



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE UNA BEBIDA NUTRICIONAL A BASE DE ARÁNDANO AZUL  
IMPORTADO DESDE MÉXICO Y CEDRÓN

AUTOR

MELANIE MICHELLE LÓPEZ VARGAS

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
UNA BEBIDA NUTRICIONAL A BASE DE ARÁNDANO AZUL IMPORTADO  
DESDE MÉXICO Y CEDRÓN

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

Profesor guía

Ing. Christian Centeno, MBA

Autora

Melanie Michelle López Vargas

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ing. Christian Centeno, MBA

CI: 1720592326

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, **Plan de negocios para la elaboración y comercialización de una bebida nutricional a base de arándano azul importado desde México y cedrón**, de **Melanie Michelle López Vargas**, en el semestre **2019-1** , dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ing. Diego Torres Contreras

CI: 1705069993

## 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”.

---

Melanie Michelle López Vargas

CI: 1725509002

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por darme la fortaleza de siempre seguir adelante, a mis padres y a mis hermanos, por ser mi motor y mis mejores compañeros de vida, y a mis seres cercanos por apoyarme y creer en mí.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Marcia y Nelson, que con su amor, su ejemplo y su apoyo, han sido mi inspiración para ser la persona que soy hoy en día.

## RESUMEN

El presente plan de negocios se desarrolló con el objetivo de determinar la viabilidad de establecer en Quito, una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de una bebida nutricional de arándano azul importado desde México y cedrón. Para lo cual, se realizó un análisis externo e interno que permitió conocer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el posible negocio. Además, con el análisis del cliente se pudo determinar que hay una aceptación del 96,08% para el lanzamiento de la bebida en el mercado, junto con algunas recomendaciones que se tomaron en cuenta para el desarrollo del plan de marketing. Por estas y otras razones, se identificó que existe una oportunidad de negocio para emprender la idea. De esta manera, se determinó como estrategia general la diferenciación, que busca posicionar al producto como único y con un precio más elevado. Es así que, en el plan de marketing se definió a la bebida con un nombre comercial de Free Blue, para la cual se elaboraron estrategias y actividades que impulsen su valor añadido.

Por otro lado, en el plan de operaciones se evidenció que la importación y la producción son procesos claves para el negocio. Lo cual permitió determinar la capacidad a instalarse para atender la demanda y la inversión inicial necesaria.

El plan financiero reflejó que el estado de resultados presenta utilidad neta desde el primer año, lo que permite al negocio ser autosostenible financieramente, sin inyecciones de capital a lo largo del proyecto. Además, se estableció que la estructura de capital es de un 50% propio y 50% con crédito bancario. En cuanto a los criterios de valoración, se obtuvieron valores VAN de 1.160.565,22 USD para el proyecto y de 1.024.077,49 USD para el inversionista, y con una TIR de 57% y 93% respectivamente. Finalmente, los indicadores financieros señalan que el proyecto es viable y que se recomienda emprenderlo.

## **ABSTRACT**

The present business plan was developed with the objective of determining the viability of establishing in Quito, a company dedicated to the elaboration and commercialization of a nutritional blueberry drink imported from Mexico and cedrón. For which, an external and internal analysis was carried out that allowed to know the opportunities and threats that the possible business faces. In addition, with the analysis of the client it was possible to determine that there is an acceptance of 96.08% for the launch of the drink in the market, together with some recommendations that were taken into account for the development of the marketing plan. For these and other reasons, it was identified that there is a business opportunity to undertake the idea. In this way, differentiation was determined as a general strategy, which seeks to position the product as unique and with a higher price. Thus, the marketing plan defined the drink with a commercial name of Free Blue, for which strategies and activities were developed to boost its added value.

On the other hand, the operations plan showed that import and production are key processes for the business. This allowed determining the capacity to be installed to meet the demand and the initial investment required.

The financial plan reflected that the income statement presents net income from the first year, which allows the business to be financially self-sustaining, without injecting capital throughout the project. In addition, it was determined that the capital structure is 50% owned and 50% with bank credit. Regarding the evaluation criteria, NPV values of USD 1,160,565.22 were obtained for the project and USD 1,024,077.49 for the investor, and with an IRR of 57% and 93% respectively. Finally, the financial indicators indicate that the project is viable and that it is recommended to undertake it.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivos .....	1
1.2.1 Objetivo General del trabajo .....	1
1.2.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	1
<b>2. ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	2
2.1 Ubicación en el CIU .....	2
2.2 Variables a analizar en la industria .....	2
2.2.1 Aspectos políticos .....	2
2.2.2 Aspectos económicos .....	3
2.2.3 Aspectos sociales .....	4
2.2.4 Aspectos tecnológicos .....	5
2.3 Variables a analizar de México .....	6
2.3.1 Aspectos políticos .....	6
2.3.2 Aspectos económicos .....	7
2.3.3 Aspectos sociales .....	7
2.3.4 Aspectos tecnológicos .....	8
2.4 Fuerzas de Porter .....	8
2.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	11
2.6 Conclusiones del Análisis Externo .....	12
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	13
3.1 Oportunidad de mercado .....	13
3.2 Problema de investigación de mercados .....	13
3.3 Objetivos de investigación de mercados .....	14
3.3.1 Objetivo General .....	14
3.3.2 Objetivos Específicos.....	14
3.4 Diseño de la Investigación .....	14
3.4.1 Investigación Cualitativa .....	15
3.4.1.1 Resultados Investigación Cualitativa .....	15
3.4.2 Investigación Cuantitativa .....	17

3.4.2.1 Resultados Investigación Cuantitativa .....	17
3.5 Conclusiones de la Investigación de Mercados .....	19
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>20</b>
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	20
4.2 Cuadro estratégico.....	21
4.3 Esquema de las cuatro acciones .....	23
<b>5. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>23</b>
5.1 Estrategia general de Marketing .....	24
5.1.1 Estrategia de lanzamiento: Diferenciación.....	24
5.1.2 Estrategia de posicionamiento .....	25
5.1.3 Estrategia de crecimiento .....	25
5.2 Mercado objetivo.....	26
5.3 Propuesta de valor (Modelo Canvas) .....	28
5.4 Mezcla de Marketing.....	28
5.4.1 Producto .....	28
5.4.1.1 Presentación de la bebida .....	29
5.4.1.2 Logotipo y Marca .....	29
5.4.2 Precio.....	30
5.4.2.1 Estrategia general de precios .....	30
5.4.2.2 Estrategia de entrada .....	32
5.4.2.3 Estrategia de ajuste .....	33
5.4.3 Plaza.....	33
5.4.3.1 Canal de distribución .....	33
5.4.3.2 Tipo de distribución .....	34
5.4.4 Promoción.....	35
5.4.4.1 Alianzas estratégicas.....	35
5.4.4.2 Publicidad .....	35
5.4.4.3 Promociones de venta .....	36
5.4.4.4 Relaciones Públicas .....	36
5.4.4.5 Merchandising .....	36
5.5 Presupuesto para el plan de marketing .....	36

<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	37
6.1.1 Misión .....	37
6.1.2 Visión .....	37
6.1.3 Objetivos.....	38
6.2 Plan de Operaciones .....	38
6.2.1 Mapa de procesos .....	38
6.2.2 Cadena de Valor de Ecuarándanos Cía. Ltda. ....	39
6.2.3 Flujograma de procesos .....	40
6.2.3.1 Importación de arándano azul y compra de insumos locales .....	40
6.2.3.2 Producción.....	42
6.2.3.3 Distribución.....	43
6.2.4 Capacidad de producción .....	44
6.3 Estructura organizacional .....	45
6.3.1 Estructura legal.....	45
6.3.2 Diseño Organizacional.....	46
6.3.3 Organigrama.....	46
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA</b> .....	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1 Proyección de ingresos.....	47
7.1.2 Proyección de costos.....	48
7.1.3 Proyección de gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	49
7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo .....	49
7.2.2 Estructura de capital .....	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	50
7.3.1 Proyección del estado de resultados .....	50
7.3.2 Estado de situación financiera .....	50
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	51
7.3.4 Flujo de caja del proyecto .....	51

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	52
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	52
7.4.3 Criterios de valoración.....	52
7.5 Índices financieros.....	53
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	55
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS.....	62

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

En los últimos años se ha observado la creación de una gran cantidad de bebidas azucaradas para su comercialización en el mercado ecuatoriano, compuestas por edulcorantes, conservantes artificiales, entre otros ingredientes, que afectan directamente a la salud de quienes la consumen hasta el grado de causar enfermedades tales como la diabetes. (Garwood, 2016)

Cabe recalcar que además de ser perjudiciales para la salud, estas bebidas son las tradicionales debido a su alta preferencia, por lo que casi no se han presentado innovaciones referentes a sabores exóticos.

Por estas razones, la creación de una bebida nutricional de arándano azul importado con cedrón representa una innovación favorable en la industria, ya que el sabor es exótico y el insumo principal, arándano azul mexicano tiene propiedades altamente nutritivas como alto contenido de fibra, antioxidantes y vitaminas que ayudan a reducir el colesterol, mejorar el sistema inmunológico y digestivo, entre otros. (Proméxico, 2018)

De esta forma el siguiente plan de negocios presentará un producto saludable como solución para las personas que posean y quieran evitar enfermedades derivadas de un alto consumo de azúcar, y a su vez una nueva experiencia en el mercado quiteño de bebidas.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo General del trabajo**

Determinar la factibilidad de crear y comercializar una bebida nutricional a base de arándano azul y cedrón en el mercado quiteño.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Identificar los factores externos que afecten directamente a la creación de la empresa productora de la bebida de arándano azul.
- Establecer y analizar variables determinantes en el consumo de bebidas naturales en el mercado quiteño a través de una Investigación de Mercados.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto mediante la metodología del valor actual neto (VAN).

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

El presente capítulo realizará un análisis del entorno externo para la bebida nutricional de arándano azul con cedrón, es decir que se ubicará al producto en la industria a la que pertenece para conocer variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que influirían directamente. Así como también el estudio de las fuerzas de Porter.

Teniendo en cuenta que se realizará una importación del arándano azul se analizará también dichas variables externas del país de origen, en este caso México.

De esta manera se podrán determinar posibles oportunidades y amenazas.

### **2.1 Ubicación en el CIU**

La industria se encuentra bajo el CIU **C1030.15** Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca y hortalizas en **Ecuador**.

### **2.2 Variables a analizar en la industria**

Para la industria mencionada ubicada en Ecuador se analizarán los siguientes aspectos:

#### **2.2.1 Aspectos políticos**

**Tabla 1: Variables políticas de la industria**

POLÍTICO 
<p>1. En 2014 se estableció la Reglamentación Técnica del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) 184 para “JUGOS, CONCENTRADOS, NÉCTARES, BEBIDAS DE FRUTAS Y VEGETALES Y REFRESCOS” en donde se presentan requisitos que deben cumplir dichos productos al ser comercializados en Ecuador con el fin de proteger la salud de las personas y constatar las temas de la elaboración del producto como tal, además del envasado y rotulado. (INEN, 2014)</p>
<p><b>Análisis:</b> El control minucioso del INEN respecto a en la comercialización de bebidas representa una <b>Amenaza</b>.</p>
<p>2. El Ministerio de Salud Pública (MSP) presenta el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura Pública para la elaboración de bebidas que garantice un óptimo proceso de producción. Que indica que el MSP tiene la obligación de regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen su inocuidad, seguridad y calidad. (ARCSA, 2015)</p>
<p><b>Análisis:</b> La creación de una empresa productora de jugos deberá cumplir varios requisitos de inocuidad para que el MSP otorgue el permiso citado, lo cual se traduce en un tiempo de aproximadamente 4 a 6 meses, lo que representa una <b>Amenaza</b>.</p>
<p>3. Ecuador y México forman parte del Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) en donde existe una Preferencia Arancelaria Regional (PAR) otorgada en forma recíproca entre todos los países miembros a sus productos originarios. (ALADI, 2018)</p>
<p><b>Análisis:</b> Dicho acuerdo permite que productos ingresen al país con una reducción de aranceles. Lo expuesto se traduce en una <b>Oportunidad</b>.</p>

### 2.2.2 Aspectos económicos

**Tabla 2: Variables económicas de la industria**

ECONÓMICO 	
	<p>1. En Ecuador el valor de la canasta básica ha incrementado en un 1,32% en marzo de 2018, siendo de 711,13 USD, comparándola con el ingreso familiar mensual de 720, 53 USD, mientras que para la Canasta Familiar Vital existe un excedente de 44,17% comparado también con el mismo ingreso mencionado. (INEC, 2018)</p>
	<p><b>Análisis:</b> El aumento del valor de la canasta básica genera un menor poder adquisitivo para las familias. Lo cual representa una <b>Amenaza</b>.</p>
	<p>2. En 2018 el salario básico unificado aumentó en 11 dólares. (386 USD) el cual beneficiará a alrededor de 600 mil trabajadores privados, de conformidad a lo establecido en los instrumentos internacionales. (Ministerio de Trabajo, 2017)</p>
	<p><b>Análisis:</b> Se traduce en un mínimo aumento en el ingreso para los ecuatorianos, aun cuando existe un incremento en los precios, es decir no es representativo. Esto constituye una <b>Amenaza</b>.</p>
	<p>3. En 2015, el sector de bebidas representó el 39 % del PIB de la industria no petrolera ecuatoriana, de modo que es generador principal de empleo y un gran aporte para la economía ecuatoriana. (Banco Central del Ecuador, 2017)</p>
	<p><b>Análisis:</b> La industria tiene una considerable participación en la economía, presenta proyecciones positivas de crecimiento. Es decir existe una <b>Oportunidad</b>.</p>
	<p>4. En el año 2017 la industria manufacturera representó el 23% de Inversión Extranjera Directa (IED) total. Puntualizando que el 26% de la citada inversión corresponde al sector de bebidas. (Banco Central del Ecuador, 2017)</p>
	<p><b>Análisis:</b> Se presentan notables montos de inversión extranjera para la industria. Representa una <b>Oportunidad</b>.</p>

### 2.2.3 Aspectos sociales

**Tabla 3: Variables sociales de la industria**

SOCIAL 
<p>1. Según un estudio realizado en Ecuador el 81,5% de personas consume sodas o bebidas azucaradas, en su mayoría son personas en edades entre 15 y 19 años. (Euromonitor, 2016)</p>
<p><b>Análisis:</b> Significa que una proporción representativa se inclina hacia lo artificial sin tomar en cuenta el aspecto saludable, lo cual es una <b>Amenaza</b>.</p>
<p>2. De cada 100.000 personas, 1.373 tienen problemas de hipertensión derivada de diabetes en Ecuador, representando el 1,3%; causando defunciones, que hasta el 2011 se registraron 4455 por esta enfermedad. (OMS, 2013)</p>
<p><b>Análisis:</b> El crecimiento de personas con estas enfermedades se traduce en un cambio en el estilo de vida, haciendo que terminen inclinándose hacia lo natural. Esto constituye una <b>Oportunidad</b>.</p>
<p>3. Los hombres entre los 19 y 60 años en Ecuador consumen mayor cantidad de gramos al día de frutas y verduras, es decir tienen preferencia hacia lo natural, aproximadamente 200 gr, a diferencia de las mujeres. (INEC, 2013)</p>
<p><b>Análisis:</b> Hombres y mujeres representan un mercado potencial para las bebidas naturales. Sin embargo, el mercado masculino presenta una preferencia mayor. Lo cual representa una <b>Oportunidad</b>.</p>

#### 2.2.4 Aspectos tecnológicos

**Tabla 4: Variables tecnológicas de la industria**

TECNOLÓGICO 
<p>1. La industria de bebidas ha tenido grandes inversiones en tecnología como inspectores electrónicos con cámaras a 360° para la detección de envases y productos defectuosos; la renovación de parte de su flota de distribución, plataforma SAP, entre otros. (ANFAB, 2016)</p>

**Análisis:** Los avances tecnológicos para ser más productivos mediante la aplicación de economías de escala generan una reducción de costos. Significa una **Oportunidad**.

2. Creación de servicios digitales para la distribución de alimentos y bebidas a través de aplicaciones que conectan a usuarios, mensajeros y establecimientos. (Landívar, 2018)

**Análisis:** El uso y aplicación de las nuevas tecnologías permite un acercamiento, conocimiento y comunicación inmediata con los clientes. Es decir existe una **Oportunidad**.

## 2.3 Variables a analizar de México

Para el mercado mexicano, que es de donde se importará, también se realiza un análisis por cada uno de los aspectos siguientes.

### 2.3.1 Aspectos políticos

**Tabla 5: Variables Políticas de México**

POLÍTICO 
1. Su Programa de consolidación fiscal a mediano plazo, debe mantener el déficit global a mediano plazo en 2,5% del PIB y situar la deuda pública en una trayectoria descendente. (Banco Mundial, 2018)
<b>Análisis:</b> El país posee medidas políticas para tener una estabilidad. Esto es una <b>Oportunidad</b> .
2. Macroeconómicamente México está en una condición estable y goza de 11 acuerdos de libre comercio con 46 países, entre ellos el ser parte de la ALADI al igual que Ecuador. (Excelsior, 2018)
<b>Análisis:</b> Significa que es un país abierto al comercio internacional, favorable para realizar negocios. Lo cual constituye una <b>Oportunidad</b> .
3. México posee un sistema controlado para cada sector de su economía como las Normas Oficiales para la agricultura como el establecimiento y reconocimiento de zonas libres de plagas. (Vlex México, 2017)

**Análisis:** Hay un alto control de sus principales sectores económicos como es la agricultura, lo que da como resultado un óptimo sistema para este sector. Representa una **Oportunidad**.

### 2.3.2 Aspectos económicos

**Tabla 6: Variables económicas de México**

ECONÓMICO 
1. El peso ha presentado depreciación en estos últimos años y se considera que seguirá con la misma tendencia hasta 2019.(Banco Mundial, 2018)
<b>Análisis:</b> Se tiene un aumento en el poder adquisitivo. <b>Oportunidad</b>
2. Existe una gran dependencia económica hacia Estados Unidos, representa el 80% de sus exportaciones, siendo el principal socio económico para la exportación de arándano con un incremento en 2017. (Trademap, 2018)
<b>Análisis:</b> Existe un riesgo de que las cuotas de exportación de México se destinen en su totalidad a Estados Unidos, desabasteciendo otros mercados. Representa una <b>Amenaza</b> .
3. La agricultura representa más de 3,5% del PIB y emplea a más de 13% de la población activa. (Portal Santander, 2018)
<b>Análisis:</b> El empleo agrícola mexicano tiene un gran alcance causando que el sector tenga una buena capacidad productiva. Esto es una <b>Oportunidad</b> .

### 2.3.3 Aspectos sociales

**Tabla 7: Variables sociales de México**

SOCIAL 
1. La ubicación geográfica de México y su clima permiten que existan regiones con mayor fertilidad en sus suelos como Sinaloa, Sonora, Guanajuato, Jalisco, Tamaulipas y Veracruz, para mayor efectividad en cultivos. (Seminis, 2018)
<b>Análisis:</b> Las condiciones de las cosechas de frutos serán óptimas. Significando una <b>Oportunidad</b> .

