



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE
LÍNEA DE CUATRO LIMONADAS CARBONATADAS.**

**Profesor
Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho**

**Autor
Eduardo Santiago Jervis Gomezjurado**

2023

RESUMEN

El plan de negocio se basa en la distribución y comercialización de una línea de 4 limonadas de diferentes sabores. Las características de estas limonadas son, combinación de sabores que no existen en el mercado, sin azúcar, Zero calorías y con contenido de vitamina C. La población que va dirigida es a consumidores millennials, de estratos A, B y C+. Se desea obtener una participación del mercado de bebidas tipo limonadas carbonatadas funcionales de un 5% en el primer año. Obtener un espacio en percha de la categoría limonadas carbonatas funcionales del 10%, en el primer año. Generar al menos 30 contratos corporativos, de venta de bebidas tipo limonadas carbonatadas funcionales con Universidades, Discotecas Bares y cadenas de restaurantes. Alcanzar a 50 mil seguidores en Instagram de las bebidas tipo limonadas carbonatadas funcionales, en el primer año. Por último Alcanzar ventas mayor o igual a 300 Mil dólares, de bebidas tipo limonadas carbonatadas funcionales, en el primer año. El plan de comercialización se basará en los principales canales de distribución de los productos que serán tiendas de conveniencia, autoservicios, supermercados, farmacias, restaurantes y bares. En términos financieros el proyecto arroja una TIR del 69.91% y un VAN 116,506.57 USD en 5 años. Sin embargo, se pudo identificar que el proyecto es muy sensible en su estabilidad a la cantidad de unidades vendidas y los costos fijos de la operación.

ABSTRACT

The business plan is based on the distribution and marketing of a line of 4 different flavors lemonades. The characteristics of these lemonades are a combination of flavors that do not exist on the market, sugar-free, zero calories and with vitamin C content. The target population is millennial consumers, from stratum A, B Y C+. It is desired to obtain the 5% functional carbonated lemonade-type beverage market share in the first year. Obtain a space on the rack in the functional carbonated lemonades category of 10%, in the first year. Generate at least 30 corporate contracts for the sale of functional carbonated lemonade-type drinks with Universities, Nightclubs, Bars and restaurant chains. Reach 50,000 followers on Instagram of functional carbonated lemonade-type drinks, in the first year. Lastly, achieve sales greater than or equal to 300 thousand dollars, of functional carbonated lemonade type drinks, in the first year. The marketing plan will be based on the main distribution channels for the products, which will be convenience stores, self-service stores, supermarkets, pharmacies, restaurants and bars. In financial terms, the project yielded an IRR of 69.91% and a NPV of 116,506.57 USD on 5 years. However, it was possible to identify that the project is very sensitive in its stability to the number of units sold and the fixed costs of the operation.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	3
2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema planteado	3
2.2 Proyectos similares.	4
3.IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	5
4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
5.OBJETIVO GENERAL.....	7
6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
7. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	8
7.1 Entorno macroeconómico y político	8
7.1.1 Análisis Pestel.....	8
7.1.2. Análisis del Sector	11
7.2 Análisis de la competencia (Porter).....	16
7.2.1. Estrategia genérica Porter	21
7.3 Análisis del mercado.....	21
7.3.1 Intereses y frecuencia de consumo de bebidas.....	21
7.3.2 Mercado dirigido.....	22
7.4 Análisis FODA	23
8. RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	29
8.1. Filosofía del negocio:	29
8.2 Misión y Visión.....	30
8.3 Objetivos de crecimiento y financieros.....	31
8.4 Información legal	31
8.5 Estructura Organizacional.....	33
8.6 Valores y Compromisos.....	34
8.7 Compromisos con la sociedad y los stakeholders.....	35
8.8 Gobierno corporativo	35
8.9 Ubicación.....	37
8.10 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento	37
8.11 Estrategias de Mercadeo.....	38

8.12	Especificaciones de los productos:	38
8.13.	Garantía y Servicio Postventa	41
8.14.	Estrategias de distribución	42
8.15	Estrategias de Comunicación y promoción	42
8.16.	Estrategias de precios	44
8.17	Presupuesto de Marketing	46
8.18	Proyección de ventas	46
8.19	Gestión Táctica de Operaciones	46
8.20	Descripción del proceso	48
8.21	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada	49
8.22	Plan de producción	50
8.23	Plan de compras	50
8.24	Políticas de crédito	51
8.25	Proveedores	51
8.26	KPI's de desempeño de la gestión táctica	53
8.27	Supuestos a considerar plan financiero	53
8.28	Estados Financieros Proyectados	54
8.28.1	Estado de resultados	55
8.28.2	Estado de flujos de caja	56
8.29	Indicadores Financieros	57
8.30	Análisis de relaciones financieras	58
8.31	Impacto económico, regional, social y ambiental	59
9. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES		
	61
9.1	Conclusiones	61
9.2	Recomendaciones	64
	Referencias	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Participación de competidores del mercado de bebidas no alcohólicas 2018.....	12
Tabla 2. Tasa de Crecimiento Ecuador 2015-2022.....	14
Tabla 3. Porcentaje del PIB Según Sector Económico 2020	16
Tabla 4. Resultados de análisis de Porter	17
Tabla 5. Matriz FODA.....	25
Tabla 6. Tabla de acciones y participación societaria de la empresa.....	31
Tabla 7. Plan SMART	47
Tabla 8. Plan de Marketing 2023	48
Tabla 9. Plan y control de compras	52
Tabla 10. Estado de resultados	55
Tabla 11. Estado de situación o balance general	56
Tabla 12. Estado de flujos de caja de inversión con financiamientos.....	57
Tabla 13. Indicadores Financieros con financiamiento	57
Tabla 14. Cálculo de la tasa	58
Tabla 15. Cálculo de punto de equilibrio ventas anuales	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Top 5 sabores % de productos lanzados al mercado por región, H1 2018 - H1 2019)	6
Figura 2. Código Nivel y descripción de CIU, Venta al por mayor de bebidas no alcohólicas	11
Figura 3. Ventas anuales de la actividad económica G463093, venta al por mayor de bebidas no alcohólicas en el mercado local.	12
Figura 4. Total de ingresos mensuales año 2021	13
Figura 5. Variación de PIB Sectorial Ecuador 2015-2020	14
Figura 6. Porcentaje del PIB Según Sector Económico 2020	15
Figura 7. Ventas por volumen de bebidas no alcohólicas Ecuador 2019.....	20
Figura 8. Espíritu de Marca	30
Figura 9. Estructura de la empresa Four Season Foods & Beverages SAS	33
Figura 10. Línea de productos de cuatro.....	40
Figura 11. Botella Cuatro Estaciones	40
Figura 12. Mapa de procesos Cuatro Estaciones	49
Figura 13. Proceso recepción MP y control de calidad.....	52

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo se basará en un plan de negocios de comercialización y distribución de una línea de cuatro limonadas saborizadas carbonatadas. El mercado de bebidas se enfrenta a consumidores más demandantes que no solo buscan satisfacer sus necesidades de refrescarse, sus exigencias principales son que estas bebidas sean más ventajosas para su cuerpo y que no tengan ingredientes que perjudiquen su salud, por este motivo pagarían un mayor precio, ya que hay pocas marcas que el consumidor identifica con este beneficio. El mercado de bebidas en Ecuador representa 1411.30 Millones USD Soft Drinks y 769.4 Millones USD Aguas Embotelladas. (Euromonitor, 2019).

El sabor limón es considerado como el sabor más popular que existen en bebidas carbonatadas y de mayor acogida para los consumidores en los últimos años. (Innova Markets Insight, 2019).

En el estudio se ve un análisis macroeconómico del país es complejo por la inestabilidad de política que se vive, sin embargo, existe un nicho de mercado a cual el producto va dirigido que consume estos productos de valor agregado. Es a este segmento de mercado en su mayoría millenials a los que va dirigido. Aproximadamente existe un mercado en el Ecuador de 2, 244, 379 posibles consumidores.

El estudio de competencia indica que existen 4 empresas que disponen de un producto similar en su portafolio, los cuales serían competidores donde la estrategia radica en una línea de limonadas carbonatada que se enfocara en la diferenciación de diseño y desarrollo del producto. Con un empaque que resalta a los ojos del consumidor y sus nuevos sabores que no existen actualmente en el mercado y que el mercado los desea para consumirlos. Lo que se espera brindar al consumidor es generar emociones positivas, dar estatus, reducir el consumo de azúcar en la población y prevención de diabetes, lo que categoriza a estas bebidas en la línea de bebidas funcionales.

El producto se realizará por medio de una subsidiaria o maquila, en la empresa Fuentes San Felipe S.A, en la ciudad de Latacunga dirección Cuba s/n Pasaje Eloy Alberto Sánchez. El canal de distribución será el canal moderno, se distribuirá el producto a través de tiendas de puntos de exhibición, autoservicios, supermercados, farmacias, restaurantes y bares.

Por último, la empresa contara con un incremento en ventas del 30% anual. Un aumento de costos fijos de aproximado de 9%. La inversión inicial será de 74 000 USD, la cual se financiará 50% con deuda, con una tasa nominal de interés del banco del 12.5% anual.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema planteado

Se cree que el limón proviene de la antigua Roma los primeros siglos d.C. Los limones eran artículos de prestigio y apreciados por los ricos, por su olor, virtudes médicas, su capacidad de mantener alejadas a las polillas, y además se creía que ofrecía protección contra el envenenamiento (Foreman A, 2017).

La historia de los refrescos carbonatados se remonta al agua mineral que se encuentra en los manantiales naturales. Se decía que los manantiales naturales tenían poderes curativos. Los científicos pronto descubrieron que un gas, el “dióxido de carbono”, estaba detrás de las burbujas del agua mineral natural. Que se forman cuando el agua disuelve la piedra caliza. Los primeros refrescos de agua mineral sin gas aparecieron en el siglo XVII. Los mismo estaban hechos de agua y jugo de limón endulzados con miel. (Bellis M, 2019)

En 1676, compagnie limonadiers de París se le concedió el monopolio de venta de refrescos de limonada. En 1667, la primera agua carbonatada potable, fue hecha por el inglés Joseph Priestley. Tres años después, el químico sueco Torbern Bergman inventó un aparato que producía agua carbonata a partir de tiza, utilizando ácido sulfúrico. El aparato de Bergman permitió que el agua mineral de imitación se produjera en grandes cantidades. En el año 1899, se emitió la primera patente, para una máquina de soplado de vidrio, para producción automática de botellas de vidrio. Anteriormente las botellas de vidrio se soplaban a mano. (Bellis M, 2019)

La nueva tendencia de bebidas soft a lo largo de los últimos años es de formulaciones bajas en calorías, dietéticas o light. Estos productos tienen un bajo contenido de energía y pueden ser más baratos de fabricar que los productos correspondientes que contienen azúcar. El tema del consumo de azúcar y su posible contribución a la obesidad y la diabetes está cada vez más bajo escrutinio.

Los grupos de presión están haciendo un esfuerzo considerable para animar a los fabricantes a reducir el contenido de azúcar de todos los productos y, en particular, de los refrescos. Otras tendencias es la adición de vitaminas, minerales, agentes espesantes y extractos de plantas (Blackwell. W. pp 7-13).

2.2 Proyectos similares.

En el plan de negocios de Rosero (2019), se explica la creación de una empresa productora de jugos naturales, a base de frutas y suplementos vitamínicos orgánicos. Por medio de técnicas cuantitativas descriptivas, en un estudio con una muestra poblacional de 148 personas, mediante encuestas en la ciudad de Quito-Ecuador. Los resultados fueron que 70% de los encuestados tomarían bebidas saludables de 2 a 5 veces por semana. El 45.8% estarían dispuestos a pagar entre \$1 y \$2, el 40.80% estarían dispuestos a pagar entre \$2 y \$4 y de \$4 a \$5 estarían dispuestos a comprar el 7.70%.

En el plan de negocios de Gonzáles (2017), se explica el estudio del comportamiento del consumidor digital a través de las redes sociales el hábito de uso de las redes sociales, mediante una encuesta, con análisis cuantitativo descriptivo, de una muestra de 185 personas en Sevilla – España. Se muestra que el usuario definido se encuentra conectado a Internet más de tres horas al día, dedicando a las redes sociales 1/3 de estas, dando por entendido que, efectivamente, poseen alguna cuenta en alguna de las diversas redes sociales. Además, utilizan las redes sociales de manera activa, siendo Instagram y Facebook las que lideran el top de las más utilizadas.

En la investigación Carrasco (2016) , se explica la función prescriptiva de los medios sociales en la decisión de compra de bebidas refrescantes en España. Mediante un método de Revisión bibliográfica de datos. El ROI of Social Media en USA para bebidas refrescantes otorga el análisis de 37 millones de visitas a través de las redes sociales, que reportaron 529 mil pedidos, el porcentaje de ventas referenciadas a través de Facebook se incrementó un 129%.

En el plan estratégico de Espinoza, Gutiérrez y Cárdenas (2021), para una empresa de bebida energética en base a yerba mate, Mediante un estudio de revisión bibliográfica de datos, nos comenta, que el consumo saludable y la tendencia hacia un estilo de vida natural se ha incrementado. La estrategia genérica a utilizar es la de enfoque-mejor valor, ya que el nicho de mercado está en crecimiento, es sensible al precio y hay pocos rivales que intentan especializarse en el mismo segmento meta.

En el plan de negocios de Castillo, Medina y Soto (2019), para incursionar en el mercado de bebidas sanas y relajantes, elaborando un té a base de productos. Mediante el método cuantitativo descriptivo a una población de 205 personas en la ciudad de Bogotá. Los resultados otorgados fueron que el 64% de las personas prefieren comprar estos productos en tiendas y supermercados el 23% de restaurantes y el 13% bares y otros lugares.

En el plan de negocios Dueñas (2019) para la creación de una empresa de bebidas energéticas en la ciudad de Bogotá, con un análisis cuantitativo descriptivo de 73 encuestados. En los resultados, los factores que más inciden en la compra de bebidas energizantes son en su orden: Precio (39%), marca (26%), sabor (24%), color (7%) y envase (4%). El factor de compra predominante es el precio.

3.IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El sabor limón es considerado como el sabor más popular que existen en bebidas carbonatadas y de mayor acogida para los consumidores en los últimos años, como se puede verificar en la tabla 1 (Innova Markets Insight, 2019).

Actualmente solo existen 4 empresas que venden un tipo de limonada gasificada en el mercado nacional, estas limonadas difieren de las limonadas gasificadas cero calorías con mezclas de diferentes sabores que se propone en este plan de negocios. Las marcas con mayor participación de mercado son Guitig e Imperial, de ahí siguen la limonada importada por el grupo La Favorita de San Peligrino con poca presencia en el mercado local y por último Zen de Quala.

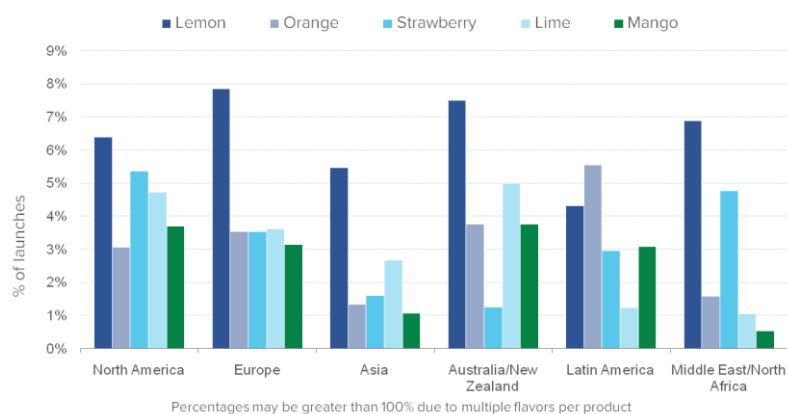
Según información disponible en el 2018 Mercado de bebidas Embotelladas en Ecuador es de 1853 millones de litros. Lo que representa 973 Millones de litros Soft Drinks y 880 Millones de litros Aguas Embotelladas. Mercado de bebidas Embotelladas en Ecuador es de 2180.70 millones de USD. Lo que representa 1411.30 Millones USD Soft Drinks y 769.4 Millones USD Aguas Embotelladas. (Euromonitor, 2019)

4 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Actualmente el mercado ecuatoriano de refrescos gasificados, no cuenta con una línea de limonadas gasificadas cero calorías, vitaminadas y de diferentes sabores. Limonadas “Cuatro Estaciones” busca explotar el consumo de bebidas refrescantes beneficiosas a la salud del consumidor, además de entregar opciones de sabores diferentes al mercado, que actualmente no han sido introducidos, en un empaque que genere alto impacto en percha. Estos productos buscan por sus sabores y concepto de marca reflejar el estado de ánimo de las personas y se sientan identificados con las estaciones sus emociones que viven durante su cotidianidad, además de entregar impresión de un producto elitista.

Figura 1.

Top 5 sabores % de productos lanzados al mercado por región, H1 2018 - H1 2019)



Nota: El sabor limón es el número uno en lanzamientos de nuevos productos en bebidas carbonatadas a nivel mundial. Tomado de Innova Market Insights, 2019.

