



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA “ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE UNA BEBIDA ENERGIZANTE ELABORADA A BASE DE GUAYUSA
EN LA CIUDAD DE QUITO”**

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

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera

Autoras

Martha Cecilia Alarcón Gallo

Andrea Estefanía Coronel Carrera

Año

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Dr. Manuel María Herrera Peña

C.I.: 100322898-6

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”.

Martha Cecilia Alarcón Gallo
C.I.: 1714668850

Andrea Estefanía Coronel Carrera
C.I.: 1721235529

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiar mi camino y darme fe y fuerza para terminar esta etapa de mi vida. A mis padres Martha y Luis Hernán que han sido mi guía y apoyo fundamental para alcanzar los retos que me he propuesto, a mi hermana Pati por ser mi compinche y mi aliada. A mi compañero de camino Pablo Chiriboga por estar a mi lado apoyándome en buenos y malos momentos a lo largo de este tiempo. A mi compañera de tesis Andrea Coronel por todo el trabajo y entrega durante esta etapa y sobre todo por el gran cariño y dedicación que ha puesto en este reto. Una dedicación especial a mis abuelos por su cariño y entrega. Un agradecimiento a mi Angelito del Cielo mi abuelo Jaime Gallo que se desde arriba intercede por nosotros.

Martha

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida con éxito e iluminarme para seguir cosechando logros académicos y personales en mi vida. A mis padres Francisco y Beatriz por ser mi guía y el apoyo incondicional durante toda mi carrera. A mis hermanas Paola y Vanessa mis mejores amigas por siempre. A Esteban mi apoyo, mi complemento, mi compañero en todo y el amor de mi vida. A mis abuelitos Bachita, Elba y Paco por acompañarme durante este reto culminado. A Manuel María por sus enseñanzas y el tiempo dedicado a este plan de negocios. A Marthita Alarcón por su dedicación, paciencia y cariño puesto en este trabajo. A mi tía Rosy por alegrar siempre mi vida. Finalmente quiero agradecer a mi abuelito César que me cuida desde el cielo y al que recuerdo siempre.

Andrea

DEDICATORIA

Quisiera dedicar mi trabajo de tesis a Dios, a mis padres por su esfuerzo y dedicación, este gran logro es de ellos también. A mi abuelita Ceci por su sabiduría y por enseñarme el verdadero significado de la palabra amor.

Martha

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo de tesis a mi padre que fue mi incentivo para acabarlo, a mi madre que con su amor incondicional me ha apoyado siempre, a mis hermanas y a mis abuelitos ya que sin ellos este sueño no sería ahora una realidad.

Andrea

RESUMEN

El objeto de la presente idea de negocios es determinar la viabilidad de la importación y comercialización de una bebida energética elaborada a base de guayusa para el mercado quiteño para la empresa Runa.

El negocio de las bebidas energizantes pertenece a la industria de elaboración de bebidas que ha presentado un crecimiento promedio de 14,65% en los últimos 4 años, lo que demuestra que esta industria presenta ratios positivos a nivel de ingresos. Además esta industria representó el 0,87% del valor total del PIB para el año 2011.

El estudio de mercado realizado al grupo objetivo a través de encuestas, entrevistas a expertos y grupos focales permitió determinar que existe un mercado insatisfecho y que el producto cubrirá las necesidades de los potenciales clientes. Al 68% de la población encuestada, le gustaría consumir la bebida energética a base de guayusa, y el 49% de la población prefiere consumir bebidas energizantes cuando se encuentra cansado o tiene muchas cosas por hacer.

La empresa Runa ingresará al mercado con la estrategia de desarrollo de productos ya que se desarrollará una nueva línea de negocios en el Ecuador. Además se utilizará la estrategia de diferenciación ya que el producto es natural, posee certificaciones orgánicas y de comercio justo.

El momento que se encuentre posicionada la marca se utilizará la estrategia de penetración de mercados mediante la cual se busca que los clientes actuales compren más del producto.

La guayusa con la cual se elaborará la bebida será exportada a los Estados Unidos y regresará como energizante al Ecuador, situación que favorece económicamente a la empresa.

La empresa contará con gente comprometida con los valores institucionales de la organización. En un inicio Runa tendrá una estructura organizacional pequeña con funciones y responsabilidades designadas para cada cargo, además se subcontratará la asesoría contable.

La inversión inicial es de USD 88.859,00D, que incluye los valores activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo. La estructura de capital se encuentra formada por un apalancamiento del 40% y 60% de capital propio.

Financieramente el plan de negocios es viable ya que en los tres escenarios se obtiene un VAN positivo y la tasa de retorno del plan es mayor al costo de oportunidad. Se iniciará el desarrollo de este plan con el escenario esperado donde se obtiene un VAN de USD 42153,00 y una TIR de 21,41%.

El retorno del inversionista es en cuatro años con una rentabilidad del 21,41%, concluyendo la factibilidad de ejecución tomando en cuenta la investigación realizada, por lo que se recomienda a la empresa Runa su implantación.

ABSTRACT

The purpose of the present business idea is to determine the viability of the import and commercialization of an energy drink elaborate based on guayusa for Quito's market for the company Runa.

The energy drink business is part of the beverage processing industry that has presented an average growth of 14.65% over the last four years, which shows that this industry presents positive ratios of income level. Furthermore, this industry represented the 0.87% of the total value of GDP for the year 2011.

The market study to the target group through surveys, experts interviews and focus groups allow to determined that there is an unsatisfied market and that the product will cover the needs of potential customers. The 68% of the surveyed population, would like to consume the energy drink based on guayusa, and the 49% of the population prefers to consume energy drinks when they are tired and have many things to do.

The company Runa will enter to the market with the strategy of product development since a new business line will be develop in Ecuador. In addition the strategy of differentiation will be used because the product is natural and possesses organic and fair trade certifications. The moment that the brand is positioned Runa will use the strategy of penetration. With this strategy current customers will be looking to purchase more of the product.

Guayusa will be exported to the United States and return as energy drink to Ecuador, situation that favors the company financially.

The company will have people committed with the institutional values of the organization. In the beginning Runa will have a small organizational structure with designated roles and responsibilities for each position, and the accounting advice will be outsourced.

The initial investment is \$ 88,859.00, which includes the values fixed assets, intangible assets and the capital of work. The capital structure is formed by a leverage of 40% and 60% of own capital.

Financially the business plan is viable because in the three scenarios NPV is positive and the rate of return of the plan is better than the opportunity cost. The business will start with the expected scenario where the NPV is \$ 42153,00 and the IRR is 21,41%.

The return of the investor is in four years with a return of 21.41%, concluding the feasibility of implementation, taking into account the research, so is recommended Rune enterprise implementation.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS GENERALES	1
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4	HIPÓTESIS	2
2	CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	3
2.1	LA INDUSTRIA.....	3
2.1.1	Tendencias	4
2.1.1.1	PIB	4
2.1.1.2	Precios de la Industria.....	5
2.1.2	Estructura de la Industria	5
2.1.2.1	Actores de la Industria	5
2.1.2.2	Cadena de Valor	6
2.1.3	Factores Económicos y Regulatorios.....	8
2.1.3.1	Inflación.....	8
2.1.3.2	Tasa de Interés Activa	9
2.1.3.3	Tasa de Interés Efectiva	10
2.1.4	Canales de Distribución	11
2.1.5	Las 5 Fuerzas de Porter	11
2.1.5.1	Amenaza de Nuevos Participantes	12
2.1.5.2	Amenaza de los Sustitutos.....	12
2.1.5.3	Poder de Negociación de los Compradores.....	13
2.1.5.4	Poder de Negociación de los Proveedores	13
2.1.5.5	Intensidad de la Rivalidad	14
2.2	LA IDEA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO.....	15
2.2.1	La Idea y el Modelo de Negocio.....	15
2.2.2	Estructura Legal de la Empresa.....	15
2.2.3	Misión, Visión, Valores y Objetivos	15
2.3	EL PRODUCTO.....	17
2.4	ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	17
2.4.1	Estrategia de Desarrollo de Productos	17
2.5	ANÁLISIS FODA	18
2.6	MATRICES ESTRATÉGICAS PARA LA EMPRESA RUNA.....	20
3	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	21
3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
3.2	PROBLEMA DE DECISIÓN DE GERENCIA.....	21
3.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	21

3.4	OBJETIVO, PREGUNTA E HIPÓTESIS	22
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	23
3.6	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
3.6.1	Descriptiva Cualitativa	24
3.6.1.1	Entrevista con Expertos	24
3.6.1.2	Grupos Focales.....	26
3.6.2	Descriptiva Cuantitativa	29
3.6.2.1	Encuestas	29
3.7	TAMAÑO DE MERCADO	39
3.8	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	40
3.9	PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAJAS DE LA INDUSTRIA.....	41
3.10	EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN	42
3.11	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	42
4	CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	44
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	44
4.1.1	Estrategia de Ingreso.....	44
4.1.2	Estrategia de Crecimiento.....	44
4.1.3	Estrategia Competitiva.....	45
4.2	POLÍTICA DE PRECIOS	45
4.2.1	Metas	46
4.3	TÁCTICA DE VENTAS.....	47
4.4	PRODUCTO	47
4.5	PLAZA.....	49
4.6	PROMOCIÓN.....	50
4.6.1	Plan de Medios	51
4.6.2	Eventos.....	52
4.6.3	Promoción de Ventas.....	52
4.7	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	52
4.8	PROYECCIÓN DE VENTAS	53
4.8.1	Supuestos.....	53
5	CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	55
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	55
5.1.1	Tiempos y Procesos	56
5.1.2	Características Técnicas y Funcionales.....	57
5.1.3	Ruta Crítica.....	58
5.1.4	Materia Prima.....	59
5.2	CICLO DE OPERACIONES	61
5.2.1	Secado y Triturado.....	61
5.2.2	Preparación del extracto de guayusa.....	62
5.2.3	Almacenamiento y Transporte	63
5.2.4	Stock y Distribución del Producto	63

5.2.5	Flujograma de Procesos	64
5.3	REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA, MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	68
5.3.1	Materia Prima.....	68
5.3.2	Maquinaria y Equipos	68
5.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	69
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	73
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	73
5.7	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	74
6	CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....	76
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	76
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	77
6.2.1	Manual Descriptivo de Funciones y Cargos.....	77
6.2.1.1	Gerente General	77
6.2.1.2	Gerente de Marketing y Ventas.....	78
6.2.1.3	Asistente	78
6.2.1.4	Jefe de Planta	79
6.2.1.5	Operarios	79
6.3	REMUNERACIÓN COLABORADORES	80
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	83
6.4.1	Política de Contratación.....	83
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS	84
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	86
7	CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	87
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	87
7.2	DIAGRAMA DE GANTT	89
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	91
8	CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	93
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	93
8.1.1	Supuestos Utilizados	93
8.1.2	Criterios Utilizados	94
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	95
9	CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....	96
9.1	INVERSIÓN INICIAL	96

9.1.1	Activos Fijos.....	96
9.1.2	Activos Intangibles	96
9.1.3	Capital de Trabajo.....	97
9.2	FUENTE DE INGRESOS	97
9.3	COSTOS Y GASTOS	97
9.3.1	Gastos Fijos.....	97
9.3.2	Costos Fijos	98
9.3.3	Costos Variables.....	98
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	99
9.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	99
9.6	BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	100
9.7	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO	101
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	102
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	103
9.9.1	Análisis de Sensibilidad	103
9.9.2	Índices Financieros	104
9.9.2.1	Rentabilidad.....	104
9.9.2.2	Liquidez.....	105
9.9.2.3	Desempeño.....	105
9.10	VALORACIÓN.....	105
10	CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO	107
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	107
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	107
10.3	CAPITALIZACIÓN.....	108
10.3.1	Pago Dividendos.....	110
10.4	USO DE FONDOS	110
10.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	110
11	CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
11.1	CONCLUSIONES.....	112
11.2	RECOMENDACIONES	114
	Referencias	116
	Anexos.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Canasta familiar básica Nacional	5
Tabla 2	Listado de las empresas productoras y comercializadoras de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.....	6
Tabla 3	Objetivos estratégicos de la empresa.....	16
Tabla 4	Objetivos económicos de la empresa.....	17
Tabla 5	Análisis FODA	19
Tabla 6	Objetivo, Pregunta e hipótesis.....	22
Tabla 7	Necesidades de información	23
Tabla 8	Segmentación de mercados.....	31
Tabla 9	Precios de la competencia en los diferentes canales de distribución	40
Tabla 10	Empresas comercializadoras de bebidas energizantes.....	42
Tabla 11	P.V.P. de las bebidas energizantes en el mercado	45
Tabla 12	Costo unitario de la bebida energizante	46
Tabla 13	Presupuesto de promoción y publicidad.....	51
Tabla 14	Proyección de ventas escenario esperado.....	54
Tabla 15	Proyección de ventas escenario optimista	54
Tabla 16	Proyección de ventas escenario pesimista.....	54
Tabla 17	Tabla de tiempos y procesos.....	56
Tabla 18	Características técnicas y funcionales.....	57
Tabla 19	Tabla de Estaciones y tiempo	58
Tabla 20	Tabla nutricional de bebida energizante “Runa Pura”	60
Tabla 21	Tabla nutricional de bebida energizante “Runa Mora”	61
Tabla 22	Materia prima	68
Tabla 23	Maquinaria y equipos	68
Tabla 24	Capacidad de la maquinaria.....	69
Tabla 25	Plan de compras y abastecimiento.....	69
Tabla 26	Matriz de ponderación de ubicación geográfica	73
Tabla 27	Perfil Gerente General.....	77
Tabla 28	Perfil Gerente Marketing y Ventas.....	78

