



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE JUGO FUNCIONAL
A BASE DE ARAZÁ ORGÁNICO Y LECHE DE ALMENDRAS EN QUITO
Y SU COMERCIALIZACIÓN EN MINEAPOLIS ESTADOS UNIDOS

AUTOR

CECILIA MARIBEL PAREDES VALLEJOS

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE JUGO FUNCIONAL A
BASE DE ARAZÁ ORGÁNICO Y LECHE DE ALMENDRAS EN QUITO Y SU
COMERCIALIZACIÓN EN MINEAPOLIS ESTADOS UNIDOS

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

Profesora Guía:

Econ. María Belén Loor Iturralde

Autor:

Cecilia Maribel Paredes Vallejos

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, Plan de Negocio para la producción de jugo funcional a base de arazá orgánico y leche de almendras en Quito y su comercialización en Minneapolis Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Cecilia Maribel Paredes Vallejos, en el semestre 2020-20, orientado sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

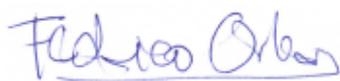


Econ. María Belén Loo Iturralde

CI: 1713673042

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocio para la producción de jugo funcional a base de arazá orgánico y leche de almendras en Quito y su comercialización en Minneapolis Estados Unidos, de Cecilia Maribel Paredes Vallejos, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

A handwritten signature in blue ink that reads "Federico Orbe". The signature is written in a cursive style and is underlined.

Federico Alejandro Orbe Cajiao, MBA

CI: 1707791123

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”.



Cecilia Maribel Paredes Vallejos

CI: 1003451752

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por llenarme de muchas bendiciones en mi vida.

A mis padres Vicente y Cecilia, gracias a su amor incondicional, su entrega, su ejemplo y por la oportunidad de estudiar y poder ser una profesional.

A mi hermano que siempre está en las buenas y en las malas para guiarme en todo momento.

DEDICATORIA

Este logro dedico a mis dos ángeles en el cielo, mis abuelitos Pedro y María, se lo orgullosos que deben estar a culminar esta meta.

A mi familia que son el pilar fundamental en mi vida, mi mayor orgullo, mi ejemplo de perseverancia y amor incondicional.

Finalmente, a mis seres queridos y amigas que estuvieron presente en esta etapa apoyándome en el proceso.

RESUMEN

Ecuador es un país muy diverso en cuanto a frutas; sin embargo, existen algunas frutas que no han sido muy conocidas, tal es el caso del arazá, con un alto contenido nutricional, un buen sabor y olor.

El proyecto a realizarse nace de la necesidad de llevar un estilo de vida saludable, es por eso que se crea Healthy Life. La empresa se dedica a la producción de un jugo funcional denominado WAYUU, que está elaborado con arazá orgánico, leche de almendras y endulzado con estevia, que es un edulcorante natural.

WAYUU, se va a comercializar en Minneapolis-Estados Unidos, ya que se determinó que existen clientes potenciales por medio de las entrevistas a los expertos y clientes. El canal del distribuidor es por medio de un mayorista, que se encargará de hacer llegar el jugo funcional a minoristas especializados en productos saludables.

La propuesta de filosofía de la engloba la misión, visión, objetivos a mediano y largo plazo. También se describe por medio de un flujograma el proceso de exportación, el Incoterm seleccionado es CIF (Costo, Seguro y Flete) y el tiempo aproximado de los jugos desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Los Ángeles es de 10 a 15 días. La estructura organizacional de la empresa tiene las actividades definidas para el personal, el cargo y el salario correspondiente.

Finalmente, la inversión que se necesita para empezar el proyecto es de \$61.290, la cual será financiada con el 60% de los inversionistas y el 40% por medio de un crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda., (JEP), a 60 meses plazo y con una tasa de interés del 9,95%. El proyecto es viable y da como resultado del análisis financiero un VAN de \$151.397 y un TIR de 59,21%, siendo valores positivos para el inversionista.

ABSTRACT

Ecuador is a very diverse country in terms of fruit; However, there are some fruits that have not been well known, such is the case of the arazá, with a high nutritional content, a good taste and smell.

The project needs the need to carry out a healthy lifestyle, that is why Vida Saludable is created. The company is dedicated to the production of a functional juice called WAYUU, which is made with organic crab, almond milk and sweetened with stevia, which is a natural sweetener.

WAYUU, will be marketed in Minneapolis-United States, since it was determined that there are potential clients through interviews with experts and clients. The channel of the distributor is through a wholesaler, who will be in charge of delivering the functional juice to retailers specialized in healthy products.

The philosophy proposal of the encompasses the mission, vision, medium and long-term objectives. The export process is also described by means of a flowchart, the Incoterm selected is CIF (Cost, Insurance and Freight) and the specific time of the juices from the port of Guayaquil to the port of Los Angeles is 10 to 15 days. The organizational structure of the company has the activities defined for the personnel, the position and the corresponding salary.

Finally, the investment needed to start the project is \$61,290, which will be financed with 60% of the investors and 40% through a loan from the Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventud Ecuatoriana Progresista" Ltda., (JEP), 60-month term and with an interest rate of 9.95%. The project is viable and results in a financial analysis of a NPV of \$ 151.397 and an IRR of 59.21%, being positive values for the investor.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1 Objetivo general..... | 2 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 2 |
| 2. ANÁLISIS ENTORNOS..... | 3 |
| 2.1 Análisis Externo de Ecuador y Estados Unidos | 3 |
| 2.1.1 Análisis PEST de Ecuador | 3 |
| 2.1.2 Análisis PEST Estados Unidos | 6 |
| 2.2 Análisis de la Industria (5 fuerzas de Porter) | 8 |
| 2.3 Análisis Interno (Matriz EFE) | 10 |
| 2.4 Conclusiones | 11 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE | 13 |
| 3.1 Problema de la investigación de mercados..... | 13 |
| 3.2 Objetivo General | 13 |
| 3.3 Objetivos Específicos..... | 13 |
| 3.4 Hipótesis | 14 |
| 3.5 Investigación Cualitativa..... | 14 |
| 3.6 Investigación Cuantitativa..... | 18 |
| 4. OPORTUNIDAD DE MERCADO | 23 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por medio del análisis interno, externo y del cliente...23 | |
| 5. PLAN DE MARKETING | 24 |
| 5.1 Estrategia general de marketing | 24 |
| 5.1.1 Mercado Objetivo..... | 25 |
| 5.1.2 Estrategia de Internacionalización | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1.3 Estrategia de posicionamiento | 25 |
| 5.1.4 Propuesta de valor | 26 |
| 5.2 Mezcla de Marketing | 29 |
| 5.2.1 Producto | 29 |
| 5.2.2 Precio | 33 |
| 5.2.3 Plaza..... | 35 |
| 5.2.4 Promoción | 36 |
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 37 |
| 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización..... | 37 |
| 6.2 Plan de Operaciones..... | 38 |
| 6.2.1 Cadena de Valor | 38 |
| 6.2.2 Mapa de procesos | 40 |
| 6.2.3 Cubicaje | 43 |
| 6.2.4 Requerimiento de activos fijos..... | 43 |
| 6.3 Estructura Organizacional | 44 |
| 7. EVALUACIÓN FINANCIERA | 47 |
| 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos | 47 |
| 7.1.1 Proyección de ingresos | 47 |
| 7.1.2 Proyección de costos..... | 47 |
| 7.1.3 Proyección de gastos | 47 |
| 7.1.4 Políticas de cobro, pago y manejo de inventarios | 48 |
| 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital..... | 48 |
| 7.2.1 Inversión inicial..... | 48 |
| 7.2.2 Capital de trabajo..... | 48 |
| 7.2.3 Estructura de capital | 49 |
| 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 49 |
| 7.3.1 Proyección de estado de resultados | 49 |

| | |
|--|-----------|
| 7.3.2 Situación financiera..... | 50 |
| 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo..... | 50 |
| 7.3.4 Flujo de caja proyecto..... | 51 |
| 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración..... | 51 |
| 7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista | 51 |
| 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento | 52 |
| 7.4.3 Criterios de valoración | 52 |
| 7.5 Índices financieros | 53 |
| 7.5.1 Liquidez..... | 53 |
| 7.5.2 Endeudamiento | 53 |
| 7.5.3 Rentabilidad | 54 |
| 7.5.4 Actividad..... | 54 |
| 8. CONCLUSIONES | 55 |
| REFERENCIAS | 57 |
| ANEXOS..... | 60 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En el transcurso del tiempo, el estilo de vida de las personas ha experimentado constantes cambios. Algunas se han acostumbrado al consumo de productos procesados, con preservantes y químicos; pero, por otro lado, se encuentran las personas que han optado por un estilo de vida saludable, presidiendo el consumo de productos orgánicos no procesados y con alto valor nutricional.

El producto a elaborar es un jugo funcional a base de arazá - fruta tropical con altos valores nutricionales-, complementado con leche de almendras y endulzado con estevia.

El producto se denomina funcional ya que reduce el colesterol en la sangre; ayuda al sistema inmunológico a subir las defensas; repara las células debido a su alto contenido de vitamina C; y, evita la anemia, la fatiga y fortalece los huesos por sus componentes que son hierro, fósforo, potasio y calcio. (Semillas Ambientales, 2018) A continuación, se detalla la importancia de cada ingrediente:

El arazá es una fruta con múltiples beneficios para la salud humana y entre sus principales componentes están la vitamina C, magnesio, sodio, hierro, zinc y fósforo. De acuerdo a la Dra. Jessica Pita nutricionista xx, la leche de almendras es una leche vegetal que proporciona proteína y nutrientes, se recomienda en caso de intolerancia a la lactosa, exceso de colesterol en la sangre y para personas de la tercera edad, aunque puede ser ingerida sin ningún problema por cualquier persona.

Finalmente, para endulzar el producto se utilizará la estevia que es un edulcorante natural que permite neutralizar los sabores –dado que el arazá es una fruta ácida- y que además se considera sano dado su contenido calórico.

1.1.1 Objetivo general

Conocer la viabilidad de la exportación de un jugo de arazá a base de leche de almendras a Estados Unidos, específicamente al estado de Minnesota, con producción en Ecuador.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno político, económico, social y tecnológico del país de origen y país de destino.
- Indagar el entorno de la industria por medio de la metodología de las 5 fuerzas de Porter para conocer qué amenazas y oportunidades presenta la industria y un análisis interno (matriz EFE).
- Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa para conocer los clientes viables para el proyecto.
- Describir la oportunidad de negocio por medio del análisis interno y externo del cliente.
- Desarrollar la estrategia general de marketing, identificar el mercado objetivo y elaborar la propuesta de valor y el plan de marketing, desarrollando las características del producto, el precio, la distribución y la promoción.
- Realizar la propuesta de filosofía y estructura organizacional del proyecto.
- Realizar el análisis financiero para determinar proyección del proyecto tanto en ingresos, costos, gastos y saber qué tan factible resulta el proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis Externo de Ecuador y Estados Unidos

2.1.1 Análisis PEST de Ecuador

Ecuador históricamente ha sido un país exportador ya que se encuentra ubicado en el centro de la línea ecuatorial, y eso permite que gracias al variado clima se pueda cultivar y producir distintos productos; sin embargo, nuestro principal producto de exportación sigue siendo el crudo, seguido de exportaciones no petroleras como camarón, banano y plátano, cacao y elaborados, atún y pescado, café y elaborados, entre otros.

En el caso de las exportaciones no petroleras la economía del país depende de la volatilidad de los mercados internacionales, es por ello que se debe enfocar en los productos con valor agregado para tener un sustento más para la economía ecuatoriana.

Las importaciones del año 2019 disminuyeron en 2,7% comparando con el año 2018. Los principales grupos de productos que el Ecuador importa son: bienes de consumo; materias primas para la industria, agricultura y construcción; y finalmente, bienes de capital.

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) el proyecto de negocios se encuentra bajo el siguiente código:

CIIU: C1030.15.- Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca y hortalizas.