5.OBJETIVO GENERAL

Comercializar y de distribuir, una línea de cuatro limonadas saborizadas, carbonatadas y funcionales, a consumidores millennials, de estratos A, B Y C+ para el 2023.

6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Obtener una participación del mercado de bebidas tipo limonadas carbonatadas funcionales de un 5% en el primer año.
- Obtener un espacio en percha de la categoría limonadas carbonatas funcionales del 10%, en el primer año.
- Generar al menos 30 contratos corporativos, de venta de bebidas tipo limonadas carbonatadas funcionales con Universidades, Discotecas Bares y cadenas de restaurantes, el primer año.
- Alcanzar a 50 mil seguidores en Instagram de las bebidas tipo limonadas carbonatadas funcionales, en el primer año.
- Alcanzar ventas mayor o igual a 300 Mil dólares, de bebidas tipo limonadas carbonatadas funcionales, en el primer año.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Entorno macroeconómico y político

7.1.1 Análisis Pestel

Político

La ley crea un régimen simplificado para emprendedores y para negocios populares (RIMPE), que estará vigente durante tres años. Aplica el pago de este tributo para los emprendimientos que no tengan ingresos brutos superiores a los USD 300.000 al año.

Actualmente desde el 2021, existe un nuevo gobierno, aunque el panorama de estabilidad es complejo, por las diferentes paganas de poder, entre diferentes partidos políticos, grupos sociales y gobierno. Se espera la gobernabilidad del mismo hasta 2025.

El gobierno ha realizado un plan de vacunación de la COVID 19, con eficiencia y con un 85% de la población vacunada.

Económico

El Ecuador no vive una situación estable en el ámbito económico desde hace varios años, debido a malas administraciones. Adicionalmente, la pandemia de la COVID-19 ha afectado negativamente ya que este año se ha presentado una contracción económica que no se ha visto desde 1900. Se espera que el Ecuador tenga un crecimiento negativo del PIB de aproximadamente un 6,5%.

El sector laboral ha tenido altibajos respecto a los últimos años. Tomando en consideración la actual crisis sanitaria, el gobierno estima que alrededor de 508 000 personas podrían perder su empleo y otras 233 000 pasarían a la informalidad. En

este mismo orden, la última estimación del Fondo Monetario Internacional señala que la tasa de desempleo en el país podría subir al 6,5%.

Social

En Ecuador el 32,4% de los ciudadanos han cambiado de marca para casi todos los productos de consumo priorizando el precio; el 15,6% en bastantes productos; el 26,6% en algunos productos y el 12% en casi ningún producto. El 13,4% restante declara que no ha realizado ninguna compra para su hogar desde que comenzó la cuarentena.

Estos datos nos indican que el 48%, casi la mitad de la población ha modificado en gran medida los productos que compra priorizando el precio antes que la marca o la calidad.

Según la OMS en el 2014, el 39% de los adultos en el mundo tenían sobrepeso. Entre 1980 y 2014, la obesidad en el mundo se duplicó. Más de 1.500 millones de adultos en el mundo son obesos. Por tal motivo reducir el consumo de bebidas azucaradas, se creó un producto con conciencia de salud

Tecnológico

El auge de la compra online ha supuesto un cambio en muchas empresas que se han lanzado a por un nuevo modelo de negocio, con las redes sociales jugando un importante papel. Los clientes esperan que la atención que se les presta en canales como WhatsApp o Instagram sea cada vez más rápida y personalizada.

En Ecuador, el desarrollo de la tecnología y programación de plataformas digitales facilitan el comercio de bienes y productos de primera necesidad, así el consumidor se ha acoplado a una nueva forma de comprar.

Automatización de procesos Se refiere a procesos completos que se llevan a cabo a través de múltiples áreas, como lo es el proceso de Compra a Pago. En este

caso los bots son integrados dentro de todas las etapas del proceso y a través de múltiples funciones; lo cual permite la re-ingeniería de procesos.

Ecológico

Con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental y estimular el proceso de reciclaje se establece el Impuesto Ambiental a las Botellas Plásticas no Retornables (IRBP). La evaluación de la experiencia ecuatoriana pasa entonces por determinar si la aplicación del impuesto redujo los niveles de contaminación generada por las botellas plásticas no retornables y si el mecanismo es sostenible y aplicable a otros sectores.

La Ley Orgánica para la Racionalización, Reutilización y Reducción de Plásticos de un Solo Uso tiene la intención de reducir el uso y comercio del plástico de un solo uso en Ecuador. La prohibición es para la utilización de fundas, envoltorios, envases, botellas, sorbetes, entre

Legal

Obtención del Certificado de Requerimiento o no de Registro Sanitario y Requerimiento o No de la Notificación Sanitaria para productos sujetos a control y vigilancia sanitaria por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

Economía Social de los conocimientos, creatividad e innovación, los cuales se obtienen en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

Obtención del Registro Único de Contribuyentes una vez constituida la compañía y realizada la actualización de datos, a través del aplicativo provisto por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

7.1.2. Análisis del Sector

Tamaño de la industria

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), del sector que pertenece el proyecto “venta al por mayor de bebidas no alcohólicas (jugos, gaseosas agua mineral etc”, cuenta con el siguiente código: G4630.94.

Figura 2.

Código Nivel y descripción de CIIU, Venta al por mayor de bebidas no alcohólicas

CIIU 4.0		
CODIGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL
G46	COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	2
G4630.94	Venta al por mayor de bebidas no alcohólicas (jugos, gaseosas, agua mineral, etcétera).	6
G4630.94.01	Venta al por mayor de bebidas no alcohólicas (jugos, gaseosas, agua mineral, etcétera).	7

Nota: La figura muestra el Código Nivel y descripción de CIIU. Tomado de Superintendencias de Compañías, 2022.

Los datos que refleja la muestra en el directorio de empresa de la Súper Intendencia de Compañías con la actividad principal G4630.94 son:

Cantidad total de empresa del sector: **183**

Cantidad de empresas activas: **114**

Divididas en: **Costa 60, Sierra 52, Oriente 1, Galápagos 1**

Principales competidores

Tabla 1.

Participación de competidores del mercado de bebidas no alcohólicas 2018.

EMPRESAS	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS 2018
ARCA COCA- COLA	48.60%
CBC TESALIA PEPSI	31.30%
AJE ECUADOR BIG COLA	10.30%
AZENDE	2.10%
RESGA S.A	2.00%
Gasgua	2.00%

Nota: La Tabla indica la *participación de competidores del mercado de bebidas no alcohólicas*. Tomado de Euromonitor ,2021.

Ventas anuales que registran las empresas con actividad principal “Venta al por mayor de bebidas no alcohólicas (jugos, gaseosas, agua mineral, etcétera)”.

Figura 3.

Ventas anuales de la actividad económica G463093, venta al por mayor de bebidas no alcohólicas en el mercado local.

FAMILIA	ACTIVIDAD ECONOMICA	ANIO FISCAL	VENTAS LOCALES 12% (411)
G	G463094	2011	488,065,231
		2012	582,708,945
		2013	696,107,231
		2014	655,616,100
		2015	649,704,587
		2016	643,628,038
		2017	635,045,772
		2018	666,892,886
		2019	678,224,317
		2020	583,250,099
		2021	549,466,017

Nota. Total de ingresos año 2021, 549 466 017 USD. Adaptado de SRI, 2022

Figura 4.*Total de ingresos mensuales año 2021*

		G463094
ANIO FISCAL	MES FISCAL	VENTAS LOCALES 12% (411)
2021	1	47,710,749
	2	48,811,489
	3	52,957,564
	4	48,616,374
	5	45,217,303
	6	50,843,136
	7	49,280,604
	8	50,402,929
	9	50,678,715
	10	52,741,402
	11	52,071,807
	12	133,944

Nota. La figura indica los ingresos mensuales al año 2021. Tomado de SRI, 2022

El Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador creció 5,6% en el tercer trimestre de 2021 con relación a igual período de 2020 por la recuperación de la mayoría de las actividades económicas. Mientras que, en comparación con el tercer trimestre de 2019, la economía ecuatoriana creció apenas 0,03% en el tercer trimestre de 2021.

La mejora interanual ha sido impulsada por el buen desempeño de sectores como, comercio, transporte y alojamiento y servicios de comida, que registraron una mayor contribución al valor agregado bruto (VAB). “La contribución del comercio al crecimiento del PIB es de 1,42% en términos interanuales, mientras que las actividades de alojamiento y servicios de comida aportan el 0,77%”, dice Guillermo Avellán, gerente del Banco Central (Ekos. 2022).

Ciclos Económicos

Estos datos presentados por el Banco Central se planteaban para un panorama que podría mejorar la situación económica con el paso de los años, pero no contaban con el escenario adverso causado por la pandemia del Covid-19 que se

desencadenó los meses consiguientes, en donde varios indicadores y sectores económicos se han visto afectados de manera negativa.

Tabla 2.

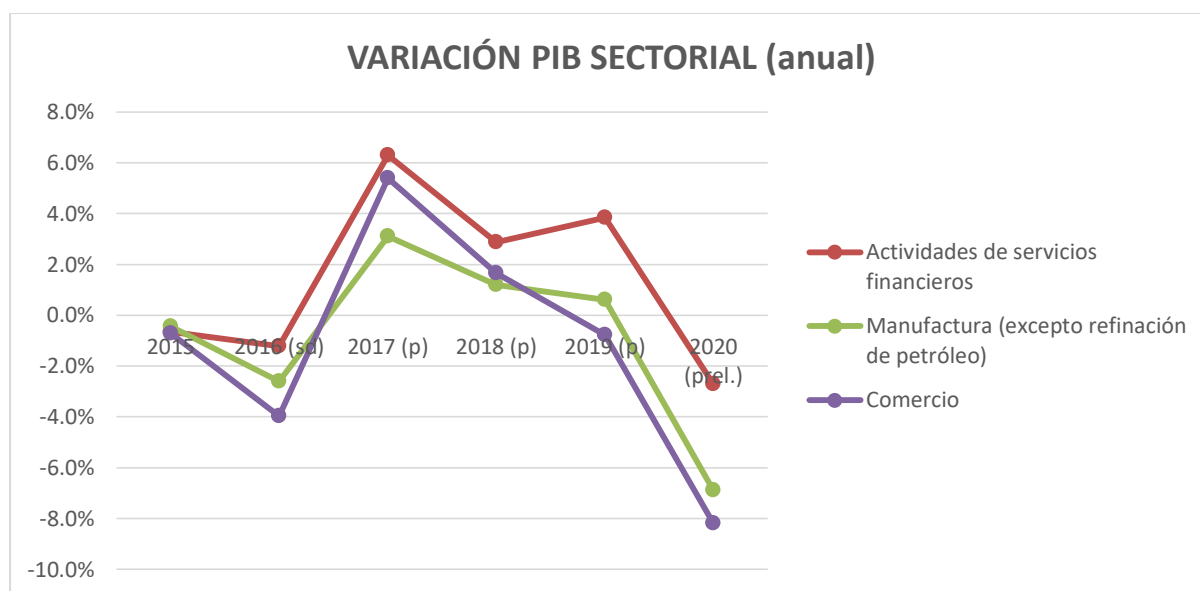
Tasa de Crecimiento Ecuador 2015-2022

2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
\$ 70,174,677.00	\$ 69,314,066.00	\$ 70,955,691.00	\$ 71,870,517.00	\$ 71,879,217.00	\$ 66,308,489.00	\$ 68,651,267.00	\$ 70,550,906.00
0,1%	-1,2%	2,4%	1,3%	0,0%	-7,8%	2,80%	3,50%

Nota: la Tabla indica la tasa de crecimiento en el periodo 2015-2022. Tomado de Banco central del Ecuador 2022.

Figura 5.

Variación de PIB Sectorial Ecuador 2015-2020

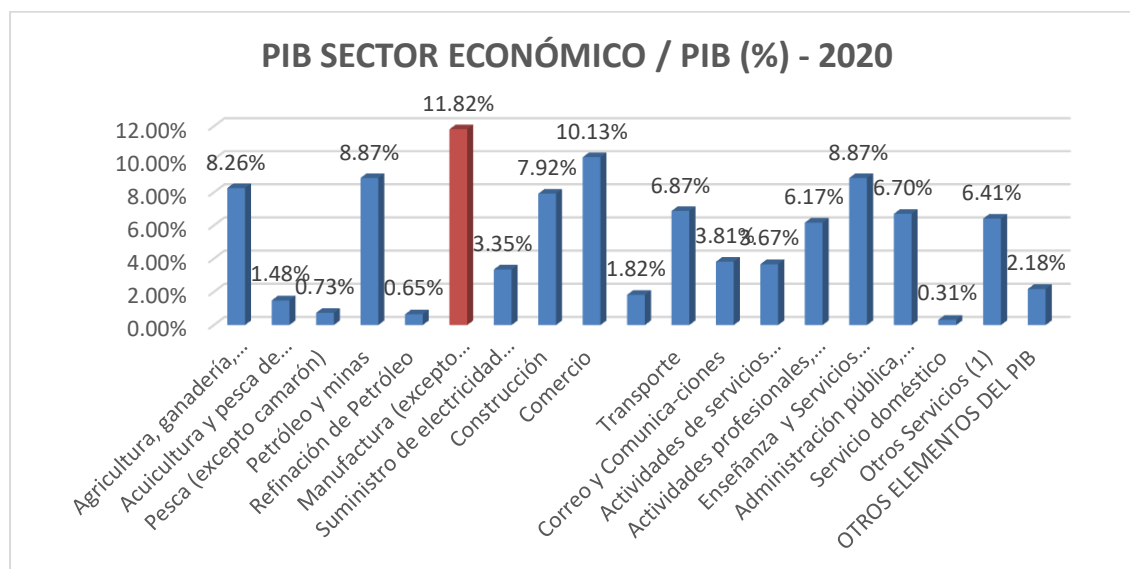


Nota. El decaimiento de PIB de Ecuador comienza en el 2020, luego de la pandemia COVID 19, todos los sectores de las actividades fueron afectados por este evento. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2022.

Basado en los datos del banco central se puede evidenciar que el sector de comercio tiene una caída importante que arrastra desde el año 2017, sin embargo, el sector Comercio en el Ecuador es el segundo sector que más intervine en el PIB con el 10,13% como se muestra en la figura 6.

Figura 6.

Porcentaje del PIB Según Sector Económico 2020



Nota. El sector manufacturero es el de mayor aportación en el PIB en la economía ecuatoriana. Tomado de Banco Central del Ecuador, 2021.

Según el Banco Central (2021) el crecimiento del PIB y de las actividades económicas responde a una mejoría en tres indicadores: Consumo de los hogares, que se incrementó 11%, por un aumento de las remesas recibidas y los créditos de consumo. Inversión, conocida como formación bruta de capital fijo (FBKF), que aumentó 7,8%, por el crecimiento de las compras de maquinaria y equipo de transporte.

Tabla 4.*Resultados de análisis de Porter*

Amenaza de entrada de nuevos competidores	de -12 de	Nivel Alto
Posición de fuerza de clientes	de 2 de	Nivel medio
Posición de fuerza de proveedores	de 3 de	Nivel bajo
Rivalidad entre competidores	2	Nivel medio
Amenaza de llegada de nuevos productos. Sustitutivos	de -15 de	Nivel alto
Contexto institucional	-3	Nivel medio

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores se tiene un nivel medio, esto en lo principal se debe, a la dificultad que existe en el desarrollo de una bebida con estas características, es un largo proceso en el para el desarrollo del producto, no solo con lleva en la técnica de formulación, si no todo el complemento desde envase hasta empaque de este. También la alta inversión que se tiene que disponer para la comercialización y distribución de este, desde la compra de grandes cantidades a la maquiladora, bodegas, camiones y costos de mercadeo para el desarrollo del mercado y lanzamiento del producto.

Según la revista vistazo, nos indica que actualmente el mercado latinoamericano tiene muchas mayores exigencias al rato de seleccionar sus bebidas por lo que la innovación de productos y las nuevas tendencias serán claves para que los productos subsistan y puedan ser competitivos (Vistazo, 2016, pp. 8-9).

Podemos ver que la innovación y la experticia técnica en el desarrollo de nuevos productos hacen una fuerte barrera de entrada a nuevos competidores a esta industria.

Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores hay un riesgo medio, porque a pesar que existen empresas muy grandes y de altos presupuestos en el mercado, actualmente solo existen dos empresas que disponen del mismo producto, y además el crecimiento del sector, es el de mayor % en bebidas de esta categoría que es aguas saborizadas carbonatas.

Según Euromonitor el mercado de aguas saborizadas carbonatadas tiene un crecimiento en Ecuador del 8% anual. (Euromonitor, 2019), Mientras que según la Superintendencia de Compañías existen 400 empresas inscritas a nivel nacional las cuales entre sus actividades consta: La elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas (excepto cerveza y vino sin alcohol): bebidas aromatizadas y/o edulcoradas: limonadas, naranjadas, bebidas gaseosas (colas), bebidas artificiales de jugos de frutas (con jugos de frutas o jarabes. (Superintendencia de compañías, 2021). Euromonitor habla de las principales empresas con mayor posicionamiento en el mercado se divide en 7 empresas. Las cuales las inscribimos en la siguiente tabla con su participación.

