



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
BEBIDAS NATURALES FRÍAS A BASE DEL TÉ DE MATCHA
EN LA CIUDAD DE QUITO.

Autor

Ramiro Alexander Molina Ávila

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
BEBIDAS NATURALES FRÍAS A BASE DEL TÉ DE MATCHA EN LA CIUDAD
DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de
Ingeniero Comercial con Mención Administración de Empresas

Profesor Guía:
María Verónica Dávalos González

Autor:
Ramiro Alexander Molina Ávila

Año:
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la producción y comercialización de bebidas naturales frías a base del té de Matcha en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Ramiro Alexander Molina Ávila, en el semestre 2019-2, 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”.

María Verónica Dávalos González

C.I.: 1707895767

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la producción y comercialización de bebidas naturales frías a base del té de Matcha en la ciudad de Quito, de Ramiro Alexander Molina Ávila, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Diana Carolina Lascano Lozada

C.I.: 1803794138

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”.

Ramiro Alexander Molina Ávila

C.I.: 1723307797

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres Ramiro y Alexandra por el apoyo y amor que me han brindado siempre. De igual manera les agradezco por ser cómplices en la culminación de esta etapa, su apoyo fue el motor para alcanzarlo.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres, hermanos y a todas las personas que fueron parte de esta etapa, su motivación y aliento constante fueron el pilar para cumplir esta meta.

RESUMEN

La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador es una de las más importantes, así como de las más competitivas, debido a la variedad de productos que ofertan los participantes, aunque estos bienes en su mayoría tienen poco valor agregado y no se enfocan en brindar una opción saludable a la población ecuatoriana, aun cuando los niveles de sobrepeso y obesidad en el país son altos en los diferentes grupos de edad. Es por ello que el presente plan de negocios se enfoca en brindar a los consumidores de 18 a 45 años de edad de la ciudad de Quito, una bebida saludable elaborada a base de té de Matcha, complementada con tapioca y endulzado con Stevia denominada MaCcha, la cual se comercializa en una presentación de 350 ml, en un envase de vidrio que puede ser reutilizado por los consumidores. Al realizar la evaluación financiera del presente proyecto se evidencia la viabilidad y rentabilidad del mismo, con un VAN \$17.082,83, una TIR del 21,22% y una ganancia de 27 centavos por dólar invertido; y, un VAN de \$4.766,71 una TIR del 34,95% y una ganancia de 25 centavos por dólar invertido para los inversionistas.

ABSTRACT

The food and beverage industry in Ecuador is one of the most important, as well as the most competitive, due to the variety of products offered by the participants, although these goods mostly have little added value and do not focus on providing a healthy option for the Ecuadorian population, even when the levels of overweight and obesity in the country are high in different age groups. That is why the present business plan consumers 18 focuses on providing a 45-year-old city of Quito, a healthy drink made of tea Matcha, complemented by tapioca and sweetened with Stevia called Maccha, which is marketed in a presentation of 350 ml, in a glass container that can be reused by consumers. When carrying out the financial evaluation of the present project, the viability and profitability of the project are evidenced, with a NPV \$ 17,082.83, an IRR of 21.22% and a profit of 27 cents per dollar invested; and, a NPV of \$ 4,766.71, an IRR of 34.95% and a profit of 25 cents per dollar invested for investors.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno Externo	3
2.1.2 Análisis de la industria.....	7
2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	13
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
3.1.1 Investigación cuantitativa	14
3.1.2 Investigación cualitativa.....	17
3.1.3 Conclusiones del análisis del cliente	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	21
5. PLAN DE MARKETING.....	23
5.1 Estrategia general de marketing	23
5.2 Segmentación de mercado	24
5.2.1 Estrategia de posicionamiento	25
5.3 Propuesta de Valor	25

5.4	Marketing Mix	26
5.4.1	Producto	26
5.4.2	Precio	33
5.4.3	Plaza	34
5.4.4	Promoción	35
6.	Propuesta de filosofía y estructura organizacional	36
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1	Misión	37
6.1.2	Visión.....	37
6.1.3	Objetivos	37
6.1.4	Ciclo de operación.....	39
6.1.5	Cadena de valor	40
6.1.6	Requerimiento de Maquinaria y equipo.....	44
6.1.7	Personal	44
6.1.8	Infraestructura	44
6.2	Estructura organizacional	45
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	46
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	49
7.3	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	50
7.4	Tasa de descuento y criterios de valoración.....	52
7.4.1	Recomendaciones de mejora.....	53
7.5	Índices financieros.....	53

8. CONCLUSIONES.....	55
REFERENCIAS	57
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0.....	3
Tabla 2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	11
Tabla 3.	Segmentación de mercado.....	25
Tabla 4.	Componentes nutricionales	27
Tabla 5.	Contenido del producto	29
Tabla 6.	Costos de producción.....	32
Tabla 7.	Tamaño del mercado.....	33
Tabla 8.	Costos de publicidad y promoción.....	35
Tabla 9.	Cuadro de Mando Integral.....	37
Tabla 10.	Tiempos de producción	43
Tabla 11.	Capacidad de producción.....	44
Tabla 12.	Proyección ingresos	47
Tabla 13.	Proyección costos	48
Tabla 14.	Márgenes de ganancia	48
Tabla 15.	Inversión inicial.....	50
Tabla 16.	Estado de Resultados	51
Tabla 17.	Criterios de Valoración	52
Tabla 18.	Índices financieros.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Competidores en la Industria	7
Figura 2.	Infografía de la encuesta.....	14
Figura 3.	Gráfico de precios – Método Van Westendorp.....	16
Figura 4.	Grupo Focal	19
Figura 5.	Modelo CANVAS.....	26
Figura 6.	Logotipo	29
Figura 7.	Cromática de color	30
Figura 8.	Imagen referencial envase	31
Figura 9.	Canal de distribución.....	34
Figura 10.	Ciclo de Operaciones	39
Figura 11.	Mapa de procesos.....	40
Figura 12.	Cadena de Valor	40
Figura 13.	Planeación y promoción.....	41
Figura 14.	Compras, producción, distribución y post-venta.....	42
Figura 15.	Distribución planta.....	45
Figura 16.	Organigrama MaCcha vs CETCA	46

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Trabajo

El proyecto que a continuación se presenta tiene su enfoque principal en poder aprovechar las nuevas tendencias de consumo que se tiene en el mercado y encontrar ese nicho de mercado que le permita ser una empresa autosustentable en un lapso ya programado. Dichas tendencias tienen su enfoque en la comodidad y en una buena nutrición que permitan el cuidado de la salud. Hoy en día, ¿Quién no ha escuchado sobre productos orgánicos, productos naturales que ayuden con la salud del ser humano, productos que ayuden a adelgazar a las personas? Estas nuevas tendencias han incentivado al sector alimenticio a adaptarse a estos nuevos modelos de negocio y es por esa razón que hemos decidido sacar al mercado una bebida que sea 100% natural, que tiene las propiedades de tomarse un té verde tradicional multiplicado por diez (en beneficios), es un té de origen japonés llamado Té de Matcha, esta bebida cuenta con numerosos beneficios para el consumidor los cuales serán detallados a continuación:

- Es un excelente antioxidante
- Ayuda al sistema inmunológico
- Favorece el tránsito intestinal
- Es un excelente adelgazante
- Ayuda a reducir el colesterol y la azúcar en la sangre
- Es un energizante natural
- Desintoxica y ayuda al sistema digestivo
- Se ha comprobado que es un producto relajante

En varios países del mundo es el favorito de gente celebre, de personas que buscan cuidar su salud y mantener su estado físico, es ideal para deportistas por sus efectos energizantes naturales. El té de Matcha es un té molido japonés que al ser procesado se obtiene un polvo fino con un color verde intenso que como se hizo mención anteriormente tiene diez veces más los beneficios de un té verde

tradicional, además que al moler esta hoja de té se logra mantener todas sus propiedades y beneficios para el momento de ser consumido.

Este producto puede ser utilizado como un suplemento y puede ser incluido en la dieta diaria de las personas, es importante hacer mención que a base de este té de Matcha se lo puede mezclar con cualquier otra fruta, aparte el endulzado también se lo hace de manera natural con Stevia. El envasado va dirigido a la reservación y cuidado del medio ambiente algo que también ha tomado fuerza en el mercado ecuatoriano.

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

Determinar la factibilidad y la rentabilidad del Plan de Negocios para la producción y la comercialización de una bebida natural a base del té de Matcha en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo

- Analizar el entorno externo mediante herramientas tales como PEST y el análisis de las cinco Fuerzas de Porter.
- Desarrollar el análisis del Cliente con investigación cualitativa y cuantitativa.
- Identificar la oportunidad del negocio.
- Establecer un plan de marketing que nos permita identificar el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing del negocio.
- Desarrollar una propuesta de filosofía y estructura organizacional
- Determinar la rentabilidad del plan de negocios mediante la evaluación financiera.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno Externo

La clasificación CIIU del presente plan de negocios, se describe a continuación:

Tabla 1. Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0

CIIU	ACTIVIDAD
C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1079	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
C1079.1	Elaboración de café, té y similares
C1079.13	Elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate, infusiones de hierbas (menta, manzanilla, verbena, etcétera).

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012).

2.1.1.1 Factores Políticos

Reglamento Sanitario (AMENAZA)

En el año 2013, el Ministerio de Salud emitió un Reglamento Sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano con el fin de poder controlar y regular los productos que se encuentran en el mercado y a su vez poder garantizar al consumidor la información que necesite para escoger correctamente los productos para su consumo (Ministerio de Salud Pública, 2013).

Registro Sanitario (AMENAZA)

Una norma que se debe acoger cuando se elabora productos para el consumo del ser humano, es adquirir el registro sanitario que es otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, el cual autoriza y garantiza la elaboración, envasado o importación (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia, 2018).

Plan Nacional de Desarrollo (OPORTUNIDAD)

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, objetivo 5, *“Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”*. El gobierno ofrece créditos para la creación de nuevos emprendimientos y con ello contribuir al posicionamiento de los sectores productivos y de servicio, como el sector gastronómico (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017).

La Corporación Financiera Nacional (CFN) y BAN Ecuador han dedicado sus esfuerzos a ofrecer líneas de crédito para varios emprendimientos que puedan ser de gran impacto para la economía del Ecuador y ayudar de esta forma a impulsar a todas las Industrias que tengan inversión, con una tasa de interés para proyectos relativamente baja para el mercado de entre el 8.80% y el 8.95% (Banco Central del Ecuador, 2018).

2.1.1.2 Factores Económicos

Indicadores Macroeconómicos (AMENAZA)

En el año 2017, la economía del Ecuador tuvo un incremento superior a lo previsto, alcanzó un valor porcentual de 2.7%. La inflación promedio hace diez años, fue de 3.64% anual. Sin embargo, actualmente la inflación del Ecuador es de 0.23% (Ecuador en Cifras, 2018).

Índice de Precios al Consumidor-IPC (AMENAZA)

En la canasta del Índice de Precios al Consumidor hay alrededor de doce divisiones de consumo, de las cuales tres han tenido una gran incidencia para la inflación mensual de septiembre 2018, estas son: el Transporte con 0.1536%, Comunicaciones con 0.0829% y los alimentos y bebidas no alcohólicas con 0.0633% (Ecuador en Cifras, 2018).

Industria de alimentos y bebidas (OPORTUNIDAD)

La Industria de alimentos y bebidas en Ecuador con un 38%, tiene el mayor peso dentro de la manufactura, debido a que en el país se generan distintos tipos de

alimentos. Una parte de la Industria importa los insumos y los bienes de capital lo que provoca que el crecimiento dependa de las medidas de comercio exterior y de la demanda interna. La producción de bebidas tiene un peso de 15% dentro de la industria (Ekos, 2018).

2.1.1.3 Factores Sociales

Consumo de té en el país (AMENAZA)

En Ecuador, el promedio de consumo de Té es de 1.9 tazas por cada persona al año (Euromonitor Internacional, 2018). En el país se consume principalmente té verde y té negro, debido a que estos cuentan con propiedades antioxidantes, energizantes y ayudan a la-te pérdida de peso (Zuzich, 2017a).

Efectos ambientales (AMENAZA)

Las empresas productoras de té deben regirse a la que establece AGROCALIDAD, respecto al manejo del suelo y el agua. Así como realizarse estudio que determinen la huella de carbono de la producción, es decir, si existe un choche entre el bosque primario y secundaria y la producción. Qué en caso de ser positivo, las empresas deben realizar las respectivas correcciones al proceso de producción a fin de que el mismo tenga una sinergia ecológica (Zauzichi, 2017b).

Organización Mundial de la Salud (OPORTUNIDAD)

La Organización Mundial de la Salud, recomienda que las personas deben consumir bebidas azucaradas que aporten menos del 10% del total de las calorías que se deben ingerir por día (Organización Mundial de la Salud, 2018).

Sobrepeso y obesidad en el Ecuador (OPORTUNIDAD)

Según el Ministerio de Salud Pública, seis de cada diez personas en Ecuador padecen de sobrepeso, mientras que una persona de cada cuatro padece de obesidad, además recomienda hacer ejercicio 3 horas a la semana para reducir estos índices (Ministerio de Salud Pública, 2018). En la ciudad de Quito, el 42% de la población tiene sobrepeso u obesidad (El Telégrafo, 2018).

2.1.1.4 Factores Tecnológicos

Redes sociales (OPORTUNIDAD)

En el año 2018, el 90% de los hogares ecuatorianos al menos tiene un teléfono celular, el 80% de la población son usuarios de Internet y el 66% de ecuatorianos son usuarios activos de redes sociales (Hootsuite, 2018).

En Ecuador, alrededor de 11 millones de personas usan redes sociales de los cuales, 10 millones son usuarios de redes sociales desde un teléfono móvil. Esto permite a las industrias captar más demanda a través de marketing en redes sociales (INEC, 2018).

Acuerdo con la Unión Europea (AMENAZA)

En el año 2017, Ecuador firmó un acuerdo con la Unión Europea que facilita y reduce los aranceles para las importaciones de maquinaria necesaria para la elaboración de productos alimenticios (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2017).

Uso de tecnología (OPORTUNIDAD)

En el Ecuador, una de las principales empresas productoras de té, es CETCA, la cual emplea la tecnología durante todo su proceso de producción, desde el cultivo de la hoja, a través de sus sistemas de regado automatizado, hasta el empacada del mismo, empleando maquinaria que permite el sellado y empaquetado de los productos (CETCA, 2019).

En el Ecuador el consumo de té es bajo, aunque su demanda en los últimos años ha ido aumentando debido a un mayor reconocimiento de sus bondades para la salud de los consumidores. Contribuyendo de esta manera al crecimiento de la industria de alimentos y bebidas. Un factor clave dentro de la producción de té es contar con materia prima de calidad, así como con equipos y maquinaria que ayuden a generar mayor valor agregado al producto, los cuales pueden ser importados desde la Unión Europea y contando con financiamiento de bajo costo con instituciones financieras públicas como el BanEcuador, que ofrecen tasas de interés diferenciadas. Otro factor importante, es el cumplimiento de los

reglamentos y normativas para la elaboración de bebidas, ya que de ello también depende el acceso a financiamiento y beneficios que otorga el gobierno.

2.1.2 Análisis de la industria

Para realizar el análisis de la industria es necesario identificar los competidores que se encuentran en la industria de las bebidas naturales del mercado ecuatoriano. Como se describe en el siguiente gráfico:

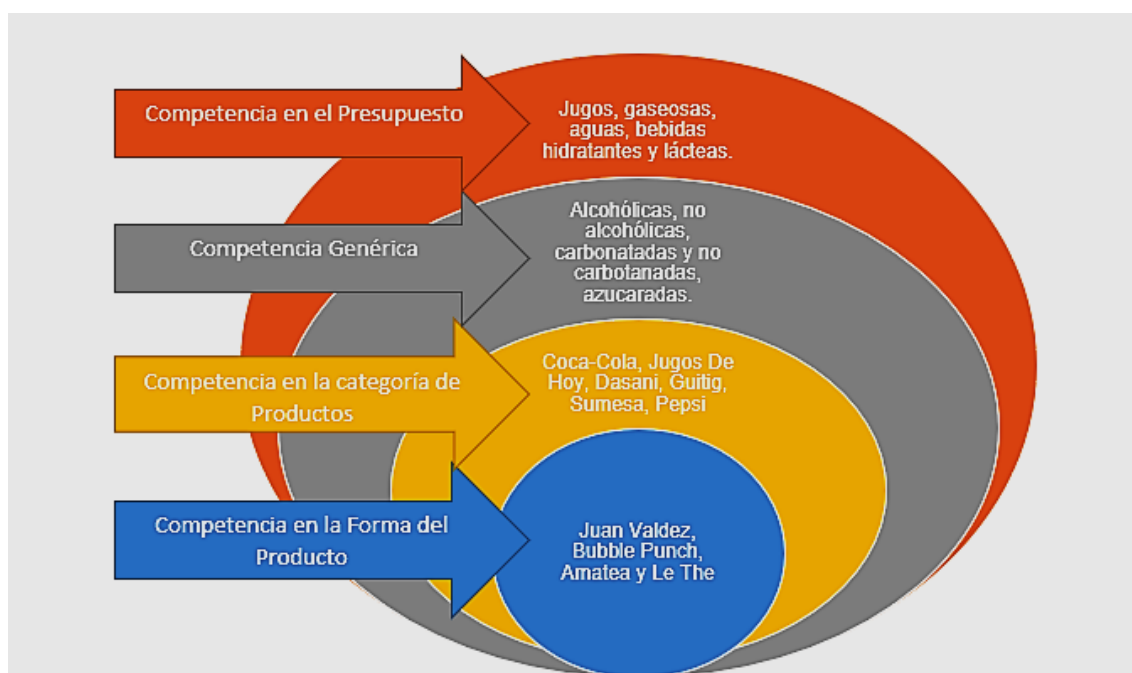


Figura 1. Competidores en la Industria

2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores, barreras de entrada (Media)

Regulaciones gubernamentales: En Ecuador, para abrir un negocio dentro de la industria de alimentos y bebidas, se necesita alrededor de dos a tres meses debido a todas las regulaciones gubernamentales que se deben cumplir para operar legalmente. Las regulaciones que se deben cumplir en el sector alimenticio son varias, tales como: el etiquetado de semaforización que debe ir obligatoriamente en los productos, mediante el cual se indica: el nivel de azúcar, sal y grasa, el registro sanitario, el registro de marca registrado en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) y además los documentos que habiliten el funcionamiento otorgados por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Diferenciación de producto: Por otro lado, en el mercado ecuatoriano existen varias opciones de negocios y emprendimientos que ofrecen bebidas naturales a los consumidores como: Juan Valdez, Bubble Punch, Amatea y Le The entre los principales competidores.