Tabla 29	Perfil asistente	79
Tabla 30	Perfil Jefe de Planta	79
Tabla 31	Perfil operarios	80
Tabla 32	Remuneración Colaboradores primer año.....	81
Tabla 33	Remuneración Colaboradores tercer año.....	81
Tabla 34	Proyección salarial	82
Tabla 35	Actividades necesarias para poner en marcha el negocio	88
Tabla 36	Diagrama de Gantt.....	90
Tabla 37	Proyección de ventas escenario esperado.....	97
Tabla 38	Gastos fijos mensuales	98
Tabla 39	Costos fijos mensuales.....	98
Tabla 40	Costos variables mensuales.....	99
Tabla 41	Margen de Utilidad Apalancado-Esperado	99
Tabla 42	Margen de utilidad Desapalancado-Esperado.....	99
Tabla 43	Estados de resultados escenario esperado- apalancado	100
Tabla 44	Estados de resultados escenario esperado- desapalancado	100
Tabla 45	Balance General Actual Escenario Apalancado- Esperado.....	101
Tabla 46	Balance General Actual Escenario Desapalancado- Esperado	101
Tabla 47	Costos financieros	102
Tabla 48	Punto de equilibrio.....	103
Tabla 49	Índices de rentabilidad.....	104
Tabla 50	Liquidez	105
Tabla 51	Desempeño	105
Tabla 52	Valoración	105
Tabla 53	Estructura de capital y deuda	107
Tabla 54	Estructura contable inicial.....	108
Tabla 55	Capitalización	109
Tabla 56	Resultados económicos	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Esquema Código Industrial Internacional Uniforme	3
Figura 2	Producto Interno Bruto por clase de actividad económica	4
Figura 3	Producto Interno Bruto por clase de actividad económica	4
Figura 4	Cadena de valor	6
Figura 5	Inflación	8
Figura 6	Comportamiento tasa de interés activa	9
Figura 7	Canales de distribución	11
Figura 8	Las 5 Fuerzas de Porter	14
Figura 9	Nivel socioeconómico de los encuestados	32
Figura 10	Rango de edad de los encuestados	32
Figura 11	Actividad de los encuestados	33
Figura 12	Conocimiento de la guayusa	33
Figura 13	Percepción de la guayusa	33
Figura 14	Preferencia de compra de una bebida importada frente a una bebida nacional.	34
Figura 15	Predisposición de pago de un valor extra por una bebida energizante con certificaciones orgánicas y que promueve el comercio justo.	34
Figura 16	Producto consumido el momento que el cliente se siente algo cansado y tiene muchas cosas por hacer.....	34
Figura 17	Marca de energizantes que los clientes prefieren comprar	35
Figura 18	Lugar de compra de las bebidas energizantes.....	35
Figura 19	Frecuencia de consumo de bebidas energizantes	35
Figura 20	Tipo de envase de preferencia para el consumo de una bebida energizante.....	36
Figura 21	Aceptación por parte del consumidor a la introducción de una bebida energizante a base de guayusa en la zona urbana del cantón Quito.	36
Figura 22	Frecuencia de compra de una bebida energizante a base de guayusa.....	36

Figura 23	Precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por una bebida energizante de 250 ml.	37
Figura 24	Medios de publicidad por el cual los clientes preferirían enterarse de la bebida energética.	37
Figura 25	Aceptación del nombre del nuevo producto "RUNA".....	37
Figura 26	Envase con etiqueta "RUNA PURA"	48
Figura 27	Envase con etiqueta "Runa Mora"	48
Figura 28	Slogan del producto	48
Figura 29	Canales de distribución de la empresa RUNA	49
Figura 30	Estaciones.....	58
Figura 31	Flujograma de proceso de adquisición de la materia prima	64
Figura 32	Flujograma de proceso de transformación de materia prima	65
Figura 33	Flujograma de exportación de la materia prima a Estados Unidos y elaboración de la bebida energizante.....	66
Figura 34	Flujograma de Importación de bebidas energizantes.....	67
Figura 35	Plano de las oficinas administrativas en Quito.	70
Figura 36	Ubicación de las oficinas administrativas en Quito.....	70
Figura 37	Plano de la planta en Napo.	71
Figura 38	Ubicación de la planta en Napo.....	71
Figura 39	Plano de las bodegas en Quito	72
Figura 40	Ubicación de las bodegas en Quito.....	72
Figura 41	Organigrama de la empresa Runa	76
Figura 42	Flujo de Caja	102
Figura 43	Punto de equilibrio.....	103
Figura 44	Análisis de sensibilidad	104
Figura 45	Análisis de riesgo TIR	111
Figura 46	Análisis de riesgo VAN	111

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1	Calculo de la muestra.....	30
Ecuación 2	Cálculo del punto de equilibrio	102

1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

- La guayusa es una planta que se produce únicamente en la Amazonía ecuatoriana pudiéndose convertir en un símbolo insignia del Ecuador. El 95% de la producción mundial proviene de esta zona. (La Hora, 2012)
- La guayusa es un estimulante natural equilibrado, bajo en calorías; que contiene cafeína, antioxidantes, vitaminas, aminoácidos y no contiene taninos. (Runa Guayusa Amazon, 2010)
- El contenido energético, el buen sabor y presentación de la guayusa puede ser utilizado para atraer al consumidor y así poder crear un mercado local inexistente actualmente. Esta planta provee energía sostenible a las personas que la consumen despertando la mente y fortaleciendo el cuerpo. (Runa Guayusa Amazon, 2010)
- La empresa Runa actualmente es la única exportadora de guayusa a mercados internacionales como Estados Unidos, Canadá y China. Los mismos trabajan con la insignia de comercio justo y certificaciones orgánicas. Cuentan con alrededor de 30 empleados y más de 1000 familias indígenas que son sus proveedores, además han sembrado 100.000 árboles en 500 hectáreas en la Provincia de Napo. Llevan en el mercado dos años en los cuales han exportado aproximadamente 11,21 toneladas de guayusa. (BCE, 2012)

1.2 OBJETIVOS GENERALES

Elaborar un plan de negocios para la elaboración y comercialización de una bebida energizante en lata elaborada a base de guayusa en la ciudad de Quito para la empresa RUNA.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificación y análisis de la industria en la cual se localizará el plan de negocios.
- Realizar y analizar la investigación de mercados con el fin de identificar el mercado objetivo y los mercados alternativos.
- Desarrollar el plan de marketing para posicionar el producto en el mercado.
- Desarrollar el plan de operaciones para la importación de una bebida energizante.
- Determinar el organigrama de la empresa y las funciones de cada uno de los cargos.
- Determinar la viabilidad financiera del plan de negocios.
- Desarrollar la propuesta de negocio.

1.4 HIPÓTESIS

La elaboración y comercialización de una bebida energizante en lata a base de guayusa para la ciudad de Quito es viable.

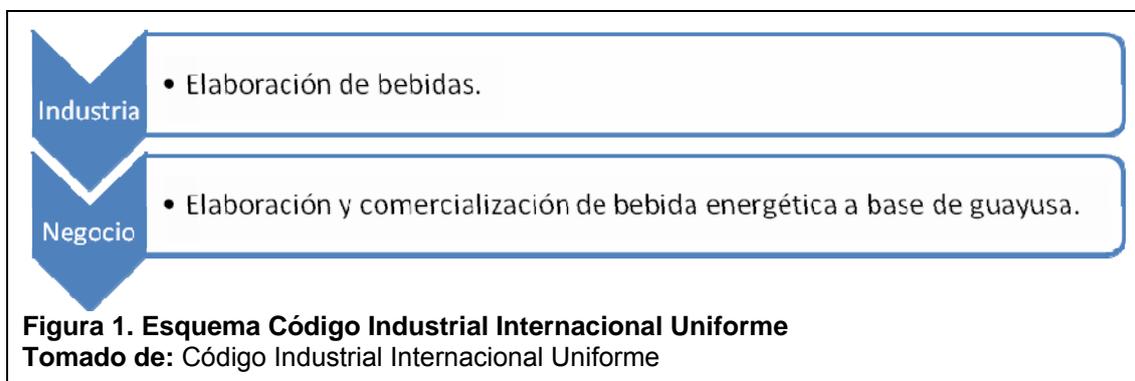
2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En el presente capítulo se procederá a realizar una investigación y análisis de la industria donde se ubicará la empresa RUNA.

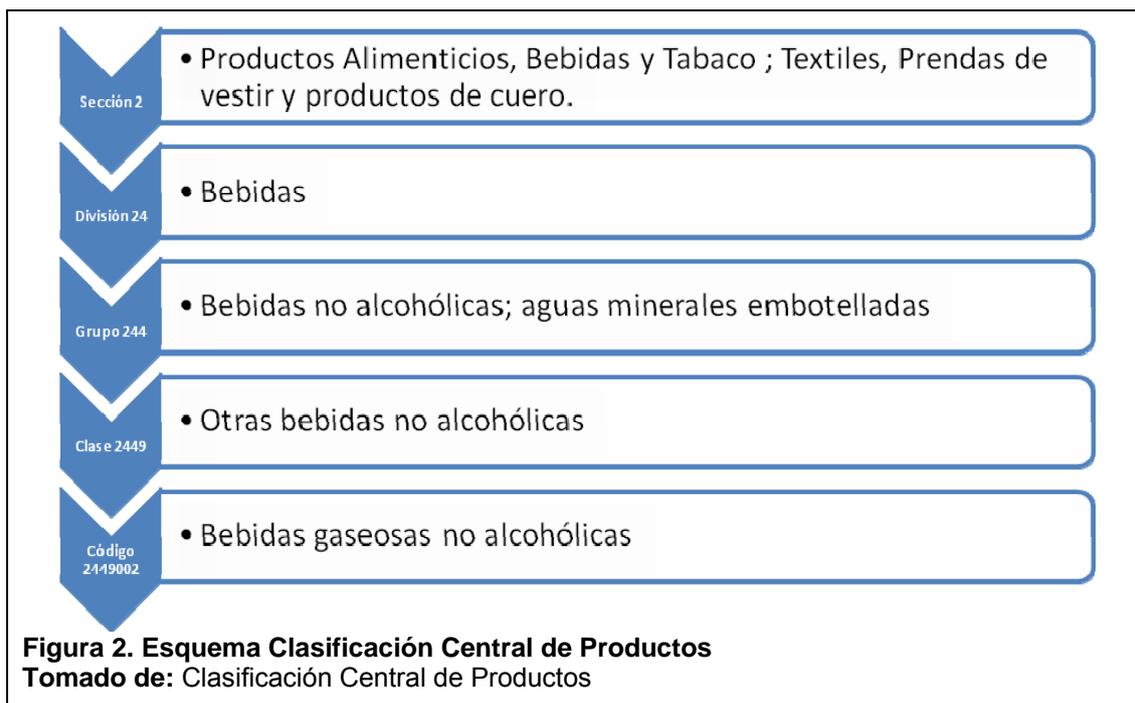
2.1 LA INDUSTRIA

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme es la clasificación Internacional de referencia de las actividades productivas su objetivo es mediante la creación de las categorías de actividades brindar datos estadísticos. (Unstats, 2013)

Según el CIU la empresa se encuentra ubicada según la clasificación que se detalla a continuación. Ver Figura 1.