Fuerza de negociación en los Clientes

La fuerza de negociación que poseen los clientes sobre este producto es nivel medio, esto se debe a la gran cantidad de sustitutos que existe en el mercado. Eso le da un mayor poder de negociación al cliente para negociar y comprar el producto. Para un análisis más concreto se tuvo que realizar un estudio de mercado.

Actualmente solo existen 2 empresas que comercializan este producto muy similar las cuales son Imperial BC y CBC con su limonada Guitig, por lo que el cliente para este tipo de producto solo dispone de dos opciones similares. Por último, para el cliente homologar este producto, sería muy difícil ya que se encasta mucha técnica en la parte de desarrollo de producto y una alta inversión con la compra de maquinaria para carbonatar y materias primas.

Posición de fuerza de proveedores

En este caso el nivel de proveedores para negociar con nosotros lo ponderaríamos en un nivel bajo, esto se debe a la gran cantidad de oferta de maquiladores de bebidas que existen actualmente en el mercado. Ya que su fabricas no trabajan a toda su capacidad.

Existen 4 empresas que podrían suministrar el mismo producto con la misma calidad del mismo, por lo cual nos permitiría negociar con la cuatro, además es un mercado que se realizar alianzas estratégicas con proveedores, ya que se puede manejar canales de distribución muy similares. También siempre está la opción de integración hacia atrás y realizar una fábrica de bebidas si los términos y condiciones no se respetan o si los proveedores quieren tener mayor fuerza sobre el precio del producto.

Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos

Esta fuerza es una amenaza muy alta para el proyecto, ya que actualmente hay registros de 400 empresas registradas para la elaboración de bebidas carbonatadas, las cuales hay varios tipos de categorías. Además, que existen competencia con importaciones de otros tipos de bebidas en este segmento. Como lo evidencia el diario El universo no indica que a más de las marcas tradicionales que se embotellan en plantas de Ecuador, las estanterías de los supermercados y tiendas de conveniencia de las gasolineras han dado acogida a nuevos competidores que llegan del exterior (El Universo, 2021).

También empresas como Arca Continental, CBC y Gasgua, han venido incursionando en el desarrollo de nuevos productos y nuevos tipos de bebidas para el mercado, lo cual hace que mismo tenga gran cantidad de productos sustitutos. (El Universo, 2021).

Esto puede generar que el consumidor tenga una mayor opción de compra y pueda generar demanda de productos de menor precio en el mercado, también existe una alta agresividad, por lo que puede crear un contraste de relación valor precio en la percepción del consumidor y opte por otros productos sustitutos. Como podemos ver en el gráfico adjunto, el producto abarca el 2% del mercado de bebidas, por lo que tiene un alto riesgo de ser sustituido. Por último, la agresividad en marketing de nuestros competidores puede afectarnos en gran manera, ya que disponen mucho mayor presupuesto que el nuestro.

Figura 7.

Ventas por volumen de bebidas no alcohólicas Ecuador 2019.



Nota. La figura indica el consumo promedio de bebidas no alcohólicas de los ecuatorianos. Tomado de: El Universo, 2019.

Contexto institucional

En esta fuerza se tiene un nivel medio de riesgo, sobre todo en los impuestos que se tiene actualmente en las bebidas carbonatadas y al plástico pet. También

hay un factor que influye mucho en el este sentido el cual es la corrupción que se vive en el país y puede afectar a las empresas como a los consumidores.

Según el SRI el impuesto IRP con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental y estimular el proceso de reciclaje se establece el Impuesto Ambiental a las Botellas Plásticas no Retornables (IRBP). El costo será de 0.02 USD por unidad de botella plástica (SRI. 2021).

Según el ARCSA se tiene un costo 131.76 USD para la obtención de la notificación sanitaria para Distribuidoras de alimentos, bebidas, aditivos alimentarios o combinados. (ARCSA. 2021)

7.2.1. Estrategia genérica Porter

Dentro de la comercialización y distribución de bebidas, desde un punto de vista de estar operando en la industria, dados los resultados se puede evidenciar que existe mayoritariamente un nivel medio en la incidencia de las fuerzas de PORTER referente a entrada de nuevos competidores, nuevos clientes, y contexto institucional. La posición de proveedores, se calificó con un bajo nivel de afectación y más bien se considera una posible ventaja. Sin embargo, existe una alta incidencia por la amenaza de productos sustitutos.

Nuestra estrategia se basará en ENFOQUE. Para ello hemos definido un nicho específico, que es el consumidor millennials, que llevan un estilo de vida saludable y gusta experimentar nuevos sabores y bebidas. Por esta razón, se plantea producir una bebida funcional y estratificada, con diferentes sabores de limonadas, con un envase propio.

7.3 Análisis del mercado

7.3.1 Intereses y frecuencia de consumo de bebidas

Según una encuesta de Food tech en el 2020, “el 56% de los encuestados informó haber consumido alimentos o bebidas funcionales el último año. Este tipo de

alimentos funcionales al parecer son más populares con un 52% que las bebidas funcionales con un 50%.

- El jugo de naranja con un 76%, el café con un 52% y los jugos de frutas con 50% son las bebidas de mayor consumo por parte de este 50% de encuestados.
- El 55% de los encuestados respondió consumir bebidas funcionales de 4 a 30 veces en el mes.
- Los antioxidantes, el calcio y las vitaminas todos con un mayor porcentaje al 50%, son los ingredientes funcionales que buscan habitualmente los compradores.
- Luego de la pandemia de COVID 19, los niveles altos de estrés de muchos consumidores, debido a la crisis económica y salud, han impulsado la demanda de bebidas funcionales que alivian este problema, por lo que puede ser un nicho estratégico para el futuro.
- Uno de los beneficios que buscan algunos consumidores en productos funcionales es el fortalecimiento de memoria.
- La mayor parte de consumidores de bebidas funcionales, son incrédulos de la efectividad de estos productos funcionales, sin embargo, la mayoría de jóvenes son más proclives a creer en los beneficios de los mismos que los adultos mayores.” (The Food Tech, 2020)

7.3.2 Mercado dirigido

Según la los últimos datos del INEC en el 2021, indica que en el Ecuador se encuentran 4 niveles de estratos socio económicos, A, B, C y D. El estrato de C, contiene 2 subcategorías C+, y C-.

Los tipos estratos socio económicos que va dirigido Cuatro Estaciones es para los estratos son: A con el 1,9% de la población que pertenece a este tipo de hogares, estrato B, con el 11,2%, y el estrato C + con el 22 ,8% de la población que pertenece el mismo. (INEC, 2021)

Según el INEC la población millennial entre 20 y 44 años es 6, 251,754, en las principales provincias Azuay, Pichincha y Guayas es de 3, 235,431

Se sumó los porcentajes de los estratos A, B y C +, el cual es 35.9% de la población, por lo que se determinó que el producto puede ser dirigido 2, 244, 379 de personas en todo el país, haciendo el mismo análisis, obtenemos que en las tres principales provincias Quito, Guayaquil y Azuay el mercado al cual sería dirigido el producto sería en estas 3 provincias sería de 1, 161, 510 personas.

7.4 Análisis FODA

1. Producto sin azúcar 0 calorías, con fibra soluble y vitamina C
2. Estructura horizontal. Alta capacidad de reacción
3. Producto de alto estándar de inocuidad y calidad alimentaria
4. Sabores nuevos de la industria y gran desempeño en ID
5. Experiencia basta en tendencias de productos y logística en el sector alimenticio.
6. Manejo y desempeño en redes sociales como principal fuente de mercadeo bajo costo.

Las oportunidades identificadas son las siguientes:

1. Cambios de hábitos alimenticios en la población a una vida más saludable.
2. Cambios en las tasas de interés. Se espera una leve mejora para el sector pymes. Productivo pymes anteriores: 11,83 %. Vigente 1 de enero: 11,26 %. Esto podrá apoyar a disminuir el gasto financiero de la compañía
3. Competencia lenta en nuevos desarrollos de producto. (mucho burocracia)
4. Redes sociales permiten una visibilidad mayor del producto y facilidad de llegar a consumidores potenciales
5. Nuevas tendencias de logística para la distribución y comercialización de productos
6. Proveedor con altos estándares de calidad y cumplimiento, con capacidad de cumplir los pedidos a tiempo.

Las debilidades identificadas son las siguientes:

1. Presupuesto limitado
2. Sin experiencia en el mercado de distribución
3. Costos altos por economías con proveedores de maquila y materias primas
4. Marca nueva en el mercado
5. Alto nivel de endeudamiento
6. Poco presupuesto de MK para exposición de producto en ferias, supermercado e impulso.

Las amenazas identificadas son las siguientes:

1. Competencia, con presupuesto ilimitado
2. Competencia con canales gran desarrollo de canales de distribución
3. Competencia con marcas reconocidas y posicionadas
4. Grandes empresas competidores en el mercado de bebidas
5. Competencia con mejores precios más bajos y mejores costes de producción por economías de escala.

Detalle matriz FODA:

Tabla 5.

Matriz FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		
FORTALEZAS	1	Líneas de Productos sin azúcar 0 calorías, con fibra soluble y vitamina C	1	Cambios de hábitos alimenticios en la población a una vida más saludable.
	2	Estructura horizontal. Alta capacidad de reacción	2	Cambios en las tasas de interés. Se espera una leve mejora para el sector pymes.
	3	Productos de alto estándar de inocuidad y calidad alimentaria	3	Competencia lenta en nuevos desarrollos de producto. (mucha burocracia)
	4	Sabores nuevos de la industria y gran desempeño en ID	4	Redes sociales permiten una visibilidad mayor del producto y facilidad de llegar a consumidores potenciales
	5	Experiencia basta en tendencias de productos y logística en el sector alimenticio.	5	Nuevas tendencias de logística para la distribución y comercialización de productos
	6	Manejo y desempeño en redes sociales como principal fuente de mercadeo bajo costo	6	Proveedor con altos estándares de calidad y cumplimiento, con capacidad de cumplir los pedidos a tiempo.
DEBILIDADES		AMENAZAS		
DEBILIDADES	1	Presupuesto limitado	1	Competencia, con presupuesto ilimitado
	2	Sin experiencia en el mercado de distribución	2	Competencia con canales gran desarrollo de canales de distribución
	3	Costos altos por economías con proveedores de maquila y materias primas	3	Competencia con marcas reconocidas y posicionadas
	4	Marca nueva en el mercado	4	Grandes empresas competidores en el mercado de bebidas
	5	Alto nivel de endeudamiento	5	Competencia con mejores precios más bajos y mejores costes de producción por economías de escala
	6	Poco presupuesto de MK para exposición de producto en ferias, supermercado e impulso.	6	

A continuación, se presentan las estrategias resultado del cruce entre fortalezas y oportunidades y entre Debilidades y Amenazas:

(F101) Desarrollar una línea de limonadas con alto porcentaje vitamínico, que aumente las defensas y que no tenga calorías

(F203) Generar un plan de desarrollo de productos por temporadas y cambios de sabores y empaque, para innovar el mercado y ser más innovadores y competitivos, aprovechando la burocracia de la competencia

(F306) Buscar proveedores estratégicos que puedan brindarnos un servicio de calidad con altos estándares de calidad e inocuidad, además de cumplimiento de pedidos a tiempo

(F402) Aprovechar la burocracia institucional de la competencia y ser pioneros en lanzamientos de nuevos desarrollos y sabores.

(F504) Hacer estudios de mercado y tendencias de consumo. Las cuales puedan darnos resultados sobre las facilidades que podemos dar a los clientes en la distribución y comercialización de nuestros productos

(F604) Hacer uso de campaña en redes sociales, de nuestros productos, con influencer y escenarios que generen gran visualización por parte de los consumidores, para la exposición de marca.

Cruce DO

(D604) Utilizar estratégicamente el presupuesto de MK y comercialización en los puntos de ventas donde mayor captación de clientes, utilizando las herramientas de redes sociales, para localizar los lugares donde se tenga el target de mercado al que va dirigido el producto

(D205) Utilizar herramientas logísticas, como ERP y análisis matemáticos, para los manejos más óptimos para distribución de los productos, además de buscar distribuidores aliados que puedan llevar nuestros productos como parte de su catálogo.

(D306) Realizar negociaciones con proveedores de mayores tiempos de crédito, y realizar cobros exactos a los clientes en las fechas

correspondientes. Optimizar costes logísticos, sin que se vea afectado en la calidad de los mismos.

(D4O1) Manejo de redes sociales eficazmente para el manejo para llegar a los consumidores, directos al que va dirigido al producto.

(D5O2) Realizar estrategias de mercadeo y branding, mediante el anuncio de nuevas tendencias saludables en el mercado, como un producto que reemplaza las bebidas gaseosas azucaradas clásicas y que es funcional y genera beneficios para la salud.

(D1O2) Manejar créditos, para inversiones con tasas de interés bajas y trabajar con un flujo de caja siempre positivo.

Cruce FA

(F1A4) Promover las tendencias de vida saludable y producto funcional, generar campañas que desprestigien el consumo de otras bebidas las cuales han sido poco beneficiosas a la salud por años y han generado muchos problemas de salud en la población.

(F4A3) Innovar productos con nuevos sabores y generar campañas de MK masivas, para estar en el top of the mind de los clientes y ser su primera opción en su compra.

(F5A2) Utilizar las tendencias de mercado disponibles como gran ventaja ante la competencia, para el desarrollo de nuevos productos antes que la misma y ser pioneros de nuevos lanzamientos de bebidas en el mercado. Utilizar herramientas logísticas, como ERP y análisis matemáticos, para los manejos más óptimos para distribución de los productos, además de buscar distribuidores aliados que puedan llevar nuestros productos como parte de su catálogo.

(F6A1) Utilizar estratégicamente el presupuesto de MK y comercialización en los puntos de ventas donde mayor captación de clientes, utilizando las herramientas de redes sociales, para localizar los lugares donde se tenga el target de mercado al que va dirigido el producto.

(F3A5) Basar el producto con un enfoque de calidad, de un específico nicho del mercado, el cual determina status, y diferenciarse de

los productos de bajo costo, para poder generar y así no verse afectado por los costos mucho menores de la competencia.

Cruce DA

(D1A1) Manejar responsablemente el presupuesto, sin exceder en gastos e invirtiendo donde existan las mayores oportunidades de negocios.

(D2A2) Unirnos a tratados con las diferentes cámaras de comercio, para la facilidad de integrarnos y estar en los diferentes supermercados y autor servicios de renombre en el país, así mantener una venta constante mensual de productos, y disponer de ingresos, alianzas estratégicas con distribuidores, para poder posicionar nuestros productos en tiendas y autoservicios a nivel nacional.

(D3A5) Realizar negociaciones con proveedores de mayores tiempos de crédito, y realizar cobros exactos a los clientes en la fecha correspondientes. Optimizar costes logísticos, sin que se vea afectado en la calidad de los mismos.

(D4A3) Estudios y aplicaciones de conceptos de branding, implementación de una marca saludable, por encima de las marcas actuales del mercado, uso de mercadeo con influencers en el manejo de marca.

(D6O4) Plan estratégico de mercadeo mediante el anuncio de nuevas tendencias saludables en el mercado, como un producto que reemplaza las bebidas gaseosas azucaradas clásicas y que es funcional y genera beneficios para la salud.

8. RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

8.1. Filosofía del negocio:

Empresa dedicada a la producción sustentable y sostenible de bebidas soft alternativas y saludables, basadas en un desarrollo de productos innovadores en cuanto formulación y empaque

- Entregar, status al consumidor.
- Opciones de sabores diferentes a las bebidas del mercado.
- Producto hecho para la ocasión y los estados de ánimo de los consumidores.
- Ser parte de una comunidad de personas de gustos y experiencias similares.
- Productos sanos, sin azúcar y de sabor inigualable

Estilo corporativo:

Generar emociones positivas. Dar estatus al consumidor. Reducir el consumo de azúcar en la población. Prevención de diabetes. Lema: "Diferénciate con Cuatro Estaciones, cuida tu cuerpo y déjate llevar con cada sabor". Slogan: Cada estación una satisfacción.

Figura 8.

Espíritu de Marca



8.2 Misión y Visión

Misión

Ser una empresa de bebidas alternativas diferentes a las que existe en el mercado, enfocado a las nuevas tendencias y al desarrollo de productos, como principio enfocados en la salud de nuestros consumidores y a la producción sostenible y sustentable con el medio ambiente.

Visión

Ser la empresa número uno en el país con mayor desarrollo de nuevas bebidas soft en el país, generando gran variedad y diversidad de bebidas para los consumidores de esta nueva era. Ser visto como una empresa que garantice calidad y salud a nuestros clientes. Sobre todo generando emociones en cada sorbo.

8.3 Objetivos de crecimiento y financieros.

El objetivo financiero principal es alcanzar ingresos mayores a 300 Mil dólares, en el primer año. Esto en relación a tener el 5% de participación en bebidas funcional en el primer año. Luego se espera un crecimiento anual aproxima del 30% de ventas anual.