2. En México se producen arándanos neotropicales con enorme potencial para mejorar la salud y con mayor cantidad de antioxidantes que en otras regiones. (BBC, 2014)

**Análisis:** Los arándanos mexicanos son ideales para brindar beneficios nutricionales en los alimentos o bebidas en que se empleen. **Oportunidad**

### 2.3.4 Aspectos tecnológicos

**Tabla 8: Variables tecnológicas de México**

TECNOLÓGICO 
<p>1. Producción de agroquímicos y biotecnología destinados a la agricultura por Monsanto, incluida la generación de semillas genéticamente modificadas, con una inversión anual de más de 500 millones de pesos en el Centro de Investigación Internacional para Características Nativas, ubicado en el estado de Nayarit. (Román, 2018)</p>
<p><b>Análisis:</b> La modificación de las semillas podría ocasionar una pérdida de sus propiedades nutritivas de los frutos. Constituye una <b>Amenaza</b>.</p>
<p>2. En México la producción de frutos como arándanos instalan macro túneles con malla antigranizo para la prevención del granizo a los cultivos. (Dm Corporativo, 2017)</p>
<p><b>Análisis:</b> Las tecnologías para los procesos agrícolas con mejores condiciones de los frutos para su comercialización. Esto es una <b>Oportunidad</b>.</p>
<p>3. Especialización de fincas dedicadas específicamente para arándanos, moras, frambuesas como SunnyRidge Blueberry Farms of México. En donde tiene temperaturas adecuadas para su cultivo y así mismo proporcionan una cadena de distribución bien definida. (Sunny Ridge, 2018)</p>
<p><b>Análisis:</b> La especialización en el cultivo de frutos exóticos permite que estos sean ideales para exportación. Significa una <b>Oportunidad</b>.</p>

### 2.4 Fuerzas de Porter

El análisis de las fuerzas de Porter se realiza únicamente para la industria a la que va a pertenecer el negocio, es decir en Ecuador. Para lo cual se presenta un análisis para cada fuerza.

**Tabla 9: Fuerzas de Porter**

<b>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	
<b>Información cuantitativa</b>	<b>Análisis</b>
<p>-Se requiere una alta inversión en empresas de bebidas, aproximadamente de 750 millones USD y para despliegue publicitario inicial se destinan más de 3.000 millones USD. (Negocios, 2014)</p> <p>-Según la Súper Intendencia de Compañías, el CIU C1030.15 está compuesto por 20 compañías a nivel nacional, en donde resalta Ecuajugos, IGC del Ecuador, entre otras, con alto posicionamiento. (Super Intendencia de Compañías, 2018)</p> <p>-En Ecuador se crea en 2011 la LEY ORGANICA DE REGULACION Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO para evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado (OAS, 2013)</p> <p>-Alianzas estratégicas para fusionar marcas y sabores, por ejemplo Tesalia con Tropical en 2014 (Tesalia, 2018)</p>	<p>Las barreras de entrada para el ingreso de una nueva empresa en esta industria son varias, debido la necesidad de contar con un capital considerable, además existen varias empresas posicionadas y con fuertes alianzas estratégicas y valor de marca por lo que representa una <b>Amenaza media alta.</b></p>
<b>AMENAZA DE SUSTITUTOS</b>	
<b>Información cuantitativa</b>	<b>Análisis</b>
<p>-Existe una gran cantidad de productos sustitutos con precios diversos por ejemplo las gaseosas tienen un precio de 1USD por dos litros, el litro de</p>	<p>Se observa que la cantidad de sustitutos para los jugos son</p>

<p>leche o yogurt está en aproximadamente 0,90 USD. Las botellas de agua son más económicas alrededor de 0,50 USD mientras que el litro de jugo embotellado cuesta aproximadamente 2,40 USD. (Supermaxi, 2018)</p> <p>-Las bebidas gaseosas y azucaradas poseen un impuesto por el grado de afectación a la salud para disminuir su consumo. (Garwood, 2016)</p> <p>-En el mercado ecuatoriano se desarrollan bebidas innovadoras, eficientes y sostenibles para el consumo humano, en donde se combina el sabor con la nutrición. (ANFAB, 2015)</p> <p>- Existen puntos de distribución múltiples para las empresas de bebidas, desde grandes supermercados hasta pequeños negocios de barrio e incluso ventas ambulantes. (Tesalia, 2018)</p>	<p>múltiples y con precios variados, lo que significa que el consumidor puede escoger cualquier producto para saciar su sed. Sin embargo se evidencia cierta innovación en estos productos.</p> <p>Por otro lado, el costo de cambio de un jugo a otra bebida es alto en temas de salud, ya que las gaseosas a pesar de ser un poco económicas tienen un impacto negativo en la salud de los consumidores. Representa una <b>Amenaza media alta.</b></p>
---	--

#### PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR

<b>Información cuantitativa</b>	<b>Análisis</b>
<p>-En Ecuador existe una amplia concentración de compradores de bebidas, que destinan una proporción específica de su ingreso para adquirirlas, creando el volumen total de ventas de las más importantes empresas de esta industria. (Sociedad, 2016)</p> <p>-Los clientes se enfrentan a una gran variedad de marcas de bebidas como Ecuajugos, Tesalia, IGC</p>	<p>Al existir varias compañías que ofrecen el mismo producto, significa poca diferenciación, por lo que los compradores tienen un <b>Poder de negociación alto.</b></p>

del Ecuador, Everfrut, Corparcorn Industries, Cetalco, Quala y Ecuapacific, siendo estas las más posicionadas. (Super Intendencia de Compañías, 2018)	
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR</b>	
<b>Información cuantitativa</b>	<b>Análisis</b>
<p>-Se presenta una alta cantidad de productores y comercializadores de frutas destinadas para elaborar jugos, ya que incluso existe la asociación de productores ecuatorianos de frutas y legumbres. (Comité Empresarial Ecuatoriano, 2017).</p> <p>-Existen varios proveedores extranjeros especializados de arándanos, frambuesas y moras, en donde destacan Blueberry farms de México, Huertas azules de Zacatlán y Grupo Coes, ubicadas en México. (Sunny Ridge, 2018)</p>	<p>La industria consta con proveedores nacionales y extranjeros de frutas para elaborar jugos, lo que se traduce en un <b>Poder de negociación de proveedores bajo.</b></p>
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS</b>	
<p>Al analizar los factores expuestos, se evidencia que existen varias empresas posicionadas bajo el CIIU C1030.15, ubicadas en su mayoría en Quito y Guayaquil, lo que representa alta competencia. Por otro lado, hay poca diferenciación en cuanto a marcas y sabores de los jugos.</p> <p>Finalmente, existen altos costos de salida debido a la maquinaria e instalaciones costosas que han tenido una alta inversión, así mismo una representativa indemnización por la cantidad de trabajadores que emplean. Y sobre todo una pérdida de alianzas estratégicas con otras compañías. Se traduce en una <b>Alta rivalidad</b></p>	

## 2.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Una vez analizada la información anterior, se recogen los factores más importantes para localizarlos en una matriz efe que permite conocer en qué grado afectarían estos aspectos y como se encuentran las empresas de esta

industria para un posible ingreso en la misma. Esta matriz puede ser visualizada en el **anexo 1**.

Al respecto de la matriz efe analizada, se obtuvo un total de 2,52 puntos según la ponderación dada para cada factor. Este total significa que para una empresa de esta industria las oportunidades pueden aprovecharse de mejor forma y que las amenazas pueden ser contrarrestadas de la misma manera, debido a que se encuentran sobre el promedio de 2,5.

## **2.6 Conclusiones del Análisis Externo**

### **PEST**

- Con la realización del análisis PEST de la industria de bebidas en el Ecuador, se concluye que existen altas amenazas en el aspecto político en cuanto a regulaciones como del INEN y del MSP que tienen una gran afectación a la industria por todos los requisitos necesarios y por el tiempo que se debe emplear para obtener dichos permisos; por otro lado en el ámbito social existe gran oportunidad en el país al existir personas que se inclinan hacia el consumo natural, lo que favorece a una empresa que elabore jugos con propiedades nutritivas.
- El acuerdo de integración entre Ecuador y México es fundamental para el desarrollo del comercio internacional, ya que fomenta las importaciones al tener beneficios en el pago de aranceles debido a una notable disminución monetaria representativa.
- México es un país con estabilidad en varios aspectos, de modo que es un buen destino para hacer negocios por tener gran apertura a relaciones comerciales y manejarse con políticas que han permitido un crecimiento económico significativo. En este caso la importación de arándanos azules puede ser favorable, ya que además al ser originarios de esta región tienen mayores propiedades nutricionales, se han evidenciado grandes avances tecnológicos en la agricultura y tiene las condiciones geográficas necesarias para un óptimo cultivo.

## **PORTER**

- La industria de bebidas tiene gran competitividad en el mercado ecuatoriano, debido a la cantidad de compañías y a la poca diferenciación en los productos como jugos naturales. Se concluye que para el ingreso de una nueva empresa en la industria, se debe enfocar en la innovación constante de los productos para obtener presencia en el mercado.
- Finalmente, al tener un poder de negociación bajo de los proveedores se puede establecer como estrategia una integración hacia atrás mediante la realización de alianzas con proveedores de arándano azul especializados, como Blueberry farms de México, para así tener una ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

El presente capítulo llevará a cabo una recopilación de información acerca del cliente a través del desarrollo de una investigación cualitativa y cuantitativa con herramientas que permitan obtener hallazgos y conclusiones relevantes.

#### **3.1 Oportunidad de mercado**

La gran cantidad de bebidas carbonatadas en el mercado con componentes nocivos y artificiales poseen un valor nutricional nulo, siendo las causantes de varias enfermedades. Además la poca innovación en cuanto a sabores exóticos ocasiona que las personas preocupadas por su salud tengan pocas opciones para hidratarse.

De esta manera ofrecer al mercado una bebida altamente saludable y de un sabor exótico representa una oportunidad para su lanzamiento. Esto es debido a la cantidad de propiedades nutricionales que tienen los arándanos azules, como los antioxidantes que previenen enfermedades por evitar la oxidación que daña a las células, y que además se han usado para tratar varios trastornos como el cáncer. También contienen vitaminas y fibra que ayudan a controlar el colesterol, a mejorar la vista, entre otras ventajas.

#### **3.2 Problema de investigación de mercados**

¿Cuáles son las expectativas que tienen los consumidores quiteños de una bebida nutricional con un sabor exótico, como es el arándano azul con cedrón, para adquirirla?

### **3.3 Objetivos de investigación de mercados**

#### **3.3.1 Objetivo General**

- Determinar la aceptación de la nueva bebida nutricional a base de arándano azul con cedrón en el mercado quiteño.

#### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer las preferencias nutricionales que tienen los consumidores quiteños en cuanto a bebidas de este tipo con la finalidad de tomar decisiones.
- Determinar las principales características que una bebida nutricional debe tener para ser adquirida por los quiteños.
- Determinar el precio justo que los consumidores quiteños estarían dispuestos a pagar por la bebida nutricional a base de arándano azul con cedrón, mediante la aplicación del método de Van Westendorp.
- Establecer el canal de distribución adecuado y los lugares más factibles en donde se pueda comercializar la bebida de arándano azul.
- Conocer los medios de comunicación más usados para promocionar la bebida nutricional de arándano azul con cedrón.
- Determinar los canales de venta y estrategia de comercialización más efectivos para el producto conforme la preferencia del consumidor.
- Identificar el comportamiento que tendría el consumidor para la bebida de arándano azul con cedrón.

### **3.4 Diseño de la Investigación**

Para el desarrollo de la investigación de mercados se aplicarán herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, descritas a continuación.

### 3.4.1 Investigación Cualitativa

Este tipo de investigación aplica entrevistas a expertos y focus group, las cuales se llevan a cabo mediante reuniones con diálogos naturales sobre el tema, para obtener hallazgos e información relevante requerida. En este caso se realizaron dos entrevistas a expertos en la creación y comercialización de bebidas nutricionales, y un focus group con la participación de ocho personas escogidas por ser parte del grupo objetivo, es decir potenciales clientes.

Los guiones de las entrevistas realizadas a los expertos junto con sus fichas se encuentran mostrados en el **anexo 2**, mientras que la guía para el desarrollo del focus group se encuentra en el **anexo 3**.

#### 3.4.1.1 Resultados Investigación Cualitativa

La siguiente tabla muestra los principales hallazgos obtenidos en ambos casos:

**Tabla 10: Resultados de la Investigación Cualitativa**

Hallazgos Entrevista a experto 1: Ing. Esteban Torres ( Producción)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de elaboración de un jugo es sencillo.</li> <li>- La maquinaria es especializada.</li> <li>- Un jugo natural se basa en concentrados de fruta.</li> <li>- Exprimir propiedades nutricionales de frutas.</li> <li>- Se debe tener en cuenta costos de producción.</li> <li>- El arándano azul se lo puede explotar por sus ventajas en la salud.</li> </ul>
Hallazgos Entrevista a experto 2 : Ing. José Arau ( Comercialización)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los jugos son fuente de proteínas y vitaminas.</li> <li>- Los consumidores de jugos son amas de casa en su mayoría, para los niños.</li> <li>- Crear una combinación entre nutrición y sabor.</li> <li>- Las nuevas tendencias naturales conllevan un consumo responsable sin azúcar en las bebidas.</li> <li>- Los sabores tradicionales en las bebidas son los preferidos.</li> <li>- La promoción de los jugos trata de hacer llegar el mensaje saludable en el empaque con beneficios claros, y en este caso también en el sabor exótico.</li> </ul>

- Para un nuevo producto se debe tener en cuenta costos de elaboración, de marketing, la distribución y la rotación del producto.
- La bebida de arándano azul con cedrón podría ser lanzada como bebida antioxidante por su valor natural y combinación exótica.
- Para esta bebida sus posibles consumidores serían los *millennials* que prefieren bebidas naturales con sabores tradicionales, con azúcar reducida y que no tienen tiempo de prepararlas.

#### Hallazgos del focus group

- La nutrición es el eje de una vida saludable.
- El consumo saludable lo aplican para evitar enfermedades, por tener una buena figura y por sentirse bien.
- Las bebidas más preferidas son los hidratantes, los jugos y las gaseosas. (en este orden)
- La elección por una bebida puede ser por el amor a la marca.
- La frecuencia de compra de bebidas es diaria en su mayoría.
- Las tiendas accesibles son las más utilizadas para comprar.
- Los comerciales de tv y las redes sociales promocionan mejor los nuevos productos.
- El mensaje publicitario es de gran importancia, mostrar beneficios e identificación con el consumidor
- Las expectativas de una bebida de este tipo es combinar un sabor delicioso con bajo azúcar, que sea natural y nutricional, con mayor cantidad de mililitros y con un precio asequible. (en este orden)
- La bebida de arándano azul con cedrón es interesante, estarían dispuestos a comprarla por sus beneficios.
- Se recomienda agregar toques energizantes, mantenerse original y enfocarse en el sabor único.

Al respecto de la tabla se evidencia que las nuevas tendencias naturales hacen que los consumidores prefieran salud y nutrición en sus bebidas, ocasionando que se inclinen más hacia la compra de jugos naturales que les brinden beneficios. Sin embargo, valoran muchos más aspectos como el sabor, la

calidad, la presentación, la cantidad y el precio de una bebida para adquirirla. Así mismo, la idea de una nueva bebida de arándano azul con cedrón presenta una posible aceptación con unas cuantas recomendaciones como: el tener en cuenta los costos que conllevan su elaboración, enfocarse en nichos de mercado para su comercialización, explotarla y promocionarla como un jugo antioxidante en los canales de comunicación más usados como redes sociales, distribuirla en lugares accesibles, tener en cuenta el precio para una mayor frecuencia de compra y finalmente añadirle toques energizantes como parte de su originalidad.

### **3.4.2 Investigación Cuantitativa**

Para un análisis cuantitativo se aplican cuestionarios denominados encuestas, con preguntas específicas acerca de un tema para obtener información determinada, de esta manera se puede contabilizar respuestas para resultados más exactos. Es así que, en este caso se empleó una encuesta de veinticinco preguntas a cincuenta personas entre 15 y 65 años, quienes podrían ser los posibles clientes de la bebida de arándano azul con cedrón.

El cuestionario abarcó temas en cuanto a preferencias y hábitos de consumo de las bebidas naturales como jugos, así mismo preguntas acerca de cómo debería ser la distribución, promoción y precio de una nueva bebida de este tipo que sea lanzada al mercado, y también de cómo sería la aceptación del posible producto en los consumidores. El modelo de la encuesta puede ser visualizado a detalle en el **anexo 4**.

#### **3.4.2.1 Resultados Investigación Cuantitativa**

Tras realizar el procedimiento descrito anteriormente, se obtuvieron varios resultados y para poder interpretarlos se realizó un análisis inferencial con matriz de correlación y tablas dinámicas, las cuáles se muestran en el **anexo 5**.

Según dichas tablas, se evidenció que las encuestas permitieron conocer a profundidad las preferencias de los consumidores de bebidas nutricionales. En primer lugar, se obtuvo que los jugos son los principales elegidos con un 37,25% y que además en su mayoría son de la marca Coca Cola. Así mismo, los atributos

más valorados para una bebida de este tipo son el sabor y la cantidad de mililitros que tenga, y que en su preferencia sea de 500 ml con un 25,49%.

Por otro lado, se determinó que la bebida de arándano azul con cedrón tiene potencial de ser adquirida en el mercado, con una aceptación del 96,08%, dentro del cual el 50,98% son consumidores del género masculino. De forma que, la consumirían con una frecuencia de 1 a 2 veces a la semana preferiblemente en la mañana y cuando ellos requieran hidratarse.

Además, se recomienda que para lanzar este producto al mercado se tome en cuenta la distribución indirecta en el centro norte y sur occidental de la ciudad de Quito con una aprobación del 17,65% y 25,49% respectivamente. En cuanto a la promoción debería realizarse principalmente en redes sociales y comerciales publicitarios con mayores porcentajes obtenidos en la encuesta, como también aplicar herramientas de merchandising como promociones 2X1 y descuentos.

Por otra parte, para conocer el precio justo que los consumidores pagarían por el producto se aplicó el Modelo Van Westendorp, el cual relaciona preguntas específicas que determinan la sensibilidad al precio.

Finalmente, se obtuvo que el precio ideal debe situarse en un rango entre 1 USD y 1,50 USD y que el promedio para ser considerado justo es de 1,24 USD.

**Tabla 11: Precio justo promedio**

Precios deseado		Precio justo
0,60	5,88%	0,035
0,75	5,88%	0,044
0,80	1,96%	0,016
1,00	33,33%	0,333
1,20	1,96%	0,024
1,25	13,73%	0,172
1,40	1,96%	0,027
1,50	15,69%	0,235
1,60	1,96%	0,031
1,70	3,92%	0,067
1,75	3,92%	0,069
1,80	3,92%	0,071
2,00	5,88%	0,118
Total general	100,00%	1,241

La determinación del precio será presentado en la sección correspondiente del mix de marketing.