En la siguiente tabla se detalla el Análisis PEST de Ecuador con la respectiva oportunidad o amenaza, según el factor que afecte directamente al proyecto:

| | |
|--------------------|----------------|
| OPORTUNIDAD | AMENAZA |
|--------------------|----------------|

Tabla 1: *Análisis PEST Ecuador*

| Entorno Político | |
|---|---|
| El índice de Doing Business para Ecuador es 123/190. Mientras más alto es el indicador, más difícil es iniciar un negocio. En cuanto a las facilidades de la apertura de un negocio, el Ecuador se encuentra en el puesto 177 en relación de 190 países. (Doing Business, 2019). El tiempo para comenzar un negocio es de 49 días y el número de procedimientos es 11 para registrar una empresa o sociedad. (Banco Mundial, 2019). | Mientras más alto es el indicador es más complicado iniciar un negocio y son muchos trámites para el tiempo que se establece. |
| Actualmente se encuentra por iniciar el proceso de negociaciones de un tratado comercial entre Ecuador y Estados Unidos. Conforme se relata en artículos de prensa, en la reunión realizada en Washington DC entre los mandatarios Lenin Moreno y Donald Trump, del 14 de febrero de 2020, ambos líderes manifestaron la intención de acelerar los procesos de negociaciones sobre los temas arancelarios y no arancelarios entre los dos países. | Es favorable porque el país se encuentra en proceso de iniciar la negociación de un tratado comercial con Estados Unidos. |
| En el año 2013, Ecuador renunció al Tratado de Preferencias Arancelarias (ATPDEA), por el cual Estados Unidos permitía el ingreso de productos ecuatorianos con exoneración al pago de aranceles. Mantilla, S. (2013, 24 de julio). Ecuador sin Atpdea. <i>El comercio</i> . | El fin de este tratado perjudico a distintos productos, entre ellos se encontraba jugos de frutas, el cual se vio afectado en los últimos años con un arancel de 0,50 centavos el litro ` |
| Para incentivar el desarrollo productivo, en el año 2019 el gobierno nacional presentó nuevas líneas de crédito de los bancos públicos para emprendedores. Tal es el caso de "Crédito Impulso Joven", a través del que se financia el emprendimiento hasta 10 años de plazo para pagar, un monto de USD 50 hasta USD 60.000 con un interés de 11,25% para crédito productivo y 15,30% para servicios. (BANECUADOR, 2019). | Esta iniciativa es una oportunidad para los emprendedores, ya que existe apoyo del gobierno con líneas de crédito. |
| Entorno Económico | |
| El Producto Interno Bruto del Ecuador disminuyó 1,52% en el año 2019 con respecto al año 2018. Adicionalmente, dada la pandemia mundial, el FMI prevee una contracción de la economía nacional de alrededor de 6% en el año 2020. (Trading Economics, 2020). | Representa una amenaza ya que desestabiliza a las empresas del país. |
| La balanza comercial no petrolera en el año 2019 fue \$13 mil millones, a diferencia de la del año 2018 fue de \$12 mil millones, esto obedece a que, según el BCE, las exportaciones no petroleras han ido aumentando en 2% los últimos 3 años. (BCE, 2019). | El superávit correspondió a las exportaciones no petroleras. |

| | | |
|--|---|--|
| <p>En el 2019, alrededor de \$6.7 mil millones ingresaron al Ecuador por concepto de exportaciones a EE.UU; sin embargo, las exportaciones de la partida 200989 decrecieron de 6.6 millones en el 2018 a 5.7 millones en el 2019. (BCE, 2019).</p> | <p>Representa una amenaza para el proyecto ya que han ido decreciendo en los 3 últimos años.</p> | |
| Entorno Social | | |
| <p>Escuelas virtuales motivan a los jóvenes al desarrollo del agro por medio de la tecnología y reciben capacitaciones para crear su propia empresa y sean fuente generadora de empleo suficiente. (MAG, 2020).</p> | <p>Es una oportunidad ya que los agricultores optimizan recursos y mejoran su rendimiento.</p> | |
| <p>Según el INEC, el desempleo en el 2019 ha sido la cifra más alta de los últimos 3 años con 4,9%, en relación con el 2018.</p> | <p>El desempleo es favorable, ya que hay más disponibilidad de mano de obra para el proyecto.</p> | |
| <p>Según la revista Ekos, la industria de alimentos y bebidas representa el 38%, esto se debe a la diversidad de alimentos que produce Ecuador.</p> | <p>Es favorable porque existe responsabilidad social e innovación para exportar.</p> | |
| <p>El consumo del arazá en Ecuador es muy bajo porque las personas desconocen del valor nutritivo y los beneficios que aporta la fruta en el sistema inmunológico.</p> | <p>No favorable porque el consumidor rechaza el consumo de la fruta.</p> | |
| Entorno Tecnológico | | |
| <p>La inversión en investigación y desarrollo, según el Banco Mundial, representa el 0,44% del PIB del año 2019. En comparación a otros países de América Latina la I+D representa en el PIB de cada uno tales como México el 0,49%, Argentina el 0,53% y Brasil el 1,2%.</p> | <p>Es una amenaza ya que el porcentaje de inversión es muy baja en comparación de otros países.</p> | |
| <p>En el año 2019 la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) financió el proyecto HUB que es una plataforma digital, la cual permite impulsar el desarrollo de las actividades de innovación, emprendimiento y transferencia de tecnologías, permitiendo postularse en un Banco de Ideas y si el proyecto es elegido será apoyado para que se haga realidad. (Senescyt, 2019).</p> | <p>Promueve el desarrollo de la economía y proyectos por medio de la innovación, emprendimiento y tecnología.</p> | |

2.1.2 Análisis PEST Estados Unidos

Estados Unidos es un país desarrollado debido a la capacidad de expandirse por medio de sus industrias, desarrollo tecnológico y productos de exportación en el mundo, gracias a ello aumentan ingresos de dicho país; las principales exportaciones son máquinas y aparatos mecánicos; combustibles, aceites minerales; aparatos y material eléctrico; aeronaves, vehículos espaciales y vehículos automóviles, tractores.

Las principales importaciones son máquinas y aparatos mecánicos; aparatos y material eléctrico, vehículos, automóviles, tractores; combustibles, aceites minerales y productos farmacéuticos. Las exportaciones a China disminuyeron un 20% comparado con el año 2018 y las importaciones disminuyeron 13,2% en el año 2019, debido a la guerra comercial existente entre estos dos países. (Comtrade, 2019)

En la siguiente tabla se detalla el Análisis PEST de Ecuador con la respectiva oportunidad o amenaza, según el factor que afecte directamente al proyecto:

| | |
|--------------------|----------------|
| OPORTUNIDAD | AMENAZA |
|--------------------|----------------|

Tabla 2: Análisis PEST Estados Unidos

| Entorno Político | |
|---|---|
| La facilidad para abrir un negocio en EE.UU, según Doing Business, lo ubica en el puesto 55 de 190 países. Lo complicado es poder mantener vivo el negocio. En cuanto a la facilidad de hacer negocios, EE.UU se encuentra en el sexto lugar entre 190 países. Esto se explica en parte a que las leyes laborales son más flexibles para los empresarios. | A pesar de que los requisitos a cumplir son numerosos, no son difíciles. |
| EE.UU cuenta con un sistema federal y un gobierno democrático, es decir las funciones se encuentran en un poder central y estados asociados. Según una investigación realizada por la Universidad de Minnesota que una dieta saludable favorece un planeta saludable y el Estado de Minnesota promueve el comer de manera saludable significa comer de forma más sostenible ya que genera un menor impacto ambiental. | El gobierno de Minneapolis se preocupa por la alimentación saludable de los habitantes. |

| | | |
|--|--|--|
| <p>La ley contra el bioterrorismo tiene como función reforzar la seguridad del país evitando amenazas de bioterrorismo, la entidad que controla es Food and Drugs Administration (FDA). (Interamerican, 2019). El objetivo principal de esta ley es proteger la producción, distribución y venta de alimentos estadounidenses e importados de un ataque terrorista con agentes biológicos. (Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2003)</p> | <p>Asegura que los alimentos estadounidenses e importados se encuentre agentes biológicos dañinos para la salud.</p> | |
| <p>Los créditos para inmigrantes con visa y seguro social son posibles, ya que existen compañías que brindan ayuda; además, existen préstamos y créditos comerciales gubernamentales para negocios pequeños, dependiendo las necesidades de los mismos, los plazos a pagar son hasta de 10 años. (Camino Financiam)</p> | <p>Es una oportunidad ya que facilita los créditos para negocios de inmigrantes legales.</p> | |
| <p>Los requisitos que se necesita para exportar alimentos a EE.UU son certificado fitosanitario, certificado de origen, el etiquetado que señale el país de origen del producto y debe ser en inglés, colorantes que se deben usar cantidades máximas permitidas, aditivos directos e indirectos aprobados por la FDA, envases, embalajes y registro de marcas. (Siicex, 2015)</p> | <p>La legislación estadounidense establece requisitos son necesarios para garantizar un producto de calidad, aunque el cumplimiento de estos conlleva tiempo y esfuerzo.</p> | |
| Entorno Económico | | |
| <p>El PIB fue \$21.5 billones en el año 2019, cifra superior a la presentada en años anteriores, la tasa de crecimiento en el año 2019 fue de 2,3% con respecto al año 2018. El PIB del 2018 fue 2,2% mayor que del 2017. (Banco Mundial, 2019).</p> | <p>La economía se encuentra en crecimiento en los últimos años.</p> | |
| <p>La balanza comercial de Estados Unidos en el 2019 tuvo un déficit comercial de \$922 millones de dólares, disminuyó un 4,62% en el año 2018 a 4,31% en el 2019; las importaciones aumentaron un 7,5% y las exportaciones disminuyeron un 6,3%. La importación de alimentos disminuyó en comparación del año 2017 en un 6,10% y en 5.97% en relación al 2018. (Banco Mundial, 2018).</p> | <p>Es una amenaza ya que las importaciones de alimentos de EE.UU ha disminuido.</p> | |
| <p>El principal cliente de EE.UU para sus exportaciones; con respecto a la partida arancelaria 200989 el principal destino de las exportaciones de EE.UU es Japón con 36% y el principal origen de las importaciones es Tailandia con 25,4% del total de las importaciones de este producto y Ecuador en el puesto 18 con el 1,3% del total de las importaciones. (Comtrade, 2018)</p> | <p>Es favorable para mi proyecto ya que los consumidores tienen conocimiento sobre el producto ecuatoriano.</p> | |

| Entorno Social | |
|---|--|
| La población de EE.UU es de 332 millones convirtiéndose en uno de los países más poblados del mundo. Población de Minnesota 5,6 millones y Minneapolis 425 mil personas. (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, 2019). | Es favorable ya que la población aumenta y es más fácil determinar el mercado meta. |
| El principal gasto de consumo de los hogares va directamente al cuidado de la salud representando el 21,8% y de alimentos y bebidas no alcohólicas 6,4%. (OECD, 2017). | La salud, la buena alimentación y bebidas no alcohólicas son los principales gastos de consumo. |
| Según el American Fitness Index, las ciudades más saludables en el estado de Minnesota son Minneapolis y St. Paul porque sus habitantes son muy activos físicamente y el índice de diabetes es muy bajo. | Las personas en la actualidad buscan una bebida no alcohólica que tenga aportes nutritivos. |
| Entorno Tecnológico | |
| Estados Unidos es uno de los países que más invierte en investigación y desarrollo en el mundo con 496 mil millones de dólares representando el 2,7% del PIB. Le sigue China con 408 mil millones de inversión con 2,19% de su PIB en el año 2019. (National Science Board, 2018) | Es muy importante porque beneficia a la capacitación del pueblo, y a la colaboración del sector público y privado. |
| El acceso fácil a internet desde cualquier dispositivo es uno de los más altos del mundo con 277 millones de usuarios, lo que representa el 83,32% de la población estadounidense. (Index mundi, 2019). | De esta forma los consumidores finales y mis clientes pueden conocer de mi producto. |

2.2 Análisis de la Industria (5 fuerzas de Porter)

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores - Minneapolis: Media

Se considera que la amenaza de nuevos competidores es media ya que: la obtención de maquinaria para ingresar a la industria es accesible, el canal de distribución es relativamente fácil ya que va específicamente dirigido a un nicho de mercado, para realizar el proceso de crear la empresa, certificaciones sanitarias y regulaciones toma su tiempo y las respectivas inspecciones al producto. Aunque exista en el mercado estadounidense empresas locales y

extranjeras que pueden satisfacer la necesidad de las personas con un producto parecido. No hay un producto que contenga una fruta exótica con tantos beneficios, como el jugo funcional de arazá que se va a comercializar.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores: Medio

Se identifica que en las provincias de Santo Domingo de los Tsáchilas, Orellana, Sucumbíos, Napo, Pastaza y Morona Santiago la fruta de arazá se produce 14 toneladas por hectárea al año. (MAG, 2018)

Dado que el proyecto se instalará en la provincia de Pichincha se estima que los proveedores de arazá serán ubicados encuentra en La Concordia provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y Napo.

Existe una gran variedad de proveedores de almendras y pocos de leche de almendras. El proveedor de leche de almendras será de Pichincha que la producción se va a realizar en la misma provincia.

Ecuador es uno de los principales productores de estevia en el mundo junto con Malasia, Paraguay y China. Existe entre 30 y 50 productores de estevia en Pueblo Viejo, Santa Elena y Valle del Chota.

El poder de negociación es alto ya que no existen muchos productores de arazá y de leche de almendras, en cuanto a la estevia es bajo porque hay muchos productores.

2.2.3 Rivalidad entre empresas competidoras - Minneapolis: Alta

El poder de negociación es alto, ya que existen distintas empresas que ofrecen bebidas en supermercados y en línea que cumplen con las necesidades del cliente final, como es Izze Sparkling que tiene 70% jugo de fruta sin azúcar añadida. Sin embargo, existen competidores indirectos con productos como agua saborizada con infusión antioxidante, yogurt griego, batido de proteínas que se podrían considerar productos sustitutos del presente proyecto que abarcan más el mercado.

2.2.4 Amenaza del ingreso de productos sustitutos: Alta

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que existen un sinnúmero de empresas que satisfacen las necesidades de los clientes potenciales, una de ellas es la de los productos de la franquicia Starbucks que brindan jugos naturales al instante. Smart Pressed es un jugo en polvo de remolacha sin azúcar añadido, bebida de avena instantánea orgánica, té helado endulzado con stevia y Bodyarmor Lyte que es una bebida deportiva baja en calorías con vitaminas.

