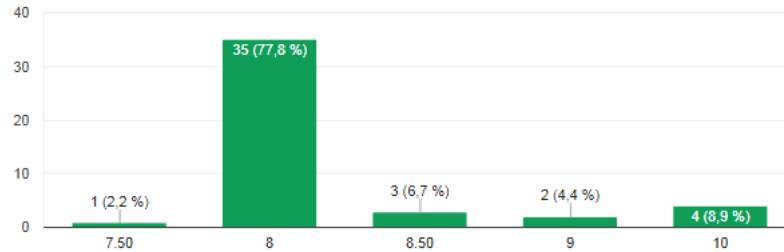
45 respuestas



A pesar que el producto les parezca caro a las personas, la mayor parte de ellas lo comprarían por un precio de \$10 dólares, seguido por un 28.9% en \$9 dólares y un menor porcentaje en \$11 dólares.

10.- Para un paquete, con 25 sobres de 3 gramos cada uno, de infusión de mangostino ¿Qué precio entre 7 y 12 dólares le parecería barato y estaría dispuesto a comprarlo?

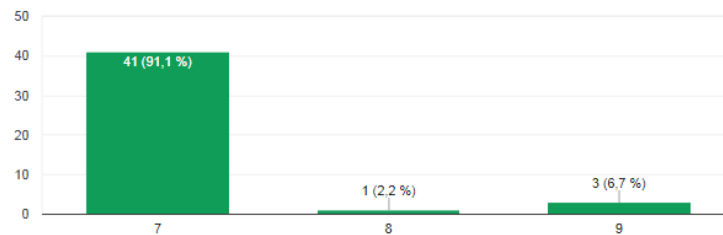
45 respuestas



Para un 77.8% de los encuestados, el precio de \$8 dólares es considerado barato para el producto propuesto, pero a pesar de ello las personas si están dispuestas a comprarlo.

11.- Para un paquete, con 25 sobres de 3 gramos cada uno, de infusión de mangostino ¿Qué precio entre 7 y 12 dólares le parecería muy barato que dudaría de su calidad y no lo compraría?

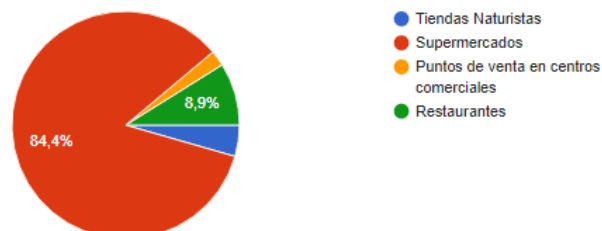
45 respuestas



El 91.1% de los encuestados indican que \$7 dólares es un precio bajo, lo cual hace que duden de la calidad del producto y no lo compren, el 6.7% señala que es \$9 dólares y un 2.2% menciona \$8 dólares.

12.- ¿Dónde le gustaría poder encontrar este tipo de productos?

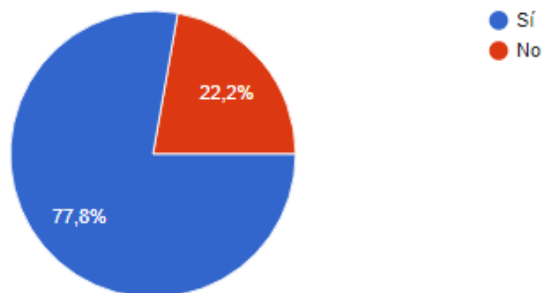
45 respuestas



Al 84.4% de los encuestados les gustaría comprar encontrar el producto en supermercados, seguido por un 8.9% en restaurantes.

13.- ¿Si el producto se vendiera por Internet, lo compraría?

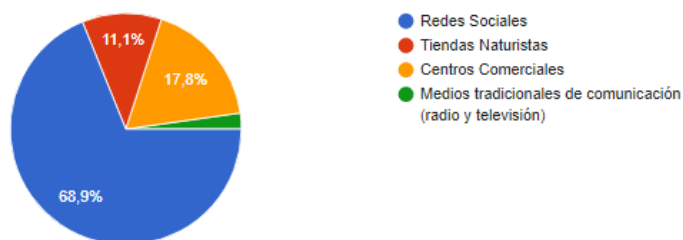
45 respuestas



Si el producto se vende por Internet, el 77.8% de las personas comprarían la infusión por este medio y el 22.2% no lo haría.