Identificación del Producto: En el Ecuador los clientes tienen predilección por dos marcas de bebidas a base de té: Fuze tea de Coca Cola y Nestéa de Nestlé (Erazo, 2014).

2.1.2.2 Amenaza de productos sustitutos (Alta)

Disponibilidad de sustitutos cercanos: En el análisis de los productos sustitutos en esta industria pertenecen alrededor de 500 empresas tales como: Coca-Cola, Gütig, Agua Dasani, Natura, Frutaris, V220, Leche Toni, Tampico y entre otros, que están relacionadas con la producción y comercialización de bebidas como: hidratantes, jugos, té, agua e incluso lácteos que tienen como fin brindar alternativas saludables para los consumidores (Vistazo, 2018).

Relación producto/calidad: En relación con lo señalado anteriormente, los consumidores tienen varias opciones para consumir una bebida, la misma que puede ser sustituida fácilmente con otro tipo de bebida que satisfaga las mismas necesidades, como es el té de matcha cuya ventaja competitiva se encuentra en que es una bebida orgánica, misma que no contiene azúcar, preservantes, químicos y por ende no genera ningún tipo de reacción alérgica en los consumidores.

Relación precio/calidad: En este contexto, se evidencia que la amenaza de productos sustitutos es alta como se describe anteriormente en el gráfico de los competidores de la industria, de igual forma, sus productos ofrecen casi los mismos beneficios que para el consumidor puede haber una percepción similar en cada producto con precios más bajos.

2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores (Baja)

Número de proveedores importantes: Existen varios proveedores de té de matcha sin procesar en el Ecuador, tales como: Popping Boba Ecuador, Bubble Tea, Señor Matcha Ecuador y My Natuorganic Ec, las cuales se encuentran en ya sea en tiendas físicas o con proveedores e-commerce. E, este es un punto beneficioso para la industria ya que hace que se pierda el poder de negociación de los proveedores.

Amenaza de proveedores: Quito, es la ciudad del Ecuador donde se vende té de matcha con mayor número de proveedores, lo cual significa que, si uno de los proveedores no oferta el producto antes mencionado al precio de mercado, es rápidamente reemplazado.

Rentabilidad de proveedor: con respecto al precio del té de matcha en el mercado, este valor es estable (\$4.00 - \$4.50), y no difiere por el tipo de proveedor (Mercado libre Ecuador, 2019).

2.1.2.4 Rivalidad entre competidores (Media)

Competidores: En el sector C1079.13 se encuentran registradas 22 empresas (SUPERCIAS, 2019). Siendo las empresas que abarcan una mayor participación de mercado Fuze tea de Coca Cola y Nestéa de Nestlé (Erazo, 2014).

Competidores con distintos objetivos, estrategias o intereses: La rivalidad entre los competidores es considerada media, debido al valor agregado que se puede implementar añadir al producto té de matcha, las bolas de tapioca que contienen frutas naturales de diferentes sabores cuya combinación es perfecta para la degustación de los potenciales clientes ya que produce sensaciones que expresan el carácter saludable y natural de la bebida.

Características del Producto: antes de ser comercializado y pese a la gran cantidad de competidores que existe en el mercado. En este caso, las bolas de tapioca con fruta real y de diferentes sabores que acompañan al té de matcha

son la combinación perfecta para poder marcar la diferencia frente a los competidores sin perder el toque sano de la bebida. Por otro lado, el tipo, diseño y presentación del envasado evidencia una rivalidad también entre los competidores, que en algunos casos pueden ser amigables con el medio ambiente. De igual forma, se marca diferencia con el tipo de envasado que se ofrece, siendo amigables con el medio ambiente.

Tasa de Crecimiento del Sector Industrial: En el año 2017, la participación de industria de alimentos y bebidas en el Producto Interno Bruto (PIB) era de 4.4% mientras que para el año 2018 fue del 5%. Esto denota un crecimiento del sector lo cual resulta poco atractivo (Banco Central de Ecuador, 2018).

2.1.2.5 Poder de negociación de los clientes (Medio)

Importancia a la calidad del producto: El poder de negociación de los clientes, es una fuerza media debido al número de competidores que se encuentra en el mercado nacional tales como: Bubble Punch, Juan Valdez, Amatea y Le The como los principales. Los consumidores pueden encontrar bebidas a base de té en Supermercados, farmacias, autoservicios, tiendas, restaurantes y panaderías a nivel nacional.

Importancia o utilidad de los clientes: La tendencia en el Ecuador del consumo de bebidas naturales se ha incrementado en un 35% durante el año 2018 frente al año 2017 (INEC, 2018).

Amenaza de Integración hacia atrás por parte del cliente: Los clientes tienen la opción de optar por el consumo de Té de Matcha que satisface las necesidades de los potenciales clientes de degustar una bebida saludable y natural.

Acción del cliente sobre la industria: Un dato importante para considerar se encuentra en que los hogares ecuatorianos destinan de su presupuesto un 22% para el consumo de alimentos y bebidas sin alcohol (INEC, 2018).

El sector C1079.13 tiene un atractivo medio, debido a que existen barreras de entrada como la fidelización de los clientes hacia dos marcas en particular, que son a su vez las que registran mayor participación en el mercado y se destacan entre las 22 empresas participantes, además que pueden ser adquiridos por los consumidores en varios tipos de establecimientos a nivel nacional. Además, los proveedores no llegan a ser una amenaza alta, debido a que existen varios, impidiendo que influyan significativamente sobre el precio de la materia prima, ya que no se encuentran organizados. Los sustitutos representan la mayor amenaza, sobre todo considerando que la bebida no alcohólica de preferencia de los ecuatorianos son las gaseosas.

2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS				
	OPORTUNIDADES	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
1	Consumo de té para múltiples beneficios de la salud	0,13	4	0,52
2	Plan Nacional de Desarrollo	0,12	3	0,36
3	Tendencia de consumo de alimentos saludables	0,16	4	0,64
4	Cambio de la matriz productiva por parte del Gobierno	0,1	3	0,3
5	El poco valor agregado de la Industria	0,08	3	0,24
	AMENAZAS			
1	Acuerdo con la Unión Europea	0,08	2	0,16
2	Consumo de té en el país	0,1	1	0,1
3	Índice de Precios al Consumidor	0,09	2	0,18
4	Gran cantidad de regulaciones para el sector alimenticio	0,08	2	0,16
5	Indicadores macroeconómicos	0,06	1	0,06
	TOTAL	1		2,72

Como resultado del análisis de la matriz de evaluación de factores externos, se obtiene 2,72 sobre 4. Lo cual, significa que, el presente plan de negocios

aprovecha de manera óptima las oportunidades externas y a su vez contrarresta las amenazas que se encuentran en la Industria.

Conclusiones

Una vez realizado el análisis del PEST, las cinco fuerzas de Porter y con base en los resultados de la matriz de las fuerzas externas (EFE), se puede concluir lo siguiente:

- Dentro de la industria de alimentos y bebidas se puede concluir que debido al incremento porcentual desde el año 2016 y con 35% en el consumo de bebidas naturales en el año 2018, la tendencia de crecimiento para el año 2019 es positiva.
- El té de matcha es una bebida saludable para las personas que padecen obesidad, diabetes u otras enfermedades. Solo en Quito, el 42% de la población tiene sobrepeso u obesidad.
- La industria de bebidas en el Ecuador presenta un escaso valor agregado en vista de que no se evidencian innovaciones saludables de los competidores como ofrece las propiedades que contiene el té de matcha.
- Es una desventaja para la industria de alimentos y bebidas el acuerdo firmado con la Unión Europea por las puertas que se abren para que entren productos que podrían llegar a satisfacer las mismas necesidades y a costos relativamente más bajos.
- La industria alimenticia tiene como ventaja que en los hogares ecuatorianos se dispone de un 22% del dinero para el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas.
- Además, se concluye que, debido a la cantidad de competidores como Juan Valdez, Bubble Punch, Amatea y Le The, empresas ya posicionados, se debe establecer un precio acorde al del mercado y estar conscientes del impacto que esto genera, pues si la competencia decide reducir o aumentar el precio se debe acoplar a este cambio.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente se basa en los siguientes puntos: identificación del problema, preguntas de investigación y el planteamiento de hipótesis.

- **Identificación del problema**

En Ecuador, según el Ministerio de Salud Pública, seis de cada diez personas padecen de sobrepeso, mientras que una persona de cada cuatro padece de obesidad (Ministerio de Salud Pública, 2018). En la ciudad de Quito, el 42% de la población tiene sobrepeso u obesidad (El Telégrafo, 2018). De igual forma, en Ecuador, la tendencia de personas que padecen de ansiedad y depresión se han visto en incremento en los últimos cinco años, solo en el 2018 el 4.6% de la población padecía de esta afectación (Organización Mundial de la Salud, 2018).

- **Preguntas de investigación**

¿Cuál es la segmentación de mercado tomando en cuenta variables demográficas, conductuales y psicográficos?

¿Cómo prevenir y resolver el problema de sobrepeso y obesidad de forma saludable y que contribuya a mejorar la calidad de vida de los quiteños?

¿Cómo una bebida natural puede ayudar a prevenir y controlar enfermedades e incluso servir como tranquilizante natural que a su vez fortalezca el sistema inmunológico?

- **Planteamiento de hipótesis**

El té de matcha ayuda a las personas a mejorar la digestión al momento de procesar la comida, además estimula el metabolismo y con los componentes como el polifenol permiten quemar grasa corporal desde el momento que es ingerido el té.

El té de matcha ayuda a mejorar el estado de ánimo y la concentración de las personas. Debido a sus propiedades como la L-Teanina, un aminoácido que promueve la producción de ondas alfa en el cerebro que genera un estado de

relajación y bienestar, por esta razón, el té de matcha calma y relaja sin dar somnolencia inherente causada por otros tipos de tranquilizantes y da energías naturales que ayuda a prevalecer el deterioro cognitivo en las personas.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cuantitativa

Encuesta: Se realizó la encuesta de manera virtual a 50 personas, entre ellas 22 hombres y 28 mujeres con edades en un rango de 18 a 30 años. A continuación, se presentan los resultados más importantes de la encuesta en la siguiente infografía:



Figura 2. Infografía de la encuesta

Perfil Socio Económico

- El 80% de las personas encuestadas vive en el Norte de la Ciudad de Quito.
- De las personas encuestadas, el 40% dedica su tiempo principalmente al trabajo, el 38% realiza algún deporte mientras que el 22% estudia.

Gustos y Preferencias

- El 64% de las personas encuestada han ingerido bebidas naturales en las tres últimas semanas.
- El 52% de los encuestados prefiere tomar bebidas naturales que les ayude a bajar de peso, mientras que el 32% para estabilizar su estado de ánimo.
- El 66% de las personas encuestadas respondió que la frecuencia de consumo de bebidas naturales es siempre.
- De acuerdo con la encuesta realizada, el 52% de las personas respondieron que consumen bebidas naturales con más frecuencia.
- El 32% de los encuestados se fija más en el precio antes de comprar una bebida natural mientras que el 26% mira el tipo de envase o las propiedades que contiene antes de comprar.

Producto

- En cuanto al tipo de Té que prefieren los encuestados, el 54% prefiere el Té verde.
- El 60% de los encuestados prefieren sus bebidas endulzadas sin calorías, y el 12% prefiere sin endulzar el Té.
- El 58% de los encuestados prefiere sus bebidas en un envase de vidrio, esto con el fin de ayudar al medio ambiente.

Plaza

- Los potenciales lugares para ofrecer las bebidas naturales son los supermercados con un 50% de acogida y las farmacias con un 30%.
- El 90% de los encuestados le gustaría comprar por internet este producto.

Promoción

- Según el 60% de los encuestados, el principal medio por el que se informa de bebidas saludables son las redes sociales, le sigue el correo electrónico con un 28% de encuestados.
- Del mismo modo, el 60% de los encuestados prefiere enterarse de ofertas y promociones de la marca a través de redes sociales.

- El 60% de los encuestados prefiere un 2x1 como promoción al momento de comprar este producto, mientras que el 40% restante se reparte en: por la compra de 3 recibe uno gratis y el segundo a mitad de precio.

Precio

- De acuerdo con las respuestas de los encuestados, referente al precio y con la ayuda del método Van Westendorp, en un rango entre \$ 1.50 y \$ 3.50 se pudo establecer que el precio óptimo es de \$ 2.50, el precio mínimo es de \$ 2.25 y el máximo \$ 2.60, como se muestra en la figura 3.

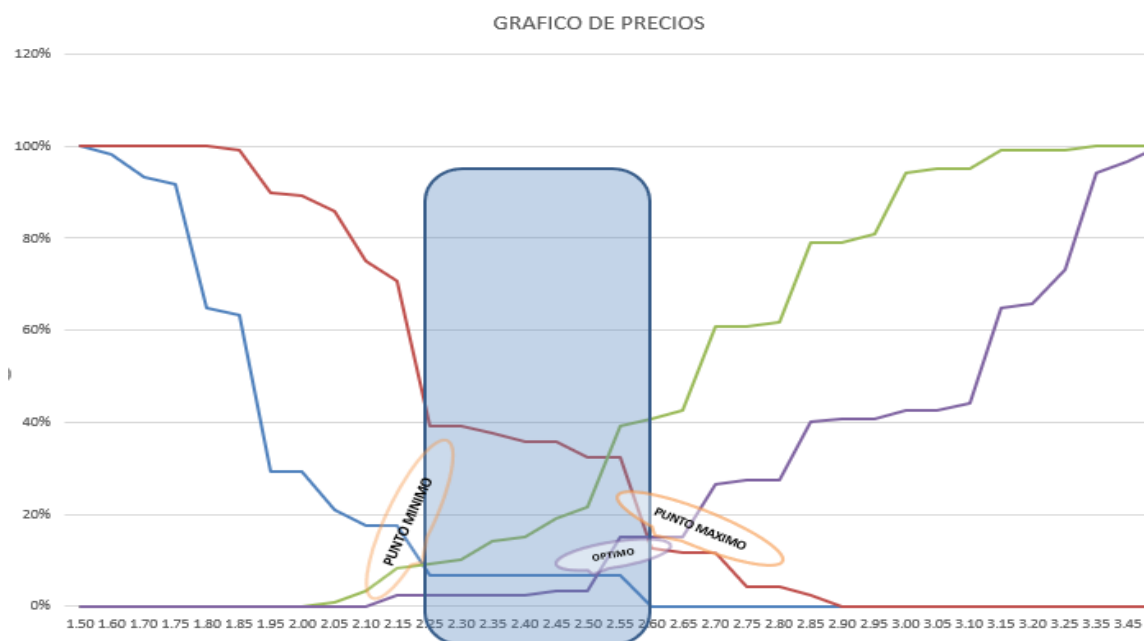


Figura 3. Gráfico de precios – Método Van Westendorp

Análisis de correlación

Para profundizar la investigación cuantitativa, se realiza el siguiente análisis de correlaciones, los gráficos se encuentran en el Anexo 1:

- Edad – Medio de información: El 48% de las personas encuestadas con un rango de edad de 18 a 25 años prefieren las redes sociales como su principal medio de información.