2.2.5 Poder de negociación de los clientes-Minneapolis: Alta

En Estados Unidos la tendencia de bebidas saludables con beneficios nutricionales es creciente, ya que existe una alta cantidad de bebidas a base de jugos o mezclas de las mismas que puede satisfacer la necesidad de cada cliente. Las personas en la actualidad buscan una bebida no alcohólica que tenga aportes nutritivos, que sea diversa, que tenga un buen sabor y de preferencia que la fruta de la que proviene el producto sea orgánica. (Pro Ecuador, 2017)

2.3 Análisis Interno (Matriz EFE)

Tabla 3: *Matriz EFE*

| Factores | Peso | Calificación | Ponderación |
|--|------|--------------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Facilidad en la apertura de negocios en Estados Unidos | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 2. Consumo de productos sin preservantes en el mercado destino (Estados Unidos) | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 3. La industria de alimentos y bebidas tiene un gran aporte al PIB de Ecuador | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 4. Las ventas de la actividad económica C1030.15 ha aumentado a los últimos 4 años | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 5. Aumento del PIB por causa de exportaciones | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 6. El principal socio comercial de Ecuador es Estados Unidos | 0,06 | 4 | 0,24 |

| | | | |
|--|----------|---|-------------|
| 7. Consumidores dispuestos a probar productos nuevos en el mercado. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 8. Estados Unidos tiene facilidad al acceso de internet | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Amenazas | | | |
| 1. Requisitos, certificaciones y regulaciones para entrar a mercado estadounidense | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 2. Variedad de productos sustitutos (Jugo con ingredientes naturales) | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 3. Fácil acceso a la Industria | 0,06 | 1 | 0,06 |
| 4. El procedimiento para empezar un negocio en Ecuador toma 49 días. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 5. Créditos para empresas que está empezado en Ecuador con interés alto. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 6. No existe acuerdos comerciales con Estados Unidos | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Total | 1 | | 3,19 |

El total de la matriz EFE es 3,19 se encuentra por encima de la media, eso significa que se están aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas que se presentan.

2.4 Conclusiones

- En el entorno político en EE.UU existe facilidad de apertura de un negocio, sin embargo, los requisitos para entrar al mercado son muy exigentes especialmente si se trata de alimentos y la falta de tener un acuerdo comercial nos afecta directamente por los aranceles.
- En el entorno económico, EE.UU es un país que cada tanto el PIB como la población aumenta cada año, las importaciones de la partida 200989 ocupando el lugar 1º es Tailandia con 25,4% del valor en las importaciones del país y Ecuador en el lugar 18º con 1,3.%.
- En el entorno social la tendencia de llevar a cabo una vida más saludable y que las personas se atrevan a probar lo desconocido es muy importante ya que el producto que se va a realizar es a base de una fruta tropical (arazá) con altos niveles nutricionales y múltiples beneficios.

- En el ámbito tecnológico la inversión que realizan a la investigación y desarrollo es la más grande de todos los países, siguiéndole después China.
- En cuanto a la amenaza de nuevos competidores es alta ya que es fácil entrar a la industria, lo que es complicado es satisfacer las necesidades de la demanda es por ello que se realiza un producto innovador, distinto a la competencia existente.
- Existe una gran gama de productos sustitutos en el mercado local para todo tipo de personas, pero en realidad existen más empresas que se dedican a tanto como bebidas gasificadas, agua con sabor, el café y yogurt.
- El poder de negociación de los proveedores es medio ya que en la mayoría de ingredientes se tiene algunos proveedores a diferencia de la leche de almendras es bajo ya que existen pocos proveedores ecuatorianos y los productos importados tienen un costo más alto.
- El poder de negociación de los clientes en Estados Unidos es alto ya que existe una variedad de productos inclusive de otros países, sin embargo, la costumbre estadounidense al segmento al que se va dirigido tiene que verificar el valor nutricional del producto que va a adquirir.
- La rivalidad entre las empresas competidoras es alta ya que existe un sinnúmero de empresas estadounidenses y extranjeras, que buscan satisfacer las necesidades del segmento que va dirigido el proyecto.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Problema de la investigación de mercados

Analizar la frecuencia del consumo de bebidas saludables en el estado de Minnesota, el perfil del consumidor, los hábitos, el estilo de vida y las necesidades del cliente al momento de adquirir el producto.

3.2 Objetivo General

Determinar el mercado potencial para el producto del proyecto, identificando sus hábitos de consumo y compra, detallar los tributos o características que el consumidor tiene en cuenta al momento de comprar el jugo funcional a base de arazá orgánico.

3.3 Objetivos Específicos

- Identificar la aceptación de un producto nuevo (jugo funcional orgánico) al mercado estadounidense, en particular al de la ciudad de Minneapolis en el estado de Minnesota. (Producto)
- Conocer en qué lugares los consumidores realizan con frecuencia la compra del producto. (Plaza)
- Determinar el precio que el mercado objetivo está dispuesto a pagar por un jugo funcional. (Precio)
- Indagar el nivel socioeconómico, factor demográfico de los consumidores en Minnesota-Estados Unidos. (Segmentación)
- Identificar la estrategia de promoción al momento de realizar la venta del producto. (Promoción)
- Diferenciar la demanda potencial del jugo funcional a base de arazá en la ciudad de Minnesota. (Demanda)

3.4 Hipótesis

Existe un mercado potencial para el jugo de arazá orgánico con leche de almendras, entre los consumidores de la ciudad de Minnesota-Estados Unidos.

3.5 Investigación Cualitativa

Esta investigación consistió en realizar entrevistas, por separado, a la nutricionista Jessica Pita y a la ingeniera Agroindustrial Dominique Carrera.

El objetivo de realizar estas entrevistas fue obtener más información sobre el jugo funcional a base de arazá, así como sobre el proceso productivo y de envase. Adicionalmente, se realizó dos entrevistas a profundidad a potenciales consumidores que viven en la ciudad de Minneapolis. Dado que este es un ejercicio académico y por la dificultad de ubicar compradores mayoristas que serían los clientes directos del proyecto, no se realiza entrevistas a profundidad a personas que cumplan con dicho perfil.

Entrevista a experto 1- Nutricionista:

La primera entrevista es con una nutricionista, su nombre es Jessica Pita, tiene una maestría en nutrición y metabolismo.

- El jugo funcional a base de arazá y leche de almendras es una preparación que nos aporta una gran cantidad de vitaminas y minerales.
- Tiene pocas calorías, por lo cual se recomienda a personas que tienen sobrepeso, obesidad, a las personas que sufren de diabetes por la poca cantidad de azúcar, y principalmente a las personas que sufren de dislipidemia que es una enfermedad en la cual se concentra la grasa en la sangre, el jugo ayuda a reducir los niveles de colesterol y triglicéridos en la sangre.

- Los beneficios individuales de cada ingrediente del producto son: el arazá por ser una fruta cítrica tiene grandes cantidades de Vitamina C, tiene alta cantidad de fibra, alta cantidad de hierro y agua; la leche de almendras es una leche vegetal con mayor consumo, las personas que consumen son las personas vegetarianas, las que son intolerantes a la lactosa, con enfermedades celíacas, ya que no contiene lactosa ni gluten, tiene potasio, tiene alta cantidad de potasio, Vitamina B y Vitamina E.
- La edad adecuada para el consumo del jugo funcional es a partir de los 10 años ya que los niños pequeños no tienen desarrollado bien aún su sistema digestivo y les podría causar algún estrago.
- La cantidad adecuada para el consumo es de 300 ml diarios y la hora apropiada para tomar el jugo funcional es en la mañana, media mañana o media tarde.
- Las personas que no pueden consumir el jugo funcional de arazá con leche de almendras son las personas que tienen alergia a los frutos secos como son las almendras ya que les podrían causar problemas estomacales o alguna otra reacción. Tampoco es recomendable para niños menores de 10 años ya que el consumo de leche de almendras podría causar enfermedades tiroideas, ya que tiene sustancias naturales que inhiben la absorción del yodo.
- No se podría decir que el jugo contrarresta alguna enfermedad, más bien sirve para la prevenir y combatir enfermedades, por su alto contenido de vitamina C ayuda al sistema inmunológico, a las personas que tienen síndrome metabólico (aumenta el riesgo cardíaco, accidente cerebrovascular y diabetes tipo 2), diabetes o hipertensión.
- Las personas que no tienen ninguna enfermedad también pueden consumir ya que les aporta minerales y vitaminas a su dieta y a prevenir enfermedades que podrían darse en el futuro.

Entrevista a experto 2- Ing. Agroindustrial:

La entrevista realizada fue a Dominique Carrera, Ingeniera graduada en Agroindustrias en la Universidad Técnica del Norte-Ibarra, quien trabaja en la compañía “Alta empresa” que se dedica a la asesoría empresarial sobre control de calidad en la producción, registro sanitario, etiquetado de productos y normativas.

- Para exportar y que el jugo funcional tenga más durabilidad se recomienda métodos físicos o químicos.
 - El método físico sería el tipo de proceso Ultra High Temperature (**UHT**) generalmente son ultra pasteurizados, llevando a una temperatura aproximada de 138°C y duran mucho más tiempo; sin embargo, esto aumentaría los costos de producción.
 - El método químico consistiría en pasteurizar y posteriormente realizar pruebas verificando que el sabor no sea diferente al momento de realizar este procedimiento.
- Para mayor duración del producto también se podría utilizar preservantes, conservantes químicos o aditivos para alargar la vida útil del producto y evitar el contagio de microorganismos.
- También existen preservantes naturales como el limón, sal, vinagre y azúcar. La entrevistada recomendaría utilizar el limón, pero se debería realizar pruebas o aumentar los niveles de azúcar en el producto.
- El envase a utilizar dependerá en buena medida de su costo, el envase de vidrio es más costoso sin embargo el producto va a durar más tiempo y ayuda a que el jugo mantenga el color y no se oxide tanto. Además, los

envases de vidrio se esterilizan previamente para asegurar que no exista ningún contagio o crecimiento de microorganismos.

- Es recomendable utilizar el envase tetrapack si el color del producto no es tan agradable a la vista, su uso depende también del target.
- El costo de producción si sería alto considerando los ingredientes que tiene el producto. El envase de vidrio de 250ml tiene un costo aproximado de \$0,50 la unidad y al por mayor \$0,08.
- Dado que el jugo funcional va dirigido a personas de un nivel socioeconómico alto, según la entrevistada se asume que apreciarían más las características y los beneficios que brinda el producto y que por lo tanto estarían dispuestas a pagar un precio mayor al de otros productos que no aportan dichos beneficios.
- Los principios básicos de prácticas de manufactura es elaborar el producto con procesos inocuos, tener buena asepsia tanto de los implementos como del personal que manipula los mismos, mantener la cadena de frío si el producto necesita, asegurar que las materias primas sean de buena calidad y garantizar un buen producto final.

Entrevista a clientes potenciales

Cliente 1: Arman Shariar de 26 años, vive en Minneapolis, estudió en la Universidad de Medicina de Minnesota y estudio ingeniera Biomédica.

Cliente 2: Paulina Rivera de 38 años, residente de Minnesota, estudió hotelería y turismo en la Universidad Técnica del Norte (Ibarra). Paulina vive 14 años en EE.UU.

Tabla 4: *Entrevista a Clientes*

| Preguntas | Respuesta cliente 1 | Respuesta cliente 2 |
|--|--------------------------------------|---|
| Al momento de comprar un alimento ¿En que se fija primero? | En la imagen del producto y el sabor | Ingredientes y el aporte nutricional del producto |
| ¿Compra alimentos importados? | Si, algunos alimentos en específico. | La mayoría de los alimentos que compra son importados |
| ¿Cuáles son las características al momento de comprar un producto importado? | Sabor y precio | La cantidad, el precio y calidad |
| ¿Conoce los beneficios que aporta el arazá a la salud? | No | Sí |
| ¿Cuántas veces al mes realiza las compras de comida? | 2 o 3 veces | 4 veces al mes |
| ¿Qué tamaño de jugo prefiere? | 250ml | 250ml |
| ¿En qué lugar prefiere comprar? | Tienda más cercana | Supermercado |
| Precio a pagar por el jugo saludable de 250ml | \$2,00 | \$2,00 |
| ¿En qué tipo de envase le gustaría encontrar este producto? | Vidrio | Vidrio |
| ¿En donde le gustaría encontrar promociones del producto? | Redes sociales | Redes sociales y prensa |

3.6 Investigación Cuantitativa

Dado que este es un ejercicio académico, el número de encuestas es limitado. Se realizó 10 encuestas a personas que viven en Minnesota, en un rango de edad de 23 a 60 años, para obtener más información por parte del consumidor final y adquirir datos importantes. Los resultados obtenidos se determinó la aceptación del producto por parte de los clientes potenciales.

Edad, género, educación y ocupación: los encuestados son mayores a 23 años; en cuanto al género el 60% son mujeres y el 40% son hombres; el 80% de los encuestados tienen estudios universitarios o está cursándolos y el 20% tienen un estudio a nivel de maestría. Con respecto a la ocupación el 80% de los encuestados son profesionales, el 10% son estudiantes y el 10% restante es retirado.

Frecuencia de consumo de jugos naturales comprados: el 40% consume dos veces por semana un jugo natural, el 30% más de 5 veces a la semana, el 20% 4 veces por semana y por último dos veces por semana.

Preferencias de consumo: el 50% consume jugo natural en el desayuno, el 20% le gusta en la media mañana, el 20% prefieren el almuerzo y el 10% en la media tarde.

Características de valor: El 80% de los encuestados consideran que el sabor es una de las principales características al momento de comprar el producto; el 70% indica que la calidad y el tamaño del producto; el 50% de los encuestados señaló que es importante el precio; y el 40% prefiere la presentación y la marca del producto.

Disposición de compra: Al 90% de las personas encuestadas les gustaría comprar un jugo con bajas calorías y que sea un jugo funcional con arazá y leche de almendras. El 10% restante no estaría dispuesto a comprar el jugo funcional con arazá.

Lugar de compra: el supermercado con 60% es el lugar en el que les gustaría encontrar el jugo funcional, seguido por las tiendas de barrio (20%) y minimarkets (20%).

Precio: Para el consumidor el precio del producto por 250 ml es adecuado dentro del rango \$2,70 a \$2,90.

Promoción: El 90% medio por el que están interesados conocer las promociones del jugo funcional son las redes sociales con el 90% de aprobación

Relación de precios por el método Van Westerdop

Como indica en la siguiente figura, el rango de precio se encuentra entre el cruce del punto Económico Marginal (PEM) que se encuentra en la línea de barato y el Punto Caro Marginal (PCM) que está en la línea de muy caro \$2,70 a \$3,00. Entre estos valores el punto de precio óptimo (POP) es de \$2,75, que es el precio viable para el mercado y \$2,85 el precio de indiferencia al precio (PIP) que es considerado como base o justo del mercado.

