



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una bebida hidratante a base de Maqui Berry importado desde Chile para diabéticos en la ciudad de Quito

AUTOR

Mónica Sophia Pico Aldás

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA BEBIDA
HIDRATANTE A BASE DE MAQUI BERRY IMPORTADO DESDE CHILE
PARA DIABÉTICOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

María Belén Loor Iturralde

Autor

Mónica Sophia Pico Aldás

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una bebida hidratante a base de Maqui Berry importado desde Chile para diabéticos en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Mónica Sophia Pico Aldás, en el semestre 2020-10, 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”

Econ. María Belén Loor Iturralde

C.I. 1713673042

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una bebida hidratante a base de Maqui Berry importado desde Chile para diabéticos en la ciudad de Quito, del estudiante Mónica Sophia Pico Aldás, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Cesar Augusto Tamayo Herrera

C.I. 1708976699

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Mónica Sophia Pico Aldás

C.I. 172438518-0

AGRADECIMIENTOS

“Agradezco a Dios, por culminar con éxito una etapa más en mi vida, agradezco a mis papas, a mi hermano por ser siempre el motor que me impulsa a seguir adelante. Gracias por dedicarme parte de su tiempo para ayudarme a terminar esta etapa de mi vida.”

DEDICATORIA

A mi mamá, por el esfuerzo y persistencia con la que cada día aporta a mi crecimiento profesional y personal.

A mi papá, cumpla la promesa de terminar mi carrera universitaria como siempre lo anhelaste.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo el determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una bebida hidratante a base de Maqui Berry para diabéticos en la ciudad de Quito.

La idea principal del plan de negocios es brindar un producto saludable e innovador, enfocado en un segmento de la población de Quito, de hombres y mujeres de entre 20 a 50 años, principalmente diabéticos.

Küme Berry busca crear una ventaja competitiva, brindando características y propiedades únicas que el resto de las empresas productoras de bebidas no ofrecen el mercado quiteño. El objetivo principal de la empresa es satisfacer una necesidad no cubierta en el mercado.

Para entender el entorno en el que se desarrollará la empresa, se hará uso de herramientas para conocer los factores externos e internos que influyen en el sector. Por medio de una investigación cuantitativa y cualitativa del mercado y del cliente se conocerán las preferencias de los potenciales clientes y consumidores que permitirá el ofrecer un buen servicio y conseguir la fidelización del cliente.

Por último, se implementará estrategias apropiadas para cumplir con los objetivos de la empresa, dando como resultado una evaluación financiera rentable para el proyecto.

ABSTRACT

The objective of this business plan is to determine the viability of creating a company dedicated to the production and marketing of a moisturizing drink based on Maqui Berry for diabetics in the city of Quito.

The main idea of the business plan is to provide a healthy and innovative product, focused on a segment of the population of Quito, men and women between 20 and 50 years of age, mainly diabetics.

Küme Berry seeks to create a competitive advantage by providing unique characteristics and properties that other beverage companies do not offer in the Quito market. The company's main objective is to satisfy an unmet need in the market.

In order to understand the environment in which the company will develop, tools will be used to understand the external and internal factors that influence the sector. By means of a quantitative and qualitative investigation of the market and the client, the preferences of the potential clients and consumers will be known that will allow to offer a good service and to obtain the loyalty of the client.

Finally, appropriate strategies will be implemented to meet the company's objectives, resulting in a cost-effective financial assessment for the project.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1. Justificación	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo	1
1.1.2. Objetivo específico del trabajo	1
2. Análisis de entornos	2
Clasificación CIIU	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno externo.....	2
2.1.1.1. PEST ECUADOR	2
Aspecto político	2
Aspecto económico	3
Aspecto social	4
Aspecto tecnológico	5
2.1.1.2. PEST CHILE.....	6
Aspecto político	6
Aspecto económico	7
Aspecto social	7
Aspecto tecnológico	9
2.1.2. Análisis de la industria	9
2.2. Análisis interno	12
2.2.1.1. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	12
2.2.1.2. Conclusiones Matriz EFE	13
3. Análisis del cliente.....	14
3.1. Segmentación de mercado.....	15

3.2. Problema Administrativo	16
3.3. Problema de Investigación	16
3.4. Hipótesis general de la investigación	16
3.5. Objetivos de la Investigación	16
3.5.1. Objetivo General.....	16
3.5.2. Preguntas de investigación.....	17
3.5.3. Objetivos Específicos	17
3.6. Investigación Cualitativa	17
3.6.1. Entrevista a Expertos	17
3.6.2. Focus Group	19
3.7. Investigación Cuantitativa.....	22
4. Oportunidad de negocio.....	23
4.1.Descripción de la oportunidad de negocio.....	23
4.2. Oferta y Demanda	25
5.Plan de Marketing.....	26
5.1. Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1. Mercado objetivo.....	27
5.1.2. Propuesta de valor.....	27
5.1.3. Frase de Posicionamiento	29
5.1.4. Decisiones de Posicionamiento.....	29
5.2. Mezcla de marketing.....	29
5.2.1. Producto	29
Características y atributos	29
Marca.....	30

Slogan	30
Logo.....	30
Envase del producto	31
Soporte del producto	32
5.2.2. Precio	32
Estrategia de precios	32
Estrategia de entrada	32
Estrategia de ajuste	32
5.2.3. Plaza	33
Estrategia de distribución	33
Puntos de venta.....	33
5.2.4. Promoción.....	33
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional..	34
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	34
6.1.1. Misión	34
6.1.2. Visión.....	34
6.1.3. Objetivos de la organización	34
6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo	34
6.1.3.2. Objetivos a largo plazo	34
6.2. Plan de operaciones.....	35
6.2.1. Proceso de importación	35
6.2.2. Proceso de producción.....	35
6.2.3. Mapa de procesos.....	35
6.2.4. Flujograma de Procesos	36
6.2.5. Cadena de valor.....	37
6.3. Estructura organizacional	39

7. Evaluación financiera	41
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	41
7.1.1. Ingresos.....	41
7.1.2. Costos.....	41
7.1.3. Gastos	42
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo	42
7.3. Proyección de estados financieros.....	43
7.3.1. Proyección de estados de resultados	43
7.3.2. Situación financiera.....	44
7.3.3. Estado de flujo de efectivo	45
7.3.4. Proyección de flujo de caja del inversionista	46
7.3.5. Cálculo de la tasa de descuento	46
7.3.6. Criterios de valoración	47
8. Conclusiones generales.....	47
Referencias.....	49
ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla No 1. Clasificación CIIU</i>	2
<i>Tabla No 2. Fuerzas de Porter</i>	10
<i>Tabla No 3. Matriz EFE</i>	12
<i>Tabla No 4. Segmentación del mercado</i>	15
<i>Tabla No 5 : Entrevista a expertos</i>	17
<i>Tabla No 6: Focus Group</i>	19
<i>Tabla No 7: Estimación de la demanda potencial</i>	26
<i>Tabla No 8: Cálculo de la demanda</i>	26
<i>Tabla No 9: Mercado objetivo</i>	27
<i>Tabla No 10: Modelo canvas</i>	28
<i>Tabla No 11: Funciones colaboradores de la empresa</i>	40
<i>Tabla No 12: Proyección de ingresos</i>	41
<i>Tabla No 13: Costo de producción</i>	42
<i>Tabla No 14: Estructura de capital</i>	43
<i>Tabla No 15: Capital de trabajo</i>	43
<i>Tabla No 16: Estado de Resultados</i>	44
<i>Tabla No 17: Estado de situación financiera</i>	45
<i>Tabla No 18: Estado de flujo de efectivo</i>	46
<i>Tabla No 19: Flujos de caja</i>	46
<i>Tabla No 20: Tasa de descuento</i>	47
<i>Tabla No 21: Criterios de valoración</i>	47

1. Introducción

1.1. Justificación

El propósito del plan de negocios es el de elaborar y comercializar una bebida hidratante que ayude a generar beneficios para la salud de quien lo consume, se debe destacar que también se genera un beneficio en el ámbito económico y productivo. Se busca promover la industria local y generar un valor agregado en la producción nacional.

La industria de bebidas en Ecuador, desconocen el uso del Maqui Berry y otros productos para realizar bebidas naturales y nutritivas, sin componentes agregados, lo que deja una puerta abierta para incursionar en esta industria, por lo cual el Acuerdo de Cooperación Económica ACE 65 que se encuentra vigente con Chile es el punto clave para la obtención de la materia prima proveniente de ese país.

Es importante considerar que, en la actualidad, la alimentación de los quiteños ha cambiado considerablemente; comida rápida, refrescos, dulces son los causantes de diversas enfermedades como la obesidad y diabetes, mismas que pueden ocasionar grandes problemas de salud. La idea de negocio busca ayudar a mejorar el estilo de vida de las personas con diabetes, ofreciéndoles una opción rica y saludable.

1.1.1. Objetivo general del trabajo

Demostrar la factibilidad para la implementación del plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida hidratante para diabéticos a base de Maqui Berry importados desde Chile, en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivo específico del trabajo

- Identificar oportunidades mediante los análisis externos de PEST y PORTER.
- Analizar el comportamiento de la industria de bebidas en Ecuador y sus oportunidades de negocio.

- Elaborar un plan de marketing para la definición de las estrategias de marketing y el posicionamiento del producto.
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto.
- Desarrollar la filosofía organizacional, procesos y estructura organizacional para la empresa.

2. Análisis de entornos

Clasificación CIIU

Tabla No 1. Clasificación CIIU

Sección C	Industrias de manufactura
División C11	Elaboración de bebidas
Clase C1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas
Actividad C110401	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.

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo

2.1.1.1. PEST ECUADOR

Aspecto político

El gobierno de Ecuador con el paso de los años ha impulsado el desarrollo de la industria en el país, por lo cual la creación de PYMES y MYPYMES es una fuente necesaria e ideal para aumentar la matriz productiva. (MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad, 2019)

El Ecuador mantiene un acuerdo bilateral con Chile: el Acuerdo de Cooperación Económica ACE 65. Este acuerdo entró en vigor el 29 de enero del 2010; y tiene como objetivo establecer la libre circulación de bienes y servicios, mediante una preferencia arancelaria. La partida arancelaria de la materia prima Maqui Berry es la 0810.40.99, la cual entra al país con 0% de arancel. Para acogerse a esta preferencia arancelaria es necesario tener el certificado de origen en donde se especifique que el producto es de origen chileno. (MCEI, 2019)

Para el presente plan de negocio se realizará una importación al consumo (Art. 147 COPCI). Para la importación de un producto en Ecuador, los requisitos básicos que se deben tomar a consideración son: registrarse como importador en el ECUAPASS y obtener la aprobación necesaria por parte del SERVICIO NACIONAL DE ADUANAS en ECUADOR (SENAE). Además, se debe obtener el registro único de contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y, el Certificado Digital para la firma electrónica y la autenticación emitida por el Banco Central del Ecuador. (SENAE, 2019)

Aspecto económico

En el 2018 las exportaciones del Ecuador fueron de USD 19.900 millones, con una variación anual de: 14,6% y las importaciones USD 20.415 millones y una variación anual de: 17,8%. (ASOBANCA, 2019)

El índice de precios al consumidor (IPC) a finales de marzo del 2019 para alimentos y bebidas no alcohólicas tuvo una tasa de variación mensual de -0,36, esta variación se relaciona a la disminución de precios de quesos; pan; y, productos de huerta frescos. (BCE, 2019)

La Inversión Extranjera Directa (IED) durante los últimos cuatro trimestres (2017-

2018) totalizó USD 832 millones. El 96% de este valor se distribuyó de la siguiente manera: 36% para explotación de minas y canteras (incluye el sector petrolero), 20% para servicios prestados a las empresas, 12% para la manufactura, 10% para construcción, 9% al comercio y 9% a la agricultura. (ASOBANCA, 2019)

Según datos del Banco Central del Ecuador, la industria de manufacturas en Ecuador representa el 11,6% del PIB, en el cual la industria de alimentos y bebidas le corresponde el 38%. (BCE, 2019)

La tasa de interés para las Pymes se ha mantenido en un rango del 8,10% al 7,38%, con una tendencia hacia la baja desde el 2017. (BCE, 2019)

En Ecuador el rubro destinado a las adquisiciones alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 24% del gasto de los hogares. (ASOBANCA, 2019)

Según TRADEMAP, Ecuador no registra importaciones de la partida arancelaria 0810.40.99 correspondiente a Maqui Berry. (TRADEMAP, 2019)

Aspecto social

Ecuador cuenta con una población de 17 millones de habitantes aproximadamente para 2018 y, Quito 2 millones de habitantes, según el INEC. el mismo año, la población de Quito se estima que corresponde en un 51,37% a mujeres y en 48,63% a hombres. (INEC, 2019)

Según el Censo del 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), tres de cada cuatro empleos son generados por pequeñas y

medianas empresas. Esto significa que, a escala nacional, el 75% de las plazas laborales son generadas por estos segmentos. (INEC, 2019)

La población de Ecuador está compuesta en un 52% por indígenas, 40% por mestizos; y el 8% restante lo componen principalmente descendientes de españoles y africanos.