Todos estos resultados permitirán desarrollar estrategias para el mix de marketing posteriormente.

### **3.5 Conclusiones de la Investigación de Mercados**

- En la investigación de mercados realizada se evidenció que las tendencias naturales han tenido impacto en los consumidores quiteños, ya que en la actualidad optan por tener una vida más saludable con una dieta equilibrada, que incluye bebidas nutricionales que les brinden beneficios y que de preferencia sean jugos naturales.
- Teniendo en cuenta los atributos más valorados para una bebida nutricional, según las encuestas el sabor y la cantidad son fundamentales con un 25,49% obtenido, es así que se debe procurar que el sabor exótico sea percibido muy bueno por el consumidor y que se combine con una suficiente cantidad de mililitros como son 500 ml.
- En cuanto al precio de la bebida, se concluye que para que la bebida sea adquirida debe tener un precio considerado asequible por los consumidores y que según el método de Van Westendorp el precio justo que ellos pagarían es de 1,24 USD.
- El análisis cuantitativo indicó que los consumidores quiteños optan por canales de distribución indirecta, por lo que la comercialización de la bebida de arándano azul con cedrón debería ser en supermercados y tiendas de barrio, específicamente ubicados en los sectores centro norte y sur occidental de la ciudad, ya que fueron los más recorridos por ellos con un 17,65% y 25,49% respectivamente.
- El focus group y las encuestas indicaron que los anuncios en redes sociales y comerciales publicitarios son las principales fuentes de información para enterarse de un producto nuevo, entonces es recomendable que la bebida se promocióne a través de estos medios para así llegar al consumidor y ocasionar que este la adquiera.

- La bebida nutricional de arándano azul con cedrón tendría una gran aceptación por los consumidores quiteños, ya que el 96,08% de ellos la compraría por ser innovadora, con una frecuencia semanal y en situaciones en donde requieran hidratarse.
- El lanzamiento de la bebida nutricional de arándano azul con cedrón es viable, siempre y cuando se cumplan con los requerimientos del consumidor. Es decir, un precio asequible, un sabor excelente junto con una cantidad de 500 mililitros, que esta sea promocionada en redes sociales y otros comerciales, con el uso de herramientas de merchandising y promociones de ventas como descuentos, y sobre todo que sea distribuida por canales modernos y tradicionales. Sólo de esta manera el consumidor se sentirá totalmente satisfecho con el producto.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

En la actualidad, la industria de bebidas representa cerca del 40% del PIB de la industria no petrolera ecuatoriana, además recibe una notable proporción de la Inversión Extranjera Directa (IED) total destinada para la industria manufacturera. Es decir, que en términos económicos el sector presenta perspectivas favorables y positivas de crecimiento a futuro.

Por otro lado, en los últimos años se ha presentado que el consumo responsable ha ido incrementando en los quiteños, principalmente en los hombres que incluyen frutas y verduras en su dieta diariamente.

Es así que, algunas empresas dedicadas a la producción y comercialización de bebidas se han enfocado en elaborar productos más nutricionales, para lo cual se han desarrollado tecnologías que permiten extraer la mayor cantidad de vitaminas y nutrientes de frutas, con la finalidad de crear bebidas saludables.

De estas empresas seis son las más posicionadas (Ecuajugos, Tesalia, IGC del Ecuador, Everfrut, Corparcorn Industries, Cetalco), las cuales no poseen mayor

innovación, ni investigación y desarrollo (I+D) en bebidas producidas a base de frutas exóticas.

Es así que, la posible bebida a crearse tiene como componente principal el arándano azul importado de México, el cual es exótico y al ser originario de este país se garantiza que es mejor que cualquier otro arándano producido en el resto del mundo. Posee potentes antioxidantes y propiedades nutricionales que benefician la salud de quien lo consuma.

Para la importación del arándano azul existen varios proveedores mexicanos especializados, con quienes al crear alianzas se puede garantizar la calidad de este fruto, y por ende generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

De esta manera, se presentaría innovación en la industria por crear un producto altamente nutricional con un sabor exótico.

Además, con la investigación de mercados realizada se determinó que la mayoría de las personas participantes se atrevería a probar la bebida, ya que se han inclinado hacia tendencias más naturales. Por lo que se enfocan en productos que les brinden bienestar y un buen sabor.

La encuesta aplicada en la investigación cuantitativa definió que el 37,25% ya se encuentra consumiendo una bebida nutricional o natural que cuide su salud y prevenga enfermedades.

Finalmente, la aceptación del posible producto a crearse es del 96,08% en un segmento de personas quiteñas entre los 15 y 65 años, y que realizan algún tipo de actividad física. Lo que demuestra que la bebida de arándano azul con cedrón llegaría a casi todo este segmento descrito.

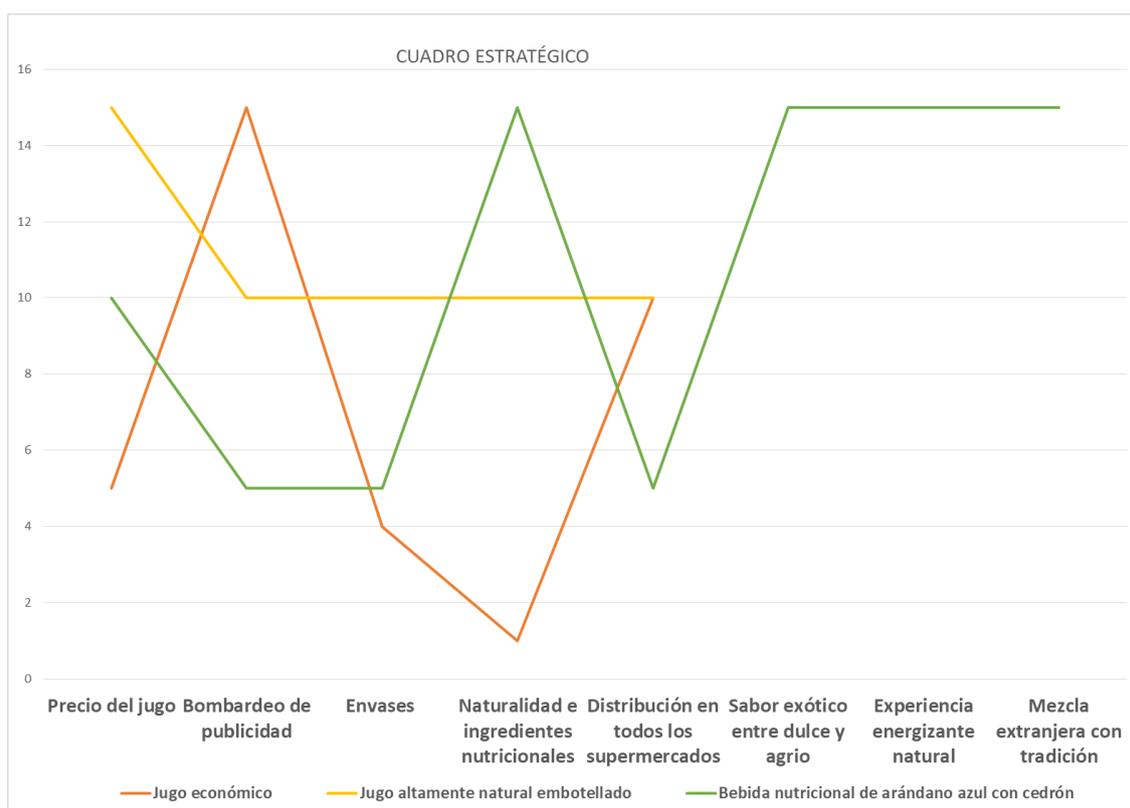
## **4.2 Cuadro estratégico**

El cuadro estratégico es una herramienta útil que permite evidenciar la innovación y el valor añadido de un producto, comparándolo con sus principales competidores o sustitutos que tienen características similares. (Chan Kim, 2005, pág. 36)

Para la posible bebida de arándano azul con cedrón se compara con productos muy parecidos en el mercado quiteño, como con el jugo nutricional embotellado de frutas Tépic con alto precio, y con un jugo económico más artificial como es el caso de Cifrut.

En la elaboración del cuadro estratégico se coloca en el eje x variables relevantes y factores relacionados a una bebida de este tipo, en este caso se tomó en cuenta el precio, el envase, el bombardeo de publicidad innecesaria, la distribución, entre otras. Por otro lado, en el eje y se colocan las respectivas puntuaciones para cada uno de ellas según la bebida que se esté tratando, estas puntuaciones se establecieron entre 0 a 15, en donde este último significa el valor más alto y el 0 el más bajo.

De este modo se obtuvo el siguiente cuadro:



**Figura 1: Cuadro estratégico**

De acuerdo a la figura presentada, se observa que la línea de la bebida de arándano azul con cedrón tiene mayor puntuación en variables que los otros

productos no consideran y una menor en factores que todos toman en cuenta e incluso llegan a sobreexplotarlos. Esto significa que el potencial producto refleja un valor añadido y diferenciado en la comparación realizada.

### 4.3 Esquema de las cuatro acciones

Para ofrecer valor en un producto se requiere llevar a cabo cuatro acciones eliminar, incrementar, reducir y crear aspectos que para la industria son necesarias. (Chan Kim, 2005, pág. 37)

Es así que, si se lanzaría al mercado la bebida nutricional de arándano azul con cedrón se basaría en la siguiente matriz:

Eliminar	Incrementar
Excesivos esfuerzos de marketing como el bombardeo de publicidad.	Naturalidad del jugo.
Envase costoso	Precio respecto a los jugos económicos.
	Antioxidantes y fibra.
	Puntos de venta
	Promociones
	Servicio post venta
Reducir	Crear
Distribución masiva en canales de intermediarios	Sabor agradable exótico entre agrio y dulce.
Cantidad excesiva de proveedores de frutas.	Mezcla entre fruta extranjera con hierbas tradicionales.
	Experiencia energizante natural.

**Figura 2: Matriz eliminar-reducir-incrementar-crear**

## 5. PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrollarán las principales estrategias y herramientas de marketing que permitirán el lanzamiento, posicionamiento y crecimiento del producto a crearse. Para lo cual se presentará la estrategia de marketing, el mercado objetivo, la propuesta de valor mediante el modelo Canvas y el mix de marketing con cada una de las 4 Ps.

## 5.1 Estrategia general de Marketing

Se desarrollarán tres tipos de estrategias para cada fase del potencial producto: lanzamiento, crecimiento y posicionamiento.

### 5.1.1 Estrategia de lanzamiento: Diferenciación

Para el lanzamiento de la bebida nutricional de arándano azul con cedrón en el mercado se aplicarán las estrategias genéricas de Porter, para lo cual se elabora la siguiente matriz, que relaciona el mercado al que se dirige con la percepción que el cliente tendrá acerca del posible producto.

<p style="text-align: center;"><b>DIFERENCIACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se atenderá en el sector industrial de bebidas en Quito a consumidores de un nivel socioeconómico alto (AyB).</li> <li>-Exclusividad en mezcla exótica.</li> <li>-Arándano azul con mayor cantidad de antioxidantes.</li> <li>-Alta naturalidad del jugo y energía natural</li> </ul>	<p><b>LIDERAZGO EN COSTES</b></p>
<p><b>SEGMENTACIÓN ENFOCADA A UN SEGMENTO</b></p>	<p><b>SEGMENTACIÓN CON ENFOQUE EN COSTES BAJOS</b></p>

**Figura 3: Matriz de estrategias genéricas de Porter**

Con respecto a la matriz citada, para la bebida nutricional a base de arándano azul con cedrón se aplicará la Estrategia de Diferenciación, ya que el producto presentará una exclusividad que será percibida por el cliente.

La diferenciación se adquiere debido a que es considerada como una bebida innovadora y con materia prima importada, que es el arándano azul mexicano con características Premium. Además, a través de la creación de una mezcla exótica entre una fruta extranjera y una hierba tradicional se obtiene un sabor peculiar. También porque proporcionará un alto valor nutricional, debido a la cantidad de antioxidantes que el arándano mexicano posee, los cuales ayudan

a cuidar la salud. Y sobre todo porque contará con una naturalidad excepcional, que hoy en día muy pocos jugos presentan.

Debido a las características mencionadas, el cliente estaría dispuesto a pagar más, haciendo que la bebida nutricional con arándano azul y cedrón sea diferenciada. De esta manera, la combinación entre sabor y experiencia hace que el potencial producto sea percibido como único para el consumidor.

### **5.1.2 Estrategia de posicionamiento**

El posicionamiento se refiere a la percepción que tendrá el cliente acerca del producto, es decir cómo se quedará en su mente. De este modo se relaciona los beneficios con el precio. (Cueto, 2012)

Respecto a lo señalado, la estrategia de posicionamiento a desarrollarse para la bebida de arándano azul con cedrón será **más por más (más beneficio, mayor precio)**, debido a que el potencial producto ofrecerá mayores beneficios que un jugo regular en cuanto a calidad, sabor y naturalidad, y especialmente un distinguido valor nutricional que será entregado. De esta manera se justifica un precio más elevado.

Por estas razones, se dirigirá a personas que valoren las propiedades de la potencial bebida y se encuentren dispuestas a pagar más. Por ende, se tratará de clientes saludables con un estilo de vida elevado.

### **5.1.3 Estrategia de crecimiento**

Para la determinación de una estrategia de crecimiento acertada, se elabora la Matriz de Ansoff que relaciona mercados y productos. La misma indica que de acuerdo al cuadrante en que se ubique el potencial producto se decidirá qué estrategia se debe aplicar.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<b>PENETRACIÓN DE MERCADO</b>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b> -Mercado actual existente, quiteños con nivel socioeconómico alto que tengan preocupación por cuidar su salud. - Bebida con sabor innovador y saludable
	Nuevos	<b>DESARROLLO DE MERCADOS</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>

**Figura 4: Matriz de Ansoff**

Según la citada matriz, se obtiene que para la bebida nutricional a base de arándano azul con cedrón, se aplicará la estrategia de desarrollo de productos para lograr un crecimiento. Puesto que, se atiende en el mercado actual de consumidores quiteños con un alto nivel socioeconómico y que se preocupan por su salud, y se ofrece un producto considerado nuevo por la combinación exótica y nutricional.

Entonces, para llevar a cabo la estrategia se deberán desarrollar bebidas de arándano azul en distintas presentaciones y volúmenes. Asimismo, el tema del sabor puede expandirse a través de frutas similares como el arándano rojo o negro mexicano y también incluir hierbas como la menta y la manzanilla en la combinación. De esta forma el desarrollo de producto se reflejará en varias versiones.

## 5.2 Mercado objetivo

Se obtendrá el mercado objetivo a través de un desglose de variables descritas a continuación:

Tabla 12: Mercado objetivo

Variables geográficas	Personas ubicadas en la ciudad de Quito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2.6 millones</b> de personas. (INEC, 2017)</li> </ul>
Variables demográficas	Edad: entre 15 a 65 años Género: masculino y femenino Religión: no es relevante Origen étnico: no es relevante Nivel socioeconómico: A y B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 71,1% son quiteños entre 15 a 65 años (INEC, 2018) Es decir <b>1.848.600</b> personas</li> <li>• 13,1% son de Niveles socioeconómicos A y B (INEC, 2011) Resultan <b>242.166</b> personas</li> </ul>
Variables psicográficas	Estilo de vida: activo, preocupado por su salud, que realice alguna actividad física. Personalidad: proactiva, optimista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 12,7% de quiteños realiza algún tipo de actividad física semanal. (Plan Metropolitano de Desarrollo, 2011) Resultan <b>30.755</b> personas</li> </ul>
Segmento	<b>30.755</b> de personas en la ciudad de Quito Aceptación: 96,08%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 96,08% compraría el potencial producto  <b>El segmento a atender resultante es de 29.549 personas.</b> </li> </ul>

Adaptado de: INEC, 2017 (Ecuador)

La comercialización de la bebida nutricional de arándano azul con cedrón se realizará en la ciudad de Quito, a personas entre 15 a 65 años de un nivel socioeconómico alto, que tengan un estilo de vida activo, es decir que realicen algún deporte, y sobre todo que estén dispuestos a comprar el potencial producto. Después de haber seleccionado a consumidores con estas características, el mercado objetivo es de 29.549 personas.

### **5.3 Propuesta de valor (Modelo Canvas)**

La propuesta de valor es ofrecer al consumidor una bebida innovadora a base de arándano azul Premium con cedrón medicinal ecuatoriano. Además que esta aporte nutrición, un sabor diferenciado y una experiencia energizante natural, para cuidar la salud y al mismo tiempo disfrutar de una mezcla exótica. Los beneficios y acciones claves que se piensa promover para lograr un posicionamiento se muestran en el modelo Canvas (**anexo 6**).

### **5.4 Mezcla de Marketing**

#### **5.4.1 Producto**

La bebida nutricional de arándano azul con cedrón brindará sabor, experiencia y nutrición en un solo producto. Mediante la combinación entre una fruta extranjera ácida-dulce con una planta tradicional del Ecuador permitirá que el sabor sea único y que las propiedades de ambos componentes generen una sensación de bienestar al consumirla.

Los beneficios que brindará el potencial producto son:

- Consumir una considerada cantidad de antioxidantes que ayuden al sistema inmunológico y sistema digestivo.
- Prevención de enfermedades como una alta presión arterial y evitar el colesterol.
- Sensación de relajación y bienestar por las propiedades antiinflamatorias sedantes y calmantes que el cedrón posee.

- Naturalidad del 100% en la bebida, sin uso de edulcorantes calóricos ni conservantes dañinos artificiales.
- Sabor exquisito por la combinación exótica.

#### 5.4.1.1 Presentación de la bebida

El potencial producto será presentado en una botella de vidrio transparente de 500 ml, que permita la conservación de la mezcla y apreciar el color azulado de la bebida.

En el envase se añadirá la etiqueta que reflejará el nombre del producto “**Free-Blue**” junto con los componentes específicos y con las cantidades exactas dentro de un cuadro de información nutricional, cumpliendo con todas las especificaciones de etiquetado que exige la normativa ecuatoriana para bebidas.

#### Empaque

Se presentará el empaque individual para la compra del consumidor final de 500 ml. Adicionalmente, se empaquetará en cantidades de 12, 24 y 36 unidades de 500 ml cada uno, para los intermediarios y para quienes deseen comprar en grandes volúmenes.

#### 5.4.1.2 Logotipo y Marca

La marca de la bebida nutricional de arándano azul con cedrón llevará el nombre de “**Free Blue**”. Por ello se presenta el siguiente logotipo, junto con su prototipo de la botella de 500 ml.



Figura 5: Logotipo



**Figura 6: Prototipo de la botella de 500 ml**

Free Blue significa *azul libre* y se escogió este nombre por el característico color del ingrediente principal de la bebida y sobre todo por el bienestar que generará en la salud de quienes la consuman, es decir trata de reflejar que brinda aires frescos y azules, libres de enfermedades y componentes dañinos.