- Tipo de bebida natural – Medio de información: El 36% de las personas encuestadas que han tomado alguna bebida natural para bajar de peso se han informado de los beneficios a través de redes sociales.
- Frecuencia de ingerir bebidas saludables – Comprar por Internet: El 64% de las personas encuestadas que siempre ingieren bebidas naturales están de acuerdo con comprar por internet estos productos.
- Tipo de bebidas que consume con más frecuencia – Conoce el té de matcha: De acuerdo con el 44% de las personas encuestadas que consumen con más frecuencia las bebidas naturales, no han escuchado acerca del té de matcha.
- Género – En qué estado prefieren consumir una bebida natural: El 26% de los hombres encuestados prefieren su bebida natural caliente mientras que el 22% de las mujeres encuestadas prefieren su bebida natural fría.

3.1.2 Investigación cualitativa

Entrevista a expertos: La entrevista a expertos se realizó el lunes 13 de mayo de 2019 desde las 09:00 a 10:00 am al Ingeniero Ángel Ricaurte y el mismo día desde las 16:00 a 17:00 se realizó la entrevista al Ingeniero Nicolás Alegría en el Business Center del Edificio Zyra, en la ciudad de Quito. En el Anexo 2, se describe el perfil de los expertos y cuestionario de entrevista

Resultados de la Entrevista: Ángel Ricaurte:

- En la entrevista, el experto señala que el mercado de bebidas naturales es bastante cambiante por lo que la filosofía de la empresa debe estar siempre a la vanguardia del cambio, es decir innovar con la mezcla de nuevos sabores que puedan acompañar al té. Por ejemplo, un producto que tiene bastante acogida es el té verde con limón deshidratado para infusión.
- Por otro lado, comentó que parte del éxito ha sido crear alianzas con los diferentes proveedores de materia prima con el fin de generar fidelidad, de ese modo se puede mantener costos bajos y con una misma calidad que a largo plazo beneficia a ambas partes.

- Una de las recomendaciones que manifestó el experto fue no competir por precios bajos debido a que ello genera una incorrecta expectativa a los consumidores respecto a los productos, lo que se tiene que hacer es crear valor agregado como, por ejemplo, aprovechar que a las personas hoy en día les llama la atención todo lo que tenga que ver con preservar el medio ambiente.
- Finalmente, recomendó enfocarse en un segmento de mercado específico. Para de esta forma poder analizar y aprovechar al máximo el mercado objetivo identificando sus gustos y preferencias de las bebidas naturales. Así pues, con pocos recursos económicos y con poca experiencia se puede ingresar en el sector de las bebidas antes mencionadas.

Resultados de la Entrevista: Nicolás Alegría

- Debido a la gran experiencia del segundo experto entrevistado, con experiencia de aproximadamente 15 años en su calidad de profesional e incursionando en la Industria de alimentos y bebidas, la presente entrevista se enfocó sobre todo en el manejo de procesos del negocio y en la mejora continua.
- Eso le ha permitido crear su propio negocio sobre la producción de bebidas naturales que se caracterizan por ser innovadoras en cuanto a los sabores y nuevas formas de preparación, las mismas que vienen acompañadas de empaques biodegradables a base de la cáscara del aguacate.
- Por otro lado, el Ingeniero Alegría expresó que el éxito de su negocio ha sido el resultado de la implementación de la gestión por procesos acompañado de la implementación de la herramienta BPM la misma que sirve para medir las metas en cuanto al nivel de producción y también mejorar la gestión al interno de la empresa optimizando tiempo y recursos.
- Un elemento central de la entrevista a destacarse se evidencia en el concepto de innovación que utiliza el entrevistado para el desarrollo del giro de su negocio. En este contexto el experto manifiesta que el sector

de bebidas o jugos naturales es una industria que permite realizar innovaciones y atender rápidamente al mercado cambiante y demanda insatisfecha del consumo de las bebidas antes mencionadas.

- Así pues, como señala el experto “antes que se acabe la moda” de consumo de alguna bebida natural, se debe por lo menos plantear algunas alternativas o ideas innovadoras que permitan crecer en el mercado.
- Finalmente, el experto recomienda “mantenerse siempre con precios relativamente bajos a los del mercado” lo cual se puede lograr con la automatización de procesos que ayuda a mejorar el desempeño y gestión del negocio. Una estrategia que permite lograr un crecimiento en el mercado, a juicio del entrevistado son los promociones.

Grupo de Enfoque: El grupo focal se realizó el sábado 11 de mayo del 2019, en la ciudad de Quito a las 16:00 hasta las 17:00. A continuación, se presenta la sistematización del grupo focal mientras que en el Anexo 3, se encuentra el cuadro de preguntas y respuestas realizadas y perfil de los participantes.



Figura 4. Grupo Focal

3.1.3 Conclusiones del análisis del cliente

- Tanto en los resultados de la investigación cualitativa como en los de la investigación cuantitativa se evidencia el interés de las personas por ayudar a preservar el medio ambiente, es por eso que se recomienda el uso de un envase de vidrio que sea biodegradable (58% según las encuestas), de igual forma el uso de sorbetes biodegradables hechos a base de la caña de azúcar o harina.
- Según los expertos, es importante crear valor constantemente a nuestro producto debido a la gran cantidad de competencia e incluso productos sustitutos en el mercado.
- De acuerdo con el grupo focal, se considera como característica importante el contenido nutricional que se ofrece en la bebida, que tenga un buen sabor que el precio sea cómodo.
- Se pudo evidenciar que gran parte de los participantes prefieren su té de matcha con endulzantes no calóricos, el 60% de los encuestados lo prefiere de esta manera.
- Por otro lado, de acuerdo con ambas investigaciones, se pudo determinar que gran parte de personas no conocen el té de matcha, por lo que se recomienda promocionar esta bebida a través de redes sociales, debido a que con el 60% es el medio más utilizado y por el cual les gustaría enterarse de la marca según las encuestas.
- Los potenciales lugares para ofrecer un té natural de matcha según los participantes del grupo focal y de los encuestados son los supermercados con un 50% de acogida y las farmacias con un 30%. De igual forma están interesados en obtener este producto a domicilio.
- Según el método de Van Westendorp, se logró determinar el precio óptimo en \$ 2.50
- Respecto al comportamiento del consumidor, estos en un 54% prefieren bebidas naturales, consumiéndolas en un 58% diariamente. De quienes gustan del té, el 54% prefiere el verde. Además, se encuentran más

propensos a consumir productos en envase de vidrio, que contribuya al cuidado del medio ambiente.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La oportunidad de negocio se establece en base a la información que se indagó en el análisis externo y de la industria por medio de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y las cinco fuerzas de M. Porter. Del mismo modo se construye la oportunidad de negocio con la información recogida en el análisis del cliente basándose en la investigación cualitativa y cuantitativa.

La producción y comercialización de una bebida natural a base del té de Matcha representa una oportunidad dentro de la industria de alimentos y bebidas debido a que, en Ecuador, solo esta industria representa el 38% dentro de la manufactura, mientras que la producción de bebidas tiene un peso de 15% dentro de la misma.

Por otro lado, representa una oportunidad el desarrollo de este negocio puesto que el té de Matcha ayuda a las personas a mejorar su digestión, estimula el metabolismo y junto al componente como el polifenol, permiten quemar grasa corporal de manera natural, y solo en la ciudad de Quito, el 42% de su población sufre de sobrepeso u obesidad (El Telégrafo, 2018). Además, considerando los elevados índices de obesidad, los consumidores se encuentran mayormente atraídos por bebidas saludables, que como en el caso del té verde de Matcha les ayude a bajar de peso y tener más energía y vitalidad.

Después de concluido y analizado el entorno externo, se determinó que es viable llevar a cabo el proyecto debido a que la industria no se enfoca en proporcionar valor agregado a este tipo de bebidas, por lo que representa una oportunidad. El

té de Matcha, aparte de los beneficios que brinda, está acompañado de bolas naturales de tapioca que contienen frutas naturales, mismas que de acuerdo con el World Health Desing (2017) son ricas en proteínas e hidratos de carbono, aportan minerales como el zinc, sodio, magnesio, fósforo y calcio, contienen vitamina B1, B3 y C, además son buena fuente de fibra y su aporte en grasa es muy bajo. Por tanto, su combinación es perfecta para el consumo de los potenciales clientes.

De acuerdo con el análisis de la industria, junto con la investigación de mercados se evidencia una nueva tendencia de consumo de bebidas naturales enfocadas al cuidado y preservación del medio ambiente mediante el uso de materiales biodegradables en el envasado e incluso la implementación de sorbetes hechos a base de la caña de azúcar para atender con los gustos y preferencias de los consumidores. Siendo así, que los consumidores en un 54% buscan adquirir bebidas en un envase de vidrio, que pueda ser reutilizado, a fin de contribuir al cuidado del medio ambiente.

Un dato importante que se pudo recabar en la investigación cuantitativa fue el tipo de endulzante que prefieren los consumidores, que va de acuerdo a la nueva tendencia de consumo y estilo de vida encaminado a consumir cada vez más alimentos saludables. Para lo cual, el endulzante para el té de Matcha es la Stevia, que no contiene calorías, y ayuda a cuidar la salud y atender los gustos y preferencias de los clientes.

En este contexto, del análisis de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter se evidenció como una oportunidad la existencia de una variedad de proveedores de la materia prima para la elaboración de esta bebida de Té de Matcha, tales como Popping Boba Ecuador, Bubble Tea o Señor Matcha Ecuador, quienes se encuentran localizados en la ciudad de Quito, que es el lugar donde más se comercializa el té de Matcha. Es decir, que, si un proveedor no oferta a precio de mercado, fácilmente podrá ser reemplazado.

Al realizar la investigación del cliente, se determinó que el mercado potencial del producto se encuentra conformado por 131.309 personas, que tienen de 18 a 45 años, pertenecen a los estratos socioeconómicos A, B y C, que tienen un estilo de vida moderno, una personalidad amigable con el medio ambiente y saludable, ya que quienes compran té verde, lo hacen principalmente por sus efectos antioxidantes, consumiéndolo diariamente.

Finalmente, de acuerdo al análisis PEST, el análisis de las cinco fuerzas competitivas de M. Porter, la investigación cualitativa y cuantitativa, se concluye que el presente plan de negocios es viable, ya que presenta un conjunto de oportunidades, mismas que fueron descritas anteriormente, lo que permitirá que el giro del negocio logre posicionarse en el mercado de la industria de bebidas naturales.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Entre las tres estrategias competitivas genéricas propuestas por M. Porter (1985), se considera que la estrategia de diferenciación es la más adecuada para implementar en el presente proyecto, debido a que el producto presenta cualidades únicas que pueden ser valoradas de forma positiva por los consumidores, y permite el cobro de un precio superior al de los competidores. El té de Matcha que es la nueva bebida natural a ofertar en el mercado, tiene como objetivo satisfacer las necesidades de todos los consumidores respecto a salud y sabor. El té de Matcha al combinarse con bolas naturales de tapioca, junto con agua destilada y un endulzante natural, garantizan beneficios para la salud tales como: quema calorías, control de peso, previene enfermedades como el cáncer, controla la diabetes, estimula la mente y relaja el cuerpo de quienes lo consumen, ya que aporta valor nutritivo. Dicha composición hace que la bebida natural sea un producto diferenciado del resto de tés.

5.2 Segmentación de mercado

Con base en la investigación cualitativa y cuantitativa se evidencia que el cliente potencial son aquellas personas que gustan de una bebida natural, saludable, sin endulzantes calóricos y consumen el producto con frecuencia. Cuya disposición a pagar por una bebida a base de té de Matcha en una presentación de 350 ml en un envase de vidrio y con una pajilla biodegradable, se encuentra en un rango de \$1,50-\$3,50.

Segmentación Geográfica: La segmentación geográfica para la nueva bebida natural se estimó considerando a la población urbana de la ciudad de Quito, que de acuerdo con datos del INEC al año 2018 fue de 1'978.376 habitantes, de un total de 2'735.987 personas, considerando a quienes habitan en las parroquias rurales.

Segmentación Demográfica: De acuerdo a la investigación cuantitativa realizada, el mercado objetivo serán los hombres y mujeres de 18 a 45 años de edad, que habitan en el área urbana de la ciudad de Quito, quienes representan al 61,3% de la población, es decir, 1'212.745 personas.

Otro factor demográfico considerado para la segmentación es la estratificación socioeconómica propuesta por el INEC, que indica que quienes se ubican en los estratos A, B y C pertenecen a la clase media y alta, y se encuentra en la posibilidad económica de adquirir bienes y servicios además de los básicos. Considerando este factor, la población objetivo se reduce a 435.375 individuos.

Segmentación Psicográfica: Para la segmentación psicográfica se han considerado los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo desarrollado anteriormente, donde se identificó que el 52% de personas consumen bebidas saludables y el 58% prefieren se comercialicen en envases amigables con el medio ambiente, por lo que se reduce la población objetivo a 131.309 personas, como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 3. Segmentación de mercado

Segmentación Geográfica	
Población de Quito	2.735.937
Población en el área urbana	1.978.376
Segmentación Demográfica	
Hombres y mujeres	1.978.376
De 18 a 45 años (61,3%)	1.212.745
Estrato social A, B, C (35,9%)	435.375
Segmentación Psicográfica	
Estilo de vida (52%) Saludable	226.395
Personalidad (58%) Moderna, Amigable con el ambiente	131.309

5.2.1 Estrategia de posicionamiento

La estrategia a emplearse es la de más por más, ya que se ofertará al mercado un producto de mayor calidad, con más beneficios para la salud de los consumidores, tanto a nivel físico como mental, a un precio mayor al de la competencia de mercado actual, que ofrece únicamente una bebida de té fría, a un precio que oscila los 75 centavos de dólar.

5.3 Propuesta de Valor

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013) luego de definirse el segmento de mercado al que apunta la empresa, se debe proceder a determinar cómo se creará un valor diferenciado para el público objetivo. Para ello, se hace uso de la herramienta CANVAS, misma que permite identificar de manera clara y visual al lector, como la bebida natural Té de Matcha satisface la demanda de una bebida, como se describe a continuación:








SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores que oferten hoja de Matcha de alta calidad	<p><i>Adquirir materia prima de calidad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Té de matcha  <ul style="list-style-type: none"> Hoja de Stevia  <ul style="list-style-type: none"> Tapioca  <ul style="list-style-type: none"> Agua destilada  <p><i>Controlar el proceso de producción:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Reglamento Sanitario <ul style="list-style-type: none"> BPM <p><i>Realizar publicidad continua del producto:</i></p> <p>Redes sociales</p>	<p>Bebida saludable a base de té de Matcha mezclado con bolas naturales de tapioca, endulzado con Stevia (60%), en una presentación de 350 ml en un envase de vidrio (58%). Producto que aporta nutrientes al organismo, ayuda a la pérdida de peso, prevención y control de enfermedades; y, estimula la mente y relaja el cuerpo.</p> 	<p>Se interactuará con los clientes por medio de las redes sociales (60%), creando una Fan Page en Facebook e Instagram donde podrán encontrar información del producto, así como conocer sobre la empresa y la opinión de otros consumidores</p> 	<p>Hombres y mujeres de 18 a 45 años que viven en el área urbana de la ciudad de Quito, que pertenecen a los estratos A, B y C, que tienen un estilo de vida saludables (52%) y una personalidad moderna y amigable con el medio ambiente (58%).</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Materia prima de alta calidad (hoja de Matcha)</p> <p>Instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas suficientes y adecuadas</p> <p>Personal capacitado</p>		<p>CANALES</p> <p>El producto se comercializará en los principales supermercados (50%) y farmacias (30%) de la ciudad de Quito</p> 	
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Costos fijos: arriendo, servicios básicos, salarios del personal administrativo y de producción, publicidad</p> <p>Costos variables: materia prima e insumos requeridos para la elaboración del producto, de acuerdo al volumen de producción</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>Venta del producto (té de Matcha)</p>		

Figura 5. Modelo CANVAS

5.4 Marketing Mix

5.4.1 Producto

5.4.1.1 Atributos

El producto por ofertarse será una bebida saludable fría elaborada a base de Té de Matcha, con bolas naturales de tapioca (como sustituto de la leche), agua y endulzado con Stevia. A continuación, se describen los componentes nutricionales de la bebida saludable:

Tabla 4. Componentes nutricionales

Información Nutricional	
Porción por envase (100g)	
Contenido por envase	
Calorías	330 kcal
	% Valor diario
Total Grasas	4,2 g
Grasa saturada	0,0 g
Grasa trans.	0,0 g
Hidratos de carbono	52,2 g
Azúcares	0,0 g
Fibra alimentaria	43,6 g
Proteínas	20,9 g
Sodio	0,0 g
Vitamina A	0,04 g
Vitamina B3	0,0 g
Vitamina B13	0,01 g
Vitamina C	0,03 g
Calcio	0,12 g
Potasio	0,02 g
Si derivados lácteos	
Sin gluten	
Sin OGM	
Sin azúcar añadida	
Sin colorantes ni conservantes	
Sin grasas trans.	

Respecto a los beneficios de los ingredientes de la bebida natural se puede indicar lo siguientes, sobre cada uno de ellos:

Té de Matcha: las hojas del té tienen varios compuestos químicos y cuyas propiedades actúan positivamente sobre el cuerpo y la mente. El té de Matcha es uno poderoso antioxidante que genera grandes beneficios en la salud humana. Su efectividad radica en que, a diferencia de otros té, al mezclar el polvo de esta hoja con agua, se consume la totalidad de sus componentes, y no únicamente los que pasan por la infusión (El Club del Té, 2017).