Las principales enfermedades que afectan a los ecuatorianos son diabetes, gastroenteritis, neumonía, colelitiasis.

En la encuesta realizada por Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT), los resultados hacen referencia a la prevalencia de diabetes en población entre 10 a 59 años es de 1.7%. Esta estadística va en aumento a partir de los 30 años, y a los 50, uno de cada diez ecuatorianos ya tiene diabetes. La alimentación no saludable, la inactividad física, el abuso de alcohol y el consumo de cigarrillos son los cuatro factores de riesgo relacionados directamente con las enfermedades no transmisibles, entre ellas la diabetes. (POS, 2019)

La prevalencia de sobrepeso y obesidad aumenta con el nivel económico. Así, los adultos del quintil más rico tienen mayor prevalencia de sobrepeso y obesidad frente a los adultos del quintil más pobre, lo cual constituye un problema de salud pública. (POS, 2019)

Aspecto tecnológico

Según el INEC, para 2015, el 24,6 % de las empresas dedicadas a la manufactura invierten en tecnología en Ecuador. (INEC, 2019)

Como ejemplos del uso de la tecnología se puede mencionar el caso de Tesalia CBC. Esta empresa realizó una fuerte inversión para integrar procesos como el soplado de envases y el paletizado con brazos robóticos (Vistazo, 2019).

De igual manera, Arca Continental invirtió 20 millones de dólares que servirán para incrementar su capacidad de producción en cerca del 35%. Esta inversión permitirá mejorar los niveles de eficiencia industrial, innovar e incorporar nueva tecnología, aprovechar adecuadamente los recursos como la energía y el agua, en definitiva, ser más productivos y competitivos en un mundo globalizado. (MIPRO, 2019)

En lo que se refiere a la maquinaria se tiene que tomar en cuenta que en Ecuador para el sector manufacturero la maquinaria en su mayor parte es importada, por lo cual para la elaboración de la bebida hidratante se tiene presente la utilización de maquinaria que se encuentra en el mercado nacional a través de empresas dedicadas a la comercialización de maquinaria industrial para alimentos. (MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad, 2019)

2.1.1.2. PEST CHILE

Aspecto político

Chile posee una forma de gobierno de república la cual se basa en una democracia parlamentaria. El presidente actual de Chile es Sebastián Piñera. El Estado se divide en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. (Santander, 2019)

Chile se ha convertido en un líder regional debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. (Santander Trade, 2019)

Chile es considerado como uno de los mercados más atractivos para hacer negocios, ya que posee una gran apertura para las negociaciones. Además del acuerdo de complementación económica ACE 65 que posee con Ecuador, cuenta con diferentes tratados comerciales con Estados Unidos, la Unión

Europea, Canadá, India, Corea del Sur, entre otros. Esto ha dado como resultado que se lo catalogue como el país sudamericano más competitivo dentro de la región. (TRADEMAP, 2019)

Aspecto económico

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Sudamérica en los últimos tiempos y; por ello se ha reducido significativamente la pobreza (Banco Mundial). Según los datos obtenidos en el Banco Central de Chile, el PIB creció un 4% en 2018 y se espera que crezca un 3,4% en 2019. (FMI, 2019)

Es necesario mencionar que, la recuperación económica que tuvo Chile luego de años de bajos precios de productos básicos se basa en un mayor consumo e inversión privada, salarios más altos, tasas de interés más bajas, confianza en el sector privado, precios más altos del cobre, aumento del comercio al por mayor y los servicios comerciales (Banco Mundial, 2019)

Para 2018, la inflación en Chile alcanzó el 2,4%, esto se debe a los precios internacionales del cobre, la demanda internacional, los riesgos climáticos y de terremotos. (Banco Mundial, 2019)

La tasa de desempleo de Chile disminuyó a 6.9% en 2018, El país posee el PIB per cápita más alto de la región (USD 15,068; Coface), pero es necesario mencionar que también posee altos niveles de desigualdad e informalidad (OCDE, 2019).

Aspecto social

La educación en Chile es una de las más avanzadas y reconocidas en América Latina. La tasa de alfabetización supera el 96%. (Banco Mundial, 2019)

Chile ocupa el sexto lugar dentro de los 35 países que forman parte del conglomerado con mayor proporción de personas adultas con diabetes (10%), después de México, Turquía, Estados Unidos, Brasil y Colombia. (IPSUSS, 2019)

El sobrepeso y obesidad son de los principales factores de riesgo para muchas enfermedades crónicas, como la diabetes, las enfermedades cardiovasculares y cánceres. En Chile el 54% de la población tiene exceso de peso. En Chile según la última Encuesta Nacional de Salud 2016-2017, el 75% está en esa condición. (IPSUSS, 2019)

Según datos publicados por la ONU solo el 2,66% de la población de Chile es inmigrantes. (ONU, 2019)

La mano de obra chilena se concentra principalmente en un 67,6% en el sector de servicios, un 22,8% en el sector industrial y 9,6% en la agricultura. (Santander, 2019)

El arándano es el frutal con mayor requerimiento de mano de obra de todos los frutales que se cultivan en Chile. Cerca de 612 jornada por año según los resultados de un proyecto ejecutado para Odepa por Subercaseaux. (Redagrícola, 2019)

Hasta hace pocos años, de cada diez trabajadores dos se desempeñaban en el sector agrícola en tanto que hoy de cada 10 trabajadores solo 1 labora en el sector agrícola. “Eso se traduce en que cada vez es más difícil conseguir gente para trabajar en la actividad agrícola”. (Redagrícola, 2019)

Aspecto tecnológico

La infraestructura portuaria de Chile se ubicó en el puesto 36 del ranking de calidad de infraestructura entre los países medidos en el Global Competitiveness Index (GCI) para el período 2017-2018. (LOGISTICO, 2019)

Chile se ubicó en el puesto 34 del ranking general entre los países medidos en el Logistic Performance Index (LPI) para el año 2018. (LOGISTICO, 2019)

La conectividad en Chile se destaca por ser un país conectado al mundo, se mantiene por cuarto año consecutivo como el país más conectado en América Latina, ubicándose en el puesto 33 a nivel mundial. (INVESTCHILE, 2019)

El gobierno apoya a los Agricultores a que estén orientados a una agricultura sostenible y con un alto nivel de especialización, donde los avances en tecnología, biotecnología e investigación son claves, esto va de la mano en la capacitación que adquieren los profesionales de las distintas ramas. (Santander, 2019)

2.1.2. Análisis de la industria

Las cinco fuerzas competitivas de Michel Porter, permite determinar en un sector específico, la existencia de oportunidades y amenazas que se encuentran desde diferentes puntos de vista, de igual manera mide la rentabilidad de un sector, estas fuerzas se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. (Porter, 2019)

Tabla No 2. Fuerzas de Porter

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	
FACTOR	FUERZA
Concentración: Existen 58 empresas que se dedican a la fabricación de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas en el Ecuador, de las cuales 16 de estas empresas están ubicadas en Pichincha. (Compañías, 2019)	Esto representa una fuerza media , debido a que no todas las empresas se encuentran concentradas en una sola ciudad.
Diversidad empresarial: en el mercado existe una fuerte identificación de marcas del sector como son: Gatorade, Powerade, Dasani, Glucerna entre más bebidas existentes en el mercado. (Ekos, 2019)	Esto representa una fuerza alta , debido a que, en el mercado, distintas marcas con el paso del tiempo han generado que el cliente tenga una fidelización a sus productos.
AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
FACTOR	FUERZA
Rendimiento relativo al precio: En el mercado ecuatoriano respecto a las bebidas existe una amplia variedad de sustitutos como son: gaseosas, jugos, yogurt, agua mineral, té, entre otras. (Ekos, 2019)	Esto representa una fuerza alta , puesto que esto aumenta la amenaza de productos sustitutos.
Coste de cambiar para el comprador: Los precios de las bebidas se encuentran desde 0,50 hasta los 4,50 dólares para un producto sustituto. Principalmente los productos se adquieren en tiendas de barrio, supermercados.	Esto representa una fuerza alta , debido a que, al ser un producto de uso continuo, puede significar un importante ahorro para el consumidor cambiarse hacia productos sustitutos.
Propensión del consumidor a cambiar: El consumo de gaseosas está asociado a un estilo de vida poco saludable, mientras que el consumo de agua se encuentra asociado a un estilo de vida más activo y saludable. (Comercio, 2019)	Esto representa una fuerza media , debido a que aumenta la amenaza de que los consumidores migren a otros productos sustitutos.
PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	
FACTOR	FUERZA
Concentración de los proveedores: Entre los principales proveedores se encuentran distribuidores químicos, equipos de cocina, envases, maquinaria industrial y materiales de oficina, es necesario que el proveedor nos garantice que los productos son de calidad	Por tanto, se considera una fuerza baja , esto se da porque existen muchos proveedores por lo cual el poder de negociación de los proveedores disminuye por la

y la entrega de estos serán en el tiempo establecido. (Issuu, 2019)	competencia que existe dentro de esta industria.
Costos de cambiar de proveedor: El principal insumo para la elaboración de la bebida que se analiza en el proyecto es Maqui Berry, el cual depende de factores externos a los proveedores. (Redagráfica, Redagráfica, 2019)	Por tanto, se considera una fuerza baja , ya que los proveedores dependen de factores externos para poder determinar el precio del Maqui Berry. Lo que genera que disminuya el poder de negociación con el cliente.
Diferenciación del producto: en el país se ofrece solo una variedad de Maqui Berry el cual solo se consigue mediante la importación de este producto. (Redagráfica, Redagráfica, 2019)	Por lo tanto, se considera una fuerza alta , ya que no existe diversas variedades de este producto en el mercado, lo cual aumenta el poder de negociación.
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	
FACTOR	FUERZA
Concentración: Según las investigaciones realizadas por la empresa IPSA, desde el año 2006 en el D.M de Quito ha crecido considerablemente la demanda por el consumo de bebidas artificiales (Universo, 2006) . Además existe un estudio concreto sobre el consumo de bebidas no alcohólicas principalmente las carbonatadas y jugos artificiales (Moreno, 2010)	Por lo tanto, este factor se considera una fuerza baja , debido a que existe gran cantidad de clientes, lo que reduce el poder de negociación de los mismos.
Coste de cambiar para el comprador: como se mencionó anteriormente, los precios de la industria oscilan entre 0,50 hasta los 4,50 dólares, lo que permite al cliente cambiar fácilmente de un producto a otro.	Por lo tanto, este factor se considera una fuerza alta , debido a que esto genera el aumentar el poder de negociación de los clientes.
Diferenciación del producto: Como se mencionó anteriormente, existe gran variedad de diversas presentaciones del producto analizado. Varios tipos de bebidas	Por lo tanto, esto se considera una fuerza alta , debido a que el cliente posee una mayor opción de cambio, generando un aumento para su poder de decisión.
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	
FACTOR	FUERZA
Economías de escala: Existe suficiente capacitación en la industria e implementación eficiente de la tecnología para aprovechar la producción. (MIPRO, MIPRO, 2019)	Esto representa una fuerza alta , debido a la difícil entrada a la industria y competir con los costos de producción existentes en el mercado.

Diferenciación del producto: Se puede encontrar bebidas gaseosas, jugos frutales, bebidas energizantes, agua natural, agua mineral, te, entre otros. (SRI, 2019)	Esto representa una fuerza media , por la existencia de varias opciones para el consumidor.
Ventas: Para el año 2018 en la industria de elaboración de bebidas, las ventas correspondientes fueron de \$816.724.196. (SRI, 2019)	Esto representa una fuerza media , por la existencia de diversas empresas en la industria.
Identificación de marca: Existe gran identificación de marcas del sector, como, por ejemplo: Coca cola, Jugo de la valle, agua, Gatorade, Fuze tea, entre otros. (Ekos, 2019)	Esto representa una fuerza baja , por lo cual, los clientes han generado una fidelización a marcas que se encuentran posicionadas en el mercado.

2.2. Análisis interno

2.2.1.1. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Tabla No 3. Matriz EFE

	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Total Calificación Ponderada
Oportunidades				
1	Acuerdo de Cooperación Económica con Chile ACE 65	0,12	4	0,48
2	Problemas de sobrepeso, diabetes y obesidad en el Ecuador	0,13	4	0,52
3	Incentivos para la creación de PYMES por parte del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del Ecuador	0,05	3	0,15
4	No hay productos funcionales en la industria con ingredientes dirigidos a brindar hidratación a personas diabéticas	0,15	4	0,6
5	Incremento anual constante en el PIB de la industria	0,05	3	0,15
Amenazas				

1	Barrera de entrada fuerte debido a economías de escala en la industria de bebidas	0,08	1	0,08
2	Variedad de productos sustitutos: Agua, Gaseosas, entre otro	0,12	2	0,24
3	Alto poder de negociación de los clientes	0,13	2	0,26
4	Fuerte identificación de marcas en la industria de bebidas	0,1	2	0,2
5	Regulaciones, requisitos en etiquetado y registro sanitario para la comercialización de los productos del sector	0,07	1	0,07
TOTAL		1		2,75

En la matriz EFE se obtiene un resultado ponderado de 2,75, valor encima de la media de 2,50. Este resultado permite concluir que para la idea de negocio son mayores las oportunidades que las amenazas por lo que se tendría que aprovechar estas condiciones, se debe tener en consideración las amenazas que se presentan para poder defenderse de ellas.