Los elementos del logotipo engloban los ingredientes de la bebida: el arándano azul y el cedrón, así como también el nombre de la marca enfocada a través de un círculo para darle realce.

#### **5.4.2 Precio**

La fijación del precio para Free blue se basa en tres metodologías: precio basado en los costos, promedio según la competencia y según el modelo de Van Westendorp.

##### **5.4.2.1 Estrategia general de precios**

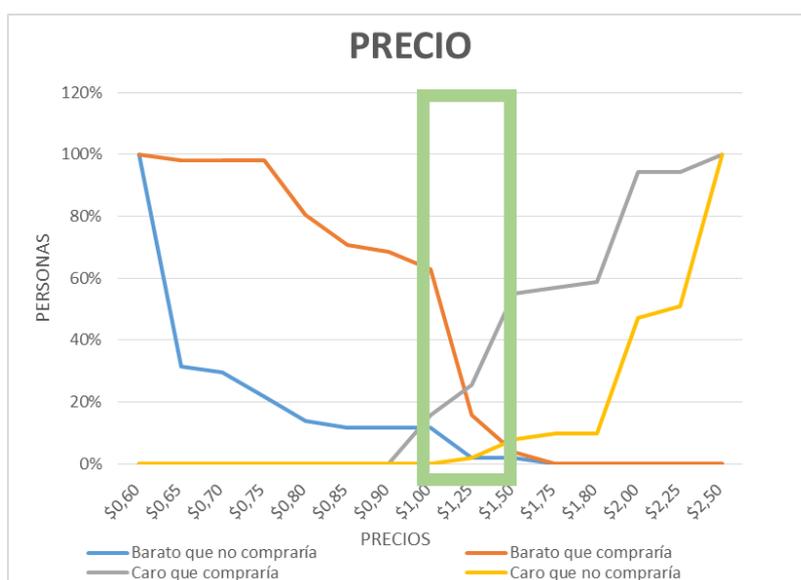
Como estrategia general se define que el precio será fijado con la estrategia del costo más margen, en donde se trata de que en base al costo total del producto se aplica un incremento, para de esta manera obtener un precio con margen. (Kotler, 2013)

**Tabla 13: Costo de venta unitario de Free Blue**

Costo de venta unitario			
	U	Q	USD
<b>Materia prima</b>			
Arándano	kg	0,08	0,79
Cedrón	kg	0,015	0,02
Edulcorante (Polidextrosa)	kg	0,012	0,02
Tapa	u	1	0,01
Vidrio	u	1	0,07
Etiqueta	u	1	0,01
Conservante (Sorbato de potasio)	kg	0,008	0,02
Energía			0,005
Agua			0,005
<b>Mano de obra</b>			0,02
<b>CIF</b>			0,13
<b>TOTAL</b>			<b>1,08</b>

De esta manera se puede fijar el precio sobre el costo para obtener margen.

Por otro lado, en la investigación de mercados realizada y con la aplicación del modelo de Van Westendorp se obtuvo que el precio para la bebida nutricional de arándano azul con cedrón debe encontrarse en un rango de 1 USD a 1,50 USD, para que el consumidor esté dispuesto a adquirirlo. Tal como lo indica el siguiente gráfico:



**Figura 7: Gráfico del intervalo del precio de producto**

Tomando en cuenta el costo de venta de 1,08 USD y el rango obtenido según el modelo Van Westendorp se toma la decisión de fijar el precio de venta al público en 1,50 USD para la bebida nutricional de arándano azul con cedrón por cada unidad de 500 ml. Obteniendo un margen sobre el costo y encontrándose en concordancia con la opinión del consumidor.

#### 5.4.2.2 Estrategia de entrada

En cuanto a la estrategia de precio de entrada, la empresa aplicará la estrategia de descremado que es identificada principalmente por fijar un precio por encima de la competencia. Lo que en este caso es congruente, debido a que Free Blue es una bebida innovadora en el mercado.

Para lo cual, se toma en cuenta el promedio de precios de las principales empresas competidoras que comercializan bebidas con características y beneficios nutricionales similares a la de arándano azul con cedrón.

**Tabla 14: Precio de las empresas de la competencia**

Empresa	Producto	Volumen	Precio USD
Quala	Saviloe	300 ml	1
Ecuajugos	Jugos Natura	200ml	0,85
Tépik	Tépik	300ml	2
Ecopacific	D' hoy	355 ml	1,25
Ecopacific	Agua funcional Bvida de aloe	300ml	1,46
<b>PROMEDIO</b>			1,31

Según la tabla, se evidencia que la competencia presenta bebidas con una menor cantidad de mililitros y con un precio promedio de 1,31 USD, lo que relacionando ambos factores se obtiene que por mililitro se cobra alrededor de 0,004 USD. Esto significa que con el precio de 1,50 USD que se desea ingresar, a pesar de ser superior que los cinco principales competidores, se ofrecerá una mayor cantidad de mililitros (500 ml) de una bebida totalmente innovadora, tal como lo requiere el consumidor.

### 5.4.2.3 Estrategia de ajuste

Para la empresa se establecerá una estrategia de ajuste de segmentación, de forma que se tengan precios diferentes, es así que se determina:

- En cuanto a los paquetes de más unidades se fijará un precio de venta a intermediarios de 1,30 USD, ya que estas compras se efectuarán con mayor volumen y frecuencia, de modo que tengan margen de ganancia.
- En el caso de la venta directa (explicada en el apartado Plaza) se establecerá un *precio especial* por paquete que conste con un 10% de descuento del total de unidades compradas, de modo que para un consumidor final sea más conveniente adquirir la bebida a través de este canal y en mayor volumen. Por ejemplo:

Paquete de 12 unidades: 1,50 USD x 12= 18 USD

Descuento: 18 USD – (10% (18)) = 1,80 USD

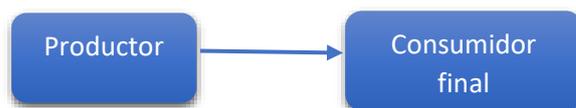
*Precio real:* 16,20 USD por paquete de 12 unidades.

### 5.4.3 Plaza

La bebida nutricional de arándano azul será entregada a través de una distribución indirecta y directa, ya que se utilizarán intermediarios para llevar el producto hasta el consumidor final y también a través de una venta directa.



**Figura 8: Distribución indirecta**



**Figura 9: Distribución directa**

#### 5.4.3.1 Canal de distribución

La distribución indirecta que se utilizará para comercializar el producto tiene la presencia de los minoristas o intermediarios:

- Canal moderno que incluye:
  - ✓ Supermercados
  - ✓ Farmacias
  - ✓ Cadenas de gimnasios
- Canal tradicional que comercializará a través de las tiendas de barrio, ubicadas en los sectores centro norte y sur occidental de Quito, tal como eligieron las personas encuestadas.

La distribución directa se realizará mediante la venta a los consumidores a través de una página web y una aplicación de Free Blue, disponible para android y IOS. En donde se comercializará con mayores beneficios hacia el cliente como el *precio especial* indicado anteriormente, para que posteriormente este canal sea el principal generador de ventas.

Cabe recalcar que a pesar de que se eligió como centro de distribución principal el centro norte y el sur occidental de Quito (respaldados por las encuestas), se debe considerar que las alianzas estratégicas para distribuir en canal moderno abre la posibilidad de comercializar en valles y lugares aledaños.

#### **5.4.3.2 Tipo de distribución**

Una vez indicada la forma en que se va a comercializar la bebida nutricional de arándano azul, se evidencia que el tipo de distribución a utilizarse es la **distribución selectiva**.

Este tipo de distribución trata de un producto con valor añadido, además cuenta con reducidos distribuidores en zonas seleccionadas y finalmente tiene una percepción de valor en el consumidor. (Lambin, 2009, pág. 377).

Es así que Free Blue cumple con todos los aspectos para comercializar de forma selectiva, por la utilización del canal moderno, tiendas seleccionadas y una distribución a través de la web.

#### **5.4.4 Promoción**

Para promocionar Free Blue se van a utilizar estrategias de atracción, para que el producto llegue a la mente del consumidor y que ocasione su compra.

##### **5.4.4.1 Alianzas estratégicas**

- En primer lugar, la bebida nutricional necesita aliarse con organizaciones que promuevan su consumo y promoción. Por lo que, para su distribución deberá tener alianzas estratégicas con Oki Doki, Fybeca, Sana-Sana. Y para las cadenas de gimnasios se tendrá en cuenta a: Smart Fit Ecuador, Balance Fitness center, Gym Guerra, Gimnasio Marbella Fit, entre otros.
- También la marca Free Blue será sponsor de carreras y eventos deportivos, con quienes formarán alianzas comerciales.

##### **5.4.4.2 Publicidad**

- La creación de una página web y aplicación de Free Blue que mostrará anuncios publicitarios diarios para impulsar la compra.
- Actualmente las redes sociales y el internet representan herramientas utilizadas a diario por las personas, convirtiéndose en la forma de comunicación más efectiva. Es así que, se crearán también páginas en las redes como Facebook e Instagram para hacer conocer al producto. Y también se desarrollarán comerciales de corta duración para promocionar en YouTube.
- Se realizarán anuncios mensuales inspiradores de la bebida en las revistas y periódicos más populares de Quito, como La Familia y El Comercio.
- Los anuncios de radio se aplicarán para promover la compra a través de la página web y para descargar la aplicación para una compra más rápida.
- La entrega de *flyers* de Free Blue se ejecutará en calles concurridas del sector centro norte, como las avenidas Naciones Unidas, Colón, y en el sector sur occidental en las avenidas Mariscal Sucre, Rodrigo de Chávez.

#### **5.4.4.3 Promociones de venta**

- Según las encuestas, las promociones con mayor preferencia son los descuentos, de modo que se realizarán descuentos del 10% en la compra mediante la página web y la aplicación según la cantidad adquirida.
- Para los intermediarios se ofrecerá un descuento del 5% en compras de grandes volúmenes a partir de 6 paquetes.
- En el caso de la compra individual, se podrán efectuar promociones cada seis meses que impliquen una botella gratis de Free Blue por la compra de cada tres en cualquier punto de venta indirecto.

#### **5.4.4.4 Relaciones Públicas**

- La principal característica de Free Blue es ser natural y nutricional, por ello se promocionará en eventos deportivos como carreras populares en Quito, por ejemplo en la Ruta de las Iglesias, Quito Últimas Noticias 15k, entre otras.
- Participación en eventos de fundaciones para personas con diabetes y enfermedades derivadas de un descuidado consumo.

#### **5.4.4.5 Merchandising**

- Se llevarán a cabo promociones que incluyan bebidas gratis de Free Blue entregadas a clientes de las farmacias y gimnasios de las alianzas estratégicas, quienes hayan descargado la aplicación y la muestren a los representantes de la marca, que se encuentren realizando estas actividades.
- Los vendedores aplicarán degustaciones del producto en minimarkets como Oki Doki ubicados cerca de las universidades de Quito.

### **5.5 Presupuesto para el plan de marketing**

**Tabla 15: Presupuesto del mix de marketing**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PUBLICIDAD</b>					
Anuncios revistas	17.760,00	18.013,97	18.271,57	18.532,85	18.797,87
Cuñas en radio	10.800,00	10.954,44	11.111,09	11.269,98	11.431,14
Flyers	1.440,00	1.460,59	1.481,48	1.502,66	1.524,15
<b>REDES SOCIALES</b>					
Facebook e Instagram	1.680,00	1.704,02	1.728,39	1.753,11	1.778,18
Creación aplicación	4.000,00	-	-	-	-
Creación página web	500,00	-	-	-	-
Mantenimientos redes	300,00	304,29	308,64	313,05	317,53
<b>RELACIONES PUBLICAS</b>					
Eventos deportivos	100,00	101,43	102,88	104,35	105,84
Patrocinio	500,00	507,15	514,40	521,76	529,22
<b>MERCHANDISING</b>					
Degustaciones	1.200,00	1.217,16	1.234,57	1.252,22	1.270,13
Bebidas gratis	1.200,00	1.217,16	1.234,57	1.252,22	1.270,13
<b>INVESTIGACIONES DE MERCADO</b>	200,00	202,86	205,76	208,70	211,69
<b>TOTAL</b>	<b>39.680,00</b>	<b>35.683,07</b>	<b>36.193,34</b>	<b>36.710,91</b>	<b>37.235,87</b>

Para ajustar los valores se tomó en cuenta el promedio la inflación de los últimos 3 años de Ecuador que es de 1,43%.

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo comprenderá la estructura organizacional y legal de la empresa a desarrollarse, estableciendo lineamientos para direccionarla como también procesos y operaciones que permitirán su funcionamiento.

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

#### 6.1.1 Misión

Ecuarándanos Cía. Ltda. es una empresa especializada en la producción y comercialización de bebidas nutricionales para satisfacer las necesidades de los consumidores quiteños que llevan un estilo de vida saludable. Se fundamenta en operar de manera rentable, con materia prima de alta calidad y con tecnología adecuada, además en impartir valores a sus empleados para crear una conciencia ambiental y un aporte positivo a la sociedad.

#### 6.1.2 Visión

Para el año 2024 Ecuarándanos Cía. Ltda. desea convertirse en una empresa referente en el mercado de bebidas y ser reconocida por brindar nutrición, sabor e innovación constante en todos sus productos, considerados por sus clientes como la mejor opción para cuidar su salud.

### 6.1.3 Objetivos

- Obtener una rentabilidad económica con retorno sobre el capital (ROE) del 24% para el año 2021.
- Expandir el mercado objetivo hacia dos ciudades del Ecuador en 4 años.
- Para el 2022, resultado de la investigación más desarrollo (I+D) se prevé comercializar al menos cinco nuevos sabores de la bebida nutricional.
- Identificar y desarrollar oportunidades de exportación de Free Blue hacia los países vecinos en 5 años.

## 6.2 Plan de Operaciones

El plan de operaciones abarcará todas las actividades y procesos que intervienen en la empresa, las metodologías para detallar dicho plan son: mapa de procesos, la cadena de valor y el flujograma de procesos.

### 6.2.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos de Ecuarándanos Cía. Ltda. diferencia tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de apoyo, descritos en el gráfico (**anexo 7**) y a continuación:

- **Procesos estratégicos:** son aquellos que hacen referencia al direccionamiento de largo plazo de la empresa, que definen estrategias y emiten directrices para una toma de decisiones cruciales. Para la compañía se establecen como procesos estratégicos la planificación estratégica y la gestión de calidad.
- **Procesos claves:** para Ecuarándanos los procesos claves son tres: Importación y compras: responsable de abastecer de materia prima e

insumos para la empresa; Producción, encargado en su totalidad de elaborar el producto final, la bebida nutricional de arándano azul con cedrón bajo altos estándares de calidad; y Venta y distribución, dedicado a comercializar el producto final Free Blue a clientes, dar seguimiento y servicio post venta para velar por la satisfacción del consumidor.

- **Procesos de apoyo:** estos procesos son aquellos que sirven de soporte, y estos son: Gestión financiera, responsable de velar por el control de los ingresos, gastos y rentabilidad de la empresa; Gestión del talento humano, ocupado en garantizar que en la compañía labore un personal adecuado, capacitado y procurar su bienestar; y Gestión de marketing y publicidad, que lleva a cabo actividades para hacer conocer el producto y promocionarlo en el mercado.

### 6.2.2 Cadena de Valor de Ecuarándanos Cía. Ltda.

A continuación se va a utilizar el modelo de Michael Porter para describir y evaluar la cadena de valor, donde se identifican las actividades primarias y de apoyo.

<b>CADENA DE VALOR</b>					
<b>Actividades SOPORTE</b>	<b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b>				
	Maquinaria especializada que genera valor en procesos productivos y garantiza una calidad óptima, además implementación de un sistema integrador responsable de la inteligencia del negocio, para administrar y gestionar todas las áreas				
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
	Responsable de actividades frente a obligaciones con el IESS, entidades públicas, manejar rol de pagos y nómina, procesos de reclutamiento y desarrollo del personal, contratación, capacitaciones e inducciones				
	<b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b>				
Software de gestión administrativa-financiera integral con varios módulos de facturación, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, impuestos, manejo de inventarios, administración, inteligencia de ventas y pagos de nómina. Página web y aplicación para IOS y Android, además de la implementación de I+D					
<b>APROVISIONAMIENTOS - compras</b>					
Búsqueda y selección de proveedores, solicitud de cotizaciones, adquisición de arándano azul importado e insumos locales como el cedrón, edulcorante, conservante e insumos como botellas de vidrio, etiquetas, cajas de cartón. Trámites de importación y de logística. Control y recepción.					
<b>Actividades PRIMARIAS</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>	<b>MARKETING y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS POSTVENTA</b>
	Garantizar que todos lo adquirido esté en condiciones óptimas. Almacenamiento de materia prima y otros insumos en bodega. Control de inventario para llevar a producción	Una vez en inventario, se procede a ingresar en la línea de producción en una máquina que realiza todos los procesos desde la cocción de fruta hasta el etiquetado del producto final.	Almacenamiento del producto final en bodega hasta su distribución a clientes intermediarios y finales a través de una gestión de pedidos en la página web y aplicación de Free Blue.	Comercialización en supermercados, venta directa y en nichos como en cadenas de gimnasios. Promoción en redes sociales, medios tradicionales y eventos deportivos.	Seguimiento de los vendedores a cada cartera de clientes. Encuestas de satisfacción. Investigaciones de mercado anuales

Figura 10: Cadena de Valor de Ecuarándanos Cía. Ltda.

### 6.2.3 Flujoograma de procesos

El flujoograma describe las actividades que conforman el proceso productivo de la bebida de arándano azul con cedrón en una presentación de 500 ml en envase de vidrio (**anexo 8**). El proceso macro de importación, producción y comercialización de Free Blue se divide en tres subprocesos fundamentales: Importación y compras, que va desde la búsqueda de proveedores hasta el almacenamiento de materia prima e insumos, la producción desde el lavado de todos los ingredientes hasta el empaquetado del producto final y la distribución que va desde la gestión de pedidos hasta la comercialización del producto final. Para lo cual, se detalla a continuación:

#### 6.2.3.1 Importación de arándano azul y compra de insumos locales

Para la adquisición del arándano azul es necesario llevar a cabo ciertas operaciones explicadas a continuación:

- **Búsqueda y selección de proveedores:** la importación se realizará desde México, por lo que se debe indagar proveedores especializados de arándano azul en el mercado mexicano y que exporten hacia Sudamérica. Cuando se haya contactado a los proveedores se procede a solicitar cotizaciones de la cantidad deseada de arándano azul, que en este caso serán 18.000 kilogramos cada envío según lo requiera la demanda, bajo ciertas condiciones de pago y envío. Y una vez analizadas, se realizará una selección del proveedor con quien se trabajará y se llevarán a cabo negociaciones acerca del incoterm y demás condiciones.
- **Adquisición de arándano:** en este caso la cantidad solicitada de 18.000 kg de arándano azul aproximado se importará bajo el incoterm FOB (franco a bordo). Este incoterm señala que el vendedor dejará la carga en el puerto de su país, por lo que el flete y el seguro no estarán cubiertos.
- **Intervención de un operador logístico:** se contratará un operador logístico para que desde el puerto en México, reciba y coloque la mercancía como carga consolidada y refrigerada en un contenedor de 40

pies que tiene la capacidad de 18.000 kg , para trasportarla en buque. Este transporte tiene una duración entre 14 y 16 días (teniendo en cuenta la vida del arándano es de 28 días sin deteriorarse) hasta su llegada a Guayaquil- Ecuador. Cabe recalcar que esta contratación incluirá el flete y el seguro costado por 0,51 USD el kilogramo bajo las condiciones indicadas de la carga.

