



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
UNA BEBIDA A BASE DE CÚRCUMA Y OTRAS FRUTAS Y PLANTAS  
NATURALES QUE ACTÚA COMO UN SUPLEMENTO PARA ESTIMULAR  
LA MEMORIA, LA CONCENTRACIÓN Y OTRAS FUNCIONES  
CEREBRALES, CON IMPORTACIÓN DE BOTELLAS DE VIDRIO DE  
PERÚ

AUTOR

Daniel Antonio Ayala Abad

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE UNA  
BEBIDA A BASE DE CÚRCUMA Y OTRAS FRUTAS Y PLANTAS  
NATURALES QUE ACTÚA COMO UN SUPLEMENTO PARA ESTIMULAR LA  
MEMORIA, LA CONCENTRACIÓN Y OTRAS FUNCIONES CEREBRALES,  
CON IMPORTACIÓN DE BOTELLAS DE VIDRIO DE PERÚ

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

Profesor Guía

M.B.A, M.A Sascha Quint

Autor

Daniel Antonio Ayala Abad

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la creación y comercialización de una bebida a base de cúrcuma y otras frutas y plantas naturales que actúa como un suplemento para estimular la memoria, la concentración y otras funciones cerebrales, con importación de botellas de vidrio de Perú, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Antonio Ayala Abad, en el semestre 2019-1, 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".

---

M.B.A, M.A Sascha Quint

C.I. 172319324-7

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado el trabajo, Plan de negocio para la creación y comercialización de una bebida a base de cúrcuma y otras frutas y plantas naturales que actúa como un suplemento para estimular la memoria, la concentración y otras funciones cerebrales, con importación de botellas de vidrio de Perú, del estudiante Daniel Antonio Ayala Abad, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Marco Antonio Lalama Gross

C.I. 170532863-9

## 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.”

---

Daniel Antonio Ayala Abad

C.I. 171911540-2

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por guiarme y apoyarme en cada paso y decisión tomada a lo largo de los años. A mi amiga Pamela Acosta, quien me brindó su apoyo en los momentos más cruciales.

## DEDICATORIA

A mi familia, mis amigos y profesores cuyo apoyo y enseñanzas a lo largo de la carrera universitaria me han servido de guía e inspiración para el cumplimiento de mis metas y objetivos.

## RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como principal objetivo, determinar la viabilidad para la producción de una bebida a base de cúrcuma y otras frutas y plantas naturales que actúa como un suplemento para estimular la memoria, la concentración y otras funciones cerebrales. Buscando una reducción de los costos de producción, se realizará un proceso de importación de botellas de vidrio de Perú, debido a que el precio de cada botella es menor en dicho país y los acuerdos comerciales entre Ecuador y Perú, al igual que el tipo de cambio resultan favorables para la empresa. Este proyecto surge de la necesidad de los consumidores quiteños, que residen en el norte de la ciudad y llevan un estilo de vida saludable pero también demandante, quienes tienen poca variedad de productos a base de ingredientes naturales que estimulen las funciones cerebrales y que además actúen como suplemento para un cuidado adecuado de la salud cerebral; por esta razón la bebida objeto del presente plan es percibida como un producto que posee un importante valor agregado frente a los productos sustitutos disponibles en el mercado.

Para identificar las oportunidades y amenazas del mercado en el que se desempeñará la empresa, se realiza un análisis externo y del entorno o industria, de esta manera se pueden aprovechar al máximo las ventajas del mercado y se establecen medidas contingentes y preventivas para hacer frente a las amenazas.

A continuación, se realiza un análisis del cliente a través de herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, con el fin de conocer el universo de posibles clientes e identificar la oportunidad para el negocio, para posteriormente diseñar las estrategias adecuadas de penetración, distribución y promoción que permitan alcanzar los niveles deseados de ventas y participación en el mercado.

Finalmente, se realiza la evaluación financiera del proyecto para conocer la valoración y factibilidad del mismo.



## **ABSTRACT**

The main objective of this business plan is to determine the viability of the production of a cúrcuma based drink and other natural fruits and plants that act as a supplement to stimulate memory, concentration and other brain functions. Seeking for a reduction of the production costs, an import process of glass bottles from Peru will be carried out, because the price of each bottle is lower in that country and the commercial agreements between Ecuador and Peru, as well as the type of change are favorable for the company. This project arises from the need of the Quito consumers, who reside in the north of the city and lead a healthy lifestyle but also a demanding one, who have little variety of products based on natural ingredients that stimulate brain functions and also act as a supplement for proper brain health care; for this reason, the drink that is the subject of this plan is perceived as a product that has an important added value compared to the substitute products available in the market.

To identify the opportunities and threats of the market in which the company will perform, an external analysis of the environment or industry is carried out in order to make the most of the advantages of the market and establish contingent and preventive measures to deal with the threats.

Then, an analysis of the client is carried out through qualitative and quantitative research tools, in order to know the universe of potential clients and identify the opportunity for the business, to subsequently design the appropriate penetration, distribution and promotion strategies that will allow the company to reach the desired levels of sales and market share.

Finally, the financial evaluation of the project is carried out in order to know its value and viability.

## INDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo general.....	2
1.1.2. Objetivos específicos.....	3
2. Análisis del entorno .....	4
2.1. Análisis PEST .....	4
2.1.1. Análisis PEST Ecuador.....	4
2.1.2. Análisis PEST Perú .....	8
2.2. Análisis de la industria (Cinco fuerzas de Porter) .....	10
2.3. Matriz EFE .....	14
2.4. Conclusiones .....	15
3. Análisis del cliente .....	17
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa .....	17
3.1.1. Metodología de investigación .....	17
3.1.2. Oportunidad de mercado .....	17
3.1.3. Problema administrativo .....	17
3.1.4. Definición del problema de investigación.....	18
3.1.5. Objetivo General.....	18
3.1.6. Hipótesis general de la investigación.....	18
3.1.7. Objetivos específicos.....	18
3.1.8. Hipótesis específicas .....	19
3.2. Resultados de la investigación cualitativa .....	20
3.2.1. Brain Map .....	21
3.3. Resultados de la investigación cuantitativa .....	22
3.3.1. Infografía.....	22
3.3.2. Prueba de hipótesis .....	23
3.4. Conclusiones .....	24

4. Oportunidad de negocio.....	26
4.1. Información externa y de la investigación de mercados .....	26
4.2. Matriz océanos azules empresa.....	28
4.3. Oportunidad de negocio .....	29
5. Plan de marketing.....	30
5.1. Segmentación.....	30
5.2. Estrategia general de marketing .....	31
5.3. Matriz de posicionamiento.....	32
5.4. Estrategia de entrada al mercado .....	32
5.5. Propuesta de valor .....	33
5.5.1. CANVAS.....	33
5.6. Estrategia de internacionalización .....	35
5.7. Marketing Mix .....	35
5.7.1. Producto .....	36
5.7.2. Precio .....	40
5.7.3. Plaza.....	41
5.7.4. Promoción.....	43
5.8. Conclusiones .....	45
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional y operaciones.....	47
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	47
6.1.1. Misión .....	47
6.1.2. Visión.....	47
6.1.3. Objetivos a mediano plazo.....	48
6.1.4. Objetivos a largo plazo .....	48
6.2. Estructura Organizacional .....	48
6.2.1. Estructura legal.....	48
6.2.2. Diseño organizacional .....	49
6.2.3. Cadena de valor .....	51
6.2.4. Plan de Operaciones .....	52

7. Evaluación financiera.....	55
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	55
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	56
7.3. Estado de resultados, estado de situación financiera, flujo de efectivo, flujo de caja del proyecto.....	57
7.4. Flujo de caja del inversionista, tasas de descuento, criterios de valoración.....	60
7.5. Índices Financieros.....	62
8. Conclusiones generales.....	64
Referencias.....	66
ANEXOS.....	69

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El cerebro es considerado por muchos médicos, científicos y especialistas como el órgano principal del cuerpo humano, siendo que es el encargado de controlar y regular todas las funciones del cuerpo, además de almacenar, procesar y organizar toda la información sensorial.

A pesar de la importancia de este órgano en el cuerpo humano, hoy por hoy son pocos los tratamientos y/o suplementos de consumo masivo disponibles en el mercado para llevar un cuidado adecuado del cerebro y a su vez estimular las funciones del mismo, tales como: habilidad cognitiva, memoria, concentración, entre otros; y si los hay, son en su gran mayoría medicamentos o vitaminas de proveniencia química.

Los energizantes por su parte, son sustancias psicoactivas que generan algunos estímulos que actúan sobre el sistema nervioso central inhibiendo temporalmente sensaciones de estrés y fatiga y potenciando otras como la concentración, energía y vitalidad; sin embargo, no eliminan realmente la fatiga ni el agotamiento en general, por lo cual es normal una la sensación de decaimiento una vez que termina su efecto en el organismo. Por otro lado, su principal componente, la taurina ha sido fuertemente cuestionado por sus efectos secundarios en el organismo.

Algunos estudios han evidenciado la relación existente entre la taurina sintética y enfermedades que van desde la hipertensión arterial hasta derrames cerebrales, convulsiones y cardiopatías. Por estos motivos ha sido prohibida en algunos países escandinavos luego de que se vinculara a la muerte de tres consumidores. (Edward, 2012)

Con este antecedente, surge la oportunidad de crear una empresa dedicada a la producción de una bebida que estimule la función cerebral a manera de

suplemento natural para consumo diario, con efectos beneficiosos a largo plazo a fin de responder frente a las necesidades de un mercado desatendido de personas que no consumen medicamentos, bebidas y/o energizantes con componentes químicos, ya sea por enfermedad, salud, estilo de vida o simplemente por cuidado y prevención. Adicionalmente, de acuerdo a la ANFAB, la proyección de crecimiento de la industria de alimentos y bebidas para el año 2018 es del 5% y siendo que esta industria representa el 38% del PIB de la industria no petrolera ecuatoriana, es un sector atractivo para invertir.

Por otro lado, el principal ingrediente de esta bebida “la cúrcuma”, es una especia que de acuerdo con estudios realizados por el Europe PMC actúa como un poderoso antioxidante y antiinflamatorio, capaz de proteger las células cerebrales para disminuir el riesgo de desarrollar patologías crónicas como el alzhéimer. Esta popular especia fortalece el funcionamiento cerebral y, dado que mejora la circulación, es ideal para mejorar el transporte de los nutrientes y el oxígeno. Sus vitaminas y minerales participan en la segregación de algunas hormonas que promueven el bienestar, y disminuyen el estrés y otros desbalances emocionales. (Europe PubMed Central, 2011)

A fin de abaratar costos de producción se contempla a Perú como el principal socio comercial para la adquisición de botellas de vidrio que se producen a costos más baratos que en Ecuador y con el cual existe un amplio historial de comercio de este tipo de producto. De acuerdo a la Asociación de exportadores de Perú, en el 2014 Ecuador fue el 4to país que más importó envases de vidrio peruanos, con un total de \$7.3 millones de dólares.

### **1.1.1. Objetivo general**

Determinar la viabilidad técnica y financiera de la creación de una bebida a base de cúrcuma y otras frutas y plantas como un suplemento para estimular la función cerebral en el mercado ecuatoriano, con importación de botellas de vidrio de Perú.

### 1.1.2. Objetivos específicos

- Determinar las barreras de entrada, oportunidades y amenazas de la industria a través de un análisis del entorno mediante la matriz PEST y un análisis de la industria aplicando las cinco fuerzas de Porter.
- Identificar las preferencias y necesidades del consumidor potencial y a su vez la aceptación del producto mediante una investigación cuantitativa y cualitativa.
- Establecer una clara oportunidad de negocio sustentada en el análisis del ambiente externo, las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.
- Implementar estrategias de marketing mix que permitan aumentar la competitividad del producto en el mercado local y a su vez le proporcione éxito en el mercado objetivo.
- Crear una estructura organizacional sólida que permita el cumplimiento de objetivos, a través de una filosofía orientada al desarrollo sustentable de la empresa.
- Determinar los costos y procedimientos logísticos nacionales e internacionales que se deben llevar a cabo en la importación de las botellas de vidrio de Perú.
- Analizar todos los factores e indicadores financieros, con el fin de determinar la factibilidad de la introducción de este producto en el mercado local mediante el análisis de los principales índices financieros.

## 2. Análisis del entorno

El siguiente análisis pretende conocer de una forma clara el entorno en el que se desenvolverá la empresa, de tal manera que se puedan identificar las oportunidades y amenazas para la empresa, presentes en la industria de alimentos y bebidas del Ecuador. Para ello se utilizan las herramientas PEST, PORTER y la Matriz EFE.

### 2.1. Análisis PEST

PEST, es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. (CEREM International Business School, 2017)

#### 2.1.1. Análisis PEST Ecuador

##### 2.1.1.1. Análisis Político

Tabla No. 1: PEST Ecuador análisis político

Factor	Impacto
De acuerdo al SENPLADES, el cambio en la matriz productiva del Ecuador ubica a los alimentos frescos, procesados y bebidas, dentro de los 14 sectores productivos priorizados, para materializar esta transformación. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018)	Este factor representa una oportunidad para la empresa, debido a los incentivos fiscales existentes para el emprendimiento y la inversión en el sector alimenticio y de bebidas. Además, el estado provee los elementos que potencian su desarrollo: educación, salud, infraestructura, conectividad y servicios básicos
La Ley Orgánica de Regulación y Control del poder de Mercado provee de reglas claras y transparentes a empresas, consumidores y principalmente a pequeños y medianos productores para que puedan competir en condiciones justas, asegurando que su	Esta norma es aplicable para los 14 sectores productivos priorizados en el cambio de la matriz productiva, por lo que afecta directamente a la industria de alimentos y bebidas y representa una oportunidad para la empresa, sobre todo por el enfoque en la



desarrollo sea producto de su eficiencia y no de prácticas inadecuadas o desleales. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018)	protección a los pequeños y medianos productores.
Aprobación del Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano el 13 de noviembre del 2013 por parte del Ministerio de Salud Pública. (Ministerio de Salud Pública, 2018)	Este reglamento representa una amenaza para la empresa por ser un nuevo competidor, debido a la política de semaforización, que puede ser contra productiva al momento de desarrollar un nuevo producto o fórmula ya que existe una presión a ubicar los productos en el semáforo verde por cuanto pasa a ser un componente esencial de la imagen del producto.
Lanzamiento de la marca PRIMERO ECUADOR para identificar a la producción nacional de calidad, fomentar el desarrollo del valor agregado, generar fuentes de empleo formal, mejorar la balanza comercial y contribuir a la creación de una cultura de valoración de la industria nacional. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018)	Este factor de la industria representa una oportunidad para la empresa ya que estos productos pueden acceder a los beneficios comunicacionales que brindan las redes sociales del Ministerio Coordinador de la Producción y de las campañas comunicacionales que se realicen en pro de la industria nacional.

### 2.1.1.2. Análisis Económico

Tabla No. 2: PEST Ecuador análisis económico

Factor	Impacto
De acuerdo al BCE, la industria de alimentos y bebidas representó el 38% del PIB del sector manufacturero ecuatoriano en el 2017. (Revista Ekos, 2018)	Este factor representa una oportunidad para la empresa ya que la industria en la que se desempeña gana cada vez más peso dentro del PIB del Ecuador y por este motivo los esfuerzos de las entidades regulatorias y el gobierno por impulsar el crecimiento de esta industria.
La producción de las bebidas representa el 15% de toda la industria de alimentos (2da	Es una oportunidad para la empresa ya que las bebidas representan la 2da industria más

más grande del país). (Banco Central del Ecuador, 2018)	grande dentro de todo el sector de alimentos, lo cual implica que es muy rentable.
De acuerdo a la ANFAB, la proyección de crecimiento de la industria para el año 2018 es del 5% versus el año 2017. (Revista Vistazo, 2016)	Este factor de la industria es una amenaza para la empresa ya que el 5% de crecimiento es una proyección bastante significativa en términos de tamaño de mercado, por lo tanto, es probable que ingresen nuevos competidores y productos sustitutos y que los actuales competidores se diversifiquen para responder a las necesidades de nuevos segmentos.
De acuerdo a la AIBE, esta industria generó \$1.250 millones de dólares en el mercado ecuatoriano en el año 2016, con un crecimiento promedio del 4.2% desde el año 2007 al 2015. (Asociación de Industrias de Bebidas no Alcohólicas del Ecuador, 2017)	Es una oportunidad para la empresa ya que se visualiza claramente que la industria es estable, rentable y no ha decrecido en los últimos 11 años; por el contrario, los ingresos generados por esta industria continúan creciendo con el paso de los años.

### 2.1.1.3. Análisis Social

Tabla No. 3: PEST Ecuador análisis social

Factor	Impacto
Según la ANFAB los productos con mayor crecimiento en el mercado ecuatoriano de bebidas son los jugos y aguas. (Asociación Nacional De Fabricantes De Alimentos y Bebidas del Ecuador, 2018)	Es una oportunidad para la empresa ya que eso demuestra que efectivamente existe una tendencia por parte del consumidor ecuatoriano hacia los productos naturales.
De acuerdo con la SUPERCIAS, en Ecuador existen aproximadamente 400 empresas relacionadas a la producción de jugos, gaseosas, té, hidratantes, agua y lácteos. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)	Para la empresa este factor es una amenaza debido a que todas estas empresas vienen a ser competidores o sustitutos en la industria y la mayor participación del mercado la ocupan empresas como: Pronaca, ARCA y Nestlé.
De acuerdo con los datos de la ANFAB, las bebidas gaseosas abarcan una importante	Es una amenaza debido a que las bebidas gaseosas son el principal sustituto de

participación en el mercado ecuatoriano con un consumo aproximado de mil millones de litros anuales.	cualquier bebida en esta industria y a pesar de que existe una tendencia hacia el consumo de bebidas naturales, las gaseosas siguen liderando en este mercado.
De acuerdo con la OMC, la tendencia mundial y ecuatoriana en cuanto al consumo de jugos y bebidas apunta a lo natural y es una industria que se encuentra en constante crecimiento. (Organización Mundial de Comercio, 2018)	Es una oportunidad para la empresa debido a que es una tendencia mundial, lo cual expande el universo de oportunidades para las bebidas naturales, no solamente en Ecuador sino en el mundo.