2.2.1.2. Conclusiones Matriz EFE

- Los problemas de obesidad, diabetes y sobrepeso afectan principalmente a personas de 10 a 59 años, esto se debe a la mala alimentación que actualmente existe, por lo cual este factor representa una oportunidad para el presente plan de negocios al presentarle a este grupo de la población un producto para cubrir sus necesidades.
- El Acuerdo de Cooperación Económica ACE 65 con Chile, esto representa una oportunidad debido a que este acuerdo tiene como objetivo establecer la libre circulación de bienes y servicios entre ambos países, mediante una preferencia arancelaria de la materia prima para la producción, el cual entra al país con 0% de arancel.

- Dentro del mercado ecuatoriano no se encuentra presente una bebida hidratante especial para diabéticos, lo cual representa una gran oportunidad para poder incursionar en este nicho de mercado con este producto.
- Las barreras de entrada en la industria C110401 ,representa una amenaza debido a que en esta industria se hace presente las economías de escala en diversas compañías como Arca continental, Tesalia CBC entre otras , estas compañías alcanzan su nivel óptimo de producción a un menor costo , de igual manera estas empresas con sus productos como Coca cola , Fuze tea ,Dasani ,Jugos del valle , entre otros , poseen un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor manteniendo de esta manera una preferencia de compra habitual , esto dificulta la entrada de nuevas empresas a esta industria por lo cual es fundamental mantener una diferenciación con estos productos y estas empresas .
- Los productos sustitutos tales como Gatorade, gaseosas, agua, jugos naturales, entre otros se convierten en una fuerte amenaza, como se menciona en el punto anterior, la empresa debe tener presente una diferenciación con estos productos para poder posicionarse en la mente del consumidor
- El poder de negociación del cliente es alto, por lo que representa una amenaza debido a la existencia de muchas empresas en la industria de bebidas, las cuales ofrecen diversos productos en la ciudad de Quito.
- En base al análisis de la industria se considera necesario que la idea de negocio establezca una diferenciación clara o entregue un valor agregado con el cual se pueda distinguir dentro del sector.

3. Análisis del cliente

La investigación de mercados es el proceso de identificación, recopilación, análisis, difusión, y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas. En el presente capítulo se llevará a cabo una recopilación de información acerca del cliente, a través del desarrollo de una investigación cualitativa y cuantitativa, con las herramientas idóneas para obtener hallazgos relevantes. (Malhotra, 2016)

3.1. Segmentación de mercado

Tabla No 4. Segmentación del mercado

VARIABLE	INDICADOR	INDICADOR	%	NUMERO DE HABITANTES
Segmentación Geográfica	País/Ciudad	Ecuador/Pichincha/ Quito	100%	2.239.191
Segmentación Demográfica	Edad/Genero	Población (Hombres y Mujeres) de 25 a 50 años	40,30%	902.394
Segmentación Económica	Nivel Económico	Grupo socioeconómico: A; B; C+	35,90%	323.959
Segmentación Demográfica	Prevalencia de diabetes	Prevalencia de diabetes en la ciudad de Quito	4,80%	15.550

Con base en la segmentación planteada, se puede observar que el mercado aproximado para este segmento es de **15550 personas en la ciudad de Quito**. Se debe tener presente que el proyecto está enfocado tanto en hombres como en mujeres.

Los estratos socioeconómicos se componen de: personas que dispongan una vivienda, servicio telefónico convencional, acceso al servicio de internet, acceso a un smartphone, tienen acceso a la educación, son afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y cuentan con seguro privado.

En esta investigación el tamaño de la muestra es la siguiente:

N:

k:

e: %

p:

q:

n: es el tamaño de la muestra

Figura No 1: Tamaño de la muestra

3.2. Problema Administrativo

¿Se debe crear una nueva bebida hidratante a base de Maqui Berry para el mercado quiteño de diabéticos?

3.3. Problema de Investigación

¿Qué atributos debe tener la bebida hidratante a base de Maqui Berry para lograr que el cliente quiteño que sufre de diabetes lo adquiera cotidianamente?

3.4. Hipótesis general de la investigación

- Ho: Existe un mercado potencial para la bebida hidratante a base de Maqui Berry entre los residentes de la ciudad de Quito que sufren la enfermedad de diabetes.
- H1: No Existe un mercado potencial para la bebida hidratante a base de Maqui Berry entre los residentes de la ciudad de Quito que sufren la enfermedad de diabetes.

3.5. Objetivos de la Investigación

3.5.1. Objetivo General

Determinar el nivel de aceptación de la bebida hidratante a base de Maqui Berry para diabéticos en el mercado quiteño, además de conocer los gustos y las preferencias de dicho consumidor.

3.5.2. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las características esenciales que debe tener el producto para que sea atractivo para el mercado meta?
- ¿Cuál es la disposición de pago en el mercado meta por los atributos que la bebida brinda?
- ¿Cuáles son los puntos de venta idóneos para la comercialización del producto?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación de preferencia de los consumidores?

3.5.3. Objetivos Específicos

- Conocer las características esenciales que debe tener el producto para que sea atractivo para el consumidor.
- Identificar el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por todos los atributos que la bebida brinda
- Definir los puntos de venta idóneos para la comercialización del producto.
- Determinar los medios de comunicación por los cuales las personas están interesadas en recibir la oferta publicitaria del producto.

3.6. Investigación Cualitativa

El método utilizado para la realización de esta investigación es el exploratorio, donde se va a recolectar información a través de entrevistas a expertos y la realización de un Focus Group.

3.6.1. Entrevista a Expertos

Tabla No 5 : Entrevista a expertos

TEMA	Dra. Eliana Núñez Diabetóloga y nutricionista	Ing. Henry Ríos Ingeniero en Alimentos
	Entrevista vía llamada telefónica Experiencia en el sector de 10 años Trabaja en el Hospital Alemán en Buenos Aires Argentina	Entrevista vía llamada telefónica Experiencia en el sector 3 años Trabaja en el área de producción en Maxipan en Quito-Ecuador

Propuesta de negocio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En el mercado ecuatoriano no se encuentra una bebida hidratante especializada para diabéticos. Es una propuesta innovadora y funcional para este tipo de personas; ya que un diabético necesita reponer las vitaminas que pierde y tratar de mantener los niveles de azúcar óptimos ➤ La bebida es fuente de proteínas y vitaminas. ➤ La buena alimentación es el punto fundamental para una vida sana 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Idea innovadora ya que es una bebida que se enfoca en un público que tiene una demanda insatisfecha y se puede cubrir esa demanda. ➤ En la actualidad la gente busca llevar un estilo de vida saludable. ➤ Las bebidas nutritivas son más fáciles de consumirlas y poseen buenos aportes nutricionales.
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Principales supermercados ➤ Tiendas naturistas ➤ Farmacias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Principales supermercados ➤ Tiendas de especialización
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las redes sociales son un elemento ideal y funcional para promocionar el producto ➤ Ofrecer el producto a médicos especialistas para que recomienden el consumo de la bebida 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El mejor medio para publicitar un producto en la actualidad son las redes sociales.
Información adicional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La recomendación principales que a la bebida hidratante no se le añada azúcares ya que esto quitaría todas las propiedades que la materia prima posee y ya no sería un producto especial para diabéticos. ➤ La experta sugiere adicionar al producto, la flor de Jamaica, esto se debe a que para los pacientes diabéticos el consumo de la flor de Jamaica ayuda a reducir los niveles de glucosa en la sangre además que ayuda a combatir la sed, lo cual es lo ideal para ellos. ➤ El tamaño ideal para el consumo de una persona diabética es de 500 ml para que no altere la salud del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con respecto a las propiedades de Maqui Berry posee altas propiedades de vitaminas lo cual ayuda al producto que se desea desarrollar ➤ Uno de los obstáculos que menciona el experto, son los procesos ineficientes para la obtención de permisos y certificados de registro sanitario en el país. ➤ El experto recomienda incorporar a la bebida agua de coco ya que se conoce que sus componentes son buenos para la salud, de esta manera se obtendría un equilibrio en la formulación de la bebida

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El reto es competir con las bebidas azucaradas que se encuentran en el mercado. ➤ El empaque ideal debería ser envasado en vidrio el producto para conservar los nutrientes y que no se alteren al contacto con el plástico. ➤ En la fabricación de una bebida se debe mantener rigurosas normas de higiene 	<p>hidratante y aumentaría el aporte vitamínico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La presentación de las bebidas se la puede realizar de 400 ml a 500 ml ya que se debe tomar en consideración que la bebida está hecha con los componentes exactos para que un diabético no sufra alteraciones en la glucosa. ➤ En cuanto a equipos y procesos, el experto comento que para la elaboración de esta bebida es indispensable la utilización de tanques industriales donde se almacene y repose la bebida para mantener un PH equilibrado para poder envasar el producto.
--	---	---

3.6.2. Focus Group

Se realizó en la ciudad de Quito, el sábado 11 de mayo del 2019, una sesión focal con 8 potenciales clientes, los cuales cumplen con las condiciones: hombres y mujeres residentes en la ciudad de Quito, de 25 a 50 años que se encuentran en el estrato socioeconómico A; B; C+, que tengan diabetes. La duración de esta sesión fue de 50 minutos.

Tabla No 6: Focus Group

PRODUCTO EN EL MERCADO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcas más consumidas: Gatorade, Agua (Dasani, Tesalia), Powerade, Gaseosas, Fuze tea. 2. La frecuencia de compra de bebidas es diaria. La cantidad de consumo es de 500ml a 1lt por día. 3. La elección por una bebida está estrechamente relacionada por fidelización a una marca. 4. El consumo de bebidas se da para saciar la sed, o acompañar algún alimento. 5. Se adquiere los diversos productos en supermercados, tiendas de barrio, mini market. 6. En la actualidad, las bebidas que se encuentran en el mercado poseen mucho azúcar añadido, lo cual es malo para la salud.

CONSUMO DEL NUEVO PRODUCTO: BEBIDA HIDRATANTE A BASE DE MAQUI BERRY
<ol style="list-style-type: none"> 1. La nueva bebida hidratante de Maqui Berry es interesante e innovadora. Los participantes estarían dispuestos a comprarlo y consumirlo por los beneficios que este producto aporta. 2. Los aspectos más importantes para el consumidor son: sabor, calidad del producto beneficios, envase, punto de compra, promoción del producto. 3. El precio adecuado para los participantes, para adquirir el producto al ser algo natural y especializado, sería de \$3,50. 4. Las expectativas sobre la bebida son: que el nivel de azúcar que contenga la bebida sea bajo, que se use productos naturales en la elaboración y que se mantenga los beneficios nutricionales que la materia prima posee. 5. La bebida debe cumplir con los registros sanitarios necesarios para garantizar su calidad.
PLAZA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Al tratarse de una bebida especializada para diabéticos, los participantes consideran que el expendio de esta debe ser en tiendas especializadas y farmacias como punto de venta principal. 2. Se la pueda adquirir en supermercados. 3. También se mencionó que esta bebida se la pueda adquirir solo bajo pedido.
PROMOCIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidad mediante medios de comunicación masivos como: redes sociales, correo electrónico. 2. Promociones de lanzamiento, para conocer la marca y el producto: 2x1, 10% de descuento. 3. Recomendación del uso del producto por parte de médicos especialistas: nutricionistas, endocrinólogos, diabetólogos ayudaría a que la marca llegue de una mejor manera al mercado.

