



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE UNA BEBIDA
ENERGIZANTE A BASE DE PLANTA GUARANÁ IMPORTADA DE
BRASIL, EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

NICOLÁS ARTURO PAZMIÑO MESÍAS

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE UNA BEBIDA ENERGIZANTE A
BASE DE PLANTA GUARANÁ IMPORTADA DE BRASIL, EN LA CIUDAD DE
QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para obtener el título de Licenciado en Negocios Internacionales

Profesor guía

Elisa Angélica Bravo Ramírez

Autor

Nicolás Arturo Pazmiño Mesías

Año

2020

DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de una bebida energizante a base de planta Guaraná importada de Brasil, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Nicolás Arturo Pazmiño Mesías en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

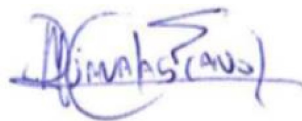


Elisa Angélica Bravo Ramírez

CC: 1715478002

DECLARACIÓN DE PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de una bebida energizante a base de planta Guaraná importada de Brasil, en la ciudad de Quito de Nicolás Arturo Pazmiño Mesías, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Diana Carolina Lascano Lozada', is centered on the page.

Diana Carolina Lascano Lozada

CC: 1803794138

DECLARACIÓN DE AUDITORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'N. Pazmiño Mesías', written over a horizontal line.

Nicolás Arturo Pazmiño Mesías

CC: 1718315540

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, hermanos, y todas las personas que se involucraron en estos cuatro años y medio de mi carrera para lograr mi titulación y la ejecución de mi plan de negocios.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mi madre, porque ella me apoyó económicamente para poder estudiar mi carrera y culminar con éxito.

RESUMEN

Hoy en día, la industria que fabrica bebidas azucaradas tiene un crecimiento promedio del 6% con más de 100 empresas en el mercado nacional, a pesar de su alta competencia, la mayoría de las empresas no tienen más de 15 años de constitución, su motivo principal es la introducción de nuevos productos en la industria. Un gran porcentaje de consumidores toman este tipo de bebidas a diario, sin embargo, las bebidas energéticas se consumen una vez al mes principalmente porque el consumo diario puede afectar la salud de los consumidores. Mediante la elaboración del plan de negocios se evidenció que a los consumidores les atrae saber los beneficios de la composición de la planta y el fruto guaraná. La guaraná nace en tierras amazónicas de Brasil y Venezuela, es una planta única que mediante su fruto color rojo se obtiene el doble de cafeína que una pepa de cacao y tiene un sabor único tropical. La viabilidad de este plan de negocios permitirá la constitución de la empresa "Bebidas Energéticas Pazmiño Cia, Ltda." elaborará un producto llamado "guaradrink" cuya principal actividad es fabricar y comercializar una bebida energética a base de planta de guaraná extrayendo su sabor y esencia de cafeína para energizar las actividades largas de los consumidores. El precio de venta al público de "guaradrink" será de \$1,25 dólares, sin embargo, el canal de distribución de la empresa es corto, por lo tanto, se venderá a minoristas al 85% de su precio en el mercado. La empresa estará ubicada al norte de Quito y producirá 23.245 unidades al mes, proyectando la venta de un producto a cada consumidor del mercado meta. Se debe invertir \$65.977,39 entre capital de trabajo, planta y equipo, se espera que después de cinco años del proyecto se tenga una tasa interna de retorno de 41,49% y 65,53% para el inversionista.

ABSTRACT

Nowadays, soft drinks industry has growth 6% on average and there are more than 100 companies in the local market, despite their high competition, most companies start their activities 15 years ago as a result of manufacturing new products. Most of the consumers drink soft drinks daily, however, they consume energy drinks once per month because daily consumption affects consumer health. The development of the business plan showed that consumers has been interested about the benefits of the guarana's plant and fruit. Guarana is born in the Amazon territory of Brazil and Venezuela; it is a unique plant and its red fruit composition gets double of caffeine than a cocoa bean, it has a tropical unique flavor. "Bebidas Energéticas Pazmiño Cia. Ltda." will produce "guaradrink" as a mainly product activity, the energy drink will be produced with guarana plant, extracting its flavor and caffeine essence to energize consumers daily activities. Although the retail price of "guaradrink" will be \$1,25 dollars, it will be sold to retailers at 85% of the price since the company's distribution is short. The company will be located north of Quito and the production start with 23.245 units per month, selling one product to the target audience. The project invests \$65.977,39 between net working capital, plant and equipment, after five years, the project will be expected an internal rate of return of 41,49% and 65,53% for the investor.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 1 |
| 1.1 Justificación del Trabajo de Titulación | 1 |
| 1.1.1 Objetivo General | 2 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos..... | 2 |
| 2 Análisis del Entorno | 3 |
| 2.1 Análisis PEST | 3 |
| 2.1.2 Factor Político-legal..... | 3 |
| 2.1.1 Factor Económico..... | 6 |
| 2.1.3 Factor Social | 8 |
| 2.1.4 Factor Tecnológico..... | 9 |
| 2.2 Análisis de la industria (Porter) | 10 |
| 2.2.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes | 11 |
| 2.2.2 Rivalidad entre competidores..... | 12 |
| 2.2.3 Poder de negociación de los proveedores..... | 12 |
| 2.2.4 Amenaza de los productos sustitutos | 13 |
| 2.2.5 Poder de negociación de los clientes | 13 |
| 2.5.6 Conclusiones de Análisis de PORTER | 14 |
| 2.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) | 15 |
| 3. Análisis del cliente | 16 |
| 3.1 Problema de Investigación | 17 |
| 3.1.1 Objetivo General | 17 |
| 3.1.2 Objetivos específicos | 17 |
| 3.1.3 Hipótesis de la investigación..... | 18 |

| | |
|--|----|
| 3.2 Investigación Cualitativa | 18 |
| 3.2.1 Entrevista a expertos | 18 |
| 3.2.2 Grupo Focal | 20 |
| 3.3 Investigación cuantitativa | 22 |
| 3.3.1 Encuesta | 22 |
| 4. Oportunidad de Negocio | 24 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocios encontrada .. | 24 |
| 5. Plan de Marketing | 27 |
| 5.1 Estrategia general de marketing | 27 |
| 5.1.1 Mercado Objetivo | 27 |
| 5.1.2 Propuesta de valor | 29 |
| 5.2 Mezcla de Marketing | 30 |
| 5.2.1 Producto | 31 |
| 5.2.2 Precio | 33 |
| 5.2.3 Plaza | 35 |
| 5.2.4 Promoción | 37 |
| 6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional ... | 39 |
| 6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización | 39 |
| 6.1.1 Misión | 39 |
| 6.1.2 Visión | 39 |
| 6.1.3 Objetivos | 40 |
| 6.2 Plan de operaciones | 40 |
| 6.2.1 Infraestructura | 40 |
| 6.2.2 Maquinaria y bienes | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2.3 Mapa y flujograma de procesos | 42 |
| 6.2.4 Proceso de Importación | 44 |
| 6.2.5 Cadena de valor | 44 |
| 6.3 Estructura organizacional..... | 45 |
| 6.3.1 Estructura legal..... | 45 |
| 6.3.2 Diseño de estructura organizacional | 46 |
| 6.3.3 Perfil de puestos | 47 |
| 7. Evaluación Financiera..... | 49 |
| 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos | 49 |
| 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital | 52 |
| 7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja..... | 53 |
| 7.4 Proyección flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración | 56 |
| 7.5 Índices financieros | 58 |
| 8. Conclusiones y Recomendaciones | 60 |
| Referencias | 62 |
| Anexos | 63 |

1. Introducción

1.1 Justificación del Trabajo de Titulación

Actualmente, se vive en una sociedad la cual poco a poco quiere ingerir alimentos que beneficien a la salud de la gente. Las empresas han decidido establecer parámetros ambientales para tener productos “Bio”. Esto se puede lograr al tener estándares internacionales basados por ejemplo en las normas ISO, que dependiendo el enfoque que la empresa quiere dar a sus productos las obtiene cumpliendo parámetros.

Según el preámbulo de investigación, se puede observar que las tendencias de bebidas de consumo en la actualidad requieren ser más saludables con esencias naturales, dejando atrás los químicos utilizados por las industrias. Algunas industrias dedicadas a la elaboración de bebidas no alcohólicas tratan de reducir sus costos de producción.

En consecuencia, el plan de titulación electo es el siguiente “Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de una bebida energizante a base de planta Guaraná importada de Brasil, en la ciudad de Quito”.

La guaraná es una planta que se cultiva en la amazonia de Brasil, tiene componentes energéticos que estimula naturalmente a las personas que la consumen, su principal componente es la cafeína, por lo tanto, tiene cuatro principales beneficios: generar energía, pérdida de peso, estimulación a diferentes órganos y generar propiedades antioxidantes.

El plan de negocios se enfoca en el primer beneficio, creando una bebida energética con planta de guaraná, la razón principal de elección es crear una bebida que no contenga “edulcorantes no calóricos” y químicos para no afectar los organismos de los consumidores de los productos. Crear energía corporal y mental mediante la planta que contiene cafeína, la planta de guaraná genera el doble de cafeína que un grano de café. A pesar de que el plan de negocios está centrado en establecer una bebida energética para personas que realizan deporte y tienen actividades diarias largas, la bebida puede de igual manera

ayudar a los consumidores a la reducción de peso, sin embargo, no quiere decir que es el beneficio principal, pero a raíz de los componentes de la planta se pueden dar pérdidas de peso al consumirlo durante el deporte, y para personas de contextura delgada tonificar su masa muscular.

Finalmente, esta bebida no se ha producido ni distribuido en el país, se puede observar que existe bebidas naturales con un mínimo porcentaje de guaraná, ginseng o plantas netamente cultivadas en el Ecuador que se pueden asemejar a los beneficios, sin embargo, la planta de guaraná es única en sus componentes amazónicos. De igual manera en el mercado existe una bebida gaseosa llamada "Guaraná Antártica" que es importada de Brasil y distribuida en varios mercados minoristas, sin embargo, los componentes de guaraná se pierden al ser una bebida gaseosa.

1.1.1 Objetivo General

- Investigar y desarrollar el plan de negocios para reducir el riesgo de fracaso al elaborar la bebida energética a base de planta de guaraná brasilera para la comercialización en el mercado ecuatoriano.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el plan de negocios mediante los parámetros establecidos por la universidad para cumplir con la titulación.
- Demostrar los pasos y requisitos que se necesita para importar la planta de guaraná para fabricar la bebida energizante.
- Investigar la receptibilidad del producto en el segmento de mercado en el Ecuador, mediante el análisis de métodos cualitativos y cuantitativos.
- Identificar los ingredientes y procedimientos para producir una bebida energizante cumpliendo las normas INEN en nuestro mercado.
- Realizar el análisis financiero para evaluar la viabilidad del plan de negocios y saber la rentabilidad que se puede obtener mediante la bebida energética.
- Demostrar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Negocios Internacionales en los ámbitos comerciales y financieros.

- Implementar un plan de marketing estratégico para lograr canalizar el producto al segmento meta electo.

2 Análisis del Entorno

2.1 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta que sirve para analizar ciertos factores del macroentorno que pueden beneficiar o afectar a una industria (Alvarado, 2015). Con esta herramienta se analizan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos con el fin de conocer la industria en donde el plan de negocios se involucrará.

Según la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU), el producto pertenece a la industria CIIU C1104.01 “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 en proporción inferior al 50%), aguas tónicas, gelatina comestible, bebidas hidratantes, etcétera” (INEC, 2012).

Por lo tanto, el análisis PEST a continuación relaciona todos los factores que influyen en esta industria.

2.1.2 Factor Político-legal

Arancel de importación materia prima Brasil

La tasa arancelaria para importar la planta de guaraná hacia el Ecuador es del 25% por kilogramo importado, sin embargo, Brasil y Ecuador tienen acuerdos comerciales suscritos en el marco de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración) desde el 2015 para importar esta materia prima con 0% de Ad valorem, de igual manera se debe tomar en cuenta dos tasas arancelarias adicionales, el Fodinfra del 0,5% y el IVA del 12%. En la partida arancelaria 0810909090, no existen salvaguardias, ICE, AEX y Antidumping (ALADI, 2012). Este factor puede ser una oportunidad, ya que el único tributo que se pagaría sería Ad valorem, sin embargo, presentando un certificado único de origen

puede quedar excepto de este tributo arancelario. A finales del año 2019, el presidente Lenin Moreno presentó una ley relacionada al fomento productivo y atracción de inversiones, esta reforma puede beneficiar a la importación de guaraná como materia prima para la producción de un nuevo producto con la exoneración completa del Impuesto a la Salida de Divisas para pagos en el exterior (SRI, 2018).

Normas para la elaboración de bebidas energéticas

Para realizar una bebida energética con materia prima importada, se debe cumplir ciertos parámetros que están suscritos en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. El certificado primordial que se requiere es el de “Buenas Prácticas de Manufactura” este certificado debe ser otorgado por el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria). Otro requisito fundamental es cumplir con la norma ISO 17025, en donde se realiza un análisis de laboratorio para demostrar parámetros microbiológicos del producto. De igual manera el producto debe tener un código único de producto (CUP).

La partida arancelaria de este producto es la 2202.90.00.10 y pertenece al código CIU C1104.01, por lo que necesita cumplir con las normas INEN 2411:2015. Es importante destacar que al ser una bebida energizante tiene que incluir advertencias con letras legibles, el texto que se incluye debe decir lo siguiente: “Bebida no recomendada para niños, mujeres embarazadas, personas intolerantes a la cafeína”.

En las normas INEN anteriormente mencionadas, hay que tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- Contenido de taurina menos a los 4000 mg/L.
- Contenido de cafeína entre 250 a 320 mg/L.
- Cantidad de glucoronolactona debe ser menor a 2400mg/L.
- Cantidad de carnitina debe ser menor a 500mg/L.

Según la Organización Mundial de la Salud las bebidas energéticas no deben superar los niveles máximos de consumo tolerables de vitaminas y minerales que muestra la siguiente tabla de la norma INEN 2411:2015.

Tabla 1. Niveles máximos de vitaminas y minerales

| Requisito | Unidad | Nivel máximo de consumo tolerable (UL) | Método de ensayo |
|---------------------------------|--------|--|------------------|
| Vitamina B1 (Tiamina) | mg | 100 | AOAC 2011.15 |
| Vitamina B2 (Riboflavina) | mg | 40 | UNE-EN 14122 |
| Acido nicotínico (Vitamina B3) | mg | 10 | UNE-EN 15652 |
| Nicotinamida (Vitamina B3) | mg | 900 | UNE-EN 15652 |
| Vitamina B5 (Ácido pantoténico) | mg | 200 | AOAC 2012.16 |
| Vitamina B6 (Piridoxina) | mg | 25 | UNE-EN 14164 |
| Vitamina B12 (Cianocobalamina) | µg | 2000 | AOAC 2011.09 |
| Vitamina C (Ácido Ascórbico) | mg | 1000 | AOAC 2012.22 |

Tomado de INEN 2411:2015.

Registro financiero en la Superintendencia de Compañías.

Para la constitución de una empresa con registro en la Superintendencia de Compañías se necesita algunos requisitos financieros. El de mayor valor es el contrato de constitución con firma de un notario que dicho servicio tiene un costo de 70% de un SBU (Salario Básico Unificado) sino se supera los diez mil dólares de capital, el registro mercantil tiene un costo fijo de veinticinco dólares y los nombramientos de la gerencia tiene un costo de aproximadamente cincuenta dólares (SuperCias, 2019). Por el tipo de negocio y su capital para este plan de negocio se recomienda constituir una compañía limitada "CIA LTDA".

Requisitos de importación materia prima Brasil

Para realizar la importación de la partida arancelaria 2202.90.00.10, el primer paso es realizar el registro en el SRI (Servicios de Rentas Internas) obteniendo el RUC con actividad de Importación a Consumo, el segundo paso es obtener el Token o firma digital que se le puede obtener en el Banco Central o la empresa Security Data, por último, se debe realizar el registro en la plataforma Ecuapass para obtener el registro oficial de importador. Finalmente, para desaduanar los productos de la partida se debe llenar la DAI (Declaración Aduanera de Importación) con los siguientes documentos de respaldo: Certificado de Origen,

Documento de Transporte, Factura Comercial y Certificado de Registro Sanitario (SENAE, 2019).

2.1.1 Factor Económico

Análisis de importaciones del sector bebidas energizantes, mediante datos de TradeMap

Las importaciones del sector de bebidas energizantes en el Ecuador totalizan \$5.152.000 México exporta al Ecuador \$2.091.000, lo que representa 40,59% del total de las importaciones, seguido de Colombia exportando \$1.267.000, lo que representa el 22,59% y finalmente Austria exporta \$761.000, que representan el 14.77% (TradeMap, 2018).

Según los anteriores datos se puede ver que las importaciones están centralizadas en tres países, sin embargo, es una oportunidad en crear y elaborar bebidas innovadoras para comercializar en el mercado ecuatoriano.

Análisis de importación materia prima (Brasil)

En el año 2018, la exportación de materia prima de guaraná brasileña suma un total de \$41.598.000, siendo Hong Kong, China el principal con \$20.843.000, el cual representa el 50,10%, seguido por Estados Unidos con \$12.044.000 cuyo valor representa el 28,96% (TradeMap, 2018). Estos dos países son principales importadores. Según lo mencionado esto se podría considerar una amenaza ya que las importaciones están principalmente concentradas en dos países, sin embargo, es una oportunidad en la importación desde nuevos mercados para elaboración de productos con diferente materia prima, por lo que importar desde Brasil es una buena opción de un nuevo nicho de productos.

Crecimiento industrial de sector de bebidas energizantes y otros

La información obtenida a continuación fue consultada y calculada con informes de los años 2016, 2017 y 2018 de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

En el año 2016 el sector de bebidas donde se encuentran los energizantes tuvo un ingreso de \$731.886.854. En el año 2017 su total de ingresos bajó a

\$674.592.305, por lo que hubo una reducción del 7,82%. En el año 2018, el último año fiscal declarado, el sector tuvo ingresos de \$703.464.560, incrementó su ingreso en 4,38%. Podemos observar que el ingreso no llega a ser el mismo del año 2016, según la investigación las regulaciones o tendencias de consumo van variando conforme a las regulaciones sanitarias que con el tiempo son más estrictas en la industria de bebidas no alcohólicas.

En el 2019, la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia emitió un comunicado oficial acerca de incentivos para emprendedores y créditos en donde se presentó dos líneas nuevas de crédito por BanEcuador. La primera está relacionada a nuevos modelos de negocios inclusivos y la segunda la ruta de impulso joven, según el plan de negocios la línea que tiene más conveniencia es la segunda ya que por el giro de negocios entraría el crédito para la industria de bebidas. BanEcuador otorgará créditos desde \$50 hasta \$60.000 para jóvenes emprendedores sin importar el tipo de emprendimiento, la tasa de interés es del 11,25% para industrias de producción. Esta línea de crédito no requiere garantía ya que el 80% de créditos tendrán el respaldo del Fondo Nacional de Garantías de la Corporación Financiera Nacional. El plazo de pago no debe superar los 60 meses.