8.4 Información legal

La empresa está constituida como sociedad de acciones simplificada. Su nombre de contribuyente es FOUR SEASONS FOODS S.A.S. Los gastos de constitución fueron de cien dólares americanos, lo cual solo pertenecía la constitución de la misma.

El aporte actual de capital que se debe disponer por parte de los socios en total es de sesenta mil dólares americanos, para dar inicio al proyecto, el cual se realizara la recaudación de los fondos según avance el proyecto y las necesidades del mismo. Como nombramientos principales de la empresa son: Como presidente esta Santiago Jervis y como representate legal de la empresa es Dennys Gomezjurado

En la siguiente tabla representa a los socios y su participación accionaria en la empresa.

Tabla 6.

Tabla de acciones y participación societaria de la empresa.

Accionista	Número de acciones	Porcentaje
Jervis Gomezjurado Eduardo Santiago	32	32%

Barragan	9	9%
Paredes Jorge Alberto		
Gomezjurado Altamirano	27	27%
Dennys Eduardo		
Jervis Lopez Andres Santiago	5	5%
Samaniego Pazmiño Jorge Enrique	27	27%

La empresa se rige actualmente bajo la ley de un régimen simplificado para emprendedores y para negocios populares (RIMPE), que estará vigente durante tres años. Aplica el pago de este tributo para los emprendimientos que no tengan ingresos brutos superiores a los USD 300.000 al año.

Según el SRI el impuesto IRP con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental y estimular el proceso de reciclaje se establece el Impuesto Ambiental a las Botellas Plásticas no Retornables (IRBP). El costo será de 0.02 USD por unidad de botella plástica (SRI. 2021).

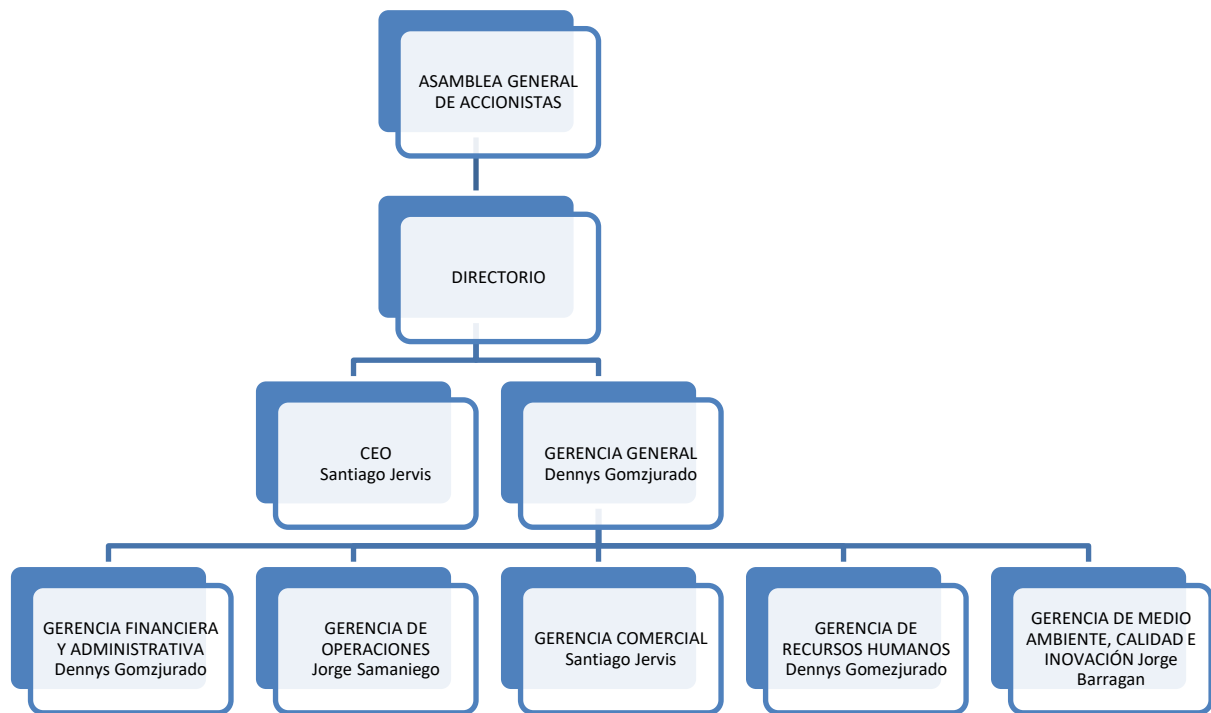
Según el ARCSA se tiene un costo 131.76 USD para la obtención de la notificación sanitaria para Distribuidoras de alimentos, bebidas, aditivos alimentarios o combinados (ARCSA. 2021).

También se ha realizado los principales registros de patentes los cuales ya fueron otorgado siguiendo los lineamientos establecidos por el Código Orgánico de la Economía Social de los conocimientos, creatividad e innovación, los cuales se obtienen en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), los mismos fueron aceptados sin protesta; Registro de marca “Cuatro Estaciones”, logo en formato jpg y Diseño de la botella en todos los ángulos (largo, ancho, espesor) con las dimensiones y nos indiquen cuáles son los rasgos distintivos de la misma que la diferencia de otras botellas.

8.5 Estructura Organizacional

Figura 9.

Estructura de la empresa Four Season Foods & Beverages SAS



Junta Directiva

- Comité de Ética
- Evaluación de Riesgos
- Auditoria

CEO

- Generar relaciones a largo plazo con los clientes/proveedores
- Resolución de problemas graves
- Investigador y desarrollador de nuevas ideas.

Gerente General

- Administrar la organización

- Integrar las áreas de Finanzas, ventas y Operaciones.
- Responsable de la utilidad neta del negocio

Finanzas

- Controlar el flujo de caja
- Revisión del presupuesto de costos y gastos
- Responsable del CCE.

Comercial

- Elaborar e implementar el plan anual de marketing.
- Establecer las estrategias de mercadeo.
- Promover el cumplimiento de Ventas

Operaciones

- Dar cumplimiento en tiempos de entregas de proveedores
- Desarrollar estrategias para la optimización de los procesos
- Gestionar logística Interna

8.6 Valores y Compromisos

Entre los valores y compromisos que se requiere establecer en la compañía, tenemos:

- Alineamiento de sus objetivos con las demandas de la sociedad
- Respeto al medioambiente y respuesta a las inquietudes del entorno social.
- Compromiso con los clientes mejorando la relación y atendiendo sus demandas
- Responsabilidad en todas las operaciones y transparencia hacia sus grupos de interés.

8.7 Compromisos con la sociedad y los stakeholders

Como en toda compañía, los stakeholders son el elemento más importante de una compañía, por esta razón nuestros compromisos son:

- Establecer una remuneración razonable
- Promover la participación de los trabajadores en la sociedad a través de su representación en los órganos de administración y fiscalización
- Participación en la economía local
- Compromiso con la innovación y la mejora continua.
- Establecimiento de programas de reciclaje y reutilización de desperdicios

8.8 Gobierno corporativo

Four Seasons S.A.S. al ser una empresa familiar, es necesario establecer un gobierno familiar en donde al menos se cree un protocolo familiar y se establezca una asamblea familiar, esto con la finalidad de mantener la armonía entre los miembros de la familia y procurar una sucesión ordenada.

Asamblea Familiar

Las Normas Ecuatorianas de Buen Gobierno Corporativo, define a la Asamblea Familiar como:

La Asamblea Familiar tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal, que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación entre la familia y la compañía. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

Es necesario que la asamblea familiar esté compuesta por todas las ramas de la familia a fin de que todos tengan representación en la compañía, y no únicamente, de aquellos a los que les corresponde la administración. Esto con el fin de que todos se encuentren debidamente informados de los temas de la empresa y proteger las interferencias familiares.

Protocolo familiar

El protocolo familiar de Four Seasons S.A.S. tendrá la siguiente estructura:

1. Principios del Protocolo Familiar
 - a. Fundamentos
 - b. Objetivos del protocolo de familia
 - c. Valores familiares
 - d. Valores y objetivos empresariales
 - e. Filosofía de gestión
 - f. Visión y misión de la familia en los negocios familiares
2. Normas del protocolo familiar
 - a. Participación
 - b. Normas para incorporación de accionistas a los órganos administrativos y de gobierno corporativa
 - c. Regulación de conductas de miembros de familia
 - i. Incorporación
 - ii. Continuidad
 - iii. Permanencia
 - iv. Salida
 - d. Órganos de gobierno
 - e. Políticas económicas y financieras
 - i. Políticas de aumento de capital
 - ii. Políticas de reparto de dividendos
 - iii. Participación en pérdidas
 - f. Planes de sucesión y contingencia
 - i. Políticas sobre capitulaciones matrimoniales

- ii. Políticas testamentarias
 - g. Políticas de resolución de conflictos
 - h. Reglas para la comunicación entre los miembros de la familia sobre asuntos empresariales.
3. Implementación del protocolo familiar y otros pactos para sociales

8.9 Ubicación

La empresa contara al momento con oficinas y bodegas en la ciudad de Quito, dirección Urbanización El Condado Calle N, N73-186.

El producto se realizará por medio de una subsidiaria o maquila, en la empresa Fuentes San Felipe S.A, en la ciudad de Latacunga dirección Cuba s/n Pasaje Eloy Alberto Sanchez. Se escogió esta maquiladora por medio de calidad de servicio y del producto, además es una planta que puede responder a pedidos de gran volumen, ya que la ubicación de la compañía en Cotopaxi es céntrica para todo el país, por lo que el costo de flete no es de un alto impacto.

Se realizará una maquila ya que actualmente el proyecto va a prueba inicial, ya que el costo de inversión en una planta de bebidas con alta capacidad es considerable y se prefiere hacer un proyecto inicial piloto, sobre la aceptación del producto del mercado, para valorar la inversión en una planta de producción.

8.10 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

Las ventajas son la innovación de bebidas con nuevos sabores que no existen en el mercado actual, botella y empaques personalizados, con diseños únicos y patentados. Producto cero azúcares con percepción de azúcar. Campaña positiva sobre la salud mental y física. Además de entregar un status al consumidor de un producto que encontrara en lugares de alto nivel económico.

8.11 Estrategias de Mercadeo

Estrategia 1: Familiarizar al público objetivo para que conozcan la marca y sus beneficios a través de la presencia en eventos masivos y medios tradicionales.

Estrategia 2: Potencializar el alcance y las interacciones en canales digitales para alcanzar 50000 seguidores hasta final de año.

Estrategia 3: Realizar alianzas estratégicas con 6 distribuidores para lograr una venta mensual de mínimo 25k hasta final de año

8.12 Especificaciones de los productos:

Según la encuesta realizada se obtuvo que los sabores que los consumidores más buscan que exista en el mercado son las opciones de pink lemonade en primer lugar con 44.7% de los encuestados la prefieren, en segundo lugar, blueberry con 40% de preferencia y ginger lemonade con 38%. Es por este motivo que estos son los primeros sabores que se integraran a la línea de limonada 4 estaciones. (ANEXO 3)

Sabor Limón

Sabor tipo limonada.

Acidez media

No contiene Azúcar.

Color verde-azul.

Sabores Naturales

Edulcorantes no calóricos.

Etiqueta color: Representando al verano y al limón.

Contiene Vitamina C

Sabor Pink Lemonade

Sabor pink lemonade característico dulce y refrescante.

Acidez media

No contiene Azúcar.

Color rosado.

Sabores Naturales, etiqueta natural.

Etiqueta color rosado, rojo representando a la primavera.

Contiene Vitamina C

Sabor Ginger Lemonade

Toque de limón y extracto de jengibre

Acidez media

No contiene Azúcar.

Color transporte con toque amarillo transparente.

Sabores Naturales,

Etiqueta color: Negro- marrón-naranja representando al otoño.

Viscosidad tipo ginger ale.

Contiene Vitamina C.

Sabor Bluberrasperry Lemonade

Sabor refrescante, característico al bluerrasperry con toque de limón.

Acidez media

No contiene Azúcar.

Color azul con toque de verde.

Sabores Naturales

Etiqueta color: azul, blanco y negro representando al invierno.

Contiene Vitamina C

Figura 10.

Línea de productos de cuatro estaciones

**Botella**

- Botella PET
- Diseño propio cilíndrico.
- Capacidad 550ml,
- Logo de la empresa estampado en la botella.
- Tapa rosca de 28mm.
- Peso 22g.
- Alto 247mm.

Figura 11.

Botella Cuatro Estaciones



8.13. Garantía y Servicio Postventa

La garantía se puede dar por fallos de fabricación, la cual sería la devolución de las unidades defectuosas o carencia de inocuidad alimentaria. Estos defectos se repondrían con unidades nuevas al cliente o consumidor.

Para la postventa y reclamos, se contará con una línea abierta telefónica, por medio de WhatsApp y redes sociales como IG y FB, además de una página web, donde se podrá observar contactarnos vía correo electrónico. Se podrá hacer resolución de los diferentes casos, nuevos pedidos de los consumidores. Para la reposición de producto y reclamos.

Fortalezas

- Sabores Naturales, competencia con sabores artificiales
- Sin Azúcar, con percepción azúcar.
- Diseño de botella propio y estético
- Formulación única
- Sabores diferentes al mercado
- Etiqueta estética
- Línea de 4 sabores que refuerzan la marca
- Precio competitivo

Debilidades

- Nuevo producto en el mercado
- Costos altos de materias primas por economías de escala
- Botella de colores
- Solo una presentación de 550ml

8.14. Estrategias de distribución

Los canales de distribución podrían clasificarse entre tradicionales y modernos. Debido a la capacidad compleja de competir directamente en el canal tradicional, se ha decidido trabajar en el mercado moderno en su mayoría.

Los canales de distribución de las limonadas “Cuatro Estaciones” son:

Distribución del producto a través de tiendas de conveniencia, autoservicios, supermercados, farmacias, restaurantes y bares.

Los principales procesos modulares serían:

- Planificación de la demanda
- Procesamiento de pedidos
- Gestión de Almacén
- Embalaje de productos

La distribución se tercerizará con camiones especialistas para la venta en grandes supermercados y autoservicios.

Para la distribución en bares, restaurantes, Discotecas, tiendas de exhibición y algunas farmacias se utilizarán distribuidores.

8.15 Estrategias de Comunicación y promoción

Objetivo 1: Posicionar la marca a través de medios de comunicación tradicionales a escala nacional.

Estrategia 1: Familiarizar al público objetivo para que conozcan la marca y sus beneficios a través de la presencia en eventos masivos y medios tradicionales.

Acciones 1:

- Evento de lanzamiento de marca 4 estaciones donde se utilizaran influencers millenials en Instagram. Bares, Restaurantes, eventos masivos y discoteca que promocionen el producto.
- Activación en eventos festivos, playas donde hay gran cantidad de ciudadanos concentrados en un mismo lugar.
- Activación en puntos de exhibición, tiendas de canal moderno y lugares de comercialización con degustación del producto
- Activación en tiendas y lugares de comercialización con degustación del producto.
- Pauta en Instagram y Facebook
- Activaciones bares y cafeterías de universidades, oficinas, donde el consumidor pueda comprar y consumir el producto.

Objetivo 2: Crear una comunidad de 50 mil seguidores en Instagram que tengan el interés en bebidas tipo limonadas a través de canales digitales.

Estrategia 2: Potencializar el alcance y las interacciones en canales digitales para alcanzar 50000 seguidores hasta final de año.

Acciones 2:

- Publicaciones en el Blog de nuestra página web sobre consejos de coctelera con nuestros productos.
- Campaña en Instagram de posicionamiento de marca
- Alianzas con influencers para lograr mayor cantidad de personas en nuestra comunidad.
- Lanzamiento de propaganda digital.

- Dar descuentos del 20% en sus compras mostrando su seguimiento Instagram
- Canal de comunicación sobre eventos de alto nivel económico en las principales ciudades, donde se patrocinará los mismos.

Objetivo 3: Abrir 5 canales de distribución mensuales en Quito, Guayaquil y Cuenca, que mantengan una venta constante por cada distribuidor de 5000 dólares hasta final de año.

Estrategia 3: Realizar alianzas estrategias con 6 distribuidores para lograr una venta mensual de mínimo 15k hasta final de año.

Acciones 3:

- Capacitación a vendedores e impulsores de nuestro producto.
- Visitas diarias a 15 puntos de distribución por cada vendedor en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.
- Lanzamiento de promociones del producto.
- Incentivar la compra de productos con premios a los mejores distribuidores si cumplen de manera trimestral las metas de la empresa

8.16. Estrategias de precios

El costo del producto es de 0.42 USD. Es un costo competitivo para este tipo de producto, sobre todo sabiendo que mismo proviene de 0 inversión inicial en una planta de producción. Lo cual nos da margen para utilidades y promociones.

Según la encuesta realizada a 366 personas el 47.7% de las personas encuestadas indica que pagaría máximo 1 USD por una limonada de 550ml con las características de la misma. (Anexo 4) Este valor de 1 USD nos da un

margen para poder generar promociones, cubrir nuestros costos logísticos, y los descuentos a nuestros respectivos distribuidores.