14.- ¿Por qué medio le gustaría recibir promociones sobre este tipo de productos?

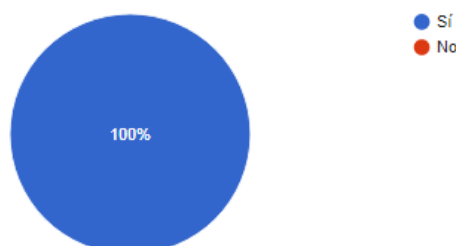
45 respuestas



Al 68.9% de los encuestados les gustaría recibir promociones por redes sociales, al 17.8% en centros comerciales y en menor cantidad por medios tradicionales y tiendas naturistas.

15.- ¿Si el producto tuviera una promoción de lanzamiento, compraría este producto para probarlo?

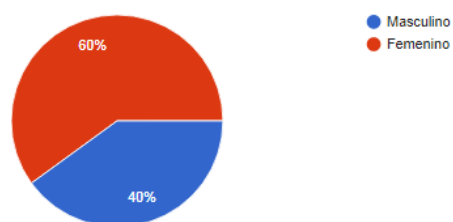
45 respuestas



El 100% de las personas comprarían la infusión de mangostino si hubiese promoción de lanzamiento.

16.- Género

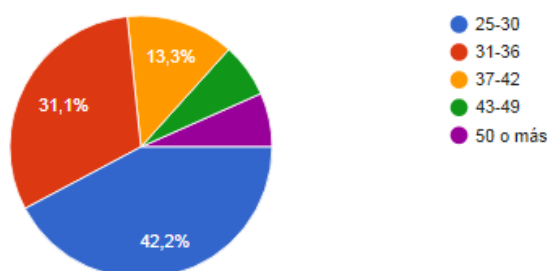
45 respuestas



Del total de los encuestados el 60% es del género femenino y el 40% del género masculino.

17.- Edad

45 respuestas

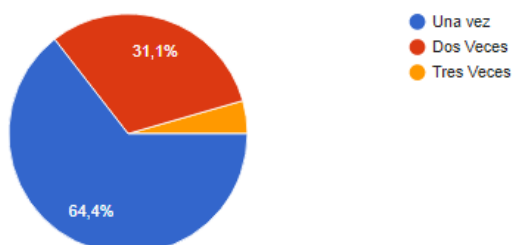


El 42.2% de los encuestados está en el rango de edad de 25 a 30 años, seguido por el rango de 31 a 36 años de edad y en menor proporción de 37 años en adelante.

Anexo Pregunta: Consumo de Infusiones por día.

¿Cuántas infusiones consume en un día?

45 respuestas



El 64.4% consume infusiones una vez al día, el 31.1% 2 veces al día y un porcentaje mínimo tres veces al día.

Anexo No. 3: Remuneraciones del Personal

Gerente General			Asistente administrativa		
Sueldo		\$ 1,200.00	Sueldo		\$ 500.00
Décimo Tercero			Décimo Tercero		
Décimo Cuarto			Décimo Cuarto		
Fondos de Reserva			Fondos de Reserva		
Aportes al IESS Patronal		\$ 145.80	Aportes al IESS Patronal		\$ 60.75
Aportes al IESS Personal		\$ 113.40	Aportes al IESS Personal		\$ 47.25
Provisión DecTer		\$ 100.00	Provisión DecTer		\$ 41.67
Provisión DecCuar		\$ 32.17	Provisión DecCuar		\$ 32.17
Gastos Sueldos		\$ 1,477.97	Gastos Sueldos		\$ 634.58
Pago Empleado		\$ 1,086.60	Pago Empleado		\$ 452.75
Pago IESS		\$ 259.20	Pago IESS		\$ 108.00
CxP Empleados Período		\$ 132.17	CxP Empleados Período		\$ 73.83
CxP Acumuladas		\$ 132.17	CxP Acumuladas		\$ 73.83