Por último, la contribución del sector para el PIB del Ecuador del sector de bebidas no alcohólicas es del \$467.599.000 con relación al PIB del Ecuador \$143.236.818.000 (BCE, 2019). El porcentaje que aporta esta industria es del 0,32%.

Crecimiento industria de plantas y frutos en Brasil

Según ABRAFRUTAS (Asociación Brasileña de productores-exportadores de frutas y derivados) la exportación de fruta creció 21% en el año 2019, en donde los productos tropicales como la guaraná fueron más potenciados mediante la cosecha que se obtuvo por las buenas condiciones climáticas durante el año (ABRAFRUTAS, 2019).

2.1.3 Factor Social

El consumo en el mercado mundial de bebidas energizantes no ha tenido ningún decrecimiento durante los últimos cinco años, se calcula que el crecimiento de esta industria es del 6% anual, ya que su consumo y demanda de los consumidores es más amplia. Según la fuente Euromonitor Internacional, América Latina es la región con más crecimiento en consumo de bebidas energéticas, se calcula que las ventas crecieron en 600% en canales minoristas o *retailers* en los últimos cinco años, en Norteamérica fue del 65% solamente. Esto es debido a dos factores fundamentales, en la industria de bebidas energéticas no existe una alta oferta de productos y las empresas de la industria tienen otros productos sustitutos como principal actividad de producción.

En el 2012, el INEC realizó la encuesta nacional de salud y nutrición, y como resultado se pudo obtener datos de consumo de bebidas azucaradas, en donde entra las bebidas energizantes de igual manera. El consumo de estas bebidas en personas entre 19 a 30 años es de 369 mililitros por día en promedio. Seguido de las personas de 31 a 50 años que es de 342 mililitros por día y por último las personas de 51 a 59 años es de 284 mililitros por día. Hay que tomar en cuenta que las personas menores a 18 años y mayores a 60 años no deben consumir este tipo de bebidas, sin embargo, en la encuesta se arrojó que si existe un consumo diario de bebidas azucaradas que es menor a 200 mililitros por día en estos dos rangos de edades (INEC, 2012).

En la revista EKOS, se realizó un Top of Mind a consumidores de bebidas energéticas, el objetivo es ver cuáles son las marcas que piensan los consumidores en primer momento cuando se les indica bebidas energizantes. Las tres principales marcas de estas bebidas son V220, Red Bull, y Monster. Según este resultado existe un bajo posicionamiento de marca en una industria con poca oferta de producto.

En el 2016, GlobeNewsWire realizó una publicación en donde indica ciertos factores relevantes que los consumidores necesitan de una marca de bebidas energizantes. Los consumidores buscan beneficios de salud y que su envase sea especial, teniendo una influencia decisiva para la compra de este en percha.

De igual manera, los consumidores buscan que la bebida mejore sus condiciones físicas cuando hacen deporte o están buscando bajar de peso en ciertos casos.

Tendencia de consumo frutas y hortalizas en Brasil

Según el reporte de salud pública de Brasil, el consumo de frutas tropicales en Brasil ha aumentado debido a los beneficios del concentrado de fruta, las regiones del norte de Brasil son las que más incremento han tenido, siendo el sexo masculino el que más consume frutas y hortalizas en el año 2016, según el reporte, la tendencia de consumo se ha incrementado por el crecimiento de la cosecha y oferta de estos productos para el consumo local, a pesar que la mayoría de estos salen como exportación (Da Silva, 2019).

2.1.4 Factor Tecnológico

En el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura publicó que las tecnologías combinadas permiten no recurrir a equipo, materiales y procedimientos sofisticados y son relativamente simples a comparación con las tecnologías tradicionales, esto permite minimizar los costos y la reutilización posterior de materia prima para producir jugos, mermeladas, dulces, néctares y otros productos, que están dentro de las bebidas, es una oportunidad para la industria ya que no se obtienen desperdicios de materia prima por la reutilización del mismo, es importante saber que las tecnologías combinadas pueden reducir el costo de importación de materia prima y por ende el precio final para el consumidor.

Las tecnologías de obstáculos conservan los alimentos mediante la aplicación de factores de estrés en combinación. La combinación deliberada e inteligente de los tratamientos para asegurar la estabilidad, inocuidad y calidad de los alimentos es un método muy efectivo para vencer las respuestas homeostáticas microbianas y al mismo tiempo retener las características nutricionales y sensoriales deseadas (OMS, 2015)

La “tecnología de equilibrio” es un proceso de infusión, en donde, se saca la pulpa de cualquier fruto para tenerlo en esencia y se pueda manufacturar otro,

si se utiliza esta técnica se puede tener una materia prima mejor elaborada sin químicos que permite elaborar un producto BIO (Garzón, 2018).

Acceso a tecnología de la industria de frutas frescas en Brasil

Según expertos de tecnología en frutos frescos, Brasil tiene un gran avance de tecnología para la extracción de jugos de frutas por lo que mejora su calidad de producción y la reducción de desperdicios, se considera que Brasil, Estados Unidos y China son los países con mejor acceso a tecnología en la industria agrícola de frutas y verduras (Johnson, 2010).

Conclusiones de Análisis PEST

- Se puede observar que la importación de la materia prima esencial (guaraná) puede entrar al Ecuador sin pagar el arancel ad valorem, esto es un beneficio fundamental para reducir costos de producción.
- El crecimiento del sector de bebidas es del 6%, es una oportunidad para poder recuperar la inversión en el mercado al lanzar un nuevo producto innovador.
- Tener regulaciones estrictas por el INEN, impide el lanzamiento del producto en menor tiempo y tener restricciones de producto por la cafeína que contiene el fruto guaraná implica menor consumo.
- Existe una gran variedad de productos extranjeros importados hacia el Ecuador, especialmente productos energéticos.
- Se necesita realizar una inversión muy alta en tecnología para tener maquinaria especial para productos BIO.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

El análisis de las cinco fuerzas desarrolladas por Michael Porter permite observar las oportunidades que existe en una industria analizando factores directos que pueden afectar o beneficiar a una cierta industria (IEBS, 2016).

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Curva de Experiencia

Según la Superintendencia de Compañías la industria de “Elaboración de bebidas hidratantes, aromatizadas, gaseosas, artificiales, etc.” (**C1104.01**) tiene un promedio de 15 años. Sin embargo, existen empresas muy nuevas que tienen solamente un año de experiencia, por lo tanto, es una amenaza porque se dificulta ingresar a la industria existiendo años de experiencia en esta. De igual manera existe una oportunidad para ingresar al mercado con productos nuevos e innovadores, por lo general las empresas que fueron constituidas en los últimos 5 años son empresas con productos innovadores.

Requisitos del Capital

Según el informe de la Superintendencia de Compañías el total del activo de la industria **C1104.01** es de \$279.947.570, existen 133 empresas registradas con esta actividad, sin embargo, no todas las empresas están realizando esta actividad, por lo que solamente 46 empresas de estas generan ingresos y en promedio representan \$6.085.816,74 por empresa de activos (SuperCias, 2018).

Economía de Escala

La industria **C1140.01** vendió en el año 2018 \$703.464.560, en promedio cada empresa vendió \$15.292.707 (SuperCias, 2018). El precio promedio de una bebida energizante es de \$1,75 por 330 mililitros, por lo tanto, mensualmente en el año 2018 se vendió \$1.274.392,25 en promedio, por ende, se vendieron 728.244 unidades de bebidas energizantes, hay que tomar en cuenta que dentro de esta industria se encuentra otras bebidas azucaradas y gaseosas. Es una amenaza involucrarse en este sector industrial ya que para ingresar se debería producir en gran escala, vendiendo aproximadamente 728 mil unidades al mes.

La barrera de entrada es alta, se requiere un capital grande que puede representar maquinaria e inversión inicial para poder poner una bebida energizante en este tipo de industria.

2.2.2 Rivalidad entre competidores

Anteriormente se mencionó que existe alrededor de 115 empresas registradas en la industria de la bebida energizante que se lanzará, las empresas con mayor experiencia son Cuenca Bottling Company C.A.; Fábrica Industrial Fruit del Ecuador CIA. LTDA y Embotelladora Esmeraldas SA con 50 años de experiencia (SuperCias, 2018). A pesar de que estén registradas en este giro, solamente 47 están aportando ingresos del PIB de esta industria. Es importante saber que la mayoría de estas empresas están dedicadas a la elaboración de gaseosas y bebidas azucaradas, por lo que son pocas empresas que fabrican en su mayor porcentaje bebidas hidratantes o energizantes.

La rivalidad entre competidores es baja por lo tanto es una oportunidad ya que muchas empresas han salido de la industria para producir otro tipo de productos. Producir una bebida con factores diferenciadores puede tener buena receptibilidad en la industria de bebidas.

Las marcas más nombradas en la industria de bebidas energéticas son V220, Red Bull y Vive100.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

En el poder de proveedores, se analizará solamente las industrias que proveen insumos para la elaboración de bebidas energética de guaraná. Entre los principales ingredientes se tiene:

- Vitaminas del Grupo B: Las empresas que están en el código C2100.01 son las principales empresas proveedoras de estos vitamínicos que necesita la bebida, el poder de los proveedores es mínimo ya que no existe monopolio al estar registradas 541 empresas en esta industria que provee a todas las industrias productoras de bebidas (SuperCias, 2018).
- Planta guaraná: Hasta el año 2018 el registro de compañías en este tipo de industria en el Brasil tiene alrededor de 25 empresas que exportan la planta de guaraná o extracto de guaraná hacia el mundo para la

fabricación de bebida. La empresa principal brasileña es “Galena Química e Farmacéutica” sus oficinas están ubicadas en Sao Paolo.

Se necesitan algunos ingredientes adicionales, en donde no existe una amenaza ya que existe varios proveedores en el Ecuador. Se puede observar que existe una oportunidad tanto en escoger el proveedor de guaraná como los ingredientes nacionales para elaborar bebidas energizantes.

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existe un gran número de empresas que pueden proveer materia prima para la industria de bebidas.

2.2.4 Amenaza de los productos sustitutos

Para poder analizar los principales productos sustitutos de las bebidas energéticas se investigará las empresas de industrias similares donde se encuentra las bebidas energizantes. La industria **C1104.02** produce aguas minerales naturales u otras embotelladas, tiene alrededor de 53 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, a pesar de que tiene más empresas en este giro de negocio el ingreso es de casi la mitad que la industria en donde se involucra el producto y los ingresos totales son de \$300.764.130 en el 2018. Sin embargo, la industria **C1104.03** que se enfoca en los servicios para la elaboración de bebidas del mismo sector, no tiene ingresos ni empresas registradas, sin embargo, puede que existan industrias que presten dichos servicios como actividades secundarias de su giro de negocio (SuperCias, 2018).

Los productos principales sustitutos de bebidas energéticas son bebidas gaseosas, jugos y aguas, se toma en cuenta que las bebidas sustitutas son más accesibles en precio por sus componentes. La amenaza de productos sustitutos es alta ya que en la industria de bebidas existen un gran número de productos como los nombrados que pueden sustituir a cualquier bebida energética.

2.2.5 Poder de negociación de los clientes

- 1. Consumidor Final:** Según el INEC, la proyección de habitantes en la provincia de Pichincha entre 20 a 59 años es de 356.323, esto representa una oportunidad ya que existe una gran cantidad de consumidores. Al

comercializar en primera instancia para la ciudad de Quito, se debe sacar el percentil de ingresos de los consumidores para realizar una segmentación de mercado potencial de consumidores de bebidas energizantes, en donde el principal factor psicográfico es tener largas actividades diarias (INEC, 2019).

2. **Distribuidor especializado:** Mercados comerciales minoristas con productos de innovación y emprendimiento.
3. **Comerciante al por mayor:** En la comercialización al por mayor tenemos al CIIU G4630.94 (Venta al por mayor de productos alimenticios, bebidas y tabaco).
4. **Comerciante al por menor:** En la comercialización al por menor tenemos a las empresas que están dentro del CIIU **G4711.01** (Venta al por menor de alimentos y bebidas o tabaco).

En este análisis se escogió estos cuatro principales tipos de clientes en donde mediante la correcta distribución y consumo de la bebida energizante se puede tener un mayor mercado de consumidores finales. Los consumidores finales y distribuidores minoristas son potenciales clientes para comercializar la bebida energética. Es importante, no dejar atrás las empresas que distribuyen productos al por menor o al por mayor, tener clientes que distribuyan el producto en diferentes canales puede reducir el costo de operación en la empresa.

Los principales sitios de compra de los consumidores son supermercados minoristas, tiendas especializadas en productos naturales y tiendas de barrio.

El poder de negociación de los clientes es alto ya que los consumidores, distribuidores y comerciantes tienen una variedad de productos para comprar por lo que se recomienda tener diferenciadores en beneficios del producto.

2.5.6 Conclusiones de Análisis de PORTER

- Existe un nivel de experiencia alto para poder ingresar en la industria, la mayoría de las empresas tienen 15 años de experiencia promedio.

- Es importante recalcar que al ser un producto de consumo masivo y diario existe alrededor de 115 empresas que están en la industria de bebidas, sin embargo, muy pocas se especializan en bebidas energéticas.
- Existen varias empresas que pueden proveer los insumos para la producción de bebidas energizantes, el único bien importado desde Brasil fue analizado y existen varias empresas que exportan guaraná con diferentes tratamientos hacia el mundo.
- Es una oportunidad que exista pocas empresas que elaboren productos sustitutos de energía o hidratación. La producción de un nuevo producto puede abarcar participación en los ingresos de la industria.
- Existen varias empresas de distribución al por menor y al por mayor que pueden llegar a varios canales de consumo final.

2.3 Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

La matriz de evaluación de factores externos permite analizar y evaluar las oportunidades y amenazas de la industria mediante la ponderación y calificación que se otorga dependiendo la capacidad de afrontar estos factores por la industria. La ponderación de los factores debe tener una suma de 1,0, en donde el factor de menor importancia es de 0,01 y sube su puntaje dependiendo su relevancia. La calificación de los factores debe ser del 1 al 4, el número 1 es la calificación más baja y 4 la más alta, en donde se mide la efectividad que tiene la industria para afrontar las oportunidades y amenazas (Min, 2011).

Tabla 2. Matriz EFE

| MATRIZ EFE (Evaluación de Factores Externos) | | | | |
|--|-------------|------|-----------------|-------------|
| Oportunidades | Ponderación | /100 | Calificación | Total |
| No existe Ad-valorempara importación de Guaraná | 9 | 0,09 | 2 | 0,18 |
| Crecimiento del sector alrededor de 6% anual | 8 | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Incremento exponencial de consumo en la región | 4 | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Consumo diario de 342ml del mercado meta | 12 | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Ventas promedio altos comparado a otros sectores | 8 | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Gran variedad de proveedores de insumos | 3 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Pocas empresas productoras de sustitutos energéticos | 2 | 0,02 | 2 | 0,04 |
| | | | Subtotal | 1,33 |
| Amenazas | Ponderación | /100 | Calificación | Total |
| Más regulaciones de normas INEN (Bebida Energéticas) | 9 | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Alta importación de bebidas energéticas | 12 | 0,12 | 2 | 0,24 |
| Importación de tecnologías para producción | 6 | 0,06 | 2 | 0,12 |
| Regulaciones drásticas para tener producto BIO | 4 | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Curva de Experiencia de 15 años | 8 | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Alta inversión de equipos para la entrada en el sector | 7 | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Gran competencia de empresas (115 en el sector). | 8 | 0,08 | 4 | 0,32 |
| | | | Subtotal | 1,36 |
| | 100 | | TOTAL | 2,69 |

La industria tuvo una calificación de 2,69 puntos por lo que la industria tiene una capacidad media alta en afrontar las oportunidades y amenazas en el análisis externo, de igual manera se observa que la industria afronta mejor las amenazas en relación de aprovechar sus oportunidades.

Según la matriz existen tres oportunidades más relevantes: el consumo diario de 342ml en el mercado potencial del producto, no existe ad-valorem por certificado de origen y el crecimiento promedio de la industria del 6%. Se puede concluir que la industria tiene un factor social de consumo fuerte, por lo que la industria sigue en constante crecimiento y de igual manera si se importa materias primas dentro del marco de ALADI se puede reducir los costos de importación para mejorar la utilidad del producto. En cambio, las tres amenazas que más relevancia tienen son: la alta importación de bebidas energéticas, regulaciones estrictas de normas INEN y una curva de experiencia alta 15 años en la industria. Por lo tanto, se demuestra que la curva de experiencia y la gran variedad de proveedores en donde los factores no bloquean la entrada de nuevos productos en la industria de bebidas gaseosas y energéticas. La gran competencia de empresas constituidas en este giro de negocio es un problema ya que muchas de estas reparten su participación de mercado y por esto el crecimiento de la industria es alta a pesar de la entrada de muchas empresas nuevas con productos innovadores.

3. Análisis del cliente

La industria de bebidas azucaradas y gaseosas tiene un crecimiento que anteriormente se nombró, sin embargo, en algunas ocasiones los nuevos productores de bebidas artesanales o industriales deben parar sus operaciones por el desconocimiento de su cliente y del mercado. Todas las personas alrededor del mundo deben consumir algún tipo de bebida, por lo tanto, las empresas tratan de posicionarse en el mercado creando productos innovadores o realizando fidelizaciones con la marca.

La marca Red Bull nace en los años 80 y lleva alrededor de cuarenta años en el mercado, el caso de Red Bull representa una correcta investigación del mercado al manejar colores únicos en su marca y posicionar su producto con el slogan

“Red Bull te da alas” logrando ser una de las marcas más vendidas en el mundo al igual que Monster Energy (Marugán, 2019).

Dentro de este análisis se realiza dos tipos de investigación. La investigación cualitativa incluye la entrevista a dos expertos de la industria de bebidas y la realización de un grupo focal en donde se observa la reacción de clientes potenciales. La investigación cuantitativa incluye cincuenta encuestas para conocer opiniones y respuestas de varios consumidores de bebidas energéticas con relación de preferencias, conocimiento de la marca, receptibilidad del producto y precio estimado.

3.1 Problema de Investigación

El problema de investigación es el siguiente: ¿Qué características e implicaciones debe tener una bebida energética a base de planta de guaraná para deportistas o personas diariamente activas?

3.1.1 Objetivo General

Determinar las características y todo lo relacionado a la bebida energética con guaraná basándose en análisis cualitativos y cuantitativos del mercado potencial de consumo.

3.1.2 Objetivos específicos

1. Identificar las necesidades de los “stakeholders” de la industria para saber gustos y preferencias de los consumidores finales.
2. Determinar un precio estimado de la bebida energética mediante la aplicación del modelo Van Westendorp.
3. Identificar variables del *marketing mix* mediante preguntas en la encuesta para determinar mejores canales en la estrategia de marketing.
4. Identificar características principales del mercado para conocer canales de distribución, medios de comunicación del producto y atributos del producto.
5. Determinar el canal de comunicación y promoción acoplado a la industria para difundir los atributos del producto.