En lo posible será un precio estático al consumidor final, ya que es un valor mínimo a pagar y muy factible para el consumidor final, las variaciones descuentos y promociones se realizará directamente a los distribuidores del producto. Al ser un producto de economías de escala, hay que tomar en cuenta que todo esto se puede dar siempre y cuando se venda un número de unidades significativas en este caso, el mínimo de venta para que sea rentable se pueda competir es de 20 mil unidades mes.

Normalmente con este tipo de producto no se maneja créditos en canal tradicional o si existe es de máximo 7 días, como el producto es dirigido a canal moderno se otorgará crédito a distribuidores directos, bares, discotecas, restaurantes y puntos de exhibición de no más de 8 días. Para supermercados y autoservicios de mayor volumen de compra, entre 30 y 45 días.

Las promociones y descuentos serán dependiendo de la capacidad de compra por volumen del cliente y su importancia estratégica.

Los canales de ventas y sus descuentos y promoción son:

Distribuidores, restaurantes, bares y discoteca: Asegurar máximo un descuento de 20%, crédito no mayor 8 días. Promoción 11+1.

Autoservicios y Supermercados: Asegurar máximo un descuento del 30%, 10% de descuentos en lanzamiento al consumidor final. Crédito no mayor 45 días.

Farmacias y puntos de exhibición: Asegurar máximo un descuento de 25%. Crédito no mayor 30 días. Promoción 11+1.

8.17 Presupuesto de Marketing

Para esta estrategia 1 y 3 se utilizará medios de publicidad TTL Y BTL. Donde se realizará eventos, lanzamiento del producto en el mercado, modelos, degustaciones de productos promociones del producto en tiendas de exhibición, autoservicios y supermercados. El presupuesto para esto sería en total una inversión para el 2023 de 23.010 USD.

Para la estrategia 2 se deber realizar publicidad por medios masivos para crear nuevos seguidores. Es por eso que el presupuesto será ligado a medios radiales y publicidad en redes sociales. Con campañas ATL, el presupuesto para esta estrategia es de 6.700 USD.

En total el presupuesto anual para MK es de 29 710 USD.

8.18 Proyección de ventas

El ingreso de 4 estaciones para mantener la operación es mínimo 21300 dólares mensuales, lo que equivaldría 21300 unidades vendidas mes a 1 dólar cada unidad. Este sería el punto de equilibrio actual de la empresa, para cubrir los costos de operación de la misma. Por lo que para definir y poder obtener utilidades en se necesita 25 mil unidades vendidas mes, por lo que la producción mensual debería ser 25 mil unidades mes. Para los siguientes 5 años se espera un incremento de ventas de al menos del 30% respecto el año anterior.

8.19 Gestión Táctica de Operaciones

Se ha desarrollado diferentes estrategias para la comercialización de limonadas 4 estaciones a mediano plazo. Los mismos se representarán en un formato SMART.

Tabla 7.

Plan SMART

ESPECIFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	RELEVANTE	TEMPORAL
	* UNIDADES VENDIDAS/MES			
* Ventas mayor o igual al 5% de la participación de Línea Imperial (25 mil unidades 550ml mensuales)	* UNIDADES VENDIDAS POR SABOR/MES		* Sacar línea de 4 sabores diferentes.	
* Familiarizar al público objetivo para que conozcan la marca y sus beneficios a través de la presencia en eventos masivos y medios tradicionales.	* NUEVOS CLIENTE/MES * TIEMPO DE VIDA PROMEDIO CLIENTE/MES	* Conseguir distribuidores 5 nuevos por mes.	* Contratar 5 vendedores como líder de cuentas distribuidores.	Alcanzar objetivo de 25 mil unidades mensuales en el primer año de lanzamiento.
* 50 mil seguidores en IG en primer año.	* UNIDADES VENDIDA POR CLIENTE/MES * NUMERO DE SEGUIDORES IG/MES * NUMERO DE EVENTOS MES/NUEVOS SEGUIDORES EN IG * NUMERO DE EVENTOS MES/NUMERO DE UNIDADES VENDIDAS	* Realizar una página web. * Realizar página en IG. * Lanzamiento de pautas publicitarias semanales	* Campañas publicitarias en universidades y redes sociales.	

El costo total de plan de marketing para el 2023 tendrá un costo de 29 710.00 USD. El mismo se basará en 3 tipos de promoción y publicidad ATL TTL y BTL.

En la publicidad ATL o sobre la línea los medios a utilizar serían radio y medio digitales los cuales se realizar una inversión total de 6700 dólares en el periodo 2023. Para la publicidad TTL es la de mayor inversión, la misma corresponde al evento de lanzamientos, promociones de ventas, activaciones y exhibiciones el gasto total sería de 14680 USD. Por último, la publicidad BTL su gasto sería de 8330 USD.

Tabla 8.

Plan de Marketing 2023

Category Description	2023- Plan (USD)		VENTAS MES															
	TOTAL	2023 - Executed (USD)	PACKS	30000 botellas	5000 six/packs	1900 USD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE
Radio	700.00	-												700.00				
Other - Magazines	-	-																
Newspaper	-	-																
Bill-board	-	-																
Sponsorship (Digital)	-	-																
Medios digitales	6,000.00	-	-	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
TV	-	-																
Others	-	-																
ATL	6,700.00	-																
Exhibition/Activati	6,480.00	-	-	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00
Product Launching	2,500.00	-	-	2,500.00														
Marketing Researc	-	-																
Shop Promotion (A	-	-																
Sales Promotion	5,700.00	-	-	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00	475.00
Others	-	-																
vent/Promotion TI	14,680.00	-																
Shop Signage	-	-																
Staff Material	-	-																
Coolers	630.00	-	-	210.00						210.00						210.00		
Stand Pequeño	300.00	-	-	300.00														
Gigantografias/Rol	900.00	-	-	300.00						300.00						300.00		
POP	840.00	-	-	120.00								120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Give Away Item	2,660.00	-	-	380.00								380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00
Others	3,000.00	-	-	1,000.00						1,000.00						1,000.00		
BTL	8,330.00	-																
:// Promotion / BTL	29,710.00	-																
G_TOTAL	29,710.00	-	-	6,325.00	1,515.00	1,515.00	1,515.00	1,515.00	1,515.00	3,025.00	2,015.00	2,715.00	2,015.00	2,015.00	2,015.00	3,525.00	2,015.00	

8.20 Descripción del proceso

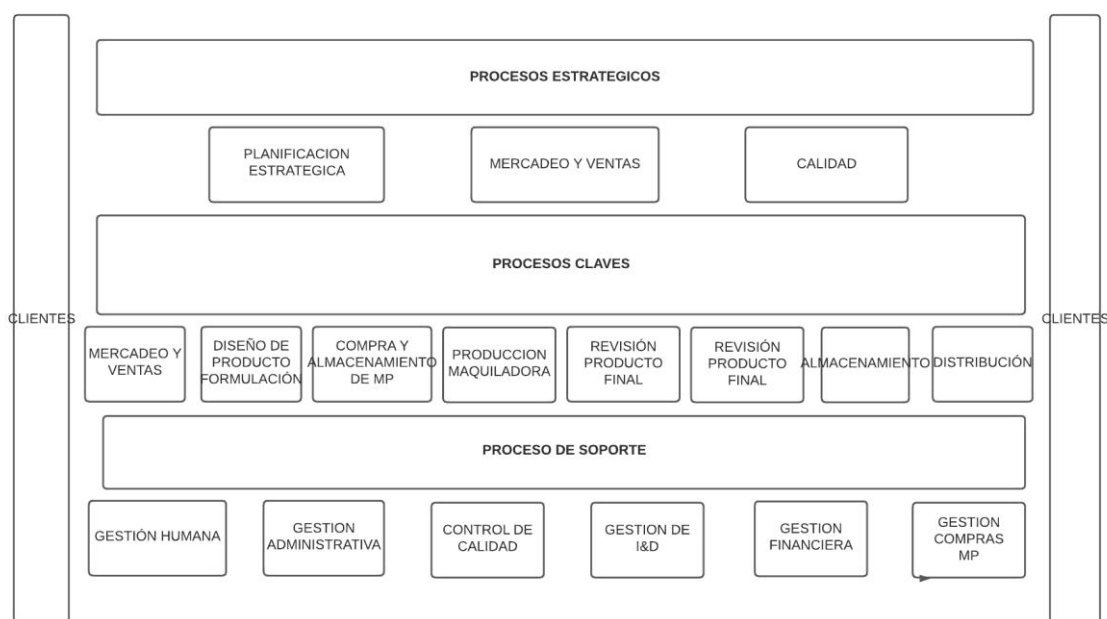
En el mapa de procesos podemos identificar los diferentes macro procesos, los cuales son los procesos estratégicos, procesos claves y de soporte.

Los procesos estratégicos tenemos planificación estratégica, planificación de mercadeo y ventas y por último calidad. Como procesos claves tenemos una secuencia que proviene una necesidad de los clientes, por medio de mercadeo y ventas, se desarrolla el producto, se compra y almacena la materia prima. Luego se hace el requerimiento a la maquila. Se revisa el producto final y su calidad. Se almacena el producto terminado y se distribuye a los diferentes clientes distribuidores, supermercados, autoservicios entre otros.

Como procesos de soporte tenemos gestión humana, gestión administrativa, control de calidad, gestión de investigación y desarrollo, gestión financiera y gestión de compras de materia prima.

Figura 12.

Mapa de procesos Cuatro Estaciones



8.21 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

Al ser un producto producido por una maquila, los costos de producción en cuanto mano de obra y maquinaria lo impone la empresa maquiladora. El costo de maquila por unidad de 550ml es de 0.11 USD. En este caso al ser un producto personalizado la formulación, etiquetas botella, tapa y embalaje

plástico va por parte de Four Seasons Foods S.A.S. Estos aspectos en total equivaldrían un costo de 0.20 USD por unidad de 550ml. Ha este valor se le incluye el impuesto Impuesto Ambiental a las Botellas Plásticas no Retornables (IRBP). El costo será de 0.02 USD por unidad de botella plástica. (SRI. 2021) Por lo que el costo total del producto sería de 0.31USD.

8.22 Plan de producción

Según la planificación esperada en el plan de ventas se esperaría producir 25 mil unidades mensuales. La maquila dispone una capacidad de producción de 200 mil unidades diarias, por lo que la producción sería apenas de 2 horas por los cambios de formulación y formatos de máquina de los 4 sabores. Según la negociación realizada se debe enviar la OC con 8 días de anticipación, para la programación y espacio en planta para la producción.

Se espera mantener el menor stock posible, ya que la planta tiene la capacidad de producir de manera eficiente y tomar rápido el pedido.

8.23 Plan de compras

El plan de compras se basará estrictamente a partir del plan de ventas, al ser maquila uno de los principales proveedores de FOUR SEASONS S.A.S es la maquiladora Fuentes San Felipe S.A, por lo que los pedidos de productos terminados se realizarían directamente con esta compañía. Los ingredientes de formulación al ser una receta única, lo manejaría directamente la empresa. Nos basaríamos al principio en un abastecimiento de 3-4 meses producción, sin embargo, en la mayoría de ingredientes importados y de calidad las compras se realizan con pedidos mínimos, por lo que en parte estamos atados a los pedidos mínimos, para mantener un producto que sea competitivo y agrade al consumidor. Cada formula contiene ingredientes similares, por lo que es factible trabajar en una mayor compra los ingredientes, en cuanto sabor el único que se repite es el sabor limón, ya que es la materia prima principal de todas las bebidas.

8.24 Políticas de crédito

La política de la empresa es mantener crédito con los proveedores de al menos 30 días, ya que es un negocio que se necesita manejar grandes cantidades de compra y de volumen, además que algunos clientes solicitan 30 a más días de crédito, por lo que es necesario manejar una línea de crédito con cada proveedor, es parte esencial de la selección del proveedor.

8.25 Proveedores

Se esclarece como política el tener al menos 3 proveedores alternos por ingrediente o materia prima, esto con la finalidad del que el proveedor no tenga control absoluto sobre nuestro abastecimiento y producción. Sobre todo, en ítems esenciales como sabores, por lo que se tendrá propuestas remplazantes de cada sabor.

El responsable de la gestión de compras tendrá un visto bueno del gerente general, para la compra de los ingredientes, por lo que cada producto tendrá la firma del gerente general, para su aprobación. Esto se realiza con el motivo de que la compra se eficiente y eliminar actos de corrupción dentro de la compañía.

Para el control de calidad de la materia prima se iniciará una inspección visual, sobre el estado de la mercadería si no tiene aperturas, roturas y humedad. En el caso que exista algún defecto visual se devolvería la mercadería al proveedor y su acción a corregir. El segundo paso sería medir peso y densidad de algunos de los productos, para saber si las medidas van acordes a lo negociado. Si aprobado pasa al tercer punto de inspección, la cual se realiza en el laboratorio, un análisis físico de sabor, aroma y color característico humedad de la materia prima, sobre todo basándose en la ficha técnica del proveedor. Para finalizar se realiza una prueba en producto terminado de acidez titulable, pH a 20°C, solidos solubles, rigiéndose bajo la norma INEN 1101 de bebidas y gaseosas y acorde a las características del producto final. (NTE INENE 1101, 2017).

En el siguiente diagrama de flujo podemos observar el proceso:

Figura 13.

Proceso recepción MP y control de calidad.

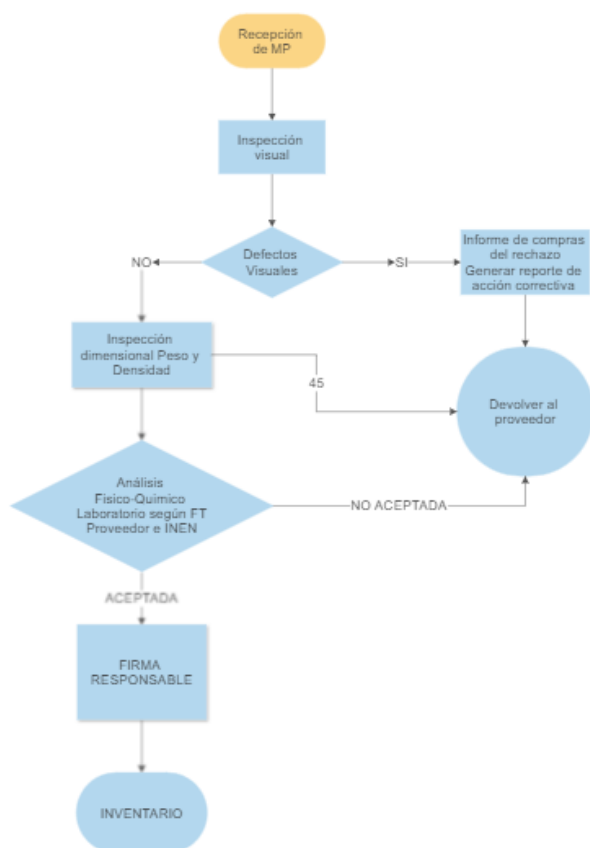


Tabla 9.

Plan y control de compras

PLAN DE COMPRAS

FECHA DE COMPRA	ITEM/CODIGO	NOMBRE DEL ITEM	LIMONADA	GINGER LEMONADE	BLUERRASP BERRY LEMONADE	PINK LEMONADE	DESCRIPCIÓN DEL ITEM	UNIDAD	CANTIDAD MIN DE COMPRA	CANTIDAD STOCK	CANTIDAD ESTIMADA DE COMPRA	TIEMPO DE INVENTARIO/ ,MES	PAGO/CR EDITO/DI AS	PROVEEDORES	PROVEEDORES ALTERNOS	RESPONSIBLE DE COMPRA	RESPONSIBLE CONTROL DE CALIDAD	CONTROL DE CALIDAD	VALOR ACTUAL UNITARIO	VALOR ANTERIOR UNITARIO
1/1/2023	100	ITEM 1	X	X	X	X		Kg	10	0	10	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 5.00	-
1/1/2023	101	ITEM 2	X	X	X	X		Kg	10	0	10	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 6.00	-
1/1/2023	102	ITEM 3	X	X	X	X		Kg	20	0	20	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 10.00	-
1/1/2023	103	ITEM 4	X	X		X		Kg	10	0	10	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 20.00	-
1/1/2023	104	ITEM 5	X		X	X		Kg	20	0	20	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 5.00	-
1/1/2023	105	ITEM 6	X	X	X	X		Kg	10	0	10	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 4.00	-
1/1/2023	106	ITEM 7	X	X	X	X		Kg	10	0	10	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 3.00	-
1/1/2023	107	SABOR GINGER		X				Kg	20	0	20	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 50.00	-
1/1/2023	108	SABOR BLUERRASP BERRY			X			Kg	20	0	20	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 30.00	-
1/1/2023	109	SABOR LIMON	X	X	X	X		Kg	10	0	50	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 20.00	-
1/1/2023	110	SABOR PINK LEMONADE				X		Kg	20	0	20	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 25.00	-
1/1/2023	111	Botella 550	X	X	X	X		U	5000	0	10000	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 0.01	-
1/1/2023	112	Tapa 28mm						U	2500	0	2500	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 0.09	-
1/1/2023	113	Etiqueta Verano	X					U	2500	0	2500	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 0.09	-
1/1/2023	114	Etiqueta Invierno			X			U	2500	0	2500	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 0.09	-
1/1/2023	115	Etiqueta Primavera				X		U	2500	0	2500	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 0.09	-
1/1/2023	116	Etiqueta Otoño		X				U	2500	0	2500	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 0.09	-
1/1/2023	117	Maquila	X	X	X	X		U	10000	0	10000	3	30	-	-	IORGE SAMANIEGO	JORGE BARRAGAN	APROBADO	\$ 0.10	-

8.26 KPI's de desempeño de la gestión táctica

Los diferentes medidores de gestión que se deben medir durante todos los procesos comerciales son los siguientes:

- * UNIDADES VENDIDAS / MES
- * UNIDADES VENDIDAS POR SABOR / MES
- * NUEVOS CLIENTE / MES
- * TIEMPO DE VIDA PROMEDIO CLIENTE / MES
- * UNIDADES VENDIDA POR CLIENTE / MES
- * NUMERO DE SEGUIDORES IG / MES
- * NUMERO DE EVENTOS MES/NUEVOS SEGUIDORES EN IG
- * NUMERO DE EVENTOS MES/NUMERO DE UNIDADES VENDIDAS

Para la gestión táctica de operaciones se basará principalmente en los objetivos principales de la organización sobre todo en la parte comercial, para así poder tener números financieramente rentables en el negocio. Se realizará un plan de marketing con un valor anual de 29 710 USD, para iniciar el primer año, con la salida del producto al mercado. El plan de producción se realizará junto con la maquila, el cual se basará en la meta de producir 25 mil unidades mensuales. El costo total de unidad producida es de 0.31 USD.