De acuerdo con recientes estudios desarrollados por hospitales y universidades de todo el mundo, se ha comprobado que ofrece los siguientes beneficios:

- Fortifica el sistema inmunitario, permitiendo reducir el estrés
- Estimula la mente y relaja el cuerpo

- Ayuda a prevenir el cáncer, infecciones y las caries
- Ayuda a mantener sanas las arterias y a controlar la hipertensión
- Ayuda a bajar los niveles de azúcar en la sangre
- Ayuda a controlar la diabetes y prevenir la fibrosis hepática
- Ayuda a prevenir los signos del Alzheimer
- Ayuda a mejorar el aspecto de la piel y uñas
- Ayuda a quemar grasa y bajar de peso
- Calma el hambre y apaga la sed naturalmente

Tapioca: proviene de la raíz de la yuca y es un almidón con alto contenido nutritivo. Uno de sus principales beneficios para la salud es que no contiene gluten, por lo que es apta para celíacos. Además, es anticancerígena, reduce el riesgo de anemia, mejora la circulación sanguínea, facilita la digestión haciéndola efectiva contra el estreñimiento, la inflamación y dolor abdominal, genera sensación de saciedad, por lo que es buena para dietas de adelgazamiento, fortalece los huesos y combate la malformación congénita (Ok diario, 2017).

Agua destilada: este tipo de agua es ampliamente usada en la industria de alimentos y bebidas, debido a que por su pureza favorece la digestión y permite la conservación del sabor natural de los alimentos. Mientras más pura es el agua, mayores son los beneficios sobre el cuerpo humano, principalmente para la eliminación de los productos tóxicos del metabolismo (Agua pura y sana, 2019).

Stevia: es una planta dulce, originaria de Paraguay, utilizada milenariamente para endulzar alimentos, ya que tiene una capacidad edulcorante 300 veces más que la del azúcar. La Stevia ayuda a regular la tensión arterial y la circulación de la sangre, tiene propiedades antibióticas, reduce el deseo de dulces y grasas, así como la ansiedad por la comida (EcoInventos, 2017).

Contenido

La presentación de la bebida natural será en un envase de 350ml. En la siguiente tabla se presenta la cantidad de cada ingrediente que contiene el producto.

Tabla 5. Contenido del producto

MATERIA PRIMA	CONTENIDO
Té de Matcha	10 gr
Tapioca	25 gr
Agua destilada	350 ml
Stevia	5 gr

5.4.1.2 Branding

Marca

El nombre elegido para la bebida natural, a fin de atraer la atención del consumidor y transmitirle que el producto busca contribuir a que se ve y sienta mejor, brindándole nutrientes que lo ayuden a mejorar su estado salud, bajar de peso y disminuir el estrés producto del agitado ritmo de vida de la actualidad. Ofertándole una bebida natural, hecha a base de té de Matcha, tapioca, agua destilada y Stevia, que de manera conjunta le aportan un sinnúmero de beneficios. Por tanto, la marca será: “MaCcha”



Figura 6. Logotipo

Logotipo: los colores elegidos para el producto son tres tonalidades de verde, blanco y azul oscuro, con tipología de letra Bell MT, en tamaño 38.






	Hue: 56	Red: 133		Hue: 85	Red: 85		Hue: 85	Red: 35		Hue: 160	Red: 0		Hue: 160	Red: 255
	Sat: 160	Green: 194		Sat: 120	Green: 198		Sat: 120	Green: 105		Sat: 240	Green: 0		Sat: 0	Green: 255
ColorSolid	Lum: 110	Blue: 39	ColorSolid	Lum: 133	Blue: 99	ColorSolid	Lum: 66	Blue: 44	ColorSolid	Lum: 19	Blue: 40	ColorSolid	Lum: 240	Blue: 255

Figura 7. Cromática de color

Como se puede observar en la figura 6, mayormente se utiliza el color verde en 3 tonalidades; el color verde está catalogado como color frío, mismo que significa Naturaleza, Esperanza, Tranquilidad, Actividad, Misterio. Debido a las relaciones compartidas anteriormente se decidió utilizar estas tonalidades y, adicional a esto, debido a que las plantas de Té verde, base de la Matcha, son básicamente de color verde y al ser un color frío se lo relaciona como refrescante.

Por otro lado, hay que indicar que se utiliza el color Azul Oscuro ya que también está catalogado como color frío, Asociado con agua y paz, Representa calma y serenidad, Incrementa la productividad. Se decidió escoger dicho color debido a su relación con ser refrescante y de obtener paz, calma y serenidad.

Slogan: “Te renueva”

Con este slogan se busca resaltar el producto que se oferta, así como insinuar de manera rápida y clara los beneficios de la combinación de los ingredientes de la bebida natural.

Para el registro de la marca y slogan se debe realizar un trámite de registro e inscripción en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual cuyo costo es de \$208,00. Además, se contratará a un diseñador gráfico para que elabore el logotipo de la marca, teniendo un costo de \$50,00

Empaque

Respecto al empaque, el producto será envasado en una botella de vidrio transparente de 350ml, misma que brinda dos beneficios principales, primero la conservación del sabor de la bebida natural y segundo contribuye con el cuidado

del medio ambiente, ya que pueden ser reutilizadas. El envase será transparente, a fin de que resalte el color natural de la infusión del té Matcha.



Figura 8. Imagen referencial envase

Etiquetado

Para el etiquetado del producto se considerará lo establecido en el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de productos alimenticios, procesados, envasados y empaquetados y demás disposiciones aplicables a la materia, teniendo que incluirse en la etiqueta lo siguiente:

- Marca y logo
- Información nutricional
- Fecha de producción y de expiración del producto
- Contenido neto del producto
- Semáforo nutricional
- Ingredientes
- Registro sanitario

- Precio de venta al público
- Dirección y teléfono de la empresa

5.4.1.3 Soporte

Para la atención de los clientes se establecerán como medios de comunicación los siguientes:

- Redes Sociales: se creará un *fan page* en Facebook e Instagram donde los clientes podrán conocer sobre el producto, la empresa, así como las opiniones de otros consumidores.
- Correo electrónico: encontactocontigo@temaccha.com.ec donde podrán escribir sus quejas, sugerencias y opiniones.

Para la atención de estas líneas de atención post venta, se requerirá contratar personal que se encuentre a cargo de las mismas, pagándole a la persona contratada (1) un sueldo de \$500,00

5.4.1.4 Costos de producción

A continuación, se presenta un detalle de los costos de producción variables necesarios para la elaboración de MaCcha.

Tabla 6. Costos de producción

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario inicial de materiales directos	740,54	770,69	902,38	1.042,03	1.502,42
(+) Compra de materiales directos	7.405,75	7.712,74	9.041,18	10.426,39	14.933,01
(-) Costo de materiales directos disponibles para el uso	8.146,29	8.483,43	9.943,56	11.468,42	16.435,43
(-) Inventario final de materiales directos	740,85	776,51	919,74	1.048,10	1.411,24
(=) Materiales directos usados	7.405,44	7.706,92	9.023,82	10.420,32	15.024,19
Mano de obra directa	6.538,65	7.042,49	7.122,27	14.012,01	14.175,43
Inventario inicial de suministros de fabricación	1.880,24	1.956,79	2.291,15	2.645,72	3.814,64
(+) Compra de materiales indirectos	18.803,18	19.582,64	22.955,54	26.472,58	37.914,88
(-) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	20.683,42	21.539,43	25.246,69	29.118,30	41.729,52
(-) Inventario final de materiales indirectos	1.881,02	1.971,56	2.335,23	2.661,13	3.583,13
(=) Materiales indirectos usados	18.802,40	19.567,86	22.911,46	26.457,17	38.146,39
(+) Mano de obra indirecta	18.950,88	20.407,86	20.638,57	20.872,05	21.108,33
(+) Seguros de maquinaria	3.092,40	3.092,40	3.092,40	3.092,40	3.092,40
(+) Mantenimiento y reparaciones	60,00	60,72	61,45	62,19	62,93
(+) Depreciaciones y amortizaciones	2.319,30	2.319,30	2.319,30	2.319,30	2.319,30
(=) Costos indirectos de manufactura	43.224,98	45.448,14	49.023,18	52.803,11	64.729,35
	-	-	-	-	-
Costos de manufactura incurridos durante el período	57.169,07	60.197,55	65.169,26	77.235,44	93.928,97
(+) Inventario inicial de productos en proceso	-	-	-	-	-
(=) Total costos de manufactura a considerar	57.169,07	60.197,55	65.169,26	77.235,44	93.928,97
(-) Inventario final de productos en proceso	-	-	-	-	-
(=) Costo de productos manufacturados	57.169,07	60.197,55	65.169,26	77.235,44	93.928,97
UNIDADES PRODUCIDAS	36.786	37.957	44.497	51.311	73.507
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	1,55	1,59	1,46	1,51	1,28

5.4.2 Precio

Para la fijación del precio del producto se empleó el modelo Van Westendorp, que arrojó como resultado que para la bebida saludable de té Matcha el precio óptimo es de \$ 2.50, el precio mínimo es de \$ 2.25 y el máximo \$ 2.60.

La estrategia de entrada será la de descremado, misma que se emplea para el lanzamiento de nuevos productos al mercado y cuando se tiene una capacidad de producción limitada, siendo en el caso de la empresa MaCcha, cuya producción para el primer año se espera sea de 27.900 unidades, considerando una capacidad de producción del 10%, respecto de la aceptación del producto en el mercado (60%).

La estrategia de ajustes de precios de MaCcha será la del aumento progresivo del precio, considerándose la realidad económica del país y demanda del producto, recordando la disposición a pagar los clientes por una bebida con las características antes descritas, es decir, máximo \$2,60.

En la siguiente tabla se presenta una proyección de la demanda de la bebida saludable en un horizonte de cinco años. Para su elaboración se consideró una tasa de crecimiento de la demanda del 1,6% anual, el interés en el producto 60%, y la capacidad de producción del 35%.

Tabla 7. Tamaño del mercado

AÑO	DEMANDA	INTERES PRODUCTO	CAPACIDAD PRODUCCIÓN	PRECIO	TAMAÑO DEL MERCADO
1	131.309	78.785	57.600	\$ 2,50	\$ 144.000,00
2	133.410	80.046	58.522	\$ 2,53	\$ 148.059,65
3	135.545	81.327	59.458	\$ 2,56	\$ 152.233,75
4	137.713	82.628	60.409	\$ 2,59	\$ 156.525,52
5	139.917	83.950	61.376	\$ 2,62	\$ 160.938,29

5.4.3 Plaza

Canal de distribución: Este proyecto propone comercializar su producto por medio de las principales cadenas de supermercados y farmacias ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Quito. Es por esto que el canal de distribución del proyecto es indirecto, ya que será entregada a las diferentes cadenas que hacen el papel de intermediarios para poder ofrecer el producto al consumidor final. Además, también se comercializará el producto por medio de las redes sociales, a fin de llegar a distribuidores al por menor.



Figura 9. Canal de distribución

Estrategia de distribución: Se elige la estrategia de distribución intensiva, debido a que se colocará el producto en la mayor cantidad de supermercados y farmacias de la ciudad de Quito, a fin de que la bebida saludable de té de Matcha pueda ser encontrada fácilmente por el público objetivo. Así como también, se venderá en menores cantidades a los distribuidores que soliciten el producto por las redes sociales de la empresa.

El hacer presencia en las principales cadenas de comercio de productos masivos, permitirá al producto posicionarse inicialmente en el mercado de la

ciudad de Quito y en lo posterior, a nivel nacional. Para conseguir integrarse a las perchas de estos establecimientos, se participará en las convocatorias de proveedores con productos innovadores.

La empresa se ubicará en la zona sur industrial de la ciudad de Quito, en el sector de Guamaní, arrendándose un galpón de 115 metros cuadrados, pagándose \$500 de arriendo e invirtiendo \$5.000 en su adecuación, de modo que se pueda realizar la elaboración tecnificada del producto.

5.4.4 Promoción

Estrategia de promoción: Como estrategia para la promoción del producto se aplicará la estrategia Push&Pull, ya que se realizarán actividades tanto para llamar fuertemente la atención de los consumidores por medio de campañas de comunicación, al igual que se llevarán a cabo campañas de empuje del producto directamente en las diferentes cadenas, es decir, en los supermercados y farmacias.

A continuación, se comparte la tabla con la propuesta de actividades a realizar para promocionar este producto y su respectivo costo para el primer año de funcionamiento de la empresa.

Tabla 8. Costos de publicidad y promoción

Actividad Promocional	c/unit	Cantidad	Frecuencia	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Volantes-Flyers (2.000 uni)	\$360,00	1	Anual	\$360,00	\$364,32	\$368,69	\$373,12	\$377,59
Volanteo Bimensual	\$80,00	6	Bimensual	\$480,00	\$485,76	\$491,59	\$497,49	\$503,46
Social Media	\$50,00	12	Mensual	\$600,00	\$607,20	\$614,49	\$621,86	\$629,32
Página Web	\$250,00	1	Anual	\$250,00				
Host anual y mantenimiento	\$25,00	1	Anual	\$25,00	\$25,30	\$25,60	\$25,91	\$26,22
Promociones	\$100,00	12	Mensual	\$1.200,00	\$1.214,40	\$1.228,97	\$1.243,72	\$1.258,65
Ferias de productos	\$150,00	3	Cuatrimstral	\$450,00	\$455,40	\$460,86	\$466,40	\$471,99
Total				\$3.365,00	\$3.152,38	\$3.190,21	\$3.228,49	\$3.267,23

El volanteo se realizará en los principales centros comerciales de la ciudad de Quito, contando para ello con personal que realice la actividad, durante 8 horas por un día, en cada centro comercial. Además, se contratará publicidad en las redes sociales Facebook e Instagram, con una segmentación a toda el área urbana del DMQ. Se contratará a una empresa encargada de crear la página web institucional, misma que también se encargará de su mantenimiento anual.

Las promociones abarcan la entrega de producto gratis a ser entregado a los consumidores como muestra gratis. Adicional, se participará en ferias de productos de la economía popular y solidaria, y alquilando espacios en centros comerciales, en referentes a comercialización de alimentos y bebidas naturales y saludables.

Las relaciones públicas se ejercerán por medio de la página web de la empresa y las redes sociales, publicando datos que reflejen una buena imagen empresarial de MaCcha, destacando sus relaciones positivas con sus proveedores, los beneficios del producto, el proceso de elaboración, la cultura empresarial, entre otros factores.

La fuerza de ventas de la empresa se constituye del vendedor a cargo de gestionar los pedidos y encontrar nuevos, sobre todo entre los comerciantes al por menor. Además, se contratarán impulsores que brinden a los consumidores información sobre el producto en los puntos de venta y realicen la degustación de la bebida en ferias y centros comerciales.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Para la definición de la misión y visión de MaCcha, se emplearon las tablas presentadas en el Anexo 4.

6.1.1 Misión

MaCcha brinda a sus clientes de la ciudad de Quito una bebida saludable hecha a base de té de Matcha, elaborada con ingredientes naturales de gran calidad, que los ayuda a verse y sentirse mejor, hecha por personal capacitado y comprometido, empleando tecnología de punta. Todo en beneficio de sus colaboradores, proveedores, clientes, sociedad y el medio ambiente.

6.1.2 Visión

Liderar en 2025 el mercado de bebidas saludables a nivel nacional, manteniendo relaciones sólidas con colaboradores, proveedores y clientes. Bajo el enfoque de sostenibilidad y sustentabilidad.

6.1.3 Objetivos

A continuación, se plantean los objetivos empresariales a mediano y largo plazo considerando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado por Kaplan y Norton, quienes además de la perspectiva financiera tienen en cuenta otras áreas estratégicas de la organización como son los clientes, procesos y recursos. En el Anexo 5, se presenta una Figura del CMI del proyecto.

Tabla 9. Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	PLAZO
Financiera	Incrementar las ventas en al menos un 5% anual a partir del tercer año.	% aumento de ventas	5%	Mediano
	Incrementar las ganancias brutas en al menos 5% en el tercer año	% variación ganancias	5%	Mediano
Clientes	Obtener una calificación de al menos el 80% en la encuesta de	% clientes satisfechos	80%	Mediano

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	PLAZO
	satisfacción de cliente en el segundo año.			
	Incrementar en un 20% los puntos de venta de la bebida saludable para el sexto año.	% de crecimiento de los clientes actuales	20%	Largo
Procesos Internos	Reducir al menos un 2% los costos unitarios para el cuarto año.	% reducción de costos fijos	2%	Mediano
	Lanzar al mercado una nueva presentación de la bebida saludable en el sexto año.	Nº de productos en el mercado	1	Largo
Formación y Crecimiento	Obtener una calificación de al menos 90% en la encuesta de clima laboral en el tercer año.	% de colaboradores satisfechos	90%	Mediano
	Contar con al menos el 70% de empleados con formación técnica para el sexto año.	Nº de empleados con título de tecnólogo o tercer nivel	70%	Largo

Para el logro de los objetivos financieros, se realizará la publicidad a través de la aplicación de las estrategias antes descritas que permitirán incrementar la demanda del producto por parte del público objetivo, logrando así un aumento de las ventas y ganancias. Los objetivos desde la perspectiva del cliente se cumplirán a través de la entrega de un producto de calidad a los consumidores, adaptado a sus gustos y preferencias, ganando reconocimiento que contribuya a que sea buscado por nuevos clientes en otras ciudades del país.