- **Pago derechos arancelarios:** una vez que la carga llegue a Guayaquil se deberá realizar la desaduanización con la presentación del documento de transporte, el certificado de origen y la declaración aduanera de importación (DAI) que incluirá el valor total de aranceles a cancelar. Para lo cual se toman en cuenta las siguientes premisas:
  - ✓ Partida arancelaria arándano azul: 0810.40.00.00
  - ✓ Arancel 25%
  - ✓ IVA 12%
  - ✓ FODINFA 0,5%

**Tabla 16: Tributos arancelarios por cada bebida de arándano azul**

Tributos de importación		
	Por Kg	Por botella (80 g)
Valor FOB	\$ 8,00	\$ 0,64
FLETE	\$ 0,42	\$ 0,03
SEGURO	\$ 0,09	\$ 0,01
VALOR EN ADUANA	\$ 8,51	\$ 0,68
AD- VALOREM	\$ 0,26	\$ 0,02
FODINFA	\$ 0,04	\$ 0,003
IVA	\$ 1,06	\$ 0,08
TOTAL TRIBUTOS	\$ 1,36	\$ 0,11
COSTO TOTAL	\$ 9,87	\$ 0,79

Cabe recalcar que debido al acuerdo de preferencia arancelaria regional entre Ecuador y México por ser parte de la ALADI, el arancel ad valorem del 25% se reduciría únicamente al 3%, dando como resultados los valores presentados.

- **Transporte de carga a Quito:** la empresa de carga llevará a cabo también el transporte interno Guayaquil-Quito con una duración aproximada de 1 día hasta las bodegas de Ecuarándanos. Posteriormente de receptorá y se almacenará.

Por otro lado, para la adquisición de ingredientes e insumos locales se efectuarán las mismas operaciones, a diferencia de que se realizarán con proveedores nacionales y transporte local para la recepción en la mencionada bodega.

### 6.2.3.2 Producción

Para efectuar los procesos productivos se deberá contar con una maquinaria especializada que realice una serie de actividades, desde la cocción de los ingredientes hasta el etiquetado del producto final, explicadas a continuación:

- **Lavado de arándano azul y cedrón:** en primera instancia se realizará un lavado del arándano azul y el cedrón que se encontraban almacenados, en un cuarto especializado para el proceso, evitando desperdiciarlos. El proceso durará entre 5 a 10 minutos y será realizado por un operador de producción en el lugar indicado.
- **Ingreso de ingredientes a la maquinaria:** una vez que se haya terminado el lavado, un operador de planta trasladará e ingresará 80 gramos de arándano azul y 15 gramos de cedrón por cada botella de Free Blue, ya que así se tiene un ph (grado de acidez) adecuado.
- **Cocción y extracción:** una vez que hayan ingresado los dos ingredientes a la máquina en las cantidades indicadas, ésta deberá coser a una temperatura de 40°, ya que así permitirá mantener los nutrientes. Luego la máquina extraerá el néctar del arándano junto con el zumo del cedrón filtrado (la esencia) para ya formar el concentrado líquido.
- **Control de calidad de la mezcla:** una vez obtenido el concentrado líquido, un operador de planta procederá a revisar la mezcla obtenida. Es decir, que no se encuentren residuos de cedrón (hierbas) o arándano en este líquido y si ese es el caso, se deberá retirarlos.
- **Normalización:** cuando ya se encuentre revisado el concentrado líquido, la máquina continuará trabajando para que un operador añada para cada botella de 500 ml, 12 gramos de edulcorante no calórico, 8 gramos de conservante y 625 ml de agua, que representa un 25% más de la cantidad

de ml de la bebida final, ya que el agua al pasar por procesos a altas temperaturas tiende a evaporarse. Una vez que se haya mezclado con los insumos mencionados se obtiene un zumo de arándano azul con cedrón endulzado y listo para el siguiente proceso.

- **Pasteurización y control:** el líquido obtenido en el apartado anterior pasará inmediatamente al proceso de pasteurización que será realizado por la misma máquina. Éste se refiere a someterlo a una temperatura de 70° con el fin de que este pueda tener una mayor conservación en la temperatura del ambiente sin sufrir transformaciones en su composición. De esta manera, se obtiene el zumo más puro, que representa ya la bebida nutricional de arándano azul con cedrón. Luego el operador de producción realizará un control de calidad de la mezcla final.
- **Envasado, etiquetado y empaquetado:** con la verificación de líquido final, la máquina procederá a envasarlo en botellas de vidrio de 500 ml y a colocar las tapas y las etiquetas de Free Blue con una duración de 5 minutos. Finalmente, los mismos operarios extraerán y ubicarán cada botella en paquetes de 12, 24 y 36 unidades con una duración de 30 minutos. De esta manera se concluirá el proceso de producción de Free Blue para su posterior distribución.

### 6.2.3.3 Distribución

En este último subproceso se efectuará una segmentación de los paquetes armados en el apartado final de producción, separándolos según clientes.

La distribución será a través de canal directo e indirecto. Para la comercialización indirecta a supermercados, gimnasios y farmacias, los vendedores se acercarán semanalmente a los establecimientos físicos para tomar los pedidos de compra, una vez realizados estos pedidos se entregarán en aproximadamente en tres días. En el caso de la venta directa a través de la página web y aplicación de Free Blue, los pedidos serán tomados según el requerimiento de clientes y la entrega se la realizará entre los dos primeros días posteriores a la compra.

Finalmente, los vendedores para cada cartera de clientes (intermediarios y finales) entregarán el producto terminado Free Blue para su consumo.

#### 6.2.4 Capacidad de producción

El subproceso de producción hizo referencia a una maquinaria que será utilizada para todas y cada una de las operaciones involucradas en la elaboración de Free Blue, ésta tendrá un costo de 150.000 USD y será originaria de China. Tendrá la capacidad de producir 4.000 botellas de 500ml por hora; sin embargo para determinar cuántas botellas deberá elaborar Ecuarúndanos hay que tomar en cuenta la demanda requerida. Para ello, en el capítulo 5 se obtuvo un mercado objetivo de 29.549 personas, para las cuales se establecerán escenarios según la frecuencia de compra semanal indicada en la investigación de mercados. Esto se refleja a continuación:

**Tabla 17: Cantidad de botellas requeridas**

Escenarios	Frecuencia	Cantidad semanal (u)	Cantidad mensual (u)	Cantidad anual (u)
Normal	1 Botella por semana	29.549	118.196	1.418.352
Optimista	2 Botellas por semana	59.098	236.392	2.836.704

Según la tabla presentada, en un escenario normal se necesitarán 118.196 botellas de Free Blue al mes para cubrir la demanda. La máquina deberá operar 3 horas durante 5 días a la semana para obtener la cantidad requerida. Para lo cual, ésta funcionará con una capacidad efectiva de 70%. Lo expuesto puede explicarse claramente en la siguiente tabla:

**Tabla 18: Cantidad de botellas producidas**

Tiempo	Botellas a producirse(u)	
	Capacidad nominal 100%	Capacidad efectiva 70%
Hora	3.000,00	2.100,00
Día	9.000,00	6.300,00
Semana	45.000,00	31.500,00
Mes	180.000,00	126.000,00

### 6.3 Estructura organizacional

Dentro de la estructura organizacional se describirá cómo se va a constituir legalmente la empresa, el diseño de la misma y su organigrama.

#### 6.3.1 Estructura legal

Ecuarándanos estará ubicada en Quito y se establecerá como una compañía limitada (Cía. Ltda.) o de responsabilidad limitada como lo indica el artículo 2 de la Ley de compañías, para lo cual debe cumplir lo siguiente:

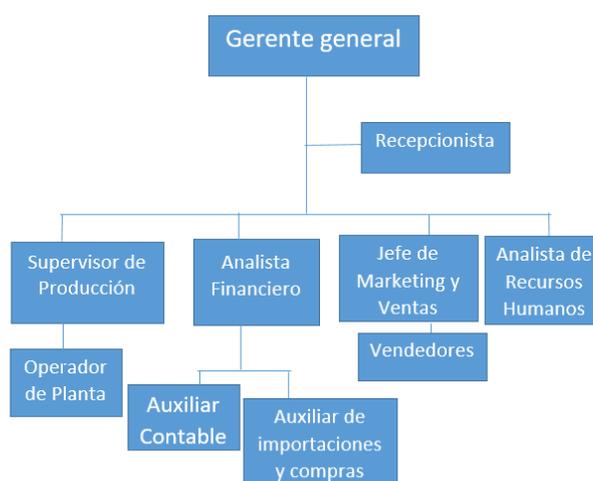
- **Nombre de la empresa:** Ecuarándanos será reservado en el balcón de la Superintendencia de Compañías. El nombre comercial está regido bajo la marca **Free Blue** que se registrará en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) como propiedad de la empresa.
- **Requisitos a cumplirse:** se procederá a la elaboración de estatutos en una minuta y abrir una cuenta de integración de capital en cualquier banco con un monto mínimo de 400 USD y con los documentos de cada socio de la empresa, tal como lo indica las SuperCias.
- **Aprobación:** Se elevará a escritura pública para la aprobación de los estatutos, con un costo de 2.100 USD. Cuando esto suceda se publicará en algún diario y se obtendrán los permisos de funcionamiento otorgados por el Municipio de Quito, valorados en 114 USD. Además, la patente tendrá un costo de 16 USD, según el Ministerio de salud pública.
- **Inscripción y Representación:** Ecuarándanos será inscrita en el Registro Mercantil y podrá realizar su primera junta para nombrar a los representantes de la compañía, quienes serán sus fundadores.
- **Inicio de actividades económicas:** se deberá obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI), conjuntamente registrarse como importador en el Ecuapass, y así Ecuarándanos podrá empezar a funcionar legalmente en Quito. Finalmente, teniendo en cuenta lo expuesto, se deduce que los gastos para todo este trámite serán de 2.630 USD.

### 6.3.2 Diseño Organizacional

La empresa tendrá un diseño vertical, es decir que existirán cargos a nivel jerárquico. En primera instancia estará el Gerente General, a cargo de la dirección de la compañía, también se establecerán responsables para cada área que supervisen y controlen las funciones y actividades de cada una. Se escogió este diseño debido a que Ecuarándanos empezará como una empresa mediana y a que se podrá tener un mejor manejo de la misma a través de mandos medios, que participen en la toma de decisiones y puedan reportarlas al Gerente General.

### 6.3.3 Organigrama

Una vez que se ha definido la misión, visión y el alcance del proceso productivo según la capacidad instalada prevista, se presenta el organigrama:



**Figura 11: Organigrama de Ecuarándanos Cia Ltda.**

Para cada cargo de las diferentes áreas se requerirán colaboradores que cumplan cierto perfil, detallado en el **anexo 9**.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se presentará la viabilidad financiera de Ecuarándanos, a través del desarrollo de un modelo detallado y evaluado con la metodología del VAN.

Para lo cual se fijan ciertos supuestos explicados a continuación:

- La empresa estará ubicada en Quito, el estudio financiero de valoración del proyecto es a 5 años y la moneda a utilizarse son dólares americanos.
- La estimación de la demanda se basa en el mercado objetivo de 29.549 personas y en la frecuencia de compra de una botella semanal por cada una de ellas. Obteniendo que se pretende vender 118.196 unidades al mes en promedio, en un escenario normal (Esto se encuentra emparejado con la capacidad efectiva de la máquina). Lo que significa 1.418.352 de botellas en el primer año, que serán distribuidas a lo largo de los meses en función de la estacionalidad ocasionada por efectos climáticos, fechas comerciales y de alto movimiento de dinero.
- El crecimiento estimado para los años siguientes se realizan de acuerdo a metas corporativas de un incremento del 3% para el segundo año y del 2% y 1% para los próximos.
- La inversión inicial se estima en 697.000 USD, incluyendo al capital de trabajo.
- El precio, costos y gastos se ajustan conforme el promedio de la inflación de los últimos 3 años en Ecuador, es de 1,43%.
- El costo unitario incluye materia prima, costos indirectos de fabricación y mano de obra. Cabe recalcar que para el arándano azul ya se encuentra considerado con costos de importación e impuestos arancelarios.
- Los activos fijos e intangibles se deprecian y amortizan según su respectiva vida útil a través del método lineal.
- Se trabajará con una estructura de deuda de un 50% y con capital propio el otro 50%.
- Para determinar el VAN y la TIR se utiliza el modelo del WACC y el CAPM para descontar el flujo del proyecto y del inversionista respectivamente.

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

### **7.1.1 Proyección de ingresos**

La proyección de ingresos se realiza en función de la demanda, la capacidad efectiva de la máquina, la estacionalidad e incremento de metas corporativas en

base al ciclo de vida del producto. El resumen anual de los ingresos de Ecuarándanos es el siguiente:

**Tabla 19: Ingresos de Ecuarándanos**

RESUMEN INGRESOS ANUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Incremento</i>		3%	2%	2%	1%
Cantidad Proyectada de ventas	1.418.352,00	1.460.903,00	1.490.121,00	1.519.923,00	1.535.122,00
<i>Incremento</i>	1,43%				
Precio	\$1,50	\$1,52	\$1,54	\$1,57	\$1,59
TOTAL INGRESO VENTAS	\$ 2.127.528,28	\$2.222.690,49	\$ 2.299.564,46	\$ 2.379.097,20	\$ 2.437.249,47

### 7.1.2 Proyección de costos

En los costos de producción para Free Blue se establece la materia prima, la mano de obra directa y los materiales indirectos de fabricación, mientras que para los costos de ventas se toma en cuenta también el inventario de productos terminados, con un 10% de ventas del próximo mes respectivamente. Lo cual se explica en la tabla descrita a continuación:

**Tabla 20: Proyección de costos**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos de los productos vendidos	\$1.396.471,17	\$1.445.905,81	\$1.473.723,89	\$1.502.186,34	\$1.526.514,11

### 7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos para Ecuarándanos pueden ser distinguidos en dos grupos: los gastos administrativos y gastos de ventas. En el primer grupo se añaden los gastos de sueldos y además los gastos de importación a incurrir mensualmente como los trámites con agentes de aduanas y el flete interno, entre otros. Cabe recalcar, que los impuestos y derechos arancelarios de la materia prima importada se encuentran dentro del costo de producción por kilogramo.

La descripción de los gastos pueden ser observados en el **anexo 10**. El resumen anual se muestra a continuación:

**Tabla 21: Proyección de gastos**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos administrativos	\$115.967,06	\$120.292,01	\$121.962,50	\$123.656,89	\$123.375,51
Gastos de ventas	\$60.955,28	\$57.909,98	\$59.188,99	\$60.501,88	\$61.608,37
<b>TOTAL</b>	<b>\$176.922,35</b>	<b>\$178.201,99</b>	<b>\$181.151,49</b>	<b>\$184.158,77</b>	<b>\$186.983,88</b>

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

### 7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo

Ecuarándanos requiere una inversión inicial de 697.000 USD para poder emprender el negocio. La misma que está compuesta por activos fijos como propiedad, planta y equipo con un valor de 230.200 USD, de los cuales la maquinaria multifuncional para elaborar jugos representa la mayor proporción, seguido de dos camiones y por último de equipos de computación. También se compone por inversiones intangibles, que incluyen software y adecuaciones civiles del lugar en que se encontrará la empresa, valorados en 16.800 USD. Y finalmente, en cuanto a capital de trabajo neto se requieren 450.000 USD, para cubrir los embarques de las importaciones, gastos administrativos y de ventas, y costos de producción de los primeros meses.

**Tabla 22: Inversión inicial**

<b>Inversiones PPE</b>	\$230.200,00
<b>Inversiones intangibles</b>	\$16.800,00
<b>Capital de trabajo</b>	\$450.000,00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$697.000,00</b>

### 7.2.2 Estructura de capital

Para poder financiar la inversión, la estructura de capital está compuesta por 50% capital propio y 50% deuda a largo plazo. Esta deuda será realizada mediante un préstamo bancario con un tasa de 11,83% de interés a cinco años, que es la duración del proyecto, con una cuota mensual fija de 7.722, 28 USD, para lo cual se puede observar la tabla de amortización en **anexo 11**.

**Tabla 23: Estructura de capital**

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50,00%	\$348.500,00
Deuda L/P	50,00%	\$348.500,00
Razón Deuda Capital	1	

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

#### 7.3.1 Proyección del estado de resultados

Ecuarúndanos presenta un estado de resultados con utilidades positivas durante los 5 años del proyecto, lo cual se refleja en la siguiente tabla:

**Tabla 24: Estado de resultados proyectado**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 2.127.528,28	\$ 2.222.690,49	\$ 2.299.564,46	\$ 2.379.097,20	\$ 2.437.249,47
(-) Costo de los productos vendidos	\$ 1.396.471,17	\$ 1.445.905,81	\$ 1.473.723,89	\$ 1.502.186,34	\$ 1.526.514,11
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 731.057,11</b>	<b>\$ 776.784,68</b>	<b>\$ 825.840,57</b>	<b>\$ 876.910,86</b>	<b>\$ 910.735,36</b>
(-) Gastos sueldos	\$ 80.217,06	\$ 86.698,39	\$ 87.888,50	\$ 89.095,63	\$ 90.320,02
(-) Gastos administrativos	\$ 35.750,00	\$ 33.593,62	\$ 34.074,00	\$ 34.561,26	\$ 35.055,49
(-) Gastos de ventas	\$ 60.955,28	\$ 57.909,98	\$ 59.188,99	\$ 60.501,88	\$ 61.608,37
(-) Gastos de depreciación	\$ 15.206,67	\$ 15.206,67	\$ 15.206,67	\$ 15.034,44	\$ 15.206,67
(-) Gastos de amortización	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.550,00	\$ 3.600,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 535.328,09</b>	<b>\$ 579.776,02</b>	<b>\$ 625.882,41</b>	<b>\$ 674.167,64</b>	<b>\$ 704.944,81</b>
(-) Gastos de intereses	\$ 38.344,72	\$ 31.558,19	\$ 23.923,82	\$ 15.335,70	\$ 5.674,66
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 496.983,37</b>	<b>\$ 548.217,83</b>	<b>\$ 601.958,58</b>	<b>\$ 658.831,95</b>	<b>\$ 699.270,16</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 74.547,51	\$ 82.232,67	\$ 90.293,79	\$ 98.824,79	\$ 104.890,52
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 422.435,87</b>	<b>\$ 465.985,16</b>	<b>\$ 511.664,80</b>	<b>\$ 560.007,15</b>	<b>\$ 594.379,63</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 105.608,97	\$ 116.496,29	\$ 127.916,20	\$ 140.001,79	\$ 148.594,91
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 316.826,90</b>	<b>\$ 349.488,87</b>	<b>\$ 383.748,60</b>	<b>\$ 420.005,37</b>	<b>\$ 445.784,72</b>

#### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra un incremento de los activos corrientes debido a la liquidez que maneja la empresa, además debido a la acumulación y reinversión de utilidades retenidas se incrementa el patrimonio.