Jefe Producción			Operarios		
Sueldo		\$ 700.00	Sueldo		\$ 772.00
Décimo Tercero			Décimo Tercero		
Décimo Cuarto			Décimo Cuarto		
Fondos de Reserva			Fondos de Reserva		
Aportes al IESS Patronal		\$ 85.05	Aportes al IESS Patronal		\$ 93.80
Aportes al IESS Personal		\$ 66.15	Aportes al IESS Personal		\$ 72.95
Provisión DecTer		\$ 58.33	Provisión DecTer		\$ 64.33
Provisión DecCuar		\$ 32.17	Provisión DecCuar		\$ 64.33
Gastos Sueldos		\$ 875.55	Gastos Sueldos		\$ 994.46
Pago Empleado		\$ 633.85	Pago Empleado		\$ 699.05
Pago IESS		\$ 151.20	Pago IESS		\$ 166.75
CxP Empleados Período		\$ 90.50	CxP Empleados Período		\$ 128.67
CxP Acumuladas		\$ 90.50	CxP Acumuladas		\$ 128.67

Asistente producción			Asistente logística		
Sueldo		\$ 500.00	Sueldo	500.00	\$ 500.00
Décimo Tercero			Décimo Tercero		
Décimo Cuarto			Décimo Cuarto		
Fondos de Reserva			Fondos de Reserva		
Aportes al IESS Patronal		\$ 60.75	Aportes al IESS Patronal		\$ 60.75
Aportes al IESS Personal		\$ 47.25	Aportes al IESS Personal		\$ 47.25
Provisión DecTer		\$ 41.67	Provisión DecTer		\$ 41.67
Provisión DecCuar		\$ 32.17	Provisión DecCuar		\$ 32.17
Gastos Sueldos		\$ 634.58	Gastos Sueldos		\$ 634.58
Pago Empleado		\$ 452.75	Pago Empleado		\$ 452.75
Pago IESS		\$ 108.00	Pago IESS		\$ 108.00
CxP Empleados Período		\$ 73.83	CxP Empleados Período		\$ 73.83
CxP Acumuladas		\$ 73.83	CxP Acumuladas		\$ 73.83

Anexo No. 4: Estado de Flujo de Efectivo Anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	7,328	42,261	40,683	46,629	54,161
Utilidad Neta		9,641	29,920	28,974	34,735	40,649
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		12,567	12,567	12,567	12,405	12,567
+ Amortización		240	240	240	240	240
- Δ CxC		(16,122)	(409)	(946)	(1,000)	(1,057)
- Δ Inventario PT	-	(901)	(54)	(122)	(36)	1,113
- Δ Inventario MP	-	(1,371)	(43)	(44)	(45)	1,503
- Δ Inventario SF		(1,584)	(14)	(50)	(51)	1,698
+ Δ CxP PROVEEDORES		2,280	28	72	74	(2,454)
+ Δ Sueldos por pagar		901	23	23	24	25
+ Δ Impuestos		1,678	3	(32)	284	(124)
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(67,270)		-	-	(6,175)	-
- Adquisición PPE y intangibles	(67,270)		-	-	(6,175)	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	83,270		(7,301)	(8,213)	(9,239)	(10,393)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	41,635	35,145	(7,066)	(8,213)	(9,239)	(10,393)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	41,635					
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	16,000	838	34,961	32,470	31,215	43,768
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		16,000	16,838	51,798	84,268	115,484
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	16,000	16,838	51,798	84,268	115,484	159,251

Anexo No. 5: Tasa de Descuento

DATOS TASA DE DESCUENTO		
Tasa libre de riesgo	2.96%	Bonos del Tesoro a 10 años
Rendimiento del Mercado	11.32%	Rendimiento índice bursátil D Jones 500
Beta	0.68	Damodaran Ind: Manufactura
Beta Apalancada	0.90	
Riesgo País	6.50%	Información Banco Central
Tasa de Impuestos	22.00%	
Participación Trabajadores	15.00%	
Escudo Fiscal	33.70%	
Razón Deuda/Capital	100%	
Costo Deuda Actual	11.83%	

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	13.76%