Los objetivos relativos a la perspectiva de procesos internos se conseguirán al lograrse los objetivos financieros, ya que al aumentar los niveles de producción los costos tenderán a reducirse. Además, en base al reconocimiento del cliente se podrá lanzar al mercado una nueva presentación de la bebida saludable. Finalmente, los objetivos desde la perspectiva de formación y crecimiento se logran a través de una constante capacitación y motivación a los empleados,

para que estos se desarrollen personal y profesionalmente, contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Ciclo de operación

De acuerdo con la empresa SAP Business (2019) el ciclo de operaciones es “el conjunto de procesos, actividades e información que se debe realizar para producir valor agregado y satisfacer con calidad, productividad y rentabilidad los procesos y servicios que se ofrecen a los clientes” (párr. 1). Para su elaboración es necesario definir de manera clara y precisa la secuencia y relación entre los diferentes procesos y actividades, así como los roles y responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

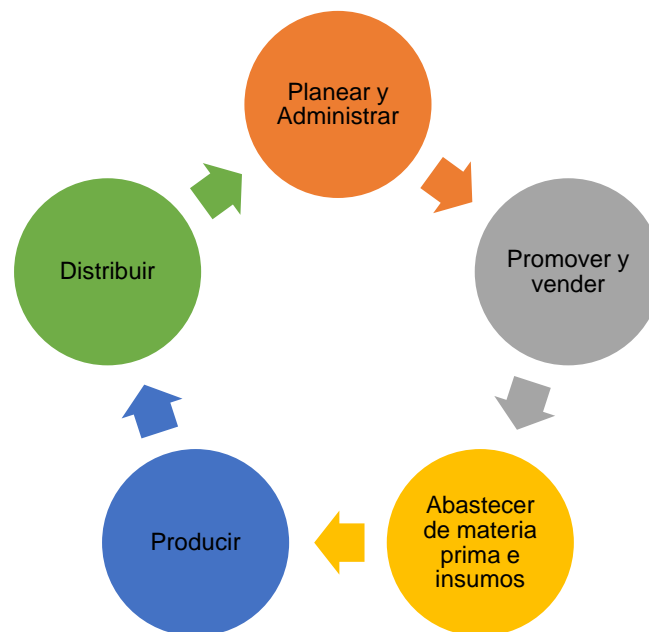


Figura 10. Ciclo de Operaciones

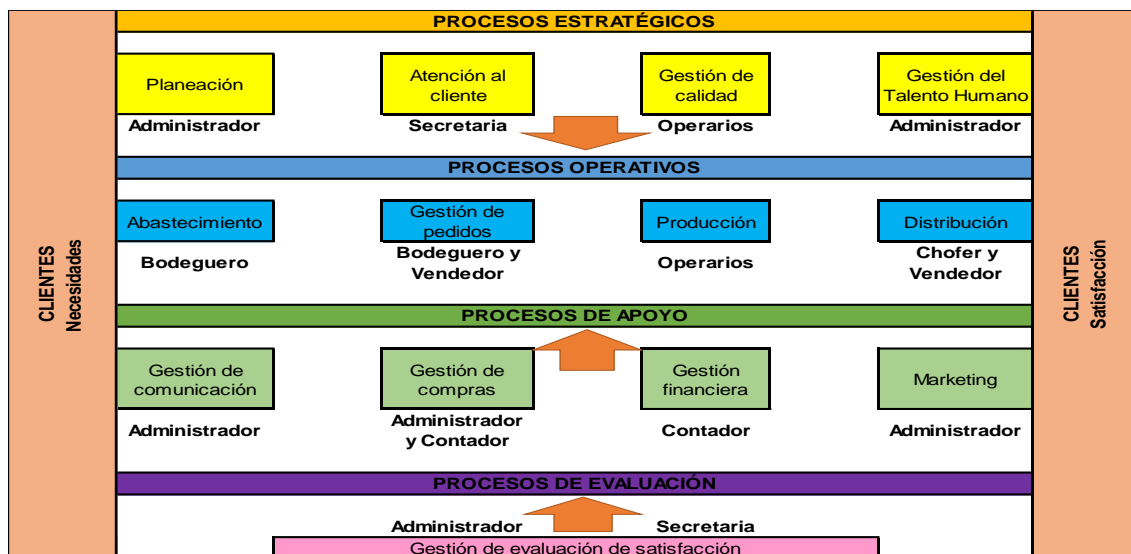


Figura 11. Mapa de procesos

6.2.2 Cadena de valor

Una vez identificados los procesos, a continuación, se procede a presentar la cadena de valor del giro del negocio.



Figura 12. Cadena de Valor

Actividades de soporte: entre las principales actividades que permiten la generación de valor se encuentran contar con la tecnología necesaria en

maquinaria y equipos que ayudan a tecnificar el proceso de producción y reducir los tiempos en comparación con una elaboración artesanal.

Actividades primarias: la actividad donde más valor se agrega es en la compra de materia prima de calidad, ya que se requiere de una hoja de matcha de buena calidad para dar buen sabor de la bebida. Así mismo, durante el proceso de operaciones, al seguir los reglamentos para la elaboración de alimentos.

Con base en el ciclo de operaciones, mapa de procesos y cadena de valor presentados en las figuras anteriores, a continuación, se presenta el flujograma de cada los procesos.

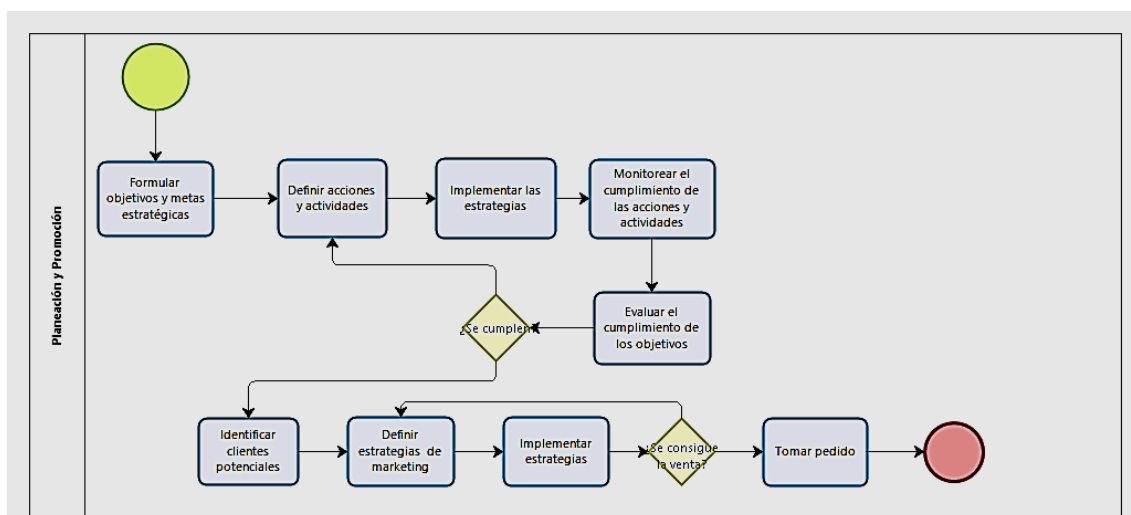


Figura 13. Planeación y promoción

La planeación y administración se encuentra a cargo del Administrador de la empresa, quien debe realizar de manera anual el plan estratégico que contemple los objetivos, metas e indicadores de medición, mismos que debe ir evaluando paulatinamente, y en caso de que no se cumplan, tomar las medidas correctivas necesarias.

La promoción y ventas se encuentra a cargo del Administrador de la empresa quien es el encargado de la identificación del público objetivo, el reconocimiento de sus necesidades y la aplicación de estrategias de marketing que permitan atraer su atención hacia la empresa, para conseguir la venta. Este proceso

contempla la negociación con los clientes y la toma de su pedido, mismo que se envía al área de producción para su posterior despacho.

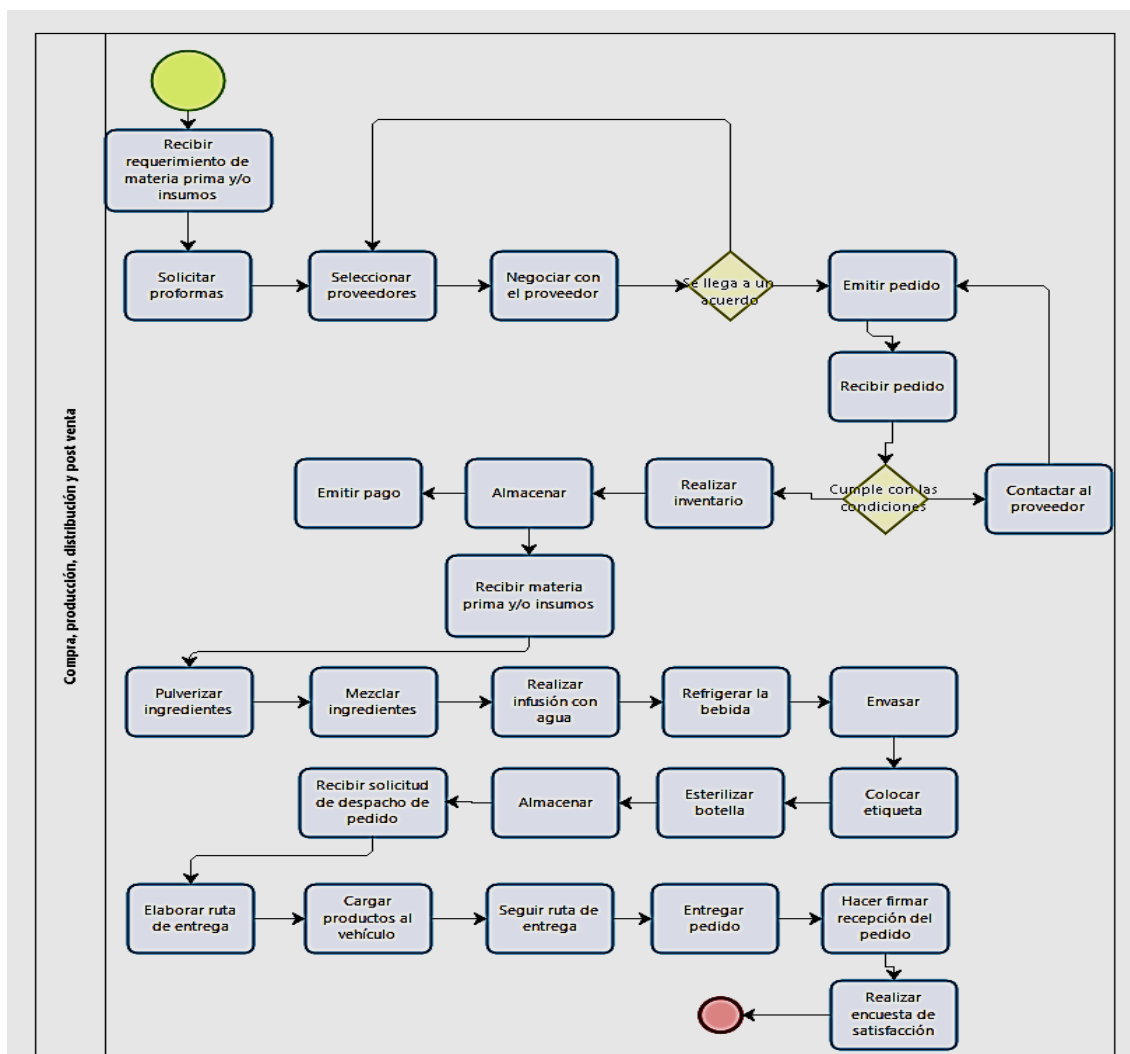


Figura 14. Compras, producción, distribución y post-venta

Una vez se cuente con los insumos necesarios para la producción se produce a la preparación de los ingredientes, siendo este proceso llevado a cabo por los operarios. La primera fase es la pulverización de los ingredientes, colocando la hoja de té, Stevia y Tapioca individualmente en la máquina pulverizadora, que tiene una capacidad de 5 kilos, y una duración de la actividad de 5 minutos. Luego se traslada los ingredientes pulverizados a la máquina mezcladora por un tiempo de 5 minutos, la misma que también tiene una capacidad de 5 kilos, de modo que el operario debe introducir la cantidad establecida de cada ingrediente.

Posteriormente se procede a colocar la mezcla en una olla industrial con agua destilada para que se realice la infusión, este procedimiento tiene una duración de 30 minutos, teniendo las ollas una capacidad de 15 litros. Una vez lista la infusión se procede a cernirla, esperar que se enfríe un poco y colocarla en un bidón de agua con una capacidad de 15 litros, para trasladarla hasta el refrigerador donde permanecerá 1 hora.

Luego se colocarán la infusión y botellas en la maquina envasadora, para el llenado de las mismas, y colocación de la tapa de sellado. Después se pasará a la máquina de etiquetado y finalmente, se llevarán a la zona de esterilización, donde permanecerán 1 hora antes de que sean almacenadas.

Tabla 10. Tiempos de producción

Proceso	Tiempo	Cantidad
Pulverizado	5 minutos	5 kilos
Mezcla	5 minutos	5 kilos
Infusión	30 minutos	15 litros
Refrigeración	1 hora	25 unidades
Envasado	30 minutos	30 unidades
Esterilización	1 hora	30 unidades
Etiquetado	30 minutos	25 unidades

En base a los pedidos emitidos por el Administrador, el bodeguero armará la ruta de entrega, cargando al camión con ayuda del vendedor los productos a enviarse. Una vez listos los pedidos, el chofer y el vendedor saldrán a realizar la entrega del pedido a cada cliente, a quien deberán hacer firmar la recepción a conformidad del pedido y factura correspondiente. En máximo 2 días posteriores a la entrega, se realizará a los clientes una encuesta de satisfacción, a fin de corregir y mejorar los respectivos procesos de la empresa. A continuación, se presenta la capacidad de producción diaria, semanal, mensual y anual de botellas de la bebida saludable a base de té de Matcha. Considerando para su elaboración la capacidad de las máquinas y el personal contratado.

Tabla 11. Capacidad de producción

CAPACIDAD	AÑO 1
ANUAL	57.600
MENSUAL	4.800
SEMANAL	1.200
DIARIA	240
POR HORA	30

Nota: Los datos están redondeados. La jornada de trabajo es de 5 días a la semana (lunes a viernes) 8 horas al día.

6.2.3 Requerimiento de Maquinaria y equipo

En el Anexo 6 presenta la maquinaria y equipo necesarios para la elaboración de la bebida saludable a base de té de Matcha, donde se muestra que la máquina de llenado es la que mayor costo tiene para el presente plan de negocios, debido a sus características, contando con un panel touch y capacidad de 100 a 1000 ml con cuatro boquillas. La cual puede ser manipulada por 1 persona.

6.2.4 Personal

En el Anexo 7 se detalla el personal que se requiere para la elaboración y comercialización de la bebida saludable a base de té de Matcha, donde se incluyen el número puestos de trabajo, sueldos de acuerdo a la ley, y las responsabilidades de cada uno de ellos. Es importante mencionar, que los sueldos han sido establecidos considerando la Tabla Sectorial a 2019 emitida por el Ministerio del Trabajo. El personal que se va a contratar para el presente plan de negocios trabajará a tiempo completo y se les brindará todos los beneficios y protecciones establecidas en la legislación ecuatoriana.

6.2.5 Infraestructura

La empresa se ubicará en la zona sur industrial de la ciudad de Quito, en el sector de Guamaní, para lo cual se arrendará un galpón de 115 metros cuadrados y se pagará por concepto de arriendo \$500 mensuales. Dicho galpón demandará una inversión de \$5.000 para su adecuación.

A continuación, se presenta el prototipo de la distribución del galpón con las respectivas áreas físicas para el presente plan de negocios.