**Tabla 25: Estado de situación financiera**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 770.503,67	\$ 1.055.016,45	\$ 1.346.796,34	\$ 1.665.294,59	\$ 2.010.778,58	\$ 2.288.322,71
<b>Corrientes</b>	\$ 523.503,67	\$ 840.323,11	\$ 1.164.409,68	\$ 1.515.214,59	\$ 1.884.783,02	\$ 2.194.633,82
Efectivo	\$ 450.000,00	\$ 632.622,63	\$ 949.689,36	\$ 1.294.521,74	\$ 1.658.808,17	\$ 2.053.725,22
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 110.476,92	\$ 115.418,44	\$ 119.410,31	\$ 123.540,23	\$ 126.559,93
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 8.257,55	\$ 8.423,96	\$ 8.587,08	\$ 8.672,92	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 66.474,31	\$ 68.468,54	\$ 69.837,91	\$ 71.234,67	\$ 71.947,02	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 7.029,36	\$ 20.497,47	\$ 21.039,99	\$ 21.460,79	\$ 21.814,68	\$ 14.348,67
<b>No Corrientes</b>	\$ 247.000,00	\$ 214.693,33	\$ 182.386,67	\$ 150.080,00	\$ 125.995,56	\$ 93.688,89
Propiedad, Planta y Equipo	230.200,00	230.200,00	230.200,00	230.200,00	230.200,00	230.200,00
Depreciación acumulada	-	28.706,67	57.413,33	86.120,00	108.454,44	137.161,11
Intangibles	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00
Amortización acumulada	-	3.600,00	7.200,00	10.800,00	12.550,00	16.150,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 422.003,67	\$ 389.689,55	\$ 331.980,57	\$ 266.730,22	\$ 192.208,84	\$ 23.968,25
<b>Corrientes</b>	\$ 73.503,67	\$ 95.512,25	\$ 98.912,50	\$ 102.405,74	\$ 105.216,08	\$ 23.968,25
Cuentas por pagar proveedores	\$ 73.503,67	\$ 75.708,78	\$ 77.222,96	\$ 78.767,42	\$ 79.555,09	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.415,33	\$ 1.415,33	\$ 1.415,33	\$ 1.415,33	\$ 1.415,33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 18.388,13	\$ 20.274,21	\$ 22.222,99	\$ 24.245,66	\$ 22.552,92
<b>No Corrientes</b>	\$ 348.500,00	\$ 294.177,30	\$ 233.068,07	\$ 164.324,48	\$ 86.992,76	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 348.500,00	\$ 294.177,30	\$ 233.068,07	\$ 164.324,48	\$ 86.992,76	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	348.500,00	665.326,90	1.014.815,77	1.398.564,37	1.818.569,73	2.264.354,46
Capital	348.500,00	348.500,00	348.500,00	348.500,00	348.500,00	348.500,00
Utilidades retenidas	-	316.826,90	666.315,77	1.050.064,37	1.470.069,73	1.915.854,46
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo considera el efecto por las actividades de operación, de inversión y de financiamiento, resaltando que en el tercer año existe una reinversión en software y equipos de computación. Se refleja en el **anexo 12**.

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto anual puede ser visualizado a detalle en el **anexo 13**, en donde cabe mencionar que para su cálculo no se utilizó la variación del capital de trabajo neto, debido a que el proyecto genera liquidez desde un inicio y es autosostenible financieramente, por lo que no requiere inyección de capital en los siguientes años. Los valores obtenidos se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 26: Flujo de caja del proyecto.**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	\$ (697.000,00)	\$ 373.578,33	\$ 401.913,88	\$ 431.306,70	\$ 453.866,32	\$ 1.055.010,71

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

##### **7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista**

Para calcular el flujo de caja del inversionista se requieren los flujos del proyecto obtenidos en el apartado anterior, de los cuales se reducen los gastos por interés y la amortización del capital, es decir tomando en cuenta la deuda.

En la tabla siguiente se refleja que al igual que el flujo de caja del proyecto, existen valores positivos desde el primer año y van incrementando.

**Tabla 27: Flujo de caja del inversionista**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJOS DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (348.500,00)	\$ 294.810,87	\$ 320.686,31	\$ 347.311,67	\$ 366.758,09	\$ 964.400,35

##### **7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento**

Para el flujo del proyecto se utiliza la metodología WACC (Costo promedio ponderado de capital) obteniendo un 11,82%. En cambio para el flujo del inversionista se utiliza la metodología CAPM (Modelo de valoración de activos financieros), obteniendo un 16,11%. Este cálculo se realiza tomando en cuenta la información de mercado detallada en **anexo 14**.

##### **7.4.3 Criterios de valoración**

Para determinar la viabilidad financiera del proyecto se calcula el VAN y la TIR para cada uno de los flujos, tanto para el del proyecto como para el del inversionista, dando los siguientes resultados.

**Tabla 28: Criterios de valoración de la empresa**

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$1.160.565,22	VAN	\$1.024.077,49
IR	2,67	IR	3,9
TIR	57%	TIR	93%
PRI	1,8	PRI	1,17

En ambos casos se presenta un VAN positivo, además se indica que el índice de rentabilidad es de 2,67 USD para el flujo del proyecto, que significa que por cada dólar invertido se gana 1,67 USD; mientras que para el flujo del inversionista es de 3,90 USD, donde gana 2,90 USD por cada dólar. Por otra parte, la TIR es mayor que el WACC y que el CAPM respectivamente, lo que representan resultados favorables. Finalmente, el período de recuperación es menor a dos años en ambos casos.

Todos estos criterios valorados revelan que el proyecto es rentable.

## 7.5 Índices financieros

Se realiza una comparación de los índices financieros obtenidos con los de la industria, los cuales se muestran a continuación:

**Tabla 29: Índices financieros**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
<b><i>Razones de liquidez</i></b>						
Razón circulante	8,80	11,77	14,80	17,91	91,56	5,3483
Prueba ácida	8,71	11,69	14,71	17,83	91,56	0,9974
<b><i>Razones de apalancamiento</i></b>						
Razón de deuda a capital	0,59	0,33	0,19	0,11	0,01	0,9309
<b><i>Razones de actividad</i></b>						
Período de cuentas por cobrar	18,95	18,95	18,95	18,95	18,95	60,5693
Período de cuentas por pagar	19,79	19,49	19,51	19,33	-	235,62
<b><i>Razones de rentabilidad</i></b>						
Margen de utilidad neto	0,15	0,16	0,17	0,18	0,18	0,027
Margen de utilidad bruto	0,34	0,35	0,36	0,37	0,37	0,4903
Margen de utilidad operacional	0,25	0,26	0,27	0,28	0,29	0,0327
ROA	0,30	0,26	0,23	0,21	0,19	0,0418
ROE	0,48	0,34	0,27	0,23	0,20	0,1106

Según los datos citados, se observa que Ecuarándanos posee una alta liquidez en relación a la industria, lo cual podría aprovecharse para en algún momento realizar un pago anticipado del préstamo bancario.

Del mismo modo, la razón deuda capital es inicialmente de 0,58 que es menor a la de la industria, lo que significa que la empresa puede sustentarse con capital propio a diferencia de la industria, que posee la mayor parte de sus actividades financiadas con crédito.

Por otra parte, la empresa posee un período de cuentas por cobrar y por pagar menores en relación a los de la industria, lo que indica que para estos dos rubros se cobra o se paga en largos períodos que son superiores a 30 días.

En general, Ecuarándanos presenta rentabilidad a lo largo del proyecto, desde el primer año y con una tendencia creciente para los próximos. Además, en su mayoría los índices de rentabilidad son mayores que los de la industria, como el margen neto que es de un 15% en relación al 2,07% citado.

Es así que la empresa se encuentra en una posición favorable, capaz de generar rentabilidad y que incluso supera al promedio de la industria, convirtiéndolo en un proyecto viable.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- En el análisis PEST se hallaron aspectos favorables, principalmente que los quiteños se están preocupando en consumir productos que hagan bien a su salud y que existe una alta tecnología en máquinas para realizar todos los procesos productivos de una bebida de este tipo, desde la cocción de la fruta hasta el etiquetado del producto final. Mientras que en el análisis PORTER se evidenció que no hay mayor innovación en cuanto a bebidas nutricionales en el mercado, y que existen proveedores especializados con los que se pueden crear alianzas para desarrollar una ventaja competitiva.
- México representa un buen destino para importar arándano azul, debido a su alta calidad y sus propiedades nutricionales excepcionales en toda la región. Y también por la reducción del pago de aranceles, resultado de formar parte de los mismos acuerdos comerciales que Ecuador.
- Ante el potencial ingreso de una bebida de arándano azul con cedrón al mercado quiteño, se pudo identificar en el análisis del cliente que hay una aceptación del 96,08%.
- El mercado objetivo se constituye por quiteños entre los 15 y 65 años, que se encuentren en los niveles socioeconómicos A y B, que se preocupen por el cuidado de su salud y que les gustaría comprar este producto. Lo que se traduce en una demanda a atender de 29.549 personas.
- De las conclusiones antes citadas se constata que existe una oportunidad de negocio para una bebida nutricional de arándano azul con cedrón, la cual se puede aprovechar con su lanzamiento al mercado, representando una innovación en la industria.
- El plan de marketing tiene como base la estrategia de diferenciación para el desarrollo de sus actividades, de modo que la distribución es seleccionada, el segmento está bien definido y cada variable presenta un sustento acorde a lo mencionado. Es así que el producto se definió con un nombre comercial de Free Blue, con una presentación de 500 ml en una botella de vidrio; el precio de mercado se estimó en 1,50 USD, resultado de un estudio en base a la competencia, el modelo Van

Westendorp y al costo unitario de 1,08 USD; la distribución tiene como objetivo llegar a intermediarios y realizar venta directa mediante una aplicación web; y por último la promoción se fundamenta en crear presencia del producto en eventos deportivos, redes sociales, página web y en los tradicionales medios de comunicación.

- El plan de operaciones representa una parte fundamental del proyecto, ya que determina los procesos más importantes para que el negocio funcione, los cuales son la importación de arándano azul y la producción de Free Blue. Estos permiten diseñar la estructura funcional para cubrir la demanda de 1.418.352 unidades anuales aproximadamente, resultado de asociar el mercado objetivo, la frecuencia de compra y la capacidad instalada de la maquinaria.
- La inversión inicial de Ecuarándanos se estima en 697.000 USD, financiada con una estructura de 50% con recursos propios y 50% con crédito bancario. Su valoración financiera se desarrolla con la metodología del valor actual neto (VAN), en donde se descuenta para el flujo del proyecto con un WACC de 11,82%, obteniendo un VAN de 1.160.565,22 USD y una TIR de 57%; mientras que para el flujo del inversionista con un CAPM de 16,11%, resultando un VAN de 1.024.077,49 USD y una TIR de 93%.
- Como resultado de analizar el macro y el micro entorno, la aceptación del mercado al potencial producto, y la viabilidad técnica y financiera del proyecto, se concluye que la producción y comercialización de la bebida Free Blue es viable, por lo que se recomienda emprender el negocio.

## REFERENCIAS

- ALADI. (2018). *¿Cuáles son los mecanismos establecidos para favorecer la integración?* Obtenido de <http://www.aladi.org/nsfaladi/preguntasfrecuentes.nsf/fd7fc5dc8b0352c1032567bb004f8e78/ab20a4f70caff03b032574be0043f186?OpenDocument>
- ANFAB. (2015). *Alimentando al futuro.* Obtenido de <https://anfab.com/wp/summit-internacional-alimentos-bebidas-2015/>
- ANFAB. (2016). *Vistazo.* Obtenido de <http://www.vistazo.com/seccion/pais/la-industria-de-bebidas-se-fortalece-con-inversion>
- ARCSA. (30 de julio de 2015). *Norma técnica de buenas prácticas de manufactura para alimentos procesados.* Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Registro-Oficial-Res-042-BPM-Alimentos.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Cuentas nacionales.* Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/cuentas-nacionales>
- Banco Mundial. (Octubre de 2018). *El Banco mundial en México.* Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- BBC. (2014). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo>
- Chan Kim, R. M. (2005). *La Estrategia del Océano Azul.* Bogotá: Norma.
- Comité Empresarial Ecuatoriano. (2017). *Asociación de productores ecuatorianos de frutas y legumbres.* Obtenido de <http://cee.org.ec/Gremios/asociacion-de-productores-ecuatorianos-de-frutas-y-legumbres-aprofel/>
- Cueto, A. (2012). *Clases de Marketing.* Obtenido de <http://anibalcueto.blogspot.com/2012/04/posicionamiento.html>

- Dm Corporativo. (Julio de 2017). *Dm Tecnologías*. Obtenido de <https://www.dmtecnologias.com.mx/berries/produccion-de-berries-arandano-en-mexico/>
- Euromonitor. (24 de marzo de 2016). *El 81,5% de ecuatorianos consume gaseosas y bebidas azucaradas*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/el-81-5-de-ecuatorianos-consume-gaseosas-y-bebidas-azucaradas>
- Excelsior. (18 de enero de 2018). *México, de los pocos países con estabilidad política*. Obtenido de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2018/01/18/1214559#view-1>
- Garwood, P. (11 de Octubre de 2016). OMS. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2016/curtail-sugary-drinks/es/>
- INEC. (2011). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (2013). *Encuesta nacional de salud y nutrición*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- INEC. (2017). Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (marzo de 2018). *Canasta básica unificafa*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas\\_2018/Marzo-2018/1.%20Informe\\_Ejecutivo\\_Canastas\\_Analiticas\\_mar\\_2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2018/Marzo-2018/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_mar_2018.pdf)
- INEC. (2018). *INEC*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018\\_Mercado%20Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf)

- INEN. (2014). *Reglamentación técnica del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/RTE-184.pdf>
- Kotler. (2013). En *Fundamentos de marketing*. Person Education.
- Lambin, J. J. (2009). *Dirección de marketing*. Méxco: MCGRAW-HIL.
- Landívar, M. F. (5 de abril de 2018). *Insights*. Obtenido de Insights: <http://insights.la/2018/04/05/tendencias-pedidos-domicilio-latinoamerica/>
- Ministerio de Trabajo. (27 de diciembre de 2017). Obtenido de Ministerio de trabajo establece salario básico: <http://www.trabajo.gob.ec/ministerio-del-trabajo-establece-salario-basico-unificado-2018/>
- Negocios. (10 de julio de 2014). *El Espectador*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/alpina-escala-bebidas-articulo-503724>
- OAS. (Octubre de 2013). Obtenido de OAS: [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_org7.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org7.pdf)
- OMS. (27 de diciembre de 2013). *Ojo con el exceso de sal, azúcar y grasa*. Obtenido de [http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1072:noviembre-20-2013&Itemid=972](http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1072:noviembre-20-2013&Itemid=972)
- Plan Metropolitano de Desarrollo. (2011). Obtenido de Plan Metropolitano de Desarrollo: [http://www.quito.gob.ec/documents/Plan\\_Metropolitano\\_desarrollo\\_2012-2022.pdf](http://www.quito.gob.ec/documents/Plan_Metropolitano_desarrollo_2012-2022.pdf)
- Portal Santander. (2018). *México, política y economía*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/mexico/politica-y-economia>

- Proméxico. (19 de Enero de 2018). *Negocios*. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/documentos/revista-negocios/html/2014-08/english/08-2014/paraExportadores/art03.html>
- Román. (Enero de 2018). *Asociación de consumidores orgánicos*. Obtenido de Asociación de consumidores orgánicos: <https://consumidoresorganicos.org/2018/01/25/monsanto-crece-en-mexico-a-pesar-campanas-adversas-conflictos-legales/>
- Seminis. (25 de Mayo de 2018). *Fertilidad y cuidados del suelo agrícola*. Obtenido de <http://www.seminis.mx/blog-fertilidad-y-cuidados-del-suelo-agricola/>
- Sociedad. (4 de abril de 2016). *Los ecuatorinos gastan más de 35 millones al mes en bebidas azucaradas*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/los-ecuatorianos-gastan-mas-de-usd-35-millones-al-mes-en-bebidas-azucaradas>
- Sunny Ridge. (2018). *Lugares donde cultivamos México*. Obtenido de <http://www.sunnyridge.com/espanol/grow/mexico/>
- Super Intendencia de Compañías. (2018). *Super Intendencia de Compañías*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d)
- Supermaxi. (2018). *Supermaxi*. Obtenido de <http://www.supermaxi.com/promo-arca/pdf/ListaToni.pdf>
- Tesalia. (2018). *Tesalia*. Obtenido de <http://tesaliacbc.com/>
- Trademap. (2018). *Mercados importadores de México*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|484|||081040||6|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|484|||081040||6|1|1|2|2|1|2|1|1)

Vlex México. (2017). *Información jurídica inteligente*. Obtenido de [https://vlex.com.mx/vid/reconocimiento-zonas-libres-plagas-39521057?\\_ga=2.214161554.405715541.1522464980-102240573.1522464980](https://vlex.com.mx/vid/reconocimiento-zonas-libres-plagas-39521057?_ga=2.214161554.405715541.1522464980-102240573.1522464980)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>				
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
1	Ecuador y México forman parte del Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) en donde existe un Una Preferencia Arancelaria Regional (PAR)	0,1	4	0,4
2	Alta representación de la industria, aproximadamente el 39 por ciento del PIB de la industria no petrolera ecuatoriana	0,08	4	0,32
3	De cada 100.000 personas, 1.373 tienen problemas de hipertensión derivada de Diabetes en Ecuador	0,09	3	0,27
4	En México la producción de frutos como arándanos instalan macrotúneles con malla antigranizo	0,06	3	0,18
5	Especialización de fincas mexicanas dedicadas específicamente para arándanos	0,06	4	0,24
6	Ley Orgánica de Regulación y Control del poder del mercado	0,1	4	0,4
	<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
1	Reglamentación Técnica del INEN 184 para “Jugos, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales y refrescos”	0,08	2	0,16
2	Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura del Ministerio de Salud Pública para la elaboración de bebidas	0,1	2	0,2
3	El valor de la canasta básica ha incrementado en un 1,32%	0,04	1	0,04
4	El 81,5% de personas consume sodas o bebidas azucaradas	0,09	1	0,09
5	Programa de Formación Integral del centro de formación SGS junto con la ANFAB	0,02	2	0,04
6	Servicios digitales para la distribución de alimentos y bebidas a través de aplicaciones	0,05	1	0,05
7	Altas inversiones para las empresas de bebidas	0,07	1	0,07
8	Alianzas estratégicas definidas entre grandes empresas de la industria de bebidas	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,52</b>

## Anexo 2: Fichas y guías de expertos

### ENTREVISTA A EXPERTO #1

<b>Nombre del experto</b>	Esteban Torres
<b>Perfil de experto</b>	Profesión: Ingeniero en Agroindustrias y Alimentos Ocupación: Coordinador de Producción Nestlé Ecuajugos

	Tiempo en el área: 5 años
<b>Tiempo de la entrevista</b>	34:42 min

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales beneficios de tomar un jugo o bebida nutricional?
2. ¿Qué tipos de conocimiento se requieren para el proceso?
3. ¿Cómo considera el proceso de elaboración de un jugo o bebida nutricional? FMD
4. ¿Cuáles son todos los componentes que intervienen en el proceso de elaboración?
5. ¿Qué tipo de maquinaria se utiliza? ¿Qué hace cada una?
6. ¿Conoce si la maquinaria es importada? ¿O es de Ecuador?
7. ¿Usted considera que el proceso de elaboración tiene grandes costos? En cuanto a mano de obra, maquinaria, haciendo que esto permita influir en el precio
8. ¿Cuál es el tiempo estimado de elaboración de las bebidas?
9. ¿Cómo se determina el tiempo de caducidad de los jugos?
10. ¿Cuál es el componente que hace que el producto no sea perecible muy pronto?
11. ¿Qué tan difícil ha sido perfeccionar el producto?
12. ¿Cómo se pueden optimizar procesos?
13. ¿Cuál es el sabor que más produce? ¿Por qué?
14. En el caso de jugos de frutas ¿Considera usted que se puede obtener jugos de todas las frutas? ¿O de qué depende?
15. ¿Le parece factible la idea de elaborar una bebida (jugo) nutricional a base de arándano azul con cedrón y que cuente con bajas cantidades de azúcar? ¿Es buena combinación? ¿Cómo sería su proceso?
16. ¿Cómo manejan el tema del azúcar en los jugos para que sean más naturales?
17. ¿Se requiere una modificación o adición de químicos o componentes especiales?