3.1.3 Hipótesis de la investigación

Al menos el 35% de los consumidores potenciales tendrían la receptibilidad de adquirir y fidelizarse con una nueva bebida energética a base de planta guaraná para satisfacer su estilo de vida y actividades largas diarias.

Hipótesis de objetivos específicos

Al menos 25% de los consumidores de bebidas energéticas consume este tipo de bebida por la preferencia hacia ella.

Al menos 90% de los consumidores están conforme con el precio óptimo elaborado por el modelo Van Westendorp.

Al menos 35% prefieren recibir promociones del producto por los canales digitales de preferencia indican en las encuestas.

Al menos el 50% de los consumidores están conformes con atributos, comunicación y distribución del producto.

Al menos 15% de los consumidores compran las bebidas energéticas en un punto de venta de su preferencia.

3.2 Investigación Cualitativa

3.2.1 Entrevista a expertos

La entrevista a expertos se basa en realizar preguntas abiertas de temas influyentes del problema de investigación para conocer la industria y recolectando datos relevantes para la investigación del mercado. Se realizó dos entrevistas semi estructuradas que se basan en tener un guion de preguntas abiertas para que el entrevistado pueda abordar temas abiertos que permitan identificar información principal de la investigación. Las preguntas realizadas se presentan en el Anexo 1 (Vargas, 2012).

Tabla 3. Datos de entrevistados

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| Nombre | Francisco De la Cruz | Carolina Pazmiño |
| Nivel profesional | Licenciatura en Marketing (USFQ) MBA Master of Business Administration (University of Miami) | Licenciatura en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (USFQ) MBA "Master Business Administration (Australian National University) |
| Empresa | Provedy Asertia | Minka |
| Duración de entrevista | 18 minutos | 25 minutos |

Mediante las entrevistas se obtuvo los siguientes resultados semejantes entre los dos expertos.

- La industria de bebidas energéticas nacional debe resaltar el mercado justo de los involucrados "stakeholders", en donde los proveedores y productores de la bebida deben ser pequeñas empresas que fortalezcan el mercado justo reduciendo los monopolios de grandes empresas.
- Cuando se habla de innovación se debe destacar las características y beneficios del producto, muchas empresas multinacionales están creando nuevos productos con un enfoque cultural, ya que en la actualidad la industria pide tener productos nuevos y artesanales que no sean de las grandes empresas, por lo que se debe identificar los beneficios de la planta de guaraná importada de Brasil destacando su origen amazónico.
- El medio ambiente y la protección a la industria nacional son los factores más nombrados en las entrevistas. La elaboración de productos industriales y de bebidas deben tener innovación y nuevas prácticas de producción, no se puede elaborar una gran cantidad de bebidas que sean embotelladas siempre en plástico, se debe mejorar los envases

haciéndoles más ecológicos para reducir la contaminación e incentivar al reciclaje.

- La industria de bebidas puede tener un gran número de empresas sustitutas, por lo que es mejor elaborar un producto que sea único, que no tenga los mismos beneficios que tienen productos de economía de escala localizados en la percha del supermercado. Es importante que se diferencien en percha los productos de acuerdo con sus beneficios para que el consumidor no sea engañado por falsa publicidad de estos.
- Se recomienda utilizar la cadena de bloques “*Blockchain*” para la venta del producto en donde se basa en tener registros de todas las transacciones operacionales de las empresas para mejorar el correcto uso de la base de datos de productos, clientes y proveedores.
- La industria de alimentos y bebidas está afectada por la ineficiencia de las leyes y reformas laborales, la rentabilidad que se tiene en la distribución de los alimentos y bebidas es mínima por lo que se recomienda analizar el tipo de distribución, ya que al utilizar el comercio electrónico reduce la rentabilidad por la comisión de los bancos en el uso de tarjetas de crédito en estas nuevas plataformas.

3.2.2 Grupo Focal

La ejecución de un grupo focal se basa en reunir de ocho a doce personas para la discusión de un tema en particular, este debe ser formal y el investigador dirige el foco de interés del tema. Es importante que los participantes tengan conocimiento y experiencia del asunto a tratar ya que el objetivo principal del grupo focal es investigar patrones de respuestas que exista entre los participantes (Morgan, 1998).

Tabla 4. Datos grupo focal

| | |
|----------------------------|---|
| Participantes | 6 hombres y 2 mujeres |
| Edad | Entre 20 a 35 años |
| Actividades: | Deporte como hobby Actividad diaria más de 12 horas |
| Nivel de formación: | Estudiantes de media de carrera Graduados hace más de 5 años |

Mediante la investigación del grupo focal se discutieron varios temas acerca de las bebidas energéticas especialmente relacionados con los temas de salud y la frecuencia de consumo que las personas pueden tener con este tipo de bebida. El guion del grupo focal se puede visualizar en el Anexo 2. Adicionalmente, se nombró las marcas posicionadas en la mente de los consumidores y qué tipos de bebidas pueden ser consumidas para reemplazar las bebidas energéticas.

- Se observó en el grupo focal que los consumidores de bebidas energéticas no consumen este tipo de bebidas con tanta frecuencia porque tiene la ideología que el consumo frecuente puede dañar su salud o alterar su sistema inmunológico, las personas afirmaron que no conocen bebidas energéticas que sean 100% orgánicas.
- Los participantes afirman que la decisión de compra de este tipo de bebida es por sabor más no por los beneficios que pueda tener la bebida, no conocen la planta guaraná; sin embargo, al conocer las características afirman el deseo de probar este tipo de bebida por dos principales razones: sabor y beneficios de energía.
- Los participantes discutieron que la bebida energética no debe tener un precio bajo ya que no comprarían este por pensar que el producto no es de buena calidad.
- Los participantes afirmaron que ninguna bebida energética puede evitar químicos obligatorios que se rigen por el INEN. Sin embargo, piensan que se puede modificar estos mediante esencias naturales que no afecten los

beneficios de energía, por lo que les gustaría adquirir nuevos productos que no sean de marcas ya posicionadas en el mercado.

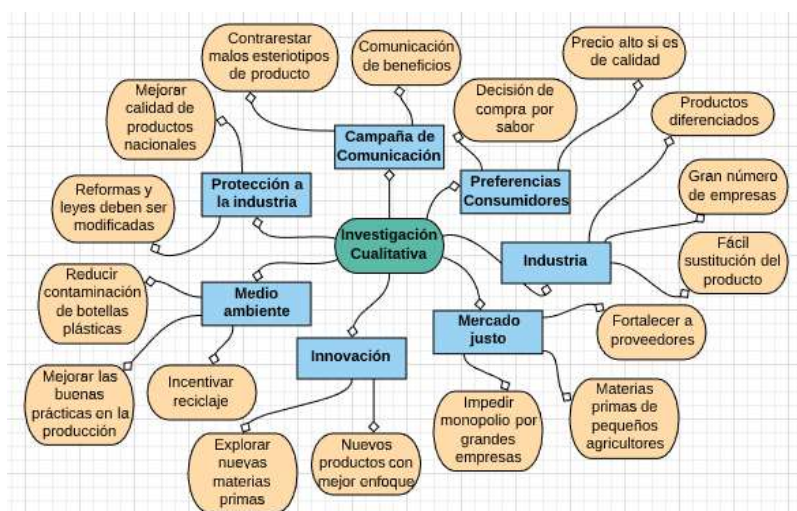


Figura 1. Mapa mental: Resultados de investigación cualitativa

3.3 Investigación cuantitativa

3.3.1 Encuesta

Para la investigación cuantitativa se realizó 50 encuestas para evaluar a los consumidores posibles de bebidas energéticas. Las preguntas realizadas se pueden visualizar en el Anexo 3 tomando en cuenta que las respuestas fueron de elección múltiple y de completar en el caso que fuera la respuesta numérica.

El 88,90% del consumo de las bebidas energéticas es: menor a una vez a la semana, en donde el 48,8% de estos consumos son en tiendas de barrio, por lo que los supermercados y ventas ambulantes no están dentro de esta frecuencia de consumo ya que su porcentaje de compra es menor al 34%.

El 80% de los consumidores de bebidas energéticas solamente conocen el ingrediente de cafeína, seguido del extracto guaraná y ginseng que es del 14%, sin embargo, el 72,1% de los consumidores que conocen la cafeína como principal componente compran la bebida por sabor más no por contenido

nutritivo, lo que enfoca que el cliente debe tener una bebida con sabor y con poca importancia de sus ingredientes.

Los consumidores no tienen una preferencia de marca ya que las respuestas en las encuestas dan porcentajes equitativos para las marcas conocidas, estas son comercializadas en envases de lata o botellas de plástico, por lo que el 91,7% de los consumidores que escogieron una marca de preferencia desean mantener el envase que se está utilizando, solamente un bajo porcentaje cambiaría su presentación.



Figura 2. Infografía: Análisis cuantitativo

Conclusiones de análisis del cliente

Los consumidores tienden a comprar una bebida energética por el sabor del producto sabiendo que su principal componente es la cafeína, los nuevos equipos de producción mejoran la facilidad de extraer la esencia de los frutos utilizados en su 74% (FAO, 2018).

El principal medio de distribución de una bebida energética es la tienda de barrio en donde sus consumidores adquieren el producto por facilidad de compra, esto

es debido a que las empresas de la industria tienen 50 años de experiencia conociendo el mejor medio de distribución (SuperCias, 2018).

Los consumidores de bebidas energéticas no se fijan en el tamaño del contenido del producto, en donde la decisión de compra depende del precio más no del contenido neto, por lo tanto, las empresas deben vender alrededor de 750 mil bebidas mensualmente en una variedad de presentaciones (SuperCias, 2018).

Los consumidores están conscientes que el precio de las bebidas energéticas debe ser alto ya que dudarían de su calidad si fuera bajo, el precio estimado del producto es \$1,25 siendo más alto que bebidas sustitutas, las entidades regulatorias exigen a los productos cumplir con varios requisitos microbiológicos para comercializar el producto (INEN, 2018).

El primer canal de promoción de los atributos del producto es mediante medios digitales, los consumidores piensan que la publicidad en medios tradicionales no tiene alcance en la actualidad. El 80% de las empresas de bebidas y alimentos invierten más en marketing digital para posicionar su producto (EKOS, 2019).

4. Oportunidad de Negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocios encontrada

Durante los capítulos anteriores se realizó el análisis del entorno y del cliente para saber si la elaboración y comercialización de la bebida energética con guaraná en Quito puede ser una oportunidad de negocio. El mercado potencial que se analizará en los siguientes capítulos es de 19.758 personas. Se pudo observar parámetros mediante la investigación en donde el plan de negocios tiene una gran oportunidad de éxito, de igual manera, se tiene que tomar en cuenta que existe el riesgo al fracaso si no se afronta las amenazas que existen en el entorno y en las preferencias del cliente.

En el factor político se tiene un beneficio fundamental, ya que el fruto de guaraná no debe pagar una tasa arancelaria a pesar de que según su partida arancelaria tiene un ad-valorem de 25%. Desde el 2015, los acuerdos comerciales suscritos

en el marco de la ALADI permiten importar la materia prima utilizada con el 0% de ad – valoreem.

Por otro lado, las normas INEN 2411:2015 para elaboración de bebidas energéticas tienen varios requisitos que se debe cumplir tanto en porcentajes de los ingredientes que contiene la bebida, como las vitaminas y minerales que no deben alcanzar ciertos niveles. Es importante saber que, a pesar de las restricciones, la planta de guaraná puede reemplazar algunos requisitos que logra mejorar el producto final.

Según TradeMap, las importaciones de bebidas energéticas en el Ecuador están centralizadas principalmente en México, sin embargo, la producción local puede reducir la brecha de importación extranjera (TradeMap, 2019).

La distancia entre los proveedores de Brasil hacia el Ecuador es mínima ya que la planta de guaraná es de la amazonia de Brasil por lo que facilita la transportación de la materia prima hacia el Ecuador.

La industria de bebidas gaseosas y energéticas en el Ecuador tuvo un crecimiento durante los tres últimos años y en el año 2018 tuvo su mayor ingreso de \$703.464.560 dólares, por lo tanto, es una industria que tiene un mercado potencial de venta.

Las tecnologías combinadas permiten no recurrir en equipo, materiales y procedimientos sofisticados y son relativamente simples a comparación con las tecnologías tradicionales, esto permite minimizar los costos y la reutilización posterior de materia prima para producir jugos, mermeladas, dulces, néctares y otros productos. El alcance de la tecnología para la producción de bebidas es alto.

Según la matriz EFE elaborada, la oportunidad más relevante es el consumo diario de 342ml en el mercado potencial del producto, en cambio la amenaza con más relevancia es la alta importación de bebidas energéticas que existe en el mercado ecuatoriano, se debe potenciar la calidad en el producto por la competencia de bebidas importadas. Según el análisis se demuestra que la

curva de experiencia y la gran variedad de proveedores no afectan el ingreso temprano en la industria de bebidas gaseosas y energéticas.

La barrera de entrada es alta, se requiere un gran capital que principalmente se relaciona con maquinaria e inversión inicial para poder producir una bebida energética en este tipo de industria, esto es una amenaza, sin embargo, con el apoyo de inversionistas se puede alcanzar niveles de venta que aproximadamente son 728mil unidades al mes.

El poder de los proveedores es bajo y esto es una oportunidad para el plan de negocios ya que existe una alta disponibilidad de proveedores de las materias primas que se utilizarían en el producto.

Existe 115 empresas que pueden vender productos sustitutos de las bebidas energéticas, a pesar de tener una alta oferta de productos, las empresas desarrollan productos diferenciados para tener mayor participación en el mercado.

En la investigación cualitativa realizada se discutieron temas relacionados al consumo y análisis de los consumidores de bebidas energéticas, uno de los temas más importantes que se debe resaltar es el beneficio de la guaraná que mediante su extracción se tiene el doble de cafeína que una pepa de cacao, ya que los consumidores piensan que el consumo de este tipo de bebidas puede afectar su salud.

Existe el reconocimiento de marcas de bebidas energéticas en la mente del consumidor, por lo que nuevos productos deben ser diferenciados para ser escogidos en percha, es importante saber competir con marcas ya posicionadas por lo que se debe elaborar un producto de calidad. De igual manera, el consumidor prefiere este tipo de bebidas por sabor, se debe lograr un sabor único de guaraná para atraer a nuevos consumidores.

El precio óptimo obtenido con la aplicación del modelo Van Westendorp es \$1,25 el cual debe cumplir con un mínimo requerido, ya que los clientes no lo comprarían si el precio es muy bajo porque dudarían de su calidad.

Mediante el análisis del entorno y del cliente, se pudo observar varias oportunidades y amenazas que puede tener el negocio en una industria que en los últimos años está en constante crecimiento, la oportunidad de negocio al elaborar una bebida energética es alta, se debe atacar una industria competitiva, sin embargo, con un nuevo producto diferenciado se puede lograr una rentabilidad atractiva en el proyecto.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

Durante la investigación se identificó que la estrategia general de marketing acorde al tipo de producto planteado es la estrategia de diferenciación, que se refiere a elaborar un producto en donde la percepción del cliente lo diferencie claramente de la competencia estimulando la preferencia y el posicionamiento en la mente del consumidor (Kotler, 2018). El objetivo es realizar una bebida energética diferente a las que existe en el mercado sin “edulcorantes no calóricos” y un sabor único a base del fruto “guaraná” importado desde Brasil.

En el Ecuador las bebidas energéticas tienen un sabor tradicional a frutos rojos o sin un sabor en específico. El diferenciador fundamental en el producto es el sabor del fruto guaraná, un fruto amazónico que solo se cultiva en la Amazonía de Brasil y Venezuela, el fruto tiene un contenido alto de cafeína que se requiere para la bebida energética, por lo tanto, no se debe aumentar saborizantes ni otra sustancia de cafeína a la bebida energética.

5.1.1 Mercado Objetivo

Para obtener el mercado objetivo del producto se tomó información del nicho potencial al que se vende el producto.

La población entre la edad de 15 a 64 años representa 63,3% del total de ciudadanos en la provincia de Pichincha (INEC, 2018). La población actualmente de Quito es 3'116.111, lo que quiere decir que el potencial en edad sería 1'972.498.

De todos los quiteños segmentados el nicho tendrá a las personas que tengan poder adquisitivo medio, medio alto y alto, esto representa el 13,4% de la población quiteña, por lo tanto, el mercado es 264.314 quiteños (INEC, 2018).

Según las encuestas realizadas el 23% de las personas que consumen este tipo de bebida prefieren consumirlas en supermercados por lo tanto el segmento tendría 60.792 quiteños.

Por último, el 32,5% de las personas que realizan la compra de este tipo de bebida es por sabor, por lo que la estrategia de diferenciación tomada se basa principalmente en sabor e innovación, el nicho de mercado sería 19.757 quiteños.

Tabla 5. Segmentación de mercado

| Segmentación de mercado | | |
|--------------------------------|---|---------------|
| Geográfica | Población de Quito | 3.116.111 |
| Demográfica | Edad 15 a 64 años (63,3%) | 1.972.498 |
| | Poder adquisitivo M, MA, A (13,4%) | 264.315 |
| Psicográfica | Preferencia en consumo de bebidas energéticas (23%) | 60.792 |
| Conductual | Sabor e Innovación (32,5%) | 19.758 |
| | Mercado Meta | 19.758 |

Para la producción del producto se debe importar la planta de guaraná desde Brasil hacia el Ecuador, por lo que se realizó una matriz de selección de mercado de importación de la materia prima. Es importante mencionar que la guaraná solamente se puede obtener en la amazonia brasilera y venezolana, por lo tanto, se escogió dos ciudades de Brasil y Venezuela como país.

La estrategia de internacionalización es importación a consumo, ya que la guaraná importada será utilizada en su 100% para la fabricación de la bebida energética, los requisitos de importación a consumo se los nombró en el factor político en el análisis del entorno.

Tabla 6. Matriz de selección – proveedor guaraná

| Factores críticos para el éxito | Ponderación | Venezuela | | Brasilia - Brasil | | Manaos - Brasil | |
|--|-------------|--------------|----------------------|-------------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| | | Calificación | Puntuación ponderada | Calificación | Puntuación ponderada | Calificación | Puntuación ponderada |
| Logística y transporte | 0,15 | 2 | 0,3 | 2 | 0,3 | 4 | 0,6 |
| Crecimiento de la demanda | 0,11 | 2 | 0,22 | 4 | 0,44 | 3 | 0,33 |
| Crecimiento de la oferta local | 0,06 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 |
| Barreras de ingreso arancelarias | 0,15 | 1 | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 |
| Barreras de ingreso no arancelarias | 0,1 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 |
| Acuerdos preferenciales de comercio | 0,15 | 1 | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 |
| Facilidad de acceso: geografía | 0,05 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 | 4 | 0,2 |
| Participación y presencia de competidores. | 0,1 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Concentración de la oferta | 0,09 | 1 | 0,09 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 |
| Crecimiento de la oferta internacional | 0,04 | 1 | 0,04 | 3 | 0,12 | 3 | 0,12 |
| | 1 | | 1,53 | | 2,93 | | 3,41 |

La ciudad con mayor puntuación es Manaos, Brasil con 3,41 sobre un total de 4,00. Esta ciudad está más alineada a los factores críticos relacionados a la internacionalización de importar la materia prima. La logística, transporte y barreras arancelarias son los factores que más ponderación tienen en la matriz de selección, en donde la ciudad de Manaos obtuvo el mayor puntaje.