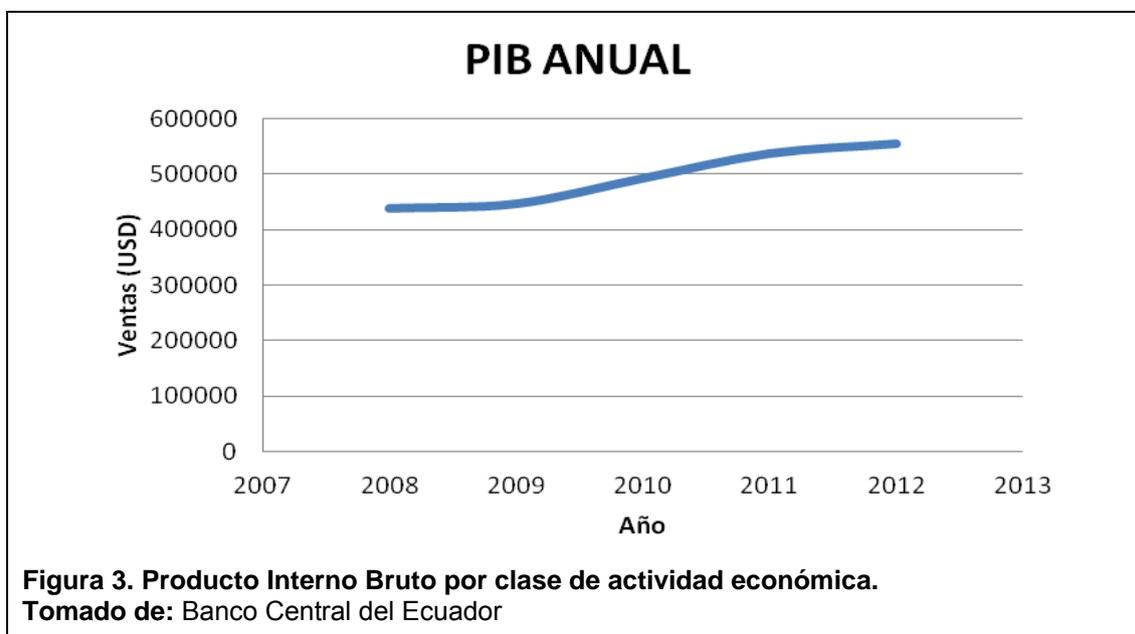


La clasificación central de Productos (CPC) es una lista que comprende bienes y servicios y sirve como estándar internacional para la recolección de datos estadísticos, las bebidas energizantes según la clasificación mencionada pertenecen a: (DANE, 2013). Ver figura 2.



2.1.1 Tendencias

2.1.1.1 PIB



Según la teoría del ciclo de vida del producto explicada en el libro Administración de Producto de Donald R Lehmann, la industria se encuentra en

la etapa de crecimiento ya que a través del análisis del PIB se puede observar que la industria de bebidas ha tenido un crecimiento promedio de 14,65% en los últimos cuatro años.

Según las previsiones económicas del Banco Central para el año 2011, la industria de bebidas representó el 0,87% del valor total del PIB con un valor anual de ingresos de USD 538.029,96 millones de dólares. (BCE, 2013) Ver figura 3.

2.1.1.2 Precios de la Industria

Los precios de los productos de la industria de bebidas se ven afectados por la inflación, esto se puede apreciar mediante la canasta familiar básica, donde para el mes de marzo del 2013 se ha dado un encarecimiento mensual del 1.27%. Ver tabla 1.

Además se puede observar que del total de la distribución del ingreso actual mensual el 1.07% corresponde a la industria donde se encuentra ubicada la empresa.

Tabla 1. Canasta familiar básica Nacional

Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual
TOTAL	0.36	\$ 604	\$ 594
Café, té y bebidas gaseosas	1.27	6.44	6.35

Tomado de: INEC

2.1.2 Estructura de la Industria

2.1.2.1 Actores de la Industria

En la tabla 2 que se presenta a continuación se muestra el listado de las empresas que se dedican a la elaboración de bebidas en el cantón Quito.

Tabla 2. Listado de las empresas productoras y comercializadoras de bebidas alcohólicas y no alcohólicas

LISTADO DE EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO ALCOHÓLICAS
ELIVALLE EMPRESA DE LICORES DEL VALLE S.A.
EMBOTELLADORA POSTOBOND DEL ECUADOR S.A.
INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE PICHINCHA S.A. ILEPSA
REV ECUADOR S.A.
PACIFIC SOCIEDAD ANÓNIMA
CERVECERÍA ANDINA S.A.
ANDIPACK S.A.
ARCA ECUADOR S.A.
FABRICA INDUSTRIAL FRUIT DEL ECUADOR CIA. LTDA.
SEVEN UP ANDINO S.A.
THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.

Tomado de: Superintendencia de Compañías.

Ver anexo 1 Actores de la industria.

2.1.2.2 Cadena de Valor

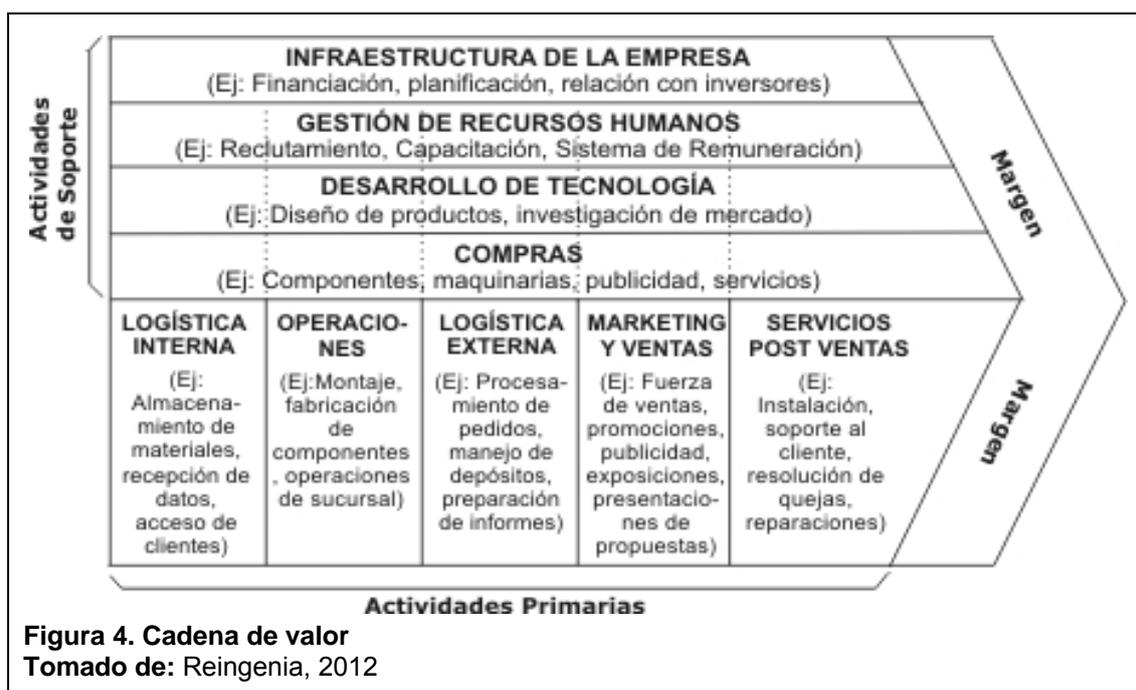


Figura 4. Cadena de valor
Tomado de: Reingeniería, 2012

Según Michael Porter: “La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.” La cadena de valor es una serie de actividades tanto primarias como secundarias que ayudan a crear una ventaja competitiva si las mismas son desarrolladas sinérgicamente.

Dentro de las actividades primarias se encuentran:

- Logística interna: es la provisión de insumos, materia prima, maquinaria y almacenamiento de los mismos/mismas.
- Operaciones: Es el proceso de transformación para la obtención del producto final.
- Logística externa lateral: distribución del producto a los diferentes canales de distribución.
- Marketing y ventas: son las actividades necesarias para dar a conocer el producto y generar un posicionamiento de mercado en la mente del consumidor.
- Servicio post-venta: son las actividades realizadas posteriores a la compra que controlan niveles de calidad.

Las actividades secundarias tienen el objetivo de apoyar al cumplimiento de las actividades primarias de manera eficiente. Estas son:

- Compras: es el conjunto de actividades referentes al aprovisionamiento de la materia prima.
- Desarrollo de tecnología: son las actividades de investigación y desarrollo para la implementación de nuevos planes de negocios.

- Gestión de Recursos Humanos: son las actividades que permitirán seleccionar el personal idóneo para cada cargo. Además de realizar el plan de incentivos.
- Infraestructura de la industria: son las actividades complementarias al negocio como: contabilidad, planificación y finanzas. (Crece negocios, 2012) Ver figura 4.

2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

2.1.3.1 Inflación

La tasa de inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo.

El mismo se mide por el Índice de Precio al Consumidor, que se calcula a partir de una canasta de bienes y servicios de los estratos medios y bajos establecido a través de una encuesta de hogares de estos estratos. (BCE, 2012)



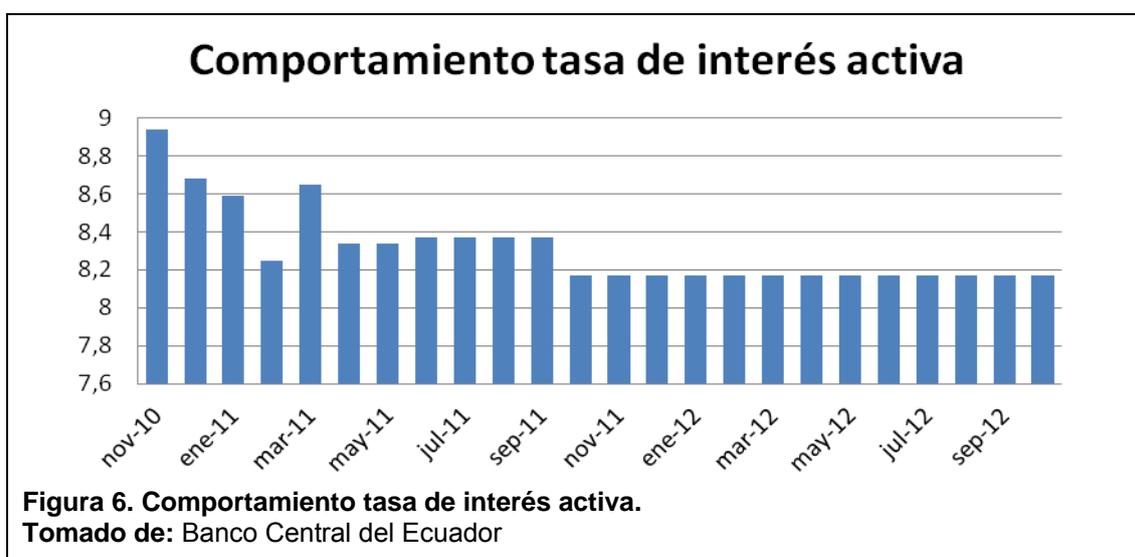
Mediante el análisis del Índice de Precios al Consumidor se puede observar que la Industria de bebidas contribuye en mayor porcentaje al aumento del mismo. Es el primer rubro que muestra el alza de precios dentro de la canasta básica de consumo de los ecuatorianos, alcanzando un porcentaje de 18.91% frente a otros bienes y servicios. (BCE, 2012)

En promedio la inflación en los últimos cuatro años ha sido de 4.30%, la inestabilidad en la misma puede afectar de manera negativa a la empresa RUNA ya que la subida de precios puede alterar la cantidad demandada de productos que no son de primera necesidad. Ver figura 5.

Sin embargo, según Daniel León, representante de ventas de REDBULL a nivel nacional el precio de venta al público de la marca no ha presentado variaciones en los últimos 5 años por lo que se concluye que la inflación no influye en el precio de las bebidas energizantes.

2.1.3.2 Tasa de Interés Activa

La tasa de interés activa es el porcentaje que las instituciones bancarias cobran por los diferentes créditos a los usuarios dependiendo de las condiciones del mercado y las disposiciones del Banco Central. (Rankia, 2013)



En los últimos dos años se puede observar que el comportamiento de la tasa de interés activa se ha mantenido estable con un promedio de 8,3% alcanzando el pico máximo en noviembre del 2010 con un 8,94% y el porcentaje más bajo con una tasa del 8,17%. Ver figura 6.