ENTREVISTA A EXPERTO #2

<b>Nombre del experto</b>	José Arau
<b>Perfil de experto</b>	Profesión: Ingeniero Comercial Ocupación: Administrativo Nestlé Ecuajugos Tiempo en el área: 3 años
<b>Tiempo de la entrevista</b>	30:43 min

Preguntas:

1. ¿Cómo considera que son las preferencias de los ecuatorianos en cuanto a bebidas (jugos) nutricionales?
2. ¿Considera que los ecuatorianos tienen más inclinación hacia bebidas naturales que en años pasados?
3. ¿Cómo una gran compañía cuál considera que es su principal diferenciador? Que ha logrado su posicionamiento
4. ¿Cuáles son los principales proveedores de materia prima?
5. En el tema de jugos, ¿cuáles son los principales atributos más importantes para el consumidor?
6. ¿Considera que los costos de producción de un jugo es el principal influyente para determinar el precio? ¿haciéndolo más caro?
7. ¿Usted considera que el precio de una bebida de este tipo es determinante para que los consumidores lo adquieran?
8. ¿Cuáles son los principales consumidores de estas bebidas? Perfil/ características
9. ¿En qué zona las bebidas nutricionales (jugos) han tenido mayor aceptación?

El producto a desarrollarse es una bebida nutricional a base de arándano azul con cedrón y bajas cantidades de azúcar (teniendo en cuenta que el arándano azul es un antioxidante y tiene beneficios como reducción del colesterol, fortalecimiento del sistema inmunológico, ayuda a evitar problemas de presión arterial)

10. ¿Cuánto cree que debería costar mi producto?
11. ¿Qué beneficios debe tener mi producto para cobrar eso?
12. ¿Cómo se puede dar a conocer una nueva bebida?
13. ¿Cómo debería ser la distribución de este producto?
14. ¿Qué tan difícil es competir en este mercado?
15. ¿Qué expectativas tiene de este mercado a futuro?
16. ¿Competencia indirecta?

### **Anexo 3: Guía focus group**

Tiempo máximo estimado: 55 minutos.

1. Bienvenida (5 minutos)

2. Nutrición: (8 minutos)

¿Cómo cuidan la salud en tu familia?

¿Conocen las nuevas tendencias de consumo natural? ¿Cuáles? (Bebidas)

¿Tienen como prioridad a la salud a la hora de alimentarse? ¿O a algún otro factor?

¿Cuáles son sus motivaciones?

3. Bebidas con altas cantidades de azúcares y bebidas nutricionales (8 minutos)

¿Cuáles son las razones de preferencia para cada una? (Factores)

¿Cuál es su consumo de cada uno?

¿Cuáles son sus expectativas de una bebida de este tipo?

¿Cuál es la frecuencia de consumo?

4. Sabores exóticos en bebidas (5 minutos)

¿Se atrevería a cambiar de su sabor favorito de bebida? ¿Por qué?

¿Ha escuchado los beneficios del arándano azul?

5. Marcas de jugos y lugar de compra (6 minutos)

¿Por qué elige la marca y cada cuánto ocurre?

¿Cuáles son las razones para ir a su lugar de compra?

¿Es ocasional el lugar?

¿Cuál sería el mejor lugar para obtener una nueva bebida? ¿Por qué?

6. Publicidad y promoción en nuevas bebidas (5 minutos)

¿Cómo se ha enterado del lanzamiento de una bebida nueva?

¿La excesiva publicidad influye en su primera compra? ¿Curiosidad?

¿Qué debería tener un comercial de una nueva bebida nutricional? ¿Qué le gustaría?

¿Considera que la saturación del mercado es suficiente?

¿Otros medios? (Las redes sociales le parece más efectivas para promocionar)

7. Precio de una bebida altamente nutricional (3 minutos)

¿Si la bebida le entrega mucha satisfacción en que rango de precio podría estar? ¿Cuáles son las razones?

8. Presentación de la bebida de arándano azul con cedrón (2 minutos)

¿Compraría este producto?

¿Con qué frecuencia?

¿Qué añadiría o cambiaría a este producto?

9. Cierre y agradecimiento (5 minutos)

#### **Anexo 4: Encuesta:**

##### **ENCUESTA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE UNA BEBIDA NUTRICIONAL A BASE DE ARANDANO AZUL**

Buenos días/tardes, mi nombre es Melanie López y pertenezco a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de las Américas, y estoy realizando esta encuesta para mi Plan de Negocios de Titulación, en donde se requiere conocer la aceptación de los consumidores de una bebida nutricional a base de arándano azul con cedrón para el lanzamiento de la misma al mercado. La información proporcionada únicamente tiene fines académicos.

*Seleccione con un círculo la respuesta más acertada a cada pregunta según su opinión:*

1. ¿Ha escuchado hablar del arándano azul?

- a. Sí
- b. No

2. ¿Conoce los beneficios nutricionales del arándano azul?

- a. Sí, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  - b. No
3. ¿Usted consume alguna bebida nutricional y/o natural que tengan beneficios en su salud?
- a. Sí, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  - b. No
4. ¿Cuál es la marca de bebidas (jugos) que usted prefiere?
- a. Línea de Coca-Cola
  - b. Línea de Tesalia Ice
  - c. Línea de Nestlé
  - d. Otra: \_\_\_\_\_
5. A la hora de adquirir una bebida, ¿Cuál es el atributo más importante para usted?
- a. Marca
  - b. Sabor
  - c. Cantidad(ml)
  - d. Presentación

Considerando que el producto a desarrollarse es una bebida nutricional a base de arándano azul con cedrón que le brinde beneficios como reducir el colesterol, fortalecimiento del sistema inmunológico y con bajas cantidades de azúcares que ayuden a controlar la presión arterial.

6. Según lo indicado ¿Compraría usted este producto?
- a. Sí
  - b. No
7. ¿A qué precio dentro del rango de \$ 0,60 a \$2,50 consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?
8. ¿A qué precio dentro del rango de \$ 0,60 a \$2,50 consideraría este producto como barato y aun así lo compraría?
9. ¿A qué precio dentro del rango de \$ 0,60 a \$2,50 consideraría este producto como caro aun así lo compraría?
10. ¿A qué precio dentro del rango de \$ 0,60 a \$2,50 consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?
11. ¿Dentro del rango de \$ 0,60 a \$2,50 consideraría que es un precio justo para la bebida nutricional a base de arándano azul con cedrón?
12. ¿Con cuanta frecuencia la adquiriría este producto?
- a. 1-2 veces a la semana
  - b. 3-4 veces a la semana
  - c. Diario
  - d. Nunca
13. ¿En qué cantidad consumiría cada vez?
- a. Menos de 500 ml
  - b. 500 ml
  - c. Un litro
  - d. Más de un litro
14. ¿En qué momento del día tomaría esta bebida
- a. Mañana
  - b. Tarde
  - c. Noche
15. ¿En qué situación tomaría esta bebida?
- a. Para acompañar una comida
  - b. Después de realizar deporte
  - c. Para hidratarse
  - d. Otro: \_\_\_\_\_
16. ¿Dónde compra normalmente una bebida nutricional?
- a. Cadenas de supermercados
  - b. Minimarkets
  - c. Tiendas de barrio
  - d. Venta ambulante ( calles

17. ¿Dónde le gustaría adquirir a usted este producto?
  - a. Cadenas de supermercados
  - b. Minimarkets
  - c. Tiendas de barrio
  - d. Venta ambulante ( calles)
18. ¿En qué sector de la ciudad de Quito usted preferiría adquirir este producto?
  - a. Norte
  - b. Sur
  - c. Valles
  - d. Centro Histórico
19. ¿Usted prefiere comprar en un local comercial dentro de un centro comercial o en una calle comercial?
20. ¿Usted optaría por la compra de este producto a través de aplicaciones de entrega a domicilio?
21. ¿Cuál es el medio de comunicación que más usa?
  - a. Redes sociales
  - b. Correo Electrónico
  - c. TV
  - d. Radio
  - e. Otro \_\_\_\_\_
22. ¿Cómo se ha enterado del lanzamiento de una bebida nueva?
23. ¿Revisa usted los anuncios de nuevos productos en su correo electrónico?
  - a. SI
  - b. No
24. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir anuncios de la nueva bebida de arándano azul?
25. ¿Qué tipo de promociones de venta le gustaría para este producto?
  - a. Descuentos
  - b. 2x1
  - c. Obsequios
  - d. Otro.

## Anexo 5: Matriz de correlación y Tablas dinámicas

*¿Ha escuchado hablar del lanzamiento de nuevos productos de bebidas? ¿Cuál es el tipo de bebida que le gustaría probar? ¿Cómo se ha enterado del lanzamiento de nuevos productos de bebidas? ¿Revisa usted los anuncios de nuevos productos en su correo electrónico? ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir anuncios de la nueva bebida de arándano azul? ¿Qué tipo de promociones de venta le gustaría para este producto?*

	Género	Edad	Ocupación
1. ¿Ha escuchado hablar del lanzamiento de nuevos productos de bebidas?	1		
2. ¿Cuál es el tipo de bebida que le gustaría probar?	0.44776674		
3. ¿Cómo se ha enterado del lanzamiento de nuevos productos de bebidas?	0.01540044	0.07907191	
4. ¿Revisa usted los anuncios de nuevos productos en su correo electrónico?	0.01421625	-0.01839411	0.00394066
5. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir anuncios de la nueva bebida de arándano azul?	0.00523912	-0.06540111	0.15949543
6. ¿Qué tipo de promociones de venta le gustaría para este producto?	0.15047819	-0.0852889	0.1428641
7. ¿Cuál es el tipo de bebida que le gustaría probar?	0.05402804	0.08155636	0.05000867
8. ¿Cómo se ha enterado del lanzamiento de nuevos productos de bebidas?	0.15622113	0.14540918	-0.14219288
9. ¿Revisa usted los anuncios de nuevos productos en su correo electrónico?	0.00131952	-0.21468103	0.07616257
10. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir anuncios de la nueva bebida de arándano azul?	0.02083876	-0.31117385	-0.1917914
11. ¿Qué tipo de promociones de venta le gustaría para este producto?	0.07899615	-0.01640819	-0.0191445
12. ¿Cuál es el tipo de bebida que le gustaría probar?	0.26874413	0.06440664	0.10479733
13. ¿Cómo se ha enterado del lanzamiento de nuevos productos de bebidas?	-0.22042346	-0.13135333	0.19292827
14. ¿Revisa usted los anuncios de nuevos productos en su correo electrónico?	0.20019416	-0.03849664	0.09666332
15. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir anuncios de la nueva bebida de arándano azul?	0.08333008	0.20874489	-0.0972822
16. ¿Qué tipo de promociones de venta le gustaría para este producto?	0.00226774	0.00282577	-0.31045642
17. ¿Cuál es el tipo de bebida que le gustaría probar?	0.0463884	-0.03953592	0.33461082
18. ¿Cómo se ha enterado del lanzamiento de nuevos productos de bebidas?	0.0442107	0.01783945	-0.089145
19. ¿Revisa usted los anuncios de nuevos productos en su correo electrónico?	0.19698885	0.20326557	-0.0657813
20. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir anuncios de la nueva bebida de arándano azul?	-0.0414371	-0.16471691	-0.08178526
21. ¿Qué tipo de promociones de venta le gustaría para este producto?	0.01167721	0.1116488	0.12007429
22. ¿Cuál es el tipo de bebida que le gustaría probar?	0.07410432	0.07956077	-0.33450052
23. ¿Cómo se ha enterado del lanzamiento de nuevos productos de bebidas?	0.02851116	-0.1108319	0.07108127
24. ¿Revisa usted los anuncios de nuevos productos en su correo electrónico?	-0.22983132	-0.22417387	-0.0091133
25. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir anuncios de la nueva bebida de arándano azul?	0.1273877	-0.2866312	-0.22417387
26. ¿Qué tipo de promociones de venta le gustaría para este producto?	0.17182745	0.16289914	-0.0092882
Género	0.11782745	0.16289914	-0.0092882
Edad	0.04223959	0.15484028	-0.12127579
Ocupación	0.13264159	-0.15206317	-0.22023827

Marca de bebidas que consume	Tipo de bebidas						
	No	Jugos	Té	Bebidas de sábila	Protéinas	Otro	Total general
Línea de coca cola	25,49%	1,96%	3,92%	1,96%	1,96%	1,96%	37,25%
Línea de Tesalia Ice	11,76%	1,96%	3,92%	1,96%	0,00%	1,96%	21,57%
Línea de Nestlé	21,57%	7,84%	1,96%	1,96%	0,00%	1,96%	35,29%
Otro	3,92%	0,00%	0,00%	0,00%	1,96%	0,00%	5,88%
Total general	62,75%	11,76%	9,80%	5,88%	3,92%	5,88%	100,00%

Cantidad deseada	Atributos				
	Marca	Sabor	Cantidad	Presentación	Total general
Menos de 500ml	3,92%	21,57%	3,92%	3,92%	33,33%
500ml	9,80%	25,49%	5,88%	7,84%	49,02%
Un litro	0,00%	7,84%	3,92%	1,96%	13,73%
Más de un litro	1,96%	1,96%	0,00%	0,00%	3,92%
Total general	15,69%	56,86%	13,73%	13,73%	100,00%

Aceptación	Género		
	F	M	Total general
Sí	45,10%	50,98%	96,08%
No	0,00%	3,92%	3,92%
Total general	45,10%	54,90%	100,00%

Canales de distribución	Sector de Quito				
	Norte (centro norte)	Sur (sur occidental)	Valles	Centro histórico	Total general
Cadenas de supeme	17,65%	7,84%	3,92%	1,96%	31,37%
Minimarkets	3,92%	5,88%	5,88%	0,00%	15,69%
Tiendas de barrio	7,84%	25,49%	11,76%	3,92%	49,02%
Ventas ambulantes	1,96%	0,00%	0,00%	1,96%	3,92%
Total general	31,37%	39,22%	21,57%	7,84%	100,00%

Promociones	Canales de comunicación más usados					
	Redes	Tv	Boca a boca	Otra publicidad	Ninguna	Total general
Descuentos	15,69%	11,76%	1,96%	7,84%	1,96%	39,22%
2x1	11,76%	17,65%	1,96%	7,84%	1,96%	41,18%
Obsequios	7,84%	3,92%	1,96%	3,92%	1,96%	19,61%
Total general	35,29%	33,33%	5,88%	19,61%	5,88%	100,00%

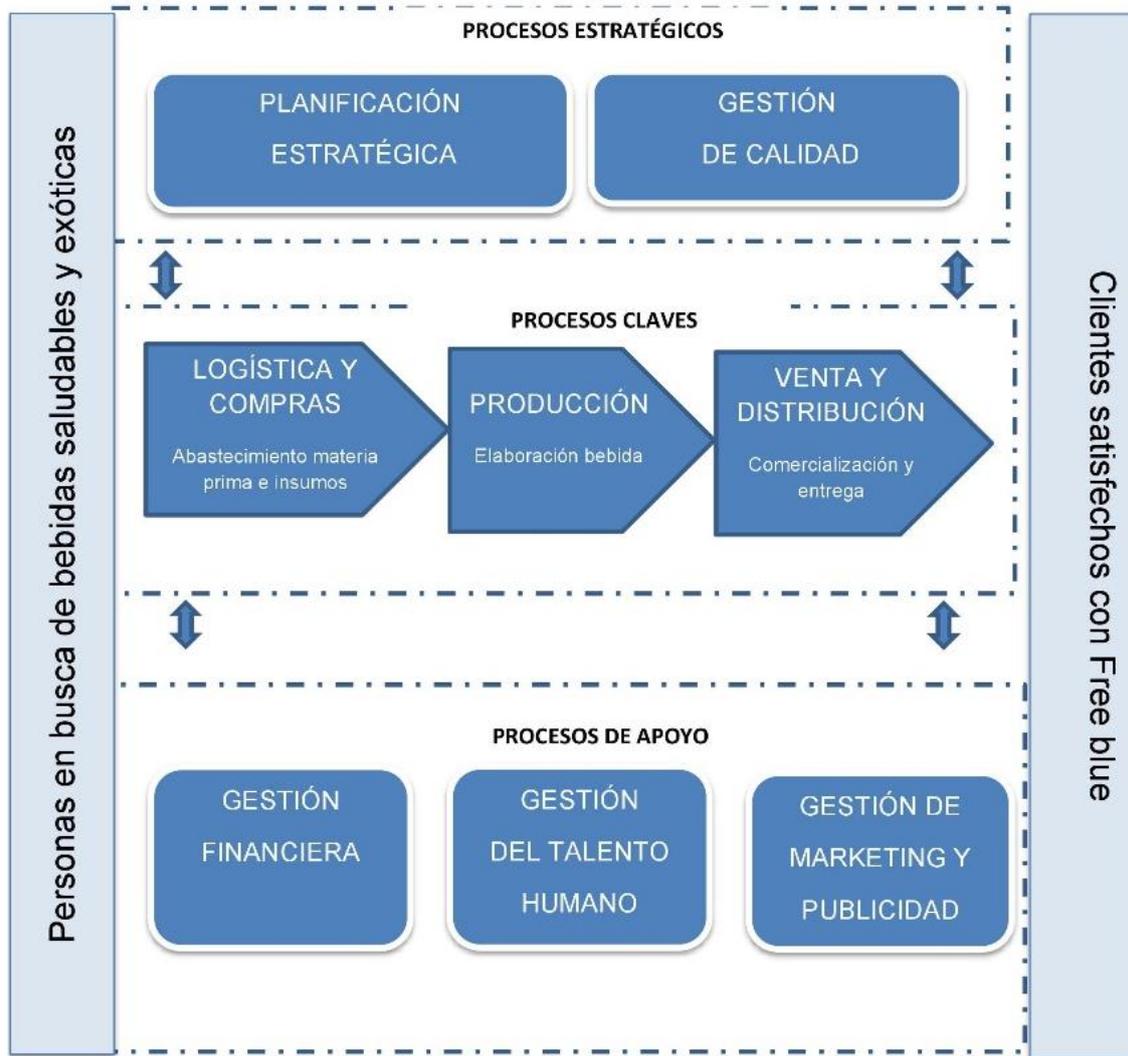
Canales de distribución	Frecuencia de consumo			
	1-2 veces a la semana	3-4 veces a la semana	Diario	Total general
Supermercados	29,41%	1,96%	0,00%	31,37%
Minimarkets	7,84%	1,96%	5,88%	15,69%
Tiendas de barrio	33,33%	15,69%	0,00%	49,02%
Venta ambulante	1,96%	0,00%	1,96%	3,92%
Total general	72,55%	19,61%	7,84%	100,00%