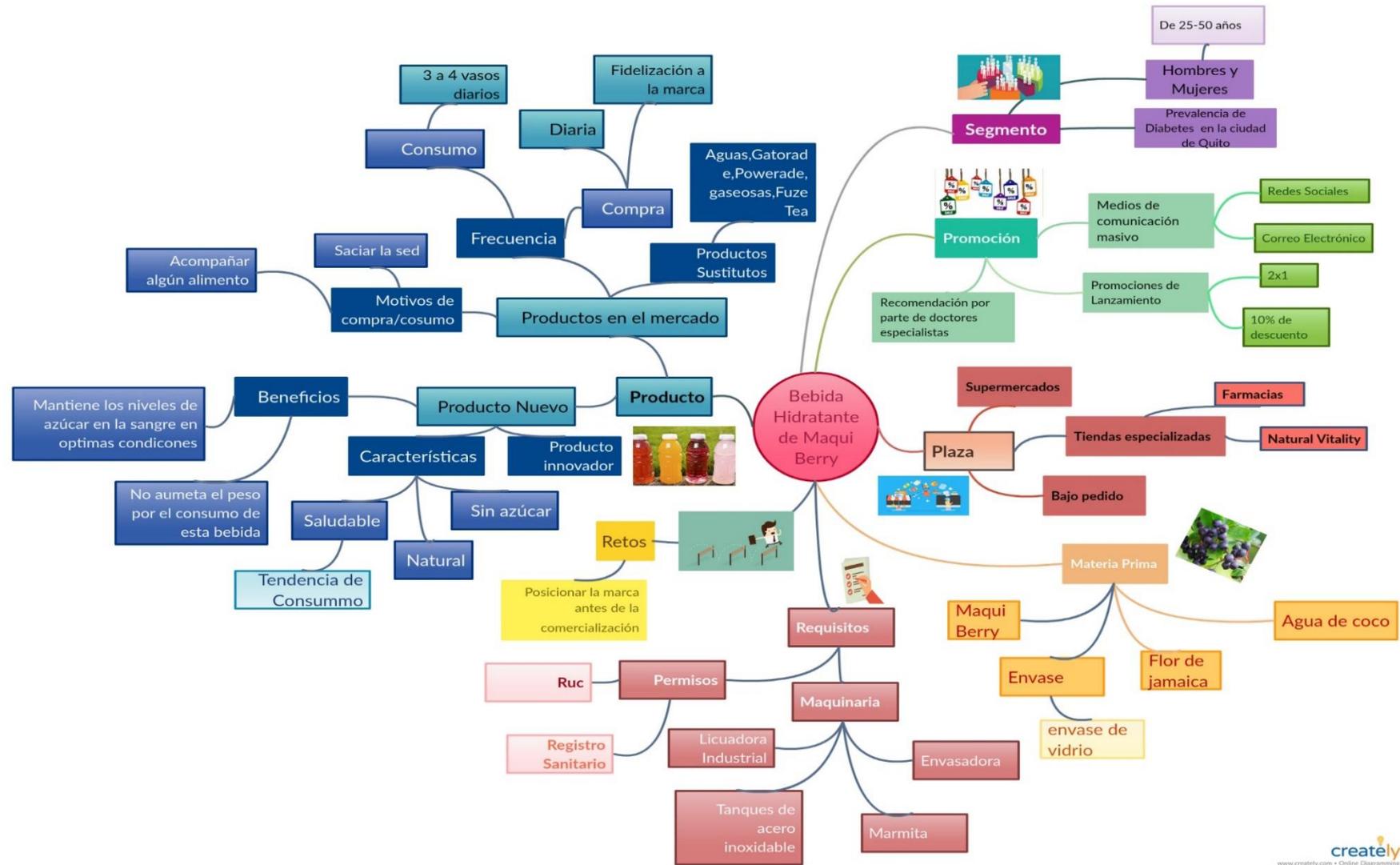


Figura No 2: Mapa mental de la investigación cualitativa y cuantitativa

3.7. Investigación Cuantitativa

El método utilizado para esta investigación es no probabilístico por conveniencia.

3.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

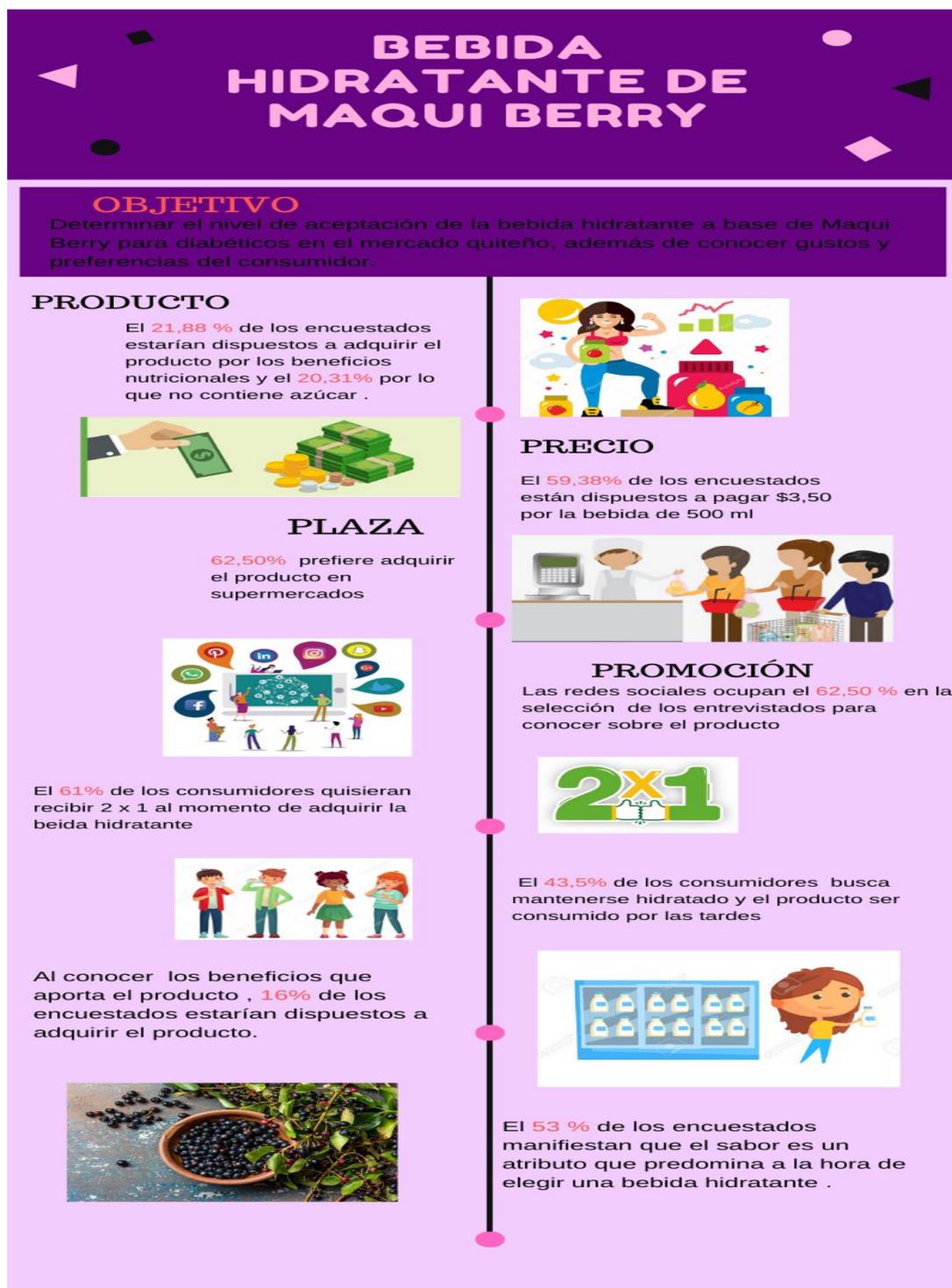


Figura No 3: Infografía de la investigación de mercados

- Entre los consumidores que viven en Quito, existe una nueva tendencia de consumo de bebidas, eso inclinan hacia aquellas sin azúcar, ya que en la actualidad optan por tener una vida más saludable y evitar problemas de salud como el sobrepeso, por lo cual buscan alimentos y bebidas que les brinden beneficios nutricionales y sean naturales. (POS, 2019)
- Los atributos que se toman en consideración para la elección de una bebida hidratante son que el sabor que esta posea sea agradable, sin azúcar, la presentación preferida es de 500 ml en un envase de vidrio.
- Los consumidores consideran al producto saludable, ya que no afecta a su salud y es apto para ellos, dicen considerar como precio que están dispuestos a pagar \$3,50.
- El canal de distribución más adecuado para este producto es el supermercado, debido a que, según las investigaciones realizadas, los consumidores prefieren adquirir sus productos en este lugar personalmente.
- El producto se dará a conocer a través de redes sociales y mediante la divulgación entre médicos especialistas.
- El lanzamiento de la bebida hidratante para diabéticos es viable, considerando que se cumplan con los requerimientos del consumidor, precio justo y accesible, presentación de 500 ml, excelente sabor del producto y que no contenga azúcar, que sea distribuya el producto en supermercados con promociones de 2x1 y se tenga suficiente promoción en redes sociales. De esta manera el consumidor estaría completamente satisfecho.

4. Oportunidad de negocio

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio.

Después de haber realizado un análisis del entorno de la industria y llevar a cabo una investigación de mercados, se puede contrastar los datos obtenidos, lo cual nos demuestra que existe una gran oportunidad de negocio para el proyecto de

elaboración y comercialización de una bebida hidratante a base de Maqui Berry importado desde Chile para diabéticos en la ciudad de Quito.

- La industria de Alimentos y Bebidas no alcohólicas en Ecuador muestra un crecimiento anual del 5,4% en el periodo 2017-2018 (AIBE, 2019), lo que representa una gran oportunidad de ingreso al mercado, aprovechando todas las características que buscan los consumidores en las bebidas hidratantes mediante la comercialización de bebida hidratante de Maqui Berry.
- La bebida hidratante de Maqui Berry es un producto innovador y atractivo para los consumidores quiteños debido a los beneficios nutricionales que posee. al ser un producto natural sin azúcar añadido los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio justo y accesible por el producto, lo cual se ve reflejado en las encuestas donde el 90,63% estarían dispuestos a consumir este producto.
- Actualmente en Quito no existen empresas reconocidas que se dediquen a la fabricación de bebidas hidratantes para diabéticos a base de componentes naturales.
- La fortaleza del negocio está en cuidar la salud de los consumidores y evitar el uso de conservantes y azúcares en la bebida hidratante, lo que se asocia con la tendencia de cuidado en la alimentación del análisis externo. El consumidor está cada vez más consciente de los problemas de salud y de los efectos que causan los productos procesados con azúcares y conservantes. Se puede aprovechar el mercado para generar más conocimiento de la marca y demostrar los beneficios que ésta conlleva.
- Existe interés de las personas en consumir una bebida hidratante de calidad y beneficios únicos como los que el Maqui Berry brinda. Aunque existe apertura por parte de los potenciales consumidores, cabe destacar que la población que consume actualmente bebidas hidratantes busca que el producto ofrezca innovaciones y ventajas en relación con la competencia.

- El conocer las principales preferencias de los consumidores ha permitido conocer su comportamiento de compra, sus necesidades, la aceptación del producto en la industria de bebidas no alcohólicas y sobre todo la oportunidad de negocio fundamentado en el análisis externo y del cliente.
- Debido a que uno de los componentes para la elaboración de la bebida hidratante de Maqui Berry es importado, se puede aprovechar el acuerdo comercial que posee Ecuador con Chile y afianzar relaciones comerciales que permitan mantener costos bajos.

4.2. Oferta y Demanda

A continuación, se presenta la participación de mercado de las principales empresas en la industria de bebidas no alcohólicas.



Figura No 4: Participación empresas de la industria de bebidas no alcohólicas.

Tomado de: Asociación de industrias de bebidas no alcohólicas del Ecuador

Después de haber analizado los resultados de la investigación cuantitativa, se obtiene la siguiente información para la estimación de la demanda potencial:

Tabla No 7: Estimación de la demanda potencial

N (tamaño de la muestra)	365
F (frecuencia)	1 vez a la semana
C (volumen por unidad)	500 ml
PRECIO	\$ 3,50
NÚMERO DE UNIDADES AL AÑO	19710
NÚMERO DE UNIDADES AL MES	1460

Se realizó un cálculo de la demanda mensual y otra anual

Tabla No 8: Cálculo de la demanda

PRECIO PROMEDIO VAN WESTENDORP PRECIO: \$3,50			
VARIABLES	UNIDADES	MESES	TOTAL
Demanda # botellas de 500 ml c/u, por precio mensual	1460	1	\$ 5.110,00
Demanda # botellas de 500 ml c/u, por precio anual	19710	12	\$ 68.985,00

5. Plan de Marketing

En este capítulo se desarrolla las principales estrategias de marketing que permitirán el lanzamiento y posicionamiento de la bebida hidratante de Maqui Berry. Además de la estrategia de marketing, se presenta la respectiva explicación sobre el mercado objetivo, la propuesta de valor y el mix de marketing.

5.1. Estrategia general de marketing

Para el ingreso de la bebida hidratante a base de Maqui Berry al mercado quiteño se utilizará la estrategia genérica de enfoque con diferenciación.

La comercialización de la bebida hidratante a base de Maqui Berry se concentrará en un segmento específico de clientes que son diabéticos y prefieren

una alimentación con productos naturales y saludables sin azúcares añadidos en Quito. Se busca ofrecer un producto de calidad, nutritivo y único en el mercado quiteño.