#### 2.1.1.4. Análisis Tecnológico

Tabla No. 4: PEST Ecuador análisis tecnológico

Factor	Impacto
Según la SUPERCIAS existen más de 16 laboratorios que analizan, crean y desarrollan fórmulas con equipos de punta a nivel nacional y la mayoría se encuentran ubicados en la ciudad de Quito.	Este factor representa una oportunidad para la empresa debido a que existe una amplia oferta de este servicio, lo cual brinda a los productores un alto poder de negociación con sus proveedores, por cuanto el costo de oportunidad de desarrollar una fórmula con uno u otro laboratorio es bajo.
De acuerdo con la SENPLADES, los laboratorios químicos están en constante innovación a nivel de materias primas para la producción de bebidas y actualmente se están empezando a emplear componentes tales como edulcorantes naturales y no calóricos, nuevos tipos de preservantes, entre otros; para ir de la mano con la tendencia hacia lo natural.	Es una amenaza ya que esto implica que más productores de bebidas tendrán acceso a este tipo de materias primas innovadoras y por lo tanto aumentaría el número de productos sustitutos existentes en el mercado.

## 2.1.2. Análisis PEST Perú

### 2.1.2.1. Análisis Político

Tabla No. 5: PEST Perú análisis político

Factor	Impacto
De acuerdo a la Agencia de Promoción de la Inversión Privada de Perú, la industria de envases se encuentra dentro de las cinco principales industrias que atraen la inversión extranjera directa. (Agencia de promoción de la inversión privada - Perú, 2018)	Es una oportunidad para la empresa, ya que esta industria se encuentra muy bien desarrollada en Perú, lo cual permite acceder a una materia prima de mejor calidad y facilita la negociación.
Perú es un país miembro de la CAN, al igual que el Ecuador y forman en la actualidad una zona de libre comercio, es decir, un espacio en el que sus productos circulan libremente sin pagar tributos arancelarios. (Comunidad Andina de Naciones, 2018)	Es una oportunidad ya que, gracias a este acuerdo, las materias primas son importadas con una exoneración completa de tributos arancelarios.

### 2.1.2.2. Análisis Económico

Tabla No. 6: PEST Perú análisis económico

Factor	Impacto
Entre los años 2000 y 2011 la industria de bebidas no alcohólicas contribuyó con 4.899 millones de soles en impuestos al Estado Peruano, 65% de los cuales correspondieron al Impuesto Selectivo al Consumo. (Asociación de la Industria de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú. , 2018)	Es una oportunidad para la empresa, ya que se entiende que la industria en Perú es fuerte y estable.
La industria de bebidas registró un crecimiento de 4% en el año 2017, según la ABRESA.	Es una oportunidad ya que es una industria en crecimiento, al igual que la de Ecuador, por lo que las negociaciones y relaciones comerciales serían sustentables entre ambos países.

### 2.1.2.3. Análisis Social

Tabla No. 7: PEST Perú análisis social

Factor	Impacto
Los principales actores de la industria de bebidas en Perú están invirtiendo y planifican crecer en bebidas saludables y apuntan a elevar su oferta en el segmento de niños, de acuerdo a la Asociación de la Industria de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú.	Es una oportunidad para la empresa debido a que es una industria que está constantemente innovando su oferta de productos.
Las empresas formales fabricantes de bebidas sin alcohol, son empresas que generan más de 180mil puestos de trabajo de manera directa e indirecta y los productos que ofrecen satisfacen las necesidades de un mercado cambiante, según ABRESA.	Es una oportunidad para la empresa ya que la industria aporta positivamente a la economía de Perú a través de la generación de plazas de trabajo.

### 2.1.2.4. Análisis Tecnológico

Tabla No. 8: PEST Perú análisis tecnológico

Factor	Impacto
De acuerdo con la Asociación de la Industria de Bebidas y Refrescos sin Alcohol del Perú, los principales actores en el mercado están invirtiendo para la obtención de energía eléctrica renovable y para aumentar el contenido de material reciclado en sus empaques.	Es una amenaza para la empresa ya que las grandes corporaciones ya poseen una amplia participación del mercado y con esto conseguirán captar todavía una participación mayor poniendo en peligro la subsistencia de pequeñas y medias empresas que se desempeñan en esta industria.
The Coca-Cola Company en Perú (el principal actor en la industria de bebidas), en línea con su objetivo de ampliar su oferta de bebidas de cero y bajo en calorías en el país, invertirá alrededor de US\$ 200 millones, que se destinarán a marketing, tecnología, mejore	Es una amenaza ya que las grandes corporaciones ya poseen una amplia participación del mercado y con esto conseguirán captar todavía una participación mayor poniendo en peligro la subsistencia de

canales de distribución, entre otros. (PerúRetail, 2017)	pequeñas y medias empresas que se desempeñan en esta industria.
--	---

## 2.2. Análisis de la industria (Cinco fuerzas de Porter)

Para efectos del presente análisis se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. (IEBS, 2018).

El código CIIU adecuado para la bebida de la empresa en estudio es el siguiente: C1104.02 Producción de aguas minerales naturales y otras aguas embotelladas.

Tabla No. 9: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas	Factores determinantes	Nivel de influencia		
		Alto	Medio	Bajo
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concentración de clientes:</b> Las bebidas gaseosas son las que más se consumen en la industria de alimentos y bebidas; en un estudio realizado por el Ministerio de Salud en el año 2016 se demostró que el ecuatoriano consume en promedio 50 litros de gaseosa al año, cifras que han ido decreciendo año a año tras los impuestos colocados a las bebidas azucaradas y los esfuerzos del Ministerio de Salud Pública por concienciar al respecto del consumo de este tipo de bebidas.</li> <li>• <b>Diferenciación:</b> Hoy por hoy está empezando a surgir la tendencia del consumo de bebidas a</li> </ul>			

	<p>base de ingredientes naturales, por lo cual las empresas dedicadas a la producción de este tipo de bebidas han empezado a ganar participación en el mercado; recordemos que según la ANFAB los productos con mayor crecimiento en el mercado ecuatoriano de bebidas son los jugos y aguas. Dado que ha aumentado el valor percibido por parte del cliente para este tipo de bebidas a base de ingredientes naturales, el consumidor es menos sensible al precio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productos sustitutos:</b> Otros factores como la amplia gama de productos sustitutos que ofrece la industria y la semaforización en los mismos se han vuelto parte integral en la decisión de compra del consumidor.</li> </ul>			
<p><b>Amenazas de productos o servicios sustitutos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Disponibilidad de sustitutos:</b> Dentro de la industria de alimentos y bebidas, existe un sinnúmero de productos sustitutos, que van desde bebidas gaseosas, aguas minerales, lácteos, energizantes, entre otros y de acuerdo a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en Ecuador existen aproximadamente 400 empresas relacionadas a la producción de todo tipo de bebidas. Esto explica por qué es un mercado tan grande a nivel nacional y que se encuentra en constante crecimiento; los participantes actuales del mercado buscan diversificar e innovar todo el tiempo para responder a las necesidades cambiantes del consumidor, lo que genera una alta amenaza de productos sustitutos.</li> <li>• <b>Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto:</b> Los precios de los productos sustitutos como bebidas energizantes, son similares, sin embargo, las bebidas a base de ingredientes naturales tienen a ser un poco más caras debido a que los costos de producción son mayores y a</li> </ul>			

	que la percepción de valor que le da el consumidor es alta.			
<b>Poder de negociación del proveedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concentración de proveedores:</b> Para esta industria existen generalmente dos tipos de proveedores. En primer lugar, están los laboratorios químicos donde se desarrollan las fórmulas de las bebidas; en el Ecuador existen 16 laboratorios especializados en este tipo de trabajo de acuerdo al SERCOP y la mayoría de ellos están localizados en la ciudad de Quito.</li> <li>• <b>Diferenciación de insumos:</b> El servicio que brindan es prácticamente homologado y poco diferenciado, sin embargo, la experiencia que poseen y especialización en el desarrollo de fórmulas les brinda un poder de negociación medio.</li> <li>• <b>Costos de cambio:</b> Por otro lado, están las envasadoras, donde se realizará el embotellado y etiquetado del producto, mismas que tienen un poder de negociación bajo debido a la amplia oferta de este tipo de servicios en el país; por lo cual, un cambio de proveedor no genera una afectación en los costos de producción.</li> </ul>			
<b>Competidor potencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Economías de escala:</b> La proyección de crecimiento de la industria para el año 2018 según la ANFAB es del 5%, por lo tanto, es comprensible que exista una amplia competencia, sin embargo, es importante reconocer que cierto tipo de bebidas poseen más competencia que otras, como las gaseosas, energizantes, entre otras; en las cuales los competidores más importantes son más eficientes ya que manejan un modelo de economías de escala.</li> <li>• <b>Diferenciación del producto:</b> Si se analiza particularmente al segmento de bebidas orgánicas 100% naturales se puede identificar que la competencia es baja debido a que no hay</li> </ul>			



	<p>muchos productores en el mercado que oferten este tipo de productos. Sin embargo, siendo productos que están empezando a ganar participación en la industria de las bebidas por la tendencia hacia el consumo de productos naturales, la amenaza de entrada de nuevos competidores es media. La clave en esta industria es desarrollar una fórmula única y brindar un valor agregado al producto de tal manera que no exista una competencia con los principales actores del mercado y enfocarse en atender las necesidades de un segmento particular de consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Barreras gubernamentales:</b> La Ley Orgánica de Regulación y Control del poder de Mercado garantiza condiciones de competencia justas, enfocadas en la protección de las pequeñas y medianas empresas del sector. Los reglamentos de etiquetado, control de calidad, permisos de funcionamiento, registros fitosanitarios, entre otros; representan una barrera de entrada ya que incrementan los costos de producción.</li> </ul>			
<p><b>Rivalidad entre los competidores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concentración:</b> La rivalidad entre los competidores de la industria de alimentos y bebidas es alta y la mayor participación del mercado la ocupan grandes corporaciones como ARCA y Pronaca.</li> <li>• <b>Grupos empresariales:</b> Estas mismas corporaciones han formado grupos empresariales importantes y se la conoce por adquirir los productos u empresas de la competencia para reducir la rivalidad.</li> <li>• <b>Diferenciación entre los productos:</b> Si se analiza particularmente el segmento de las bebidas naturales y/u orgánicas que se diferencian del resto de bebidas tradicionales disponibles en el mercado, se puede identificar que este tipo de bebidas no posee una competencia directa, ya que por lo general son</li> </ul>			

	<p>formulas únicas, patentadas y más bien compiten de manera indirecta con sus productos sustitutos. Este tema se da debido a la diferenciación que existe en este tipo de bebidas.</p>			
--	---	--	--	--

### 2.3. Matriz EFE

Tabla No. 10: Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Cambio en la matriz productiva del Ecuador (PEST, Análisis Político Ecuador)	0.09	4	0.36
2. Reglamentación de competencia justa (PEST, Análisis Político Ecuador)	0.07	2	0.14
3. Lanzamiento de marca PRIMERO ECUADOR (PEST, Análisis Político Ecuador)	0.05	1	0.05
4. Alimentos y bebidas representan el 38% del PIB sector manufactura (PEST, Análisis Económico Ecuador)	0.06	2	0.12
5. Producción de bebidas representa el 15% de la industria de alimentos (PEST, Análisis Económico Ecuador)	0.07	3	0.21
6. Crecimiento estable de la industria en los últimos 11 años (PEST, Análisis Económico Ecuador)	0.06	2	0.12
7. Jugos y aguas son los productos con mayor crecimiento de la industria (PEST, Análisis Social Ecuador)	0.06	3	0.18
8. Tendencia mundial y ecuatoriana al consumo de productos naturales (PEST, Análisis Social Ecuador)	0.06	3	0.18
9. Existencia de 16 proveedores para la creación de fórmulas (PEST, Análisis Tecnológico Ecuador)	0.08	4	0.32
<b>Amenazas</b>			
1. Reglamento sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano (PEST, Análisis Político Ecuador)	0.05	2	0.1
2. Proyección de crecimiento de la industria del 5% para el año 2018 (PEST, Análisis Económico Ecuador)	0.06	3	0.18
3. Existen aproximadamente 400 empresas compitiendo en el mercado de bebidas (PEST, Análisis Social Ecuador)	0.08	3	0.24
4. Las bebidas gaseosas ocupan una importante participación del mercado (PEST, Análisis Social Ecuador)	0.06	3	0.18
5. Ingreso de nuevos competidores (PORTER, Competidor potencial)	0.05	2	0.1
6. Creación de productos sustitutos (PORTER, Amenaza de productos sustitutos)	0.05	2	0.1
7. Innovación a nivel insumos, replicada en toda la industria (PEST, Análisis Tecnológico Ecuador)	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.63</b>

La puntuación obtenida en la matriz EFE se encuentra por encima de la media, de un total de 4.0 puntos. La puntuación de 2.63 indica que se está respondiendo de manera eficiente frente a las oportunidades, mientras que se podría responder de una mejor forma frente a las amenazas. En términos generales es un buen

mercado para invertir tomando en cuenta también que son más las oportunidades que las amenazas existentes y el peso de cada una de ellas es superior al de las amenazas.

## **2.4. Conclusiones**

Según el estudio realizado, se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- La industria de alimentos y bebidas ecuatoriana presenta un entorno favorable para la inversión, sustentada en el crecimiento progresivo del sector, incentivos tributarios por parte del gobierno y barreras de ingreso mínimas.
- El cambio en la matriz productiva del Ecuador ha sido un factor crucial para el crecimiento de esta industria, siendo que es uno de los 14 sectores productivos priorizados, para materializar esta transformación.
- La magnitud de la industria con aproximadamente 400 empresas y la gran participación de mercado que poseen grandes corporaciones como ARCA y Nestlé, convierte esta industria en sumamente competitiva.
- Dada la alta competitividad de la industria, el factor clave para el éxito y desempeño en ella, radica en lograr diferenciarse de la competencia o a su vez lanzar un nuevo producto destinado a solventar las necesidades de segmentos desatendidos del mercado.
- La creciente tendencia hacia el cuidado de la salud y las esforzadas campañas del Ministerio de Salud como la semaforización, están fomentando una cultura de alimentación saludable incentivando el consumo de productos naturales en el Ecuador.
- Los acuerdos comerciales entre Ecuador y Perú facilitan la comercialización y la logística internacional, además de la cercanía entre ambos países.
- El poder de negociación “medio” tanto de los consumidores como de los proveedores abre varias oportunidades para responder a necesidades de

segmentos desatendidos de esta industria a través de la creación y el desarrollo de nuevos productos.

- La aparición de competidores potenciales es media y tiende al alta debido a las facilidades e incentivos para el ingreso a la industria de bebidas y alimentos, por lo tanto, es importante blindar el producto y empresa a través de patentes y un manejo discreto de los procesos clave.
- El sector de bebidas a base de productos naturales no presenta una competencia alta por la limitada variedad de este tipo de productos, sino que compite indirectamente con sus productos sustitutos como gaseosas, energizantes, hidratantes, entre otros.

### **3. Análisis del cliente**

#### **3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **3.1.1. Metodología de investigación**

Para obtener los resultados, se realizará una investigación *bietapica*, que se divide en dos partes; la primera es una investigación cualitativa, que consiste en la recolección de información a través de un focus group en el que participan 8 posibles clientes, con una duración de mínimo 45 minutos, más 2 entrevistas a especialistas. La segunda parte es una investigación cuantitativa, que consiste en la recolección de datos a través del uso de encuestas, en el cuál se contemplan mínimo 50 posibles clientes.

##### **3.1.2. Ventaja de mercado**

Surge de la necesidad de las personas por llevar un adecuado cuidado de la salud de su cerebro, al igual que potenciar algunas de sus funciones como la memoria y la concentración, a través de una bebida que actúa como un suplemento a base de ingredientes naturales y que genera efectos positivos en el corto y largo plazo.

##### **3.1.3. Problema administrativo**

En el mercado ecuatoriano está surgiendo una tendencia hacia el consumo de productos de proveniencia natural, impulsado principalmente por las entidades de control con medidas como la semaforización, impuestos a las bebidas azucaradas, entre otras. Por otro lado, el consumidor ecuatoriano conoce muy poco sobre productos o alimentos que aportan al cuidado y salud cerebral y que además estimulan ciertas funciones cerebrales; sin embargo, es un tema que genera mucho interés. Por lo tanto, la investigación pretende responder a la interrogante de crear o no el producto para satisfacer esta necesidad latente del mercado objetivo.

### 3.1.4. Definición del problema de investigación

¿Es factible la creación de una bebida para estimular el cuidado y la función cerebral, y cuáles son las características que debe tener el producto para que sea consumido por el mercado objetivo?

### 3.1.5. Objetivo General

Identificar los factores específicos de interés del consumidor ecuatoriano para adquirir la bebida que estimula las funciones cerebrales y aporta al cuidado y la salud neuronal.

### 3.1.6. Hipótesis general de la investigación

Ho: Tomando en cuenta sus características y atributos, la bebida para estimular el cuidado y la función cerebral es un producto que por lo menos el 70% de las personas encuestadas de 18 años en adelante consumirían.

Ha: Tomando en cuenta sus características y atributos, la bebida para estimular el cuidado y la función cerebral es un producto que menos del 70% de las personas encuestadas de 18 años en adelante consumirían.

### 3.1.7. Objetivos específicos

**Pregunta 1:** ¿Cuáles son las características esenciales que debe tener el producto para que sea atractivo para el mercado meta?

- Objetivo: Conocer las características esenciales que debe tener el producto para que sea atractivo para el mercado meta.

**Pregunta 2:** ¿Cuál es el precio que el mercado meta estaría dispuesto a pagar por todos los atributos que brinda la bebida?

- Objetivo: Identificar el precio que el mercado meta estaría dispuesto a pagar por todos los atributos que la bebida brinda.

**Pregunta 3:** ¿Cuáles son los puntos de venta ideales para la comercialización del producto, en función de las preferencias del mercado meta?

- Objetivo: Establecer los puntos de venta ideales para la comercialización del producto, en función de las preferencias del mercado meta.

**Pregunta 4:** ¿Cuáles son los medios de comunicación de preferencia del mercado meta?

- Objetivo: Conocer los medios de comunicación de preferencia del mercado meta.

**Pregunta 5:** ¿Cuál el segmento de mercado más potencial para la comercialización del producto?

- Objetivo: Identificar el segmento de mercado más potencial para la comercialización del producto.

### **3.1.8. Hipótesis específicas**

- Ho1: Por lo menos el 60% de las personas encuestadas tiene aceptación hacia las características del producto.  
Ha1: Menos del 60% de las personas encuestadas tiene aceptación hacia las características del producto.
- Ho2: Al menos el 50% de las personas encuestadas ubica el costo del producto en un valor inferior a \$2.  
Ha2: Menos del 50% de las personas encuestadas ubica el costo del producto en un valor inferior a \$2.
- Ho3: Por lo menos el 60% de las personas encuestadas prefiere adquirir la bebida directamente en el punto de venta, en establecimientos como supermercados y tiendas de barrio / minimarkets.
- Ha3: Menos del 60% de las personas encuestadas prefiere adquirir la bebida directamente en el punto de venta, en establecimientos como supermercados y tiendas de barrio / minimarkets.
- Ho4: Al menos el 70% de las personas encuestadas usa las redes sociales como principal medio de comunicación.