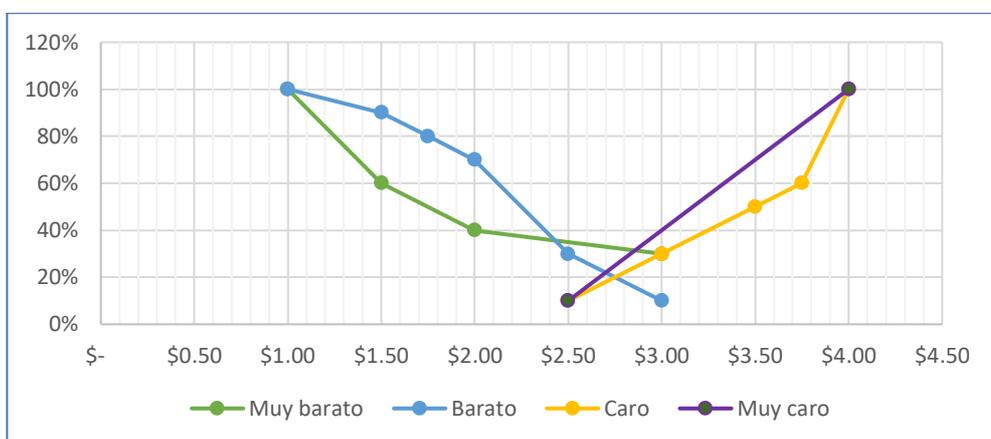


Figura 1: Método de Van Westerdop

Tabla de Correlación

Entre las variables de género y la importancia que tiene la marca al momento de comprar un jugo existe una correlación de -0,60 eso indica que tiene una relación inversa, lo cual indica que si una variable aumenta la otra disminuye en la misma proporción. Se debe tomar en cuenta importancia que tiene una marca para cada género.

La variable de edad y la variable de la importancia del tamaño del producto tiene una correlación positiva de 0,15 dando como resultado una correlación directa,

es decir mientras más aumenta la edad más aumenta la importancia del tamaño al momento de comprar un producto.

Tablas de Contingencia

La edad y preferencias de consumo, se puede observar en la siguiente figura que las personas con 24 hasta 40 años de edad, les gusta consumir en la mañana como desayuno el jugo

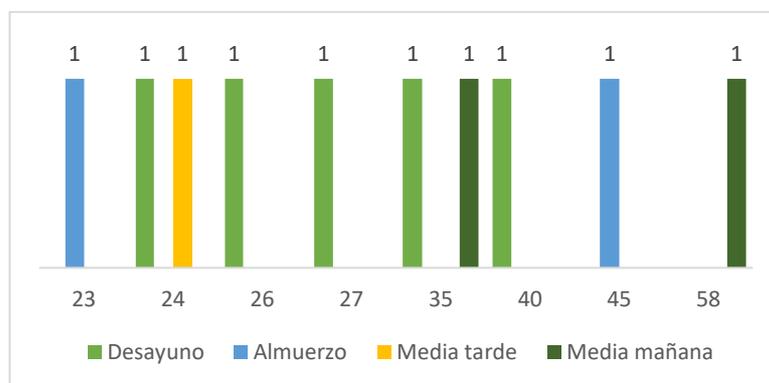


Figura 2: Tablas de contingencia

En cuanto al género y frecuencia de consumo los hombres eligieron dos veces hasta más de cinco veces por semana, a diferencia de las mujeres la mayoría prefiere consumir tres veces por semana.

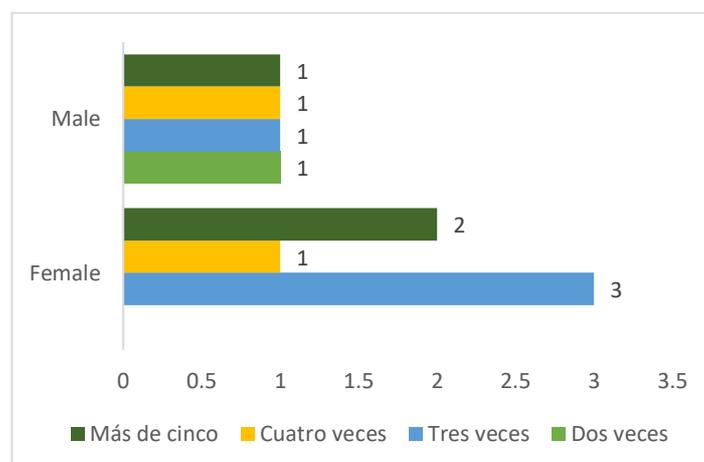


Figura 3: Tabla de Contingencia

3.7 Conclusiones de la investigación

- Por medio de las entrevistas realizadas se concluyó que el jugo funcional a base de arazá orgánico aporta una gran cantidad de vitaminas y minerales.
- Se acepta la hipótesis de que existe un mercado potencial para el jugo de arazá orgánico con leche de almendras, entre los consumidores de la ciudad de Minnesota-Estados Unidos.
- La cantidad aceptada según las entrevistas y encuestas es de 250ml. En cuanto al envase mejor utilizar botella de vidrio. La etiqueta será impresa en papel ecológico a pesar de tener un costo más elevado que el papel normal, es primordial disminuir la contaminación ambiental.
- Las personas que consumirían el producto están de un rango de 23 años de edad en adelante, ya que previene muchas enfermedades y ayuda a llevar un estilo de vida muy saludable.
- Con una aceptación del 90% de las personas encuestadas porque es un jugo con bajas calorías, tiene muchos aportes nutritivos, evita problemas de grasa en la sangre, sube las defensas y también puede ser consumido por personas intolerantes a la lactosa, inclusive a personas celiacas.
- El precio óptimo de venta al cliente final del jugo funcional de arazá es \$2,85 y el precio de venta al distribuidor Capital Imports LLC es de \$2,28. Entrevista al distribuidor **Anexo 1**. El precio es alto por los componentes, el proceso de producción, la logística de exportación, el envase, los preservantes, ya que se busca tener un producto de calidad que satisfaga las necesidades del consumidor y brinde una experiencia saludable al momento de consumir.

4. OPORTUNIDAD DE MERCADO

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

La oferta exportable no petrolera de Ecuador ha sido creciente en los 3 últimos años, sobre todo en los productos no tradicionales. Esto es el resultado de que el país se encuentra en la búsqueda constante de nuevos productos, particularmente con valor agregado, y que tengan aceptación en el mercado internacional.

El proceso de negociación en el que se encuentra Ecuador con Estados Unidos es una ventaja ya que con la existencia de un acuerdo comercial los productos exportados desde Ecuador contarían con preferencia arancelaria.

Una ventaja de este producto es la producción en cualquier época del año de los principales ingredientes como son el arazá, las almendras y la estevia. Esto facilita la disponibilidad de la materia prima, por lo tanto, la producción no será temporal, sino permanente.

Estados Unidos es el principal cliente de Ecuador para distintos productos incluyendo los jugos de frutas. La principal razón de elegir el mercado estadounidense son las facilidades que brinda para hacer negocios y compartir la misma moneda. La idea central es producir en Ecuador y comercializar en EE.UU, por medio de intermediarios para que ellos lleguen a los clientes finales. Según Proexport los estadounidenses, entre los 15 a los 33 años, están dispuestos a consumir nuevos productos y pagar más por nuevas experiencias. Adicionalmente las personas mayores a 50 años se preocupan más por su salud, son más conscientes al momento de escoger los alimentos y buscan productos con certificaciones, orgánicos y productos ambientalmente sostenibles.

El mercado de Minnesota es además particularmente interesante porque en este Estado la Asociación de Diabetes Americana ha emprendido un programa de

concienciación a la población para que lleve una alimentación sana. El jugo funcional de arazá por sus propiedades nutricionales y su bajo contenido calórico se ajustaría a las recomendaciones de dicha organización.

Al realizar la presentación del producto el 90% de las personas tuvieron una respuesta positiva, es decir 129 mil personas en Minneapolis, de las cuales consumirían 5500 botellas de WAYUU de 250ml ya que su preferencia por ser saludables es un factor importante. Además, les gusta la idea de que el envase es en vidrio ya que es reciclable.

Se puede concluir que existe una oportunidad de negocio para los emprendedores ecuatorianos en la producción de alimentos con valor agregado, que tenga beneficios en la salud, buen sabor, siempre y cuando se cumpla con los requisitos que exige la FDA. Es factible el negocio por manejar la misma moneda, facilidad para obtener la materia prima en cualquier momento del año, ofrecer un producto orgánico de calidad siendo responsable con el planeta permite la aceptación de los posibles clientes.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

De acuerdo los resultados y análisis realizados de la investigación cuantitativa y cualitativa la estrategia general de marketing se basa en la diferenciación, ya que el producto actualmente no es tan conocido por el consumidor, lo que le hace distinto de la competencia. Adicionalmente, el producto se diferencia de la competencia porque tiene ingredientes 100% naturales, orgánicos y aporta un alto nivel de vitaminas y minerales. Finalmente, al ser su envase de vidrio será factible reciclarlo. A través de la estrategia de marketing se buscará impactar en el consumidor no solo por el sabor sino por la funcionalidad que tiene y los beneficios que brinda.

5.1.1 Mercado Objetivo

Con los análisis realizados en el capítulo anterior por medio de las entrevistas a los expertos y las encuestas realizadas a las personas que viven en Minneapolis se realiza la segmentación e identifica el mercado objetivo.

Tabla 5: *Segmentación de mercado*

| Segmentación de mercado | | |
|--|--------|-------------|
| Descripción | % | Total |
| Población de Estados Unidos | 100% | 332.439.395 |
| Población de Minnesota | 1,69% | 5.611.179 |
| Población de Minneapolis | 7,58% | 425.395 |
| Hombres y mujeres de 23 a 60 años | 33,70% | 143.358 |
| Personas que están dispuestas a comprar el jugo funcional de arazá | 90,00% | 129.022 |

Como resultado de la segmentación de mercado realizada en EE.UU, en el estado de Minnesota y ciudad de Minneapolis, se identifica que el mercado meta, es decir las personas que, si están dispuestas a comprar el jugo funcional tomando en cuenta que es un producto nuevo, es de 129 mil individuos.

5.1.2 Estrategia de Internacionalización

La comercialización en Minnesota se realizará de manera indirecta, por medio de un intermediario (mayorista) que será el encargado de vender el producto al consumidor final u otros minoristas.

5.1.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento se encuentra en el cuadrante: más por más, esto significa tener mayores beneficios por mayor precio. Los beneficios son los nutrientes y vitaminas que nos brinda el arazá y los demás ingredientes.

En el caso del precio, se ubica en un precio mayor a la competencia, tomando en cuenta los diferentes factores para que su precio sea más elevado tales como: el envase de vidrio, la etiqueta impresa en papel ecológico; el arazá orgánico, la leche de almendras y el edulcorante natural como es la estevia, es por eso que el precio es más alto para poder cubrir los costos más altos.

5.1.4 Propuesta de valor

En el Modelo Canvas se detalla la propuesta de valor del jugo funcional a base de arazá con leche de almendras, tomando en cuenta la tendencia de un estilo de vida saludable en Minneapolis y el bajo nivel de personas con diabetes; el apoyo de las autoridades hace que las personas consuman alimentos más saludables, bajos en calorías y altos en proteínas.

La propuesta de valor es ofrecer un producto para el mercado estadounidense con un nuevo sabor, tomando en cuenta que es elaborado con ingredientes orgánicos, edulcorante natural, teniendo un valor agregado desde el momento de producción hasta su presentación final.

Esta herramienta ayuda a percibir con mayor claridad a ofrecer lo que el mercado meta necesita; es decir, se debe tener una propuesta de valor clara, que llegue al cliente y sea diferenciadora. En la siguiente matriz se especifica la propuesta de valor por medio del modelo Canvas:

Tabla 6: *Canvas*

| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| <p>SOCIOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociación de Productores de arazá orgánico. • Productores de leche de almendras. • Productores de Stevia. • Proveedores de botellas de vidrio de 250 ml. • Certificaciones internacionales, sanitarias, fitosanitarias y de Agrocalidad. • Transporte nacional e internacional. | <p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto orgánico con menor cantidad de conservantes • Degustaciones • Control de calidad en el proceso de producción. | <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jugo con ingredientes orgánicos y 100% naturales, endulzado con edulcorante natural • Envase de vidrio para que el producto no se oxide, son ultra pasteurizado y tiene mayor duración. • Producto nuevo en el mercado con buen sabor, funcional y apto para personas intolerantes a la lactosa, celíacos y personas que llevan un estilo de vida saludable. | <p>RELACIÓN CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación directa con el distribuidor • Fidelización del cliente. • Comunicación por medio de página web, e-mail. • Servicio Post-venta. | <p>CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes que consuman jugos naturales. • Personas que les guste probar nuevos sabores. • Personas que les guste llevar un estilo de vida saludable, intolerantes a la lactosa y diabéticos. • Personas que viven en Estados Unidos, Minnesota - Minneapolis de 23 a 60 años de edad. |
| <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos administrativas y de mano de obra. • Costos de producción, distribución, financiamiento, servicio digital. • Certificaciones | | <p>FLUJO DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de la comercialización y exportación de jugo funcional a base de arazá orgánico y leche de almendras | | |

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto es un jugo funcional orgánico que busca satisfacer las necesidades de los clientes debido a la tendencia de consumir alimentos saludables y que sean amigables con el medio ambiente. El jugo funcional es apto para personas mayores de 10 años y lo pueden consumir tanto diabéticos, porque es endulzado con estevia, como personas intolerantes a la lactosa porque se utiliza la leche vegetal de almendras. Se ofrece seguridad alimentaria ya que se cumple con todos los requisitos sanitarios, certificaciones y de calidad.