5.1.1. Mercado objetivo

Para la definición de la estrategia genérica es fundamental conocer el tamaño real del mercado objetivo al que se desea alcanzar. Para determinar el tamaño de mercado, es importante mencionar que el mercado meta inicial es de 7.290 personas. El cálculo del tamaño del mercado objetivo se explica a continuación:

Tabla No 9: Mercado objetivo

VARIABLE	INDICADOR	INDICADOR	%	NUMERO DE HABITANTES
Segmentación Geográfica	País/Ciudad	Ecuador/Pichincha/ Quito	100%	2.239.191
Segmentación Demográfica	Edad/Genero	Población (Hombres y Mujeres) de 25 a 50 años	40,30%	902.394
Segmentación Económica	Nivel Económico	Grupo socioeconómico: A; B; C+	35,90%	323.959
Segmentación Demográfica	Prevalencia de diabetes	Prevalencia de diabetes en la ciudad de Quito	4,80%	15.550
Segmentación Conductual	Personas que estarían dispuestas a comprar el producto	Personas que estarían dispuestas a comprar el producto	46,88%	7.290

5.1.2. Propuesta de valor

Tabla No 10: Modelo canvas

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmento de clientes
Relación cliente-Proveedor <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materia prima de Maqui Berry - Proveedores de envases Alianzas Estratégicas <ul style="list-style-type: none"> - Supermercados 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de importación de Maqui Berry - Gestiones legales - Financiamiento - Recepción de materia prima e insumos - Producción de la mezcla adecuada para la bebida hidratante - I+D - Envasado y etiquetado - Control previo a la distribución - Negociación con proveedores - Capacitación al personal - Mantenimiento de la maquinaria - Publicidad - Promociones - Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer al cliente una bebida hidratante con productos orgánicos, saludable sin azúcares añadidos ni conservantes. - Beneficios nutricionales especializado para diabéticos con ingredientes naturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Sugerencias y quejas mediante una línea telefónica. - Contacto mediante redes sociales 	Hombres y mujeres entre 25 a 50 años de un nivel socioeconómico (A; B;C+) que tengan diabetes y vivan en Quito , que se preocupen por su salud y deseen consumir esta bebida innovadora con productos naturales y beneficios nutricionales.
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> Humanos <ul style="list-style-type: none"> - Fuerza de ventas Físicos <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones adecuadas - Maquinaria para elaboración y envasado del producto Intelectuales <ul style="list-style-type: none"> - Patentes - Manual de procesos Económicos <ul style="list-style-type: none"> - Capital de trabajo - Préstamo - Capital propio 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Canales de comunicación tradicionales como televisión, radio. - Información por parte de médicos especialistas. - Canales electrónicos: correo electrónico, redes sociales. - Canales de distribución indirecta: cadenas de supermercados, tiendas de barrio. - Canal de distribución directo: a través de la compra por página web 	
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> - Costos de importación de Maqui Berry desde Chile - Costos de transporte de materia prima y de distribución del producto final - Pago de trámites aduaneros - Costos de los envases - Pago de servicios básicos - Costos Fijos del personal 	Fuentes de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> - Ganancias por la venta de la bebida hidratante a base de Maqui Berry al por mayor a tiendas de barrios, mini market y supermercados - Pagos a créditos y al contado 			

5.1.3. Frase de Posicionamiento

El nombre del producto nació de la unión de **küme**: bueno en mapudungun (idioma de los mapuches) y **berry**: baya en inglés.

Para consumidores quiteños, Küme Berry es la bebida hidratante nutritiva y natural por sus ingredientes como el Maqui Berry, canela, agua de coco dando resultado una bebida exótica y diferente para diabéticos que cuidan su salud.

5.1.4. Decisiones de Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. (Armstrong, 2013)

La estrategia de posicionamiento que se utilizará para la bebida hidratante de Maqui Berry es una propuesta de valor de **más por más**. Esta propuesta ofrece más calidad, valor, beneficios al consumidor, por un precio mayor al del mercado, debido a esto el potencial producto ofrecerá mayores beneficios que una bebida hidratante tradicional en cuanto a sabor, composición, calidad y enfocándose en el valor nutricional que se ofrece, de esta manera se justifica su precio más elevado al del promedio del mercado.

5.2. Mezcla de marketing

5.2.1. Producto

Características y atributos

El producto por implementar es una bebida hidratante para diabéticos a base de Maqui Berry como fuente principal de energía. En la actualidad en el mercado quiteño, esta baya no está explotada ni conocida por los consumidores de este tipo de bebidas, por lo que existe una gran ventaja para introducir al mercado dicha bebida. Para una mayor acogida y amplitud de marca, la bebida se combinará con otros ingredientes como canela y agua de coco para aportar más beneficios.

Los múltiples beneficios que una sola bebida ofrece al consumidor son:

- Hidratación
- Aporta nutrientes
- Aumenta la energía
- Aumenta los antioxidantes
- Refuerza el sistema inmunológico
- Ayuda a perder peso
- Controla los niveles de azúcar en la sangre
- Fuente de antioxidantes
- Aporta gran porcentaje de fibra
- Regula el colesterol
- Ayuda a prevenir problemas neurodegenerativos como el alzhéimer

Marca

La marca del producto es "**Küme Berry**". Como se señaló anteriormente, la marca nació de la unión de **küme**: bueno en mapudungun (idioma de los mapuches) y **berry**: baya en inglés.

Slogan

¡Energía para vivir! EL slogan busca resaltar el atributo principal de la bebida.

Logo

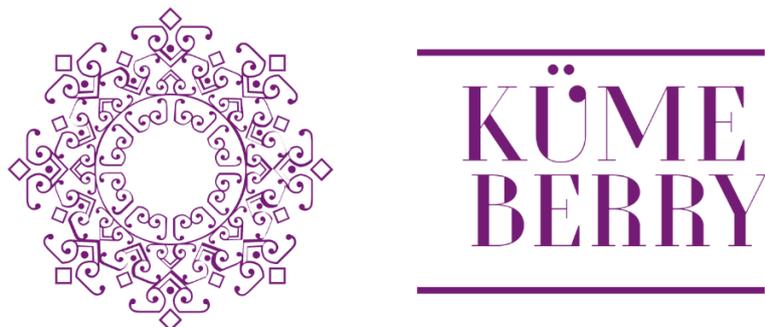


Figura No 5: Logo Küme Berry

En el logo, se presenta el nombre del producto, acompañado de una mandala que representa a la naturaleza, la cual acompañada de los colores principales: violeta y blanco, dan una imagen de frescura al producto.

El color blanco demuestra la frescura y lo saludable del producto, el color violeta se lo asocia con la riqueza y vitalidad que el Maqui Berry aporta a la bebida.

Envase del producto

El envase que se ha seleccionado para la bebida hidratante a base de Maqui Berry es un envase pouch de 500 ml, se ha seleccionado este tipo de envasado debido a que es el más apto para preservar las propiedades del Maqui Berry, de igual manera, es cómodo y fácil de transportar.



Figura No 6: Envase Küme Berry

Soporte del producto

Küme Berry brindará un soporte de servicio al cliente por medio de sus redes sociales y correo electrónico como fuente principal de comunicación, el cual será para ayudar en los casos de requerimientos, dudas o consultas que el consumidor tenga acerca de la bebida, en cuanto a sus beneficios, adquisición del producto o puntos de venta donde pueda encontrarla. Esto ayudará a generar lazos entre el cliente y la marca; es decir se logrará fidelizar al cliente ya que sentirá que detrás del producto esta una empresa que se preocupa por sus necesidades y que le pueda recomendar respecto al producto y sus beneficios.

5.2.2. Precio

Estrategia de precios

Mediante el análisis de la investigación cuantitativa se obtuvo información importante sobre el precio que los posibles consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto. Además, mediante el análisis financiero, se estableció un precio adecuado y óptimo para la bebida hidratante KÜME BERRY. El precio fue fijado mediante la estrategia basada en el valor percibido por el cliente por características y atributos del producto.

Estrategia de entrada

Se realizará estrategias de precio y penetración, es decir para la introducción al mercado tendremos un precio atractivo para el consumidor. De acuerdo con la investigación de mercados realizada, el precio definido es de \$3.50 por cada pouch de 500 ml, el mismo que se encuentra dentro del rango que los clientes estarían dispuestos a pagar.

Estrategia de ajuste

El precio del producto será ajustado anualmente de acuerdo con la inflación promedio del país. Cuando el producto tenga acogida en el mercado, mediante una estrategia de fijación psicológica de precios, el consumidor sentirá que el aumento del precio del producto está bien de acuerdo con los beneficios que la bebida aporta al ser consumido.

5.2.3. Plaza

Estrategia de distribución

El producto será entregado directamente a tiendas de especialización y farmacias de la ciudad como Natural Vitality, Fybeca, Medicity, tiendas de productos orgánicos. Esto ayudará a lograr que el consumidor pueda encontrar la bebida en distintos puntos de la ciudad. De acuerdo con la investigación realizada los consumidores prefieren el producto en tiendas de especialización, farmacias y tiendas de productos orgánicos.

El producto también se venderá directamente al consumidor final, mediante la adquisición por vía telefónica o redes sociales.

Puntos de venta

Küme Berry se encontrará en tiendas de especialización, tiendas de productos orgánicos, farmacias de la ciudad de Quito como se mencionó anteriormente.

5.2.4. Promoción

Para promocionar el producto se utilizara diferentes medios de comunicación y de publicidad, Es fundamental dar a conocer la marca , por lo que es importante realizar una página web donde se pueda brindar la información necesaria para brindarle al cliente la confianza de conocer el producto , mediante una fuente confiable, para esto también hay que complementar la página web con redes sociales como Facebook, Twitter, e Instagram, que son redes masivas de comunicación, donde de igual manera, se puede dar a conocer y atraer nuevos clientes y consumidores.

En las tiendas de especialización, farmacias y tiendas de productos orgánicos, se fijarán fechas especiales, para sacar promociones como 2x1 para que exista una rotación del producto.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Organic Berries es una empresa, ubicada en la ciudad de Quito, dedicada a la producción y comercialización de una bebida hidratante de Maqui Berry, utilizando tecnología adecuada para mantener las propiedades intactas. Estamos enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo un producto natural y saludable, cuidado del medio ambiente, garantizando la capacitación constante de nuestros trabajadores.

6.1.2. Visión

Para el año 2024, convertirnos en una empresa líder en la comercialización de bebidas hidratantes naturales de alta calidad, en mercados nacionales e internacionales, adaptados a las necesidades del consumidor, procurando la mejora continua en términos de rentabilidad y productividad.

6.1.3. Objetivos de la organización

6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo

- Para el año 2021, empezar a distribuir a cadenas de supermercados en la ciudad de Quito.
- Para el año 2021, contar con el 90% del personal capacitado, para la mejora continua de los procesos internos.
- Para el año 2022, tener un alto posicionamiento en el mercado quiteño
- Para el año 2022, reducir el costo de la materia prima importada, buscando nuevos proveedores que cumplan con las condiciones óptimas para la obtención de la materia prima.
- Desarrollar alianzas estratégicas con clientes claves, para aumentar la producción en el corto plazo.

6.1.3.2. Objetivos a largo plazo

- Ampliar el portafolio de productos, incorporando nuevos sabores y presentaciones para el año 2024.
- Para el año 2025, incrementar las capacitaciones del personal que labora en la empresa.
- Para el año 2025, empezar a distribuir a otras ciudades del país, la bebida hidratante.
- Buscar nuevos mercados internacionales, con el propósito de exportar el producto.
- Contratar nuevos métodos de marketing para publicitar el producto.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Proceso de importación

La baya de Maqui Berry, como insumo principal de la bebida hidratante, será importado desde Chile.

La empresa Maqui del Sur ubicada en Santiago de Chile, es la encargada de la venta del producto, gracias a conversaciones con la empresa, el INCOTERM a utilizar en esta importación es: CIF, por lo cual los costos de seguro y flete hasta el puerto de Manta en Ecuador, es asumido por Maqui del Sur.

La empresa será la encargada de enviar la mercancía, vía marítima al puerto de Manta desde el puerto de San Antonio. El tiempo de importación será de 10 días.

6.2.2. Proceso de producción

El proceso para la obtención de Küme Berry, se realizará un proceso individual de los insumos: Maqui Berry, Canela, Agua de coco. A medida que se va elaborando la preparación se incorporan todos los ingredientes para obtener el producto terminado.

6.2.3. Mapa de procesos

Organic Berries cuenta con el mapa de procesos en el cual se diferencia tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo, descritos a continuación:

- **Procesos estratégicos:** Son procesos determinados por Gerencia General respecto a cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el

cliente y la empresa, estableciendo las pautas generales, directrices y límites de actuación del resto de la actividad, comprende planificación estratégica, comunicación interna y externa, plan de marketing, sistemas de evaluación.