Ha4: Menos del 70% de las personas encuestadas usa las redes sociales como principal medio de comunicación.

- Ho5: Por lo menos el 70% de los hombres y mujeres encuestadas tiene aceptación hacia el producto y al menos el 30% de ellos lleva un estilo de vida saludable.

Ha5: Menos del 70% de los hombres y mujeres encuestadas tiene aceptación hacia el producto y menos del 30% de ellos lleva un estilo de vida saludable.

### **3.2. Resultados de la investigación cualitativa**

Se realiza un libro de códigos con el objetivo de sintetizar toda la información y puntos clave obtenidos en las entrevistas y focus group realizados. El libro de códigos tiene por intención clasificar ordenadamente aquellos factores que se nombraron con mayor frecuencia o que las personas investigadas consideraron más importantes para luego desglosarlos y de esta manera facilitar el análisis de información. Posteriormente se construye un brain map para sintetizar dicha información. (Véase el libro de códigos en Anexos).

Las entrevistas y focus group realizados permitieron comprender de una mejor manera la necesidad, gustos y preferencias del consumidor, desde un punto de vista emocional pero objetivo. Se destacaron puntos clave al respecto de las preferencias a nivel producto, precio, plaza, promoción y valor agregado, que permitieron instrumentar y enfocar el resto de la investigación de una forma asertiva. La “diferenciación” resaltó como principal componente de la necesidad latente del consumidor en el segmento de bebidas a base de productos naturales.



### 3.2.1. Brain Map

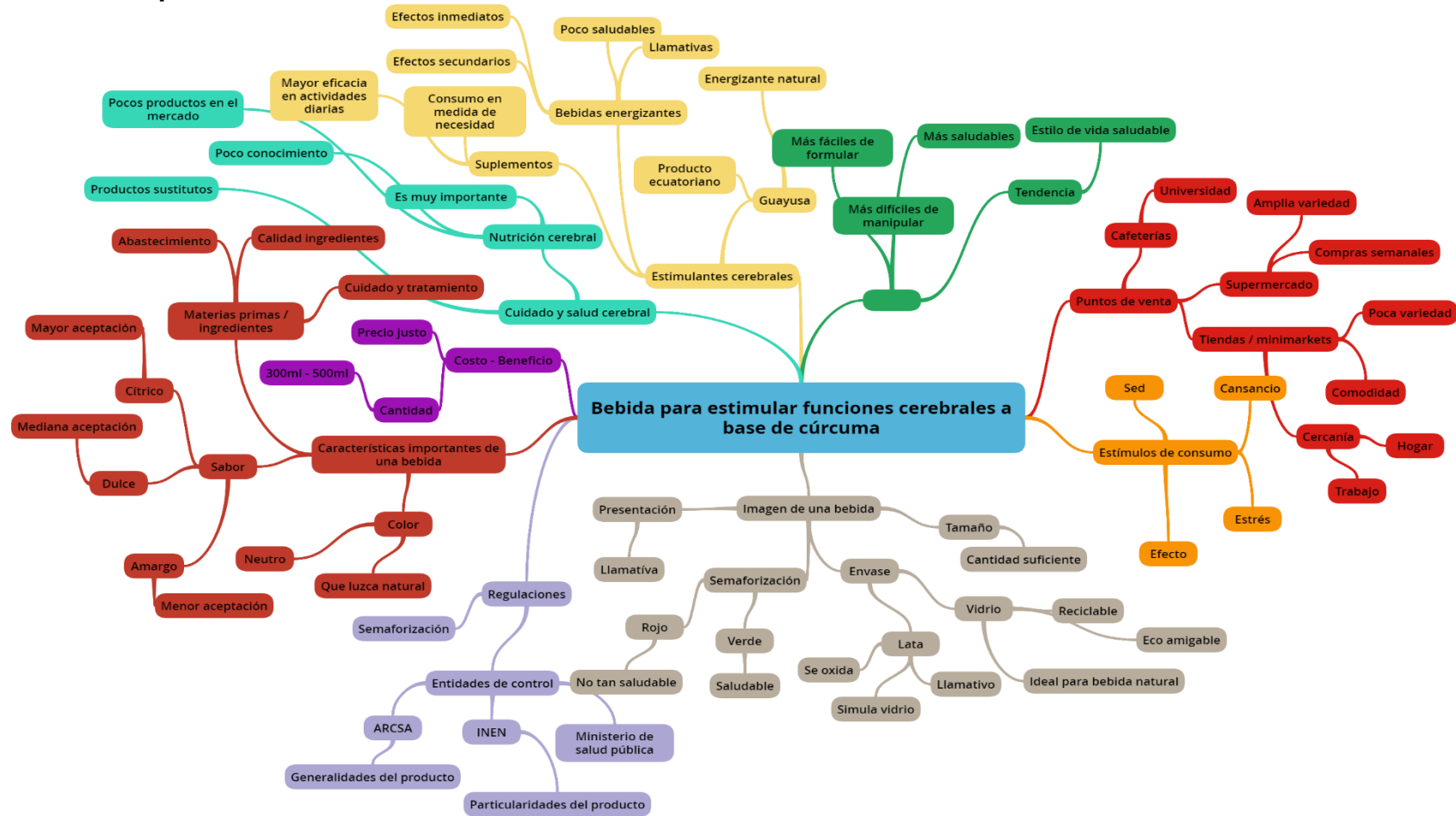


Figura No. 1: Brain Map focus group y entrevista

### 3.3. Resultados de la investigación cuantitativa

Para sintetizar los resultados de las encuestas realizadas se construye una infografía que refleja la información obtenida. (Véase las tablas de contingencia, correlaciones y gráficos en Anexos).

#### 3.3.1. Infografía



Figura No. 2: Infografía de la encuesta

### 3.3.2. Prueba de hipótesis

#### Hipótesis general

- Se acepta la Ho de: tomando en cuenta sus características y atributos, la bebida para estimular el cuidado y la función cerebral es un producto que por lo menos el 70% de las personas encuestadas de 18 años en adelante consumirían.

Resultado real: 98% de las personas mayores a 18 años consumirían el producto.

#### Hipótesis específicas

- Se acepta la Ho1 de: Por lo menos el 60% de las personas encuestadas tiene aceptación hacia las características del producto.  
Resultado real: 98% de las personas mayores a 18 años aceptan las características del producto.

- Se acepta la Ho2 de: Al menos el 50% de las personas encuestadas ubica el costo del producto en un valor inferior a \$2.

Resultado real: El 72,55% de las personas encuestadas ubica el precio del producto en un valor inferior a \$2. El precio óptimo es \$2.

- Se acepta la Ho3 de: Por lo menos el 60% de las personas encuestadas prefiere adquirir la bebida directamente en el punto de venta, en establecimientos como supermercados y tiendas de barrio / minimarkets.

Respuesta real: El 90,2% de las personas encuestadas prefiere adquirir esta bebida directamente en el punto de venta, además el 51% de ellos prefiere adquirir el producto en tiendas de barrio / minimarkets y el 37,3% en supermercados.

- Se acepta la Ho4 de: Al menos el 70% de las personas encuestadas usa las redes sociales como principal medio de comunicación.

Respuesta real: El 88,2% de las personas encuestadas usa las redes sociales como principal medio de comunicación y exactamente al mismo porcentaje de ellos le gustaría recibir mayor información de la bebida por este medio.

- Se acepta la Ho5 de: Por lo menos el 70% de los hombres y mujeres encuestadas tiene aceptación hacia el producto y al menos el 30% de ellos lleva un estilo de vida saludable.

Respuesta real: El 100% de las mujeres encuestadas tiene aceptación hacia el producto y de los hombres el 95,24%. El 58,8% de ellos lleva una dieta balanceada / saludable y el 62,7% realiza una actividad física con frecuencia, por lo que efectivamente podemos verificar que la mayoría llevan un estilo de vida saludable.

### **3.4. Conclusiones**

Según el estudio realizado, se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- Las condiciones del mercado son favorables para el lanzamiento de esta bebida, sobre todo por el estilo de vida de la sociedad quiteña, que ha venido cambiando con el tiempo y que hoy por hoy está marcada por una tendencia enfocada hacia el consumo de productos saludables y naturales, la práctica de actividades físicas, entre otros.
- El factor de “estimulación de ciertas funciones cerebrales” representa una ventaja competitiva y es el principal componente de diferenciación de esta bebida.
- El valor percibido por el cliente para esta bebida es tal, que el mercado meta estaría dispuesto a pagar un valor de \$2 por una botella de 300ml de esta bebida, lo cual es particularmente más alto que la mayoría de bebidas disponibles en el mercado.
- El proceso de desarrollo de fórmula e imagen del producto es crucial para el éxito de esta bebida, siendo que la misma debe ajustarse a los gustos y preferencias del mercado meta, a nivel de sabor, clase de bebida, tamaño, envase, calidad, entre otros.
- Los canales de distribución juegan un papel clave en la comercialización de esta bebida; tomando en cuenta que la mayoría de las personas del mercado meta prefieren adquirir el producto directamente en el punto de

venta, es importante que exista suficiente oferta del producto en los establecimientos a los que acuden con mayor frecuencia.

- Se debe hacer un importante esfuerzo en la promoción del producto para asegurarse de que llegue a la mayor cantidad de personas posible y la entrega de producto o muestras gratis será la mejor manera de lograrlo; por otro lado, las redes sociales son el medio de comunicación más adecuado para publicitar el producto tomando en cuenta la frecuencia con la que el mercado meta utiliza las mismas.

#### **4. Oportunidad de negocio**

“Una oportunidad de negocio requiere que existan aspectos como un mercado, un margen de ganancia adecuado, un potencial de crecimiento y un entorno empresarial y legal favorable, entre otros.”. **(INVDES, 2015)**

En el presente análisis se pretende sintetizar toda la información obtenida de la investigación externa, entorno y análisis del cliente para definir de forma clara la oportunidad de negocio para la empresa.

##### **4.1. Información externa y de la investigación de mercados**

Los análisis de la industria (micro – mesoentorno) y del entorno macroeconómico, adicionalmente la investigación cualitativa y cuantitativa de mercados realizados arrojaron los siguientes datos de suma relevancia para comprender la oportunidad de negocio para esta empresa:

- De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la producción de las bebidas representa el 15% de toda la industria de alimentos (2da más grande del país) y la proyección de crecimiento de la industria para el año 2018 es del 5% versus el año 2017. Esto supone una gran oportunidad para la empresa tomando en cuenta que la industria presenta cifras favorables de estabilidad, crecimiento y por otro lado la mayoría de empresas que se desempeñan en este mercado se han enfocado en la estrategia de penetración de mercados a través de precios bajos para poder competir con los mayores participantes, mientras que pocas se han trabajado en el desarrollo y creación de productos para responder a las necesidades de segmentos desatendidos. De ahí que el éxito de una empresa nueva en este mercado dependa enteramente de la ventaja competitiva que esta pueda ofrecer para diferenciarse de la competencia.
- La industria de alimentos y bebidas representó el 38% del PIB del sector manufacturero ecuatoriano en el 2017, por lo tanto, está claro que es una industria muy estable, con grandes oportunidades, pero también con gran competitividad; dado que muy pocos competidores son los que ocupan la

mayor participación de mercado y a la alta amenaza de nuevos competidores.

- De acuerdo con la OMC, la tendencia mundial y ecuatoriana en cuanto al consumo de jugos y bebidas apunta a lo natural y es una industria que se encuentra en constante crecimiento, lo cual favorece mucho la creación de una bebida a base de productos naturales, que se diferencie de las más comunes que ya existen en el mercado. Por otro lado, las regulaciones impuestas por el Ministerio de Salud Pública y el INEN (como la semaforización de productos), han tenido éxito en incentivar el consumo de alimentos saludables.
- El mercado meta son los hombres y las mujeres de 18 a 50 años con tendencia hacia un estilo de vida saludable que residen en la ciudad de Quito.
- El 49% de las personas encuestadas preferiría un envase de vidrio para esta bebida, sobre todo porque es amigable con el ambiente y el 64,7% de ellos aceptaría el uso de edulcorantes siempre y cuando sean naturales.
- El valor percibido por el cliente para esta bebida es tal, que el mercado meta estaría dispuesto a pagar un valor de \$2 por una botella de 300ml de esta bebida, lo cual es particularmente más alto que la mayoría de bebidas disponibles en el mercado.
- Los canales de distribución juegan un papel clave en la comercialización de esta bebida; tomando en cuenta que el 90,2% de las personas del mercado meta prefieren adquirir el producto directamente en el punto de venta, es importante que exista suficiente oferta del producto en los establecimientos a los que acuden con mayor frecuencia.
- Se debe hacer un importante esfuerzo en la promoción del producto para asegurarse de que llegue a la mayor cantidad de personas posible y la entrega de producto o muestras gratis será la mejor manera de lograrlo; por otro lado, las redes sociales son el medio de comunicación más adecuado para publicitar el producto tomando en cuenta la frecuencia con la que el mercado meta utiliza las mismas (88,2%).

- El 58,8% de personas encuestadas lleva una dieta balanceada / saludable y el 62,7% realiza alguna actividad física con frecuencia; mientras que el 98% considera que es importante consumir diariamente alimentos/productos enfocados en el cuidado y la salud cerebral.
- El 82,4% de las personas encuestadas rechaza el consumo de bebidas energizantes como Redbull y Monster, mientras que para el 100% de ellos importante que los productos que consumen con mayor frecuencia sean elaborados con ingredientes naturales.

#### 4.2. Matriz océanos azules empresa

Tabla No. 11: Matriz océanos azules

<p style="text-align: center;"><b>Eliminar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de edulcorantes químicos.</li> <li>• Uso de saborizantes no naturales.</li> <li>• Uso de estimulantes químicos como la taurina, cafeína, entre otros.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Incrementar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de frutas y plantas naturales.</li> <li>• Uso de envases amigables con el ambiente, como botellas de vidrio.</li> <li>• Naturalidad del producto (que la imagen del mismo sea lo más natural a nivel color, sabor, etiquetado y contenido).</li> <li>• Certificados fitosanitarios y estándares de calidad.</li> <li>• La promoción de la bebida a través de muestras gratis y publicidad por redes sociales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Reducir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de preservantes y otros compuestos químicos.</li> <li>• Niveles de azúcar y sal de la fórmula.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Crear</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una fórmula a base de ingredientes naturales que estimule ciertas funciones cerebrales como la memoria y concentración.</li> <li>• Un complemento para la fórmula que actúe como suplemento para un adecuado cuidado y salud del cerebro.</li> </ul>



### 4.3. Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio para esta empresa radica en la creación de una bebida a base de ingredientes naturales que estimule ciertas funciones cerebrales como la memoria, la concentración y que además actúe como un suplemento para llevar un adecuado cuidado y salud cerebral; enfatizando la naturalidad del producto, eliminando el uso de componentes químicos y reduciendo el uso de preservantes conjuntamente con los niveles de azúcar, de tal forma que responda a los gustos y necesidades del mercado meta y **se convierta en un producto único en su clase en la industria de alimentos y bebidas ecuatoriana.**

La fórmula única en el mercado que actúa como un estimulante y suplemento cerebral a la vez, el servicio post-venta especializado, la imagen inconfundible y el envase ecológico de la bebida forman una combinación única de valor y representan en conjunto la principal ventaja competitiva de la empresa.

## 5. Plan de marketing

El plan de marketing es un documento en formato texto o esquemático donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir. (INBOUNDCYCLE, 2017)

### 5.1. Segmentación

Tabla No. 12: Segmentación del mercado

SEGMENTO	NRO. HABITANTES	FUENTE
Ecuador población	14'483,499	INEC, 2010
Pichincha población	2'576,287	INEC, 2010
Hombres y mujeres en Quito	2'239,191	INEC, 2010
Hombres y mujeres en el norte de Quito (48,53%)	1'086,679	INEC, 2010
Hombres y mujeres de clase social A, B y C+ en Quito (35,9%)	390,118	Análisis externo INEC, 2010
Llevan un estilo de vida saludable (Practican deporte, dieta balanceada) Quito (60,75%)	236,997	Encuesta
Intención de compra (Probablemente o definitivamente compraría) (98%)	232,257	Encuesta
<b>Total demanda</b>	<b>232,257</b>	

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos

El mercado objetivo del plan de negocios para la creación y comercialización de una bebida a base de cúrcuma y otras frutas y plantas naturales que actúa como un suplemento para estimular la memoria, la concentración y otras funciones cerebrales, se centra en hombres y mujeres que llevan un estilo de vida saludable considerando la población quiteña de clase social A, B y C+. Se realizó una segmentación usando fuentes tanto primarias como secundarias con el fin de llegar a un número concreto que será el posible mercado objetivo; este mercado objetivo se comprenderá de 232,257 hombres y mujeres que residen en el norte de la ciudad de Quito. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010)

## 5.2. Estrategia general de marketing

La estrategia general a ser aplicada por el negocio para entrar al mercado local es la diferenciación. El negocio planteado se enfoca en satisfacer las necesidades del mercado quiteño para estimular ciertas funciones cerebrales como la memoria y concentración, a través de una bebida a base de productos naturales, que es ideal sobre todo para personas que llevan un estilo de vida saludable y que perciben su origen natural como un atributo que le agrega valor al producto y por consiguiente son menos sensibles al precio.


Además de su fórmula única en el mercado, la empresa se diferenciará en la experiencia post-venta de sus clientes. A través de su página web y redes sociales se encargará de establecer una conexión directa con los consumidores, entregándoles productos o premios gratuitos por interactuar en línea, también se pondrá a su disposición tips y dietas gratis para complementar y potenciar todavía más sus funciones cerebrales y dado que una gran parte de la promoción estará a cargo de importantes influencers, se busca posicionar la marca en la mente del consumidor con el fin de crear vínculos que permitan fidelizarlos y generar una la relación a largo plazo.

Esto le permitirá a la empresa por un lado fijar un precio elevado para la bebida, que de acuerdo con la investigación de mercados realizada el mercado objetivo si estaría dispuesto a pagar y, por otro lado, entrar a competir de manera adecuada **en una industria tan dinámica** como la de los alimentos y bebidas. A través de esta estrategia se pretende generar lealtad a la marca por parte de los clientes aprovechando las cualidades únicas de la bebida (fórmula e imagen) y su propuesta de valor a nivel post-venta, de tal manera que exista protección contra la rivalidad, aumenten los márgenes de utilidad, se creen barreras de entrada para nuevos competidores y disminuya el poder de negociación de los proveedores.