8.27 Supuestos a considerar plan financiero

Se tiene algunos supuestos que van hacer parte del plan financiero, el primero es el impuesto a la utilidad, que el mismo se encuentra actualmente en 10% de la utilidad bruta de la empresa. (SRI, 2022) El Impuesto Ambiental a las Botellas Plásticas no Retornables (IRBP). El costo será de 0.02 USD por unidad de botella plástica. (SRI. 2021) Actualmente en el Ecuador las empresas pagan un 25% de impuesto a la renta y 15% a los trabajadores, sobre las utilidades netas antes de impuestos (SRI.2021).

El riesgo país a tenido variaciones significativas desde enero 2023, que estuvo a 1246 punto hasta marzo 2023 fecha actual que se obtiene esta información en 1859 puntos, lo cual existe un panorama de desestabilización política, lo que significa que si el estado ecuatoriano emitiría bono de deuda con una tasa de 22% de interés aproximadamente. Los bancos de inversión temen que en un futuro cercano, con un gobierno nuevo en el 2025, no se pague la deuda externa y no mantenga orden en las cuentas públicas (Primicias, 2023).

La inflación actual en el Ecuador es de la más bajas de América Latina, Ecuador cerro el año 2023 con una inflación del 3.12% anual. Al ser Ecuador un país dolarizado y al ser la inflación con indicador monetario, no ha generado grandes aumentos en este periodo, por el dominio y confianza del Dólar sobre las demás monedas en la economía internacional (INEC. 2023).

Según el decreto ejecutivo Nro. 611, el salario básico unificado para el año 2023 es de 450 USD (ASOBANCA. 2023).

8.28 Estados Financieros Proyectados

La empresa contara con un incremento en ventas del 30% anual. Un aumento de costos fijos de aproximado de 9%. La inversión inicial será de 74 000 USD, se financiará un 50% con deuda, con una tasa de interés del banco del 12.5% anual. Se espera tener una tasa interna de retorno superior al 25% de la inversión.

8.28.1 Estado de resultados

Tabla 10.

Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
INGRESOS						
LITROS DE PRODUCCIÓN	165000	214500	278850	362505	471256.5	
Unidades	300,000	390,000	507,000	659,100	856,830	
Precio X Unidad	\$ 0.89	\$ 0.89	\$ 0.89	\$ 0.89	\$ 0.89	
TOTAL INGRESOS	\$ 267,857.14	\$ 348,214.29	\$ 452,678.57	\$ 588,482.14	\$ 765,026.79	
COSTOS DIRECTOS						
Sueldos y Salarios	\$ 16,200.00	\$ 16,200.00	\$ 21,600.00	\$ 27,000.00	\$ 27,000.00	
Beneficios Sueldos y Salarios	\$ 5,346.00	\$ 5,346.00	\$ 7,128.00	\$ 8,910.00	\$ 8,910.00	
Materia Prima	\$ 92,410.71	\$ 120,900.00	\$ 157,170.00	\$ 204,321.00	\$ 265,617.30	
Otros Costos Directos	\$ 45,000.00	\$ 47,520.00	\$ 50,212.80	\$ 53,092.51	\$ 56,174.53	
TOTAL COSTOS DIRECTOS	\$ 158,956.71	\$ 189,966.00	\$ 236,110.80	\$ 293,323.51	\$ 357,701.83	
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	\$ 108,900.43	\$ 158,248.29	\$ 216,567.77	\$ 295,158.63	\$ 407,324.95	
COSTOS INDIRECTOS						
Sueldos y Salarios	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	
Beneficios Sueldos y Salarios	\$ 7,920.00	\$ 7,920.00	\$ 7,920.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	
Otros Costos Indirectos	\$ 59,590.20	\$ 65,103.57	\$ 71,130.39	\$ 77,718.80	\$ 84,921.45	
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	\$ 91,510.20	\$ 97,023.57	\$ 103,050.39	\$ 125,598.80	\$ 132,801.45	
EBITDA	\$ 17,390.23	\$ 61,224.72	\$ 113,517.38	\$ 169,559.84	\$ 274,523.51	
OTROS GASTOS						
Intereses	\$ 4,625.00	\$ 3,904.18	\$ 3,093.25	\$ 2,180.95	\$ 1,154.62	
Depreciación	\$ 15,200.00	\$ 15,200.00	\$ 15,200.00	\$ 14,200.00	\$ 14,200.00	
Amortización	\$ 5,766.60	\$ 6,487.42	\$ 7,298.35	\$ 8,210.65	\$ 9,236.98	
TOTAL OTROS GASTOS	\$ 25,591.60	\$ 25,591.60	\$ 25,591.60	\$ 24,591.60	\$ 24,591.60	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ (8,201.37)	\$ 35,633.12	\$ 87,925.78	\$ 144,968.24	\$ 249,931.91	
IMPUESTOS (36.25%)	-2,973.00	12,917.01	31,873.10	52,550.99	90,600.32	
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 228,404.91	\$ 240,013.83	\$ 262,993.05	\$ 310,117.50	\$ 324,979.74	
UTILIDAD NETA	\$ (5,228.37)	\$ 22,716.11	\$ 56,052.69	\$ 92,417.25	\$ 159,331.59	

El primer año del negocio sale negativo ya que el costo de la inversión más los primeros gastos operacionales, afectan directamente a la utilidad. Sin embargo, a partir del segundo año se puede ver números positivos en utilidad neta. También Se considera una tasa de impuestos de 36.25%, lo cual representa el impuesto a la renta y el impuesto sobre la utilidad y trabajadores.

8.28.2 Estado de flujos de caja

Tabla 11.

Estado de situación o balance general

BALANCE GENERAL INICIAL	
Cuatro Estaciones	
ACTIVOS	
Activo Corriente	
Efectivo	30000
Cuentas por cobrar	0
Inventarios	7500
Total Activo Corriente	37500
Activo No Corriente	
Investigación y Desarrollo	2000
Concesiones administrativas	
Aplicaciones informáticas	1000
Desarrollo fórmula y patente	2000
vehiculos	66000
equipos de computo	3000
Total Activo No Corriente	74000
Otros Activos	
TOTAL ACTIVOS	111500
PASIVOS	
Pasivo Corriente	
Proveedores	15525
Cuentas por pagar	21975
Total Pasivo Corriente	37500
Pasivo No Corriente	
obligaciones financieras	37000
obligaciones tributarias	0
Total Pasivo No Corriente	37000
TOTAL PASIVOS	74500
PATRIMONIO	
Aportes sociales	37000
utilidades retenidas	
superavit	
TOTAL PATRIMONIO	37000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	111500
COMPROBACIÓN	0

Por medio de la comprobación podemos observar que los activos son igual a los pasivos más patrimonio, por lo que el balance pre operativo es correcto.

Tabla 12.*Estado de flujos de caja de inversión con financiamientos*

Flujo de Caja del Proyecto de Inversión con Financiamiento							
Año		0	1	2	3	4	5
Inversión	\$	(74,000.00)					
Capital de Trabajo		\$ (17,957.14)	\$ (5,387.14)	\$ (7,003.29)	\$ (9,104.27)	\$ (11,835.55)	
Ingresos		\$ 267,857.14	\$ 348,214.29	\$ 452,678.57	\$ 588,482.14	\$ 765,026.79	
Costos Operat.		\$ (250,466.91)	\$ (286,223.50)	\$ (338,165.30)	\$ (417,627.65)	\$ (488,820.22)	
Impuestos a utilidades		\$ (793.96)	\$ (16,961.66)	\$ (36,001.06)	\$ (56,787.25)	\$ (94,977.38)	
Valor Desecho							
Flujo Neto	\$	(74,000.00)	\$ (1,360.87)	\$ 39,641.99	\$ 71,508.93	\$ 104,962.97	\$ 169,393.63
Préstamo o Deuda	\$	37,000.00					
Amortización		\$ (5,766.60)	\$ (6,487.42)	\$ (7,298.35)	\$ (8,210.65)	\$ (9,236.98)	
Costo Financiero (Intereses)		\$ (4,625.00)	\$ (3,904.18)	\$ (3,093.25)	\$ (2,180.95)	\$ (1,154.62)	
Flujo del Accionista	\$	(74,000.00)	\$ (11,752.47)	\$ 29,250.39	\$ 61,117.33	\$ 94,571.37	\$ 159,002.03

Flujo de caja con financiamiento del 50% de la inversión, notar amortización y depreciación a 5 años, además se tomó en cuenta una tasa nominal de interés bancario del 12.5% anual.

8.29 Indicadores Financieros**Tabla 13.***Indicadores Financieros con financiamiento*

INDICADORES FINANCIEROS CON FINANCIAMIENTO	
Valor Actual Neto VAN (36.5%)=	\$ 116,506.57
Tasa Ponderada del Proyecto	14.22%
Tasa Interna de Retorno TIR =	69.91%
Inversión	\$ 74,000.00
Punto de Equilibrio # Unidades	1624784
Punto de Equilibrio USD	\$ 1,446,057.69
Rentabilidad	\$ 1.57
Valor Presente Flujos Positivos	\$ 225,995.01
Periodo de recuperación de la inversión	35 meses y 12 días
Valor Presente Flujos Negativos	\$ 74,000.00
Costo Beneficio	\$ 3.05

Tabla 14.*Cálculo de la tasa*

CÁLCULO DE LA TASA		
Inversión	\$	74,000.00
Préstamo	\$	37,000.00
Capital Propio	\$	37,000.00
Prést/Inver (%)		50.0%
Cap.Prop./Inv (%)		50.0%
Tasa Prést. (%)		12.5%
Tasa Cap. Prop (%)		25.0%
Impuesto "T" (%)		36.3%
Tasa Ponderada (%)		14.2%

Tabla 15.*Cálculo de punto de equilibrio ventas anuales*

AÑO	PUNTO DE EQUILIBRIO # UNIDADES	PUNTO DE EQUILIBRIO USD
1	271574	\$ 241,701.06
2	285377	\$ 253,985.76
3	312700	\$ 278,302.68
4	368731	\$ 328,170.38
5	386402	\$ 343,897.80
TOTAL	1624784	\$ 1,446,057.69

8.30 Análisis de relaciones financieras

El proyecto tiene una tasa interna de retorno de 69.91%, Lo cual nos da entender la rentabilidad verdadera del proyecto, esto lo relacionamos con lo que se esperaba los accionistas de retorno de la inversión que era un 25% de rentabilidad. Otro dato a tomar en cuenta es el costo beneficio del proyecto el cual da 3.05 USD, lo significa, que por cada dólar invertido se obtendrá un margen de utilidad de 2.05 USD.

El VAN también es positivo y nos representa el valor actual neto de 116,506.57 USD, lo cual significa que el proyecto entrega en valor actual neto 33.104.59 USD de rentabilidad por los 74 000USD invertidos. En valor presente

del proyecto es 225,995.01 USD, lo que significa que el proyecto en valor presente entrega 141 427 USD.

La tasa pondera la realizamos ya que es un proyecto de financiamiento bancario, el WAC debe ser inferior a la TIR, para que el proyecto sea rentable con el financiamiento e impuestos. En este caso el WACC es de 14.22%, el cual es inferior a la TIR, por lo que el proyecto es aprobable para un financiamiento bancario con la tasa de interés del 12.5%. Además, es un valor de menor riesgo por el uso de crédito financiero, de instituciones bancarias.

El punto de equilibrio del proyecto total en 5 años es una venta de 1 446 057 USD, lo que significa que en 5 años lo mínimo que se puede vender para que los egresos no superen los ingresos es este monto de dinero. En la tabla 14 se puede apreciar las ventas anuales y el punto de equilibrio anual, donde se podrá ver lo mínimo que se puede vender por año para mantener la operación.

En el estado de resultados, se puede observar gracias al punto de equilibrio que se amplía la diferencia entre ingresos y egresos, ya que se espera que el producto se consolide en el mercado y pueda generar ingresos de manera más eficiente, sin tantos costes fijos. (Tabla 9) En todos los casos, los ingresos se esperan que sean mayores a los costos fijos y variables del proyecto, siendo al mismo tiempo realista en las posibles ventas.

Según los flujos de la inversión con financiamiento, se espera una recuperación de capital y deuda en 35 meses y 12 días.

8.31 Impacto económico, regional, social y ambiental

Actualmente el estado ecuatoriano emitiría bono de deuda con una tasa de 22% de interés aproximadamente. (Primicias, 2023) Lo que significa que la utilidad neta esperada del negocio según la tasa de riesgo del país debe ser mayor al 22%, en estos proyectos podemos ver que en flujos la TIR es mayor al 69%, por lo que el negocio sobrelleva el riesgo país del Ecuador. Las ventas

nacionales en este sector serían mayores a 700 mil dólares americanos en los primeros 5 años, esto contribuiría en un valor menor al 0.1% del mercado de bebidas, sin embargo, en el nicho de mercado de bebidas funcionales saborizadas ligeramente carbonatadas, sería el 4.2% aproximado del sector.

El proyecto al final de los 5 años generara 5 plazas de empleo operativas, las cuales se encargarán de despachos y ventas y 3 plazas Administrativas sus principales funciones es comercial y mercadeo, logística y financiera contable. En aspecto social se trabajará directamente en promover un de capacitación y de bienestar laboral con nuestros colaboradores. Por último, en lo ambiental trabajaremos en campañas de reciclaje de plástico PET, para doble uso con las diferentes empresas de plásticos. Además, se utilizará en la botella PET reciclado y vuelto transformar, para cumplir el ciclo de reciclaje.

9. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

- Se puede verificar que el mercado de bebidas gasificadas se enfrenta a consumidores más demandantes que no solo buscan satisfacer sus necesidades de refrescarse, sus exigencias principales son que las mismas sean ventajosas para su cuerpo y que no tengan ingredientes que perjudiquen su salud, por lo que pagarían un mayor precio, ya que hay pocas marcas que el consumidor identifica con este beneficio.
- En el Ecuador el mercado de bebidas con gas es aproximadamente 1411.30 Millones USD, por lo que es un porcentaje mayor al 1% del PIB a la fecha del país. Lo que nos da una iniciativa, para pensar en un negocio con grandes réditos económicos y consumidores. Además de una competencia actual directa de limonadas con gas muy limitada con 4 productos en percha. Hay que tomar en cuenta que el mercado de bebidas en el Ecuador es una plaza donde se prioriza el precio y el volumen, por encima de sus cualidades beneficiosas, ya que las grandes empresas son las que poseen los canales de distribución más fuertes y promueven productos de pocos beneficios nutricionales, para reducir costos. Es ahí donde limonadas “Cuatro Estaciones” obtiene ventajas competitivas y genera un valor al consumidor el cual está en busca de este tipo de bebidas refrescantes saludables y con un concepto positivo para su estilo de vida.
- El conclusión el comercio es un sector que se mantiene en el PIB en un promedio del 10% durante los últimos 5 años, sin embargo las ventas de las empresas en el mercado de Bebidas y Gaseosas azucaradas tienden a la

baja en valores significativos, este efecto se debe a que los hábitos de consumo de los ecuatorianos han cambiado por el camino de los productos saludables, lo que para nuestro producto es una oportunidad a que la bebida que ofrecemos no contiene azúcar, además, según los datos estadísticos de la ubicación geográfica de las empresas son creadas en la costa y sierra, dejando un campo de acción en la región oriente y Galápagos para la distribución y comercialización de la limonada carbonatada.