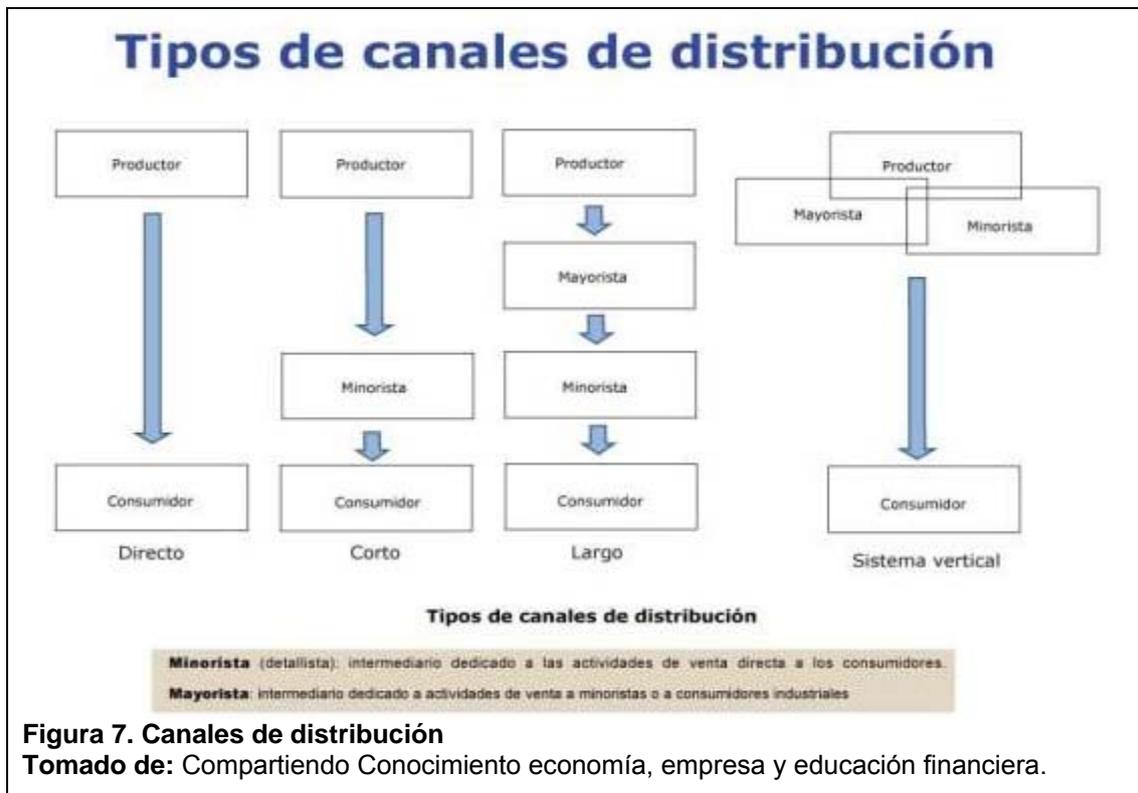
La tasa de interés activa afecta de manera significativa al sistema productivo del país. Al tener una tasa de interés con tendencia a la baja en relación al año anterior y que se ha mantenido estable en los últimos meses da paso al crecimiento de la empresa debido a que se puede programar el financiamiento de la misma y permite que el negocio sea rentable y viable.

2.1.3.3 Tasa de Interés Efectiva

La tasa efectiva señala la tasa de descuento a la que realmente se encuentra colocado el capital, es decir incluye pago de intereses, impuestos, comisiones y otros gastos vinculados a la operación financiera. (Definición.de, 2013). En el caso de RUNA que al ser PYMES, se encuentra entre el 10.00% al 11.83 %, por lo que le resulta viable el solicitar un préstamo para invertir en esta nueva línea de negocios de bebidas energizantes.

Ver Anexo 2 Análisis PEST de la industria.

2.1.4 Canales de Distribución



Los canales de distribución para la industria de bebidas usualmente utilizan un agente o vendedor intermediario como se detalla en la figura 7, los mismos son los encargados de la entrega del producto al consumidor final.

Los canales de distribución de la industria de bebidas son: supermercados, bares, discotecas, tiendas, licorerías, supermercados, panaderías, gimnasios y gasolineras. Los canales de distribución más utilizados para adquirir bebidas alcohólicas y no alcohólicas son: mercados 40%, supermercados 27% y tiendas de barrio 16%. (IDE, 2013).

2.1.5 Las 5 Fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter ayudan a determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, por lo tanto, es necesario estudiar como la empresa hará frente a las mismas. (Deguate.com, 2012)

2.1.5.1 Amenaza de Nuevos Participantes

Las barreras de entrada que se consideran son:

Economías de escala

Se refiere a la reducción de costos unitarios mientras aumenta el número de unidades producidas, lo cual permite a la empresa tener ventajas en términos de expansión. Las empresas que deseen entrar al mercado podrían utilizar como estrategia la producción de altos volúmenes de bebidas. (Economia.com, 2012)

Requisitos de capital

Son los recursos financieros que una empresa requiere para poner en marcha el giro del negocio. (Economia.com, 2012)

La posibilidad de ingreso de nuevos participantes en la industria es BAJA ya que es necesario una fuerte inversión en capital para desarrollar procesos como embotellamiento, empaquetado, y etiquetado del producto. Una empresa que cuente con canales de distribución previamente establecidos podría entrar con mayor facilidad y adjudicarse una porción importante del mercado ya que por su curva de experiencia podría desarrollar economías de escala de manera más rápida.

2.1.5.2 Amenaza de los Sustitutos

Se utiliza para analizar la existencia de productos sustitutos que puedan desempeñar la misma función que el producto en estudio, en este caso las bebidas energizantes cubren las siguientes necesidades: calmar la sed y la necesidad de energía. Por lo tanto los productos sustitutos son: aguas embotelladas, jugos, gaseosas, isotónicos, café, barras energizantes y

productos naturales con ginseng. El poder de los sustitutos es alto ya que la cultura ecuatoriana se encuentra profundamente arraigada con el consumo de productos como el café, té, jugos de frutas y gaseosas.

2.1.5.3 Poder de Negociación de los Compradores

Es el poder de organización de los compradores ya que si existe mucha oferta los mismos presionarán a la baja de los precios de los productos. En el caso de la industria de bebidas no alcohólicas el poder es alto ya que existen cadenas de supermercados que manejan volúmenes de compra y formas de pago previamente establecidas a favor de sus intereses.

Los principales compradores serán:

- Corporación Favorita
- Importadora el Rosado
- Supermercado Santa María
- Supermercados Magda Espinoza
- Farmacias
- Minoristas

2.1.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores

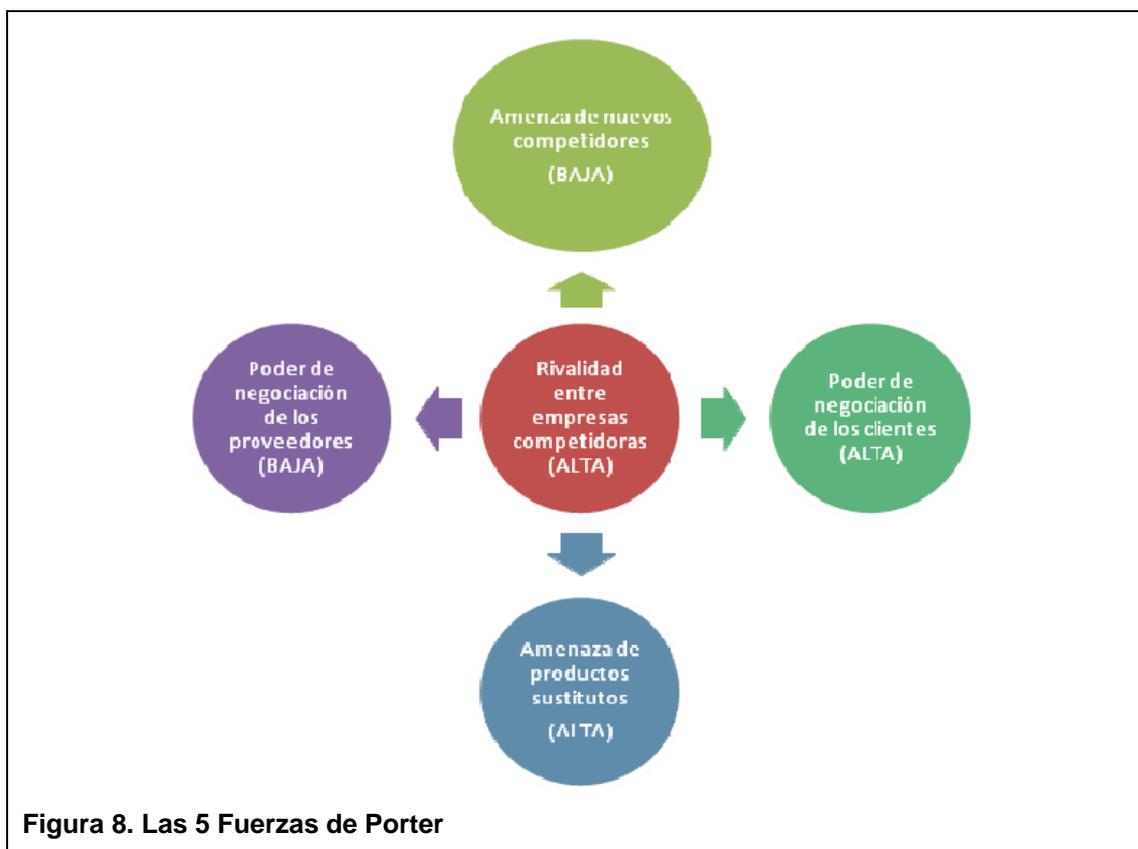
Es el poder que tienen los proveedores de insumos principales para la producción dependiendo del número que exista en el mercado. El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que por la cantidad de comunidades existentes en el Oriente, la oferta de esta planta es abundante.

2.1.5.5 Intensidad de la Rivalidad

Es el nivel de posicionamiento de la competencia. En el caso de bebidas alcohólicas y no alcohólicas existen algunas marcas muy bien posicionadas en la mente del consumidor como:

- RED BULL
- 220 V
- COCA-COLA
- TESALIA
- ZHUMIR

Como conclusión se puede determinar que la intensidad de la rivalidad es alta. Ver figura 8.



2.2 LA IDEA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio

La propuesta de negocio es el lanzamiento de una bebida energizante a base de guayusa en la ciudad de Quito. El proceso consiste en la transformación de la materia prima, exportación de la misma a Estados Unidos y finalmente, la importación desde Estados Unidos de las latas de bebida energizante.

2.2.2 Estructura Legal de la Empresa

Nombre de la empresa: RUNA.

Se encuentra compuesta de la siguiente manera:

Runa LLC - 58%

Fideicomiso Mercantil Crecuador - 42%

Con un capital social de \$1.195.205

Representante Legal de la compañía: Francisco Mantilla (Gerente General de Runa)

Fundador: Tyler Gage

Ver Anexo 3 Definición de Fideicomiso Mercantil.

2.2.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos

Misión: Desarrollar un modelo de negocio rentable, inclusivo y sostenible, a través de la producción y comercialización de productos derivados de plantas ecuatorianas.

Visión: En los próximos 5 años ser la empresa Latinoamericana líder en el desarrollo de productos elaborados a base de plantas de la Amazonia Ecuatoriana con el objetivo de ayudar al progreso de los productores de esta

zona trabajando con gente comprometida para ofrecer productos con altos estándares de calidad.

Valores:

- Principios de comercio justo.
- Estándares de producción orgánica.
- Responsabilidad Social.
- Respeto a la cultura ancestral de los pueblos indígenas.
- Transparencia y honestidad.
- Solidaridad y compromiso.

Objetivos:

En la tabla 3 y 4 se presentan los objetivos estratégicos y económicos de la empresa.

Tabla 3. Objetivos estratégicos de la empresa

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Conseguir ventas de USD 17.280 unidades mensuales	Aumentar la participación de mercado al 30%.	Al quinto año tener una participación de mercado del 45%
Invertir USD 49.242,00 para el lanzamiento del producto	Expansión de la venta de bebidas en las provincias más importantes del Ecuador.	Integración hacia atrás con plantaciones propias de guayusa.

Tabla 4. Objetivos económicos de la empresa

CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Alcanzar una utilidad neta mínima de USD 12.869,00 en el primer año.	Alcanzar una utilidad neta mínima de USD 35.135,00 al tercer año.	Alcanzar una utilidad neta mínima de USD 81.943,00 al quinto año.
Alcanzar un ingreso mínimo por ventas de USD 487.296,00 durante el primer año.	Incrementar el volumen de ventas en un 23,92% desde el primer año hasta el tercero.	Incrementar el ingreso anual a USD 841.955,00 en el quinto año.
Lograr un margen de rentabilidad neta mínima del 2,64% al primer año.	Lograr un margen de rentabilidad neta mínima del 5,49% para el tercer año.	Lograr un margen de rentabilidad neta mínima del 9,73% para el quinto año.

2.3 EL PRODUCTO

La guayusa es un estimulante natural equilibrado, bajo en calorías que contiene cafeína, antioxidantes, vitaminas y aminoácidos, no contiene taninos. La guayusa además de ser un energizante es un estimulante nervioso-muscular, digestivo, expectorante y reduce el nivel de glucosa en sangre. Es por ello que la bebida energizante que se ofrecerá será elaborada a base de esta planta y presentada en una lata de aluminio de 250 ml.