### 5.3. Matriz de posicionamiento

Tomando en cuenta todas las características y atributos de la bebida, la estrategia de posicionamiento más óptima para la empresa es la de MÁS POR MÁS, es decir mayores beneficios por más precio ya que la fórmula está diseñada para estimular ciertas funciones cerebrales y actúa como suplemento para llevar un cuidado adecuado del cerebro, a través de una bebida con ingredientes naturales que no utiliza ningún tipo de estimulante químico como la taurina o cafeína, lo cual la convierte en una bebida saludable y tomando en cuenta que el mercado objetivo es menos sensible al precio por el alto valor percibido se impondrá un precio alto. De esta manera se aprovechan al máximo todas las cualidades del producto y se crea diferenciación, lo cual se alinea por completo con la estrategia general de marketing planteada.

Tabla No. 13: Matriz de posicionamiento

		<u>Precio</u>		
		Mas	Mismo	Menos
<u>Beneficios</u>	Más		X	X
	Mismos	X	X	X
	Menos	X	X	X

### 5.4. Estrategia de entrada al mercado

En función del análisis externo e investigación de mercados realizados y tomando en cuenta las características y atributos del producto, claramente la empresa se ubica en un mercado ya existente con un producto nuevo, por lo cual la estrategia de entrada más adecuada es la de desarrollo de producto.

La fórmula patentada de la bebida posee la combinación perfecta de ingredientes que proporcionan un efecto estimulante en el cerebro de forma inmediata y que cuidan y fortalecen el mismo para garantizar su adecuado funcionamiento en el largo plazo. Esta bebida satisface la necesidad de las personas que llevan un

estilo de vida saludable a través de un producto único en el mercado, con ingredientes naturales y sin componentes netamente químicos.

Tabla No. 14: Estrategia de crecimiento – Matriz de Ansoff

		<u>Productos</u>	
		Actuales	Nuevos
<u>Mercados</u>	Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

## 5.5. Propuesta de valor

El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones. (IEBS School, 2016)

### 5.5.1. CANVAS

Key Partners ? <a href="#">Insert</a>	Key Activities ? <a href="#">Insert</a>	Value Proposition ? <a href="#">Insert</a>	Customer Relationships ? <a href="#">Insert</a>	Customer Segments ? <a href="#">Insert</a>
<p><b>Proveedores químicos</b> Desarrolladores de la fórmula que nos permitirán crear un producto de calidad ajustado a los gustos y necesidades del mercado objetivo.</p> <p><b>Proveedores de insumos</b> Proveedores de ingredientes y componentes de la bebida: frutas, especias, verduras, edulcorantes y preservantes naturales.</p> <p><b>Proveedores de materiales</b> Proveedores de etiquetas, botellas y tapas.</p> <p><b>Canales de distribución</b> Establecimientos y puntos de venta del producto al cliente final: supermercados, tiendas de barrio, cafeterías y restaurantes.</p>	<p><b>Infraestructura</b> Planificación estratégica.</p> <p><b>Recursos humanos</b> Personal administrativo capacitado. Expertos en preparación de fórmulas.</p> <p><b>Desarrollo tecnológico</b> Planta de producción y maquinaria.</p> <p><b>Compras</b> Insumos para la elaboración de la bebida: frutas, vegetales, especias, edulcorantes y preservantes naturales, botellas de vidrio.</p> <p><b>Logística interna</b> Almacenamiento de insumos para elaboración de la bebida.</p> <p><b>Operaciones</b> Transformación de los insumos en producto elaborado o bebida final.</p> <p><b>Logística externa</b> Despacho y abastecimiento a canales de distribución y venta del producto.</p> <p><b>Ventas</b> Publicidad y promoción a través de redes sociales.</p> <p><b>Servicio postventa</b> Blogs exclusivos para el grupo de clientes que permitan generar fidelización.</p>	<p><b>Bebida para estimular ciertas funciones cerebrales</b> A base de ingredientes naturales, sin estimulantes químicos, para mejorar la concentración, memoria, entre otras funciones cerebrales.</p> <p><b>Actúa como suplemento</b> Para llevar un adecuado cuidado y salud cerebral.</p> <p><b>Sustituto para las bebidas energizantes químicas</b> No genera efectos secundarios en la salud de las personas y por el contrario es beneficiosa.</p>	<p><b>Autoservicio</b> Producto fácil y rápido de adquirir en las perchas de los diferentes establecimientos.</p> <p><b>Comunidades</b> Comunicación en línea a través de redes sociales y blogs.</p> <p><b>Servicio a domicilio</b> Entrega del producto en el domicilio del cliente para compras de media docena o más.</p> <p><b>Imagen y contenido del producto</b> Imagen fresca, presentación llamativa y ecológica, se alinea y conecta con el estilo de vida del mercado objetivo.</p>	<p><b>Geográfica</b> Personas que residen en la ciudad de Quito.</p> <p><b>Demográfica</b> Hombres y mujeres en rangos de edad de 18 a 50 años.</p> <p><b>Conductual</b> Pertenecen a la clase social A, B y C+.</p> <p><b>Psicográfica</b> Llevan un estilo de vida saludable.</p>
	<p><b>Key Resources ? <a href="#">Insert</a></b></p> <p><b>Físicos</b> Planta de producción con su respectiva maquinaria para el proceso de elaboración de la bebida, envasado y embotellado de la misma. Instalaciones y oficina.</p> <p><b>Humanos</b> Personal administrativo y contable.</p> <p><b>Intelectuales</b> Patente de la fórmula y alianzas estratégicas con establecimientos clave.</p> <p><b>Económicos</b> Liquidez y capital para iniciar el negocio. Respaldo de alguna institución bancaria que permita apalancar la deuda.</p>		<p><b>Channels ? <a href="#">Insert</a></b></p> <p><b>Fase de información</b> Publicidad por redes sociales, televisión, radio, correo electrónico y mensajes de texto.</p> <p><b>Fase de evaluación</b> Incentivos de compra a través de promociones 2x1, cupones de descuento, sorteos y concursos.</p> <p><b>Fase de compra</b> Supermercados, tiendas de barrio, restaurantes y cafeterías.</p> <p><b>Fase de entrega</b> Directamente en los puntos de venta y a domicilio.</p> <p><b>Fase post venta</b> Promociones, redes sociales, blog informativo sobre estilo de vida saludable, deportes, dieta balanceada, etc.</p>	

Figura No. 3: Canvas 1/2

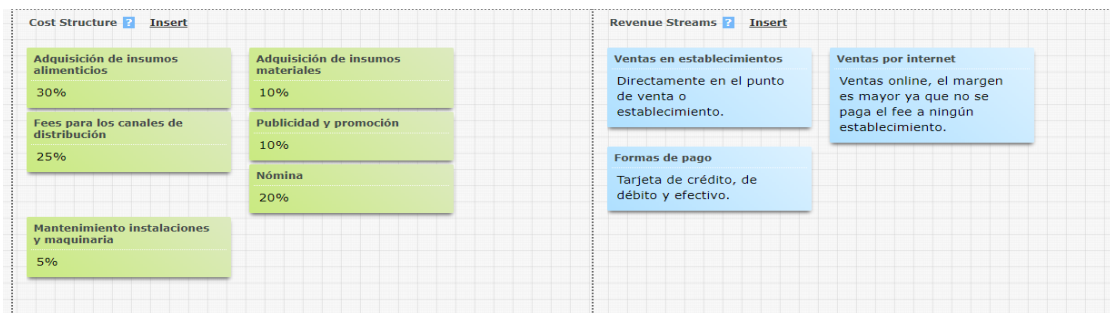


Figura No. 4: Canvas 2/2

## 5.6. Estrategia de internacionalización

En un programa de importación directa, el minorista no pasa por el proveedor local (intermediario) y compra el producto final directamente al fabricante, posiblemente, ahorrando en costos adicionales. (EFXTO, 2011)

La importación directa optimiza recursos ya que controla de mejor manera las operaciones extranjeras, garantizado así a los clientes seguridad en los servicios de compra.

La estrategia de internacionalización que la compañía utilizará es la importación de botellas de vidrio de Perú. Al importar las botellas se utilizará el Incoterm CIP (Carriage and insurance paid to). Los Incoterms aseguran las obligaciones del comprador y del vendedor. El CIP indica que el vendedor debe responsabilizarse de hacer llegar la mercancía al punto de destino acordado con el comprador a bordo del medio de transporte que el vendedor decida, así como del pago del coste del flete internacional y del seguro. (iContainers, 2013)

## 5.7. Marketing Mix

El Marketing Mix forma parte de un nivel táctico de la mercadotecnia, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno. (Ivan, 2005)

### 5.7.1. Producto

Como se ha venido definiendo en capítulos anteriores, el plan de negocio se centra en la creación de una bebida a base de cúrcuma y otros ingredientes naturales que estimula ciertas funciones cerebrales.

Para satisfacer las necesidades de los consumidores, es importante tomar en cuenta todas las características y atributos que resaltaron en la investigación cualitativa y cuantitativa, **ya que en el mercado actual existen varios competidores y productos sustitutos**, es necesario realizar importantes esfuerzos en la estrategia de diferenciación a través de los siguientes parámetros.

#### 5.7.1.1. Atributos

Para poder alcanzar los niveles esperados de demanda del producto es necesario proporcionar información que genera valor al cliente. Tomando en cuenta que el mercado meta son principalmente las personas que llevan un estilo de vida saludable, es muy importante resaltar la naturalidad del producto y los beneficios de sus ingredientes, como, por ejemplo:

- Edulcorante natural no calórico.
- Componente natural que estimula funciones cerebrales de manera inmediata: Cúrcuma y guayusa.
- Componentes naturales que actúan como suplemento para un cuidado adecuado de la salud cerebral: Omega 3, arándanos.

La presencia de estos atributos constará en el listado de componentes, información nutricional y etiqueta del producto.

#### 5.7.1.2. Sabor y color

Es una bebida energizante que actúa como suplemento para el cuidado y la salud cerebral, a base de cúrcuma y otros ingredientes como: guayusa, omega



3, arándanos, benzoato de sodio (preservante natural), sucralosa y agua. Debido a la mezcla de ingredientes, el color natural de la bebida será café y el sabor tendrá un punto intermedio entre cítrico y dulce.

### 5.7.1.3. Branding

Para ser reconocido en el mercado y alcanzar el posicionamiento deseado, el nombre, logo y slogan deben ser llamativos, fáciles de identificar y deben transmitir la esencia del producto.

El nombre escogido por la empresa para representar a la marca es: MINDMASTER DRINK, que en su traducción al español significa “Bebida de la mente maestra” o simplemente “mente maestra”. Este nombre simboliza los efectos que la bebida ocasiona en el cerebro, que buscan alcanzar altos niveles de rendimiento cerebral, a la vez que mantiene un cuidado adecuado del cerebro para asegurar la vitalidad y salud del mismo.



Figura No. 5: Logotipo de la bebida

El slogan es muy importante ya que transmite el mensaje que se pretende dar al cliente. El slogan escogido para la marca es “Boost your brain” o “Estimula tu cerebro” en su traducción al español. Tanto el nombre como el logo se encuentran en idioma inglés, debido al objetivo de internacionalización de la bebida en el mediano plazo.

**Logotipo:** El color escogido es el verde. El verde suele tener en la psique humana una serie de connotaciones tremendamente positivas. En primer lugar, se vincula con el nacimiento, la vida, la fuerza y la energía. Se trata de un color profundamente asociado a la primavera y ligado a la fertilidad y al crecimiento, algo que hace de él algo relacionado con la idea de juventud. El color asociado a la naturaleza también lo es a la sanación y curación, a la frescura. (Oscar, 2018). En el logotipo se encuentra representado un cerebro formado por líneas interconectadas entre sí, que simbolizan las conexiones neuronales, a partir de las cuales se generan todas las funciones cerebrales; mismas que la bebida busca estimular.

#### 5.7.1.4. Envase

Dada la naturaleza del producto y los gustos y preferencias de los clientes envase seleccionado para la comercialización del producto son botellas de vidrio de 300ml. La botella de vidrio transmite por un lado transparencia y permite visualizar la cantidad de contenido, en tanto que es un envase 100% reciclable y amigable con el ambiente.



Figura No. 6: Empaque del producto

### 5.7.1.5. Etiquetado

De acuerdo con las leyes del Reglamento de etiquetado en Ecuador, todos los productos deben incluir en su etiqueta el nombre de la empresa, la fecha de elaboración y vencimiento del producto, información nutricional, ingredientes, peso neto y código de barras. Adicionalmente, en 2014 entró en vigor el reglamento que exige que todos los productos de alimentos y bebidas que se comercialicen en el país deberán contener como parte de su etiqueta un semáforo nutricional que informe a los consumidores acerca de la cantidad de azúcar, grasa y sal a excepción de los productos de origen 100% natural. (Ministerio de Salud Pública, 2018). Adicionalmente en la etiqueta se resaltará la naturalidad del producto, los beneficios de sus ingredientes y el uso del edulcorante natural no calórico.

<b>Nutrition Facts/Datos de Nutrición</b>	
Serving Size/Tamaño por Ración 1 cup/1 taza (228g)	
Servings Per Container/Raciones por Envase 2	
Amount Per Serving/Cantidad por Ración	
<b>Calories/Calorías</b>	260 Calories from Fat/Calorías de Grasa 120
	<b>% Daily Value*%/Valor Diario*</b>
<b>Total Fat/Grasa Total</b>	13g <b>20%</b>
Saturated Fat/Grasa Saturada	5g <b>25%</b>
Trans Fat/Grasa Trans	2g
<b>Cholesterol/Colesterol</b>	30mg <b>10%</b>
<b>Sodium/Sodio</b>	660mg <b>28%</b>
<b>Total Carbohydrate/Carbohidrato Total</b>	31g <b>11%</b>
Dietary Fiber/Fibra Dietética	0g <b>0%</b>
Sugars/Azúcares	5g
Protein/Proteínas 5g	
Vitamin A/Vitamina A	4%
Calcium/Calcio	15%
Vitamin C/Vitamina C	2%
Iron/Hierro	4%
*Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.	
*Los porcentajes de Valores Diario están basados en una dieta de 2,000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas:	
	Calories/Calorías: 2,000 2,500
Total Fat/Grasa Total 13g	Less than/Menore de 6g 8g
Saturated Fat/Grasa Saturada 5g	Less than/Menore de 2g 2g
Cholesterol/Colesterol 30mg	Less than/Menore de 30mg 30mg
Sodium/Sodio 660mg	Less than/Menore de 2,400mg 2,400mg
Total Carbohydrate/Carbohidrato Total 31g	30g 37g
Dietary Fiber/Fibra Dietética 0g	2g 3g

Figura No. 7: Información nutricional que constará en la etiqueta

### 5.7.1.6. Soporte

La empresa contará con servicio al cliente mediante una página web en donde los consumidores podrán colocar sus sugerencias y quejas. Este servicio se brindará con el fin de conocer las necesidades insatisfechas de los consumidores con respecto a la bebida, para así mejorar el producto y perfeccionar la estrategia de desnatado. En el análisis del cliente los encuestados expresaron que los medios óptimos para recibir mayor información al respecto de la bebida son las redes sociales, por lo cual se crearán cuentas empresariales en las redes de

mayor preferencia (facebook e instagram) asegurando un contacto efectivo con los clientes. Es importante mantener un servicio post venta adecuado con los distribuidores debido a que son ellos los que estarán en contacto directo con los clientes; se los fidelizara a través de descuentos y promociones exclusivas por temporadas.

## 5.7.2. Precio

### 5.7.2.1. Costo de venta

Para determinar el costo de venta con el cual se obtendrá utilidades, es necesario primeramente conocer los costos de producción de cada unidad de la bebida, posteriormente identificar el porcentaje de ganancia del detallista y finalmente definir el margen de ganancia de la empresa, que a su vez debe alinearse con la estrategia general de precios. Los costos de producción son:

Tabla No. 15: Costos de producción

Producción de un frasco de 300ml				
Materia prima directa	Costo Unitario (kilogramo)	Cantidad unidades (por paquete)	Cantidad de kg (por botella)	Costo total de insumo
Sucralosa	\$ 25.00	1	0.005	\$ 0.13
Benzoato de sodio	\$ 14.30	1	0.003	\$ 0.04
Cúrcuma	\$ 8.00	1	0.03	\$ 0.24
Guayusa	\$ 4.00	1	0.02	\$ 0.08
Omega 3	\$ 8.00	1	0.01	\$ 0.08
Frutos rojos	\$ 8.00	1	0.01	\$ 0.08
Agua purificada	\$ 0.30	1	0.02	\$ 0.01
<b>Materia prima indirecta</b>				
Botellas de vidrio 300ml	\$ 0.20	1	1	\$ 0.20
Etiquetas	\$ 0.04	1	1	\$ 0.04
				<b>\$ 0.89</b>

El costo unitario de producción es de \$0.89, sin embargo, en el mercado se ofrecerá por un valor de \$2.75. Es importante mencionar que el mercado meta escogió el valor de \$2 como precio ideal para la bebida, sin embargo, **tomando en cuenta que la empresa adoptará la estrategia de diferenciación por valor agregado**, el precio de venta al público es superior al promedio de la industria. El valor de \$2.75 contempla el 30% de margen de ganancia para el detallista, es decir \$0.83 por botella; resultando en un retorno para la empresa de \$1.03 por botella.

#### **5.7.2.2. Estrategia general de precios**

La estrategia de precios que utilizará la empresa será la de diferenciación por valor agregado, misma que recopila la percepción del consumidor final según el valor que le da al producto. (Kotler & Armstrong, 2015). De esta manera el consumidor le da un valor elevado a la bebida ya que la considera como un suplemento beneficioso para su salud además de que ayuda al cuidado del ambiente debido a que su envase es de vidrio.

#### **5.7.2.3. Estrategia de entrada**

La estrategia de entrada óptima para la empresa es la de penetración, debido a que se fijan precios a base del prestigio del producto y los beneficios que el mismo brinda. El objetivo de esta estrategia es entrar al mercado con un precio elevado al promedio de la industria, garantizando así el precio inicial a través del tiempo.

#### **5.7.2.4. Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste que adoptará la empresa es la de percepción de valor, por lo tanto, el precio de la misma se incrementará en un 2.5% anualmente. De igual manera, se realizará un ajuste automático al precio final de la bebida según la inflación del país.

#### **5.7.3. Plaza**

Todos los productos y servicios después de producidos, necesitan llegar a su consumidor final y no habría forma de hacerlo si no hubiera un puente entre los dos. Es casi imposible que un productor o fabricante alcance de manera individual todas las tiendas. Por eso, el papel de la plaza es concretar la transmisión de un producto o servicio hacia los puntos estratégicos de distribución, para que lleguen impecables a sus consumidores. (Marketingdecontenidos, 2018)

### 5.7.3.1. Estrategia de distribución

El producto es nuevo en el mercado, por lo que la estrategia óptima que se implementará será la de distribución selectiva, ya que así la empresa busca la cantidad de intermediarios que se acoplen a la comercialización de la bebida. Por otro lado, la investigación de mercado realizada identificó que los consumidores prefieren adquirir el producto en tiendas de barrio y supermercados. Esta estrategia asegura cubrir de mejor manera el mercado potencial.