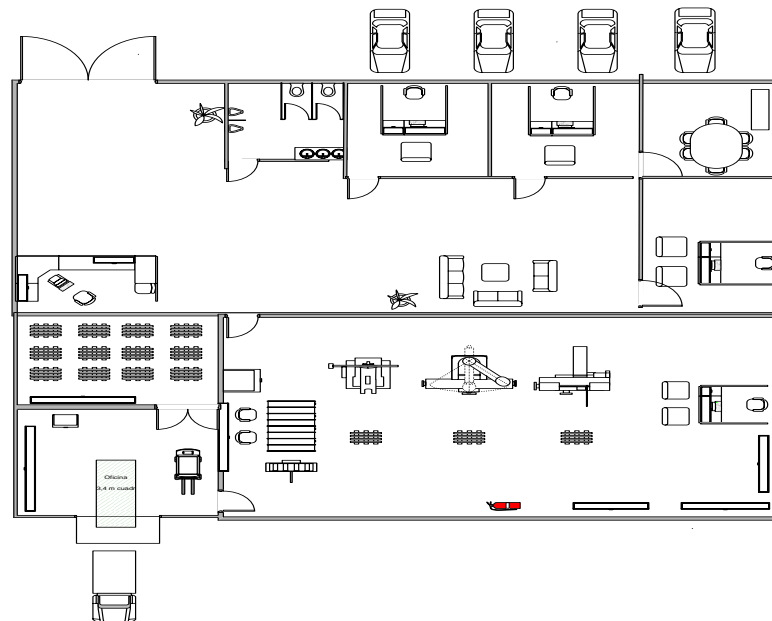


Figura 15. Distribución planta

6.3 Estructura organizacional

La empresa dedicada a la producción y comercialización de la bebida saludable a base de té de Matcha es una sociedad Anónima, conformada por tres socios fundadores, donde uno de ellos será el administrador del negocio, de acuerdo a sus capacidades, habilidades y experiencia; y, los otros dos se caracterizan por realizar una inversión de recursos (\$18.886,07) para el funcionamiento del negocio. En el Anexo 8, se presentan los requisitos para la conformación de la Sociedad Anónima con sus respectivos rubros, donde se muestra que los honorarios legales representan el rubro de mayor costo tiene para el presente plan de negocios, debido a que el abogado contratado será el encargado de todos los trámites concernientes a la constitución de la empresa, la suscripción en el Registro Mercantil y la obtención de permisos de funcionamiento. La estructura empresarial bajo la cual se registrará la organización será la de un modelo

vertical, a fin de facilitar y garantizar la comunicación entre las diferentes áreas y colaboradores. A continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

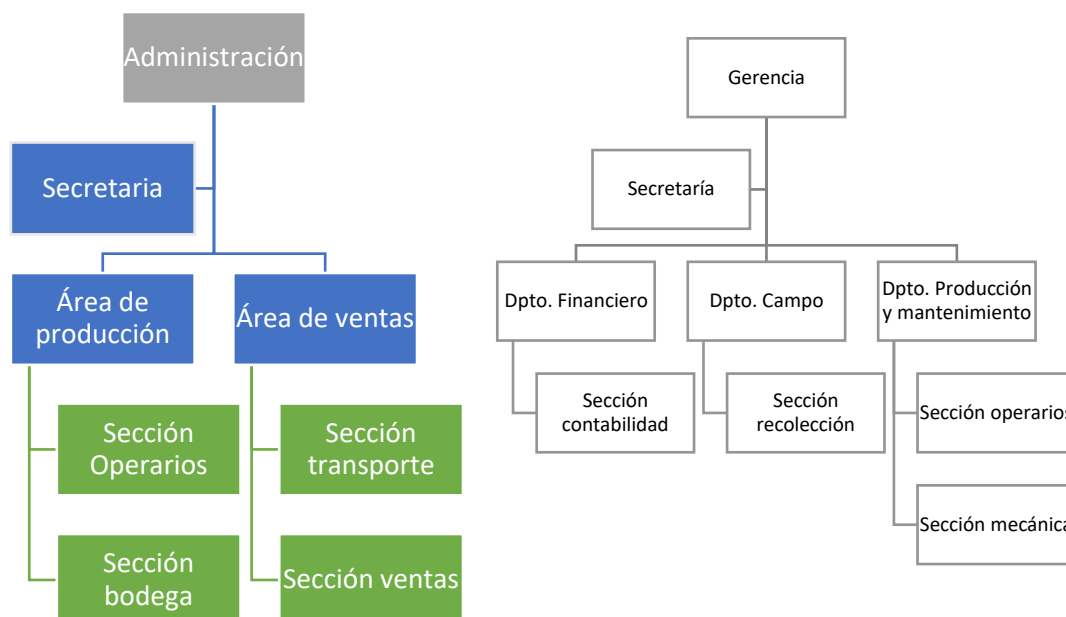


Figura 16. Organigrama MaCcha vs CETCA
Tomado de: (Castro, 2013)

El organigrama de MaCcha es de tipo estructural donde se presenta de manera esquemática, las posiciones de las áreas que la integran y las relaciones jerárquicas existentes; el cual se basó en el de la empresa CETCA.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos de MaCcha provendrán de la venta de la bebida saludable fría elaborada a base de té de Matcha al segmento de mercado comprendido por los hombres y mujeres de 18 a 45 años que viven en el área urbana de la ciudad de Quito, pertenecen a la clase socioeconómica A, B y C, y sus preferencias son por las bebidas saludables que se comercializan en envases amigables con el medio ambiente.

Tabla 12. Proyección ingresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad proyectada de ventas	36.480	37.928	44.412	51.281	73.957
Precio	\$ 2,50	\$ 2,53	\$ 2,56	\$ 2,59	\$ 2,62
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 91.200,00	\$ 95.959,04	\$ 113.711,25	\$ 132.874,08	\$ 193.592,92

Como se puede observar en la tabla anterior, el primer año se prevé vender 36.480 unidades de la bebida saludable MaCcha, a un precio de USD \$2,50, el cual para los años siguientes se incrementará a una tasa del 1,20%, correspondiente al índice oficial de inflación interanual del Ecuador (BCE, 2019). A partir del quinto año, el precio de la bebida de té de Matcha alcanzará a USD \$2,62 y el número de unidades vendidas será de 73.957 cuyo total de ingresos asciende a la cantidad de USD \$193.592,92.

Por otro lado, se debe indicar que la política de cuentas por cobrar de la empresa será del 100% a crédito y a 30 días plazo, ya que es la política que manejan los intermediarios elegidos (Farmacia SanaSana, Fybeca, Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María y Tía) para la comercialización de la bebida saludable MaCcha.

Respecto a los inventarios, los productos terminados como el de productos en proceso y de materias primas y suministros serán del 10% con respecto a las ventas proyectadas del mes siguiente, porcentaje establecido considerando el tiempo requerido para el abastecimiento de la materia prima e insumos por parte de los proveedores, así como el tiempo por proceso para la elaboración de la bebida.

La proyección a cinco años de los costos de producción de la bebida saludable a base de té de Matcha, ha sido elaborada considerando las unidades proyectadas para la venta y los inventarios de productos terminados y en proceso. La política de cuentas por pagar a proveedores será del 50% a contado y del 50% a crédito de 30 días plazo, a fin de que puedan contar con capital de

trabajo para abastecer a la empresa con normalidad, y el porcentaje restante se cancela una vez se cobre a los distribuidores.

Con respecto a la proyección de costos, se evidencia que el costo de producción unitario disminuye conforme aumenta la capacidad de producción. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 13. Proyección costos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	57.169,07	60.197,55	65.169,26	70.426,43	87.038,26
UNIDADES PRODUCIDAS	36.786	37.957	44.497	51.311	73.507
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	1,55	1,59	1,46	1,37	1,18

En relación con lo anteriormente descrito, se evidencia una reducción de los costos fijos como resultado del incremento de las unidades producidas

Respecto a la proyección de los gastos para los cinco años (Anexo 9), la tasa de crecimiento del valor anual de estos rubros es del 1,20% correspondiente a la inflación anual. Uno de los rubros que comprende el gasto, es la publicidad, cuyo valor inicial es de USD \$3.365,00, el cual disminuye a partir del segundo año, ya que el desembolso para la creación de la página web cuyo valor asciende a USD \$250,00) se realiza por única vez en el primer año, y en los años posteriores únicamente se debe cancelar por su mantenimiento y host incluido el incremento por la inflación. Así pues, el gasto para el año siguiente será de USD \$3.152,38.

Respecto al margen de ganancia que se obtendrá, en la Tabla 14 se presenta esta información, la cual se desprende del estado de resultados proyectado de la venta de la bebida saludable MaCcha.

Tabla 14. Márgenes de ganancia

MARGEN DE GANANCIA	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	37,79%	37,32%	42,80%	41,91%	51,19%
MARGEN OPERACIONAL	-0,42%	2,15%	13,14%	15,94%	33,16%
MARGEN NETO	-5,59%	-1,89%	7,00%	9,63%	21,75%

En el primer año de operaciones del negocio no se obtendrán ganancias netas, debido a que el proyecto se encuentra en fase de inserción del producto al mercado, siendo mayores los costos que los ingresos. En el tercer año se empiezan a tener ganancias, teniendo un margen bruto de 42,80%; un margen operacional de 13,14% y ganancias netas del 7%. Para el quinto año de producción el margen de ganancia neto se incrementa en casi 12 puntos porcentuales, debido al aumento de la demanda de la bebida saludable y una reducción de los costos de producción unitarios.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del presente plan de negocios cuyo giro de negocio es la producción y comercialización de la bebida saludable MaCcha será de USD \$62.953,57, que contempla la adquisición de la propiedad, planta y equipo, la adquisición de un software contable y el capital de trabajo inicial para la cobertura de todos los gastos operativos que requiere la empresa para poner en marcha el negocio. En el cuarto año de operaciones se realiza una reinversión en equipo de computación por un valor de \$1.040,00 debido a que los mismos cumplirán su vida útil. En el Anexo 10 se detalla la inversión a realizarse en Propiedad, Planta y Equipo.

El capital de trabajo requerido será de \$25.024,57, valor que se obtiene de la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes del plan financiero, rubro calculado en base al saldo generado de estas dos cuentas durante el año de inicial del proyecto (año 0).

La estructura del capital del proyecto comprende el 30% para la inversión inicial, el cual proviene del aporte que realizan los socios. Mientras que, el 70% restante se obtiene de un préstamo de una entidad pública (Corporación Financiera Nacional), a una tasa de interés anual de 11,50% con un plazo de 5 años y con pagos en cuotas mensuales de \$969,16. Como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 15. Inversión inicial

Inversiones Propiedad Planta y Equipo	37.630,00
Inversiones Intangibles	299,00
Capital de Trabajo	<u>25.024,57</u>
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	<u>62.953,57</u>

Para implementar la empresa, se contará, por un lado, con capital propio que asciende a la cantidad de USD \$18.886,07 y por otro, por concepto de deuda que asciende a la cantidad de USD \$44.06,50 Como se describe en el Anexo 11.

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

El presente plan de negocios presenta pérdidas financieras que para el año 1 es de USD -\$5.097,52 y para el año 2 USD -\$1.812,83 debido a los altos costos en la adquisición de maquinaria que es de USD \$26.120,00 que incluye la compra de 1 pulverizadora, 1 mezcladora, 1 cocina industrial, 1 máquina de llenado, 1 máquina de taponado, 1 máquina etiquetadora, 1 congelador, 1 balanza industrial y 1 montacargas manual. Sin embargo, a partir del tercer año, se obtienen utilidades que genera la empresa como consecuencia del incremento de las ventas en un 18% con respecto al año anterior. Así pues, la utilidad neta para el quinto año alcanza a USD \$ 42.098,68.

Es importante mencionar que, no se realizan reinversiones en maquinaria y equipos debido a que por sus características las adquiridas al inicio del plan de negocios, son suficientes para cubrir la demanda de producción de las unidades de la bebida saludable a base de té de Matcha durante los cinco años. Aunque, a partir del cuarto año, se contrata a un operario más y se renuevan los equipos de computación.

Tabla 16. Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	91.200,00	95.959,04	113.711,25	132.874,08	193.592,92
(-) Costo de los productos vendidos	56.732,84	60.151,75	65.045,07	77.190,28	94.484,92
(=) UTILIDAD BRUTA	34.467,16	35.807,29	48.666,18	55.683,80	99.108,00
(-) Gastos sueldos	21.690,45	22.344,74	22.204,63	22.874,72	23.144,48
(-) Gastos generales	11.895,00	10.135,18	10.256,80	10.379,88	10.504,44
(-) Gastos de depreciación	1.208,84	1.208,84	1.208,84	1.189,58	1.208,84
(-) Gastos de amortización	59,80	59,80	59,80	59,80	59,80
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(386,93)	2.058,73	14.936,10	21.179,83	64.190,44
(-) Gastos de intereses	4.710,59	3.871,56	2.930,79	1.875,94	693,18
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(5.097,52)	(1.812,83)	12.005,32	19.303,89	63.497,26
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	1.800,80	2.895,58	9.524,59
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(5.097,52)	(1.812,83)	10.204,52	16.408,31	53.972,67
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	2.244,99	3.609,83	11.873,99
(=) UTILIDAD NETA	(5.097,52)	(1.812,83)	7.959,53	12.798,48	42.098,68
MARGEN DE GANANCIA	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	37,79%	37,32%	42,80%	41,91%	51,19%
MARGEN OPERACIONAL	-0,42%	2,15%	13,14%	15,94%	33,16%
MARGEN NETO	-5,59%	-1,89%	7,00%	9,63%	21,75%

A partir del tercer año, el negocio empieza a generar utilidades debido al aumento de las unidades vendidas, cuyo valor asciende a USD \$7.959,53 durante este periodo, puesto que para este año la empresa tendrá mayor reconocimiento entre el público objetivo gracias a las estrategias de publicidad aplicadas.

El estado de situación financiera del proyecto MaCcha (Anexo 12), muestra que la empresa irá incrementando sus niveles de liquidez, sobre todo en el quinto año, evidenciando la existencia de recursos para ampliarse y abarcar una mayor porción del mercado en el siguiente año, puesto que para el año 5 se cancela en su totalidad el pago de la deuda a largo plazo obtenida con la institución financiera pública, por tanto, de ser necesario podría solicitar un nuevo crédito que le permita seguir creciendo y cumplir sus objetivos estratégicos.

En el Anexo 13 se muestra el Estado de Flujo de Efectivo del proyecto, donde se evidencia durante el horizonte planteado de cinco años, se dispondrá del efectivo suficiente, así como un excedente, que permita el normal funcionamiento del negocio, por tanto, no será necesario acceder a

financiamiento adicional o retrasar los pagos a los colaboradores y/o proveedores.

El Flujo de Caja tanto del Proyecto como del Inversionista (Anexo 14), muestra saldos positivos confirmando que el proyecto de producción y comercialización de la bebida saludable MaCcha contará con la liquidez necesaria para poder operar sin inconvenientes.

7.4 Tasa de descuento y criterios de valoración

El WACC obtenido fue del 14,03%, el cual se empleó para descontar los flujos del proyecto, y el CAPM obtenido del 28,98% se utilizó también para la evaluación de los flujos del inversionista. Los datos para el cálculo de las tasas de descuento se presentan en el Anexo 15.

Tabla 17. Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$17.082,83	VAN	\$4.766,71
IR	1,27	IR	1,25
TIR	21,22%	TIR	34,95%

Como se muestra en la tabla anterior, el proyecto para la producción y comercialización de la bebida saludable MaCcha es viable, registrando un VAN positivo de USD \$17.082,83, una TIR del 21,22% y una ganancia de 27 centavos por dólar invertido. De igual manera para los inversionistas su inversión es viable y rentable, teniendo un VAN de USD \$4.766,71, una TIR del 34,95% y una ganancia de 25 centavos por dólar invertido.

El periodo de recuperación de la inversión (Anexo 16) realizada para el proyecto de producción y comercialización de la bebida saludable MaCcha será de aproximadamente 4 años, 7 meses y 6 días.

7.4.1 Recomendaciones de mejora

Para mejorar los resultados económicos del plan de negocios, se recomienda realizar una ligera variación en el precio de la bebida saludable MaCcha, debido a que el consumidor ecuatoriano adquiere comúnmente bebidas frías a base de té a un precio de aproximadamente \$0,75; por tanto, si se realiza una reducción del valor del producto se podrían incrementar las ventas, siempre que se continúen resaltando sus valores nutricionales y beneficios para la salud física y mental de quienes la consumen, a diferencia del té negro que oferta la competencia.

También se podría considerar reducir el personal de la empresa durante los dos primeros años de la puesta en marcha del negocio, contratando una sola persona que se encargue de las ventas y entregas, es decir, prescindir de los servicios del chofer y contratar a un vendedor con licencia profesional tipo B, aumentando el sueldo del mismo a \$600,00 puesto que realizará funciones que competen a dos perfiles de puesto.

Otra opción de mejora sería incrementar el porcentaje de aporte personal para la inversión inicial requerida del proyecto a un 40%, a fin de reducir el valor del rubro de financiamiento solicitado a la institución financiera. En este mismo aspecto, al tener un alto índice de liquidez, se podría realizar un abono al capital del préstamo, que contribuya a reducir los intereses sobre la deuda contraída.

7.5 Índices financieros

A continuación, se presentan los índices financieros del proyecto para la producción y comercialización de la bebida saludable MaCcha, donde se muestra que el negocio obtiene mejores razones que las del promedio de la industria, especialmente en el quinto año de la puesta en marcha del mismo, obteniéndose una liquidez del 9,89; un 22% de margen neto; una rentabilidad sobre los activos del 52% y una rentabilidad sobre el patrimonio del 56%.