5.2.1.1 Atributos

Su principal beneficio es el alto valor nutricional que se detalla en la siguiente tabla. Su contenido de carbohidratos es alto, y la gran cantidad de vitamina C que aporta el arazá ayuda a aumentar las defensas para evitar enfermedades y tener un buen sistema inmunológico.

Tabla 7: *Tabla nutricional del arazá.*

| Factores Nutricionales | Por cada 100gr de arazá |
|------------------------|-------------------------|
| Cal | 39,80 |
| Calcio | 0,19 |
| Carbohidratos | 89,0 |
| Caroteno | 0,40 |
| Fibra | 6,07 |
| Fósforo | 0,09 |
| Grasa | 2,0 |
| Hierro | 87,0 |
| Magnesio | 0,10 |
| Manganeso | 13,0 |
| Pectina | 3,40 |
| Potasio | 2,15 |
| Proteína | 10,10 |
| Vitamina A | 7,75 |
| Vitamina B1 | 9,84 |
| Vitamina C | 74,0 |
| Zinc | 11,0 |

Tomado de: (HERNANDEZ, M. 2006)

La calidad del producto se determina desde el proceso de selección de la fruta y la materia prima; y al ser transformado en jugo se consigue que tenga una larga duración sin perder su sabor y su valor nutricional.

En cuanto al envase, se escogió una botella de vidrio de 250ml que ayuda tanto al producto como al ambiente; y su etiqueta es impresa en papel ecológico para disminuir el impacto ambiental y agregar valor al producto final.

La leche de almendras es un alimento que aporta energía, ayuda a reducir el colesterol en la sangre y triglicéridos, su gran cantidad de calcio y potasio ayuda a mantener un buen estado en los huesos y dientes. A continuación, se especifica el valor nutricional de esta bebida:

Tabla 8: *Composición nutricional de leche de almendras.*

| Factores Nutricionales | Por cada 100gr de leche de almendras |
|-------------------------------|---|
| Calorías | 310 kcal |
| Hidratos de Carbono | 61,3 g |
| Proteínas | 4,8 g |
| Grasas | 5,0 g |
| Fibra | 0,8 g |
| Hierro | 5,0 mg |
| Calcio | 200 mg |
| Fósforo | 220 mg |
| Potasio | 200 mg |

Tomado de: Silk, 2019

5.2.1.2 Branding o diseño de marca

Es necesario optar por la construcción de una marca para el jugo funcional, ya que la identificación de la marca es importante para que el consumidor asocie la frescura de deleitar productos ecuatorianos con su respectivo nombre.

El nombre del producto es WAYUU que es una palabra proveniente del kichwa que se traduce al español como fruta. Es importante realzar la cultura nacional y qué mejor manera sino utilizando una palabra indígena. El eslogan que se usará es “Be happier and healthier” que traducido al español significa “ser más feliz y saludable” lo que indica la manera como el alimentarse sanamente genera un sentimiento de felicidad.

5.2.1.3 Logotipo

En el centro del diseño se encuentra el nombre del producto, se utilizaron letras grandes, que sean entendibles y llamativas. En la parte inferior del nombre está el eslogan que busca reforzar el mensaje de llevar una vida más saludable. Finalmente, en la parte superior se utiliza un símbolo que identifica el ingrediente principal que es el arazá. Los colores escogidos son colores cálidos que contrastan con el color del producto que es de un tono durazno. El logotipo de la empresa se presenta a continuación:



Figura 4: Logotipo y eslogan

5.2.1.4 Empaque

Tomando en cuenta la recomendación del experto en alimentos, se determinó que la mejor opción para este tipo de producto es una botella de vidrio transparente. Se eligió este tipo de envase ya que es apropiado para mantener por más tiempo las características y propiedades de los ingredientes. Un factor más para utilizar este tipo de envase es que ayuda a la sostenibilidad ambiental

ya que es el único que puede reutilizarse y reciclarse. El volumen de dicho envase es de 250 ml. La tapa de la botella es de boca ancha, tipo twist y en color dorado con material inoxidable. Lo particular de la tapa es que cuenta con un sistema de botón, al momento de abrir la botella produce un sonido, lo cual funciona como un indicador de vacío en el envase.

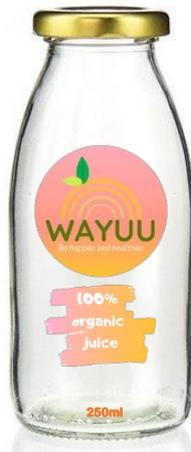


Figura 5: Envase

5.2.1.5 Etiquetado

Un factor importante que influye al momento de comprar es el etiquetado ya que llama la atención de los clientes potenciales. Es por eso que se eligió colores llamativos del nombre ya que estos crean una armonía con el color del jugo. En la etiqueta también se encuentra los beneficios al consumir el producto, la fecha de fabricación, la fecha de caducidad, los ingredientes, la información nutricional por cada 100gr, el país de origen, el tiempo máximo de consumo, las indicaciones de mantener el jugo de preferencia refrigerado después de abrir, la cantidad que contiene el envase, el código para identificar el lote al que pertenece el producto, los sellos de las certificaciones internacionales y un contacto para el servicio al cliente.

El idioma en el que se va a encontrar toda la información del etiquetado es en inglés ya que es un requisito que se debe cumplir para poder ingresar el jugo funcional a EE.UU. Es importante aclarar que las impresiones de las etiquetas

serán en papel ecológico para disminuir la contaminación ya que es un producto que ayuda a disminuir el impacto ambiental.

5.2.1.6 Soporte

El soporte físico de la empresa, en el mercado estadounidense es por medio de página web para que el cliente final tenga más información del producto que va a consumir, videos de cómo es el proceso de producción y de donde es el producto con una pequeña reseña de Ecuador. También contará con un chat en línea para contestar dudas y quejas de los clientes.

Se utilizará la red social Facebook para compartir constantes historias y publicaciones sobre el jugo funcional, y para interactuar de forma más directa con los clientes finales.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de Venta

En el costo de la materia prima es \$1,16 se tomó en cuenta los insumos de la materia prima directa e indirecta que se necesita para la producción de una botella de 250ml del jugo funcional WAYUU. El precio de venta al distribuidor es de \$2,28 y el precio al consumidor final es de \$2,85.

Tabla 9: Costo de Materia Prima

| Unidad de producción | Bebida funcional WAYUU de 250 ml | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|----------|----------|----------------|
| DETALLE | Unidad medida | Cantidad | Costo | Total |
| Pulpa de arazá orgánica | gramos | 80 | \$ 0,002 | \$ 0,16 |
| Leche de almendras | ml | 165 | \$ 0,003 | \$ 0,54 |
| Stevia | gotas | 5 | \$ 0,03 | \$ 0,15 |
| Preservante | gramos | 1 | \$ 0,01 | \$ 0,01 |
| Envase de vidrio | unidad | 1 | \$ 0,08 | \$ 0,08 |
| Etiqueta | unidad | 1 | \$ 0,10 | \$ 0,10 |
| Empaque, envalaje y transporte | unidad | 1 | \$ 0,12 | \$ 0,12 |
| Total Materia Prima | | | | \$ 1,16 |
| Mano de obra + CIF | | | | \$ 0,22 |
| Costo de producción y venta | | | | \$ 1,38 |
| Precio de venta | | | | \$ 2,28 |

5.2.2.2 Estrategia general de precio

El precio es uno de los principales determinantes de la elección de un producto por parte de los consumidores. La fijación de precios de nuevos productos tiende a cambiar con el tiempo, ajustándose según su ciclo de vida.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia a utilizar es de descremado, según Kloter & Armstrong (2013, p. 271) consiste en “establecer inicialmente un precio alto para un nuevo producto, para maximizar las utilidades, capa por capa de los segmentos que estén dispuestos a pagar ese precio.” Las personas que llevan un estilo de vida saludable están conscientes de que mientras mejor es un producto el precio es más alto, debido a los ingredientes que son de mejor calidad y contiene menos procesos químicos en su elaboración y eso significa más mano de obra.

El precio de venta al público para ingresar al mercado es de \$2,85, conforme el producto avanza su ciclo de vida, se va disminuyendo el precio para alcanzar a más segmentos de mercado.

5.2.2.4 Estrategia de Ajuste

La estrategia de ajuste se utilizará la fijación de precios de descuentos y compensación, la cual consiste en otorgar un descuento al mayorista cuando realice el pago de factura a tiempo o antes, cuando realice la compra de grandes cantidades o en temporada baja. Este tipo de compensaciones se establece con el fin de que este descuento se transmita también al consumidor final y sea parte de la estrategia de ajuste.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución del proyecto será exclusiva, ya que se trabajará únicamente con el distribuidor mayorista Capital Imports LLC, las marcas con las que esta empresa trabaja, se encuentra fácilmente en el mercado, es por eso que se le otorga el derecho exclusivo de distribuir el jugo funcional WAYUU. Capital Imports LLC, trabaja con cadenas de tiendas, supermercados reconocidos, que tienen productos de calidad.

5.2.3.2 Puntos de Venta

Entre los principales puntos de venta en Minneapolis son: Walmart, Whole Foods, Latino groceries y Nature Unbridled. Estos minoristas por lo general venden alimentos orgánicos y productos que contribuyen a la salud de sus consumidores.

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

El proyecto se basa en un canal de distribución indirecto, que incluyen dos o más intermediarios, los cuales se encargarán de hacer llegar el jugo funcional WAYUU al consumidor final; la empresa va a trabajar con el distribuidor mayorista: Capital Imports LLC, con más de 30 años de experiencia en el mercado y cuenta con una sede en Minnesota. El cual, se encargará de distribuir a los minoristas como Walmart, Whole Foods y Latino Groceries, que son los lugares en donde los consumidores prefieren comprar el jugo funcional WAYUU.

5.2.3.4 Tipos de canal

Se seleccionó el canal mayorista, que es el canal largo, al ser una empresa nueva se necesita ayuda externa para lograr posicionamiento rápido el jugo funcional WAYUU, proporcionando beneficio de tiempo y lugar. Capital Imports

LLC, es un distribuidor mayorista con experiencia en el mercado y sobre todo tiene un gran reconocimiento por vender productos de calidad.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia adecuada para el proyecto es la estrategia de empuje, que se dirige directamente al consumidor final por medio de los canales de distribución como es campañas de publicidad y marketing, con la finalidad de buscar el reconocimiento de la marca o producto por parte del consumidor.

5.2.4.2 Publicidad

Con los resultados de la encuesta y entrevistas, se concluye que se invertirá en anuncios de redes sociales como Facebook e Instagram, que permite con facilidad llegar a más personas, se contratará mensualmente la publicidad.

5.2.4.3 Relaciones Públicas

Para promocionar el producto, es importante asistir a ferias de alimentos, se van a realizar dos veces año y degustaciones en pequeños stands, en centros comerciales para que las personas conozcan el nuevo producto o en conferencias fitness, en ocasiones permiten la entrada de productos saludables y las personas que asistan al evento conozcan sobre alimentos sanos.

5.2.4.4 Fuerza de ventas

Se contratará una persona que maneje con perfección el idioma inglés, para mantener el contacto con el distribuidor, realizar seguimientos en los procesos pertinentes, atender preguntas, con el objetivo de mantener una relación

profesional duradera, en este caso será el Gerente General. En la siguiente tabla de detalla los costos de marketing

Tabla 10: *Gastos de Marketing*

| Gastos de marketing | Mes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ferias | \$ - | \$ 4.000,00 | \$ 4.040,80 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Stand | \$ - | \$ 500,00 | \$ 505,10 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Degustaciones | \$ 137,53 | \$ 962,69 | \$ 279,28 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Redes sociales | \$ 35,00 | \$ 420,00 | \$ 424,28 | \$ 428,61 | \$ 432,98 | \$ 437,40 |
| Total presupuesto de marketing | \$ 172,53 | \$ 5.882,69 | \$ 5.249,46 | \$ 428,61 | \$ 432,98 | \$ 437,40 |

5.2.4.5 Marketing directo

Se va a crear una página web, para que los clientes conozcan de donde viene la fruta, ya que es desconocida en el mercado estadounidense y tenga la información necesaria del proceso de elaboración, los beneficios que brinda y en qué lugares se puede encontrar el jugo funcional WAYUU.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de jugos funcionales a mercados internacionales. El objetivo principal es complementar el estilo de vida saludable de las personas, creando productos 100% orgánicos, brindar estabilidad económica a nuestros colaboradores al igual capacitándolos continuamente y siendo amigables con el planeta.

6.1.2 Visión

En el año 2024, posicionar la marca en nuevos mercados y convertirnos en una empresa reconocida internacionalmente, con jugos de frutas exóticas, generando bienestar al cliente con alimentos de calidad.

6.1.3 Objetivos

Objetivos y mediano plazo:

- En el año 2023, tener el 80% del personal capacitado en la mejora continua de procesos.
- Tener un convenio de exclusividad, durante 5 años con el distribuidor mayorista.
- En el año 2022, aumentar las ventas anuales en un 7% en el mercado estadounidense.
- Tener un posicionamiento del producto por medio de la publicidad, redes sociales y página web.

Objetivos a largo plazo:

- Recuperar la inversión inicial de la empresa máximo en los cuatro primeros años, a partir del inicio de la comercialización.
- En el 2027, comprar otra batidora industrial y pasteurizadora para aumentar la producción del jugo funcional.
- Disminuir el costo de producción en un 4% hasta el 2026, aumentando la compra de la materia prima y tener mayor poder de negociación con los proveedores.
- En el año 2030, incrementar un nuevo mercado internacional, como Italia ya que su cultura es mantenerse siempre saludable.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de Valor

En la cadena de valor se indica las actividades de apoyo y actividades primarias del proyecto. La ventaja competitiva identificada es en la transformación de los insumos en el jugo funcional, y en la logística donde se realiza el proceso de exportación (ver **anexo 2**).