### 5.7.3.2. Punto de venta

Los puntos de venta en donde la bebida se distribuirá son las cadenas Corporación Favorita y GPF (Oki.Doki). Estas cadenas tienen como naturaleza la atención a clientes potenciales, mismas que están ubicadas en lugares estratégicos para la atención al público. Para poder colocar el producto en los puntos de venta mencionados, es necesario establecer una relación con los encargados de compras, para después enviar las respectivas muestras y posteriormente negociar la ubicación en perchas, misma que es importante para obtener resultados satisfactorios en ventas. El margen de ganancia en estos establecimientos será del 30% del PVP de la bebida en el primer año.

### 5.7.3.3. Estructura de canal de distribución



Figura No. 8: Estructura del canal de distribución

#### 5.7.3.4. Tipos de canal

Por efectos de reducción del precio de venta al cliente final, solo existirá un intermediario entre el productor y el consumidor final, este canal se conoce como indirecto corto. El uso de este canal permite también incrementar la utilidad de la empresa en vista de que solamente utiliza un actor en la cadena.

De acuerdo con la investigación de mercado realizada, los supermercados y tiendas de barrio son los lugares más idóneos para adquirir este tipo de productos.

#### 5.7.4. Promoción

La promoción es una herramienta del marketing que busca interferir en el comportamiento y las actitudes de las personas a favor del producto o servicio ofrecido por una empresa. Por lo tanto, la promoción sirve para que le des fuerza a tu producto o servicio, hazlo conocido, convincente e inolvidable. (Coutinho, 2016)

##### 5.7.4.1. Estrategia promocional

La bebida será promocionada mediante la **estrategia de empuje (push)**, esta estrategia comunica de manera directa a los consumidores, debido a que es una herramienta de publicidad masiva. Mediante la página web y las redes sociales de preferencia del consumidor (facebook e instagram), se informará acerca de las características, beneficios y existencia del producto.

##### 5.7.4.2. Publicidad

- Redes sociales

Por medio de las redes sociales Facebook, Instagram y la página web propia se expondrán los beneficios de la bebida a los posibles consumidores. Por estos medios se dará a conocer continuamente acerca de los eventos en donde se realizarán degustaciones y charlas en donde se informen las características de producto, sus atributos y beneficios para la salud. Adicionalmente, la empresa contactará a un

influencer deportista para que pruebe la bebida y dé a conocer mediante sus redes sociales los beneficios de la misma; la influencer escogida para esta labor es Mónica Crespo, atleta y entrenadora élite quiteña, que cuenta con más de 46 mil seguidores en redes sociales y que es reconocida por su estilo de vida deportista y saludable. Por otro lado, MindMaster Drink contratará a una persona externa, la misma que será remunerada por servicios profesionales quién se encargará de controlar las redes sociales de la empresa.

- En el punto de venta

**Corporación La Favorita:** En esta cadena, debido a políticas internas del grupo se prohíbe colocar publicidad externa, por lo tanto, MindMaster Drink ofrecerá descuentos especiales por temporadas.

**Corporación GPF (Oki-Doki):** Cuenta con 27 locales en la ciudad de Quito y en estos puntos de venta, si es permitido colocar publicidad, por lo que cada tres meses se colocarán posters, panfletos y degustaciones que expongan los beneficios de la bebida. También se realizarán promociones por temporadas como el 3x1 y lleve 2 pague uno.

#### **5.7.4.3. Promoción de ventas**

Se realizarán campañas publicitarias en centros comerciales o eventos sociales dos veces al año, en donde se invitarán a influencers y personas que consumen el producto con regularidad para que compartan su testimonio con la bebida. El costo aproximado de cada evento será de \$400.

#### **5.7.4.4. Relaciones públicas**

El lanzamiento de la bebida se realizará durante el inicio de clases de la Universidad San Francisco de Quito, para aprovechar la afluencia de gente. La USFQ cuenta con 8.393 estudiantes de pregrado y posgrado de más de 80 nacionalidades y países, además de 967 profesores y staff. Todas estas personas se ubican en el rango de edad del mercado meta y la capacidad de consumo les permite acceder a la bebida con facilidad. Se trabajará en conjunto



con la universidad enfatizando que la bebida estimula las funciones cerebrales como la memoria y concentración, además actúa como un suplemento para el cuidado y salud cerebral.

#### 5.7.4.5. Fuerza de ventas

Se contará con Jefe Comercial. Esta persona será la encargada de recibir órdenes de compra, subir promociones, negociar con la persona de compras de los distribuidores, ubicación en percha (Corporación GPF), trade marketing (store check). Posteriormente esta persona se encargará de comunicar al representante comercial del comportamiento de compra y aceptación del producto por parte de los distribuidores, con el fin de facilitar la toma de decisiones y estrategias.

#### 5.7.4.6. MKT directo

El marketing directo de la empresa contempla todos los puntos mencionados en todo el apartado de “promoción”. El mismo tendrá los siguientes costos:

Tabla No. 16: Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación de página web	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dominio y hosting	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
Creación redes sociales	\$ 80.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Community manager	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00	\$ 350.00
Degustaciones	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00
Influencers	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Participación en eventos	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Transporte (distribución)	\$ 2,400.00	\$ 2,447.52	\$ 2,495.98	\$ 1,545.40	\$ 2,595.80
<b>Total</b>	<b>\$ 4,080.00</b>	<b>\$ 3,797.52</b>	<b>\$ 3,845.98</b>	<b>\$ 2,895.40</b>	<b>\$ 3,945.80</b>

## 5.8. Conclusiones

- El mercado objetivo a tomar en cuenta para este plan de negocio está compuesto de 478,584 personas que residen en la ciudad de Quito y que llevan un estilo de vida saludable. Esta cifra representa una oportunidad

grande para la empresa ya que es un segmento de mercado bastante amplio y el mismo representa cerca del 22% de la población total de la ciudad.

- En vista de las características y atributos únicos de la bebida, la estrategia general de marketing más adecuada para competir en el mercado es la diferenciación; generando beneficios únicos que le permitan a la empresa imponer un precio alto para la bebida, mismo que de acuerdo a la investigación realizada el mercado objetivo si estaría dispuesto a pagar, sobre todo porque el valor percibido es tan alto que las personas son menos sensibles al precio.
- La estrategia de posicionamiento más adecuada para la empresa es la de MÁS POR MÁS, ya que es la que más se alinea al factor de diferenciación propuesto con la creación de esta bebida de características únicas. Esta estrategia implica que se ofrecerá un mayor beneficio al mercado objetivo por un precio más alto.
- En vista de que la empresa se desempeñará en un mercado existente con un producto nuevo, la estrategia que permitirá aprovechar al máximo este factor y maximizar el beneficio de la empresa es la de desarrollo de producto.
- La propuesta de valor de la empresa va más allá de brindar al mercado objetivo una bebida única en su clase y diferenciada de los productos disponibles en el mercado. Existen otros factores de suma importancia que ayudarán a la empresa a generar alto valor a su mercado meta, desde una fuerte alianza estratégica con los proveedores para asegurarse de obtener los mejores insumos y así garantizar un producto de calidad, hasta crear un sistema de distribución robusto que le permita a la empresa colocar el producto donde el mercado objetivo quiere que esté y que exista suficiente abastecimiento del mismo.

## **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional y operaciones**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

La filosofía organizacional se centra prácticamente en 2 sentidos: qué es y cuál es su uso dentro de las organizaciones. Concientiza a cerca del destino concreto al cual el administrador desea dirigir una organización y propicia una ideología, una personalidad propia e inequívoca a cada organización, la hace única y al mismo tiempo diferente a todas las demás. (UTVM, 2017)

#### **6.1.1. Misión**

MindMaster Drink es una empresa que ofrece al mercado quiteño una bebida a base de cúrcuma y otros ingredientes naturales, que actúa como un suplemento para estimular la memoria, la concentración y otras funciones cerebrales, con el fin de satisfacer la demanda de los clientes que llevan un estilo de vida saludable. La empresa fomenta valores como la integridad y el respeto, aportando al constante crecimiento de su capital humano y el de sus proveedores. A través del uso de botellas de vidrio, la empresa cumple con la promesa de mantener una política de responsabilidad social enfocada en el cuidado del medio ambiente.

#### **6.1.2. Visión**

Dentro de los próximos cinco años, ser una de las principales empresas que ofertan productos sustitutos a los energizantes y suplementos tradicionales, adquiriendo una proporción de la participación de mercado de este tipo de bebidas, mejorando el bienestar y la calidad de vida de las personas, a través de una bebida con alto grado de beneficios para la salud e innovación y manteniendo una relación perdurable en el tiempo con sus clientes y proveedores.

### **6.1.3. Objetivos a mediano plazo**

- Reducir los desperdicios de materia prima en 5% dentro de los primeros dos años de establecida la empresa.
- Generar una rentabilidad del 8% sobre la inversión inicial en el tercer año.
- Incrementar los índices de satisfacción de los clientes en un 10% después del segundo año de comercialización de la bebida.
- Mejorar la capacidad instalada de la planta de producción de la empresa en un 20% en los primeros nueve meses de funcionamiento.
- Incrementar la productividad de los empleados en un 30% después de los primeros dos años de establecida la empresa.

### **6.1.4. Objetivos a largo plazo**

- Incrementar la rentabilidad del capital aportado por los accionistas en un 15% para el año 2023.
- Mantener una tasa de crecimiento dentro de la industria del 5% para el año 2024.
- Para el año 2024 expandir la presencia de la empresa a nivel regional (Colombia), con al menos dos sabores más para la bebida.
- Para el año 2024 incrementar la utilidad neta de la empresa al 12%.

## **6.2. Estructura Organizacional**

### **6.2.1. Estructura legal**

Sociedad anónima es la cual cuyo capital social se encuentra dividido en acciones de libre negociación, formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. (Valdez, 2016)

La estructura legal de MindMaster Drink, será una sociedad anónima debido a lo siguiente:

- Las compañías de sociedad anónima necesitan al menos dos accionistas para realizar su constitución, aunque la compañía puede seguir funcionando con un solo accionista.

- El monto requerido para constituir una empresa de sociedad anónima es de \$800.
- Este tipo de compañías producen, transportan, exportan, comercializan dependiendo la industria en la que la compañía esté desempeñándose.
- El capital que es invertido por los socios es proporcional a sus responsabilidades y derechos dentro de la compañía.

## **6.2.2. Diseño organizacional**

### **6.2.2.1. Tipo de estructura**

Según Robbins, las empresas que se dedican a la comercialización suelen implementar una estructura organizacional orgánica, la misma que es adaptable y flexible, sus trabajos son especializados y no estandarizados.

El entorno ecuatoriano es cambiante, en este tipo de entornos, la mejor manera de moderarlos es realizando una planificación óptima, analizando su desempeño y así optimizar recursos y optimizarlos. (Chiavenato, 2009). Para mejorar su operación MindMaster Drink ha decidido guiarse por el modelo de economías de escala y su experiencia, el proyecto de bebidas es mediano debido a que al mercado al cual se desea entrar solicita estándares de calidad altos, dado que existe competencia directa e indirecta, no solo a nivel nacional sino a nivel mundial.

### **6.2.2.2. Organigrama**

Para definir las funciones de MindMaster Drink y así poder establecer la autoridad de la misma, ha decidido establecer una estructura organizacional funcional. Este tipo de estructura permite dividir el trabajo y las tareas según el rol de cada departamento.

La ventaja más importante de este tipo de estructura es que cada departamento toma las decisiones importantes de forma interna (descentralización), para de esta manera alcanzar los objetivos de forma eficiente. MindMaster Drink se compondrá de la siguiente manera:

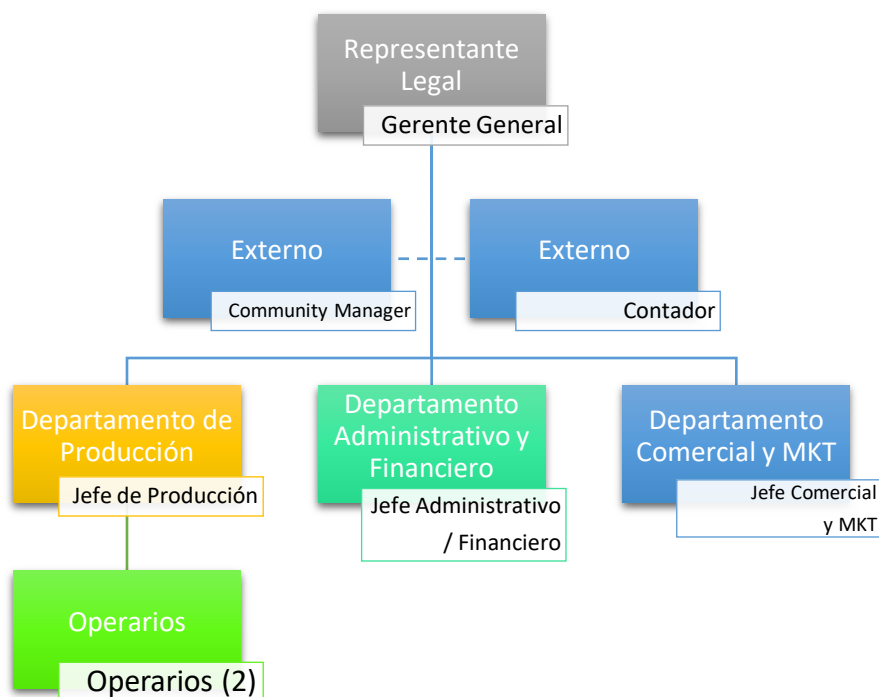


Figura No. 9: Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa ha sido dividida por departamentos especializados que permiten enfocar a la empresa según sus funciones, lo cual mejora la eficacia general de la organización, creando una buena comunicación interna. El Gerente General se encargará de supervisar y controlar todas las áreas operativas de la compañía, al igual que llevar la relación con los consultores externos. Adicionalmente está encargado de llevar a cabo la planificación estratégica de la empresa, al igual que rendir cuentas ante los accionistas. El departamento de producción estará constituido por un jefe y dos operarios, mismos que se encargarán de todo el proceso de elaboración de la bebida; por otro lado, el departamento administrativo y financiero estará compuesto por un jefe que será el encargado de gestionar y supervisar los recursos financieros y económicos de la empresa, para poder ser lo más eficientes al respecto del coste, liquidez, rentabilidad y seguridad. El departamento comercial y marketing estará compuesto por un jefe comercial, mismo que se encargará de la recepción de órdenes de compra, marketing y de la introducción del producto a las cadenas, que son Supermaxi y Corporación GPF

6.2.3. Cadena de valor

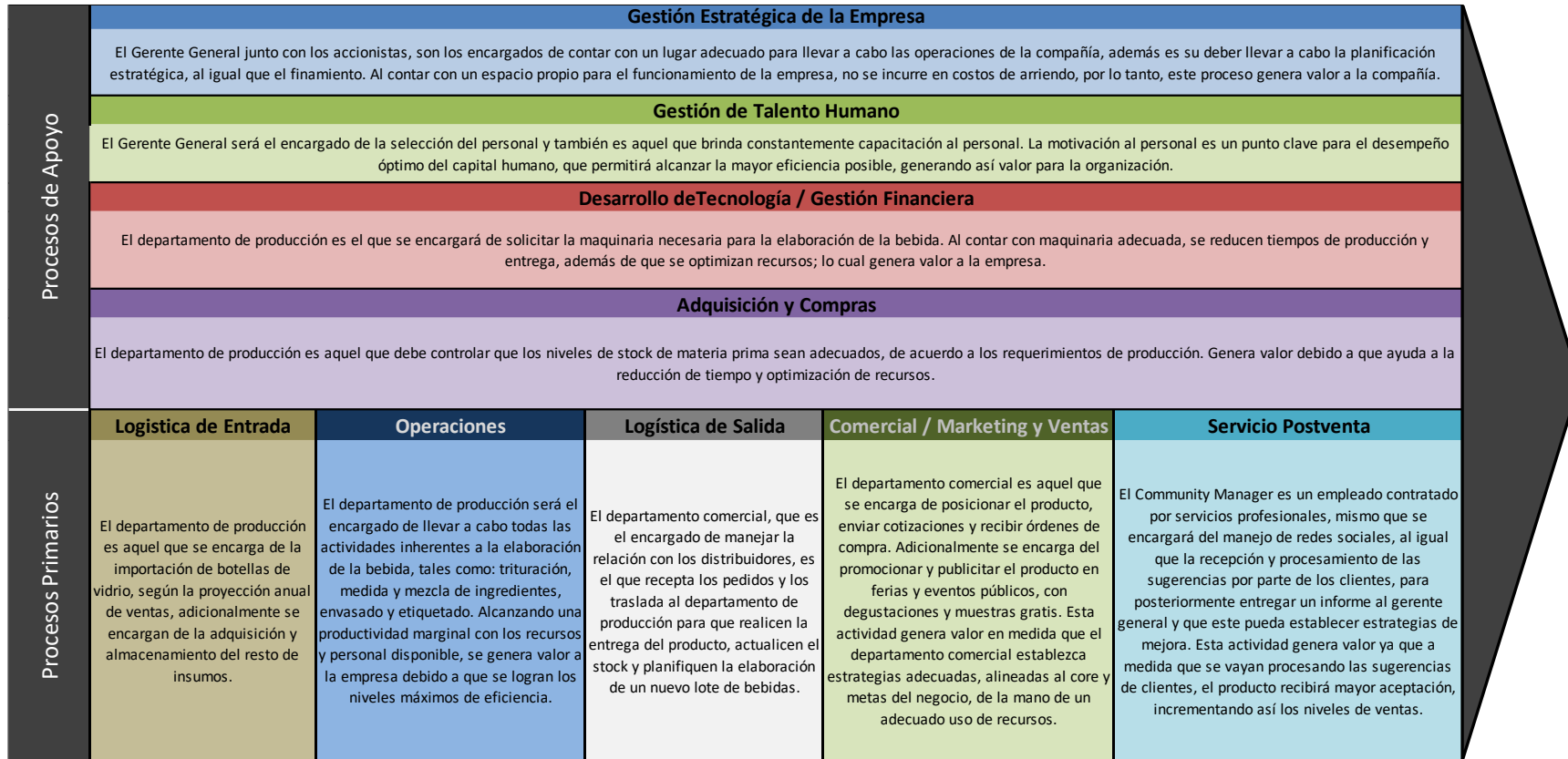


Figura No. 10: Cadena de valor adaptada a la empresa

## 6.2.4. Plan de Operaciones

### 6.2.4.1. Proceso de importación

Para la creación de la bebida se ha optado por importar botellas de vidrio de 300ml desde Perú. Se ha elegido importar las botellas debido a que el tipo de cambio de dólares a soles resulta conveniente, adicionalmente el producto no paga aranceles. El proceso da inicio estableciendo relaciones con el vendedor de la materia prima (botellas de vidrio), se negociará con el vendedor, comercializar bajo el incoterm CIP (Carriage and insurance paid to); debido a que el proveedor es quien tiene la obligación de pagar el transporte internacional y el seguro hasta Huaquillas (frontera Ecuador – Perú). El (ETA) tiempo estimado de llegada a la bodega de Quito será de 3 a 4 días. Adicionalmente la importación de botellas se realizará con una frecuencia semestral (dos veces al año); el número de botellas importadas es de 60,000 por lote.