- El crecimiento en el consumo de alimentos y bebidas saludables ha crecido exponencialmente en los últimos años, debido a la necesidad de los consumidores de cuidar su apariencia física y su salud. De acuerdo con los datos reflejados en la matriz FODA observamos que la experiencia basta en tendencias de productos y logística en el sector alimenticio es un factor importante para la consecución del negocio. En consecuencia, es un proyecto con mayores fortalezas que debilidades. A pesar de que durante la pandemia el mercado de bebidas ha disminuido, el mercado de bebidas saborizadas carbonatadas ha crecido. Se determinó que el producto será dirigido 2, 244, 379 de personas en todo el país
- En conclusión four seasons S.A.S en una empresa diferenciada al mercado local de la mayoría de bebidas y refrescos, la cual no se basa en competencia de precios, su filosofía es entregar un status al consumidor, buscar combinaciones de sabores diferentes a los que se ha probado antes y crear tendencia de esos productos a nivel local, empaques completamente innovadores, los cuales cautiven al consumidor y siempre cuidado a sus clientes con productos sanos y funcionales, es ahí donde se apunta la campaña de mercadeo. La empresa dispone un plan de ventas por 25 mil unidades mes el primer año, el precio de cada unidad es de 1 dólar americano al PVP, con un costo de producción de 0.31 USD. Los principales canales de distribución de los productos serán tiendas de conveniencia, autoservicios, supermercados, farmacias, restaurantes y

bares. El presupuesto de mercadeo es de 29 710 USD anuales para lograr la venta de aproximadamente 300 mil unidades año.

- Para la gestión táctica de operaciones se basará principalmente en los objetivos principales de la organización sobre todo en la parte comercial, para así poder tener números financieramente rentables en el negocio. Se realizará un plan de marketing con un valor anual de 29 710 USD, para iniciar el primer año, con la salida del producto al mercado. El plan de producción se realizará junto con la maquila, el cual se basará en la meta de producir 25 mil unidades mensuales. El costo total de unidad producida es de 0.31 USD. Para el plan de compras se basará con un principio de abastecimiento de mercadería de aproximadamente 3 y 4 meses, esto con el hecho que la mayoría de materias primas son importadas y sus lead times son de 60 a 90 días en algunos casos. Se espera obtener crédito de los proveedores de al menos 30 días, para disponer siempre de flujo de caja positivo y tener el soporte necesario para brindar crédito a otros clientes. En el control de calidad de la materia prima de compra se realizará análisis físicos-químicos y se realizará
- Después de realizar el análisis financiero se puede deducir que el proyecto es rentable con una TIR del 69.91% y un VAN 116,506.57 USD. La inversión tendrá una recuperación del capital y pago de la deuda de la misma en 35 meses y 12 días. El punto equilibrio es de 1 446 057 USD, lo que significa que para no generar pérdidas proyecto debe generar ese monto de ingresos en 5 años.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda hacer la segmentación del mercado indicada, para poder trabajar eficientemente con la línea de consumidores a las cuales se espera ofrecer el producto.
- Gran riesgo de productos sustitutos de bajo precio, se recomienda mantener la línea de negocio de un producto de alto valor agregado y campaña dirigida a los estratos sociales con mayor poder adquisitivo de la población.
- Se recomienda trabajar solo en mercado moderno, ya que el mercado tradicional ingiere en muchos costes y mucha experiencia logística.
- Tener una propuesta de valor agregado muy fuerte para que el costo del producto y el nicho al que se quiera llegar, sienta que el producto cumpla sus expectativas.
- Se recomienda iniciar negociaciones con los principales supermercado, autoservicios y puntos de exhibición, para poder cumplir la cuota de ventas en el menor tiempo posible y basar su principal estrategia de comercialización en este tipo de puntos de venta.
- La empresa necesita manejar un flujo de caja muy activo, por lo que se recomienda tener crédito con todos los proveedores de al menos 60 días y dar crédito directo a sus clientes no mayor de 45 días.
- Se recomienda vender el producto a PVP de 1 USD.
- No elevar costos fijos de la empresa ya que la misma es muy sensible a los mismos, además se debe cumplir como mínimo la venta de 250 mil unidades el primer año.
- Por último se recomienda financiar la operación con un préstamo bancario de 50%, para tener un menor riesgo y en el proyecto y disponer de una mayor rentabilidad para los accionistas en beneficios/costo de la inversión.

REFERENCIAS

- Asobanca. (2023). *Nuevo salario básico unificado para el año 2023*. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/Legal/nuevo-salario-basico-unificado-para-el-ano-2023/#:~:text=Extracto%3A%20El%20Presidente%20de%20la,1%20de%20enero%20de%202023.>
- Barrio, J. (2015). *La influencia de los medios sociales en el consumo masivo*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Bellis, M. (2019). *Introduction to Pop: The History of Soft Drinks*. Obtenido de <https://www.thoughtco.com/introduction-to-pop-the-history-of-soft-drinks-1991778>
- Blackwell, W. (2016). *Chemistry and Technology of Soft Drinks and Fruit Juices*. West Sussex,: John Wiley & Sons, Ltd.
- Castillo, A., Medina, J., & Soto, C. (2019). *Plan de negocios para incursionar en el mercado de las bebidas sanas y relajantes elaborando un Té a base de productos naturales*. Tesis de maestría. Universidad externado de Colombia. Bogotá: UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA.
- Cathcart, D., & Gómez, P. (2017). *Producción y Comercialización de Bebidas Saludables a Base de Frutas y Suplementos Naturales*. Tesis de Maestría. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Dueñas, C. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa de bebidas energéticas en la ciudad de Bogotá*. ORGANIKA S.A.S. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- El Universo. (2019). *Los Ecuatorianos toman al año 1560 millones de litros de bebidas no alcohólicas*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/04/12/nota/7281038/1560-millones-litros-bebidas-se-toman-ano/>
- Espinoza, C., Gutierrez, C., & Cárdenas, H. (2021). *Plan estratégico para una empresa de bebidas energéticas en base yerba mate*. Tesis de maestría. Lima: Universidad del Pacífico.
- Euromonitor. (2021). *Ecuador drinks industry*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/insights/drinks>

- Foreman, A. (2017). *A brief history of lemonade*. *The wall street journal*. Obtenido de <https://www.wsj.com/articles/a-brief-history-of-lemonade-1502383362>
- González, C. (2018). *Influencia de la publicidad realizada a través de las redes sociales en el comportamiento del consumidor digital*. Tesis de Maestría. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- INEC. (2023). *Boletín Técnico N°01-2023-IPC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/enero/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2023-IPC.pdf
- Innova Markets Insight. (2019). *Soft Drinks Flavor Trends: on a discovery mission*. Obtenido de <https://www.innovamarketinsights.com/press-release/flavor-trends-on-a-discovery-mission/>
- Primicias. (2023). *Con riesgo País en 1859 puntos, Ecuador Pagaría intereses de 22%*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-tensiones-politicas-guillermolasso/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo*. Quito: Supercias.

ANEXOS

Anexo 1.

Formato encuesta bebidas de limonadas

Encuesta Bebidas de Limonadas Carbonatadas

Queremos saber su opinión, por favor, debe el siguiente cuestionario? La información que nos proporcione será utilizada para conocer la valoración del producto en el mercado. El cuestionario no tomara más de 2 minutos. Gracias!

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. SEXO *

Marca solo un óvalo.

MASCULINO

FEMENINO

Otro: _____

2. Edad *

Marca solo un óvalo.

15-20

20-25

25-30

30-40

40-50

Otra

3. Consume usted limonadas saborizadas con gas? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Decisión de Compra

4. Cual es la marca que más consume?

Marca solo un óvalo.

- Imperial
 Güitig
 San Pellegrino
 Otro: _____

5. En que basa su decisión de compra de limonadas con gas?

Selecciona todos los que correspondan.

- Sin Azúcar
 Precio
 Beneficios a la Salud
 Sabor
 Empaque
 Marca
 Natural
 Otro: _____

6. Con que frecuencia usted consume limonadas gasificadas?

Marca solo un óvalo.

- 1-2 veces por semana
 2-4 veces por semana
 Todos los días.
 No consumió
 1 vez cada 15 días

7. En que lugares es donde suele comprar limonadas?

Selecciona todos los que correspondan.

- Restaurantes
 Tiendas
 Supermercados
 Hogar
 Bares
 Fiestas
 Otro: _____

8. En que momento del día suele consumir?

Marca solo un óvalo.

- Desayuno (7:00-10:00)
 Break (10:00-12:00)
 Almuerzo (12:00-15:00)
 Break (15:00-19:00)
 Cena (19:00-22:00)
 Otro: _____

9. Que otras combinaciones de limonadas gustaría probar?

Selecciona todos los que correspondan.

- Ginger/Lemonade
 Blueraspberry/Lemonade
 Coco/Lemonade
 Pink Lemonade
 Strawberry/Lemonade
 Otro: _____

10. Que presentación es la que más consume en este tipo de bebidas?

Marca solo un óvalo.

- 330ml
 410ml
 550 ml
 1500ml
 Otro: _____

11. Cual es el máximo precio que usted pagaría por la limonada de 550ml?

Marca solo un óvalo.

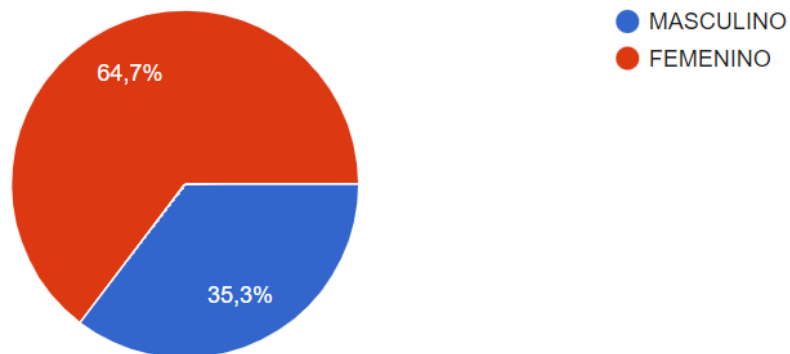
- 2.00 USD
 1.00 USD
 0.80 USD
 0.60 USD
 0.50 USD
 0.25 USD
 Otro

Anexo 2

Género de la persona encuestada

SEXO

266 respuestas

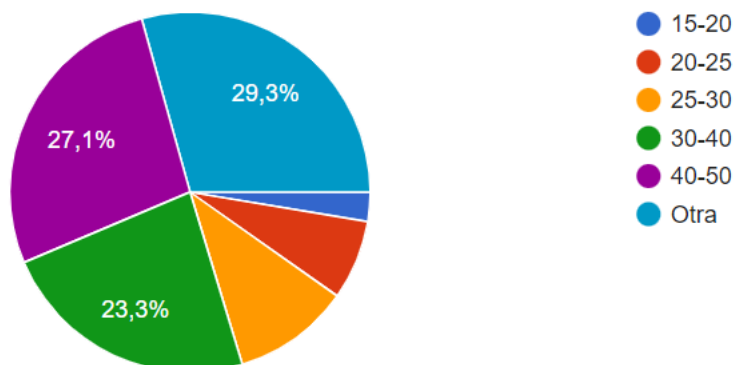


Anexo 3

Edad de la persona encuestada

Edad

266 respuestas

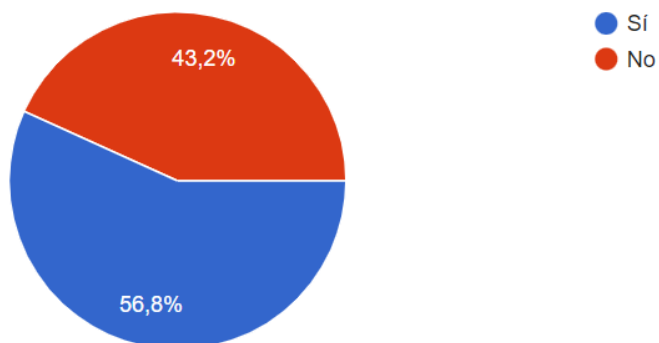


Anexo 4

Consumo de limonadas saborizadas con gas

Consumen usted limonadas saborizadas con gas?

266 respuestas



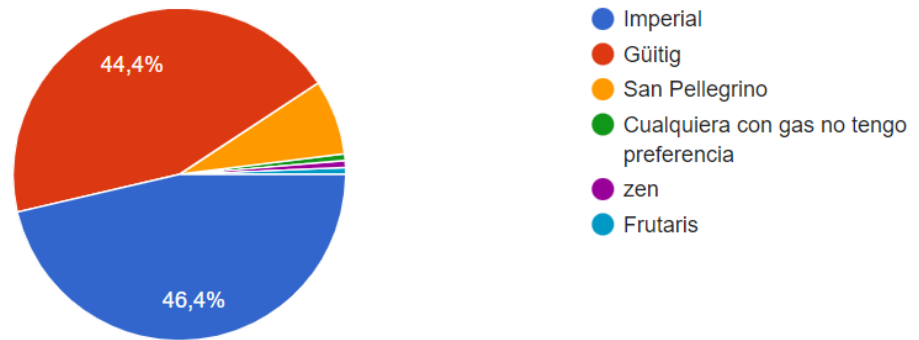
Anexo 5

¿Cuál es la marca de mayor consumo?

Decisión de Compra

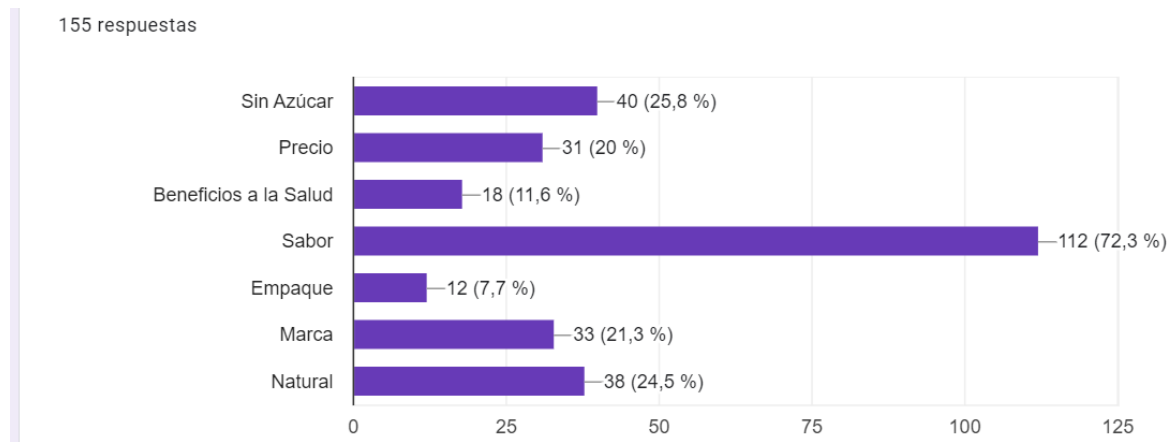
Cual es la marca que más consume?

151 respuestas



Anexo 6

¿En que basa su decisión de compra de limonadas con gas?

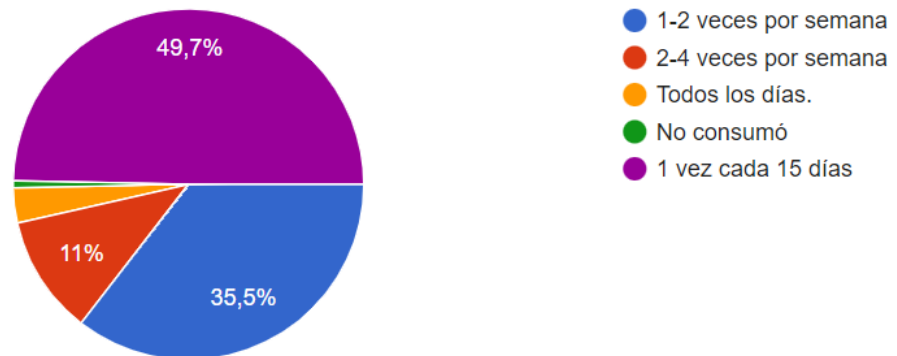


Anexo 7

Frecuencia de consumo de limonadas gasificadas

Con que frecuencia usted consume limonadas gasificadas?

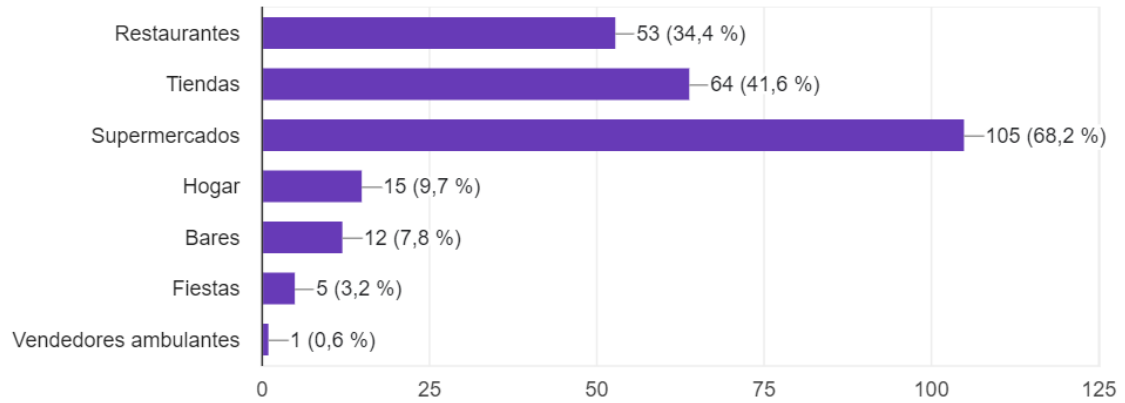
155 respuestas



Anexo 8

¿En qué lugares suele comprar limonadas con gas?