5.1.2 Propuesta de valor

La bebida energética a base de la planta guaraná importada desde Brasil, incorpora cafeína y un sabor único logrando energizar el día después de

consumirla, la planta de guaraná proviene de la Amazonia de Brasil por lo que la hace única, mediante la extracción del fruto de guaraná se obtiene una bebida natural que no contiene preservantes y químicos, se la puede consumir diariamente sin efectos colaterales y está dirigida para personas que tienen actividades largas y con un estilo de vida activo.

| Socios Clave | Actividades Clave | Propuesta de valor | Relaciones con cliente | Segmento de cliente |
|---|--|--|---|---|
| Alianzas estratégicas con los proveedores de Brasil, Asociación de industria de bebidas. | Patente del producto, registros sanitarios y normas INEN y campaña publicitaria del producto | Bebida energética a base de la planta guaraná importada desde la amazonia de Brasil, incorpora cafeína y un sabor único logrando energizar el día después de consumirla. | Campañas de testeo del producto, servicio sugerencias y recomendación (post-venta). | Hombres y mujeres entre 15 a 64 años, con poder adquisitivo medio, medio alto y alto, que prefieran consumir bebidas energéticas por el sabor y beneficios de energía del producto. |
| | Recursos Clave Selección de la guaraná, maquinaria para extracción de la pulpa, producción y imagen pública del producto | | Canales Directo: Tiendas de barrio, supermercados y distribuidores de bebidas. Indirecto: Redes sociales. | |
| Estructura de costos | | | Fuente de ingresos | |
| Inversión maquinaria Costo de producción, gastos de marketing, talento humano y buen pago a proveedores | | | Venta al por menor y por mayor de la bebida energética en los diferentes puntos de venta. | |

Figura 3. Modelo CANVAS

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento será más por más que se basa principalmente en resaltar la elaboración de un producto natural teniendo más beneficios por un precio superior a los de la competencia.

La bebida energética “guaradrink” brinda más beneficios que una tradicional ya que al ser elaborada de la planta guaraná su sabor es amazónico y el contenido de cafeína en su composición brinda la energía que necesita el producto cuando se lo consume.

5.2 Mezcla de Marketing

La Mezcla de Marketing se basa principalmente en analizar herramientas acerca del producto, precio, plaza y promoción de la empresa para lograr los objetivos de la organización, estos deben estar alineados con la planificación estratégica de marketing, misión y visión (McGraw-Hill, 2015).

5.2.1 Producto

El producto que ofrecerá la organización es una bebida energética a base de guaraná importada desde la amazonia de Brasil donde se obtiene la planta de guaraná.

Branding y atributos del producto

La bebida energética se elabora con su principal materia prima “guaraná” importada desde Brasil, esta planta se cultiva en la amazonia de este país y de Venezuela, a pesar de que en muchas regiones tienen las mismas condiciones climáticas solamente se da en las regiones mencionada por lo que la planta y su fruto son especiales. La guaraná tiene en su composición principal la cafeína y según investigaciones mencionadas anteriormente el fruto puede dar el doble de cafeína que una pepa de cacao, adicionalmente el sabor que se obtiene después de la extracción permite que la elaboración de la bebida energética no incurra en saborizantes artificiales.

Estos tipos de bebidas deben cumplir con las normas INEN 2411:2015 que mencionamos, por lo que la hace más estricta en su elaboración, sin embargo, no se va a utilizar ciertos componentes microbiológicos que requieren las bebidas energéticas, ya que la guaraná contiene azúcares, cafeína y un sabor dulce de su fruto amazónico.

El nombre de la marca del producto es “guaradrink”, se basa principalmente en que el consumidor piense en la planta de guaraná y a la vez en un “energy drink”.



Figura 4. Logo de la marca

El logo tiene un fondo de la planta de guaraná y su fruto rojo, dentro de la tipografía en los huecos del texto se encuentra pequeñas hojas para que su

aparición sea de planta. El objetivo es llevar a la mente del consumidor a la amazonia y pueda escoger el producto en percha.

Los colores utilizados en el logo son rojo, blanco y verde. El blanco representa la pureza del fruto interno de guaraná, el rojo significa la energía y fuerza que tiene la corteza del fruto de guaraná y el verde representa el sabor tropical amazónico de Brasil.

El slogan utilizado para guaradrink es el siguiente: “Energízate con la Amazonía de Brasil” basándose principalmente en que el consumidor se energice con un fruto brasilero.

En la tabla 7 se muestra el contenido nutricional de “guadrink”, se elaboró este mediante las especificaciones de Red Bull light comercializado en Estados Unidos que tiene una similitud con el producto.

Tabla 7. Información Nutricional

| Producto: guaradrink | | |
|---|---------------------|--|
| Producto y unidad de medida | Kilocalorias (kcal) | 15 |
| | Carbohidratos (g) | 4 |
| | Cafeína (mg) | 32 |
| | Sodio Na (mg) | 193 |
| | Vitaminas | B3, B5, B6, B12, C |
| | Taurina (mg) | 400 |
| | Guaraná (mg) | 30 |
| | Otros | Inositol, glucuronolactona |
| | No contiene | potasio, calcio, carnitina, edulcorante no calórico, ginseng |
| *Referencias por cada 100 mL del producto | | |

Por cada 100mL del producto se tiene los siguientes porcentajes de composición de sus ingredientes: cafeína mediante extracción de guaraná (21%), agua (46%), endulzante (4%), vitaminas (19%), sabor guaraná (6%), otros ingredientes complementarios (4%).

Envase y etiquetado

El producto tendrá un envase de lata de aluminio en una presentación de lanzamiento de 350ml, el envase de lata conserva el contenido del producto por

precio está relacionado para que el consumidor no dude de la calidad del producto y pueda adquirirlo sin pensar que este es muy caro.

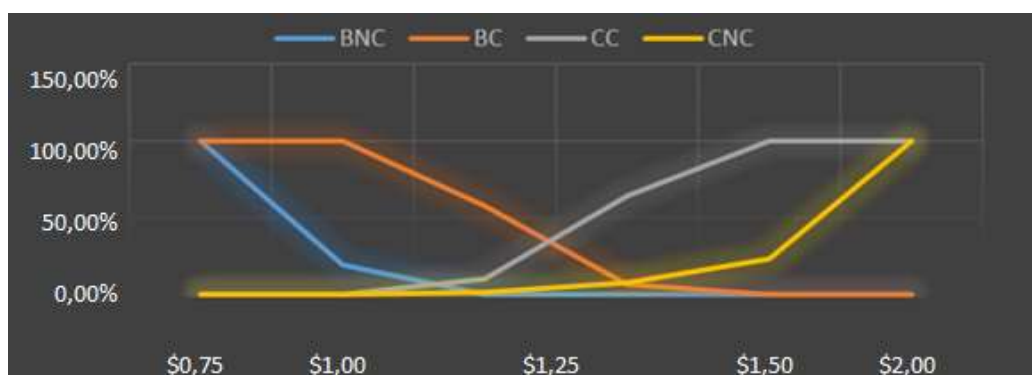


Figura 6. Modelo Van Westendorp

BNC = Barato, pero no compraría, **BC** = Barato, pero compraría, **CC** = Caro, pero compraría, **CNC** = Caro, pero no compraría.

Costo de venta

Para el cálculo del costo de venta del producto, se tomó los costos de producción directos con el producto. El costo de venta unitario con la producción de mínimo 14mil unidades producidas es \$0,58. Los valores expuestos en la tabla 8, fueron obtenidos mediante una cotización realizada por la empresa “Proíza S.A. Productos, Ingredientes y Soluciones Alimenticia” constituida en la provincia de Pichincha.

Tabla 8. Costo de producción:

| INSUMOS PRODUCCIÓN | COSTOS | Cantidad por 350ml (lata guaradrink) |
|-------------------------------------|----------------|--|
| Vitaminas (B3, B5, B6, B12, C) | \$ 0,08 | B3(3mg), B5(60mg), B6(6mg), B12(600µg), C(300mg) |
| Taurina | \$ 0,02 | 1400mg |
| Inositol | \$ 0,02 | 100mg |
| Glucuronolactona | \$ 0,03 | 700mg |
| Guarana | \$ 0,18 | 105mg |
| Envase de lata aluminio | \$ 0,10 | 1 unidad |
| Etiquetado (Impresión lata) | \$ 0,05 | 1 unidad |
| Otros ingredientes | \$ 0,10 | - |
| Costo unitario de producción | \$ 0,58 | |

Estrategia de precio

La estrategia de precio de entrada para el producto será descremada, en donde el producto tiene un precio alto de entrada comparado a la competencia, en

donde los consumidores estarían dispuestos a pagar por su valor por los beneficios adquiridos, esta estrategia de precio tendrá el objetivo atacar a un mercado objetivo pequeño para conocer el producto en la entrada al mercado. El precio promedio del mercado de bebidas energéticas es \$1,00, por lo tanto, el precio será más alto que productos de la competencia, pero este será modificado con la estrategia de ajuste.

La estrategia de precio ajustada se realizará mediante la fijación promocional del precio, la cual será aplicada a partir del segundo año del lanzamiento del producto, el objetivo será vender más unidades del producto por promociones establecidas para los consumidores que se fidelizaron con la marca.

Tabla 9. Ventas Proyectadas

| | Ventas anuales proyectadas | | | | |
|--|----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Unidades | 243726 | 258759 | 274718 | 291662 | 309651 |
| Unidades adicionales por aplicación de promoción 3x2 | | 56927 | 60438 | 64166 | 68123 |
| Precio minorista (85% P.V.P) | \$ 1,06 | \$ 1,08 | \$ 1,10 | \$ 1,11 | \$ 1,13 |
| Crecimiento promedio industria | - | 6% | 6% | 6% | 6% |
| Ventas | \$258.958,92 | \$340.648,23 | \$367.300,54 | \$396.038,13 | \$427.024,15 |

Para el cálculo de las ventas proyectadas se tomó el crecimiento promedio de la industria del análisis del entorno, el precio de “guaradrink” reducido en 15% por el margen de ganancia del minorista según el canal de distribución electo y las unidades iniciales de producción mensual 23.245, el 85% de la producción son las cantidades vendidas que serían 19758 unidades.

5.2.3 Plaza

Para establecer el canal de distribución para el producto se tomó en cuenta los resultados del análisis del cliente, en donde se pudo observar que el canal que mejor se adapta a “guaradrink” es el canal corto indirecto. Este canal involucra parcialmente a terceros, siendo un canal detallista para la entrega del producto al consumidor final. El producto “guaradrink” se vende a un minorista y este se encarga de su venta al consumidor final. El precio del producto tiene un valor

cercano a los de la competencia, por lo tanto, si se elige el canal corto indirecto se reduce costos de distribución del producto ya que no se vende directamente al consumidor final.

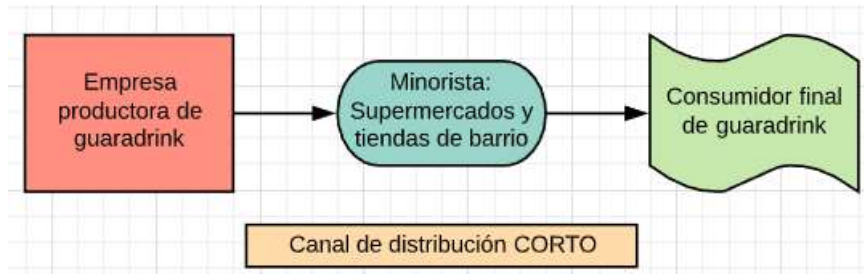


Figura 7. Canal de distribución

La estrategia de distribución es selectiva, ya al tener un canal corto indirecto y tener un solo punto de almacenamiento del producto se tiene una selección de los minoristas que vende el producto cuidando la imagen del producto tiene un margen de control y ganancia repartida entre productor y minorista.



Figura 8. Ubicación de fábrica

El almacenamiento del producto estará ubicado en la fábrica de producción de este, para esto se debe arrendar un galpón en el norte de la ciudad en las calles Av. De la Prensa y Pablo Picasso. En la figura 8, se observa los galpones en la ubicación nombrada en donde el valor del arriendo se fija dependiendo al espacio ocupado por la empresa, se arrendará un galpón de 175m² que tendrá un costo mensual de \$700 dólares.

Para el análisis de los puntos de venta del producto utilizando el tipo de canal de distribución corto se puede tener dos principales puntos de venta: supermercados y tiendas de barrio. Para la distribución en los supermercados se tiene dos corporaciones potenciales Grupo Rosado y Corporación Favorita, que mediante sus campañas de nuevos productores y de emprendimiento facilita la venta del producto en sus cadenas de supermercados a nivel nacional. Es importante resaltar que, para la entrada del producto, solamente se ubicará en percha de cadenas de Quito. El producto debe cumplir con estándares de calidad para mantenerse en percha de estos supermercados, sabiendo que la entrega del producto será en las bodegas principales de las corporaciones en donde se analizará el estado del producto.

Mediante el análisis del cliente se pudo observar que el punto de venta más frecuente de las bebidas energéticas son las tiendas de barrio. Por lo tanto, para la distribución en estos puntos de venta, se formará una alianza estratégica con pequeñas empresas que ya tienen en su cadena de distribución de sus productos los servicios de entrega a tiendas de barrio. Los costos de envío son más altos, sin embargo, el tiempo y la experiencia de distribución de estas empresas facilitan la entrega del producto al consumidor final en tiendas de barrio.

Tabla 10. Gastos distribución

| GASTOS DISTRIBUCIÓN | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Servicios Básicos | \$ 1.200,00 | \$ 1.201,56 | \$ 1.203,12 | \$ 1.204,69 | \$ 1.206,25 |
| Arriendo | \$ 8.400,00 | \$ 8.410,92 | \$ 8.421,85 | \$ 8.432,80 | \$ 8.443,77 |
| Insumos de limpieza | \$ 600,00 | \$ 600,78 | \$ 601,56 | \$ 602,34 | \$ 603,13 |
| Transporte a punto de venta | \$4.800,00 | \$5.088,00 | \$5.393,28 | \$5.716,88 | \$6.059,89 |
| TOTAL GASTOS | \$ 15.000,00 | \$15.301,26 | \$15.619,82 | \$15.956,71 | \$16.313,03 |

5.2.4 Promoción

Para la determinación de la estrategia de promoción se basó en la fuerza de venta del producto en los diferentes puntos de venta anteriormente mencionados con la estrategia *push* que se basa principalmente en empujar el producto a la plaza para que el cliente pueda inducir a la compra de este.

Mediante el análisis del cliente se logró determinar los medios de promoción que inducen a la compra de bebidas energéticas, por lo tanto, se va a utilizar las siguientes herramientas de promoción.

- **Fuerza de ventas:** Se realizará degustaciones del producto durante el primer año para empujar el producto en los supermercados y la compra de este. Los colaboradores encargados de la ejecución serán los vendedores y el gerente general en la planificación y supervisión, por lo tanto, para la fuerza de ventas se involucran tres personas en total.
- **Promociones:** En el segundo año se realizará promociones para la adquisición del producto, la campaña de venta del producto será 3x2 que se basa en la compra de dos “guaradrink” y el tercero es gratuito.
- **Publicidad:** Dentro de las campañas se realizará BTL *below the line* que se basa principalmente en realizar campañas directas al mercado objetivo, en donde se hará marketing en el punto de venta mediante pancartas publicitarias en tiendas de barrio y etiquetas en percha del supermercado.
- **Marketing Directo:** Se realizará campañas de *mailing* directo a consumidores que hayan escaneado el código QR en donde les llegará información del producto y beneficios.

Las campañas BTL tienen el objetivo entrar en medios masivos digitales, por lo tanto, se realizará el pago inicial de \$100,00 dólares en redes sociales con el principal objetivo de realzar los beneficios de la guaraná y sus principales atributos. Se pagará un paquete de impulso de venta del grupo Facebook que involucra publicidad en Instagram y Facebook. Las horas de publicidad serán entre 7pm hasta 11pm, donde según el análisis de las plataformas la edad del mercado meta está más tiempo conectada. La frecuencia de será cada dos días para personas que no han hecho búsquedas relacionadas y cada día en el caso que el consumidor tenga búsquedas relacionadas a bebidas.

El producto debe manejar relaciones públicas para ser exhibido, la empresa estará dispuesta en manejar puntos de campañas en ferias, conciertos, eventos deportivos para incrementar el consumo del producto. La feria potencial para

participar es “ExpoSweet – Tercera Edición”, está dirigida para nuevos emprendedores de la industria de alimentos y bebidas, el lugar será el centro de convenciones Quito y las fechas planificadas serán desde el 1 al 3 de octubre del 2020.

Tabla 11. Gastos de promoción

| INSUMOS DE PROMOCIÓN | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| Página Web | \$ 1.007,18 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Mantenimientos página web | \$ 100,72 | \$ 102,30 | \$ 103,91 | \$ 105,54 | \$ 107,20 |
| Publicidad redes sociales | \$ 604,31 | \$ 613,80 | \$ 623,45 | \$ 633,24 | \$ 643,19 |
| Producto de degustación | \$ 3.577,31 | \$ 3.797,95 | \$ 4.032,20 | \$ 4.280,90 | \$ 4.544,94 |
| Unidades adicionales por aplicación de promoción 3x2 | \$ - | \$ 16.508,79 | \$ 17.527,02 | \$ 18.608,05 | \$ 19.755,75 |
| Campañas de Marketing BTL | \$ 1.208,62 | \$ 1.227,61 | \$ 1.246,90 | \$ 1.266,49 | \$ 1.286,39 |
| Marketing directo (mailing) | \$ 1.007,18 | \$ 1.023,01 | \$ 1.039,08 | \$ 1.055,41 | \$ 1.071,99 |
| Relaciones públicas (Eventos) | \$ 1.007,18 | \$ 1.023,01 | \$ 1.039,08 | \$ 1.055,41 | \$ 1.071,99 |
| TOTAL | \$ 8.512,50 | \$24.296,47 | \$25.611,63 | \$ 27.005,03 | \$28.481,44 |

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Bebidas energéticas Pazmiño CIA. LTDA. produce y comercializa bebidas energéticas de guaraná en la ciudad de Quito para personas diariamente activas, mediante la actualización de nuevas tecnologías de producción reducimos la contaminación y desperdicios de nuestros insumos preocupándonos del mercado justo con proveedores, distribuidores y clientes para lograr la rentabilidad en la organización y el bienestar en nuestros colaboradores.