Tabla No. 17: Proceso de importación

Actividad	Tiempo	Costo
Proveedor de botellas	De 3 a 4 días	0.16 USD por botella de 300ml (0.55 soles peruanos = 0.16 dólares americanos)
Exportación de las botellas desde Perú	De 3 a 4 días	El proveedor asume el costo de flete y seguro
Desaduanización de las botellas	De 2 a 3 días	60% de un salario = agente aduanero
Aforo de la mercancía	Tiempo incluido en la desaduanización	Agente de aduana
Logística interna	60,000 botellas con un peso total de 9,900 kilos	El transporte entre la frontera y Quito es de 12 horas, el costo es \$700.

**Requisitos para la importación:** Las botellas de vidrio son comercializadas bajo la partida arancelario 7010.90.00.00 “Bombonas "damajuanas", botellas, frascos, bicales, tarros, envases tubulares y demás recipientes para el transporte o envasado comerciales, de vidrio”. La partida arancelaria en Ecuador se rige bajo las siguientes medidas arancelarias y no arancelarias:



Tabla No. 18: Medidas arancelarias y no arancelarias

Arancel	Valor
Ad-Valorem	0%
FODINFA	0.50%
IVA	12%

Las botellas tienen un arancel del 10%, pero debido al convenio que tiene con la CAN, su arancel es del 0%, siempre y cuando se presente el certificado de origen. El producto “frascos de vidrio de 300ml” definido con I partida arancelario 7010.90.00.00 no contempla barreras no arancelarias, por lo tanto, no existe impedimento para su importación. Se importarán 60.000 unidades de botellas de vidrio, los pesos y costos hasta la llegada en fábrica se explican a continuación:

Tabla No. 19: Costos de importación

Datos de la carga	
Valor de la mercancía	\$ 9,600.00
Peso Neto	9,900 kilogramos
Peso Bruto	9,910 kilogramos
Ad-Valorem	\$ -
FODINFA	\$ 48.00
IVA	\$ 1,152.00
Agente aduanero	\$ 236.40
Transporte de Huaquillas a Quito	\$ 700.00
Certificado de origen	\$ 400.00

#### 6.2.4.2. Proceso de producción

Una vez que el producto llega a las instalaciones, empieza el proceso para elaborar la bebida. El proveedor entrega a la empresa botellas de vidrio de 300ml, mismas que pasaron por un proceso de transformación adecuado para cumplir con su papel de envase. En primer lugar, se debe desinfectar las hojas de guayusa y los frutos rojos, para después ser triturados en una maquinaria especializada y luego ser mezclados con la cúrcuma. Posteriormente, dichos ingredientes son hervidos en el agua purificada y luego el líquido es cernido creando una infusión. Esta infusión se mezcla con la sucralosa, el benzoato de sodio y el omega 3. Finalmente, la infusión es envasada y etiquetada para su comercialización. El tiempo requerido para elaborar el producto final es de 5 días en los cuales se produce un total 900 botellas de 300ml, la capacidad de

producción es de 150 botellas por día. A continuación, se detallan los costos de inversión en maquinaria y equipos necesarios para la producción de la bebida:

Tabla No. 20: Inversión para la producción

Detalle	Costo
Marmita de acero inoxidable	\$900
Máquina trituradora	\$1,500
Balanza de alimentos	\$30
Filtradora	\$2,100
Set de menaje cocina (2)	\$120 (\$60 c/u)
Bombona de Gas (2)	\$300 (\$150 c/u)
Permisos de funcionamiento	\$2,100

### 6.2.4.3. Mapa de procesos

Para la creación del producto, se identificaron necesidades insatisfechas de los consumidores, principalmente al respecto de un producto que genere efectos estimulantes en el corto plazo, que no genere efectos secundarios como los energizantes tradicionales y además que actúe como un suplemento para el cuidado del cerebro. Dicho análisis impulsa a MindMaster Drink a crear la fórmula descrita en apartados anteriores y para responder a dicha demanda decide dividir sus procesos en tres niveles, identificándolos por su naturaleza, mismos que se exponen en la siguiente tabla:

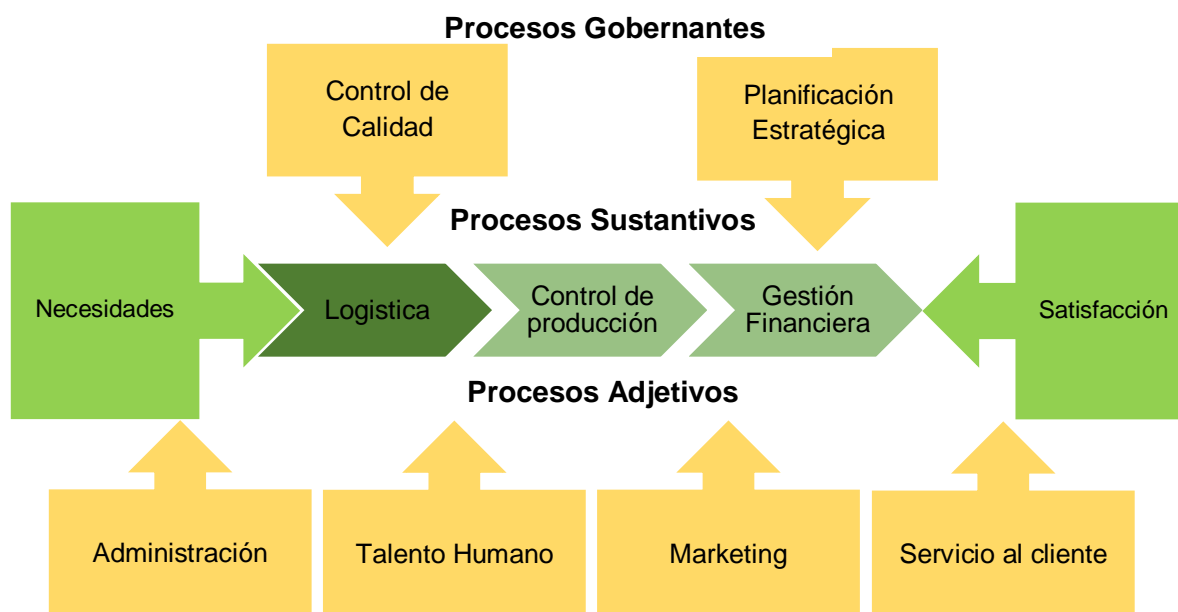


Figura No. 11: Mapa de procesos

## 7. Evaluación financiera

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la elaboración de la bebida MindMaster Drink que se comercializará en el norte de la ciudad de Quito, se considera el mercado objetivo de 232,257 personas. Se establecen vender 6600 unidades de esta bebida que contiene 300ml, para lo cual, se utilizaron los siguientes supuestos, en la siguiente proyección:

- Supuesto 1: El incremento de la cantidad está relacionado con el crecimiento anual de la industria del 5% durante la vida del proyecto. (PEST, Análisis Económico Ecuador).
- Supuesto 2: El precio de penetración es de \$2.75, menos el 30% de comisión para el intermediario (cadenas de supermercados), dando como precio de venta \$1.93. Para el incremento del precio, se consideró un incremento anual del 2.5%, debido a que la estrategia de ajuste que adoptará la empresa es la de percepción de valor, adicionalmente se contempla la inflación del país.

Tabla No. 21: Proyección de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 163,156.98	\$ 195,010.13	\$ 210,111.90	\$ 226,383.16	\$ 243,914.49

La política de cobro establecida es del 100% a crédito de la venta realiza, tomando en consideración que es la política establecida por el intermediario (cadenas de supermercados). En cuanto a la estructura de costos y gastos y su respectiva proyección se consideran los siguientes aspectos: para la producción de la bebida de 300ml se requiere de la siguiente materia prima: sucralosa, benzoato de sodio, cúrcuma, guayusa, omega 3, frutos rojos, agua purificad, el costo de la importación de la botella desde Perú y etiquetas por unidad. El costo de producción y ventas determinado que incluye a parte de la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricación es de \$1.42.

Supuesto 1: Para la proyección de los costos se utiliza la tasa inflacionaria vigente de 1.98%.

Supuesto 2: Mientras que la cantidad de unidades producidas está relacionada con las unidades de ventas, más el inventario inicial y menos el inventario final proyectado.

Para la proyección de los gastos se contemplaron los siguientes rubros: honorarios profesionales del contador, servicios básicos, transporte de la mercadería hacia la bodega del intermediario, suministros de oficina, mantenimiento de la maquinaria, sueldos administrativos y de ventas y todo lo relacionado a los gastos de puesta en marcha correspondientes a la constitución de la empresa. En tanto que los gastos de comercialización y/o marketing tienen relación con los siguientes rubros: community manager, creación de la página web, influencer, degustaciones y pago por eventos públicos.

Supuesto 1: Para la proyección de los gastos se utiliza la tasa inflacionaria vigente de 1.98%.

Tabla No. 22: Proyección de costos y gastos

PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	\$ 114,935.28	\$ 132,673.96	\$ 138,884.41	\$ 144,632.88	\$ 151,464.62
Honorarios	\$ 600.00	\$ 611.88	\$ 624.00	\$ 636.35	\$ 648.95
Servicios basicos	\$ 1,800.00	\$ 1,835.64	\$ 1,871.99	\$ 1,909.05	\$ 1,946.85
Internet	\$ 300.00	\$ 305.94	\$ 312.00	\$ 318.18	\$ 324.48
Suministros de oficina	\$ 180.00	\$ 183.56	\$ 187.20	\$ 190.91	\$ 194.69
Sueldos administrativos y ventas	\$ 32,989.60	\$ 36,221.83	\$ 37,284.34	\$ 38,378.01	\$ 39,503.76
Gasto de constitucion y puesta en marcha	\$ 2,579.52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comunnity manager	\$ 350.00	\$ 356.93	\$ 364.00	\$ 371.20	\$ 378.55
Pagina Web	\$ 250.00	\$ 50.00	\$ 50.99	\$ 52.00	\$ 53.03
Influencer	\$ 400.00	\$ 407.92	\$ 416.00	\$ 424.23	\$ 432.63
Degustaciones	\$ 150.00	\$ 152.97	\$ 156.00	\$ 159.09	\$ 162.24
Eventos publicos	\$ 400.00	\$ 407.92	\$ 416.00	\$ 424.23	\$ 432.63
<b>Total costos y gastos</b>	<b>\$ 154,934.40</b>	<b>\$ 173,208.56</b>	<b>\$ 180,566.90</b>	<b>\$ 187,496.13</b>	<b>\$ 195,542.43</b>

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Se define como capital de trabajo a la capacidad de una compañía para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. Éste puede ser calculado como los activos que sobran en relación a los pasivos de corto plazo. (CNCP, 2012)

La inversión inicial requerida para la producción de la bebida, tiene un valor de \$70,565.56. Esta inversión contempla la adquisición de todo lo relacionado a la

propiedad planta y equipo y el capital de trabajo necesaria para la operación del negocio durante el primer año. El capital de trabajo calculado contempla lo relacionado al desembolso de dinero de los costos operacionales, gastos administrativos y de ventas y la recuperación del efectivo realizado con el intermediario, dando un valor total de \$61,027.56.

Tabla No. 23: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 61,027.56
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 9,538.00
<b>Total</b>	<b>\$ 70,565.56</b>

La estructura de capital a utilizarse en el presente plan de negocios, es mediante dos fuentes de financiamiento:

- Capital propio mediante aporte de los accionistas, el 70%.
- El 30% restante mediante un crédito en la banca privada, la tasa de interés efectiva utilizada es del 11.83%, con una cuota mensual de \$469.09.

Tabla No. 24: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	70%	\$ 49,395.89
Deuda	30%	\$ 21,169.67
<b>Total</b>		<b>\$ 70,565.56</b>

### 7.3. Estado de resultados, estado de situación financiera, flujo de efectivo, flujo de caja del proyecto

El estado de resultados es un informe financiero que permite conocer la realidad de la operación de la empresa referente a los ingresos, costos, gastos y los resultados, sean de pérdidas o ganancias dentro de la proyección de los 5 años. Los resultados calculados después de participación trabajadores e impuesto a la renta originan utilidades en cada uno de los años. El incremento promedio anual de las utilidades es de 0.85%. Al reflejarse utilidades el plan de negocios permite satisfacer las necesidades de los accionistas respecto a la rentabilidad y podrían ser reinvertidas dentro de la empresa.

Tabla No. 25: Estado de resultados proyectado

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 163,156.98	\$ 195,010.13	\$ 210,111.90	\$ 226,383.16	\$ 243,914.49
Costo de ventas	\$ 114,935.28	\$ 132,673.96	\$ 138,884.41	\$ 144,632.88	\$ 151,464.62
Utilidad bruta en ventas	\$ 48,221.70	\$ 62,336.17	\$ 71,227.49	\$ 81,750.28	\$ 92,449.87
<b>Total costos y gastos</b>	<b>\$ 154,934.40</b>	<b>\$ 173,208.56</b>	<b>\$ 180,566.90</b>	<b>\$ 187,496.13</b>	<b>\$ 195,542.43</b>
<b>Utilidad antes de Intereses</b>	<b>\$ 8,222.58</b>	<b>\$ 21,801.58</b>	<b>\$ 29,545.00</b>	<b>\$ 38,887.03</b>	<b>\$ 48,372.06</b>
Intereses	\$ 2,329.25	\$ 1,917.01	\$ 1,453.26	\$ 931.57	\$ 344.71
Utilidad despues de interes	\$ 5,893.32	\$ 19,884.57	\$ 28,091.74	\$ 37,955.46	\$ 48,027.35
15% participación trabajadores	\$ 884.00	\$ 2,982.69	\$ 4,213.76	\$ 5,693.32	\$ 7,204.10
Utilidad antes de impuestos	\$ 5,009.32	\$ 16,901.89	\$ 23,877.98	\$ 32,262.14	\$ 40,823.25
25% impuesto a la renta	\$ 1,252.33	\$ 4,225.47	\$ 5,969.50	\$ 8,065.54	\$ 10,205.81
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 3,756.99</b>	<b>\$ 12,676.41</b>	<b>\$ 17,908.49</b>	<b>\$ 24,196.61</b>	<b>\$ 30,617.43</b>

El estado de situación financiera proyectado permite conocer cómo se encuentra la posición financiera de los activos, pasivos y el patrimonio. En el año cero se demuestra la inversión inicial de \$70,565.56 y su forma de financiamiento a través de los pasivos y el patrimonio, dando como resultado un 70% de aportación de los accionistas y un 30% mediante deuda. La mayor composición de los activos se encuentra dentro de los activos corrientes. Los activos no corrientes disminuyen año tras año debido a las depreciaciones que sufren la propiedad, planta y equipo. Los pasivos tienden a disminuir debido a que los pasivos no corrientes respecto a la deuda a largo plazo se van cancelando hasta llegar al año cinco al pago total del crédito. En la medida que los pasivos disminuyen el patrimonio se incrementa, todo esto debido a la acumulación de las utilidades retenidas. En el año cinco se llega a tener un 96% de aportación del patrimonio y el 4% restante con el endeudamiento a corto plazo.

Tabla No. 26: Estado de situación financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 70,565.56</b>	<b>\$ 76,933.79</b>	<b>\$ 86,191.40</b>	<b>\$ 100,392.43</b>	<b>\$ 120,419.49</b>	<b>\$ 145,002.21</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 61,027.56</b>	<b>\$ 68,936.26</b>	<b>\$ 79,734.33</b>	<b>\$ 95,475.83</b>	<b>\$ 116,276.69</b>	<b>\$ 141,633.21</b>
Efectivo	\$ 61,027.56	\$ 43,347.64	\$ 52,371.13	\$ 66,287.06	\$ 85,166.61	\$ 135,014.42
Cuentas por cobrar		\$ 15,881.78	\$ 17,111.68	\$ 18,436.83	\$ 19,864.59	\$ -
Inventario de materia prima		\$ 3,436.54	\$ 3,612.36	\$ 3,797.18	\$ 3,991.45	\$ -
Inventario de Producto terminado		\$ 5,305.07	\$ 5,624.55	\$ 5,888.25	\$ 6,132.96	\$ 6,423.07
Inventario de suministros		\$ 965.22	\$ 1,014.60	\$ 1,066.51	\$ 1,121.07	\$ 195.73
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 9,538.00</b>	<b>\$ 7,997.53</b>	<b>\$ 6,457.07</b>	<b>\$ 4,916.60</b>	<b>\$ 4,142.80</b>	<b>\$ 3,369.00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 9,538.00	\$ 9,538.00	\$ 9,538.00	\$ 9,538.00	\$ 9,538.00	\$ 9,538.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1,540.47	\$ 3,080.93	\$ 4,621.40	\$ 5,395.20	\$ 6,169.00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 21,169.67</b>	<b>\$ 23,780.91</b>	<b>\$ 20,362.10</b>	<b>\$ 16,654.64</b>	<b>\$ 12,485.09</b>	<b>\$ 6,450.39</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 5,911.08</b>	<b>\$ 6,204.36</b>	<b>\$ 6,672.74</b>	<b>\$ 7,200.71</b>	<b>\$ 6,450.39</b>
Cuentas por pagar		\$ 5,351.57	\$ 5,530.31	\$ 5,743.04	\$ 5,964.59	\$ 4,900.77
15% Trabajadores		\$ 231.52	\$ 278.92	\$ 384.70	\$ 511.50	\$ 641.22
Impuestos por pagar		\$ 327.99	\$ 395.13	\$ 545.00	\$ 724.62	\$ 908.40
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 21,169.67</b>	<b>\$ 17,869.83</b>	<b>\$ 14,157.74</b>	<b>\$ 9,981.91</b>	<b>\$ 5,284.38</b>	<b>\$ 0.00</b>
Deuda a largo plazo	\$ 21,169.67	\$ 17,869.83	\$ 14,157.74	\$ 9,981.91	\$ 5,284.38	\$ 0.00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 49,395.89</b>	<b>\$ 53,152.88</b>	<b>\$ 65,829.30</b>	<b>\$ 83,737.78</b>	<b>\$ 107,934.39</b>	<b>\$ 138,551.83</b>
Capital	\$ 49,395.89	\$ 49,395.89	\$ 49,395.89	\$ 49,395.89	\$ 49,395.89	\$ 49,395.89
Utilidades retenidas		\$ 3,756.99	\$ 16,433.41	\$ 34,341.89	\$ 58,538.50	\$ 89,155.94
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 70,565.56</b>	<b>\$ 76,933.79</b>	<b>\$ 86,191.40</b>	<b>\$ 100,392.43</b>	<b>\$ 120,419.49</b>	<b>\$ 145,002.21</b>

El estado de flujo de efectivo realizado en el plan de negocios es a través del método indirecto. El método indirecto tiene como particularidad que para calcular el flujo de efectivo operacional (FEO), que inicia con las utilidades netas generadas en la operación se le añade el monto de las depreciaciones y las variaciones de pasivos a corto plazo y activos a corto plazo. Respecto a las actividades de inversión (CAPEX) es lo relacionado al gasto de capital – adquisición de activos fijos. Las actividades de financiamiento es la manera en como financiamos las operaciones de la empresa mediante el endeudamiento al largo plazo y el aporte de capital por parte de los accionistas. Una vez calculado el flujo de efectivo, se determinan efectivo con valores positivos en cada uno de los años, dando como resultado tener liquidez y solvencia para cubrir las obligaciones a corto plazo.