Tabla 18. Índices financieros

Razones de liquidez							Industria
Razón circulante	veces	10,49	6,75	5,90	8,24	9,89	3,96
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	2,82	2,61	1,18	0,42	0,08	2,35
Cobertura del efectivo	veces	(0,83)	(0,16)	4,51	10,92	93,35	2,76
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	30,42	31,84	33,81	30,47	40,93	49,95
Período de cuentas por pagar	días	7,03	7,22	8,31	7,31	10,36	80,08
Período de inventario	días	3,08	3,14	3,27	3,18		2,66
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	(0,06)	(0,02)	0,07	0,10	0,22	0,08
ROA	%	(0,10)	(0,04)	0,18	0,28	0,52	0,17
ROE	%	(0,37)	(0,15)	0,40	0,39	0,56	0,43

La razón de liquidez del proyecto es elevada en comparación con la de la industria, situación que puede generar que la empresa tenga un capital ocioso, para evitar esto, se puede realizar un abono al capital de la deuda o realizar inversiones en el mercado de valores.

Las razones de apalancamiento muestran mejoras a partir del tercer año, mostrándose una disminución del grado en que la empresa se financia a través de deudas, es decir, por el préstamo adquirido con la institución financiera. Pudiendo mejorarlo, si se emplea el exceso de excedente en el pago parcial del crédito obtenido.

Para mejorar las razones de actividad, sobre todo respecto a las cuentas por cobrar, se deben establecer negociaciones con los distribuidores del producto, a fin de que el pago no se realice en un 100% a crédito de 30 días, sino que se realice un pago de al menos el 30% contra entrega del producto.

Los índices de rentabilidad pueden mejorarse a través de una reducción en los costos de producción, pudiendo disminuir el inventario de materias primas, a través del análisis de los niveles de producción de la bebida, de modo que se mantenga un stock mínimo.

8. CONCLUSIONES

Al realizar la evaluación financiera del negocio se obtuvo que el proyecto es viable, obteniéndose un VAN \$17.082,83, una TIR del 21,22% y una ganancia de 27 centavos por dólar invertido. De igual manera es viable y rentable para los dos inversionistas, generándoles una rentabilidad por su inversión de \$18.886,07 un valor de 25 centavos por dólar invertido, así como un VAN de \$4.766,71 y una TIR del 34,95%.

La industria de alimentos y bebidas saludables es atractiva para los nuevos emprendimientos, debido a que presenta variaciones interanuales positivas. Además, el consumo de té en el país ha venido creciendo durante los últimos años, sobre todo del té verde y negro, debido a sus propiedades antioxidantes y que ayudan a bajar de peso, esto teniendo en consideración que en el Ecuador los índices de obesidad y sobrepeso son altos. De modo que introducir al mercado la bebida saludable a base de Matcha, contribuye para ofertar a la población opciones de bebidas sanas que les ayuden a controlar su peso.

Lo que más buscan los consumidores de una bebida es que esta sea saludable, que los ayude a verse y sentirse mejor, que no contenga endulzantes calóricos, colorantes y sea elaborada con productos naturales, así como que emplee un envase que sea amigable con el medio ambiente, a fin de contribuir a la reducción de productos de descomposición tardía y de un solo uso como los envases de plástico. Información, que es acogida al modelo de negocio de MaCcha razón por la que se busca ofertar al mercado objetivo una bebida saludable a base de té de Matcha, tapioca, endulzado con Stevia y en un envase de vidrio que puede ser reutilizado por los consumidores luego de consumir el producto.

Estos atributos serán destacados a través de las redes sociales, principalmente, ya que en la actualidad se han convertido en el medio de difusión de publicidad más rápido y de bajo costo, que permite la segmentación del mercado al que se

apunta con el producto. Convirtiéndose en el espacio para que los consumidores conozcan de manera permanente información detallada de la empresa, así como opiniones de otros consumidores, razón por la que su manejo debe ser efectivo, así como la bebida que se comercializa en el mercado.

Para que MaCcha pueda acceder a diferentes opciones de financiamiento, se ha considerado oportunidad que sea una Sociedad Anónima conformada por tres socios, siendo uno de ellos el administrador del negocio, y los otros dos quienes aportan en conjunto \$18.886,07, de los \$62.953,57 requeridos como inversión inicial del plan de negocios, a fin de que el rubro a contribuir no sea elevado. Además, contará hasta el tercer año de su puesta en marcha con 6 trabajadores, de los cuales uno es el operario. A partir del cuarto año, para cumplir con las unidades de producción demandadas se contratará otro operario, ya que se busca mantener un proceso de producción prolijo y cumplir con los pedidos a tiempo y en las condiciones acordadas.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2015, Septiembre 11). *Normativa Técnica Sanitaria sobre Prácticas Correctas de Higiene para Establecimientos Procesadores de Alimentos*. Retrieved from ARCSA: http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/RESOLUCION_ARCSA_DE_057_2015-GGG.pdf
- Agua pura y sana. (23 de Mayo de 2019). *El agua cambia el sabor de los alimentos*. Obtenido de <https://aguapuraysana.com/el-agua-cambia-el-sabor-de-los-alimentos/>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Retrieved from https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Banco Mundial. (2016). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Retrieved from <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=EC>
- BCE. (2019). *Estadísticas*. Retrieved from https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ra ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Cabrerizo, M. d. (2010). *Plan de Negocio*. Madrid: Editorial vertice.
- Castro, L. (2013). *La estructura organizacional y su incidencia en los niveles de producción de la compañía ecuatoriana del té*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- CETCA. (19 de Julio de 2019). *CETCA*. Obtenido de <http://www.tedeecuador.com/>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración esratégica*. México D.F.: Pearson Educación.

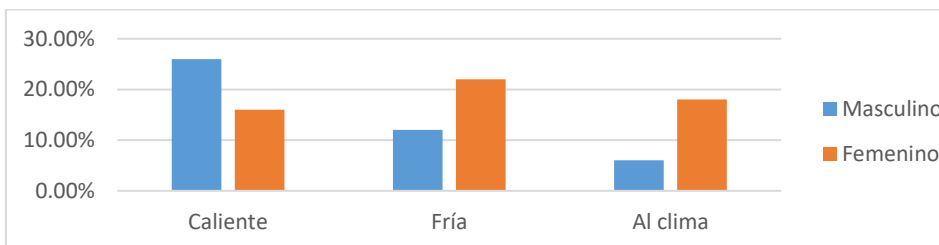
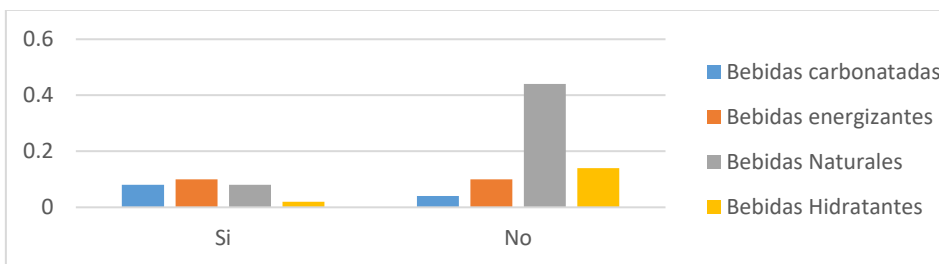
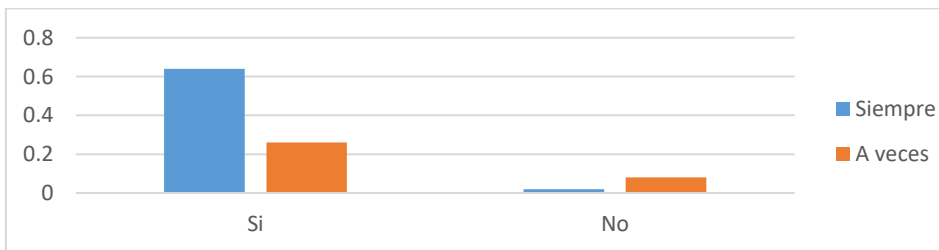
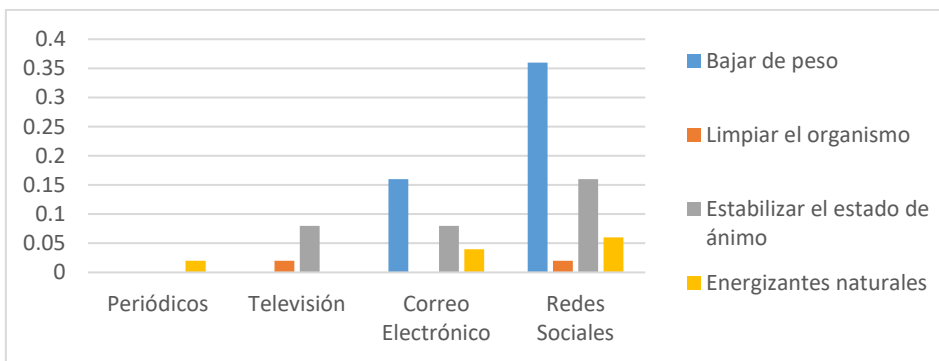
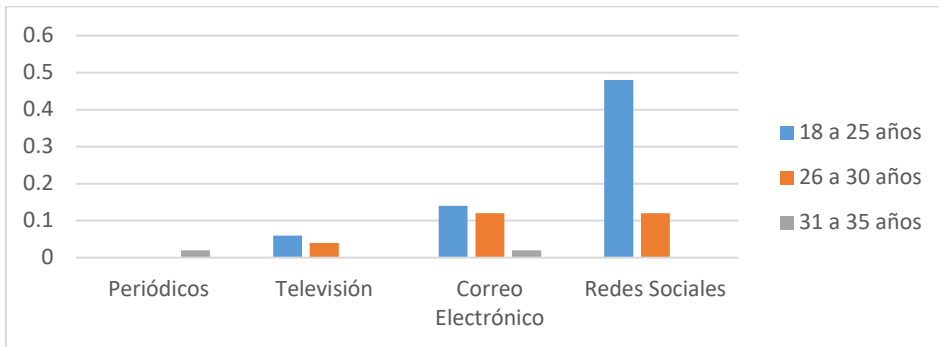
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.
- Distrito Metropolitano de Quito. (2019, Mayo 29). *Información General*. Retrieved from <http://www.pichincha.gob.ec/cantones/distrito-metropolitano-de-quito>
- EcolInventos. (26 de Junio de 2017). *Beneficios y propiedades de la stevia*. Obtenido de <https://ecoinventos.com/beneficios-y-propiedades-de-la-stevia/>
- Economía, I. P. (2016). *Tasa de Interés de referencia*. Retrieved from <http://www.ipe.org.pe/content/tasa-de-interes-de-referencia>
- El Club del Té. (2017). *Té matcha: qué es, propiedades, beneficios y cómo se usa*. Obtenido de <https://www.elclubdelte.com/te-matcha-propiedades-beneficios-se-usa/>
- Erazo, T. (2014). Guerra del mercado: Fuze tea- Nestéa. *Valor Agregado*, 143-204.
- García, G. (2012). *Investigacion comercial*. Madrid: ESIC.
- Hamilton, M., & Pezo, A. (2005). *formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Harvard Business. (2009, 04). *CREAR UN PLAN DE NEGOCIOS*. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=9mPXaNYEDjsC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de investigación*. México DF: McGraw Hill.
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Retrieved from http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2019, Mayo 29). *Estadísticas*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Retrieved from INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018, Septiembre). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Retrieved from INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018, Septiembre). *Variaciones Anuales Nacionales y por Ciudades*. Retrieved from INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- Kotler, & Armstrong. (2013). *Administración Estratégica*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México DF: Pearson - Prentice Hall.
- Maldonado, F., & Proaño, G. (2015, Septiembre). La Industria en Ecuador. *EKOS Negocios*, 47-48. Retrieved Marzo 2016, from <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta ed.). México, México: Pearson Prentice Hall.
- Martínez Ruiz, H. (2012). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: Cengage Learning Editores.
- Mercado libre Ecuador. (19 de Julio de 2019). *Té verde de matcha*. Obtenido de <https://listado.mercadolibre.com.ec/te-verde-matcha>
- Ok diario. (9 de Julio de 2017). *Pro y contra de la tapioca*. Obtenido de <https://okdiario.com/salud/tapioca-propiedades-56054>
- Ortiz, S. (2017, Julio). *Modelo de Gestión Administrativa y Financiera para la Compañía de Vigilancia y Seguridad Andino AVISEP CIA LTDA*. Retrieved from Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14529/1/T-UCE-0003-AE065-2018.pdf>
- Porter, M. (2005). *Las 5 fuerzas de Porter*.
- SAP Business. (7 de Junio de 2019). *Ciclo de Operaciones y Procesos*. Obtenido de <http://www.taktik.com.mx/index.php/page/9.html>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.

- SUPERCIAS. (2010). *Ley de compañías*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Directorio de Compañías*. Retrieved from http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portalCia/consulta_cia_param.zul
- Torreblanca, F. (2014, 07 16). *El concepto de las estrategias pull y push*. Retrieved from <http://franciscotorreblanca.es/el-concepto-de-las-estrategias-pull-y-push/>
- Zauzichi, I. (26 de Marzo de 2017b). *Ecuador y su potencial mundial en la producción de té*. Obtenido de <http://morterodepiedra.com/ecuador-potencial-produccion-te-mundial/>
- Zuzich, I. (24 de Enero de 2017a). *La cultura del té crece en Ecuador*. Obtenido de <http://morterodepiedra.com/cultura-te-crece-en-ecuador/>

ANEXOS

Anexo 1. Gráficos del análisis de correlación:



Anexo 2. Expertos entrevistados

Variables	Experto N°1	Experto N°2
Nombre y Apellido	Ángel Ricaurte	Nicolás Alegría
Edad	31	39
Profesión	Ingeniero Comercial	Ingeniero Agroindustrial
Ocupación	Gerente General	Docente
Tiempo de experiencia profesional	13 años	15 años

Criterios	Formulación de la pregunta
Perfil del Negocio	¿Cuántos años tiene el negocio en la venta de Té?
	¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio?
	¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del negocio?
Proveedores	¿Quiénes son los principales proveedores?
Proveedores	¿Cuáles son las características más importantes de los proveedores?
Barreras de entrada	¿Qué tan difícil fue abrir su negocio?
Clientes	¿Cuál es el perfil de sus clientes?
Gustos y preferencias	¿Qué tipo de té compran más los clientes en su negocio?
	¿Qué tipo de envase prefieren los clientes obtener su Té?
	¿Qué tipo de Té recomienda consumir?
Precio	¿De qué manera estableció los precios de sus productos?
Competidores	¿A quiénes considera como sus principales competidores?
Productos Sustitutos	¿Qué producto considera como sus productos sustitutos?
Plaza	¿En qué lugares distribuye sus productos?

Anexo 3. Grupo focal

Perfil de los participantes:

El grupo focal se realizó con ocho personas, cuatro hombres y cuatro mujeres con edades entre los 20 y 33 años. Los participantes fueron seleccionados de acuerdo con las siguientes características: personas que practiquen algún deporte, personas con sobrepeso y personas que simplemente cuidan su aspecto físico.

Pregunta	Respuesta
<i>Gustos y Preferencias</i>	
1. ¿Qué tipo de envase prefiere para consumir bebidas naturales?	Las ocho personas eligieron un envase de vidrio, que además de conservar el sabor natural de las bebida ayuda a cuidar el medio ambiente.

2. ¿Cuál es la característica más importante al momento de elegir una bebida natural?	Consideran como característica importante el contenido nutricional que se ofrece, que tenga un buen sabor que el precio sea cómodo.
3. ¿Cómo prefieren sus bebidas naturales, frías, calientes o al clima?	Los participantes prefieren sus bebidas frías para tomarlas en cualquier momento o al clima después de realizar ejercicio.
4. ¿Qué cantidad de bebida consideran la necesaria para poder comprarla?	Todos los participantes estaban de acuerdo con un envase no más de 500 ml por la facilidad para poder llevarlo.
5. ¿Consumiría usted una bebida natural a base del Té de Matcha?	Después de dar una introducción de los beneficios que brinda el té de matcha, todos los participantes dijeron que sí consumirían esta bebida.
6. ¿Qué tipo de endulzante le gustaría que tenga esta bebida?	Todos los participantes optaron por un endulzante no calórico para cuidar su salud.
<i>Precio</i>	
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un frasco de 350ml del Té de Matcha?	Los participantes dijeron que estarían dispuestos a pagar entre \$2.00 a \$4.00 por un frasco de 350ml.
<i>Producto</i>	
8. ¿Le gustaría el Té con algún acompañante?	En esta pregunta la mitad de los participantes dijo que no debido a que es una bebida refrescante que no se debe acompañar con nada mientras que la otra mitad hicieron referencia a postres como el acompañante perfecto.
9. ¿Quién consume más té en su hogar?	La mayoría de los participantes respondieron que esta bebida se consume por igual, una vez que se hace el Té toman todos.
<i>Plaza</i>	
10. ¿En qué lugar le gustaría poder comprar esta bebida de Té de Matcha?	Gran parte de los participantes prefiere encontrar esta bebida para poder comprarla en los supermercados o en las tiendas de barrio y así poder tener más facilidad de adquirirlo.
<i>Degustación</i>	

11. ¿Cómo fue su experiencia con el sabor y aroma del Té de Matcha?	Todos los participantes coincidieron en que se puede apreciar claramente el sabor del Té y la consistencia que tiene, además de primera se impresionaron por el fuerte aroma que arroja la bebida. De igual forma hicieron mención del nivel de fluidez que tiene la bebida, indicaron que es perfecto para cualquier situación, de preferencia para después de realizar algún deporte.
12. ¿Qué tal le pareció el nivel de endulzante de la bebida?	De todos los participantes, únicamente tres personas dijeron que el nivel de endulzante estaba demasiado alto, el resto dijo que estaba en su punto perfecto.
Recomendaciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda disminuir el endulzante para que mejore el gusto por el té de matcha. • Los potenciales clientes, además sugirieron no utilizar sorbetes naturales sino los que son biodegradables hechos a base de caña de azúcar o harina. • En cuanto a gustos y preferencias, el té de matcha debe servirse de forma fría y/o caliente. • Se debe ofrecer promociones por medio de las redes sociales con el objetivo de dar a conocer el té de matcha y sus beneficios. 	