2.4 ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

2.4.1 Estrategia de Desarrollo de Productos

Se aplicará la estrategia de desarrollo de productos, la cual consiste en aumentar las ventas, mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo. Esta estrategia se utiliza cuando una

organización compite en una industria de gran crecimiento y la misma se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos. (David, 2013, p. 137)

2.5 ANÁLISIS FODA

Se presenta el análisis FODA en la tabla 5 de acuerdo al diagnóstico elaborado en la empresa RUNA.

Ver Anexo 4 Informe de estado situacional de la empresa Runa.

Tabla 5. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de control de calidad establecidos en cada etapa del proceso de operaciones. • Propósitos y valores organizacionales arraigados. • Excelentes políticas de selección, contratación y remuneración de personal. • Sistema de capacitación, motivación y evaluación de desempeño continua. • Buen manejo contable dentro de la organización. • Continua innovación tecnológica. • Producto saludable con certificaciones orgánicas y comercio justo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Industria en crecimiento. • Nuevas tendencias de consumo en el Ecuador hacia los productos naturales y beneficiosos para la salud. • Leyes de protección al ambiente. • Apoyo del gobierno a proyectos de emprendimiento. • Leyes que garantizan la soberanía alimentaria. • Tasas de interés accesibles. • Desarrollo de mercado por ser un producto de consumo masivo.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento del producto a nivel general. • Inexistencia de un área de marketing y ventas. • Poca experiencia dentro del mercado. • Alta inversión para dar a conocer el producto. • Producto no patentado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de productos sustitutos. • Catástrofes naturales. • Inflación • Nuevos competidores. • Posicionamiento de la competencia.

2.6 MATRICES ESTRATÉGICAS PARA LA EMPRESA RUNA

Se realizaron las matrices EFE, EFI, el cruce estratégicos del FODA, matriz de la gran estrategia y matriz Space. Se concluyó que la empresa tiene una posición interna sólida debido a los valores arraigados de la organización y a los procesos que mantiene. La estrategia de desarrollo de productos será la utilizada para el ingreso en el mercado. Luego se utilizarán las estrategias de diferenciación y penetración para obtener una mayor participación de ventas del producto.

Ver anexo 5 Matrices estratégica de la empresa RUNA.

3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se determinará las características del mercado y el consumidor para la empresa RUNA.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La guayusa es una planta nativa de la Amazonía Ecuatoriana, su principal característica es que sus hojas presentan la cantidad más alta de cafeína de todas las plantas conocidas. Se lo considera como estimulante nervioso y muscular, reductor de glucosa, digestivo y expectorante. (Artesanías Paranatinga, 2009)

Por otro lado el consumo de otros tipos de energizantes ha causado problemas de salud en ciudadanos ecuatorianos como arritmias cardíacas y dificultades de concentración, por lo que la guayusa es un sustituto de estos productos y no tiene efectos contraproducentes a la salud. (Cedro, 2012)

Por los datos antes mencionados se cree que en el Ecuador existe un mercado potencial de personas que desean consumir un producto que es bueno para su salud y que brinda energía sostenible para las actividades diarias que realizan.

3.2 PROBLEMA DE DECISIÓN DE GERENCIA

¿Es viable la introducción de una bebida energizante a base de guayusa en el cantón urbano de Quito?

3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se carece de información del consumidor como: perfil, deseos, necesidades, hábitos de uso, actitudes y papeles de compra. Por otro lado no existe

información en cuanto a historia, nivel de demanda, tamaño del mercado local, impacto de la tecnología, competidores, características de promoción y precios.

3.4 OBJETIVO, PREGUNTA E HIPÓTESIS

Tabla 6. Objetivo, Pregunta e hipótesis

OBJETIVO	PREGUNTA	HIPÓTESIS
Determinar el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar el momento de adquirir la bebida energizante.	¿Cuál es el precio que los clientes pueden pagar por la bebida energizante?	Las personas estarían dispuestas a pagar por una bebida energizante de 250 ml entre USD 1,00 y USD 2,99.
Definir los canales de distribución del producto.	¿Cuáles son los canales de distribución donde los clientes adquieren bebidas energizantes?	Los principales lugares donde los clientes adquirirían el energizante son: universidades, supermercados, delicatessen, gasolineras, tiendas de barrio y farmacias. Sin embargo, se comercializará también en tiendas naturistas, cafeterías y tiendas gourmet.
Determinar el nivel de ingresos del mercado objetivo.	¿Cuál es el poder adquisitivo de los potenciales clientes?	El poder adquisitivo de los potenciales clientes del energizante son personas de clase media alta y alta de la ciudad de Quito.
Determinar los gustos y preferencias en cuanto a los sabores y presentación de la bebida energizante.	¿Qué gustos y preferencias tienen los clientes al momento de seleccionar la bebida energizante?	Los clientes preferirían varios sabores de bebidas energizantes en latas de aluminio de 250 ml.
Determinar la ventaja por la cual el producto presenta acogida en el mercado frente a la competencia.	¿Qué ventaja presenta la bebida energizante frente a la competencia?	La ventaja que posee el producto frente a la competencia es que sus ingredientes son naturales, no posee contraindicaciones a la salud, la presentación atractiva del envase y el precio competitivo que presenta.
Determinar cómo se encuentra posicionada la competencia	¿Cuál es el posicionamiento de la competencia en la mente de los consumidores?	Las marcas mejor posicionadas en el mercado de bebidas energéticas son: RedBull, 220V y Monster.
Conocer cuáles son los aspectos que los clientes toman en cuenta al momento de adquirir un energizante.	¿Qué aspectos toman en cuenta los clientes el momento de adquirir una bebida energizante?	Los aspectos que los clientes toman en cuenta al momento de adquirir una bebida energizante son: cantidad, sabor, presentación, ingredientes, apoyo al medio ambiente, accesibilidad de compra.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son los instrumentos que permiten obtener datos para la realización de planes de negocios. Los mismos son: datos primarios y secundarios.

Los datos primarios son aquellos que el investigador obtiene directamente de la realidad recabándolos con instrumentos propios. Estos datos serán obtenidos a través de encuestas, grupos focales y entrevistas con expertos.

Los datos secundarios son aquellos que han sido elaborados por otros autores sobre investigaciones relacionadas. Los mismos se obtendrán de libros, investigaciones, internet y publicaciones. (Técnicas de Investigación, 2013)

En el cuadro que se encuentra a continuación se mostrará el tipo de fuente de donde se obtienen los datos de los participantes del mercado. Ver tabla 7.

Tabla 7. Necesidades de información

Participantes	Objetivo	Fuente de información	
		Primaria	Secundaria
Clientes	Gustos y preferencias del consumidor, frecuencia de compra, lugar de compra, conocimiento del producto, precio que estaría dispuesto a pagar	Grupos focales, entrevista a expertos, encuestas.	INEC, Internet, Publicaciones.
Sustitutos	Porcentaje de participación en el mercado, precios, lugares de compra, características del producto	Entrevistas, grupo focal, encuestas	Internet, Banco Central, INEC, publicaciones.

3.6 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para llevar a cabo la investigación se utilizará la investigación descriptiva cualitativa y descriptiva cuantitativa.

3.6.1 Descriptiva Cualitativa

La investigación cualitativa es la metodología de investigación exploratoria no estructurada que está basada en muestras pequeñas de donde se obtiene el conocimiento, comprensión del entorno y el problema. (Malhotra, 2008, p. 98). Se utilizarán las siguientes herramientas:

3.6.1.1 Entrevista con Expertos

La entrevista con expertos es una técnica no estructurada directa y personal en la que el entrevistador realiza un interrogatorio al encuestado para descubrir la opinión y experiencia del mismo sobre un tema determinado. (Malhotra, 2008 p. 143)

Metodología

Las entrevistas se realizarán mediante una cita acordada con el experto en Marketing Patricio Torres, profesor de la Universidad de las Américas y Eduardo Carrera, Ingeniero en Alimentos graduado de la Universidad de las Américas. Las dos se efectuarán en las instalaciones de la Universidad ubicada en la Avenida de los Granados E12-41 y Colímes esquina. Tendrán un tiempo aproximado de duración de una hora y serán grabadas en video.

Ver anexo 6 Esquema Entrevista con expertos.

Resultados

- Es recomendable determinar correctamente el motivo por el cual las personas consumen bebidas energizantes para así poder determinar cuáles son los productos sustitutos y complementarios.
- Al ser un producto de consumo masivo se deberá utilizar medios de publicidad intensiva pero sin descuidar el marketing de enfoque.

- El nombre del producto es bastante relativo siempre y cuando el mismo sea de calidad.
- En la publicidad se debe destacar que es un producto importado pero se encuentra elaborado con materia prima ecuatoriana.
- Los canales de distribución deberán ser detallistas, es decir, se deberá distribuir el producto mediante canales masivos como son las cadenas de supermercados, tiendas de abarrotes, gasolineras, etc.
- Para determinar el precio del producto es importante el estudio del precio de la competencia, los costos de producción y el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar.
- La guayusa es una planta que contiene antioxidantes, los mismos ayudan a eliminar los radicales libres que pueden causar enfermedades degenerativas como el cáncer, envejecimiento prematuro y afecciones al sistema nervioso.
- La guayusa es una planta que por su alto contenido de cafeína sirve como diurético y acelera el ritmo cardíaco.
- La guayusa es una planta poco estudiada.
- El consumo en cantidades excesivas de guayusa puede causar insomnio y alterar los nervios.
- La guayusa se cultiva en climas templados-húmedos como son las provincias del Napo y Tena. La cosecha se realiza todo el año y los cultivos florecen en el mes de Septiembre.

Conclusiones

- Se determinará mediante las encuestas la frecuencia de compra, lugares de adquisición y motivo de consumo de las bebidas energizantes.
- Es de suma importancia determinar la necesidad satisfecha tras la compra del producto para enfocar las estrategias de marketing.
- Se utilizará medios de publicidad masivos como son radio, televisión y prensa escrita.
- En la publicidad que se realice se destacará que la bebida energizante es un producto importado elaborado a base de una planta ecuatoriana.
- Los canales de distribución del producto serán detallistas pero también se atenderán canales no tradicionales como tiendas naturistas.
- El precio del producto será fijado a través del estudio de mercado que se realizará, los precios de la competencia y los márgenes de rentabilidad analizados en el capítulo financiero.
- La guayusa es una planta que posee muchas cualidades el momento de consumo de la misma, por lo tanto éstas serán destacadas en las campañas de publicidad.
- Se realizará un estudio más profundo de las contraindicaciones que se pueden dar al momento de consumo excesivo del producto.

3.6.1.2 Grupos Focales

Es una entrevista realizada por un moderador con un grupo pequeño de individuos entre 6 a 8 personas, el mismo se realiza de una forma no

estructurada. El objetivo es obtener información del grupo de personas del mercado objetivo para determinar su opinión, motivaciones y percepciones. (Malhotra, 2008, p. 145)

Metodología

Se requerirá la presencia de 8 invitados, el moderador guiará al grupo y formulará preguntas establecidas previamente. El tiempo de duración será de una hora y se grabará para realizar un análisis de las respuestas obtenidas.

Se realizará diferentes preguntas sobre el consumo de energizantes a la audiencia y responderán uno por uno. Luego se realizará una pequeña introducción sobre el producto y se formularán preguntas sobre gustos y preferencias del mismo. La moderadora será Andrea Coronel.

Los participantes del grupo focal serán:

- Michelle Valdivieso (22 años)
- Juan Carlos Loza (22 años)
- Martha Gallo (48 años)
- Diana Gallo (18 años)
- Patricia Alarcón (21 años)
- Felipe Sáenz (23 años)
- Carolina Guzmán (21 años)
- Esteban Dávila (22 años)

Ver anexo 7 Esquema Grupo Focal.

Resultados

- De las ocho personas entrevistadas, seis consumen bebidas energizantes cuando están cansados. Los otros dos consumen productos naturales y café.

- Todos los participantes consideran que las bebidas energizantes son malas para la salud y preferirían consumir una bebida natural.
- La marca más consumida por las personas entrevistadas es 220V.
- Las razones por las cuales las personas entrevistadas consumen bebidas energizantes es por falta de energía, cuando se encuentran estudiando, el momento de hacer deportes y cuando van a discotecas.
- Los lugares donde las personas entrevistadas adquieren bebidas energizantes son tiendas y gasolineras.
- Los participantes preferirían energizantes con varios sabores.
- Los participantes estarían dispuestos a pagar máximo USD 3 por la bebida.
- La mayoría de personas entrevistadas preferirían la presentación de la bebida en botella, pero no les disgustaría la presentación de la misma en latas.
- Los asistentes al grupo de enfoque manifestaron que lo más importante es la presentación y envase del producto.