Tabla No. 27: Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades de operación</b>	\$ -	\$ -14,380.08	\$ 12,735.58	\$ 18,091.76	\$ 23,577.07	\$ 55,132.19
Utilidades neta		\$ 3,756.99	\$ 12,676.41	\$ 17,908.49	\$ 24,196.61	\$ 30,617.43
Depreciaciones		\$ 1,540.47	\$ 1,540.47	\$ 1,540.47	\$ 773.80	\$ 773.80
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 5,911.08	\$ 293.28	\$ 468.38	\$ 527.97	\$ (750.32)
Incremento activos	\$ -	\$ (25,588.62)	\$ (1,774.58)	\$ (1,825.57)	\$ (1,921.31)	\$ 24,491.28
<b>Actividades de inversion</b>	\$ (9,538.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (9,538.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de financiamiento</b>	<b>70,565.56</b>	<b>-3,299.84</b>	<b>-3,712.09</b>	<b>-4,175.84</b>	<b>-4,697.52</b>	<b>-5,284.38</b>
Deuda a largo plazo	21,169.67	-3,299.84	-3,712.09	-4,175.84	-4,697.52	-5,284.38
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 49,395.89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 61,027.56	\$ -17,679.92	\$ 9,023.50	\$ 13,915.92	\$ 18,879.55	\$ 49,847.81
Efectivo inicial	0	\$ 61,027.56	\$ 43,347.64	\$ 52,371.13	\$ 66,287.06	\$ 85,166.61
<b>Efectivo final (flujo)</b>	<b>\$ 61,027.56</b>	<b>\$ 43,347.64</b>	<b>\$ 52,371.13</b>	<b>\$ 66,287.06</b>	<b>\$ 85,166.61</b>	<b>\$ 135,014.42</b>

Para determinar el flujo de caja del proyecto se toma en consideración lo siguiente:

- Determinación del flujo de efectivo operacional (FEO).
- Cálculo de los gastos de capital (CAPEX).
- La variación de capital de trabajo neto.

Los flujos de caja del proyecto determinados servirán para evaluar la factibilidad sobre la inversión realizada en el plan de negocios.

Se demuestran flujos de proyecto positivos en cada uno de los años de proyección, en tanto que en el año cero la inversión inicial se encuentra con valor negativo.

Tabla No. 28: Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(70,565.56)	4,844.13	4,983.06	5,139.34	5,315.15	143,152.42

#### 7.4. Flujo de caja del inversionista, tasas de descuento, criterios de valoración

El flujo de caja del inversionista permite conocer los flujos que serán proyectados, con la particularidad de que únicamente en el año cero se evidencia en valor negativo la aportación de los accionistas. Esto significa que para calcular el flujo de caja del inversionista no se contempla el endeudamiento a largo plazo generado por el crédito. Para determinar el flujo de caja del inversionista se toma como partida el flujo de caja del proyecto, se le descuenta intereses y pagos de



capital de las cuotas anuales del préstamo y se le añade el escudo fiscal mediante una tasa impositiva vigente del 36.25%. Una vez determinado los flujos de caja del inversionista presenta valores positivos en cada uno de los años proyectados.

Tabla No. 29: Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(49,395.89)	1,318.69	1,720.42	2,172.35	2,680.73	140,892.12

Las tasas de descuento utilizadas para traer a valor presente los flujos de caja tanto del proyecto como del inversionista son el WACC y el costo de capital (CAPM). Se determinaron mediante indicadores financieros actualizados que el CAPM representa un 16.60% y el WACC 13.88%. Estas tasas de descuento serán utilizadas para descotar los flujos y permitir evaluar el plan de negocios.

Tabla No. 30: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	3.15%
Tasa de mercado	10.56%
Beta de la industria	0.70
Riesgo país	8.26%
<b>Costo de capital CAPM</b>	<b>16.60%</b>
Tasa impositiva	36.25%
% deuda	30%
% capital propio	70%
Costo de deuda (Tasa de interes)	11.83%
<b>WACC</b>	<b>13.88%</b>

La evaluación financiera calculada tanto del proyecto como del inversionista presentan valores que evidencian factibilidad tanto técnica, económica y financiera para realizar el presenta plan de negocios.

El valor actual neto (VAN) del proyecto es de \$18,910.76, la tasa interna de retorno (TIR) es 20%, superior al WACC de 13.88%, por lo tanto, el proyecto es bastante viable ya que la rentabilidad es bastante atractiva. El período de recuperación de la inversión se lo realizará en 4.49 años y el índice de rentabilidad es de \$0.27 por cada dólar de inversión en el proyecto.

Tabla No. 31: Evaluación financiera

EVALUACION FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 18,910.76	\$ 21,202.24
TIR	20.00%	25.60%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4.49	\$ 4.35
IR	\$ 0.27	\$ 0.43

### 7.5. Índices Financieros

Los índices calculados y que serán comparados con el promedio de la industria son los siguientes:

- La relación corriente o liquidez es la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, la cual significa la posibilidad que tendrá la empresa de cubrir sus obligaciones a corto plazo. Si el índice calculado es mayor a 1 significará que la empresa tiene solvencia. Se muestran valores superiores a \$11, llegando al año 5 a ser superiores al promedio de la industria de \$18.52.
- La razón de pasivo total o endeudamiento es la relación entre el total de los pasivos y los activos totales. Mide el grado de apalancamiento y la manera en como los activos se encuentran financiados. Se presentan valores inferiores al 31% y con el transcurso del tiempo, este endeudamiento disminuye; comparándose con la industria se presentan valor por debajo.
- Los índices de rentabilidad utilizados y calculados son: el margen neto, margen bruto, ROI y ROE. El margen neto demuestra la rentabilidad que se tendrá en cada uno de los años respecto a las ventas. Se presentan valores a 2.30% y en el año 5 llegando a 12.55% que se asemeja al promedio de la industria de 13.25%.
- Con respecto al ROI y al ROE que son los rendimientos sobre la inversión y el capital accionario o patrimonio, se demuestran que las utilidades generadas en el plan de negocios posibilitan tener rendimientos superiores a la industria en el año cinco, de esta manera garantiza rendimientos para los accionistas y sobre la inversión.

Tabla No. 32: Índices financieros comparados con la industria

DETALLE	INDICES FINANCIEROS					Industria
	1	2	3	4	5	
Liquidez	\$ 11.66	\$ 12.85	\$ 14.31	\$ 16.15	\$ 21.96	18.52
Capital de trabajo	\$ 63,025.18	\$ 73,529.97	\$ 88,803.09	\$ 109,075.98	\$ 135,182.83	
Endeudamiento	30.91%	23.62%	16.59%	10.37%	4.45%	56%
ROI	4.9%	14.7%	17.8%	20.1%	21.1%	17.23%
ROE	7.07%	19.26%	21.39%	22.42%	22.10%	23.14%
Margen Neto	2.30%	6.50%	8.52%	10.69%	12.55%	13.25%
Margen Bruto	29.56%	31.97%	33.90%	36.11%	37.90%	42.50%
Rotacion de activos	2.12	2.26	2.09	1.88	1.68	2.5

## 8. Conclusiones generales

- En el macro entorno, que contempla todos los factores que pueden afectar a una empresa se han identificado varias oportunidades que ayudan a la empresa a desempeñarse adecuadamente en el mercado, tales como la tendencia creciente de la industria de alimentos y bebidas, pocas barreras de entrada y regulaciones de control de poder de mercado que favorecen a los pequeños y medianos productores; por otro lado, mantener una relación comercial con Perú facilita la reducción de costos debido a la cercanía y acuerdos comerciales disponibles entre ambos países.
- Las condiciones de mercado son favorables para el lanzamiento de esta bebida, sobre todo por el estilo de vida agitada y dinámica de los quiteños, que cada vez tiende más hacia el consumo de productos a base de ingredientes naturales. El factor de “estimulante cerebral y suplemento para un adecuado cuidado de la salud cerebral” es percibido como el principal valor agregado de la bebida y, gracias a ello, los consumidores son menos sensibles al precio.
- La fórmula de la bebida representa la principal ventaja competitiva de la empresa, por lo tanto, es de mucha importancia que la empresa se enfoque en la creación y desarrollo de nuevos productos o sabores, para así expandir su portafolio de productos, captar más clientes y asegurar un crecimiento sustentable en el tiempo.
- El alto valor percibido por el consumidor hacia la bebida, le permite a la empresa adoptar una estrategia de marketing de diferenciación por valor agregado, por lo cual la empresa penetrará el mercado con un precio alto para la bebida; de igual manera, para asegurar una participación de mercado y ventas sustentable, se deben realizar importantes esfuerzos de publicidad y promoción.
- La empresa cuenta con una estructura pequeña y la labor que realiza cada empleado es de gran relevancia, por lo tanto, el éxito y eficiencia en todos sus procesos radica en mantener al capital humano comprometido y motivado, por esta razón el crecimiento del personal se contempla como

uno de los principales factores en la misión de la empresa, de la mano con valores enfocados en el respeto y la integridad.

- Al analizar los flujos de efectivo y de capital se puede visualizar claramente que el proyecto es viable, generando un margen neto positivo para la empresa desde el año 1, mismo que asciende al 8.52% en el año 3. De igual manera se refleja una rentabilidad del capital aportado de los accionistas desde el primer año, mismo que asciende a 22.10% para el año 5. Dado que la tasa interna de retorno es superior al WACC por más de seis puntos porcentuales, resulta un proyecto interesante para los inversionistas.
- La rentabilidad del proyecto se re afirma al conocer el valor actual neto (VAN) del proyecto que asciende a los \$18,910.76.

## Referencias

- Agencia de promoción de la inversión privada - Perú. (2018). *Estadísticas de inversión extranjera directa*. Retrieved 03 28, 2018 from <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652>
- Asociación de Industrias de Bebidas no Alcohólicas del Ecuador. (2017). *Huella económica y social de la industria de bebidas no alcohólicas*. Retrieved 03 29, 2018 from <http://www.aibe.ec/wp-content/uploads/2017/06/HUELLA-ECONOMICA-2.jpg>
- Asociación de la Industria de bebidas y refrescos sin alcohol del Perú. . (2018). *Estadísticas del sector*. Retrieved 03 20, 2018 from <http://abresa.pe/cadena-de-valor2/estadisticas-del-sector/>
- Asociación Nacional De Fabricantes De Alimentos y Bebidas del Ecuador. (2018). *Encuesta de alimentos y bebidas - ANFAB*. Retrieved 03 20, 2018 from [https://anfab.com/wp/?page\\_id=77386](https://anfab.com/wp/?page_id=77386)
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Información Económica*. Retrieved 03 28, 2018 from <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>
- CEREM International Business School. (2017, 05 15). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. Retrieved 10 05, 2018 from <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Chiavenato. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill Education. Retrieved 12 23, 2018
- CNCP. (2012). *Definición de Capital de Trabajo*. Retrieved 02 06, 2019 from <https://definicion.de/capital-de-trabajo/>
- Comunidad Andina de Naciones. (2018). *Somos Comunidad Andina*. Retrieved 04 15, 2018 from <http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=189&tipo=QU&title=somos-comunidad-andina>
- Coutinho, V. (2016). *Qué es Promoción en la mezcla de marketing*. Retrieved 11 18, 2018 from <https://marketingdecontenidos.com/promocion-en-el-marketing/>
- E. G. (2012, 10 11). *Peligros de la Taurina: Un Ingrediente Común en Bebidas Energéticas*. Retrieved 04 31, 2018 from <https://www.globalhealingcenter.net/salud-natural/peligros-aurina.html>
- EFXTO. (2011, 09 29). *Importaciones*. Retrieved 11 11, 2018 from <https://efxto.com/diccionario/importaciones>
- Europe PubMed Central. (2011, 11 01). *Curcuma as a functional food in the control of cancer and inflammation*. Retrieved 05 10, 2018 from <http://europepmc.org/abstract/MED/21986478>

- I. T. (2005, 08). *La Mezcla de Mercadotecnia*. Retrieved 10 05, 2018 from <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>
- iContainers. (2013, 11 14). *Incoterm CIP*. Retrieved 11 11, 2018 from <https://www.icontainers.com/es/incoterms/incoterm-cip/>
- IEBS School. (2016, 12 09). *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas*. Retrieved 04 25, 2018 from <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- INBOUND CYCLE. (2017). *Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno*. Retrieved 02 05, 2019 from <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo de población y vivienda 2010*. Retrieved 04 15, 2018 from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INVDES. (2015). *Idea vs Oportunida de Negocio*. Retrieved 02 06, 2019 from <https://invdes.com.mx/los-investigadores/idea-vs-oportunidad-de-negocio/>
- Kotler, & Armstrong. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Retrieved 11 11, 2018
- Marketingdecontenidos. (2018). *Qué es Plaza en la mezcla de marketing*. Retrieved 11 25, 2018 from <https://marketingdecontenidos.com/plaza-en-el-marketing/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *MCPEC, MAGAP Y MIPRO lideran campaña “Primero Ecuador” que incentiva a consumir productos nacionales*. Retrieved 06 26, 2018 from <https://www.industrias.gob.ec/mcpec-magap-y-mipro-lideran-campana-primero-ecuador-que-incentiva-a-consumir-productos-nacionales/>
- Ministerio de Salud Pública. (2018). *Dirección Nacional de Normatización*. Retrieved 03 30, 2018 from <https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-normatizacion/>
- O. C. (2018). *¿Qué significa el color verde? Su simbología y emociones asociadas*. Retrieved 10 20, 2018 from <https://psicologiaymente.com/psicologia/que-significa-el-color-verde>
- Organización Mundial de Comercio. (2018). *Noticias 2018*. Retrieved 03 25, 2018 from [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/news18\\_s/news18\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/news18_s/news18_s.htm)
- PerúRetail. (2017, 01 11). *El sector bebidas seguirá dinámico en inversiones en Perú durante el 2017*. Retrieved 03 30, 2018 from <https://www.peru-retail.com/sector-bebidas-seguira-dinamico-inversiones-peru-durante-2017/>
- Revista Ekos. (2018, 02 06). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Retrieved 03 30, 2018 from <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>

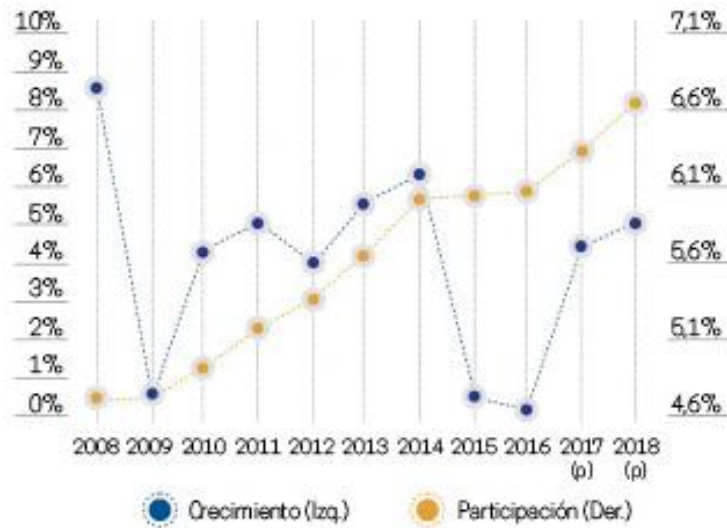
- Revista Vistazo. (2016, 08 16). *Bebidas, el sector se inclina a lo natural*. Retrieved 03 30, 2018 from [https://issuu.com/vistazo.com/docs/supl\\_bebidas](https://issuu.com/vistazo.com/docs/supl_bebidas)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2018). *Cambio en matriz productiva favorece al sector de alimentos y bebidas*. Retrieved 03 31, 2018 from <http://www.planificacion.gob.ec/category/noticias/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2018). *Normativas de la Ley orgánica de control del poder de mercado*. Retrieved 03 31, 2018 from <http://www.planificacion.gob.ec/category/noticias/#>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Portal de Información / Sector societario*. Retrieved 03 25, 2018 from [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- UTVM. (2017, 04 25). *La importancia de contar con una filosofía organizacional*. Retrieved 02 05, 2019 from <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/la-importancia-de-contar-con-una-filosofia-organizacional>
- Valdez, R. S. (2016, 06 13). *La Sociedad o Compañía Anónima*. Retrieved 12 23, 2018 from <https://www.derechoecuador.com/la-sociedad-o-compania-anonima>



## **ANEXOS**

## Anexo No. 1

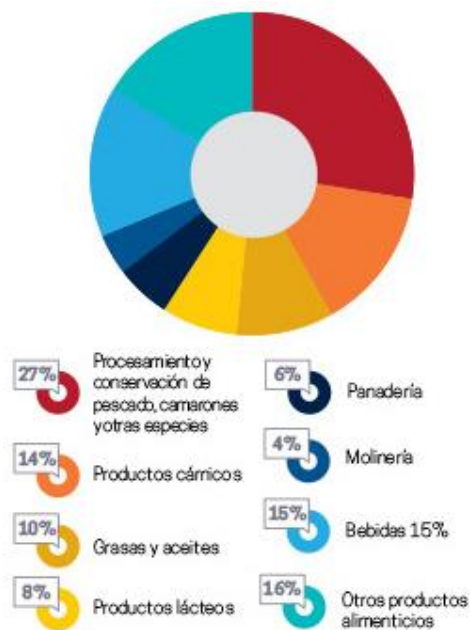
Evolución y participación de la industria de alimentos y bebidas en el PIB



Tomado de: (Banco Central del Ecuador, PIB del Ecuador, 2018)

## Anexo No. 2

Composición de la industria de alimentos 2016



Tomado de: (Banco Central del Ecuador, Evolución por industria, 2018)

### Anexo No. 3

#### Guion grupo focal

<b>Tema</b>	<b>Subtema</b>	<b>Tiempo</b>
<b>1. Introducción</b>	Feriado (Romper el hielo).	5 minutos.
<b>2. Comportamiento de consumo del grupo</b>	Incentivos de compra de bebidas del grupo (sabor, composición nutricional, color, etc.).	8 minutos.
<b>3. Gustos y preferencias del grupo</b>	Qué tipo de estímulo buscas satisfacer al comprar una bebida (sed, ansiedad, etc.).	8 minutos.
<b>4. Cuidado y salud cerebral</b>	Opinión al respecto de la salud cerebral y los productos disponibles en el mercado local.	8 minutos
<b>5. Introducción del producto al grupo</b>	Descripción del producto.	5 minutos.
<b>6. Retroalimentación del producto</b>	Aceptación del producto, comentarios y sugerencias del grupo.	9 minutos.
<b>7. Cierre</b>	Agradecimiento por la participación.	2 minutos.
<b>TOTAL</b>		45 minutos.