6.1.2 Visión

Para el año 2026, “Bebidas energéticas Pazmiño CIA. LTDA.” será una de las 20 mejores empresas en la producción y comercialización de bebidas energéticas de la industria en la ciudad de Quito, cambiando las tendencias de consumo de productos orgánicos con insumos naturales mediante estándares de calidad internacional.

6.1.3 Objetivos

Mediano plazo

- Para el año 2023, incrementar las ventas en un 12% con los clientes minoristas respecto del año 2021 mediante incremento de capacidad utilizada de producción.
- Para el año 2023, alcanzar el 90% de la satisfacción del consumidor de “guaradrink” mediante la respuesta a consumidor del código QR del soporte del producto.
- Para el año 2023, reducir 10 minutos del tiempo de producción del producto respecto del año 2021 mediante capacitación de maquinaria a operadores.
- Para el año 2023, incrementar el 10% del presupuesto de capacitación del personal respecto del año 2021 en escuela de ventas con el área de ventas.

Largo plazo

- Para el año 2026, tener una rentabilidad del producto del 30% del precio de venta al minorista reduciendo el costo de importación de la guaraná.
- Para el año 2026, incrementar 3 nuevos clientes minoristas para la venta de “guaradrink” mediante incremento de campañas de *mailing*.
- Para el año 2026, tener una utilización del 90% de la capacidad de producción de la empresa por incremento de unidades de producción y venta del producto.
- Para el año 2026, contar con al menos 12 colaboradores en la organización mediante la contratación de dos vendedores y dos operarios.

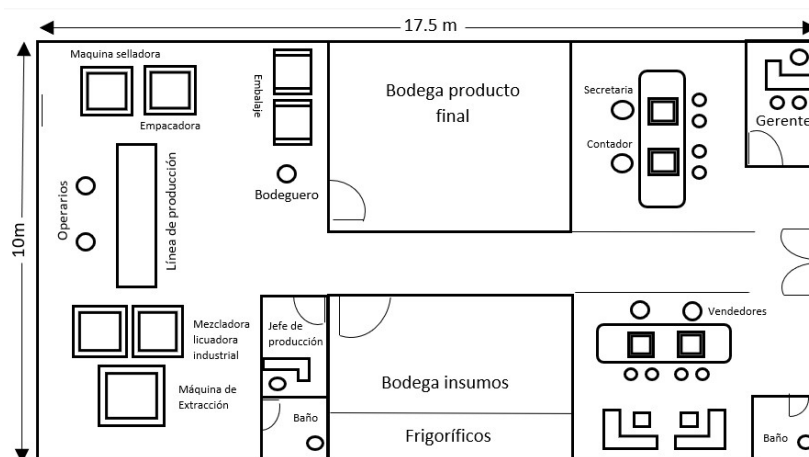
6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Infraestructura

Para la infraestructura se utilizará los 175m² del arriendo del galpón visto en la sección de plaza de la mezcla de marketing. En la ubicación de los galpones se encuentran pequeñas y medianas empresas que realizan actividades similares

de producción de alimentos y bebidas, por lo tanto, a la empresa le permite utilizar una infraestructura acorde a los estándares de producción de “guaradrink”. La distribución realizada en la figura 9 cumple con los espacios requeridos para la producción del producto y para el área de operaciones y administración.

Figura 9. Distribución de infraestructura



6.2.2 Maquinaria y bienes

Tabla 12. Rubros de inversión de producción y reestructuración

| Planta y Equipo | | | |
|---------------------------------|----------|----------------|---------------------|
| Rubros | Cantidad | Costo unitario | Costo Total |
| Maquinaria de producción | | | |
| Máquina selladora | 2 | \$ 3.400,00 | \$ 6.800,00 |
| Empacadora | 2 | \$ 4.300,00 | \$ 8.600,00 |
| Mezcladora | 2 | \$ 800,00 | \$ 1.600,00 |
| Licuadora industrial | 2 | \$ 350,00 | \$ 700,00 |
| Máquina de extracción | 2 | \$ 3.000,00 | \$ 6.000,00 |
| Cuarto frigorífico | 1 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| Vehículo de repartición | | | |
| Furgón medio uso | 1 | \$ 9.000,00 | \$ 9.000,00 |
| Mobiliario y Equipos | | | |
| Gerente | 1 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 |
| Vendedores | 2 | \$ 500,00 | \$ 1.000,00 |
| Secretaría | 1 | \$ 500,00 | \$ 500,00 |
| Contador | 1 | \$ 500,00 | \$ 500,00 |
| Jefe de producción | 1 | \$ 900,00 | \$ 900,00 |
| Equipos para puestos | 6 | \$ 600,00 | \$ 3.600,00 |
| SUBTOTAL | | | \$ 7.700,00 |
| Reestructura Galpón | | | |
| Gypsun y acabados | 1 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| Conexiones eléctricas | 1 | \$ 700,00 | \$ 700,00 |
| Pintura área producción | 1 | \$ 600,00 | \$ 600,00 |
| Puertas | 8 | \$ 120,00 | \$ 960,00 |
| SUBTOTAL | | | \$ 4.260,00 |
| Otros | | | |
| Mesa de sala espera | 2 | \$ 100,00 | \$ 200,00 |
| Sillones de sala de espera | 2 | \$ 400,00 | \$ 800,00 |
| Mesa de línea producción | 1 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 |
| SUBTOTAL | | | \$ 2.200,00 |
| TOTAL | | | \$ 48.860,00 |

En la tabla 12, se muestran los costos de la maquinaria requerida para la producción de “guaradrink”, de igual manera la inversión para el área administrativa y ventas, tomando en cuenta que la compra de estos rubros son los mínimos requeridos para la constitución de la empresa productora de “guaradrink”. Los principales costos fueron obtenidos mediante la cotización de la empresa “Induhefesto S.A. Ecuador” constituida en la provincia de Guayas con su principal giro de negocio de ventas de maquinaria para industrias alimenticias. Todos los valores ya incluyen IVA.

6.2.3 Mapa y flujograma de procesos

Para la elaboración del mapa de procesos se tomó en cuenta las necesidades de los clientes que se obtuvo en el análisis del cliente, mediante los procesos estratégicos, claves y de apoyo se logra la satisfacción del cliente que se requiere según los análisis cuantitativos y cualitativos realizados.

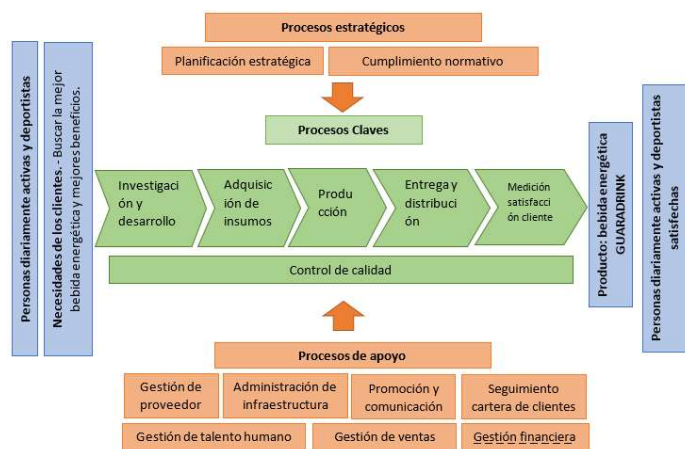


Figura 10. Mapa de procesos

Para la elaboración del flujograma de procesos se utilizó los principales procesos del flujo de compras, producción, almacenaje y ventas de “guaradrink” basándose en la infraestructura de la empresa. El número de colaboradores que interviene en todo el flujo son siete: Gerente General, Jefe de Producción, Vendedores (2), Operarios (2) y Bodeguero. El tiempo de almacenaje de insumos y producto final por parte del bodeguero es 8 minutos. El tiempo de producción de “guaradrink” es de 120 minutos tomando en cuenta que entre los dos

operarios producen 23.245 mil unidades mensuales desde el inicio de las operaciones de la empresa, los operarios están a su 50% de capacidad de tiempo laboral, la planta y equipo está a la capacidad del 47% instalada en su producción inicial. La producción tendrá un incremento conforme a su proyección de ventas y crecimiento de la industria, por lo tanto, los operarios, la planta y equipo producirán más unidades conforme avance el tiempo del proyecto.

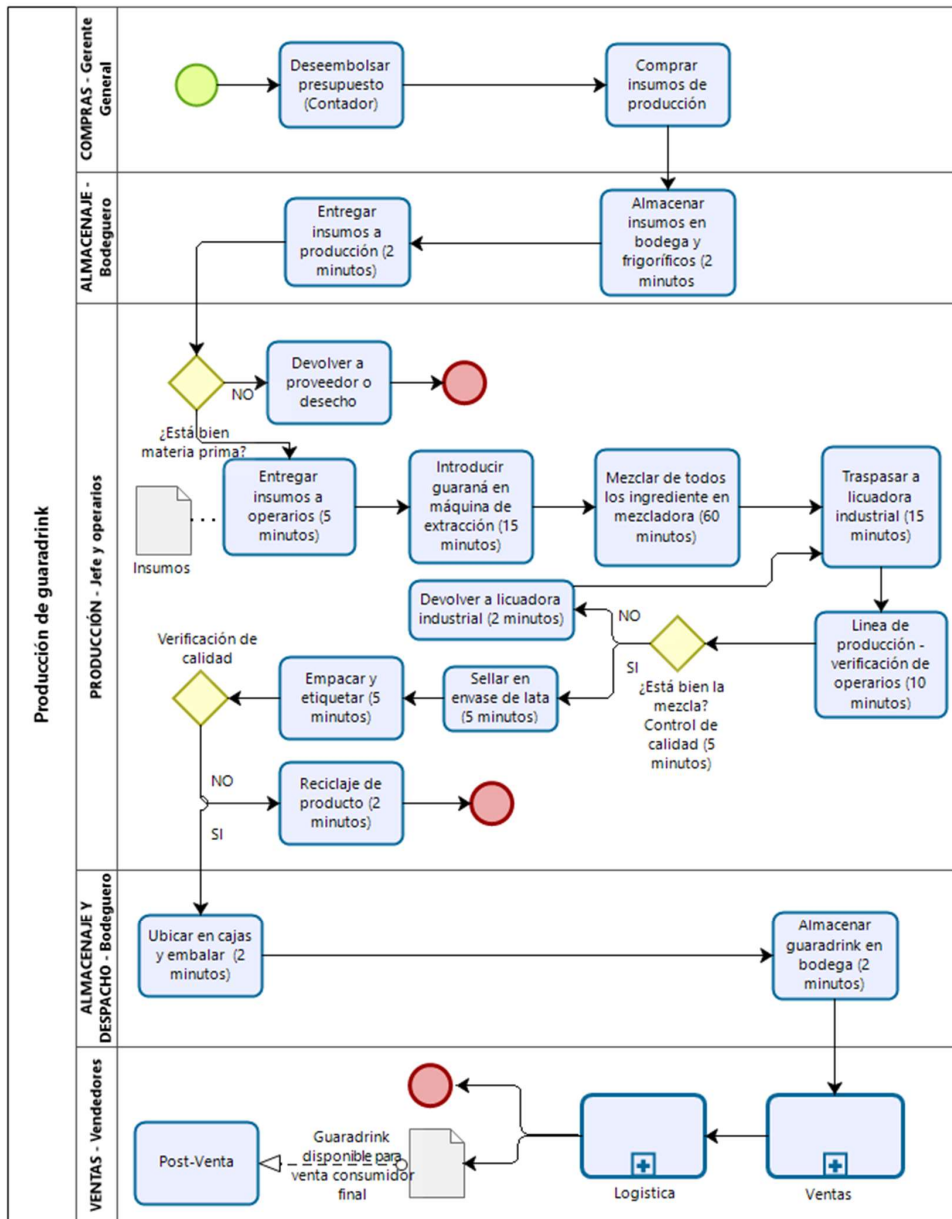


Figura 11. Flujograma de “guaradrink”

6.2.4 Proceso de Importación

Para realizar el cálculo de costos de importación de Guaraná, se tomó en cuenta los rubros globales de importación dividido para la cantidad de productos producidos para tener el costo unitario de guaraná por cada producto. En la tabla 8, en los costos de producción se obtuvo \$0,18 centavos el costo unitario de la guaraná. Los rubros globales de importación que interfieren en el costo son: transporte y seguro internacional, pago de tasas y impuestos aduaneros, documentos de transporte y respaldo, pago de agente aduanero, certificados de origen, certificados sanitarios y transporte local.

El termino de negociación internacional utilizado fue CIP (Transporte y Seguro pagado hasta), al ser una importación terrestre, se utilizará este término que está en la factura internacional como uno de los documentos que solicita la Aduana del Ecuador para poder tener el producto de (importación a consumo). El riesgo de importador y exportador es compartido. El número de personas involucradas en el proceso de importación son tres: agente aduanero, gerente general y exportador de guaraná de Brasil. El tiempo de importación del producto será 4 días en transporte, y el tiempo de desaduanar el producto será de 10 días, no puede superar este tiempo por estatutos de productos perecibles.

6.2.5 Cadena de valor

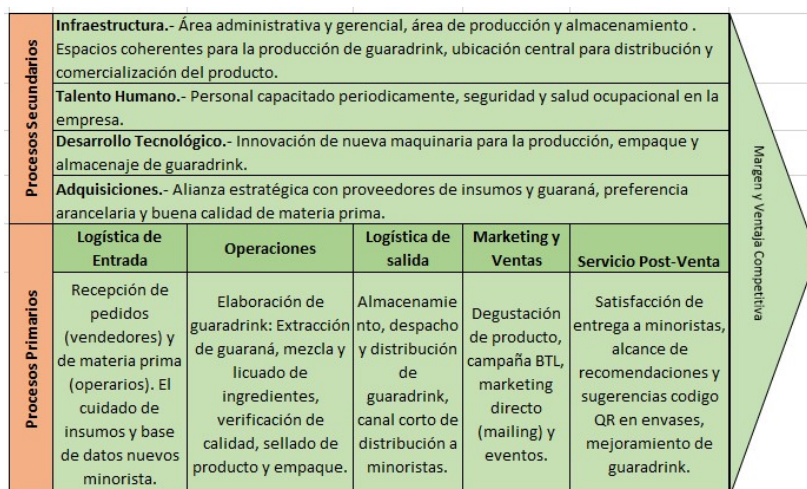


Figura 12. Cadena de valor

Para la elaboración de la cadena de valor del modelo establecido por Michael Porter se tomó los procesos primarios y secundarios de la empresa para poder identificar los puntos claves para la elaboración del producto “guaradrink”, mediante la identificación e implementación de los procesos en la figura 12.

El producto genera valor en los procesos primarios en el servicio post – venta, ya que tiene un proceso de recomendaciones y sugerencias en su empaque para un mejoramiento continua del mismo, de igual manera, en los procesos secundarios el producto genera valor en las adquisiciones al tener alianzas estratégicas con proveedores para elaborar un producto único. La relación entre los procesos logra cumplir con la ventaja competitiva vista en el plan de marketing.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

En la tabla 13, se muestra los datos referentes a la estructura legal para la constitución de la empresa, se tiene que tomar en cuenta que la ubicación es la planteada en la mezcla de marketing y la figura legal fue tomada de la investigación realizada en el análisis externo.

Tabla 13. Estructura legal

| | |
|-----------------------------|---|
| Nombre de la empresa | Bebidas energéticas Pazmiño Cia. Ltda. |
| Representante Legal | Nicolás Pazmiño |
| Figura legal | Compañía Limitada |
| Ubicación | Av. De la Prensa y Pablo Picasso. |
| Actividad principal | Producción y comercialización de bebidas energéticas a base de importación de materia prima desde Brasil. |

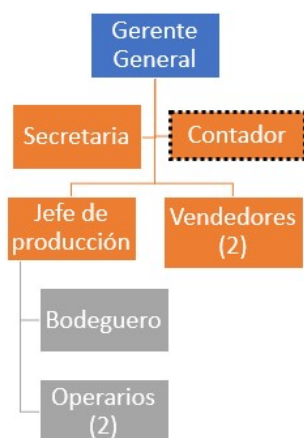
La figura legal que se eligió fue Compañía Limitada basándose en dos principales factores: los costos de constitución de la empresa y el capital mínimo requerido “10 mil dólares” según datos de la Superintendencia de Compañías.

Tabla 14. Gastos de constitución

| Concepto | Costo |
|------------------------------------|------------------|
| Contrato de constitución (70% SBU) | \$ 280,00 |
| Registro mercantil | \$ 25,00 |
| Nombramientos de gerencia | \$ 50,00 |
| Firma notario | \$ 60,00 |
| Trámites Municipio de Quito | \$ 50,00 |
| Permiso Bomberos | \$ 200,00 |
| Otros | \$ 100,00 |
| TOTAL | \$ 765,00 |

6.3.2 Diseño de estructura organizacional

Para elegir el tipo de diseño estructural de la empresa, se tomó en cuenta los organigramas de las empresas relacionadas a la producción de bebidas. La empresa Tesalia CBC elabora más de 400 marcas de bebidas incluyendo 220V, su diseño estructural es funcional en donde sus colaboradores trabajan en un área específica cumplimiento objetivos y funciones del área en donde se encuentran. En la figura 14, se muestra el organigrama de Tesalia CBC, en la figura 13 se muestra el organigrama propuesto para la empresa Bebidas energéticas Pazmiño Cia. Ltda.