- **Procesos operativos:** Son procesos que están directamente vinculados directamente con la prestación del servicio al cliente, como puede ser la fabricación del producto, la gestión de compras, el sistema de pedidos, la atención postventa, etc.
- **Procesos de apoyo:** Son todos aquellos procesos que, si bien no están estrechamente ligados a satisfacer las necesidades del consumidor, complementan los procesos operativos y sin los cuales sería inviable una consecución de los objetivos. Como puede ser la asistencia informática a todas las áreas, la formación de los profesionales o el mantenimiento de las instalaciones.

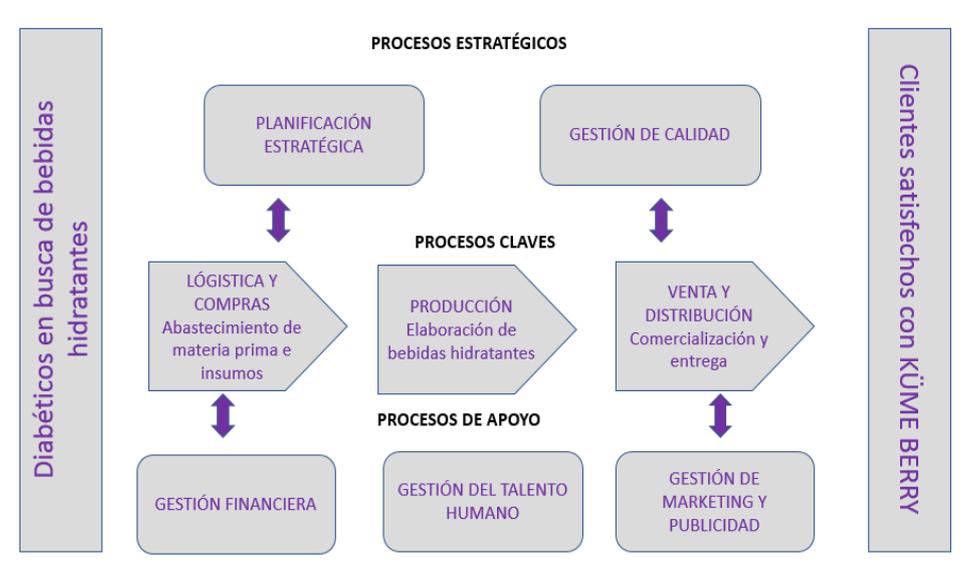


Figura No 7: Mapa de procesos

6.2.4. Flujo de Procesos

KÜME BERRY

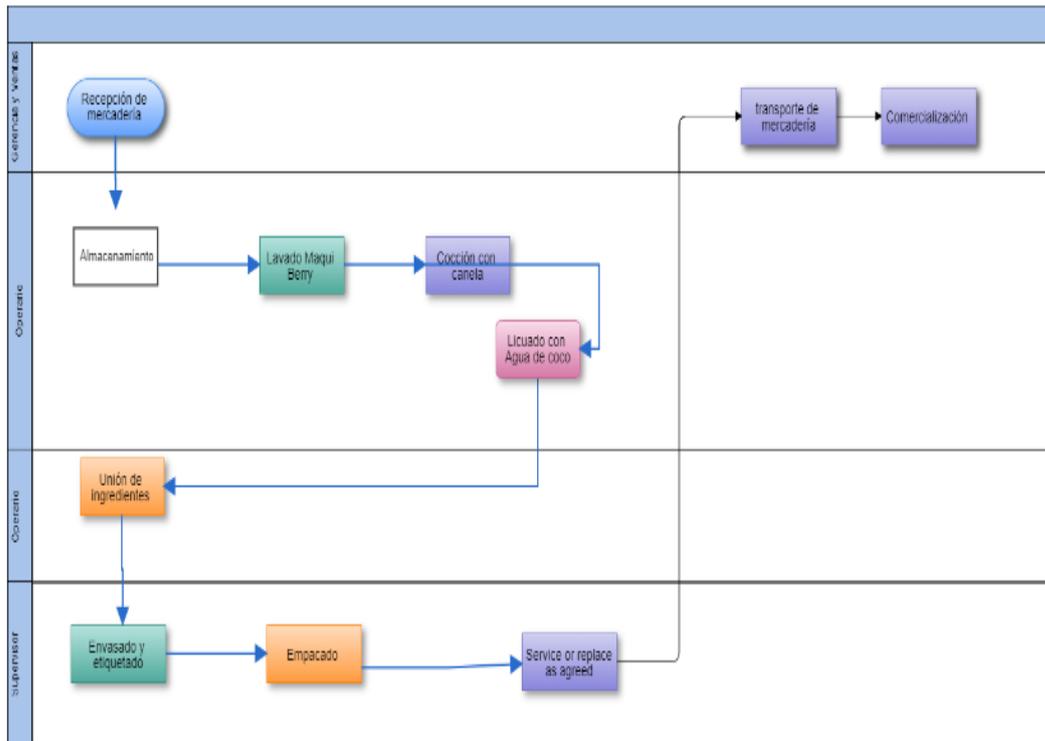


Figura No 8:Flujograma de procesos

6.2.5. Cadena de valor

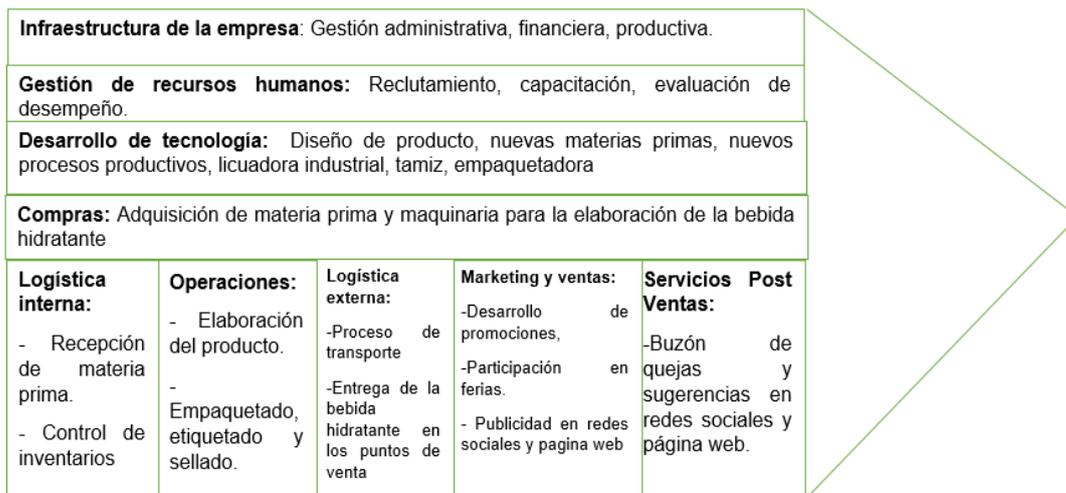


Figura No 9: Cadena de valor

Actividades primarias

- **Logística de entrada**

La materia prima se obtendrá por diferentes proveedores, el primero será un proveedor de Maqui Berry quien se encargará de la entrega de la principal materia prima para realizar la bebida, el segundo proveedor será el encargado del agua de coco y la canela, otro proveedor es el encargado de la distribución del envase pouch y las cajas de cartón. El almacenamiento se lo hará en el galpón de la empresa.

- **Operaciones**

La operación del producto empieza con la elaboración de la bebida, seleccionando el material adecuado para la producción.

- **Logística de salida**

Al terminar la producción se realiza el envasado de la bebida, luego pasan a las bodegas para esperar el transporte que realizará el envío de la mercadería.

- **Marketing y ventas**

La promoción del producto se realiza por medio de redes sociales, dando a conocer a los principales clientes de la ciudad los múltiples beneficios que el producto ofrece.

- **Servicio**

Como servicio de post-ventas se receptara las quejas y sugerencias mediante correo electrónico.

Actividades de soporte

- **Infraestructura de la empresa**

La empresa "Organic Berries" contará con 3 departamentos que manejan todas las áreas tanto administrativas como de operaciones:

1. Área de Administrativa
2. Área de Financiera
3. Área de Producción

- **Gestión de recursos humanos**

Para la contratación del personal se lo realizar por medio de la gerencia general, además de realizar las entrevistas y la contratación.

Además, se realizará capacitaciones para los empleados para brindar un servicio y producto de calidad.

- **Desarrollo de tecnología**

Adquirir maquinarias de calidad para la elaboración de las bebidas hidratantes, poseer tecnología adecuada y programas avanzados para el diseño del producto y poder cumplir con los requerimientos de los clientes.

- **Compras**

Los insumos se obtendrán por diferentes proveedores, para la realización de la bebida hidratante.

6.3. Estructura organizacional

Estructural legal

La empresa ORGANIC BERRIES se constituirá como una sociedad anónima. Según la Superintendencia de Compañías” la compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.” (Superintendencia de Compañías, 2019) . Organic Berries estará formada por dos accionistas quienes aportarán con el 70% el accionista principal y el 30% restante el accionista minoritario.

Para que una compañía pueda operar, debe contar con el Registro Único de Contribuyente otorgado por el SRI, generar la inscripción de la escritura pública en el registro mercantil. Además, se debe contar con el registro sanitario que certifica las buenas prácticas de manufactura otorgado por la Agencia de Regulación y Vigilancia Sanitarias ARCSA, sacar los permisos municipales: patente, cuerpo de bomberos.

Organigrama de ORGANIC BERRIES

La empresa tiene una estructura jerárquica funcional debido a que contara con la colaboración de 6 personas cada uno encargado de su área.

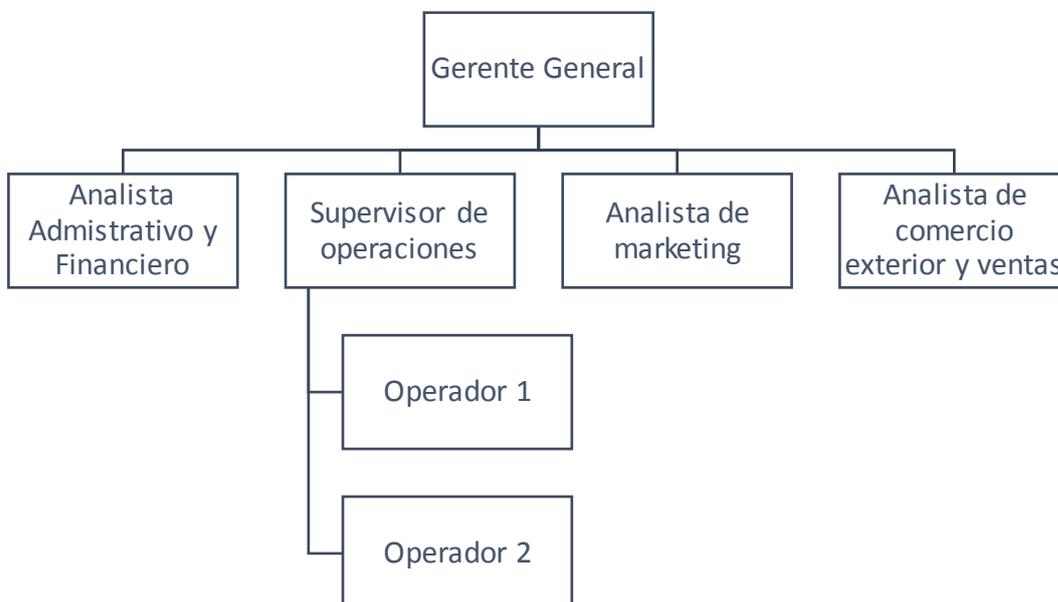


Figura No 10:Organigrama de Organic Berries

A continuación, se detalla las funciones y sueldos de los puestos de trabajo para el desarrollo de la empresa:

Tabla No 11:Funciones colaboradores de la empresa

Cargo	Funciones	Sueldo
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del negocio • Encargado de la planeación de las metas y objetivos de la empresa • Contratación del personal • Control del desempeño de los colaboradores 	900
Analista Administrativo y financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de inventarios • Manejo de las bases de datos de clientes • Actividades contables y financieras de la empresa • Gestionar el crecimiento económico de la empresa • Asistir las necesidades de la gerencia general 	550
Analista de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing y publicidad • Búsqueda de ferias 	550

	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de servicio post venta 	
Analista de comercio exterior y ventas	<ul style="list-style-type: none"> Ventas Negociación con proveedores Negociación con clientes Controlar trámites aduaneros. 	600
Supervisor de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar la calidad de los materiales Controlar los tiempos de producción Verificar la calidad del producto terminado Designar las actividades para la producción de la bebida 	450
Operarios	<ul style="list-style-type: none"> Procesar las materias primas para la elaboración del producto Cumplir con el tiempo establecido para el proceso de producción 	394 c/u

7. Evaluación financiera

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Ingresos

La proyección de ingresos de Organic Berries a partir del año 2 se calcula en base al promedio de crecimiento de la industria calculada en tomando en cuenta el comportamiento de esta en los últimos 3 años, según datos del Banco Central del Ecuador. El precio es ajustado a lo largo de los años de acuerdo con el promedio de inflación del país tomando el promedio de los últimos 5 años.