## Anexo No. 4

Transcripción grupo focal:

Para visualizar la transcripción diríjase al siguiente enlace:

[https://docs.google.com/document/d/1KG5-2avxdyls\\_OGhucJpQysBwug3reLPNg-wYqwNqnU/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1KG5-2avxdyls_OGhucJpQysBwug3reLPNg-wYqwNqnU/edit?usp=sharing)

## Anexo No. 5

Transcripción entrevistas a expertos:

Para visualizar la transcripción diríjase al siguiente enlace:

[https://docs.google.com/document/d/1CytQrL6-nPVsF8DudP4-XTC-XpookB9Dr9Cpm\\_Exzuw/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1CytQrL6-nPVsF8DudP4-XTC-XpookB9Dr9Cpm_Exzuw/edit?usp=sharing)

## Anexo No. 6

Libro de códigos

Ítem	Macro código	Código	Subcódigo	Microcódigo
1	Bebidas naturales	Más saludables		
		Más difíciles de manipular		
		Más fáciles de formular		
		Tendencia	Estilo de vida saludable	
2	Estímulos de consumo	Sed		
		Cansancio		
		Estrés		
		Efecto		
3		Tamaño	Cantidad suficiente	

		Presentación	Llamativa	
	Imagen de una bebida	Envase	Vidrio	Eco amigable
				Reciclable
				Ideal para una bebida natural
			Lata	Se oxida
				Simula al vidrio
				Llamativo
	Semaforización	Verde	Saludable	
		Rojo	No tan saludable	
4	Características importantes de una bebida	Sabor	Cítrico	Mayor aceptación
			Dulce	Mediana aceptación
			Amargo	Menor aceptación
		Color	Natural	
			Neutro	
		Materias primas / ingredientes	Abastecimiento	
			Calidad ingredientes	
			Cuidado y tratamiento	
5	Costo - beneficio	Precio justo		
		Cantidad del producto	300ml - 500ml	
6	Puntos de venta	Tiendas / minimarket	Cercanía	Hogar
				Trabajo
			Comodidad	
		Poca variedad		
		Supermercado	Compras semanales	
			Amplia variedad	
Cafeterías	Universidad			
7	Cuidado y salud cerebral	Productos sustitutos	Medicamentos	
			Sustancias químicas	
		Nutrición cerebral	Es muy importante	
			Pocos productos en el mercado	
			Poco conocimiento	
8		Guayusa	Energizante natural	

			Producto ecuatoriano	
	Estimulantes cerebrales	Bebidas energizantes	Llamativas	
			Poco saludables	
			Efectos inmediatos	
			Efectos secundarios	
		Suplementos	Consumo en medida de la necesidad	
			Mayor eficiencia en actividades diarias	
9	Regulaciones	Entidades de control	ARCSA	Generalidades del producto
			INEN	Particularidades del producto
			Ministerio de salud pública	
		Semaforización		

## Anexo No. 7

Encuesta:

Para visualizar las preguntas realizadas dirijase al siguiente enlace:

<https://docs.google.com/document/d/1P0WiMUuWS6FwbiMrQI9yqtdsSVe-Rb-OKNVNmayrono/edit?usp=sharing>

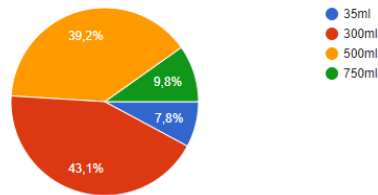
## Anexo No. 8

### Tablas de contingencia, correlaciones y gráficos encuesta

#### Características del producto

4) ¿Qué cantidad de producto debería tener cada envase de una bebida no alcohólica a base de productos naturales?

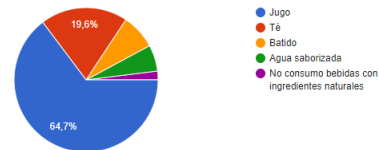
51 respuestas



Contraste del sabor ideal con el tipo de envase adecuado	
<b>Amargo</b>	
Plástico	1.96%
Vidrio	1.96%
<b>Total Amargo</b>	<b>3.92%</b>
<b>Cítrico</b>	
En lata	1.96%
Plástico	7.84%
Tetrapack	13.73%
Vidrio	33.33%
<b>Total Cítrico</b>	<b>56.86%</b>
<b>Dulce</b>	
En lata	3.92%
Plástico	11.76%
Tetrapack	9.80%
Vidrio	13.73%
<b>Total Dulce</b>	<b>39.22%</b>
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>

24) ¿Qué tipo de bebidas no alcohólicas con ingredientes naturales consume con mayor frecuencia?

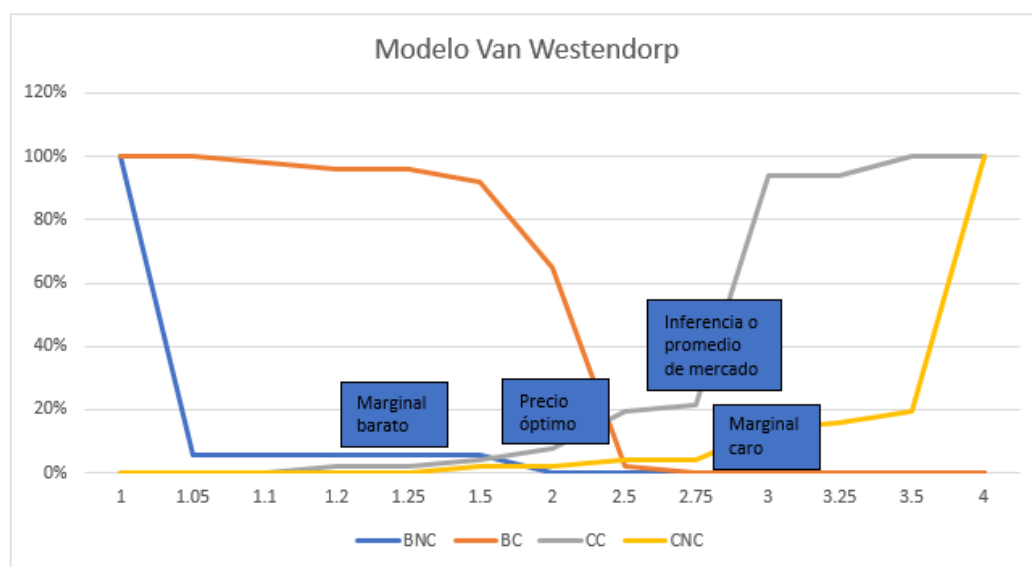
51 respuestas



¿Consumiría el producto?	¿Está de acuerdo con el uso de edulcorantes?		Total general
	No estoy de acuerdo.	Si, siempre y cuando sean edulcorantes naturales.	
Etiquetas de fila			
No	1.96%	0.00%	1.96%
Si	33.33%	64.71%	98.04%
<b>Total general</b>	<b>35.29%</b>	<b>64.71%</b>	<b>100.00%</b>

Se puede observar que el 33,33% de los encuestados prefiere una bebida de sabor cítrico en envase de vidrio. Por otro lado, el 64,7% prefiere los jugos y el 43,1% de ellos considera que le tamaño ideal de una bebida es 300ml. Es importante resaltar que el 64,71% de ellos estaría dispuesto a consumir una bebida con edulcorantes siempre y cuando sean naturales.

### Precio ideal del producto



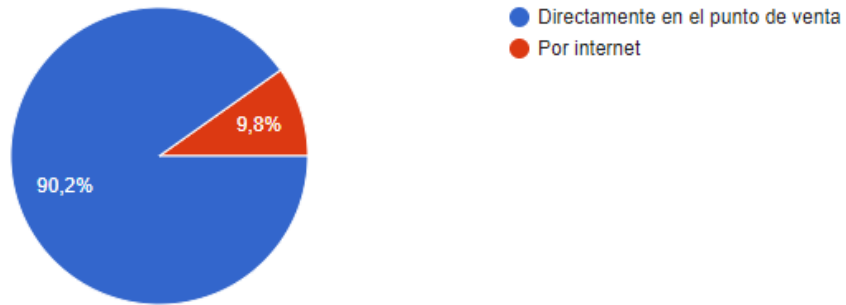
De acuerdo al modelo Van Westendorp realizado se puede identificar que la mayoría de encuestados ubica el precio ideal para esta bebida en un rango entre \$1,60 a \$2,50, siendo \$2 el precio óptimo para la misma.



## Distribución del producto

### 12) ¿Cómo preferiría adquirir esta bebida?

51 respuestas



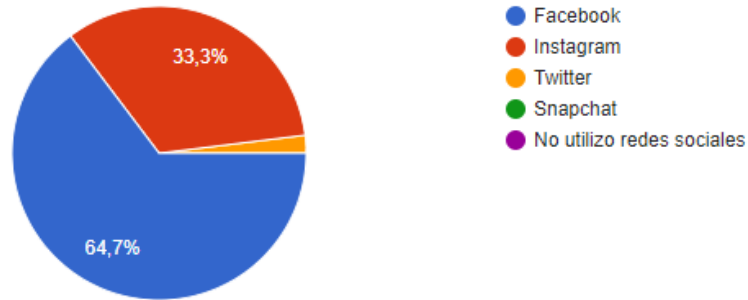
¿En qué tipo de establecimientos preferiría adquirir esta bebida?	Adquiriría esta bebida en lugares cercanos a su:					Total general
	Escuela / Universidad	Hogar	Lugar de entrenamiento / recreación	Trabajo		
Etiquetas de fila						
Gasolineras	0.00%	0.00%	0.00%	1.96%		1.96%
Restaurantes / Cafeterías	3.92%	0.00%	0.00%	3.92%		7.84%
Supermercados	5.88%	17.65%	0.00%	13.73%		37.25%
Tiendas de barrio / Minimarkets	3.92%	17.65%	1.96%	27.45%		50.98%
Vendedores ambulantes	0.00%	0.00%	1.96%	0.00%		1.96%
<b>Total general</b>	<b>13.73%</b>	<b>35.29%</b>	<b>3.92%</b>	<b>47.06%</b>		<b>100.00%</b>

En función del gráfico y la tabla de correlaciones podemos identificar que el 90,2% de las personas encuestadas preferiría adquirir esta bebida directamente en el punto de venta. Por otro lado, el 76,48% preferiría adquirir esta bebida en supermercados y minimarkets cercanos a su hogar y trabajo.

## Promoción del producto

### 18) ¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia?

51 respuestas



¿A través de qué medio le gustaría recibir mayor información de esta bebida?	¿Qué tipo de promoción le parece más adecuada para este producto?					Total general
	Concursos	Cupones de descuento	Ofertas (producto gratis, 2x1, etc.)	Sorteos	Total general	
Correo electrónico	0.00%	0.00%	7.84%	0.00%	7.84%	
Llamada telefónica	0.00%	0.00%	1.96%	0.00%	1.96%	
Mensaje de texto	0.00%	0.00%	1.96%	0.00%	1.96%	
Redes sociales	3.92%	5.88%	74.51%	3.92%	88.24%	
<b>Total general</b>	<b>3.92%</b>	<b>5.88%</b>	<b>86.27%</b>	<b>3.92%</b>	<b>100.00%</b>	

El 74,51% de las personas encuestadas prefiere las promociones a manera de ofertas (producto gratis, 2x1, etc.) y les agradaría recibir información al respecto de la bebida y promociones a través de redes sociales. Las redes sociales que utilizan con mayor frecuencia son Facebook (64,7%) e Instagram (33,3%).

## Segmentación

Características	¿Compraría el producto?		Total general
	No	Si	
<b>Etiquetas de fila</b>			
<b>Hombre</b>			
18 - 30 años	1.96%	33.33%	35.29%
31 - 40 años	0.00%	3.92%	3.92%
41 a 50 años	0.00%	1.96%	1.96%
<b>Total Hombre</b>	<b>1.96%</b>	<b>39.22%</b>	<b>41.18%</b>
<b>Mujer</b>			
18 - 30 años	0.00%	35.29%	35.29%
31 - 40 años	0.00%	19.61%	19.61%
41 a 50 años	0.00%	3.92%	3.92%
<b>Total Mujer</b>	<b>0.00%</b>	<b>58.82%</b>	<b>58.82%</b>
<b>Total general</b>	<b>1.96%</b>	<b>98.04%</b>	<b>100.00%</b>

Cuenta de 20) ¿Usted considera que lleva una dieta balanceada / saludable?	¿Realiza algún deporte con frecuencia?		Total general
	No	Si	
<b>Etiquetas de fila</b>			
No	23.53%	17.65%	41.18%
Si	13.73%	45.10%	58.82%
<b>Total general</b>	<b>37.25%</b>	<b>62.75%</b>	<b>100.00%</b>

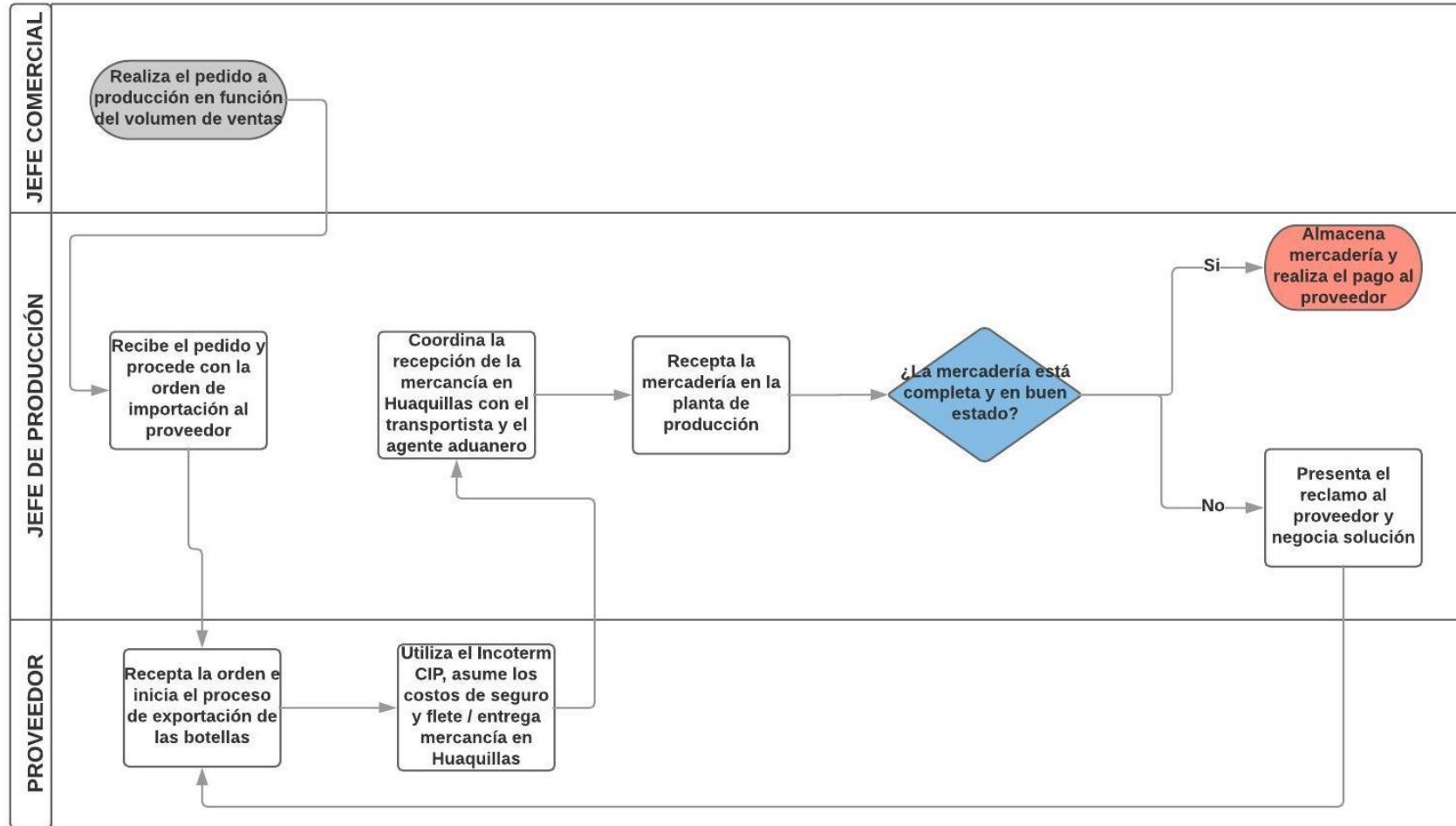
Cuenta de ¿En qué sector reside?	¿Compraría este producto?		Total general
	No	Si	
<b>Etiquetas de fila</b>			
Centro de Quito	0.00%	1.96%	1.96%
Norte de Quito	0.00%	60.78%	60.78%
Sur de Quito	0.00%	3.92%	3.92%
Valles	1.96%	31.37%	33.33%
<b>Total general</b>	<b>1.96%</b>	<b>98.04%</b>	<b>100.00%</b>

El 98,04% de los hombres y mujeres de 18 a 50 años consumirían el producto. Por otro lado, el 62,75% realiza algún deporte y el 60,78% de ellos residen en el norte de Quito.

Por lo tanto, podemos definir al mercado meta como: hombres y mujeres de 18 a 50 años con tendencia hacia un estilo de vida saludable, que residen en el norte de la ciudad de Quito.

## Anexo No. 9

### Flujograma proceso de importación



# Anexo No. 10

## Flujograma proceso de producción