Anexo 4. Misión y Visión

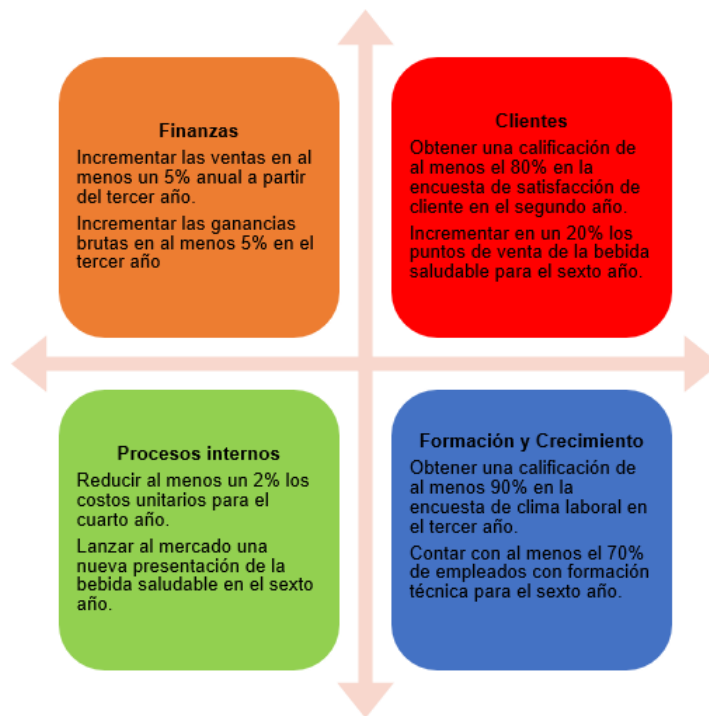
Misión

Componente	Respuesta
¿Quiénes somos?	MaCcha
¿Qué buscamos?	Entregar a la población una opción de bebida saludable
¿Qué hacemos?	Elaborar bebida saludable hecha a base de té de Matcha,
¿Dónde lo hacemos?	En la ciudad de Quito
¿Por qué lo hacemos?	Para satisfacer la necesidad de la población de una bebida que los ayude a verse y sentirse bien física y mentalmente. Y contribuir con el cuidado del medio ambiente
¿Para quién trabajamos?	Personas de 18 a 45 años que llevan un estilo de vida saludable y una personalidad moderna y amigable con el medio ambiente

Visión

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Empresa comprometida con sus colaboradores, clientes, la sociedad y el medio ambiente.
¿Cómo seremos en el futuro?	Empresa líder en bebidas saludables a nivel nacional
¿Qué haremos en el futuro?	Brindar un producto de calidad a un precio justo
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Nuevos tipos de bebidas saludables para la población

Anexo 5. CMI



Anexo 6. Detalle maquinaria y equipo

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Pulverizador	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Mezcladora	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Ollas industriales	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Cocina industrial	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Mesas industriales	2	\$ 60,00	\$ 120,00
Máquina de llenado	1	\$ 12.800,00	\$ 12.800,00
Máquina de taponado	1	\$ 2.445,00	\$ 2.445,00
Maquina etiquetadora	1	\$ 8.600,00	\$ 8.600,00
Menaje de cocina	3	\$ 3,50	\$ 10,50
Congelador	2	\$ 350,00	\$ 700,00

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Balanza industrial	1	\$ 125,00	\$ 125,00
Montacarga manual	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Bidón de agua 15 litros	3	\$ 20,00	\$ 60,00
TOTAL			\$ 26.470,50

Anexo 7. Funciones del personal

Administrador /a	
N° CARGOS:	1
SUELDO:	\$800
EDAD	30 a 40 años
SEXO:	Masculino o femenino.
EDUCACIÓN:	Ingeniero en Administración de empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 2 años en cargos similares
APTITUDES:	Habilidad de estrategia, proactivo, emprendedor, creativo.
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	<p>Y</p> <ul style="list-style-type: none"> * Representar legalmente a la empresa. * Nombrar o remover a empleados. * Organizar, planificar, ejecutar y controlar las actividades de la empresa * Promocionar a la empresa digitalmente * Establecer relaciones comerciales y estratégicas * Supervisar el funcionamiento de la empresa y el trabajo del personal * Entregar mensualmente reportes de renta-contabilidad de la empresa a los socios.
REPORTA A:	Junta General de Accionistas
Contador/a	
N° CARGOS:	1
SUELDO:	\$500
EDAD	25 a 35 años
SEXO:	Masculino o femenino.
EDUCACION:	CPA, CBA.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 2 años en cargos similares.
APTITUDES:	Capacidad de análisis, razonamiento matemático, proactivo
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	<p>Y</p> <ul style="list-style-type: none"> * Llevar la contabilidad * Elaborar mensualmente estados financieros y balances * Realizar los pagos y declaraciones de impuestos de manera oportuna * Realizar las nóminas de pago del personal. * Recibir, organizar y archivar documentos. * Realizar los pagos respectivos a los proveedores.
REPORTA A:	Administrador

Secretaria	
N° CARGOS:	1
SUELDO:	\$394+beneficios de ley
EDAD	20 a 35 años
SEXO:	Femenino.
EDUCACION:	Estudios superiores culminados o inconclusos
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Saber expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral y escrita
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	* Acoger y dar la bienvenida a los visitantes
	* Redactar oficios.
	* Archivar
	* Asistir al administrador
	* Atender reportes de clientes
REPORTA A:	Administrador
Operario	
N° CARGOS:	1
SUELDO:	\$425+beneficios de ley
EDAD	18 a 40 años.
SEXO:	Masculino.
EDUCACION:	Bachiller
EXPERIENCIA:	Mínimo de 2 años en cargos similares.
APTITUDES:	Trabajo en equipo, proactivo
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	* Preparación de ingredientes
	*Elaboración producto
	* Empacado y etiquetado del producto
	* Controlar la calidad del producto
REPORTA A:	Administrador
Vendedor/a	
N° CARGOS:	1
SUELDO:	\$394+ comisiones del 2%+ beneficios de ley
EDAD	22 a 35 años
SEXO:	Masculino o femenino.
EDUCACION:	Estudios en mercadotecnia
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Emprendedor y dinámico.
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	* Realizar ventas.
	* Contacto con posibles clientes.
	* Negociaciones.
REPORTA A:	Administrador

Bodeguero	
N° CARGOS:	1
SUELDO:	\$425+ beneficios de ley
EDAD	18 a 30 años.
SEXO:	Masculino.
EDUCACION:	Bachiller o cursando estudios superiores.
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Habilidad para comunicar, orientar, supervisar y conducir grupos de personas.
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Y * Realizar inventarios
	* Preparación hoja de ruta entregas
	* Despacho de pedidos
	* Facilidad de palabra.
	* Tener conocimientos contables.
REPORTA A:	Administrador

Chofer	
N° CARGOS:	1
SUELDO:	\$410 + beneficios de ley
EDAD	22 a 40 años.
SEXO:	Masculino.
EDUCACION:	Licencia profesional tipo E
EXPERIENCIA:	Mínimo de 1 año en cargos similares.
APTITUDES:	Orientación en espacio y tiempo
FUNCIONES RESPONSABILIDADES:	Y * Entrega de pedidos
	* Transporte de materia prima e insumos
REPORTA A:	Administrador

Anexo 8. Gastos de constitución

CONCEPTO	VALOR
HONORARIOS LEGALES	\$ 500,00
CAPITAL SUSCRITO	\$ 400,00
NOTARIA	\$ 60,00
REGISTRO MERCANTIL	\$ 50,00
MUNICIPIO	\$ 50,00
PERMISOS MSP	\$ 250,00
PERMISO BOMBEROS	\$ 200,00
VARIOS (COPIAS, MOVIL)	\$ 120,00
TOTAL	\$ 1.630,00

Fuente: (SUPERCIAS, 2010)

Anexo 9. Proyección de gastos

Gastos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Suministros de Oficina	60,00	60,72	61,45	62,19	62,93
Seguros de maquinaria	3.092,40	3.092,40	3.092,40	3.092,40	3.092,40
Mantenimiento y reparaciones	60,00	60,72	61,45	62,19	62,93
Servicios básicos	840,00	850,08	860,28	870,60	881,05
Gasto arriendo	6.000,00	6.072,00	6.144,86	6.218,60	6.293,23
Publicidad	3.365,00	3.152,38	3.190,21	3.228,49	3.267,23
Gastos de Constitución	1.630,00	-	-	-	-
GASTOS OPERACIONALES	15.047,40	13.288,30	13.410,65	13.534,47	13.659,77

Anexo 10. Detalle PPE

EDIFICIOS

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Adecuaciones edificio	115	43,48	5.000,00

MUEBLES Y ENSERES

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Estación trabajo adm	1	200,00	200,00
Estación trabajo	2	150,00	300,00
Archivador 4 gavetas	2	40,00	80,00
Mesa de reuniones	1	150,00	150,00
Sillas operativas	3	35,00	105,00
Sillas de visita	3	35,00	105,00
Basurero pequeño	3	10,00	30,00
Basurero grande	2	20,00	40,00

EQUIPO DE OFICINA

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Teléfonos	2	20,00	40,00
Celulares Adm	1	160,00	160,00

VEHÍCULOS

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
<i>Camioneta pequeña con furgon-medio uso</i>	1	5.000,00	5.000,00

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

<i>Equipo</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Computador PC	2	310,00	620,00
Computador portátil	1	300,00	300,00
Impresora multifunción	1	120,00	120,00

Anexo 11. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	30,00%	18.886,07
Deuda L/P	70,00%	44.067,50

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO Condiciones de Financiamiento	
Monto	44.067,50
Tasa de interés	11,50%
Plazo	5
Condiciones	Pagos Mensuales
CUOTA	
	\$ 969,16

Anexo 12. Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	63.062,77	52.685,94	43.211,88	43.371,16	46.443,31	80.998,65
Corrientes	25.133,77	18.344,87	12.458,75	16.205,97	22.846,79	60.990,07
Efectivo	24.915,37	8.479,29	1.624,81	2.666,74	8.553,18	35.008,77
Cuentas por Cobrar	-	7.600,00	8.370,73	10.533,88	11.090,96	21.707,15
Inventarios Prod. Terminados	-	479,23	517,83	583,33	673,55	-
Inventarios Materia Prima	61,71	62,02	67,84	85,19	91,24	-
Inventarios Sum. Fabricación	156,69	1.724,34	1.877,54	2.336,83	2.437,86	4.274,16
No Corrientes	37.929,00	34.341,06	30.753,13	27.165,19	23.596,52	20.008,58
Propiedad, Planta y Equipo	37.630,00	37.630,00	37.630,00	37.630,00	37.630,00	37.630,00
Depreciación acumulada	-	3.528,14	7.056,27	10.584,41	14.093,28	17.621,42
Intangibles	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00	299,00
Amortización acumulada	-	59,80	119,60	179,40	239,20	299,00
PASIVOS	44.176,70	38.897,39	31.236,16	23.435,91	13.709,58	6.166,24
Corrientes	109,20	1.749,21	1.846,33	2.745,21	2.772,85	6.166,24
Cuentas por pagar proveedores	109,20	1.092,54	1.189,66	1.480,82	1.545,26	2.680,90
Sueldos por pagar	-	656,67	656,67	656,67	656,67	656,67
Impuestos por pagar	-	-	-	607,72	570,93	2.828,68
No Corrientes	44.067,50	37.148,18	29.389,83	20.690,71	10.936,73	-
Deuda a largo plazo	44.067,50	37.148,18	29.389,83	20.690,71	10.936,73	-
PATRIMONIO	18.886,07	13.788,55	11.975,72	19.935,25	32.733,73	74.832,41
Capital	18.886,07	18.886,07	18.886,07	18.886,07	18.886,07	18.886,07
Utilidades retenidas	-	(5.097,52)	(6.910,35)	1.049,18	13.847,66	55.946,34

Anexo 13. Flujo de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	(9.516,76)	903,88	9.741,05	15.640,41	37.392,31
Utilidad Neta	(5.097,52)	(1.812,83)	7.959,53	12.798,48	42.098,68
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	3.528,14	3.528,14	3.528,14	3.508,88	3.528,14
+ Amortización	59,80	59,80	59,80	59,80	59,80
- Δ CxC	(7.600,00)	(770,73)	(2.163,15)	(557,08)	(10.616,19)
- Δ Inventario PT	(479,23)	(38,61)	(65,49)	(90,23)	673,55
- Δ Inventario MP	(0,31)	(5,82)	(17,35)	(6,05)	91,24
- Δ Inventario SF	(1.567,65)	(153,20)	(459,29)	(101,03)	(1.836,30)
+ Δ CxP PROVEEDORES	983,34	97,12	291,16	64,44	1.135,65
+ Δ Sueldos por pagar	656,67	0,00	-	-	-
+ Δ Impuestos	-	-	607,72	(36,79)	2.257,75
Actividades de Inversión	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(6.919,32)	(7.758,35)	(8.699,12)	(9.753,97)	(10.936,73)
+ Δ Deuda Largo Plazo	(6.919,32)	(7.758,35)	(8.699,12)	(9.753,97)	(10.936,73)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(16.436,08)	(6.854,47)	1.041,93	5.886,44	26.455,58
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	24.915,37	8.479,29	1.624,81	2.666,74	8.553,18
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	8.479,29	1.624,81	2.666,74	8.553,18	35.008,77

Anexo 14. Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ (386,93)	\$ 2.058,73	\$ 14.936,10	\$ 21.179,83	\$ 64.190,44
(+) Gastos de depreciación	\$ -	\$ 3.528,14	\$ 3.528,14	\$ 3.528,14	\$ 3.508,88	\$ 3.528,14
(+) Gastos de amortización	\$ -	\$ 59,80	\$ 59,80	\$ 59,80	\$ 59,80	\$ 59,80
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.800,80	\$ 2.895,58	\$ 9.524,59
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.244,99	\$ 3.609,83	\$ 11.873,99
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 1.613,54	\$ 4.341,95	\$ 13.490,57	\$ 17.610,90	\$ 46.146,20
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (24.915,37)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ 8.428,90	\$ 5.983,24	\$ (2.848,34)	\$ (6.613,18)	\$ (34.749,89)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 54.714,63
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (24.915,37)	\$ 8.428,90	\$ 5.983,24	\$ (2.848,34)	\$ (6.613,18)	\$ 19.964,74
INVERSIONES	\$ (37.929,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 27.000,24
(+) Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500,00
(+) Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.822,31
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (37.929,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29.322,55
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (62.844,37)	\$ 10.042,44	\$ 10.325,19	\$ 10.642,24	\$ 10.997,72	\$ 95.433,49
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(62.844,37)	10.042,44	10.325,19	10.642,24	10.997,72	95.433,49
(+) Préstamo	44.067,50	-	-	-	-	-
(-) Gastos de interés	-	(4.710,59)	(3.871,56)	(2.930,79)	(1.875,94)	(693,18)
(-) Amortización del capital	-	(6.919,32)	(7.758,35)	(8.699,12)	(9.753,97)	(10.936,73)
(+) Escudo Fiscal	-	1.587,47	1.304,72	987,68	632,19	233,60
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(18.776,87)	-	0,00	0,00	(0,00)	84.037,18

Anexo 15. Cálculo tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,84%	Precio S&P 500			
Rendimiento del Mercado	8,34%	Hoy	2.043,94	Hace 5 Años	1.271,87
Beta	0,74				
Beta Apalancada	1,64				
Riesgo País	13,50%				
Tasa de Impuestos	22,00%				
Participación Trabajadores	15%				
Escudo Fiscal	33,70%				
Razón Deuda/Capital	2,33				
Costo Deuda Actual	11,50%				

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	14,03%
CAPM	28,98%

Anexo 16. PRI

AÑO	FNC	FNCA	FNCAA
0	(62.844,37)	(62.844,37)	(62.844,37)
1	10.042,44	8.806,77	(54.037,60)
2	10.325,19	7.940,59	(46.097,01)
3	10.642,24	7.177,36	(38.919,64)
4	10.997,72	6.504,47	(32.415,17)
5	95.433,49	49.498,00	17.082,83