**Figura 13. Organigrama empresa**

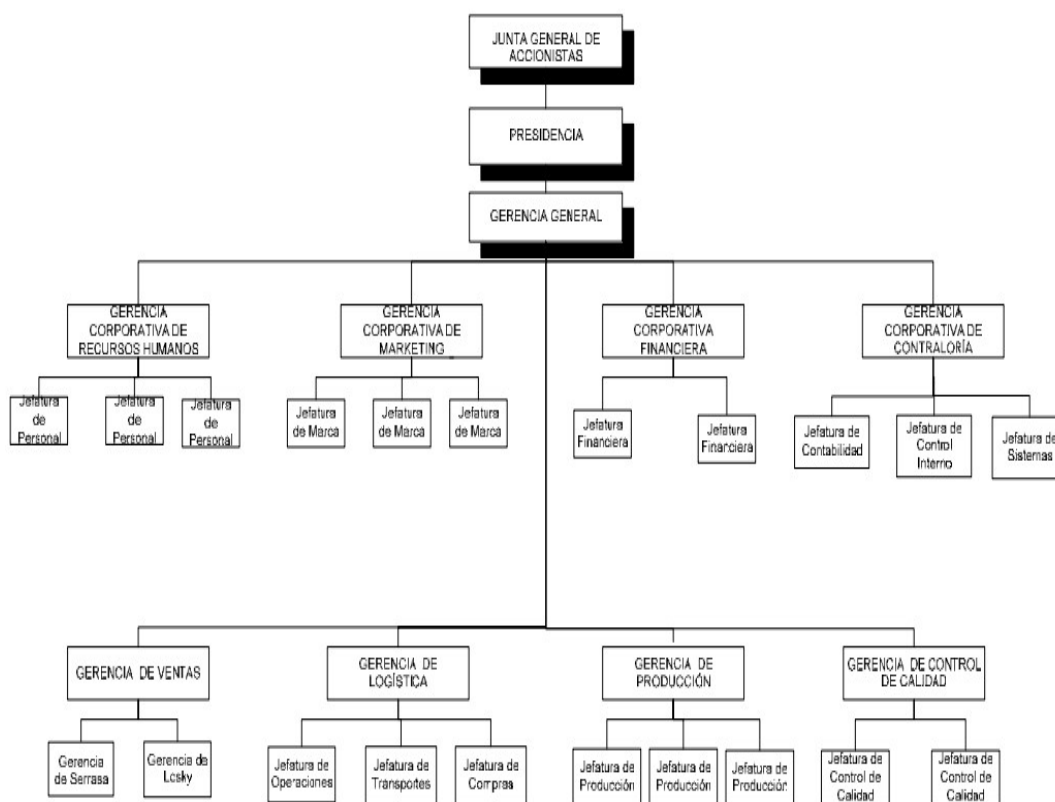


Figura 14. Organigrama competencia

6.3.3 Perfil de puestos

En la creación de empresa Bebidas energéticas Pazmiño Cia. Ltda. se necesitará ocho colaboradores que estarán distribuidos en diferentes áreas como se muestra en el organigrama presentado en la figura 13. El gerente general, jefe de producción, operarios, secretaria y vendedores serán contratados tiempo completo cumpliendo con todos los beneficios de ley para sus remuneraciones. El contador reportará a gerencia; sin embargo, su contrato será por servicios profesionales.

Tabla 15. Perfil de puestos

| Gerente General | |
|--|--|
| Experiencia | Mínimo 2 años de experiencia manejando gerencias de áreas como general, ventas y operaciones. |
| Educación | Mínimo tercer nivel de educación superior. Carreras: Administrativas, Ing. Industrial. |
| Aptitudes | Estratega, emprendedor, organizador, liderazgo, trabajo en equipo. |
| Principales funciones y responsabilidades | Representante legal de la empresa. Control y dirección de áreas de ventas, operaciones y producción. Realizar reportes mensuales para mejoras continuas. Contratar y remover personal de la empresa. |
| Reporta | Junta de accionistas (solamente si lo hay). |
| Jefe de producción | |
| Experiencia | Mínimo 2 año de experiencia manejando personal de producción de alimentos y bebidas. Conocer el proceso productivo. |
| Educación | Mínimo tercer nivel de educación superior. Carreras: Ing. Industrial, Agroindustrial, Alimentos. |
| Aptitudes | Liderazgo, trabajo en equipo, planificador, enfoque a resultados. |
| Principales funciones y responsabilidades | Control y gestión en el área de producción. Control de calidad del producto. Supervisión de mezcla, envase y empaque del producto. Administración de insumos. Revisar medición de tiempos productivos. |
| Reporta | Gerente General |
| Vendedores | |
| Experiencia | Haber realizado pasantías en áreas comerciales y de seguimiento clientes. |
| Educación | Estudios en curso en carreras administrativas |
| Aptitudes | Proactividad, trabajo en equipo, organizadores, trabajo bajo presión. |
| Principales funciones y responsabilidades | Medición a base de metas de ventas, realizar seguimiento a clientes minoristas, realizar gestión base de post-venta consumidores, control de pedidos y stock de inventario. |
| Reporta | Gerente General |
| Operarios | |
| Experiencia | Mínimo 1 año de experiencia operando maquinaria y procesos de producción. |
| Educación | Tecnología en producción industrial o Bachilleratos técnicos |
| Aptitudes | Trabajo en equipo, gestión de calidad y producción, proactividad, trabajo bajo presión. |
| Principales funciones y responsabilidades | Operar maquinaria del área de producción. Control de calidad de producto. Cumplir con tiempos de producción de producto. |
| Reporta | Jefe de producción. |
| Bodeguero | |
| Experiencia | Ninguna |
| Educación | Bachillerato |
| Aptitudes | Trabajo de carga pesada, trabajo bajo presión |
| Principales funciones y responsabilidades | Desembarque de insumos, almacenaje de insumos y producto final, embarque producto final. |
| Reporta | Jefe de producción. |
| Secretaria | |
| Experiencia | Mínimo un año trabajando en asistencia administrativa |
| Educación | Bachillerato |
| Aptitudes | Amabilidad, trabajo bajo presión, organización |
| Principales funciones y responsabilidades | Realizar boletines, reportes para la Gerencia General, control de pedidos y despacho productos. |
| Reporta | Gerente General |

En la tabla 16, se muestra los pagos del año inicial por nómina y todos los beneficios por ley que el empleado debe percibir, se tiene que tomar en cuenta que el pago patronal al IESS está calculado como costo adicional de la nómina para la empresa, solamente el empleado tiene el descuento del aporte personal.

Tabla 16. Nómina y sueldos

| Pago Nómina Año 1 | | | | | | | |
|-----------------------|----|-------------|-------------|------------|----------------------|---------------|---------------------|
| Cargo | No | Sueldo Base | Decimo 3ero | Decimo 4to | Aporte IESS patronal | Fondo Reserva | Costo Nómina |
| Mano de Obra | | | | | | | |
| Operarios | 2 | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 400,00 | \$ 1.338,00 | - | \$ 14.738,00 |
| Bodeguero | 1 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 535,20 | - | \$ 6.135,20 |
| Jefe de producción | 1 | \$ 850,00 | \$ 850,00 | \$ 400,00 | \$ 1.137,30 | - | \$ 12.587,30 |
| Administración | | | | | | | |
| Gerente | 1 | \$ 1.300,00 | \$ 1.300,00 | \$ 400,00 | \$ 1.739,40 | - | \$ 19.039,40 |
| Secretaria | 1 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | \$ 535,20 | - | \$ 6.135,20 |
| Ventas | | | | | | | |
| Vendedores | 2 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 | \$ 400,00 | \$ 1.605,60 | - | \$ 17.605,60 |
| | | | | | | | \$ 76.240,70 |

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la elaboración de la proyección de ingresos, costos y gastos se tomó en cuenta la proyección de ventas, los costos de ventas, gastos totales, cuentas por cobrar y cuentas por pagar con la finalidad de calcular los ingresos, costos y gastos estimados del proyecto durante los 5 años. Adicionalmente, el incremento de cantidades se realizó por el crecimiento de la industria del 6% anual investigado en el capítulo del análisis del entorno (SuperCias, 2018). De igual manera, el incremento de precios, gastos y costos se realizó por la inflación mensual promedio calculada de la industria del 0,13% mensual obtenida de los informes del Banco Central del Ecuador de los tres últimos años (BCE, 2019).

Para el cálculo de las unidades producidas y vendidas en el primer periodo se tomó en cuenta los resultados del análisis de cliente en donde los consumidores de bebidas energéticas manifestaron que su consumo es de una vez al mes, adicionalmente se tomó el número de consumidores del mercado meta realizado en la tabla 5 de la segmentación del mercado. La tabla 17 muestra las unidades de venta y de producción.

Tabla 17. Cálculo Unidades de producción y venta primer periodo

| | | |
|----------------------------|--|---------------|
| Mercado Meta | | 19.758 |
| Unidades Producidas | | 23245 |
| Porcentaje de Venta | | 85% |
| Unidades Vendidas | | 19758 |

El periodo de cuentas por cobrar es de 60 días, por lo tanto, las unidades vendidas de cada mes se cobran a clientes después de dos meses de la venta.

Tabla 18. Ingresos Anuales

| | Año inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos | \$ - | \$ 214.715,68 | \$ 326.691,58 | \$ 362.746,98 | \$ 391.128,30 | \$ 421.730,18 |
| Cuentas por cobrar (Ventas) | \$ - | \$ 44.243,24 | \$ 58.199,89 | \$ 62.753,45 | \$ 67.663,28 | \$ 72.957,25 |
| Total Ingresos | \$ - | \$ 258.958,92 | \$ 384.891,47 | \$ 425.500,44 | \$ 458.791,58 | \$ 494.687,43 |

El periodo de cuentas por pagar es de 60 días, por lo tanto, los insumos relacionados con el costo de venta del producto se pagan después de dos meses de la compra de estos.

Tabla 19. Costos de venta anuales

| | Año inicial | Año 1 | Año2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Pagos Costo de Venta | \$ - | \$ 117.903,86 | \$ 179.597,43 | \$ 199.478,90 | \$ 215.109,85 | \$ 231.965,62 |
| Cuentas por pagar (Costo de venta) | \$ - | \$ 24.483,36 | \$ 32.210,26 | \$ 34.734,22 | \$ 37.455,95 | \$ 40.390,96 |
| Costo de Venta Total | \$ - | \$ 142.387,22 | \$ 211.807,69 | \$ 234.213,12 | \$ 252.565,80 | \$ 272.356,59 |

Los gastos generales anuales fueron calculados por la suma de todos los componentes relacionados a gastos de marketing y gastos operacionales.

Tabla 20. Gastos generales anuales

| | Año inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total Gastos operaciones | \$ - | \$ 18.189,69 | \$ 18.475,49 | \$ 18.765,77 | \$ 19.060,62 | \$ 19.360,10 |
| Total Gastos de Marketing | \$ - | \$ 8.512,50 | \$ 24.296,47 | \$ 25.611,63 | \$ 27.005,03 | \$ 28.481,44 |
| Total Gastos Generales | \$ - | \$ 26.702,19 | \$ 42.771,96 | \$ 44.377,41 | \$ 46.065,65 | \$ 47.841,55 |

En la siguiente tabla se muestra el margen bruto, operacional y neto de la empresa.

Tabla 21. Margen bruto, operacional y neto

| | | | | | | |
|---|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Margen Bruto | | 45,02% | 45,01% | 45,00% | 45,00% | 44,99% |
| Utilidad Bruta | | \$ 116.571,70 | \$ 187.324,33 | \$ 202.002,86 | \$ 217.831,59 | \$ 234.900,63 |
| Margen Operacional | | 3,53% | 6,59% | 8,32% | 9,96% | 11,52% |
| U. Antes de Interes, Impuestos y Participación | | \$ 9.137,31 | \$ 22.464,06 | \$ 30.566,93 | \$ 39.460,69 | \$ 49.211,85 |
| Margen Neto | | 1,30% | 3,61% | 4,89% | 6,11% | 7,26% |
| Utilidad Neta | | \$ 3.379,02 | \$ 12.312,59 | \$ 17.967,82 | \$ 24.185,25 | \$ 31.014,17 |

Es importante resaltar que el margen bruto tiene un valor similar ya que los costos e ingresos están calculados con el incremento de la producción, el margen operacional va creciendo porque a pesar de tener gastos de promoción del producto el incremento de venta es mayor. El margen neto tiene un incremento porque los gastos de interés van bajando por el pago de la deuda con el tiempo transcurrido del proyecto.

En la siguiente tabla se muestra el manejo de inventarios durante los cinco años del proyecto.

Tabla 22. Inventario materia prima y producto terminado

| Supuestos Planteado: Utilizo 80% MP y Vendo 85% PT | Año inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Inventario inicial Materia prima | \$ - | \$ 3.054,17 | \$ 4.018,07 | \$ 4.332,92 | \$ 4.672,44 | \$ 5.038,57 |
| Compras de materia prima | \$ - | \$ 12.313,00 | \$ 16.198,96 | \$ 17.468,29 | \$ 18.837,09 | \$ 20.313,14 |
| Inventario MP utilizado | \$ - | \$ 12.293,74 | \$ 16.173,62 | \$ 17.440,97 | \$ 18.807,62 | \$ 20.281,37 |
| Inventario final de Materia prima | \$ - | \$ 3.073,44 | \$ 4.043,40 | \$ 4.360,24 | \$ 4.701,91 | \$ 5.070,34 |
| Inventario inicial Productos terminados | \$ - | \$ 2.153,51 | \$ 2.833,15 | \$ 3.055,15 | \$ 3.294,55 | \$ 3.552,71 |
| Productos terminados producidos | \$ - | \$ 12.293,74 | \$ 16.173,62 | \$ 17.440,97 | \$ 18.807,62 | \$ 20.281,37 |
| Costo Productos Terminado Vendidos | \$ - | \$ 12.280,16 | \$ 16.155,75 | \$ 17.421,70 | \$ 18.786,85 | \$ 20.258,96 |
| Inventario final de Productos terminados | \$ - | \$ 2.167,09 | \$ 2.851,02 | \$ 3.074,42 | \$ 3.315,33 | \$ 3.575,11 |

Por políticas de la empresa, las compras y adquisiciones de materia prima se utiliza el 80% para la producción y el 85% se vende de los productos terminados.

En la tabla anterior se puede ver el manejo de inventario de cada año del proyecto.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial de planta y equipo se muestra en la tabla 12 del plan de operaciones, en donde se suma todos los rubros establecidos de maquinaria y equipo para el cálculo total de inversión de planta y equipo. El valor es de \$48.860,00.

Para el cálculo del capital de trabajo requerido para el inicio de operaciones se tomó en cuenta los gastos totales y el costo de nómina de los dos primeros meses que la empresa debe cubrir obligatoriamente, ya que estos meses no se tendrá ingresos por el periodo de cuentas por cobrar de 60 días visto anteriormente.

Tabla 23. Cálculo Capital de Trabajo

| Capital de Trabajo | | | |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Mes | Mes 1 | Mes 2 | |
| Costo Nómina | \$ 6.353,39 | \$ 6.353,39 | |
| Gastos totales | \$ 2.203,33 | \$ 2.207,27 | |
| Total Capital de trabajo | \$ 8.556,73 | \$ 8.560,66 | \$ 17.117,39 |

La inversión inicial total es la suma del capital de trabajo total, gastos de constitución y el valor de inversión total de planta y equipo.

Tabla 24. Inversión inicial total

| | |
|-----------------------------------|---------------------|
| Inversión de Planta y Equipo | \$ 48.860,00 |
| Capital de trabajo | \$ 17.117,39 |
| Gastos de Constitución | \$ 765,00 |
| Total de inversión inicial | \$ 66.742,39 |

La estructura de capital se basa en el 45% de aportación de socios y el 55% de deuda a largo plazo establecidos por política interna de la empresa. Se debe tomar en cuenta que la aportación de los socios puede ser entre uno hasta cuatro por el tipo de constitución de la empresa "Compañía Limitada".

Tabla 25. Estructura de Capital

| Estructura de Capital | | |
|---------------------------|-----|---------------------|
| Fondos Socios (1-4) | 45% | \$ 30.034,07 |
| Deuda 5 años | 55% | \$ 36.708,31 |
| Total de inversión | | \$ 66.742,39 |
| Razón de deuda | | 1,22222222 |

Para el cálculo de la cuota establecida en la tabla de amortización de la deuda a largo plazo, se toma en cuenta el monto de la deuda de la estructura de capital, la tasa de interés y el plazo máximo de pago obtenido en el análisis del entorno del crédito “Impulso Joven” por BanEcuador.

Tabla 26. Financiamiento a largo plazo

| Financiamiento a largo plazo | | Mensual |
|------------------------------|-----------------|---------|
| Tasa de interés | 11,25% | 0,9375% |
| Monto de deuda | \$ 36.708,31 | |
| Plazo | 5 | 60 |
| Cuota | \$802,71 | |

En la siguiente tabla se muestra la posible reinversión que puede generar el proyecto en el tercer año, tomando en cuenta que solamente existiría esta inversión si la cantidad de unidades producidas supera a las proyecciones de ventas nombrada en el plan de marketing para poder reducir la capacidad de producción utilizada en planta y equipo.

Tabla 27. Reinversión posible

| Reinversión posible | | | | |
|------------------------|----------|-------------|----------------------|--------------------|
| Máquinas de producción | Cantidad | Costo | Inflación (36 meses) | Costo Total |
| Mezcladora | 1 | \$ 800,00 | 0,05 | \$ 837,44 |
| Licuadora industrial | 1 | \$ 350,00 | 0,05 | \$ 366,38 |
| Máquina de extracción | 1 | \$ 3.000,00 | 0,05 | \$ 3.140,40 |

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

En la siguiente tabla se muestra la proyección del estado de resultado anual.

Tabla 28. Estado de Resultados anual

| Estado de Resultados Proforma Anual | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|--------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| | Ventas | | \$ 258.958,92 | \$340.648,23 | \$367.300,54 | \$396.038,13 |
| (-) Costo de Ventas | | \$ 142.387,22 | \$187.324,33 | \$202.002,86 | \$217.831,59 | \$234.900,63 |
| Utilidad Bruta | | \$ 116.571,70 | \$153.323,90 | \$165.297,68 | \$178.206,55 | \$192.123,52 |
| (-) Costo Nómina | | \$ 76.240,70 | \$ 83.596,39 | \$ 85.861,85 | \$ 88.188,71 | \$ 90.578,62 |
| (-) Gastos Generales | | \$ 26.702,19 | \$ 42.771,96 | \$ 44.377,41 | \$ 46.065,65 | \$ 47.841,55 |
| (-) Gastos depreciación | | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 |
| U. Antes de Interes, Impuestos y Participación | | \$ 9.137,31 | \$ 22.464,06 | \$ 30.566,93 | \$ 39.460,69 | \$ 49.211,85 |
| (-) Gastos Intereses | | \$ 3.836,89 | \$ 3.150,18 | \$ 2.382,11 | \$ 1.523,04 | \$ 562,18 |
| U. Antes de Impuestos y Participación | | \$ 5.300,42 | \$ 19.313,87 | \$ 28.184,81 | \$ 37.937,65 | \$ 48.649,67 |
| (-) Participación Trabajadores (15%) | | \$ 795,06 | \$ 2.897,08 | \$ 4.227,72 | \$ 5.690,65 | \$ 7.297,45 |
| U. Antes de Impuestos | | \$ 4.505,36 | \$ 16.416,79 | \$ 23.957,09 | \$ 32.247,00 | \$ 41.352,22 |
| (-) Impuestos | | \$ 1.126,34 | \$ 4.104,20 | \$ 5.989,27 | \$ 8.061,75 | \$ 10.338,06 |
| UTILIDAD NETA | | \$ 3.379,02 | \$ 12.312,59 | \$ 17.967,82 | \$ 24.185,25 | \$ 31.014,17 |

En el segundo año existe un crecimiento de ventas, costo de ventas y gasto generales principalmente por la implementación de la estrategia de promoción en adquisición de productos 3x2.

En la siguiente tabla se muestra la proyección del estado de flujo de efectivo anual.