Tabla No 12: Proyección de ingresos

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Cantidad proyectada	9692	19473	48662	96964	301666
Incremento	1,50 %				
precio	\$ 3,50	\$ 3,66	\$ 3,71	\$ 3,88	\$ 4,00
Ingreso por ventas	\$ 33.921,46	\$ 71.271,77	\$ 180.537,31	\$ 376.221,85	\$ 1.206.663,72

7.1.2. Costos

Se debe considerar las unidades proyectadas a vender por el costo de venta unitarios de la bebida, se debe incluir los costos directos e indirectos, los mismos que aumentan año tras año debido a la mayor cantidad de producción, así como aumento de la inflación.

Tabla No 13: Costo de producción

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Cantidad proyectada	9692	19473	48662	96964	301666
precio	\$ 1,89	\$ 1,91	\$ 1,94	\$ 1,97	\$ 2,00
Costo de Producción	\$ 18.317,59	\$ 37.193,74	\$ 94.404,95	\$ 191.019,86	\$ 603.331,86

7.1.3. Gastos

Los gastos de Organic Berries, son destinados principalmente a la compra de suministros para la empresa, gastos de importación, servicios básicos, arriendo, publicidad, gastos de vehículo.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo

Como se muestra a continuación, el total de inversión inicial por un valor de \$488.212,7 el cual será financiado en un 40% por Banco Pichincha a una tasa del 11,23 % anual, mientras que el 60% restante será capital propio de 2 accionistas, es decir \$14.463,83 cada uno.

Tabla No 14: Estructura de capital

Inversiones PPE	32.225,00
Inversiones Intangibles	250,00
Inventarios	1.458,61
Gastos efectivos	14.279,17
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	48.212,78

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	60,00%	28.927,67
	Deuda L/P	40,00%	19.285,11

Monto	19.285,11			
Tasa de interés	11,23%	anual	0,94%	mensual
Plazo	3	años	36	meses
Pagos mensuales fijos				
			Banco Pichincha	
CUOTA	\$ 633,47			

Dentro del capital del trabajo se observa ganancia desde el año 3, con un valor de \$35.102.94, a partir de ese año, el capital de trabajo va en aumento.

Tabla No 15: Capital de trabajo

Capital de trabajo		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
	-	(10.496,22)	(2.265,48)	35.102,94	74.429,21	227.776,56

7.3. Proyección de estados financieros

7.3.1. Proyección de estados de resultados

El estado de resultados de Organic Berries se muestra positivo desde el año 3 y durante los siguientes años con un margen bruto del 42,14% en el año 3 y con un 48,41% para el año 5.

Se muestra una utilidad neta de \$15.058,07 para el año 3 y \$124.896,30 en los mismos años respectivamente.

Tabla No 16: Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	43.974,21	114.536,26	322.913,30	605.361,80	757.006,81
(-) Costo de los productos vendidos	41.019,26	77.883,29	186.832,93	321.408,46	390.527,09
(=) UTILIDAD BRUTA	2.954,95	36.652,98	136.080,37	283.953,34	366.479,72
(-) Gastos sueldos	44.987,25	49.679,77	50.255,14	52.607,30	54.475,60
(-) Gastos generales	20.376,39	29.221,90	58.878,64	98.923,15	120.673,58
(-) Gastos de depreciación	3.741,67	3.741,67	3.741,67	2.961,11	2.900,00
(-) Gastos de amortización	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(66.200,36)	(46.040,36)	23.154,92	129.411,78	188.380,54
(-) Gastos de intereses	1.877,01	1.199,99	442,90	-	-
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(68.077,37)	(47.240,35)	22.712,02	129.411,78	188.380,54
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	3.406,80	19.411,77	28.257,08
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(68.077,37)	(47.240,35)	19.305,22	110.000,01	160.123,46
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	4.247,15	24.200,00	35.227,16
(=) UTILIDAD NETA	(68.077,37)	(47.240,35)	15.058,07	85.800,01	124.896,30
MARGEN BRUTO	6,72%	32,00%	42,14%	46,91%	48,41%
MARGEN OPERACIONAL	-150,54%	-40,20%	7,17%	21,38%	24,88%
MARGEN NETO	-154,81%	-41,24%	4,66%	14,17%	16,50%

7.3.2. Situación financiera

El estado de situación financiera muestra un crecimiento en los activos del año 4 y 5 y un decrecimiento en los pasivos en el año 2 y 5 debido a la forma de financiamiento que se tiene con los clientes, con un plazo de máximo 30 días para el pago del 20% del valor final del producto, tomando en cuenta que el 80% restante se paga de contado.

Tabla No 17: Estado de situación financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	49.671,40	(21.919,71)	(69.818,45)	(62.615,50)	33.172,51	128.654,85
Corrientes	17.196,40	(50.603,04)	(94.710,12)	(85.715,50)	14.883,62	113.515,96
Efectivo	15.737,78	(55.367,34)	(108.733,98)	(118.333,14)	(33.399,51)	95.627,13
Cuentas por Cobrar	-	1.016,66	3.115,23	7.645,89	11.904,15	13.011,71
Inventarios Prod. Terminados	-	448,50	1.031,23	2.197,08	3.101,73	-
Inventarios Materia Prima	1.226,47	2.418,45	7.247,69	16.630,21	24.173,02	-
Inventarios Sum. Fabricación	232,14	880,68	2.629,71	6.144,46	9.104,24	4.877,12
No Corrientes	32.475,00	28.683,33	24.891,67	23.100,00	18.288,89	15.138,89
Propiedad, Planta y Equipo	32.225,00	32.225,00	32.225,00	34.225,00	32.425,00	32.225,00
Depreciación acumulada	-	3.741,67	7.483,33	11.225,00	14.186,11	17.086,11
Intangibles	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Amortización acumulada	-	50,00	100,00	150,00	200,00	250,00
PASIVOS	20.743,73	17.229,99	16.571,60	22.816,48	34.604,48	5.390,52
Corrientes	1.458,61	3.669,54	9.412,82	22.816,48	34.604,48	5.390,52
Cuentas por pagar proveedores	1.458,61	2.876,20	8.619,49	19.777,88	28.748,35	-
Sueldos por pagar	-	793,33	793,33	906,67	906,67	906,67
Impuestos por pagar	-	-	-	2.131,93	4.949,46	4.483,85
No Corrientes	19.285,11	13.560,45	7.158,77	-	-	-
Deuda a largo plazo	19.285,11	13.560,45	7.158,77	-	-	-
PATRIMONIO	28.927,67	(39.149,70)	(86.390,05)	(71.331,98)	17.268,03	142.164,33
Capital	28.927,67	28.927,67	28.927,67	28.927,67	31.727,67	31.727,67
Utilidades retenidas	-	(68.077,37)	(115.317,72)	(100.259,65)	(14.459,64)	110.436,66

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

En el estado de flujo de efectivo, se evidencian valores positivos para la empresa a partir del año 5, en este año se tiene un total de \$119.398,37.

Tabla No 18: Estado de flujo de efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales					
Utilidad Neta	\$ (62.976,67)	\$ (41.186,69)	\$ 17.206,65	\$ 87.836,54	\$ 126.854,98
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 3.118,06	\$ 3.118,06	\$ 3.118,06	\$ 3.118,06	\$ 3.118,06
+ Amortización	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67	\$ 41,67
- Δ CxC	\$ (876,22)	\$ (394,69)	\$ (453,00)	\$ (514,70)	\$ (576,55)
- Δ Inventario PT	\$ (407,83)	\$ (143,14)	\$ (133,78)	\$ (163,93)	\$ (172,83)
- Δ Inventario MP	\$ (862,36)	\$ (958,18)	\$ (1.092,33)	\$ (1.263,85)	\$ (1.360,62)
- Δ Inventario SF	\$ (533,20)	\$ (344,58)	\$ (388,11)	\$ (452,51)	\$ (489,67)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 1.025,59	\$ 1.139,54	\$ 1.299,08	\$ 1.503,07	\$ 1.618,15
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 3.595,00	\$ 3.595,00	\$ (243,00)	\$ (231,26)	\$ (219,52)
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (4.725,57)	\$ (4.769,79)	\$ (4.814,43)	\$ (4.859,48)	\$ (4.904,96)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (4.725,57)	\$ (4.769,79)	\$ (4.814,43)	\$ (4.859,48)	\$ (4.904,96)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (67.702,24)	\$ (45.956,48)	\$ 12.392,23	\$ 82.977,06	\$ 121.950,02
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 15.737,78	\$ (51.964,45)	\$ (97.920,93)	\$ (85.528,70)	\$ (2.551,65)
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ (51.964,45)	\$ (97.920,93)	\$ (85.528,70)	\$ (2.551,65)	\$ 119.398,37

7.3.4. Proyección de flujo de caja del inversionista

En el flujo de caja del proyecto se puede observar que a partir del año 4 se recupera la inversión del proyecto y para el último año se presenta un flujo proyectado de \$147.759,66. En el flujo de caja del inversionista, se puede apreciar como para el año 5, se recupera la inversión inicial con un flujo de \$126.140,86.

Tabla No 19: Flujos de caja

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (48.212,78)	\$ (62.685,01)	\$ (44.531,98)	\$ (614,49)	\$ 83.446,21	\$ 172.144,92
	\$ (62.685,01)	\$ (107.216,98)	\$ (107.831,47)	\$ (24.385,26)	\$ 147.759,66
Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (28.927,67)	\$ (69.654,12)	\$ (51.729,25)	\$ (8.066,90)	\$ 83.446,21	\$ 172.144,92
	\$ (69.654,12)	\$ (121.383,37)	\$ (129.450,28)	\$ (46.004,06)	\$ 126.140,86

7.3.5. Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, se usó el riesgo país y la tasa de impuestos establecido por el SRI, adicionalmente se utilizó la tasa libre de riesgo que corresponde al interés de los préstamos de E.E.U.U junto con las betas de la industria y el rendimiento del mercado.

Tabla No 20:Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,87%
Rendimiento del Mercado	8,32%
Beta	0,72
Riesgo País	7%
Tasa de Impuestos	25,00%
CAPM	13,79%
WACC	13,44%

7.3.6. Criterios de valoración

Tabla No 21:Criterios de valoración

Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$2.636,07	VAN	\$16.679,60
IR	\$1,05	IR	\$1,58
TIR	14,21%	TIR	14,85%
Periodo Rec.	4,42	Periodo Rec.	4,44

Se da como resultado del valor actual neto (VAN) de \$2.636,07 para el proyecto y \$16.679,60 para el inversionista reflejando un escenario positivo para ambos. Además, el IR nos demuestra que por cada \$1 invertido en el proyecto se obtiene una ganancia de \$1,05 y por cada \$1 invertido por el inversionista se obtiene una ganancia de \$1,58.

La TIR del proyecto (14,21 %), es mayor al WACC, siendo esta de 13,44%, dando como resultado que el proyecto sea rentable al igual que la TIR del inversionista, ya que este es de 14,85 % mientras que el CAPM es de 13,79%. El periodo de recuperación es de 4,42 años para el proyecto y 4,44 años para el inversionista.

8. Conclusiones generales

- Después de analizar el entorno externo de la industria, se determinó factores positivos que se pueden aprovechar: Acuerdo de Cooperación Económica ACE 65. Este acuerdo tiene como objetivo establecer la libre circulación de bienes y servicios, mediante una preferencia arancelaria.

La partida arancelaria de la materia prima Maqui Berry es la 0810.40.99, la cual entra al país con 0% de arancel.

- La industria de alimentos y bebidas se encuentra en crecimiento constante.
- Los criterios de evaluación son positivos, por lo cual, se demuestra la viabilidad del plan de negocios propuesto.
- En Quito el segmento de personas diabéticas se encuentra desatendida dado que no existe una empresa dedicada a la elaboración, ni venta de bebidas hidratantes para diabéticos, el producto es necesario una buena salud. Por lo tanto, Küme Berry la primera bebida especializada a la venta.
- Se plantea extender el portafolio de productos para el año 2025, con diferentes sabores y presentaciones, para llegar a nuevos puntos de venta dentro y fuera de la ciudad de Quito.
- En el plan de marketing, se realizaron estrategias y propuestas para la satisfacción del cliente potencial, junto con el cuantitativo y cualitativo, se busca llegar al nicho de mercado objetivo estratégicamente con un producto competitivo en el mercado.