Actividades Primarias

Logística Interna: En este proceso se realiza la compra de los insumos, verificación y control de calidad para asegurar que el producto cuenta con los debidos registros sanitarios. Selección de los insumos y negociación con los proveedores. Se procede al respectivo almacenamiento, en el caso de la pulpa del arazá necesita estar en frío.

Operaciones: Esta actividad es una de las más importantes de la cadena de valor, ya que se cumple los estándares de higiene con la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 390:2004, contando con una maquinaria para la esterilización de las botellas. Realizando los procesos de la mejor manera, con personal altamente capacitado.

Logística Externa: Se almacena el jugo funcional en las bodegas, se transporta el producto desde Quito que es donde se encuentra la planta de producción hasta el puerto de Guayaquil en donde se va a realizar el proceso de exportación. El envío se va a realizar vía marítima para disminuir costos, el producto estará en un contenedor en frío para mantener fresco y evitar que se pierdan las propiedades del mismo.

Mercadotecnia y Ventas: Se realiza la publicidad, marketing directo, relaciones públicas para el conocimiento y compra del jugo funcional en el mercado de Minnesota.

Servicio Post Venta: Al ser un nuevo producto diferenciado en el mercado estadounidense, se brindará información por medio las redes sociales Facebook e Instagram se encontrará los beneficios y propiedades que tienen los componentes del jugo funcional.

Actividades de Apoyo

Infraestructura de la empresa: La empresa está constituida por 3 departamentos. El administrativo y financiero que se encargará de tomar las

decisiones, realizar la negociación y tener contacto con el distribuidor Capital Imports LLC. El departamento de producción realiza el respectivo proceso de elaboración del jugo. Por último, el departamento de comercio exterior se encarga de realizar los respectivos trámites para la exportación, es decir trabaja a medio tiempo ya que no se tiene envíos todos los días. Es importante la comunicación interna ya que todos los departamentos son fundamentales para tener un producto de buena calidad.

Administración de Recursos Humanos: Se procede a la selección del personal altamente calificado y que tenga experiencia laboral. También se realiza la capacitación de los trabajadores para optimizar recursos y tiempo al momento de elaborar el producto.

Tecnología, Investigación y desarrollo: Desarrollar pruebas utilizando la mínima cantidad de preservantes y evitar que el jugo funcional pierda sus propiedades. Incorporación de nuevos procesos para optimizar materia prima y manejar de manera responsable los desechos para evitar problemas ambientales, se puede reutilizar para fines agrícolas ya que no tiene procesos químicos fuertes.

Adquisición de bienes y servicios: La maquinaria comprada debe tener todos los estándares de seguridad y calidad para los trabajadores. La materia prima directa e indirecta es de origen nacional. Algunas de las maquinarias industriales se encuentran en Ecuador; sin embargo, la pasteurizadora con las características que se necesita tiene que ser importada desde China.

6.2.2 Mapa de procesos

En el mapa de procesos se representa gráficamente los procesos de una empresa y se relacionan entre sí. En el anexo 3 se detalla cada proceso.

En los Procesos Estratégicos se encuentra la: Planificación estratégica, en la cual el gerente lleva a cabo los planes necesarios para poder cumplir los

objetivos de la organización. Gestión de la calidad que optimiza costos para tener un producto final de calidad, manejo eficiente de desechos y mejora continua en los procesos.

Los procesos claves están relacionados con la misión de la empresa, es decir son los procesos razón de ser de la empresa. Se encuentra vinculado con la elaboración del jugo funcional WAYUU; primero, abasteciéndose con la materia prima de calidad; segundo, realizando la fabricación de los insumos con las cantidades necesarias; tercero, el almacenamiento del jugo funcional para luego ser despachado y, por último, la comercialización en donde se realiza la venta del producto al distribuidor, el cual se encarga de hacer llegar el producto al consumidor final.

Los procesos de soporte, son aquellos que sirven de apoyo a los demás procesos para que puedan cumplir sin problema las actividades. La Gestión Financiera administra los recursos económicos de la empresa y la Gestión Administrativa supervisa las operaciones de la empresa y desarrolla procesos que sean eficientes para la organización.

6.2.3 Flujograma de procesos

6.2.3.1 Proceso Productivo

En el diagrama de flujo se determinó el proceso de producción del jugo funcional WAYUU, las actividades que se realizan se describen a continuación y la figura del diagrama se encuentra en el **anexo 4**.

Se recibe los principales ingredientes en la empresa. Se procede a la verificación de los requisitos de calidad y sanitarios. Se debe tomar en cuenta que la pulpa de arazá debe mantenerse en frío hasta el proceso de trituración.

El operador 1 se encarga de descongelar la pulpa de arazá, pesar los ingredientes y mezclar en la trituradora añadiendo primero la leche de almendras, la pulpa de arazá y por último la estevia. Se procede a la filtración del jugo en caso de que exista alguna pepa u otro residuo de los ingredientes mismo. La pasteurización es se realiza a una temperatura de 70°C en poco tiempo, para asegurar que el producto esté libre de gérmenes y se pueda consumir sin ningún problema. Rápidamente se enfría el jugo funcional para evitar cualquier tipo de microorganismos sin alterar las propiedades que nos brindan los ingredientes.

El operador 2 esteriliza las botellas de vidrio previo al envasado, se coloca el jugo en las respectivas botellas. Se tapa herméticamente para mantener la conserva y sella con una banda de seguridad de PVC. Se continúa con el etiquetado en la maquinaria, una vez finalizado se almacena en el cuarto frío y se notifica ese instante al asistente de comercio exterior para continuar con el proceso de exportación.

6.2.3.2 Proceso logístico

Se utilizará el transporte marítimo para optimizar costos, el puerto de destino es el de Los Ángeles y el distribuidor se encargará de llevar la carga por vía terrestre hasta la ciudad de Minneapolis. El Término de Comercio Internacional (Incoterm) que se va a usar es Costo, Seguro y Flete (CIF), es uno de los términos más usados y determina que el vendedor tiene que entregar la mercancía a bordo del buque. (Comercio y Aduanas, 2020). Incluye también el flete para transportar la mercancía hasta el puerto de Los Ángeles.

El proceso de exportación se describe en la siguiente figura:

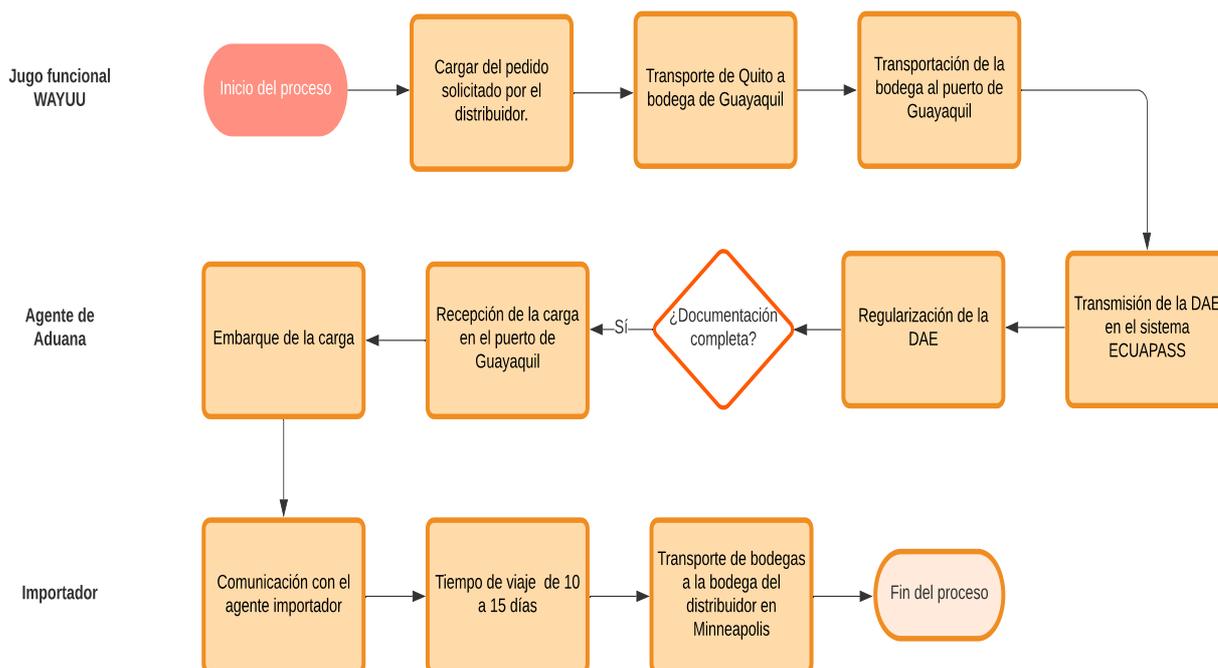


Figura 6: Diagrama de flujo de exportación

6.2.3 Cubicaje

El número de botellas de 250ml que se enviarán en el primer mes es de 5500 unidades. La carga será enviada vía marítima en un contenedor de 20' y será compartido debido a las cantidades a enviar. Las medidas de las cajas de cartón son 45 cm de ancho x 30 cm de alto x 60 cm de largo, en cada caja hay 176 botellas del jugo funcional WAYUU. El total de cajas para cumplir la demanda del primer mes será de 32 cajas.

6.2.4 Requerimiento de activos fijos

Los activos fijos como: maquinaria, equipos, muebles y enseres que se va a utilizar para la elaboración del jugo funcional de arazá (WAYUU) se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 11: *Detalle de Activos Fijos*

| ACTIVOS FIJOS | | | |
|-------------------------------------|-----------------|--------------|---------------------|
| DETALLE | Cantidad | costo | Total |
| Computadoras de escritorio | 4 | \$ 520,00 | \$ 2.080,00 |
| Impresora | 1 | \$ 250,00 | \$ 250,00 |
| Total Equipos de computación | | | \$ 2.330,00 |
| Maquina y equipo | | | |
| Cuarto frio | 1 | \$ 5.500,00 | \$ 5.500,00 |
| Batidora industrial | 1 | \$ 2.300,00 | \$ 2.300,00 |
| Pasteurizadora | 1 | \$ 2.800,00 | \$ 2.800,00 |
| Envasadora | 1 | \$ 7.000,00 | \$ 7.000,00 |
| Tapadora y selladora | 1 | \$ 3.250,00 | \$ 3.250,00 |
| Esterilizador de botellas | 1 | \$ 2.300,00 | \$ 2.300,00 |
| Etiquetadora | 1 | \$ 800,00 | \$ 800,00 |
| Balanza industrial | 3 | \$ 100,00 | \$ 300,00 |
| Mesa industriales | 3 | \$ 250,00 | \$ 750,00 |
| Menaje de cocina acero | 3 | \$ 60,00 | \$ 180,00 |
| Total equipamiento | | | \$ 25.180,00 |
| Muebles y enseres | | | |
| Escritorios | 4 | \$ 90,00 | \$ 360,00 |
| Sillas tipo secretaria | 4 | \$ 60,00 | \$ 240,00 |
| Conjunto de sillas de visita | 1 | \$ 180,00 | \$ 180,00 |
| Total Muebles | | | \$ 780,00 |
| Total Activos fijos | | | \$ 28.290,00 |

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

La empresa se define como Sociedad Anónima, el capital es dividido en acciones y está conformado por la aportación de los accionistas. Según el Art. 160 de la Ley de Compañías menciona que “La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado”. (Supercias, 2019)

El procedimiento para la creación de la compañía es que sean dos o más accionistas, en este caso serán dos. El accionista principal aporta 65% y el 35% restante el otro accionista.

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Realizar el trámite para el nombre respectivo de la empresa (Healthy Life) en la Superintendencia de Compañías

- Elaborar los estatutos de la empresa
- Obtener el RUC en el SRI.
- Solicitar el permiso de operación generado por la ARCSA
- Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura y de Salud para la manipulación de alimentos.
- Realizar el permiso de funcionamiento al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Tener una licencia de exportador.

6.3.2 Diseño organizacional

La estructura organizacional funcional, es una estructura jerárquica en la cual los empleados tienen actividades específicas a realizar. Este tipo de diseño se divide por departamentos o funciones.

6.3.3 Organigrama

Existe una diferencia en el tamaño del organigrama de Healthy Life y Ecuajugos, aunque las dos empresas utilicen un tipo lineal, los procedimientos de las empresas grandes pueden llegar a ser complicado ya que impide tener una buena comunicación, en el caso de Healthy Life, se tiene una comunicación directa entre empleador-empleado.

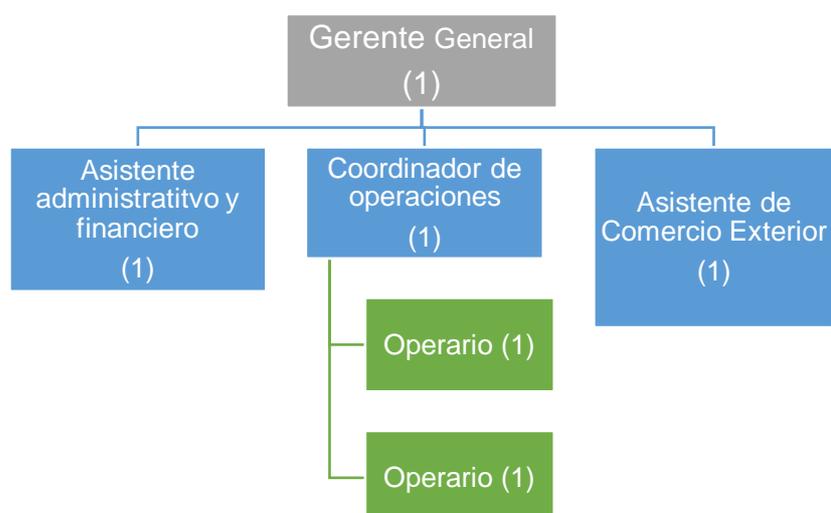


Figura 7: Organigrama

La descripción del organigrama de las funciones se detalla en el **anexo 5**.