Tabla 29. Estado de flujo de efectivo anual

| Año | Año Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Actividades Operacionales | \$ - | \$ -17.129,88 | \$ 8.920,44 | \$ 19.889,48 | \$ 25.906,08 | \$ 32.518,48 |
| Utilidad Neta | \$ - | \$ 3.379,02 | \$ 12.312,59 | \$ 17.967,82 | \$ 24.185,25 | \$ 31.014,17 |
| (+) Depreciación | \$ - | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 |
| (-) Δ Cuentas por cobrar | \$ - | \$ -44.243,24 | \$ -13.956,65 | \$ -4.553,56 | \$ -4.909,83 | \$ -5.293,97 |
| (-) Δ Inventario Materia Prima | \$ - | \$ -3.073,44 | \$ -969,97 | \$ -316,84 | \$ -341,66 | \$ -368,44 |
| (-) Δ Inventario Producto Terminado | \$ - | \$ -2.167,09 | \$ -683,93 | \$ -223,40 | \$ -240,91 | \$ -259,79 |
| (+) Δ Cuenta por pagar | \$ - | \$ 24.483,36 | \$ 7.726,90 | \$ 2.523,96 | \$ 2.721,74 | \$ 2.935,01 |
| Actividades de Inversión | \$ -48.860,00 | | | | | |
| Adquisición Planta y Equipo | \$ -48.860,00 | | | | | |
| Actividades de Financiamiento | \$ 66.742,39 | \$ -5.795,66 | \$ -6.482,36 | \$ -7.250,43 | \$ -8.109,50 | \$ -9.070,36 |
| (+) Δ Deuda a largo Plazo | \$ 36.708,31 | \$ -5.795,66 | \$ -6.482,36 | \$ -7.250,43 | \$ -8.109,50 | \$ -9.070,36 |
| (+) Δ Capital | \$ 30.034,07 | | | | | |
| Incremento Neto de Efectivo | \$ 17.882,39 | \$ -22.925,54 | \$ 2.438,08 | \$ 12.639,05 | \$ 17.796,58 | \$ 23.448,11 |
| Efectivo principios de periodo | \$ - | \$ 17.882,39 | \$ -5.043,15 | \$ -2.605,07 | \$ 10.033,98 | \$ 27.830,56 |
| Total Efectivo Final del Periodo | \$ 17.882,39 | \$ -5.043,15 | \$ -2.605,07 | \$ 10.033,98 | \$ 27.830,56 | \$ 51.278,67 |

En el primer año, la variación de cuentas por cobrar afecta considerablemente en efectivo neto del proyecto a pesar de que existe una variación de cuentas por pagar a favor, sin embargo, a partir del segundo año esta se nivela por tener la misma política de 60 días en cuentas por pagar y por cobrar, lo que ocasiona

que en el tercer año se pueda ver flujos de efectivos positivos en el proyecto incrementando el efectivo del periodo hasta el quinto año.

Según el análisis anterior se vería la necesidad de establecer un monto de financiamiento más alto al tener los dos primeros años flujos negativos, sin embargo, estos valores son negativos por las políticas de cuentas por cobrar, por lo tanto, la empresa no tiene liquidez en efectivo, pero no necesita financiamiento ya que al igual de tener cuentas por cobrar por periodo de 60 días, la empresa tiene sus cuentas por pagar de 60 días que compensa la liquidez requerida de pago.

En la siguiente tabla se muestra la proyección del estado de situación financiera anual.

Tabla 30. Estado de situación financiera anual

| | Año inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Activos | \$ 66.742,39 | \$ 88.809,11 | \$ 102.366,24 | \$ 115.607,59 | \$ 134.405,07 | \$ 159.283,88 |
| Activos Corrientes | \$ 17.882,39 | \$ 44.440,61 | \$ 62.489,24 | \$ 80.222,09 | \$ 103.511,07 | \$ 132.881,38 |
| Efectivo | \$ 17.882,39 | \$ -5.043,15 | \$ -2.605,07 | \$ 10.033,98 | \$ 27.830,56 | \$ 51.278,67 |
| Cuentas por Cobrar | | \$ 44.243,24 | \$ 58.199,89 | \$ 62.753,45 | \$ 67.663,28 | \$ 72.957,25 |
| Inventario Materia Prima | | \$ 3.073,44 | \$ 4.043,40 | \$ 4.360,24 | \$ 4.701,91 | \$ 5.070,34 |
| Inventario Producto terminado | | \$ 2.167,09 | \$ 2.851,02 | \$ 3.074,42 | \$ 3.315,33 | \$ 3.575,11 |
| Activos No Corrientes | \$ 48.860,00 | \$ 44.368,50 | \$ 39.877,00 | \$ 35.385,50 | \$ 30.894,00 | \$ 26.402,50 |
| Planta y Equipo | \$ 48.860,00 | | | | | |
| Depreciación Acumulada | | \$ 4.491,50 | \$ 8.983,00 | \$ 13.474,50 | \$ 17.966,00 | \$ 22.457,50 |
| Pasivos | \$ 36.708,31 | \$ 55.396,02 | \$ 56.640,55 | \$ 51.914,09 | \$ 46.526,32 | \$ 40.390,96 |
| Pasivo Corriente | \$ 24.483,36 | \$ 32.210,26 | \$ 34.734,22 | \$ 37.455,95 | \$ 40.390,96 | \$ 40.390,96 |
| Cuentas por Pagar | | \$ 24.483,36 | \$ 32.210,26 | \$ 34.734,22 | \$ 37.455,95 | \$ 40.390,96 |
| Pasivo No Corriente | \$ 36.708,31 | \$ 30.912,66 | \$ 24.430,30 | \$ 17.179,87 | \$ 9.070,36 | \$ -0,00 |
| Deuda a largo Plazo | \$ 36.708,31 | \$ 30.912,66 | \$ 24.430,30 | \$ 17.179,87 | \$ 9.070,36 | \$ -0,00 |
| Patrimonio | \$ 30.034,07 | \$ 33.413,09 | \$ 45.725,69 | \$ 63.693,50 | \$ 87.878,75 | \$ 118.892,92 |
| Capital | \$ 30.034,07 | \$ 30.034,07 | \$ 30.034,07 | \$ 30.034,07 | \$ 30.034,07 | \$ 30.034,07 |
| Utilidad retenidas | | \$ 3.379,02 | \$ 15.691,61 | \$ 33.659,43 | \$ 57.844,68 | \$ 88.858,84 |
| Comprobación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Activo Corriente | \$ 17.882,39 | \$ 44.440,61 | \$ 62.489,24 | \$ 80.222,09 | \$ 103.511,07 | \$ 132.881,38 |
| Pasivo Corriente | \$ - | \$ 24.483,36 | \$ 32.210,26 | \$ 34.734,22 | \$ 37.455,95 | \$ 40.390,96 |
| Capital neto de trabajo | \$ 17.882,39 | \$ 19.957,25 | \$ 30.278,98 | \$ 45.487,87 | \$ 66.055,12 | \$ 92.490,42 |
| Variación | | \$ 2.074,86 | \$ 10.321,73 | \$ 15.208,89 | \$ 20.567,25 | \$ 26.435,30 |

En el estado situación financiera se muestra la variación de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa. Es importante saber que la empresa mantiene sus pasivos porque no adquiere nuevas deudas a largo plazo en los cinco años, de

igual manera las utilidades van creciendo conforme a los activos por el incremento de efectivo especialmente en los tres últimos años.

En la siguiente tabla se muestra la proyección del flujo de caja del proyecto anual.

Tabla 31. Flujo de caja del proyecto

| | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| U. Antes de Interes, Impuestos y Participación | \$ - | \$ 9.137,31 | \$ 22.464,06 | \$ 30.566,93 | \$ 39.460,69 | \$ 49.211,85 |
| (+) Gastos depreciación | \$ - | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 | \$ 4.491,50 |
| (-) Participación Trabajadores | \$ - | \$ -795,06 | \$ -2.897,08 | \$ -4.227,72 | \$ -5.690,65 | \$ -7.297,45 |
| (-) Impuestos | \$ - | \$ -1.126,34 | \$ -4.104,20 | \$ -5.989,27 | \$ -8.061,75 | \$ -10.338,06 |
| I FEO Flujo Efectivo Operativo | \$ - | \$ 11.707,40 | \$ 19.954,28 | \$ 24.841,43 | \$ 30.199,79 | \$ 36.067,84 |
| Inversión Capital Neto de Trabajo | \$-17.882,39 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Variación de Capital Neto de Trabajo | \$ - | \$ 2.074,86 | \$ 10.321,73 | \$ 15.208,89 | \$ 20.567,25 | \$ 26.435,30 |
| (+) Recuperación de Capital Neto de Trabajo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 17.882,39 |
| II Variación de Capital Neto de Trabajo | \$-17.882,39 | \$ 2.074,86 | \$ 10.321,73 | \$ 15.208,89 | \$ 20.567,25 | \$ 44.317,69 |
| Inversiones | \$-48.860,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Recuperaciones | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+)Maquinaria de producción | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+)Vehículo de repartición | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Mobiliario y Equipos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 385,00 |
| (+) Reestructura Galpón | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (+) Otros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 110,00 |
| III Gastos de Capital (CAPEX) | \$-48.860,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 495,00 |
| Flujo de Caja del Proyecto | \$-66.742,39 | \$ 13.782,27 | \$ 30.276,01 | \$ 40.050,32 | \$ 50.767,04 | \$ 80.880,53 |

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

En la siguiente tabla se muestra la proyección del flujo de caja del inversionista anual.

Tabla 32. Flujo de caja del inversionista anual

| | | | | | | |
|--|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Flujo de Caja del Proyecto | \$-66.742,39 | \$ 13.782,27 | \$ 30.276,01 | \$ 40.050,32 | \$ 50.767,04 | \$ 80.880,53 |
| (+) Préstamo | \$ 36.708,31 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| (-) Gastos de Interes | \$ - | \$ -3.836,89 | \$ -3.150,18 | \$ -2.382,11 | \$ -1.523,04 | \$ -562,18 |
| (-) Amortización de Capital | \$ - | \$ -5.795,66 | \$ -6.482,36 | \$ -7.250,43 | \$ -8.109,50 | \$ -9.070,36 |
| (+) Escudo Fiscal | \$ - | \$ 1.390,87 | \$ 1.141,94 | \$ 863,52 | \$ 552,10 | \$ 203,79 |
| Flujo de Caja del Inversionista | \$-30.034,07 | \$ 5.540,59 | \$ 21.785,41 | \$ 31.281,29 | \$ 41.686,60 | \$ 71.451,78 |

En el flujo de caja del inversionista se muestra que el primer año tiene un flujo negativo, sin embargo, al final del segundo año se puede ver una recuperación de la inversión, en consecuencia, a partir del tercer año empieza el margen de ganancia del inversionista.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de la tasa de descuento WACC y CAPM, se tomó en cuenta los datos obtenidos en anteriores capítulos y de igual manera nuevos datos obtenidos de *Yahoo Finance* y *Damodaran*.

Tabla 33. Tasas de descuento

| Datos | | Tasas de Descuento | |
|----------------------------|-------------|--------------------|--------|
| Tasa libre de riesgo | 1,50% | | |
| Rendimiento del Mercado | 9,48% | | |
| Beta No Apalancada | 0,68 | | |
| Beta Apalancada | 0,88 | | |
| Riesgo País | 8,46% | | |
| Tasa de Impuestos | 25% | | |
| Participación Trabajadores | 15% | | |
| Escudo Fiscal | 36% | | |
| Razon Deuda/Capital | 1,222222222 | CAPM | 18,30% |
| Tasa interés Deuda | 11,25% | WACC | 12,18% |

Para los criterios de valoración del proyecto se tomó en cuenta la tasa de descuento WACC y para la valoración del inversionista la tasa de descuento con el método del CAPM. En la siguiente tabla, se muestra un valor actual neto de \$75.552,77 dólares y una tasa interna de retorno de 40,94% para el proyecto, se observa un retorno alto de lo invertido en el año inicial, de igual manera para el inversionista se muestra un valor actual neto de \$61.226,11 y una tasa interna de retorno de 64.56%, esto demuestra que a pesar de tener un valor menor, el inversionista tiene un porcentaje de retorno más alto que el proyecto al invertir menos en el préstamo para el proyecto.

Tabla 34. Valoración proyecto e inversionista

| Evaluación Flujo del Proyecto | | Evaluación Flujo del Inversionista | |
|-------------------------------|-------------|------------------------------------|--------------|
| VAN/VPN | \$75.552,77 | VAN/VPN | \$ 61.226,11 |
| TIR | 40,94% | TIR | 64,56% |
| IR | 2,13 | IR | 3,04 |

En la siguiente tabla, se muestra el periodo de recuperación del proyecto y del inversionista, el proyecto recupera su inversión en dos años y ocho meses, y el inversionista en dos años y dos meses aproximadamente.

Tabla 35. Periodo de recuperación

| Periodo de Recuperación | | | | | | |
|---------------------------------------|--------|--------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Recuperación del Proyecto | | \$ -52.960,12 | \$ -22.684,11 | \$ 17.366,21 | \$ 68.133,25 | \$149.013,78 |
| Recuperación del Inversionista | | \$ -24.493,48 | \$ -2.708,07 | \$ 28.573,22 | \$ 70.259,82 | \$141.711,60 |
| Periodo de Recuperación Proyecto | 2,6579 | 2 años 8 meses y 20 días | | | | |
| Periodo de Recuperación Inversionista | 2,3146 | 2 años 2 meses y 25 días | | | | |

7.5 Índices financieros

En la siguiente tabla se muestra los indicadores financieros más relevantes para el proyecto.

Tabla 36. Índices financieros

| Indicador | Formula | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Promedio |
|---------------------------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Rotación Cuentas por cobrar | Ventas / Cuentas por Cobrar | 5,85307 | 5,85307 | 5,85307 | 5,85307 | 5,85307 | 5,85307 |
| Días de rotación | 365/Rotación Cuentas por Cobrar | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 | 62 |
| Rotación Cuentas por pagar | Compras / Cuentas por pagar | 5,81567 | 5,81567 | 5,81567 | 5,81567 | 5,81567 | 5,81567 |
| Días de rotación | 365 / Rotación cuentas por pagar | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 | 63 |
| Rotación de Inventario Producto Final | Costo Venta Unidades Vendidas / Inventario Final | 65,70443 | 65,70443 | 65,70443 | 65,70443 | 65,70443 | 65,70443 |
| Días de rotación | 365 / Rotación de Inventario Producto Final | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Rotación de Inventario Materia prima | Costo Materia prima utilizada / Inventario final MP | 46,32836 | 46,32836 | 46,32836 | 46,32836 | 46,32836 | 46,32836 |
| Días de rotación | 365 / Rotación Inventario Materia Prima | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Ciclo de Efectivo | (Rotación CXC + Rotación IPF) - (Rotación CXP) | 19,41347 | 19,41347 | 19,41347 | 19,41347 | 19,41347 | 19,41347 |
| Días de ciclo de Efectivo | 365 / Ciclo de Efectivo | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| Razón Circulante | Activos Circulantes / Pasivos Circulantes | 1,82 | 1,94 | 2,31 | 2,76 | 3,29 | 2,42 |
| Razón de Deuda Total | Activos Totales - Capital Contable Total / Activos Totales | 62,38% | 55,33% | 44,91% | 34,62% | 25,36% | 44,52% |
| Razón de Autonomía | Patrimonio/Activos Totales | 37,62% | 44,67% | 55,09% | 65,38% | 74,64% | 55,48% |
| Margen de Utilidad Neta | Utilidad Neta / Ventas | 1,30% | 3,61% | 4,89% | 6,11% | 7,26% | 4,64% |
| Rendimiento sobre Activos | Utilidad Neta / Activos Totales | 3,80% | 12,03% | 15,54% | 17,99% | 19,47% | 13,77% |
| Rendimiento sobre Capital | Utilidad Neta / Capital Contable total | 10,11% | 26,93% | 28,21% | 27,52% | 26,09% | 27,19% |

En la siguiente tabla se muestra los indicadores financieros de la industria de elaboración de bebidas

Tabla 37. Índices financieros industria

| AÑO | DESCRIPCION | LIQUIDEZ CORRIENTE | PRUEBA ACIDA |
|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------|---|
| 2018 | C11 - ELABORACIÓN DE BEBIDAS. | 0,8127 | 0,3685 |
| | | PRUEBA ACIDA | MARGEN BRUTO |
| | | 0,3685 | 0,4463 |
| | | ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO | MARGEN OPERACIONAL |
| | | 0,5277 | 0, |
| | | ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL | MARGEN NETO |
| | | 0,3032 | 0, |
| | | ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO | RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO |
| | | 0,0745 | 0,0681 |
| | | ROTACION DE ACTIVO FIJO | RENTABILIDAD FINANCIERA |
| | | 0,2507 | 0, |
| ROTACION DE VENTAS | PERIODO MEDIO DE COBRANZA | | |
| 0,4807 | 21,1799 | | |
| PERIODO MEDIO DE PAGO | RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO | | |
| 83,5337 | 0, | | |

Tomado de Portal de Información – Superintendencia de Compañías

En el índice de rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar se observa 62 días en cobranzas de las ventas y 63 días en pagos de compras a proveedores, la política de cuentas por cobrar y pagar son 60 días. En la industria tienen un periodo de cobranza de 22 días aproximadamente y periodo de pago de 84 días. Se recomienda establecer políticas más cercanas al indicador de la industria.

La rotación de inventario demuestra que el proyecto no tiene productos almacenados durante mucho tiempo, el inventario de la materia prima comprada es almacenada y utilizada en 8 días, en cambio, el inventario de los productos terminados se vende en 6 días una vez puesto en su bodega de almacenaje. En la rotación de venta de la industria se ve un indicador parecido al proyecto, por lo tanto, se recomienda seguir manejando porcentaje de utilización de compras y venta de productos terminados.

En el indicador del ciclo de efectivo se puede ver que el proyecto necesita 19 días de liquidez para poder comprar materia prima y producir productos terminados. La liquidez de la industria tiene 0,8127 que se basa en que se tiene más efectivo que deuda adquirida, por lo tanto, se recomienda que el proyecto tenga mayor liquidez en sus flujos de efectivo.

Se tiene una razón de deuda total en promedio de 44,52%, una razón circulante promedio de 2,42 y una razón de autonomía promedio de 55.48%. Podemos observar en la tabla 36 que mientras avanza los años del proyecto se tiene una menor razón de deuda y una mayor autonomía a causa del incremento de la utilidad del proyecto y el pago de la deuda a largo plazo. En la industria se tiene un endeudamiento de 52% de activos y un 30% del capital, los porcentajes son muy parecidos al proyecto, por lo tanto, se recomienda manejar las razones circulantes mencionadas.

El margen de utilidad neta es bajo en los primeros años, sin embargo, este va incrementando conforme avanza el proyecto por el crecimiento de las ventas. En la industria de igual manera es muy bajo la rentabilidad neta. En la tabla 21, se observó que el margen bruto del proyecto es aproximadamente de 45% en todos los años. En la industria en el año 2018, el margen bruto de la industria es 44,63%, por lo tanto, se tiene una rentabilidad bruta del producto parecida a la industria.

El rendimiento sobre los activos es del 13,77% y el rendimiento sobre el capital es del 27,19% en promedio.