154 respuestas

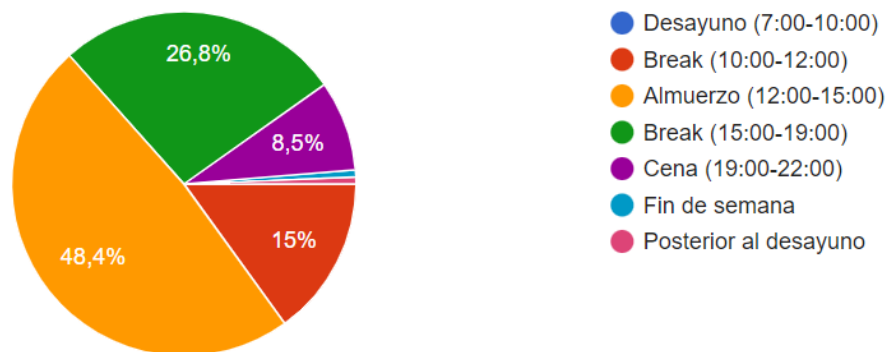


Anexo 9

Momento del día de consumo

En que momento del día suele consumir?

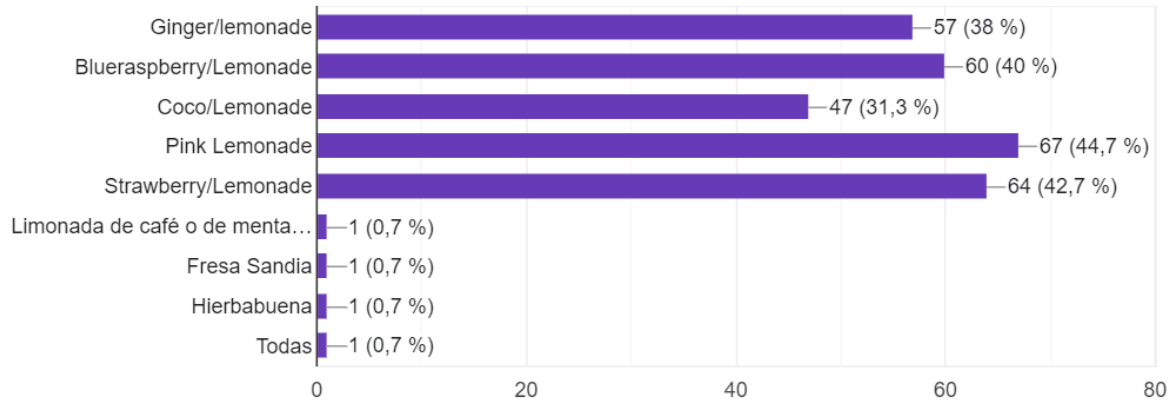
153 respuestas



Anexo 10

¿Qué otras combinaciones de limonadas gustaría probar?

150 respuestas

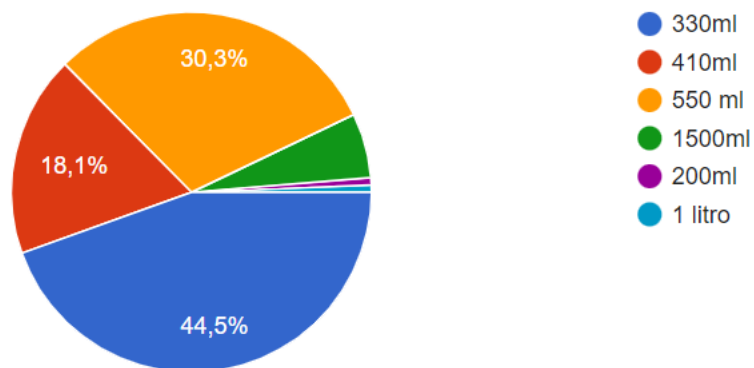


Anexo 11

¿Presentación de envase de consumo de bebidas?

Que presentación es la que más consume en este tipo de bebidas?

155 respuestas

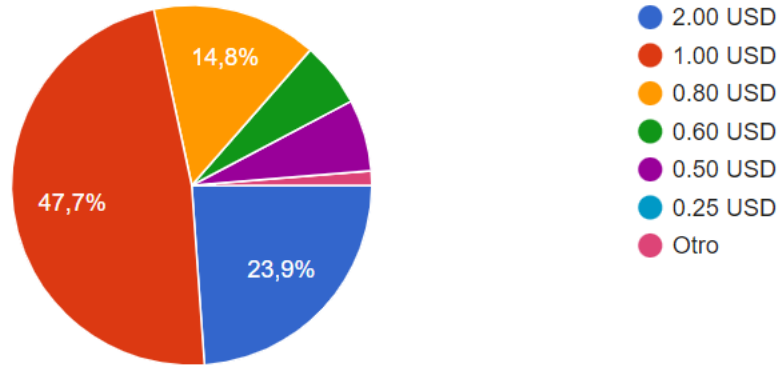


Anexo 12

Precio máximo de pago

Cual es el máximo precio que usted pagaría por la limonada de 550ml?

155 respuestas



Anexo 12

Plan Financiero Datos Generales

Descripción	Datos
Vida útil (años)	5
Cantidad a vender al 100% (unidades)	300,000
Precio de venta (USD/unidades) \$	0.89
Costo variable (USD/unidades) \$	0.308
Costo Fijo	158,056
Impuestos ventas (IVA)	12.0%
Impuestos transacciones (IT)	0.0%
Impuestos a las utilidades	36.3%

Anexo 13

Flujo de caja inicial

Año	1	2	3	4	5
Progr. Prod. (%)	100	100	100	100	100
Producción (unidades)	300000	390000	507000	659100	856830
Ventas (USD) \$	267,857.14	\$ 348,214.29	\$ 452,678.57	\$ 588,482.14	\$ 765,026.79
Costo Var. (USD) \$	92,410.71	\$ 120,133.93	\$ 156,174.11	\$ 203,026.34	\$ 263,934.24
Costo Fijo (USD) \$	158,056.20	\$ 166,089.57	\$ 181,991.19	\$ 214,601.31	\$ 224,885.98
Utilidad \$	17,390.23	\$ 103,776.50	\$ 168,834.70	\$ 241,472.35	\$ 368,009.78

Anexo 14

Depreciación línea de activos

Inversiones	Costo (USD)	V. U. (años)	Dep. Lin.	Año 5	
Obras civiles		0	25	0	0
Investigación y Desarrollo		2000	5	400	
Concesiones administrativas		0			
Aplicaciones informáticas		1000	5	200	
Desarrollo fórmula y patente		2000	5	400	0
Equipo B		3000	3	1000	0
Equipo C		66000	5	13200	0
Total depreciación por año:				15200	

Nota: Calcula la Depreciación de los Activos de forma lineal, donde el valor del activo se divide entre la vida útil en años.

Anexo 15

Cálculo Capital de trabajo

Capital de trabajo año 1:	%	Año 1
Activo Circulante		\$
(USD):	ventas	13% 37,500.00
Pasivo Circulante		\$
(USD):	operativos	17% 15,525.00
Capital de Trabajo		
(USD):	Act. Cte. - Pas. Cte.	\$(17,957.14)

Nota: Se establece plan de trabajo para 1 año, tiempo de cobro 45 días de crédito clientes, tiempo de pago a proveedores 60 días.

Año	0	1	2	3	4	5
Capital de Trabajo	0	\$(17,957.14)	\$(5,387.14)	\$(7,003.29)	\$(9,104.27)	\$(11,835.55)

Nota: Cálculo capital de trabajo a 5 años.

Anexo 16

Estado de Resultados Sin Financiamiento

Año		1	2	3	4	5
Ventas	\$	267,857.14	\$ 348,214.29	\$ 452,678.57	\$ 588,482.14	\$ 765,026.79
Ingreso Neto (1)	\$	267,857.14	\$ 348,214.29	\$ 452,678.57	\$ 588,482.14	\$ 765,026.79
Costos Operativos	\$	250,466.91	\$ 286,223.50	\$ 338,165.30	\$ 417,627.65	\$ 488,820.22
Costos Variables	\$	92,410.71	\$ 120,133.93	\$ 156,174.11	\$ 203,026.34	\$ 263,934.24
Costo fijo	\$	158,056.20	\$ 166,089.57	\$ 181,991.19	\$ 214,601.31	\$ 224,885.98
Costo No operat.	\$	15,200.00	\$ 15,200.00	\$ 15,200.00	\$ 14,200.00	\$ 14,200.00
Depreciación	\$	15,200.00	\$ 15,200.00	\$ 15,200.00	\$ 14,200.00	\$ 14,200.00
Utilidad Bruta	\$	2,190.23	\$ 46,790.79	\$ 99,313.27	\$ 156,654.50	\$ 262,006.56
Impuestos a Utilidades (36.25%)	\$	793.96	\$ 16,961.66	\$ 36,001.06	\$ 56,787.25	\$ 94,977.38
Utilidad Neta Despues de impuesto:	\$	1,396.27	\$ 29,829.13	\$ 63,312.21	\$ 99,867.24	\$ 167,029.19

Anexo 17

Flujo de caja de la inversión sin financiamiento

Año	0	1	2	3	4	5
Inversión	\$ (74,000.00)					
Capital de Trabajo	\$ (17,957.14)	\$ (5,387.14)	\$ (7,003.29)	\$ (9,104.27)	\$ (11,835.55)	
Ingresos	\$ 267,857.14	\$ 348,214.29	\$ 452,678.57	\$ 588,482.14	\$ 765,026.79	
Costos Operat.	\$ (250,466.91)	\$ (286,223.50)	\$ (338,165.30)	\$ (417,627.65)	\$ (488,820.22)	
Impuestos a utilidades (36.25%)	\$ (793.96)	\$ (16,961.66)	\$ (36,001.06)	\$ (56,787.25)	\$ (94,977.38)	
Valor Desecho						
Flujo Neto	\$ (74,000.00)	\$ (1,360.87)	\$ 39,641.99	\$ 71,508.93	\$ 104,962.97	\$ 169,393.63

Anexo 18

Indicadores financieros sin financiamiento

Indicadores Financieros sin Financiamiento

Valor Actual Neto VAN	\$	85,394.48
Tasa Rendimiento Capital Propio		25%
Tasa Interna de Retorno TIR =		76%
Inversión	\$	74,000.00
Rentabilidad	\$	1.15
Valor Presente Flujos Positivos	\$	159,394.48
Valor Presente Flujos Negativos	\$	74,000.00
Costo Beneficio	\$	2.15

Anexo 19

Plan de Inversión

	Plan de inversión	
	Costo	Depreciación
Gasto de Constitución de la empresa	\$ -	\$ -
Terreno y bienes	\$ -	\$ -
Construcciones	\$ -	\$ -
Mobiliario	\$ -	\$ -
Instalaciones técnicas	\$ -	\$ -
Maquinaria	\$ -	\$ -
Elementos de Transporte	\$ 66,000.00	\$ 13,200.00
Equipos informáticos	\$ 3,000.00	\$ 1,000.00
Compras y aprovisionamientos iniciales	\$ -	\$ -
Otros...	\$ -	\$ -
Investigación y Desarrollo	\$ 2,000.00	\$ 400.00
Concesiones administrativas	\$ -	\$ -
Aplicaciones informáticas	\$ 1,000.00	\$ 200.00
Desarrollo fórmula y patente	\$ 2,000.00	\$ 400.00
Anticipios para inmovilizados	\$ -	\$ -
Otros...	\$ -	\$ -
INVERSIÓN TOTAL	\$ 74,000.00	\$ 15,200.00

Anexo 20

Costos Fijos

Año	2023		2024		2025		2026		2027	
GASTOS PLANIFICADOS	VALOR	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Costos por empleado	MENSUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL	ANUAL
Cantidad operativos		1	3	3	4	5	5			
Salarios Operativos	\$ 450.00	\$ 16,200.00	\$ 16,200.00	\$ 21,600.00	\$ 27,000.00	\$ 27,000.00	\$ 27,000.00			
Beneficios	\$ 148.50	\$ 5,346.00	\$ 5,346.00	\$ 7,128.00	\$ 8,910.00	\$ 8,910.00	\$ 8,910.00			
Cantidad Administrativos			2	2	2	3	3			
Salarios Administrativos	\$ 1,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00			
Beneficios	\$ 330.00	\$ 7,920.00	\$ 7,920.00	\$ 7,920.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00	\$ 11,880.00			
Subtotal	\$ 1,928.50	\$ 53,466.00	\$ 53,466.00	\$ 60,648.00	\$ 83,790.00	\$ 83,790.00	\$ 83,790.00			
Costos de operación										
Alquiler de la oficina y Bode	1 \$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 3,960.00	\$ 4,356.00	\$ 4,791.60	\$ 5,270.76				
Electricidad	1 \$ 75.00	\$ 900.00	\$ 990.00	\$ 1,089.00	\$ 1,197.90	\$ 1,317.69				
Sistema de Facturación / ER	1 \$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,640.00	\$ 2,904.00	\$ 3,194.40	\$ 3,513.84				
Agua	1 \$ 15.00	\$ 180.00	\$ 198.00	\$ 217.80	\$ 239.58	\$ 263.54				
Teléfono	1 \$ 30.00	\$ 360.00	\$ 396.00	\$ 435.60	\$ 479.16	\$ 527.08				
Acceso a Internet	1 \$ 50.00	\$ 600.00	\$ 660.00	\$ 726.00	\$ 798.60	\$ 878.46				
Gastos de Transporte & Ma	1 \$ 1,600.00	\$ 19,200.00	\$ 21,120.00	\$ 23,232.00	\$ 25,555.20	\$ 28,110.72				
Gastos Legales	1 \$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92				
Material de oficina	1 \$ 20.00	\$ 240.00	\$ 264.00	\$ 290.40	\$ 319.44	\$ 351.38				
Alícuota	1 \$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,320.00	\$ 1,452.00	\$ 1,597.20	\$ 1,756.92				
Subtotal	\$ 2,490.00	\$ 29,880.00	\$ 32,868.00	\$ 36,154.80	\$ 39,770.28	\$ 43,747.31				
Costos de marketing										
Hospedaje del sitio web	1 \$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,302.00	\$ 1,412.67	\$ 1,532.75	\$ 1,663.03				
Actualizaciones del sitio web	1 \$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,302.00	\$ 1,412.67	\$ 1,532.75	\$ 1,663.03				
Material Promocional	1 \$ 700.00	\$ 8,400.00	\$ 9,114.00	\$ 9,888.69	\$ 10,729.23	\$ 11,641.21				
Impresión de material	1 \$ 275.85	\$ 3,310.20	\$ 3,591.57	\$ 3,896.85	\$ 4,228.08	\$ 4,587.47				
Eventos de marketing	1 \$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 13,020.00	\$ 14,126.70	\$ 15,327.47	\$ 16,630.30				
Gastos varios	1 \$ 300.00	\$ 3,600.00	\$ 3,906.00	\$ 4,238.01	\$ 4,598.24	\$ 4,989.09				
Subtotal	\$ 2,475.85	\$ 29,710.20	\$ 32,235.57	\$ 34,975.59	\$ 37,948.52	\$ 41,174.14				
Otros										
Alquiler maquila	1 \$ 2,750.00	\$ 33,000.00	\$ 34,320.00	\$ 35,692.80	\$ 37,120.51	\$ 38,605.33				
Viáticos	1 \$ 600.00	\$ 7,200.00	\$ 7,920.00	\$ 8,712.00	\$ 9,583.20	\$ 10,541.52				
Costos de viajes	2 \$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 5,280.00	\$ 5,808.00	\$ 6,388.80	\$ 7,027.68				
Subtotal	\$ 3,750.00	\$ 45,000.00	\$ 47,520.00	\$ 50,212.80	\$ 53,092.51	\$ 56,174.53				
TOTALES										
Gastos planificados TOTALES	\$ 10,644.35	\$ 158,056.20	\$ 166,089.57	\$ 181,991.19	\$ 214,601.31	\$ 224,885.98				

Anexo 21

Costos Variables

GASTOS PLANIFICADOS	%
Comisiones	
Ventas	3.50%
Valor Unit. De la Botella	31.00%
Subtotal	34.50%
TOTALES	
Gastos planificado	34.50%

Nota: Costos de materia prima, maquila, envases, etiquetas y films plásticos, más comisión de 3.5% de ventas.