Referencias

- Agencia de Regulacion y Control Fito y Zoosanitario. (2019). *Productos Organicos Ecuador*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/productos-organicos-en-ecuador/>
- AIBE. (1 de Junio de 2019). *AIBE*. Obtenido de AIBE: http://www.aibe.ec/wp-content/uploads/2019/05/AIBE_HUELLAECONOMICA_03Abril-1.pdf
- Armstrong, G. y. (2013). Fundamentos de marketing. En G. y. Armstrong, *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- ASOBANCA. (4 de Abril de 2019). *ASOBANCA*. Obtenido de ASOBANCA: <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/boletin-macroeconomico>
- Banco Mundial. (2019). *Indicadores del desarrollo mundial*. Obtenido de <https://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=ECU#>
- Banco Mundial, M. (5 de Abril de 2019). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile>
- BCE. (7 de Octubre de 2019). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201903.pdf>
- CEPAL. (2016). *Mercado de frutas deshidratadas en China*. Obtenido de <https://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20CNPE/Fichas%20Producto%20Mercado%202015/Ficha%20Producto-Mercado%20Fruta%20Deshidratada%20-%20China.pdf>
- CFN. (2017). *FICHA SECTORIAL: Cultivo de flores*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/FS-Cultivo-de-Flores-octubre-2017.pdf>
- Comercio, E. (10 de Abril de 2019). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/datos/ecuador-gaseosa-leche-data-impuestos.html>

- Compañías, S. d. (10 de Abril de 2019). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- CONQUITO. (2019). *Bioferias*. Obtenido de <http://www.conquito.org.ec/tag/bioferias/page/2/>
- Ekos. (5 de Abril de 2019). *Ekos*. Obtenido de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>
- El tiempo. (2018). *Tendencias de alimentacion* . Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/novedades/1/tendencias-de-alimentacion-para-2018>
- FAO. (2018). *Enviromental protect tax law*. Obtenido de <http://www.fao.org/faolex/results/details/en/c/LEX-FAOC162625>
- INEC. (3 de ABRIL de 2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf
- INVESTCHILE. (7 de Octubre de 2019). *INVESTCHILE*. Obtenido de <http://blog.investchile.gob.cl/bloges/chile-l%C3%ADder-en-conectividad-digital-en-am%C3%A9rica-latina>
- IPSUSS. (2019). *IPSUSS*. Obtenido de IPSUSS: <http://www.ipsuss.cl/ipsuss/analisis-y-estudios/financiamiento/chile-el-6-pais-con-mayor-prevalencia-de-diabetes-de-la-ocde/2017-12-01/153048.html>

- Issuu. (10 de Abril de 2019). *Issuu*. Obtenido de Issuu:
<https://issuu.com/vistazo.com/docs/bebidas>
- KANTAR. (2019). *El nuevo consumidor ecuatoriano: Oportunidades de crecimiento en tiempos de recuperación del consumo*.
<https://www.kantaribopemedia.com/el-nuevo-consumidor-ecuatoriano-oportunidades-de-crecimiento-en-tiempos-de-recuperacion-del-consumo/>.
- LOGISTICO, O. (5 de ABRIL de 2019). *OBSERVATORIO LOGISTICO*. Obtenido de
<https://www.observatoriologistico.cl/perfiles/indicadores-de-desempeno/>
- MAGAP. (2019). *Productores aplican abonos orgánicos para mejorar cultivos*.
Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/productores-aplican-abonos-organicos-para-mejorar-cultivos/>
- Malhotra, N. (2016). Investigación de mercados. En N. Malhotra, *Investigación de mercados: Conceptos esenciales* (pág. 4). México : Pearson.
- MARKET ACCESS MAP. (2015). *Graficos de acceso al mercado*. Obtenido de
<https://www.macmap.org/CountryAnalysis/CountryStatistics/ByCountry.aspx>
- MARKET ACCESS MAP. (2019). *Encontrar Aranceles*. Obtenido de
<https://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=060490&country=156&partner=218&year=2019&source=1|ITC&AVE=1>
- MCEI. (4 de ABRIL de 2019). *MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR*.
Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-de-completacion-economica-con-chile/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2019). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de
<https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>

- Ministerio del Ambiente. (2019). *Ecuador: un país con superavit ecológico*.
Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/ecuador-un-pais-con-superavit-ecologico/>
- Ministerios de Agricultura y Ganadería. (2019). *MAGAP impulsa sistemas de producción orgánica*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-sistemas-de-produccion-organica/>
- MIPRO. (10 de Abril de 2019). Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/ecuador-cuenta-con-nueva-planta-embotelladora-de-bebidas-gaseosas/>
- MIPRO. (4 de Abril de 2019). Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <https://www.industrias.gob.ec/>
- MIPRO. (10 de Abril de 2019). *MIPRO*. Obtenido de MIPRO: <https://www.industrias.gob.ec/ecuador-cuenta-con-nueva-planta-embotelladora-de-bebidas-gaseosas/>
- Moreno, A. (2010). *ESPOL*. Obtenido de ESPOL: <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/11103>
- OIA. (2016). *La producción ecológica en china*. Obtenido de <https://www.oia.com.ar/novedades/detalle/354/la-produccion-ecologica-en-china>
- Pico, S. (2019). *Precios bebidas en el mercado ecuatoriano*. Quito.
- Porter, M. (15 de Abril de 2019). *Wordpress*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- POS. (6 de Abril de 2019). *POS*. Obtenido de POS: https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1400:la-diabetes-un-problema-prioritario-de-salud-publica-en-el-ecuador-y-la-region-de-las-americas&Itemid=360

Redagrícola. (5 de Abril de 2019). Obtenido de Redagrícola:
<http://www.redagricola.com/cl/maqui-un-negocio-millonario-que-apuesta-por-masificarse/>

Redagrícola. (12 de Abril de 2019). Obtenido de
<http://www.redagricola.com/cl/situacion-la-mano-obra-agricola-chile-perspectivas-futuro/>

Santander. (5 de Abril de 2019). *Santander Trade Portal*. Obtenido de Santander Trade Portal: <https://es.portal.santandertrade.com/perfil-pais/10,chile>

Santander Trade. (2019). *PERFIL DEL CONSUMIDOR*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/china/llegar-al-consumidor>

SENAE. (2 de Abril de 2019). *SENAE*. Obtenido de SENAE:
<https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Servicio de Acreditacion Ecuatoriano. (2019). *EN ECUADOR MÁS DE 500 PRODUCTOS ORGÁNICOS ESTÁN CERTIFICADOS*. Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/en-ecuador-mas-de-500-productos-organicos-estan-certificados/>

SRI. (17 de Abril de 2019). *SRI*. Obtenido de SRI:
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Supercias. (2019). *Busqueda de actividad economica*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20

Superintendencia de Compañías. (4 de Noviembre de 2019). Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf

TradeMap. (2019). *Comercio bilateral entre Ecuador y China*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c156%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)

TradeMap. (2019). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por china*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c156%7c%7c%7c%7c060490%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

TradeMap. (2019). *Listado de los mercados socios para un producto comercializado por Ecuador*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c3%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1

TRADEMAP. (4 de Abril de 2019). *TRADEMAP*. Obtenido de TRADEMAP: [https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c152%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c152%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)

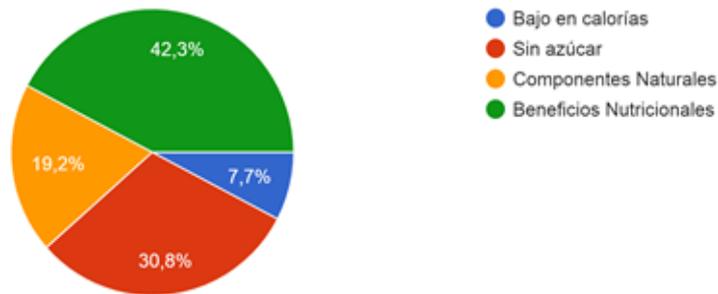
Universo, E. (2006). *El Universo*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/2008/01/06/0001/9/5275DB3308EC4732A06399983E3AF332.html>

Vistazo. (5 de Abril de 2019). *Vistazo*. Obtenido de Vistazo: <https://www.vistazo.com/seccion/pais/la-industria-de-bebidas-se-fortalece-con-inversion>

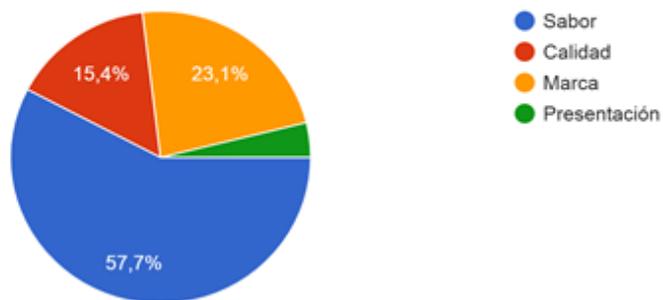
ANEXOS

ANEXO 1

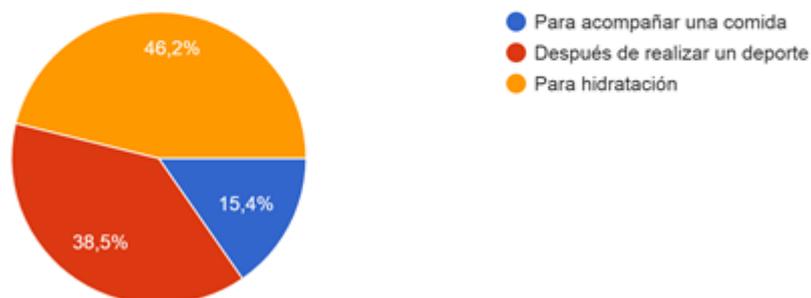
¿Cuáles atributos serían considerados al momento de adquirir el nuevo producto?



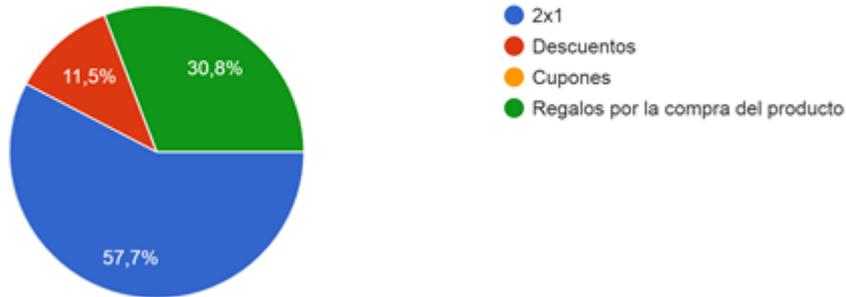
¿Cuáles son los atributos relevantes por lo que escogió esa marca?



¿En qué situación tomaría esta bebida?



¿Cuál de estas promociones serian de su interés?



ANEXO 2

Cuenta de 12.Después de co Etiquetas d					
Etiquetas de fila	2	3	4	5	Total general
Bajo en calorías	0,00%	0,00%	3,13%	4,69%	7,81%
Beneficios Nutricionales	0,00%	7,81%	7,81%	21,88%	37,50%
Componentes Naturales	3,13%	6,25%	4,69%	3,13%	17,19%
Sin azúcar	0,00%	0,00%	20,31%	17,19%	37,50%
Total general	3,13%	14,06%	35,94%	46,88%	100,00%

El 20,31 % de las personas encuestadas están de acuerdo en adquirir el producto por el atributo de ser sin azúcar

Cuenta de 24.¿Por cuál medi Etiquetas d			
Etiquetas de fila	Información p	Redes s	Total general
Hombre	23,44%	23,44%	46,88%
Mujer	14,06%	39,06%	53,13%
Total general	37,50%	62,50%	100,00%

El 62,50 % de las personas encuestadas les gustaría recibir la información del producto mediante redes sociales.

Cuenta de 12.Después de co Etiquetas d					
Etiquetas de fila	2	3	4	5	Total general
1 vez a la semana	0,00%	3,13%	17,19%	10,94%	31,25%
2 veces a la semana	0,00%	0,00%	4,69%	9,38%	14,06%
3 veces a la semana	0,00%	0,00%	0,00%	3,13%	3,13%
Eventualmente	3,13%	10,94%	10,94%	7,81%	32,81%
Todos los días	0,00%	0,00%	3,13%	15,63%	18,75%
Total general	3,13%	14,06%	35,94%	46,88%	100,00%



17,19 % de los encuestados estarían dispuestos a consumir 1 vez a la semana ,esta bebida hidratante de Maqui Berry .

Cuenta de 15.¿En qué situaci Etiquetas d				
Etiquetas de fila	Después de re	Para acc	Para hidrataci	Total general
500 ml	37,50%	14,06%	48,44%	100,00%
Total general	37,50%	14,06%	48,44%	100,00%



El 48,44 % de los encuestados consumirían este producto para hidratación en una presentación de 500 ml.

Cuenta de 6.¿Cuáles son los Etiquetas d					
Etiquetas de fila	Calidad	Marca	Presentación	Sabor	Total general
No	0,00%	3,13%	3,13%	3,13%	9,38%
Sí	20,31%	17,19%	0,00%	53,13%	90,63%
Total general	20,31%	20,31%	3,13%	56,25%	100,00%



El 53,13 % de las personas encuestadas son diabéticos que consumen bebidas hidratantes por el sabor.