Las recomendaciones de viabilidad financiera del proyecto se basan principalmente en establecer mejores políticas de cuentas por cobrar y pagar para poder mejorar los flujos de efectivo, mantener los márgenes de rentabilidad que son muy similares a la industria y finalmente se debe mejorar el apalancamiento y endeudamiento del proyecto ya que la industria se tiene mejor liquidez por su razón de deuda.

8. Conclusiones y Recomendaciones

Según el análisis del entorno y la elaboración de la Matriz EFE, se observó que la industria tiene una capacidad media alta para aprovechar oportunidades y afrontar amenazas, la oportunidad más relevante es el consumo diario que existe en bebidas azucaradas, sin embargo, existe una gran amenaza por la alta importación de bebidas energéticas que afectan a la industria nacional, a pesar de esto existe un crecimiento del 6% en la industria con la entrada de nuevas empresas al mercado. El entorno de la industria tiene un gran crecimiento, sin embargo, no podemos descuidar que en esta industria existen más 115 empresas con varios años de experiencia. La importación de guaraná desde Brasil tiene ad-valorem de 0% por su certificado de origen.

En el análisis de cliente se observó que el primer canal de promoción del producto son los medios digitales en donde según la revista EKOS, el 80% de las empresas de la industria de bebidas invierten en marketing digital en los últimos años, por lo tanto, para la viabilidad del proyecto se debe establecer estrategias digitales para el lanzamiento del producto como la promoción de este. Es importante nombrar que los consumidores compran a diario bebidas azucaradas como se observó en el análisis del entorno, sin embargo, solamente una vez al mes consumen bebidas energéticas.

Mediante el análisis del entorno y del cliente se pudo observar que la oportunidad de negocio es alta, principalmente si se introduce a la industria un producto diferenciador que resalte los beneficios de la guaraná.

Guaradrink es una bebida energética elaborada a base del fruto de la planta guaraná que solo es cosecha en la Amazonía de Brasil, sus dos principales

componentes son el sabor único y la energía proporcionada desde el fruto de guaraná.

Se debe comercializar un producto diferenciador como estrategia principal de marketing, mediante su posicionamiento debe resaltar los beneficios de guaraná y su origen de Brasil, mejora la intención de compra del producto, es importante nombrar que para el incremento de ventas del producto se establece la estrategia de precio ajustada mediante la fijación de la promoción del producto desde el segundo año de lanzamiento.

Mediante la planificación de la estructura organizacional, se pudo evidenciar que los costos de inversión de maquinaria y la contratación de al menos dos operarios para la producción de “guaradrink” son altos, lo que representa un alto egreso mensual, sin embargo, la capacidad de producción de la planta empezará al 47% lo que permite tener un margen operacional alto, elaborando un producto al mes para cada consumidor del mercado meta satisfaciendo el comportamiento del cliente, ya que según el análisis del cliente, se observó que se consume una o dos veces al mes este tipo de bebida. Es importante saber que los procesos de apoyo mejoran el control de calidad del producto para la venta de este en supermercados y tiendas de barrio de la ciudad de Quito.

La tasa interna de retorno del proyecto y del inversionista son altas. A pesar de que su margen neto es bajo en los primeros años a partir del tercer año el proyecto y el retorno de la inversión es alto, teniendo un valor actual neto que supera el valor de inversión del año inicial logrando tener un periodo de recuperación del proyecto de 2 años y 8 meses y un periodo de recuperación del inversionista de 2 año y 2 meses aproximadamente.

Mediante el análisis completo de la investigación, plan de marketing, operaciones y evaluación financiera se puede concluir que la viabilidad del proyecto es buena, teniendo en cuenta que al tener un producto diferenciador y estableciendo una estrategia adecuada de marketing se puede lograr un retorno de inversión alto tanto para socios como para inversionistas externos. Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta algunas amenazas que pueden afectar al proyecto como la gran competencia que existe en la industria y los estándares

altos de calidad del producto. Por lo tanto, se recomienda la ejecución del proyecto cuidando los parámetros vistos durante todo el plan de negocios.

Referencias

- ABRAFRUTAS. (2019). Recuperado de <http://abrafrutas.org/2019/07/17/estadistica-de-exportaciones-de-frutas-no-primeiro-semester-de-2019/>
- ALADI. (22 de Diciembre de 2011). Recuperado de <http://www2.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/ca05a6ae01cc969583257d8100416d1e/ac0622a00b576d4103257472005ce9dd?OpenDocument>
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica*.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (2018). *Ley para Fomento Productivo, Atracción Inversiones Generación Empleo*. Quito.
- AXA Health Keeper. (2017). *Guaraná: Propiedades y Contraindicaciones*. Recuperado de <https://www.axahealthkeeper.com/blog/guarana-propiedades-y-contraindicaciones/>
- Banco Central del Ecuador. (2019). Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- BanEcuador. (2019). *Crédito Impulso Joven*. Recuperado de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-impulso-joven/>
- Betas by Sector (US). (2010). *Stern*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- da Silva Sá , L. (2019). *Tendencias temporales del consumo de frutas y*. Belo horizonte.
- EKOS. (2017). *Top of Mind*. Recuperado de <https://www.ekosnegocios.com/>
- Escamilla, O. (21 de Mayo de 2019). *Merca2.0*. Recuperado de <https://www.merca20.com/que-significa-atl-que-significa-btl/>
- Euromonitor International. (2017). Recuperado de <https://www.euromonitor.com/ecuador>
- Galiana, P. (2017). *IEBSCHOOL*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- GlobeNewswire. (2016). Recuperado de <https://www.globenewswire.com/>
- Importar, R. p. (s.f.). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.
- M. Johnson, T. (2010). *La Producción De Zumo De Cítricos Y La Aplicación De Tecnología*. Lakeland: FMC Food Tech.

- Marugán Solís, F. (Mayo de 2019). *Harvard Deusto*. Recuperado de <https://www.harvard-deusto.com/campana-de-lanzamiento-de-red-bull-o-como-dar-alas-a-una-nueva-marca>
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2012). Recuperado de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf
- Organigrama. (s.f.). *TESALIA CBC*. Recuperado de <http://tesaliacbc.com/>
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Tecnología, innovación y equidad sanitaria*. Recuperado de <https://www.who.int/bulletin/volumes/93/7/15-155952/es/>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (2015). *NTE INEN 2411*.
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador*. (2019). Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Silva Polania, L., & Universidad Nacional de Colombia. (2015). *Bebidas Energizantes: Composición Química y Efectos en el Organismo Humano*. Bogotá.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Constitución Electrónica*. Recuperado de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Portal de información*. Recuperado de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- TradeMap. (2018). Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Universitat de Barcelona. (2006). *¿Como analizar datos cualitativos?* Barcelona.
- Vargas Jiménez, I. (2012). *La Entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos*. Costa Rica: Universidad Nacional.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de preguntas entrevista expertos

- ¿Qué leyes están actualmente afectando o favoreciendo a la industria?
- ¿Cuál es el aporte de la industria a la economía del país, y cómo ha evolucionado este aporte?
- ¿Existen tendencias actuales con respecto al consumo hacia los productos o servicios de la industria? O ¿Los hábitos de consumo no han cambiado?
- ¿Cuáles son las tecnologías disponibles para la industria? ¿Han aparecido nuevas tecnologías? ¿Cuáles?
- ¿Cuáles son las tecnologías disponibles para la industria? ¿Han aparecido nuevas tecnologías? ¿Cuáles?
- ¿Qué tan innovadora es la industria?
- ¿Existe grado de diferenciación entre los competidores?
- ¿Cuáles son las estrategias principales de la industria con respecto al precio?
- Preguntas sobre nuevos competidores:
 - ¿Existen empresas vendiendo grandes volúmenes?
 - ¿Es fácil acceder a materia prima, insumos y tecnologías en este sector?
 - ¿Quiénes son los proveedores de la industria?

Anexo 2: Guion de grupo focal

Saludo: Muy buenas tardes con todos, les agradezco su presencia en este grupo focal. (Moderador).

Presentación: Mi nombre es Nicolás Pazmiño y yo voy a ser la persona encargada de brindar y dirigir este conversatorio, les invito a que cada persona se presente y me indique cuantos años tiene y si se encuentra trabajando, estudiando o ambas cosas. Empecemos por aquí....

Introducción: Este conversatorio tiene fines académicos para la investigación cualitativa de mi trabajo de titulación en la sección análisis del cliente, el objetivo es analizar sus opiniones acerca del siguiente problema de investigación ¿Qué características e implicaciones debe tener una bebida energética a base de planta de guaraná para deportistas o personas diariamente activas? La reunión tendrá una duración aproximada de 45 a 60 minutos y será grabada para el respaldo de la información. En este conversatorio habrá varias opiniones analizadas por cada punto de vista de ustedes sobre temas de la investigación.

Hablará una persona a la vez y se les solicita que levanten la mano para indicar que se quiere hablar. Les pido de manera cordial que exista respeto en el conversatorio y que cada persona respete el tiempo que se les brinda y las opiniones de los otros invitados, si se tiene una opinión distinta es importante que nos lo haga saber. ¿Tienen alguna pregunta?

Temas del problema:

1. Opinión de las bebidas azucaradas, energéticas y gaseosas.
2. Pensamientos al momento de escoger un de estos tipos de bebidas.
3. Diferenciación en el sabor entre una marca y otra.
4. Nuevas marcas que han consumido por degustación.
5. Beneficios de adquirir un tipo de bebida.

Preguntas de Apertura del problema:

- ¿Cuántas veces al mes consumen bebidas energéticas?
- ¿Tienen alguna marca de preferencia? ¿Por qué razón?
- ¿Qué tipo de bebidas sustitutas conocen?
- ¿Por qué consumen esas marcas?
- ¿En dónde compran bebidas energéticas?
- ¿Cuál es el factor de compra cuando compran una bebida energética?
- ¿Cuáles son las preferencias en cuanto a beneficios?
- ¿La bebida energética se consume por beneficios o por costumbre?
- ¿Existe un verdadero conocimiento de sus beneficios?
- ¿Las bebidas energéticas perjudican la salud al consumidor?

Anexo 3: Preguntas encuesta

¿En qué rango se encuentra su edad? En el caso de tener menos de 18 años finalizar encuesta.

¿Cuál es su sexo?

Sector de la ciudad en la que vive

Indique su actividad principal (marque uno o más)

Indique su nivel de ingresos promedio mensual

¿Consumen usted bebidas energéticas? Si su respuesta es No, finalizar encuesta.

¿Cuál es su frecuencia de consumo?

Cuando compra una botella de bebida energética. ¿Cuál es tamaño?

¿En qué lugar compra este tipo de bebida con más frecuencia?

¿Por qué compra este tipo de bebida?

¿Cuál es el tipo de envase que prefiere comprar al momento de adquirir una bebida energética?

Marque los ingredientes que conozca como contenido de una bebida energética del siguiente listado

¿Qué marca de bebida energética consume por preferencia?

¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre bebidas energéticas y sus características?

¿Cuánto pagaría usted por una bebida energética de 500ml?

¿A qué precio entre \$0,75 a \$2,00 dejaría de comprar una bebida energética de (500ml) por considerar que es demasiado caro?

¿A qué precio entre \$0,75 a \$2,00 dejaría de comprar una bebida energética de (500ml) por considerar que es tan barato que por su calidad no compraría?

¿Entre qué precio desde \$0,75 hasta \$2,00 compraría una bebida energética de (500ml) a pesar de ser caro?

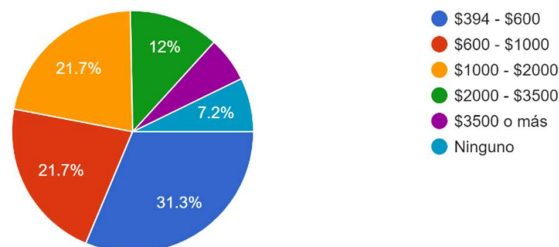
¿Entre qué precio desde \$0,75 hasta \$2,00 considera que una bebida energética de (500ml) es barato?

¿Cuál considera que es el precio justo para una bebida energética de (500ml) entre \$0,75 a \$2,00?

Anexo 4: Gráficos de respuestas encuestas

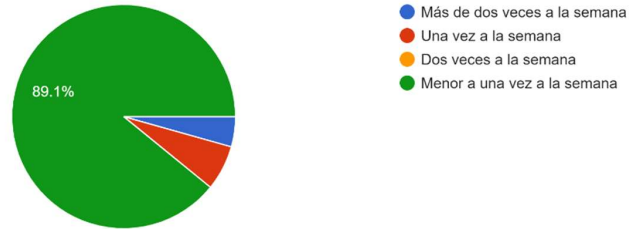
Indique su nivel de ingresos promedio mensual

83 responses



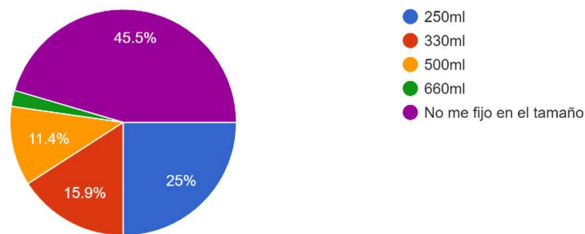
¿Cuál es su frecuencia de consumo?

46 responses



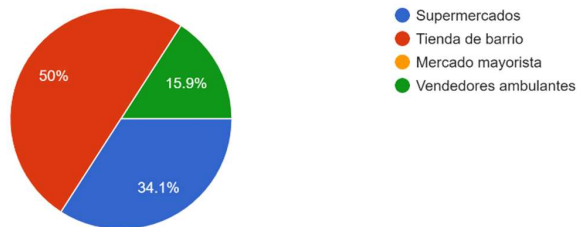
Cuando compra una botella de bebida energética. ¿Cuál es tamaño?

44 responses



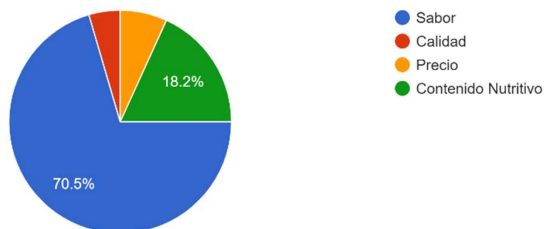
¿En qué lugar compra este tipo de bebida con más frecuencia?

44 responses



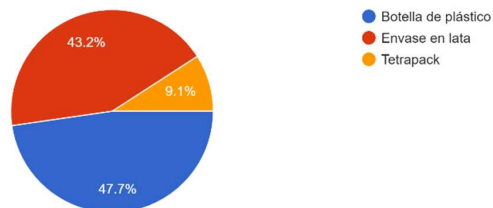
¿Por qué compra este tipo de bebida?

44 responses



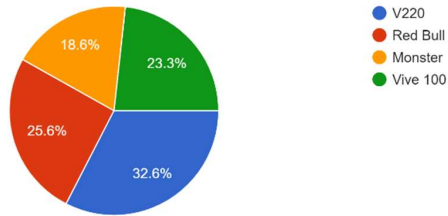
¿Cuál es el tipo de envase que prefiere comprar al momento de adquirir una bebida energética?

44 responses



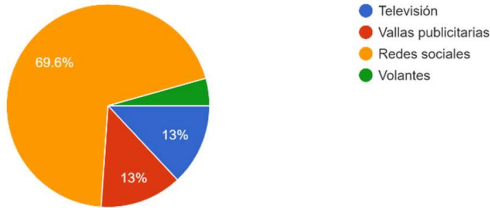
¿Qué marca de bebida energética consume por preferencia?

43 responses



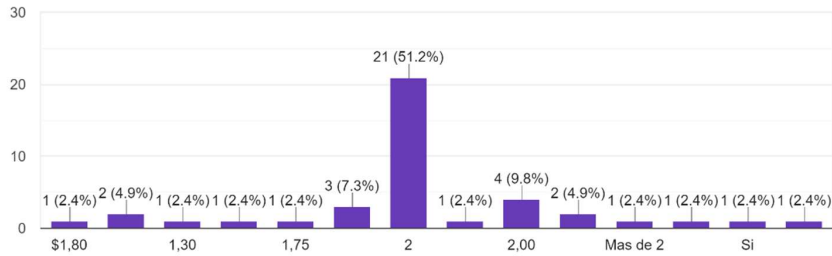
¿A través de qué medios le gustaría recibir información sobre bebidas energéticas y sus características?

46 responses



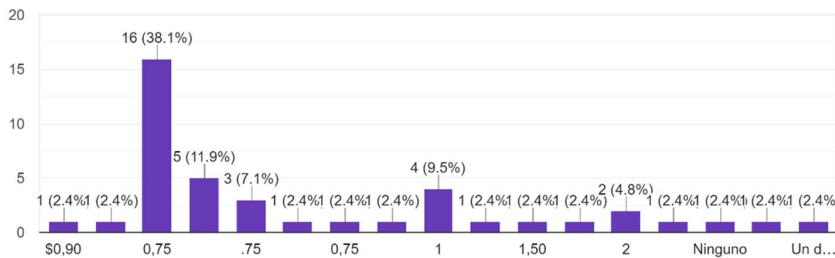
¿A qué precio entre \$0,75 a \$2,00 dejaría de comprar una bebida energética de (500ml) por considerar que es demasiado caro?

41 responses



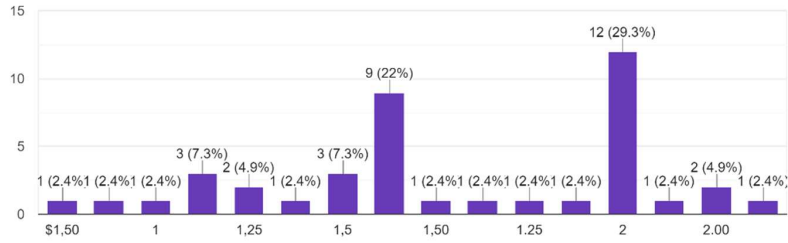
¿A qué precio entre \$0,75 a \$2,00 dejaría de comprar una bebida energética de (500ml) por considerar que es tan barato que por su calidad no compraría?

42 responses



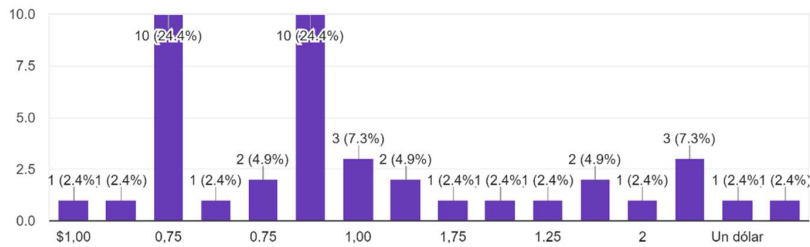
¿Entre qué precio desde \$0,75 hasta \$2,00 compraría una bebida energética de (500ml) a pesar de ser caro?

41 responses



¿Entre qué precio desde \$0,75 hasta \$2,00 considera que una bebida energética de (500ml) es barato?

41 responses



¿Cuál considera que es el precio justo para una bebida energética de (500ml) entre \$0,75 a \$2,00?

42 responses