Situación	Momento del día en que tomaría la bebida			
	Mañana	Tarde	Noche	Total general
Para acompañar con	5,88%	5,88%	1,96%	13,73%
Después de deporte	15,69%	3,92%	0,00%	19,61%
Para hidratarse	37,25%	27,45%	1,96%	66,67%
Total general	58,82%	37,25%	3,92%	100,00%

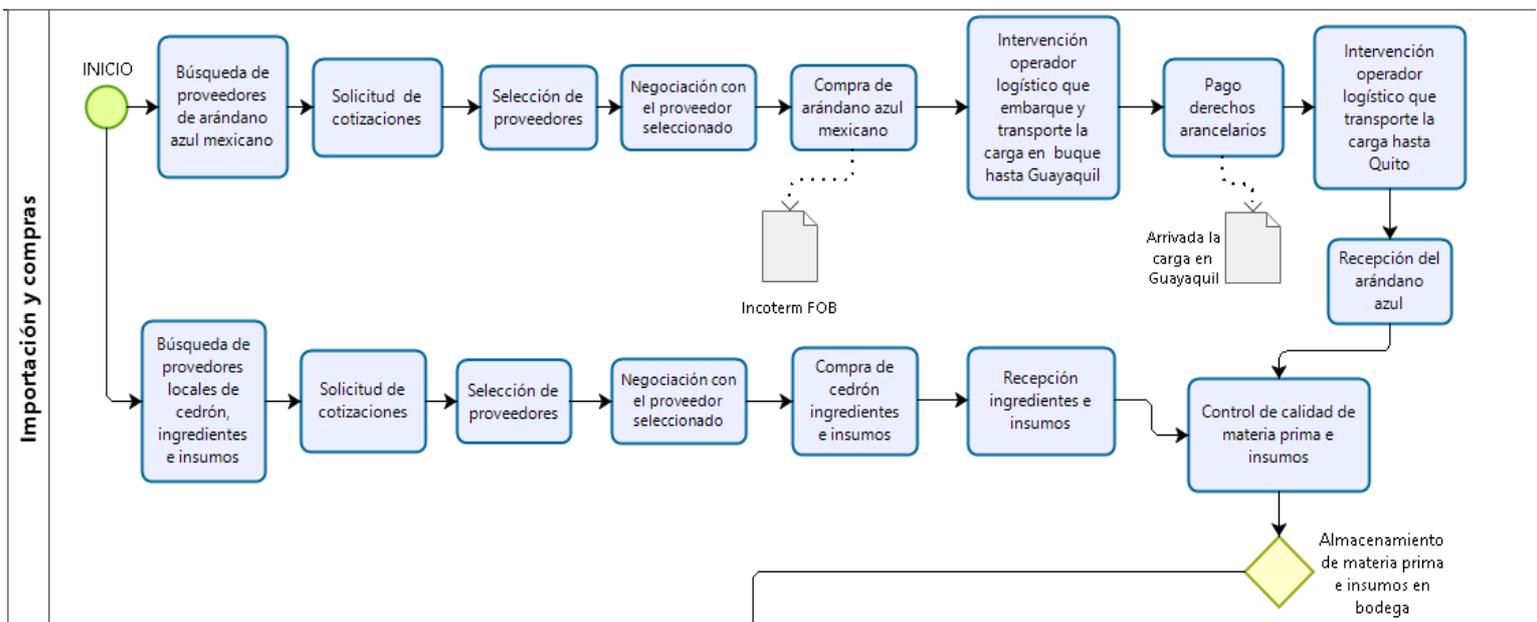
## Anexo 6: Modelo Canvas

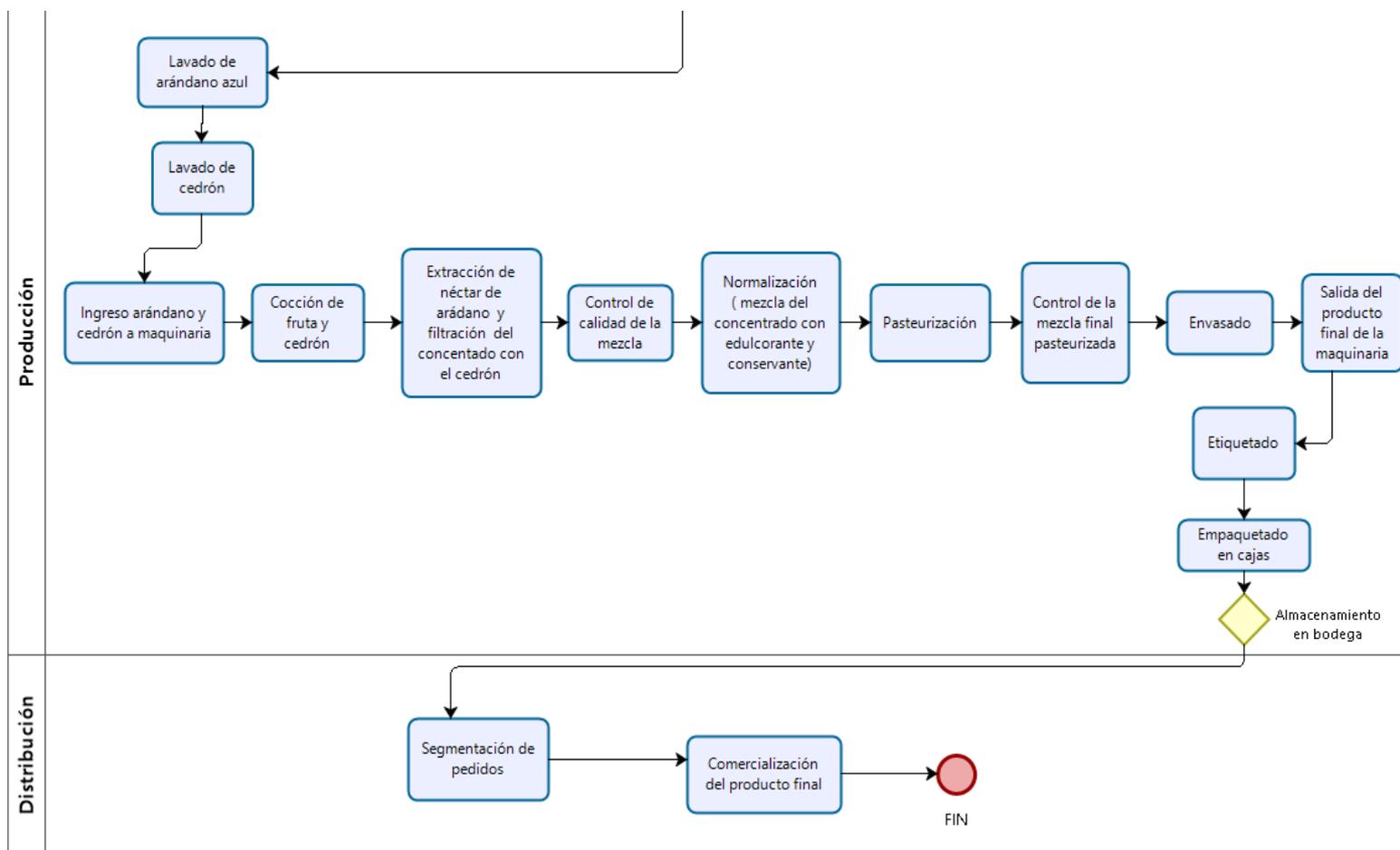
<p><b>Socios claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianza con SunnyRidge Blueberry Farms of México, que son productores especializados del arándano azul para que sean proveedores propios de esta bebida nutricional.</li> <li>- Alianzas con ciertas tiendas de barrio y cadenas de supermercados de la ciudad.</li> </ul>	<p><b>Actividades claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de importación del arándano azul.</li> <li>-Producción de la mezcla exacta con sabor exótico y con gran cantidad de antioxidantes.</li> <li>-I+D</li> <li>-Actividades de Marketing operativo como el merchandising dirigido al segmento en los puntos de venta.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alto valor nutricional a través de antioxidantes que aportan beneficios a la salud del consumidor</li> <li>-Sabor innovador por la mezcla entre una fruta exótica y hierba tradicional.</li> <li>-Energía natural sin componentes dañinos como la cafeína.</li> </ul>	<p><b>Relación con el cliente</b></p> <p>Contacto cercano con los clientes a través de la página de Facebook</p> <p>Comunicación directa a través de la página web y la aplicación.</p> <p>Sugerencias y quejas mediante una línea telefónica.</p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>Los Quiteños entre 15 y 65 años de edad de un nivel socioeconómico alto (A y B de la encuesta estratificada del INEC) que se preocupen por su salud al realizar alguna actividad física, y especialmente que deseen consumir esta bebida innovadora con sabor exótico y saludable.</p> <p>El segmento está compuesto por 96.559 personas</p>
<p><b>Estructura de coste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de importación de arándano azul en México</li> <li>- Costos de transporte de materia prima y de distribución del producto final</li> <li>- Pagos de derechos arancelarios y trámites aduaneros.</li> <li>-Costos de envases, tapas, etiquetas.</li> <li>-Costos fijos en personal</li> <li>-Pagos de servicios básicos y publicidad en redes sociales.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ganancias por la venta de bebidas de arándano azul al por mayor a tiendas de barrio, supermercados y minimarkets.</li> <li>-Pagos a crédito y al contado.</li> <li>-Contratos a largo plazo con los supermercados.</li> </ul>		

## Anexo 7: Mapa de procesos



## Anexo 8: Flujograma de procesos





## Anexo 9: Personal de Ecuarándanos

Área	Cargo	Perfil	Número de personas	Salario por cada persona (USD)
Gerencia General	Gerente General	Master o Ingeniero en negocios internacionales, administración de empresas o afines con experiencia en altos cargos	1	1.500
Recepción	Recepcionista	Estudios en Atención al Cliente	1	386
Finanzas y Contabilidad	Analista Financiero	Ingeniero en Finanzas	1	600
Finanzas y Contabilidad	Auxiliar Contable	Ingeniero/ Tecnólogo en Auditoría	1	450
Finanzas y Contabilidad	Auxiliar de compras	Ingeniero en negocios internacionales, comercio exterior o administración de empresas	1	450
Producción	Supervisión de Producción	Ingeniero en alimentos y/o producción	1	600
Producción	Operador de Planta	Tecnólogo en alimentos y/o producción	1	450
Marketing y Ventas	Jefe de Marketing y Ventas	Ingeniero en Marketing	1	600
Marketing y Publicidad	Vendedor	Estudios en Ventas con experiencia en el área	2	386
Recursos Humanos	Analista de Talento Humano	Estudios en Recursos Humanos	1	550

## Anexo 10: Descripción de gastos de Ecuarándanos

CLASIFICACION	DATOS		CONDICIONES
CIF	Seguros maquinaria	2,00%	Valor Maquinaria
CIF	Mantenimiento , reparaciones y lubricantes	\$130,00	Mensuales
Gasto administrativo	Suministros	\$50,00	Mensuales
Gasto administrativo	Trámite importación	\$450,00	Mensuales
Gasto administrativo	Flete interno	\$190,00	Mensuales
Gasto administrativo	Gastos de constitución	\$2.500,00	Un solo pago
Gasto administrativo	Permisos de funcionamiento	\$130,00	Un solo pago
Gasto administrativo	Servicios básicos	\$600,00	Mensuales
Gasto administrativo	Mantenimiento Software	\$270,00	Mensuales
Gasto administrativo	Arriendo	\$800,00	Mensuales
Gasto administrativo	Seguros compañía	\$400,00	Mensuales
Gasto de ventas	Publicidad	\$2.500,00	Mensuales
Gasto de ventas	Comisiones	1%	Ventas mensuales
Gasto de ventas	Creación aplicación móvil	\$4.000,00	Un solo pago
Gasto de ventas	Creación página web	\$500,00	Un solo pago
Gasto de ventas	Mantimientos redes sociales	\$165,00	Mensuales
Gasto de ventas	Merchandising	\$200,00	Mensuales
Gasto de ventas	Patrocinio (Relaciones Públicas)	\$600,00	Anuales
Gasto de ventas	Investigaciones de mercado	\$200,00	Anuales

### Anexo 11: Tabla de amortización

TABLA AMORTIZACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Saldo inicial</b>	\$298.952,41	\$238.439,74	\$170.367,23	\$93.790,43	\$7.646,90
<b>Pago mensual (cuota)</b>	\$7.722,28	\$7.722,28	\$7.722,28	\$7.722,28	\$7.722,28
<b>Gasto Interés</b>	\$2.947,17	\$2.350,62	\$1.679,54	\$924,62	\$75,39
<b>Amortización al capital</b>	\$4.775,11	\$5.371,67	\$6.042,75	\$6.797,67	\$7.646,90
<b>Saldo final</b>	\$294.177,30	\$233.068,07	\$164.324,48	\$86.992,76	\$0,00

### Anexo 12: Estado de flujo de efectivo.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>		\$ 236.945,33	\$ 378.175,96	\$ 413.575,96	\$ 449.618,15	\$ 481.909,81
Utilidad Neta		\$ 316.826,90	\$ 349.488,87	\$ 383.748,60	\$ 420.005,37	\$ 445.784,72
<b>Depreciaciones y amortizacion</b>						
+ Depreciación	\$ -	\$ 28.706,67	\$ 28.706,67	\$ 28.706,67	\$ 28.534,44	\$ 28.706,67
+ Amortización	\$ -	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.550,00	\$ 3.600,00
- Δ CxC	\$ -	\$ (110.476,92)	\$ (4.941,52)	\$ (3.991,86)	\$ (4.129,92)	\$ (3.019,69)
- Δ Inventario PT	\$ (66.474,31)	\$ (8.257,55)	\$ (166,41)	\$ (163,12)	\$ (85,84)	\$ 8.672,92
- Δ Inventario MP	\$ (7.029,36)	\$ (1.994,23)	\$ (1.369,37)	\$ (1.396,76)	\$ (712,35)	\$ 71.947,02
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (13.468,11)	\$ (542,52)	\$ (420,80)	\$ (353,89)	\$ 7.466,01
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 73.503,67	\$ 2.205,11	\$ 1.514,18	\$ 1.544,46	\$ 787,67	\$ (79.555,09)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.415,33	\$ -	\$ (0,00)	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 18.388,13	\$ 1.886,08	\$ 1.948,78	\$ 2.022,67	\$ (1.692,74)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (247.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (8.000,00)	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (247.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (8.000,00)	\$ -
	\$ -					
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 697.000,00	\$ (54.322,70)	\$ (61.109,23)	\$ (68.743,59)	\$ (77.331,72)	\$ (86.992,76)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 348.500,00	\$ (54.322,70)	\$ (61.109,23)	\$ (68.743,59)	\$ (77.331,72)	\$ (86.992,76)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 348.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -					
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 450.000,00	\$ 182.622,63	\$ 317.066,74	\$ 344.832,37	\$ 364.286,43	\$ 394.917,05
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 450.000,00	\$ 632.622,63	\$ 949.689,36	\$ 1.294.521,74	\$ 1.658.808,17
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 450.000,00	\$ 632.622,63	\$ 949.689,36	\$ 1.294.521,74	\$ 1.658.808,17	\$ 2.053.725,22

## Anexo 13: Flujo de caja anual del proyecto

### FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		\$ 536.758,43	\$ 582.246,50	\$ 628.687,21	\$ 676.112,96	\$ 672.762,28
(+)	Gastos de depreciación		\$ 28.706,67	\$ 28.706,67	\$ 28.706,67	\$ 28.534,44	\$ 28.706,67
(+)	Gastos de amortización		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.550,00	\$ 3.600,00	\$ 3.300,00
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 74.842,39	\$ 82.693,61	\$ 90.816,16	\$ 99.230,94	\$ 100.191,78
(-)	25% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 106.026,71	\$ 117.149,28	\$ 128.656,23	\$ 140.577,17	\$ 141.938,36
(=)	<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>\$ 374.490,17</b>	<b>\$ 403.488,81</b>	<b>\$ 433.044,76</b>	<b>\$ 463.156,46</b>	<b>\$ 460.892,62</b>
	INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (450.000,00)					
(+)	VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 450.000,00
(=)	<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ (450.000,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 450.000,00</b>
	INVERSIONES	\$ (247.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (8.000,00)	\$ -
	RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	<i>Recuperación maquinaria</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 80.906,25
(+)	<i>Recuperación vehículos</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 37.035,00
(+)	<i>Recuperación equipo de computación</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.738,60
(+)	<i>Recuperación mobiliario</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 621,88
	<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>\$ (247.000,00)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (8.000,00)</b>	<b>\$ 123.301,72</b>
	<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (697.000,00)</b>	<b>\$ 373.578,33</b>	<b>\$ 401.913,88</b>	<b>\$ 431.306,70</b>	<b>\$ 453.866,32</b>	<b>\$ 1.055.010,71</b>
	<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO MÉTODO 2</b>	<b>\$ (697.000,00)</b>	<b>\$ 373.578,33</b>	<b>\$ 401.913,88</b>	<b>\$ 431.306,70</b>	<b>\$ 453.866,32</b>	<b>\$ 1.055.010,71</b>

## Anexo 14: Información financiera del mercado

Variable	Dato
Tasa libre de riesgo	2,65%
Rendimiento de mercado	6,72%
Beta	0,63
Beta Apalancada	0,8
Riesgo país	8,06%
Tasa de impuestos	25%
Participación Trabajadores	15%
Escudo fiscal	36,25%
Razón deuda capital	1
Costo deuda actual	11,83%