6.3.4 Requisitos de Exportación

Para poder exportar, es necesario obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI), el Registro de Exportador en el Banco Central, una vez realizado el Registro se necesita tener el certificado TOKEN que otorga el Banco Central, para iniciar el proceso es necesario tener la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS el cual debe constar los datos del exportador y el producto. (SENAE, 2017). Para obtener el registro como operador de exportación en Agrocalidad y obtención de certificado fitosanitario se debe realizar una solicitud en la página web de Agrocalidad. (Pro Ecuador, 2019)

6.3.4.1 Medidas Arancelarias

- El tipo de arancel para el código arancelario 200989, de las Naciones más favorecidas (MFN), el arancel aplicado es de 0,5 centavos/litro y 0,28% Ad Valorem.
- En el 2020 se llegó un acuerdo de régimen arancelario para ciertos países incluido Ecuador y la tarifa preferencial es de 0%.

6.3.4.2 Medidas no Arancelarias

Las medidas arancelarias que aplican para la partida arancelaria pertinente son:

- Control sanitario de alimentos
- Control fitosanitario
- Etiquetado de alimentos
- Control de ácido en el producto final.
- Registro obligatorio en la FDA.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

El proyecto está desarrollado para 5 años. Los ingresos se obtienen de la cantidad que se va a vender por el precio de venta al distribuidor Capital Imports LLC, el mismo que se encarga de distribuir a minoristas o clientes finales en Minneapolis. Se empieza a producir el primer mes 5500 unidades por \$2,28, debido a la estrategia de entrada que es la estrategia de descremado cada año el precio va disminuyendo.

Tabla 12: *Proyección de ingresos*

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total ingreso ventas | \$ 167.846,76 | \$ 207.712,06 | \$ 256.997,74 | \$ 317.969,22 | \$ 334.019,40 |

7.1.2 Proyección de costos

La proyección de costos de materia prima se basa en la tasa de inflación anual de Ecuador que es el 1,02%, es por eso que cada dos años va aumentando los costos.

Tabla 13: *Proyección de costos*

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Materia Prima Directa | | | | |
| \$ 0,54 | \$ 0,54 | \$ 0,55 | \$ 0,55 | \$ 0,56 |
| Materia Prima Indirecta | | | | |
| \$ 0,30 | \$ 0,30 | \$ 0,31 | \$ 0,31 | \$ 0,31 |
| \$ 0,84 | \$ 0,84 | \$ 0,85 | \$ 0,86 | \$ 0,87 |

7.1.3 Proyección de gastos

La mayoría de los gastos están vigentes durante los 5 años, sin embargo, hay gastos de marketing que se realizan para promocionar el producto en Minneapolis durante los 2 primeros años. En los gastos de exportación se encuentra incluido el proceso de documentos de la Aduana, el flete marítimo y los requisitos de exportación pertinentes, a continuación, se detalla los gastos:

Tabla 14: *Proyección de gastos*

| Gastos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Gastos sueldos | \$ 56.900,60 | \$ 61.467,11 | \$ 62.403,15 | \$ 63.353,46 | \$ 64.318,23 |
| Gastos de amortización y deprec | \$ 3.469 | \$ 3.469 | \$ 3.469 | \$ 2.776 | \$ 2.776 |
| Gastos de Exportación | \$ 2.603,12 | \$ 2.603,12 | \$ 2.603,12 | \$ 2.603,12 | \$ 2.603,12 |
| Gastos Generales | \$ 63.812 | \$ 63.121 | \$ 59.066 | \$ 59.847 | \$ 60.639 |
| Total Gastos | \$ 126.785,55 | \$ 130.660,50 | \$ 127.541,74 | \$ 128.579,62 | \$ 130.335,98 |

7.1.4 Políticas de cobro, pago y manejo de inventarios

La política de cobro se realiza con un crédito a 30 días plazo del 100%. En la política de pago a los proveedores se cancela al contado el 30% y el 70% restante a un plazo de 30 días. Finalmente, se determina que para el manejo de inventario de productos terminados es el 25% y el 75% para el inventario de materia prima.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La principal inversión para empezar el proyecto son los activos fijos que están constituidos por propiedad, planta y equipo, representa el 46% de la inversión inicial y el capital de trabajo representa el 54%.

Tabla 15: *Inversión Inicial*

| DETALLE | VALOR |
|------------------------|---------------------|
| Activos Fijos | \$ 28.290,00 |
| Capital de trabajo | \$ 33.000,00 |
| Total Inversion | \$ 61.290,00 |

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el recurso que cuenta la empresa para operar a corto plazo. Healthy Life cuenta con un capital de trabajo de \$33.000 que determina la liquidez de la empresa. El objetivo del capital de trabajo es cubrir el primer año

del flujo de efectivo, es por eso que se tiene una mínima ganancia, a diferencia de los próximos años que continua con las operaciones sin pérdida.

7.2.3 Estructura de capital

La inversión inicial del proyecto es de \$61.290 es financiada con el 60% de los accionistas con el valor de \$36.774,00 y 40% corresponde a un valor de \$24.516. Con un crédito realizado de una cooperativa empresarial con el 9,95% de intereses a un plazo de 5 años y una cuota de \$520,29 mensuales.

Tabla 16: *Estructura de capital*

| ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
|------------------------------|----------|---------------------|
| DETALLE | % | VALOR |
| Capital propio | 60% | \$ 36.774,00 |
| Deuda | 40% | \$ 24.516,00 |
| Total | | \$ 61.290,00 |

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

7.3.1 Proyección de estado de resultados

En el estado de resultados se encuentra las ventas de la empresa Healthy Life, los costos de producción y ventas, los gastos, el pago al impuesto a la renta y finalmente, la utilidad generada en el período de los 5 años.

De acuerdo a la siguiente tabla, se observa la utilidad neta con un saldo negativo de \$-3.294, esta pérdida se debe a los gastos que realizo la empresa para empezar la producción del jugo funcional WAYUU, para posteriormente ser exportado y comercializado en el mercado estadounidense; la pérdida es financiada con el capital de trabajo inicial. En los siguientes años se obtiene un crecimiento de la utilidad neta.

A continuación, se detalla el estado de resultados a 5 años:

Tabla 17: *Estado de Resultados*

| ESTADO DE RESULTADOS DETALLE | AÑOS | | | | |
|-------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ventas | \$ 167.847 | \$ 207.712 | \$ 256.998 | \$ 317.969 | \$ 393.391 |
| (-) Costo de producción y ventas | \$ 101.568 | \$ 123.617 | \$ 149.545 | \$ 182.176 | \$ 223.179 |
| (=) Utilidad bruta | \$ 66.279 | \$ 84.095 | \$ 107.453 | \$ 135.794 | \$ 170.212 |
| (-) Depreciaciones y amortizaciones | \$ 3.469 | \$ 3.469 | \$ 3.469 | \$ 2.776 | \$ 2.776 |
| (-) Gastos administrativos | \$ 57.930 | \$ 57.871 | \$ 58.638 | \$ 59.414 | \$ 60.201 |
| (-) Gastos de marketing | \$ 5.883 | \$ 5.249 | \$ 429 | \$ 433 | \$ 437 |
| (=) UAll | \$ -1.003 | \$ 17.504 | \$ 44.917 | \$ 73.170 | \$ 106.797 |
| (-) Intereses bancarios | \$ 2.261 | \$ 1.846 | \$ 1.388 | \$ 882 | \$ 324 |
| (=) UAI | \$ -3.264 | \$ 15.658 | \$ 43.529 | \$ 72.288 | \$ 106.473 |
| (-) 15% Trabajadores | \$ - | \$ 2.349 | \$ 6.529 | \$ 10.843 | \$ 15.971 |
| (-) 25% Impuesto a la renta | \$ - | \$ 3.327 | \$ 9.250 | \$ 15.361 | \$ 22.626 |
| (=) Utilidad neta | \$ -3.264 | \$ 9.982 | \$ 27.750 | \$ 46.084 | \$ 67.877 |

7.3.2 Situación financiera

El estado de situación financiera o balance general indica la inversión total y las fuentes de financiamiento en una fecha determinada, se encuentra establecido por el Activo, Pasivo y Patrimonio. En el patrimonio de la empresa existe un aumento y esto se debe al aumento de ingresos anuales. (ver **Anexo 5**).

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo está proyectado a 5 años. Es importante que el flujo de efectivo sea positivo en todos los años y finaliza en el último año con \$178.398, en este caso, Healthy Life tiene suficiente líquido para cubrir las actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento a largo plazo. El ciclo del estado de flujo de efectivo empieza cuando el dinero en efectivo sale de la empresa el cual es su costo de producir el jugo funcional WAYUU y se obtiene el líquido de regreso cuando se realiza la respectiva compra.

El estado de flujo de efectivo es el siguiente:

Tabla 18: *Flujo de Efectivo*

| FLUJO DE EFECTIVO DETALLE | AÑOS | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Utilidades netas | | \$ -3.264 | \$ 9.982 | \$ 27.750 | \$ 46.084 | \$ 67.877 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 3.469 | \$ 3.469 | \$ 3.469 | \$ 2.776 | \$ 2.776 |
| (+/-) Cuentas por cobrar | \$ - | \$ -15.531 | \$ -3.687 | \$ -4.560 | \$ -5.642 | \$ -6.974 |
| (+/-) Inventario de materia prima | \$ -1.183 | \$ -311 | \$ -392 | \$ -495 | \$ -625 | \$ 3.006 |
| (+/-) Inventario de productos terminados | \$ - | \$ -2.289 | \$ -508 | \$ -598 | \$ -753 | \$ -927 |
| (+/-) Inventario de suministros | \$ -413 | \$ -106 | \$ -136 | \$ -172 | \$ -217 | \$ 697 |
| (+/-) Cuentas por pagar | \$ 1.595 | \$ 3.439 | \$ 1.322 | \$ 1.669 | \$ 2.107 | \$ -737 |
| (+/-) 15% trabajadores | \$ - | \$ - | \$ 2.349 | \$ 4.181 | \$ 4.314 | \$ 5.128 |
| (+/-) 25% impuesto a la renta | \$ - | \$ - | \$ 3.327 | \$ 5.923 | \$ 6.111 | \$ 7.264 |
| Actividades de operación | \$ - | \$ -14.592 | \$ 15.726 | \$ 37.166 | \$ 54.154 | \$ 78.110 |
| Adquisición activos fijos | \$ -28.940 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Actividades de inversión | \$ -28.940 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Préstamo Bancario | \$ 24.516 | \$ -3.983 | \$ -4.397 | \$ -4.855 | \$ -5.361 | \$ -5.920 |
| Capital social | \$ 36.774 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Actividades de financiamiento | \$ 61.290 | \$ -3.983 | \$ -4.397 | \$ -4.855 | \$ -5.361 | \$ -5.920 |
| Variación del efectivo | \$ 32.350 | \$ -18.574 | \$ 11.329 | \$ 32.311 | \$ 48.793 | \$ 72.190 |
| Efectivo inicial | \$ - | \$ 32.350 | \$ 13.776 | \$ 25.105 | \$ 57.415 | \$ 106.208 |
| Efectivo final | \$ 32.350 | \$ 13.776 | \$ 25.105 | \$ 57.415 | \$ 106.208 | \$ 178.398 |

7.3.4 Flujo de caja proyecto

En el flujo de caja establece la capacidad de la empresa Healthy Life para afrontar con los pagos de los costes directos. En la siguiente tabla se evidencia que a partir del año 2 se obtiene un saldo positivo y va aumentando en cada año, en la siguiente tabla se presentan los valores:

Tabla 19: *Flujo de caja del proyecto*

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | \$ -60.640 | \$ -4.354 | \$ 23.780 | \$ 58.971 | \$ 93.241 | \$ 254.405 |

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

En el año 1 y año 2 existe un valor negativo, esto se debe al inicio del pago del crédito obtenido por la la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista” Ltda., (JEP).

Tabla 20: *Flujo de caja del Inversionista*

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | \$ -36.124 | \$ -9.778 | \$ 18.206 | \$ 53.231 | \$ 87.317 | \$ 248.278 |

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa WACC es 17,54% es el descuento que se va a realizar a flujos de caja futuros. Para la tasa CAPM el resultado dio 25,01% de la cual se utilizó la beta apalancada de 1,41.

Para realizar el cálculo de la tasa de descuento se utilizó los siguientes indicadores:

Tabla 21: *Tasa de descuento*

| | |
|----------------------------|--------|
| Tasa libre de riesgo | 1,54% |
| Rendimiento del Mercado | 5,75% |
| Beta | 1,33 |
| Beta Apalancada | 1,41 |
| Riesgo País | 17,52% |
| Tasa de Impuestos | 25,00% |
| Participación Trabajadores | 15% |
| Escudo Fiscal | 36,25% |
| Razón deuda/capital | 67% |
| Razón deuda/activo | 0,40 |
| Razón capital/activo | 0,60 |
| Costo de la deuda | 9,95% |

Tabla 22: *Tasa de Descuento*

| | |
|-----------|--------|
| Tasa CAPM | 25,01% |
| Tasa WACC | 17,54% |

7.4.3 Criterios de valoración

Tabla 23: *Criterios de Valoración*

| CRITERIOS DE VALORACION | PROYECTO | INVERSIONISTA |
|-------------------------|------------|---------------|
| VAN | \$ 151.397 | \$ 112.022 |
| TIR | 59,21% | 73,40% |
| IR | \$ 3,50 | \$ 4,10 |

El Valor actual neto (VAN), es positivo para el inversionista, es decir la empresa cubre sus egresos y genera utilidad para el inversionista.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor a la tasa de descuento en el flujo del proyecto, lo que determina que el proyecto es viable y atractivo para el inversionista. El Índice de Rentabilidad es de \$3,50 por cada dólar que se invirtió.