Conclusiones

- Es viable lanzar en el mercado una bebida energizante elaborada a base de productos naturales.
- Se presentará al producto en dos sabores diferentes.

- El Marketing será enfocado a las características diferenciadoras que el producto posee y a la presentación del mismo.
- Los canales de distribución que se utilizarán serán tiendas y gasolineras.
- El precio máximo que el producto tendrá será de USD 3, realizando el análisis de costos y márgenes de utilidad que se desee obtener.

3.6.2 Descriptiva Cuantitativa

Se analizarán datos mediante la realización de encuestas.

3.6.2.1 Encuestas

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. (Pronegocios.net).

Metodología

En primer lugar se elaboró una encuesta piloto, la misma se realizó a 20 personas. Se procedió a perfeccionar la encuesta de acuerdo a los errores encontrados.

Una vez finalizado este proceso se procedió a realizar 383 encuestas que fueron tabuladas mediante el programa SPSS.

Ver anexo 8 Modelo de encuesta.

Cálculo de la muestra

Para poder obtener la muestra necesaria para este plan de investigación, se utiliza el método estadístico de muestreo proporcional de la población.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 140358.6}{4(140358.6)(0.05)^2 + [(1.96)]^2}$$

Ecuación 1. Calculo de la muestra
(GALINDO, E., 2006, p. 388)

- E. Nivel de error. (0,05)
- N. Tamaño total de la muestra.(1'40358.6 habitantes)
- $Z_{\alpha/2}$. Probabilidad acumulativa. (1,96)

Se define un error del 5%, el total de la población de 1'40358.6 personas. Se obtiene una muestra aproximadamente de 383 encuestas.

Ver Anexo 9 Cálculo de la muestra.

Segmentación Demográfica

Mercado Objetivo

Son hombres y mujeres de clase media y media alta del cantón Quito con un rango de edades de entre 15 a 39 años que realicen varias actividades durante su jornada diaria y que necesiten energía extra.

Se eligen estos sectores socioeconómicos, debido a que las características del sector en mención se ajustan para ofrecer un producto con características diferenciadoras como la protección del medio ambiente, desarrollo sostenible de las comunidades indígenas de la Amazonía y promoción de un producto insignia del Ecuador.

Segmentación de Mercado

Es necesario determinar el mercado al cual va dirigido el producto, definir el perfil de los potenciales clientes a los cuales se va a ofrecer el mismo y orientar correctamente el desarrollo del producto y las estrategias de marketing.

Ver anexo 10 Segmentación de mercado.

Tabla 8. Segmentación de Mercados

Segmentación de mercados	
Segmentación geográfica	
Habitantes en el Ecuador	15,5 millones de habitantes
Provincia de Pichincha	2'701.767 habitantes por km cuadrado
Área Urbana del cantón Quito	1'607.734 habitantes
Segmentación demográfica	
Edad	Personas entre 15 y 39 años del área urbana de Quito. Son 701.793 habitantes
Ocupación	Estudiantes, profesionales, técnicos, amas de casa, desempleados, oficinistas
Género	Indiferente: masculino o femenino
Raza	Indiferente
Religión	Indiferente
Generación	Baby boomers, generación X, Generación Y
Nacionalidad	Ecuatoriana o extranjera
Segmentación Psicográfica	
Estrato social	Personas de clase media y media alta del cantón Quito. Representan el 20% de la población. Son 140 358,60

Resultados

Se procedió a tabular las 383 encuestas de personas que consumen bebidas energizantes.

A continuación se presentan los resultados:

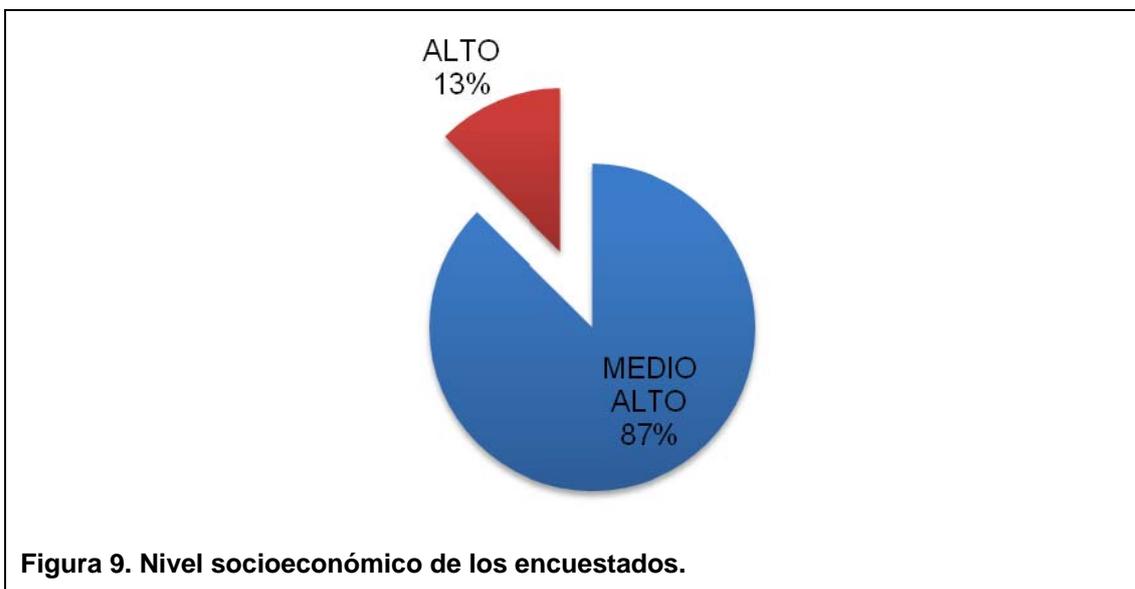


Figura 9. Nivel socioeconómico de los encuestados.

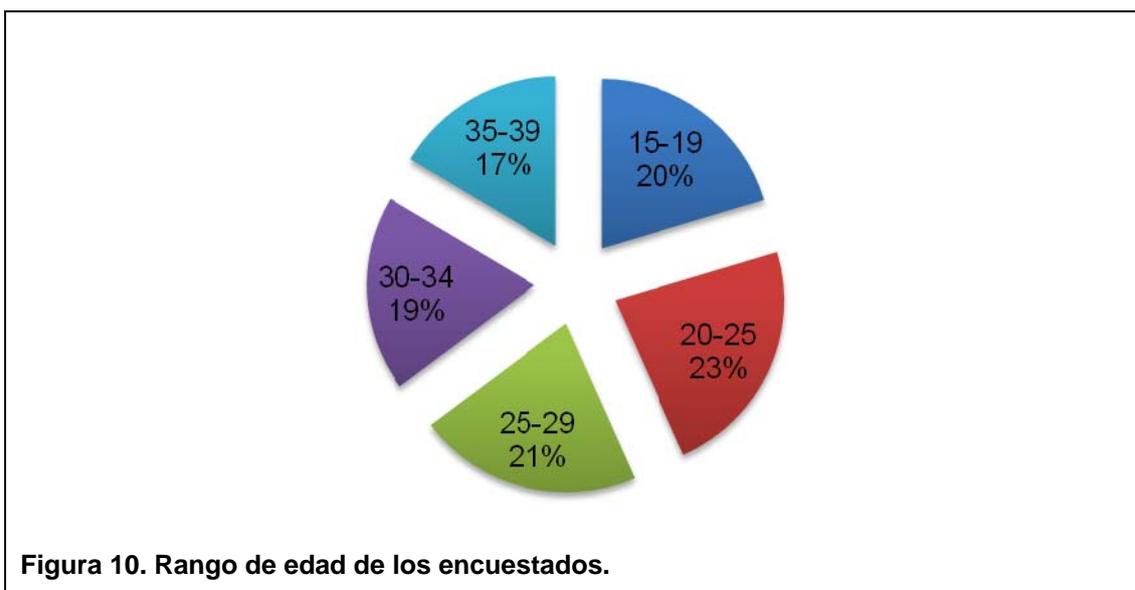


Figura 10. Rango de edad de los encuestados.

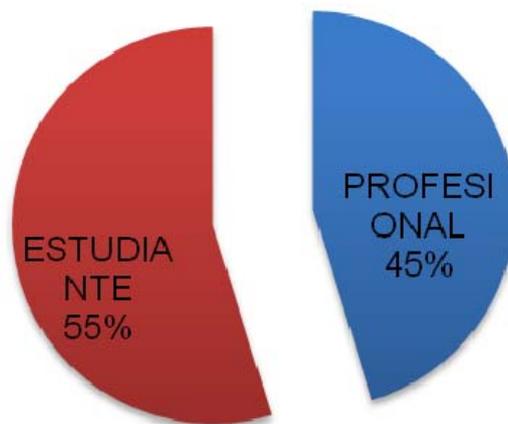


Figura 11. Actividad de los encuestados

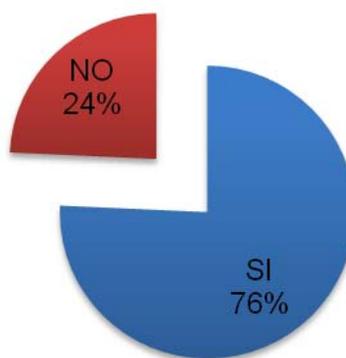


Figura 12. Conocimiento de la guayusa

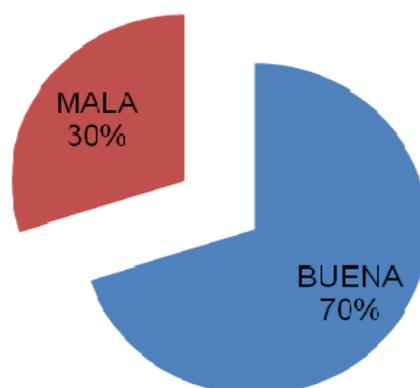


Figura 13. Percepción de la guayusa

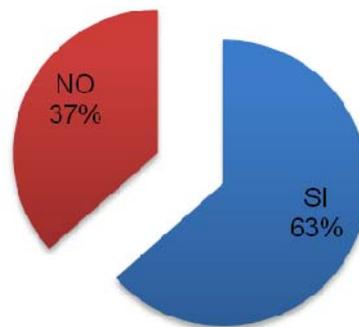


Figura 14. Preferencia de compra de una bebida importada frente a una bebida nacional.

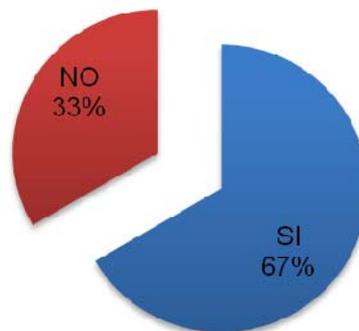


Figura 15. Predisposición de pago de un valor extra por una bebida energizante con certificaciones orgánicas y que promueve el comercio justo.