7.5 Índices financieros

7.5.1 Liquidez

Este indicador mide la capacidad de Healthy Life para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 24: Razones de Liquidez

| INDICES DE LIQUIDEZ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Industria |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| Razón Circulante | \$ 6,68 | \$ 4,13 | \$ 3,69 | \$ 3,96 | \$ 4,59 | \$ 1,51 |
| Razón Rápida | \$ 5,82 | \$ 3,68 | \$ 3,41 | \$ 3,73 | \$ 4,48 | \$ 1,06 |

La razón circulante representa las veces que un activo corriente cubre un pasivo corriente, es decir para el año 1 tiene \$6,68 para cubrir cada dólar de deuda, la razón es mayor que el de la industria con \$1,51.

La Razón Rápida es un índice que mide la capacidad de Healthy Life para cubrir la cancelación de sus obligaciones, en el año 1 es un valor de \$5,82 y en el último año de \$4,48, siendo mayor que la razón de la industria que es \$1,06.

7.5.2 Endeudamiento

La razón deuda capital inicia en el año 1 con 43,28% y disminuye cada año, finalizando en el año 5 con 20,58%, esto se refiere a que, cada año se va pagando la deuda obtenida al inicio del proyecto.

Tabla 25: *Razón de Endeudamiento*

| INDICE DE ENDEUDAMIENTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Industria |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| Endeudamiento | 43,28% | 39,31% | 33,00% | 26,48% | 20,58% | 52% |

7.5.3 Rentabilidad

El Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA), mide la eficacia al generar utilidades con los activos totales. Healthy Life inicia con un valor negativo; sin embargo, en los siguientes años indica un crecimiento. Mientras más altos son los activos totales de la empresa es mejor, es decir que se logra tener una ganancia de -5 a 29 centavos por cada dólar en activo.

El Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE), mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas. Por cada dólar de patrimonio se tiene -9 a 36 centavos.

Tabla 26: *Razones de Rentabilidad*

| INDICES DE RENTABILIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Industria |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| ROA | -5,5% | 13,9% | 26,1% | 28,9% | 29,1% | 40% |
| ROE | -9,7% | 23,0% | 39,0% | 39,3% | 36,6% | 35% |

7.5.4 Actividad

En el índice de actividad, la Rotación de Activos Totales, indica la eficiencia con la que Healthy Life utiliza las inversiones para generar ventas. Mientras más alto el índice es mejor, es decir por cada dólar que se invirtió en activos fijos la empresa vendió en promedio \$2,37.

Tabla 27: *Indicadores de Actividad*

| INDICE DE ACTIVIDAD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Industria |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|-----------|
| Rotación de Activos Totales | 2,84 | 2,90 | 2,42 | 1,99 | 1,69 | 1,3 |

8. CONCLUSIONES

- En el análisis del entorno externo, se concluye que, si hay una oportunidad de negocio entre Ecuador y Estados Unidos, sobre todo por posibles acuerdos comerciales que beneficiara las exportaciones no tradicionales. Es importante mencionar la tendencia de consumir alimentos más saludables y orgánicos, es favorecedora para la industria de alimentos ya que permite innovar para satisfacer las necesidades de los clientes.
- La realización de entrevistas y encuestas se determinó que el mercado estadounidense, las personas están dispuestas a consumir productos nuevos en el mercado, siempre y cuando se mantenga los estándares de calidad con productos que sean amigables con el medio ambiente y disminuya la contaminación.
- En la oportunidad de negocio es una ventaja, que existe la materia prima directa en cualquier época del año y se puede abastecer el mercado sin ningún problema. Otro factor importante para realizar el proceso de exportación y comercialización en Estado Unidos, es que se maneja el dólar, una moneda fuerte en cuanto a los negocios internacionales.
- En cuanto al marketing, la estrategia general es la diferenciación del producto ya que se destaca positivamente de la competencia. En la estrategia de posicionamiento es eligió “más por más”, ya que se necesita cubrir los costos de materia prima por 250ml de jugo funcional y los consumidores están dispuestos a cuidar su cuerpo, dejando en segundo plano el precio.
- La inversión inicial del proyecto es de \$61,290, los mismos que están definidos por el 60% capital propio y el 40% financiado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juventud Ecuatoriana Progresista” Ltda., (JEP), es

considerara una de las cooperativas empresarial más grandes del Ecuador y otorga un interés del 9,95%, con una cuota de \$520,29 a 5 años plazo.

- Finalmente se determinó que, si es viable el proyecto de producción en Ecuador y comercialización del jugo funcional de arazá orgánico con leche de almendras, considerando el VAN de \$151.397 y TIR del proyecto 59,21% y en el caso del inversionista el VAN es de \$112.022 y TIR de 73,40% del inversionista, siendo estos valores mayores a la tasa de descuento. Tomando en cuenta estos parámetros, se recomienda ejecutar este plan de negocio generando ganancias.

REFERENCIAS

Banco Central. (2019, septiembre). *Información Estadística Mensual*. Recuperado marzo de 2020, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>

Plaza, F. (2018, 17 enero). TENDENCIAS EN ALIMENTOS FUNCIONALES EN ESTADOS UNIDOS. Recuperado de https://www.procomer.com/alertas_comerciales/tendencias-en-alimentos-funcionales-en-estados-unidos/

Banco Central. (2019, diciembre 12). *Evolución de la Balanza Comercial*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201912.pdf>

Flores, J. (2019, 2 agosto). *Leche de almendras: propiedades, beneficios y valor nutricional*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20190422/461745811625/leche-almendras-propiedades-beneficios-valor-nutricional.html>

Gokhale, P. M., MD. (s. f.). *Las 5 ciudades más saludables de Estados Unidos*. Recuperado de <https://www.aarp.org/espanol/turismo/nacional/info-03-2012/5-ciudades-mas-saludables-de-eeuu.html>

Banco Central (s. f.). *Información Económica*. Recuperado 10 de junio de 2020, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Yahoo Finance. (s. f.). *Rendimiento del Mercado*. Recuperado 10 de junio de 2020, de <https://es.finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC?p=%5EGSPC&guccounter=1>

Yahoo Finance. (s. f.). *Centro de bonos - Estados Unidos*. Recuperado 10 de junio de 2020, de <https://es.finance.yahoo.com/bonds/>

Demodaran. (2020, enero). *Betas*. Recuperado 10 de junio de 2020, de http://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Banco Mundial. (2020, 12 abril). *Coronavirus Crisis in Ecuador*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/04/12/coronavirus-crisis-latin-america-and-the-caribbean>

Angulo, S. (2020, 12 abril). *Crisis del coronavirus: El Banco Mundial calcula que la economía ecuatoriana decrecerá 6 % en 2020*. Recuperado de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/crisis-coronavirus-banco-mundial-calcula-economia-ecuatoriana-decrecera-6-2020-9119.html>

Banco Central. (2020). *Riesgo País*. Recuperado 10 de junio de 2020, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>

Banco Mundial. (2020). *Doing Business*. Recuperado de <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/ecuador>

Banco Mundial. (2020b). *Explore Economies*. Recuperado de <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/united-states>

PRO ECUADOR. (2019). *Monitoreo de Exportaciones – PRO ECUADOR*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/monitoreo-de-exportaciones/>

ARAZA. (2019). Recuperado de <https://arazasas.weebly.com/araza.html>

Capital Imports LLC. (2019). Recuperado de <http://www.capitaldistri.com/about-us/>

Amstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. En P. Kloter (Ed.), *Fijación de precios de descremado* (11.ª ed., p. 271). Recuperado de <https://docer.com.ar/doc/80ees>

SIICEX. (2012). *Ley contra el Bioterrorismo de E.E.U.U.* Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/171612013rad4F9B3.pdf>

El Comercio. (2013, 24 julio). Ecuador sin Atpdea. Recuperado 20 de julio de 2020, de <https://www.elcomercio.com/opinion/ecuador-atpdea.html>

MAG. (s. f.). Mediante escuelas virtuales, jóvenes rurales se capacitan para aportar al desarrollo del agro – Ministerio de Agricultura y Ganadería. Recuperado 23 de julio de 2020, de <https://www.agricultura.gob.ec/mediante-escuelas-virtuales-jovenes-rurales-se-capacitan-para-aportar-al-desarrollo-del-agro/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Distribuidor LLC.

https://www.youtube.com/watch?v=UgVQS9ms_Jw&feature=youtu.be

Anexo 2: Cadena de Valor



Anexo 2: Mapa de Procesos



Anexo 3: Diagrama de flujo de procesos de producción



Anexo 4: Organigrama de funciones

| Cargo | Función | Remuneración |
|-------------------------------------|--|--------------|
| Gerente General | Lidera y coordina los planes estratégicos | \$ 1.200,00 |
| | Negociación con los proveedores | |
| | Comunicación con el distribuidor mayorista Capital Imports LLC | |
| | Responsable del desempeño de la empresa | |
| Asistente Administrativo financiero | Apoyo y soporte para la gerencia | \$ 650,00 |
| | Gestiona el desarrollo económico de la empresa | |
| | Realiza procesos de compra | |
| | Lleva un registro del control de cuentas | |
| | Pago y control de retenciones | |
| Coordinador de operaciones | Supervisión de insumos | \$ 700,00 |
| | Control de calidad | |
| | Optimiza tiempo y recursos | |
| | Inventario de la materia prima | |
| Operarios | Elaboración del jugo funcional | \$ 450,00 |
| | Envasado, sellado, y etiquetado del producto final | |
| Asistente de Comercio Exterior | Coordinación de la mercancía con el distribuidor | \$ 250,00 |
| | Documentación necesaria para exportar | |
| | Trabajo a medio tiempo ya que no se exporta todos los días. | |

Anexo 5: Estado de Situación Financiera

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DETALLE | AÑOS | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <i>Activos corrientes</i> | \$ 33.945 | \$ 33.608 | \$ 49.660 | \$ 87.796 | \$ 143.827 | \$ 220.215 |
| Efectivo | \$ 32.350 | \$ 13.776 | \$ 25.105 | \$ 57.415 | \$ 106.208 | \$ 178.398 |
| Cuentas por cobrar | \$ - | \$ 15.531 | \$ 19.218 | \$ 23.778 | \$ 29.421 | \$ 36.395 |
| Inventario de materia prima | \$ 1.183 | \$ 1.494 | \$ 1.886 | \$ 2.381 | \$ 3.006 | \$ - |
| Inventario de productos term | \$ - | \$ 2.289 | \$ 2.797 | \$ 3.395 | \$ 4.149 | \$ 5.076 |
| Inventario de suministros | \$ 413 | \$ 518 | \$ 654 | \$ 826 | \$ 1.043 | \$ 346 |
| Activos no corrientes | \$ 28.940 | \$ 25.471 | \$ 22.001 | \$ 18.532 | \$ 15.756 | \$ 12.980 |
| <i>Activos fijos</i> | \$ 28.290 | \$ 28.290 | \$ 28.290 | \$ 28.290 | \$ 28.290 | \$ 28.290 |
| (-) Depreciación acumulada | \$ - | \$ 3.339 | \$ 6.679 | \$ 10.018 | \$ 12.664 | \$ 15.310 |
| Intangibles | \$ 650 | \$ 650 | \$ 650 | \$ 650 | \$ 650 | \$ 650 |
| (-) Amortizacion acumulada | \$ - | \$ 130 | \$ 260 | \$ 390 | \$ 520 | \$ 650 |
| Total Activos | \$ 62.885 | \$ 59.078 | \$ 71.662 | \$ 106.328 | \$ 159.583 | \$ 233.195 |
| <i>Pasivos corrientes</i> | \$ 1.595 | \$ 5.035 | \$ 12.033 | \$ 23.805 | \$ 36.337 | \$ 47.992 |
| Cuentas por pagar | \$ 1.595 | \$ 5.035 | \$ 6.357 | \$ 8.026 | \$ 10.133 | \$ 9.395 |
| 15% trabajadores por pagar | \$ - | \$ - | \$ 2.349 | \$ 6.529 | \$ 10.843 | \$ 15.971 |
| 25% impuesto a la renta | \$ - | \$ - | \$ 3.327 | \$ 9.250 | \$ 15.361 | \$ 22.626 |
| <i>Pasivos a largo plazo</i> | \$ 24.516 | \$ 20.533 | \$ 16.136 | \$ 11.281 | \$ 5.920 | \$ 0 |
| Préstamo bancario | \$ 24.516 | \$ 20.533 | \$ 16.136 | \$ 11.281 | \$ 5.920 | \$ 0 |
| Total Pasivos | \$ 26.111 | \$ 25.568 | \$ 28.169 | \$ 35.086 | \$ 42.257 | \$ 47.992 |
| <i>Patrimonio</i> | \$ 36.774 | \$ 33.510 | \$ 43.492 | \$ 71.242 | \$ 117.326 | \$ 185.203 |
| Capital social | \$ 36.774 | \$ 36.774 | \$ 36.774 | \$ 36.774 | \$ 36.774 | \$ 36.774 |
| Utilidades retenidas | \$ - | \$ -3.264 | \$ 6.718 | \$ 34.468 | \$ 80.552 | \$ 148.429 |
| Total pasivo + patrimonio | \$ 62.885 | \$ 59.078 | \$ 71.662 | \$ 106.328 | \$ 159.583 | \$ 233.195 |
| Comprobación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