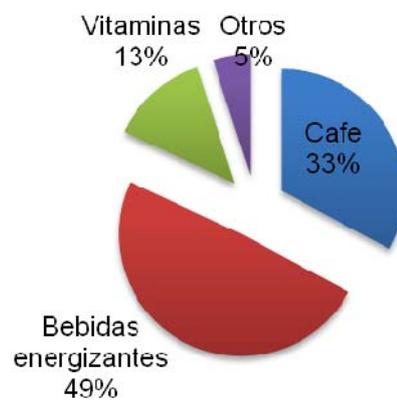
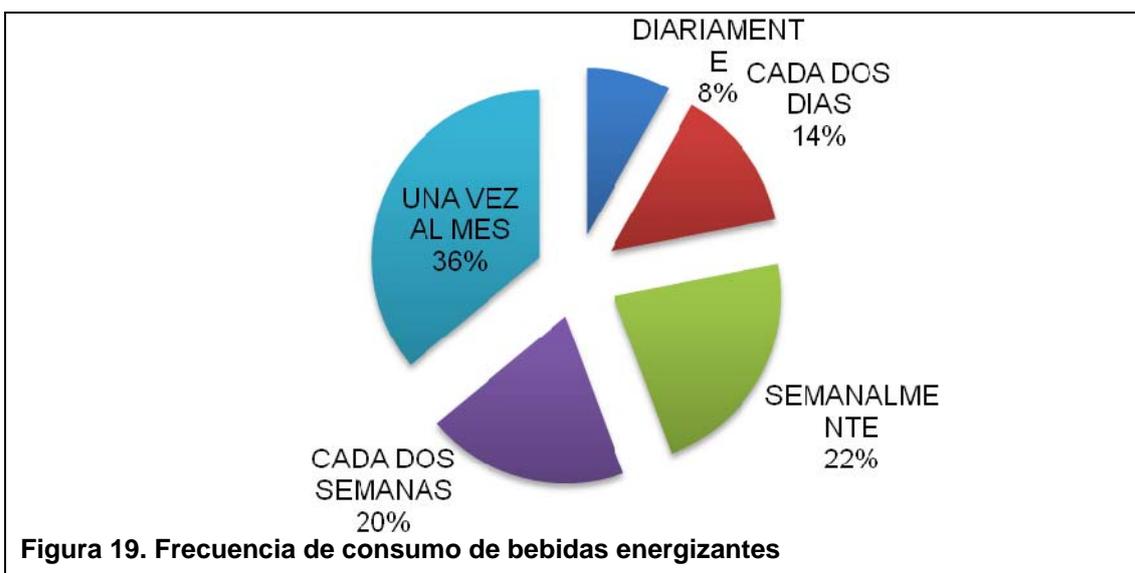
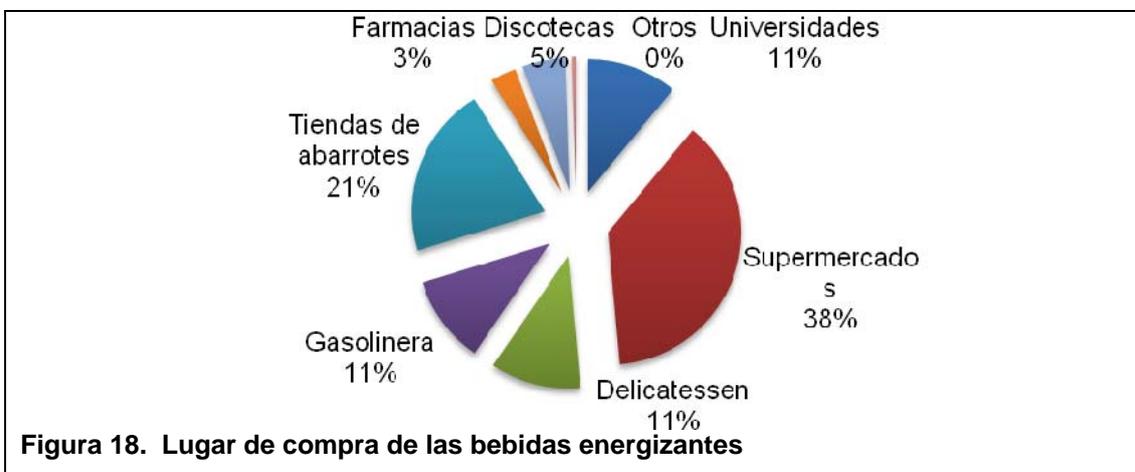
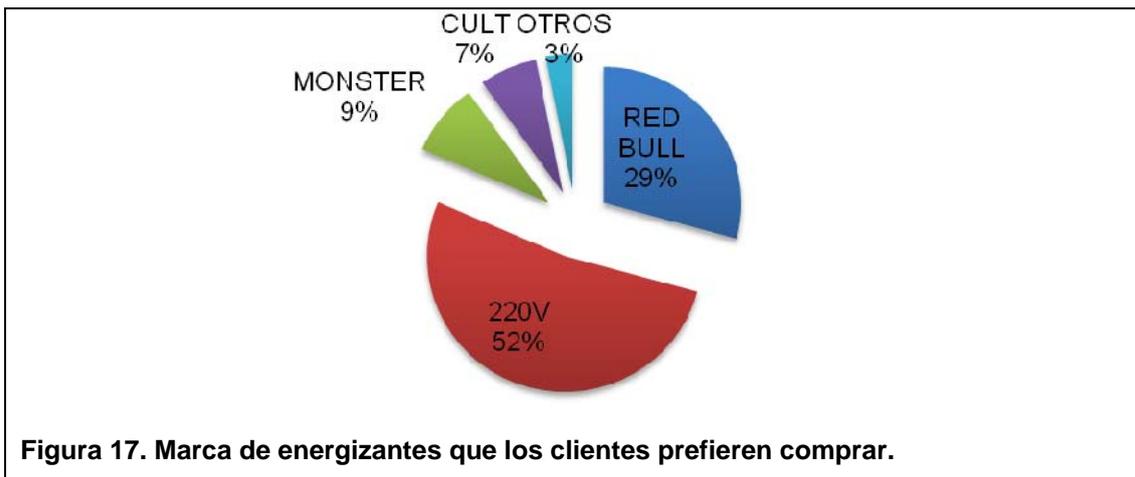
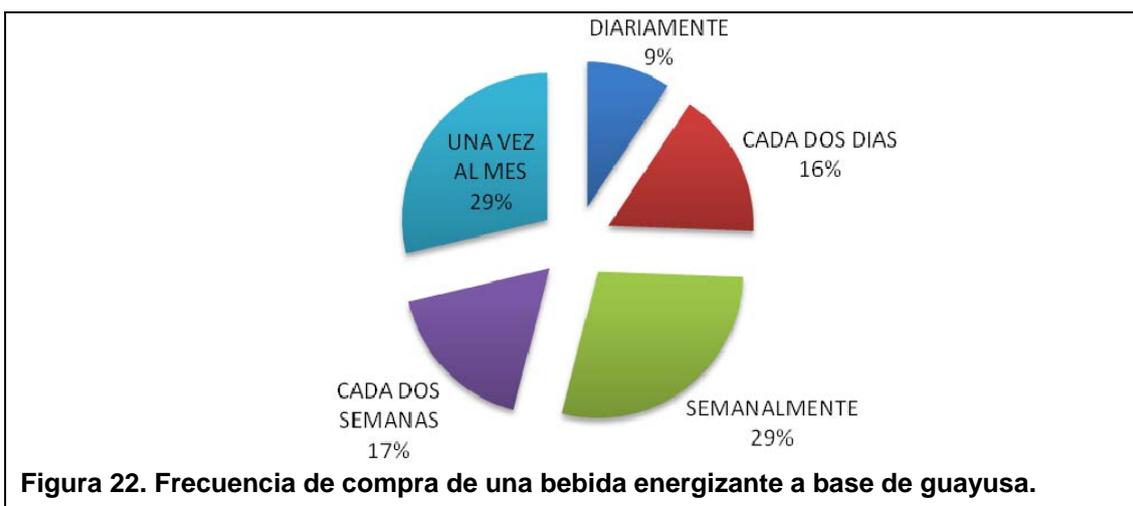
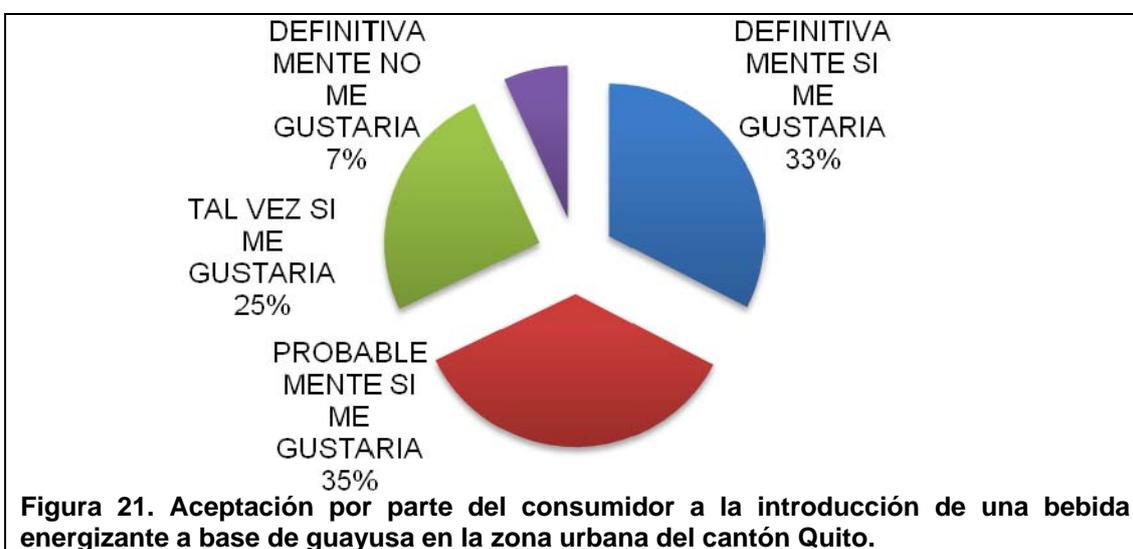
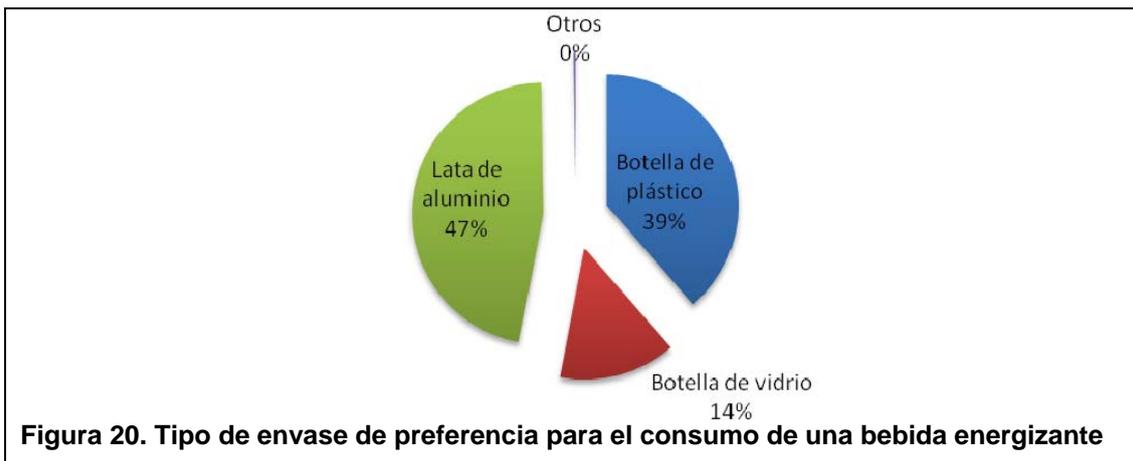
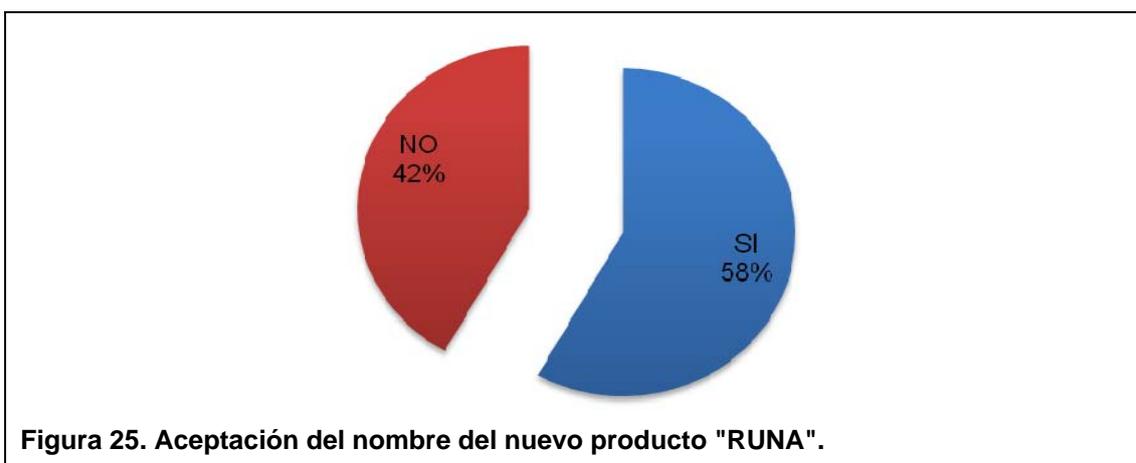
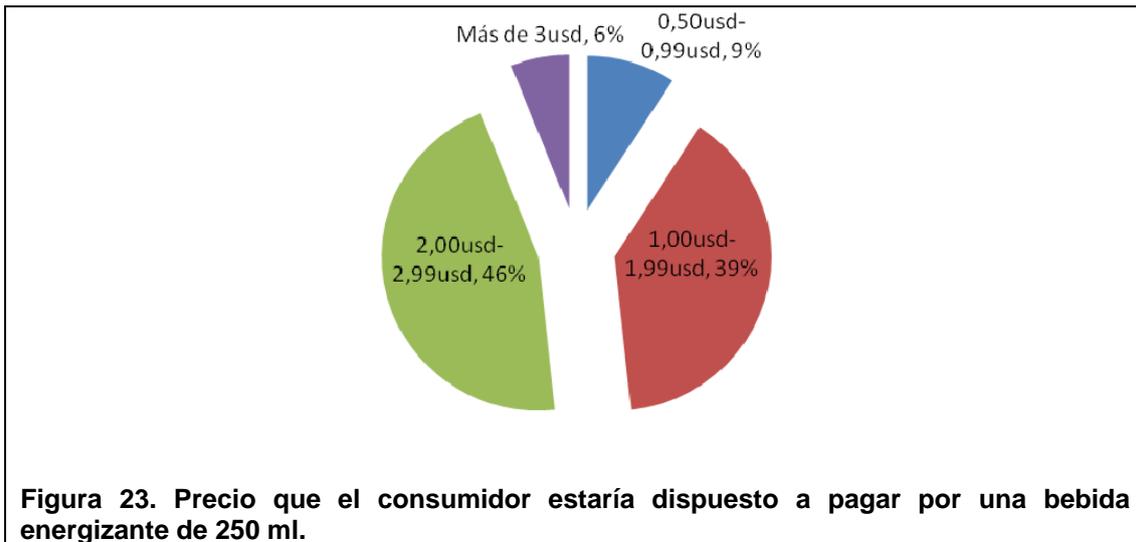


Figura 16. Producto consumido el momento que el cliente se siente algo cansado y tiene muchas cosas por hacer







Preguntas cruzadas

Se puede concluir de las preguntas cruzadas que las personas que estarían dispuestas a pagar un valor extra por el producto QUE posee certificaciones orgánicas y comercio justo son personas de estrato social medio. Por otro lado, se puede observar que las personas de 15 a 39 años adquieren bebidas energizantes en supermercados y tiendas de abarrotes. Finalmente, las edades en las cuales se consumen bebidas energizantes cuando la persona se encuentra cansada se encuentran en el rango de 20 a 39 años.

Ver anexo 11 Preguntas cruzadas.

Conclusiones

- Existe una oportunidad de negocio al ofrecer una bebida energizante elaborada a base de guayusa ya que la mayoría de personas encuestadas conoce de donde proviene la planta y tienen una buena percepción de la misma.
- Es viable la introducción de la bebida energizante en el mercado ya que mediante las encuestas se descubrió que las personas consumen bebidas energizantes el momento que se encuentran cansados o requieren energía.
- El producto sustituto de las bebidas energizantes es el café ya que más de la cuarta parte de la población encuestada lo consume el momento que se encuentra cansado o tiene varias cosas por hacer.
- Se utilizará como medio de publicidad la televisión y redes sociales debido a que la población encuestada prefiere estos medios para enterarse de nuevos productos.

- Los canales de distribución adecuados que se utilizarán para la venta del producto son los supermercados y tiendas de abarrotes.
- Las marcas que se encuentran posicionadas son 220V y Red Bull.
- De acuerdo a las encuestas realizadas se concluye que la frecuencia de consumo de bebidas energizantes aumentará al ofrecer un producto beneficioso para la salud y con características diferenciadoras.
- Existe una oportunidad de negocio ya que la mayoría de la población encuestada prefiere productos importados frente a productos nacionales.
- La mayor parte de la población del mercado objetivo se encuentran entre las edades de 15 y 25 años por lo que se deberá encaminar los esfuerzos de marketing en los lugares y medios más frecuentados por las personas que se encuentran dentro de estos rangos de edades.
- La presentación del producto será en lata de aluminio de 250 ml ya que las personas encuestadas prefieren este tipo de envase por las características de diseño y funcionalidad.
- El precio de la bebida energizante deberá encontrarse de ser posible entre USD 1,00 y USD 2,99.
- El nombre de la bebida energizante será Runa. A través del estudio de mercado se demuestra que la población estaría dispuesta a consumir un producto con este nombre.

3.7 TAMAÑO DE MERCADO

Mediante la investigación realizada en el INEC se determinó que las personas con rangos de edades entre 15 a 39 años de estrato medio y medio alto del cantón Quito suman 140.358,60 habitantes.

En el capítulo financiero se fijó que mensualmente se venderán 17280 bebidas en el mercado, esto implicaría que si el 12,31% de la muestra consume una bebida mensual se podría alcanzar el nivel de ventas deseado.

3.8 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

En el mercado ecuatoriano existen varias empresas que producen bebidas no alcohólicas como gaseosas, isotónicos, aguas con gas, aguas saborizadas, jugos, entre otros. En el Ecuador la empresa más grande productora de este tipo de bebidas es EBC (Ecuadorian Bottling Company). Sin embargo, la única empresa que produce bebidas energizantes es Tesalia Spring Company. Las demás empresas son distribuidoras más no fabricantes.

El tabla 9 se muestra una matriz de los precios de venta de la competencia a través de los diferentes canales de distribución:

Tabla 9. Precios de la competencia en los diferentes canales de distribución

MARCA	CANTIDAD	UNIVERSIDADES	SUPERMAXI	DELICATESSEN	GASOLINERAS	TIENDAS	FARMACIAS
WAKEUP	250 ML	\$ 1.80	\$ 1.09	N/A	\$ 1.35	N/A	\$ 1.20
CICLON	250 ML	N/A	\$ 1.62	N/A	\$ 1.94	\$ 1.99	N/A
XL CRAMBERRY	250 ML	N/A	\$ 1.67	N/A	N/A	N/A	N/A
VOLCANO ENERGY	365 ml	N/A	\$ 0.73	N/A	N/A	\$ 0.90	N/A
220V	365 ML	\$ 1.10	\$ 0.82	\$ 1.00	\$ 1.15	\$ 1.00	\$ 1.00
XL LIMON ENERGY	250 ML	N/A	\$ 1.67	N/A	N/A	N/A	N/A
XL REGULAR	250 ML	N/A	\$ 1.67	N/A	N/A	N/A	N/A
CICLON (PRESENTACION GRANDE)	500 ML	N/A	\$ 1.95	N/A		\$ 2.40	N/A
CULT ENERGY	250 ML	N/A	\$ 1.95	\$ 2.65	\$ 2.15	\$ 2.40	\$ 1.93
CULT DIET	250 ML	N/A	\$ 1.95	\$ 2.65	\$ 2.15	\$ 2.40	\$ 1.93
RED BULL	250 ML	\$ 3.00	\$ 2.05		\$ 2.71	\$ 2.73	\$ 2.50
MONSTER ENERGY (VERDE)	473 ML	\$ 3.15	\$ 2.45	\$ 2.80	\$ 2.76	\$ 2.77	\$ 2.60
MONSTER ENERGY (AZUL)	473 ML	\$ 3.15	\$ 2.45	\$ 2.80	\$ 2.76	\$ 2.77	\$ 2.60
SAMMI ALOE DRINK SABROR A ARANDAMO	240 ML	N/A	\$ 1.30	N/A	N/A	N/A	\$ 1.50
SAMMI ALOE DRINK SABROR MANZANA	240 ML	N/A	\$ 1.30	N/A	N/A	N/A	\$ 1.50
SAMMI ALOE DRINK SABROR A UVA	240 ML	N/A	\$ 1.30	N/A	N/A	N/A	\$ 1.50
ROCKSTAR ENERGY DRINK (sabor tutti frutti)	375 ML	N/A	\$ 0.93	N/A	N/A	\$ 1.15	N/A

El precio promedio de la competencia de bebidas energizantes de 250 ml es USD 1.70, el mismo se obtiene mediante el promedio de precios de los energizantes en los diferentes canales de distribución. Además se realizó una investigación más profunda de la competencia en lo que se refiere a slogan, ingredientes y contraindicaciones a la salud.

Ver anexo 12 Características de los productos de la competencia.

A continuación se presenta los antecedentes y un análisis de los principales actores del mercado:

“The Tesalia Spring Company”

Es una empresa que se ha consolidado como una de las entidades corporativas más importantes del Ecuador. Inicia sus actividades a finales del siglo XIX, manteniendo un crecimiento sostenido e innovación constante. Los principales productos por lo que se destaca son: Güitig, 220V y Tesalia. Sus productos son comercializados en las grandes cadenas de supermercados, tiendas de abarrotes y universidades para atender a los clientes con productos de calidad internacional. (The Tesalia Springs Co., 2013)

“Ecuador Bottling Company Corp.”

Es una empresa con larga trayectoria que se dedica a la producción, comercialización y distribución de bebidas para el mercado ecuatoriano. Debido a la alianza con The Coca-Cola Company (TCCC) promociona marcas reconocidas, principalmente bebidas gaseosas.

3.9 PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y VENTAJAS DE LA INDUSTRIA

Los energizantes son considerados como bebidas “New Age” que se consumen principalmente por personas entre 15 a 39 años que llevan un ritmo de vida agitado lleno de actividades diarias que exigen mucha energía.

Los productos ofrecidos por la competencia se muestran en la tabla 10 que se encuentra a continuación:

Tabla 10. Empresas comercializadoras de bebidas energizantes

ELABORADO	IMPORTADO/DISTRIBUIDO	MARCA
OKF CORPORACION, KOREA	BPHARMA LATAM CIA LTDA/DIPOR S.A., CUENCA- ECUADOR	WAKEUP
STARZINGER, AUSTRIA	CICLON ENERGY LTDA, ECUADOR	CICLON
XL Energy Marketing Sp, Poland	DISIERRA CIA LTDA	XL CRAMBERRY
pacific bottling company s.a.	SUMESA S.A	VOLCANO ENERGY
The Tesalia Spring Company S.A.	N/A	220V
XL Energy Marketing Sp, Poland	DISIERRA CIA LTDA	XL LIMON ENERGY
XL Energy Marketing Sp, Poland	DISIERRA CIA LTDA	XL REGULAR
AUSTRIA	CICLON ENERGY, ECUADOR	CICLON (PRESENTACION GRANDE)
CULT DK-8240, ALEMANIA	PROGLOBAL S.A.	CULT ENERGY
CULT DK-8240, ALEMANIA	PROGLOBAL S.A.	CULT DIET
RED BULL GmbH, Austria	poracion Azende Cia Ltda, Cuenca-Ecuador	RED BULL
MONSTER ENERGY COMPANY, USA	MONSTER ENERGY BEBIDAS ECUADOR CIA LTDA	MONSTER ENERGY (VERDE)
MONSTER ENERGY COMPANY, USA	MONSTER ENERGY BEBIDAS ECUADOR CIA LTDA	MONSTER ENERGY (AZUL)
RNL SAMMI CO, LTD COREA DEL SUR	Bpharma Latam Cia Ltda/Dipor S.A.	SAMMI ALOE DRINK SABROR A ARANDAMO
RNL SAMMI CO, LTD COREA DEL SUR	Bpharma Latam Cia Ltda/Dipor S.A.	SAMMI ALOE DRINK SABROR MANZANA
RNL SAMMI CO, LTD COREA DEL SUR	Bpharma Latam Cia Ltda/Dipor S.A.	SAMMI ALOE DRINK SABROR A UVA
Guayaquil Bottling Company S.A. Bajo la autorización de ROCKSTAR INC LAS VEGAS NV.USA.	Guayaquil Bottling Company S.A. Bajo la autorización de ROCKSTAR INC LAS VEGAS NV.USA. (tropical)	ROCKSTAR ENERGY DRINK (sabor tutti frutti)

Es importante conocer las bebidas energizantes con las cuáles competirá la bebida a base de guayusa pero es más importante aún destacar las ventajas en el entorno competitivo ya que es un producto 100% natural elaborado a base de materia prima netamente ecuatoriana.

3.10 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Después del lanzamiento del producto se deberá realizar una evaluación de los resultados obtenidos para comprobar si la investigación de mercado realizada en este capítulo fue de utilidad y arrojó resultados veraces.

3.11 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El crecimiento de la industria de bebidas en el Ecuador muestra ratios positivos entre estos el mayor es de 21,57%. Existe un mercado potencial de 140358,60

personas, ubicado en el rango de edades de 15 a 39 años que se encuentra dispuesto a consumir la bebida energizante en el cantón Quito. Además de las encuestas realizadas a la muestra representativa, el 76% conoce qué es la guayusa y el 70% tiene una buena percepción de la misma. Es importante recalcar que el mercado objetivo pertenece a los estratos sociales medio y medio alto del cantón Quito por lo que el 67% de la población encuestada estaría dispuesta a pagar un valor extra por un producto con certificaciones orgánicas y que promueva el comercio justo.

Por otro lado, mediante la investigación de mercado se pudo determinar que las personas no consumen en mayor cantidad bebidas energizantes por los efectos contradictorios que las mismas causan a la salud. Runa al ser un producto natural es amigable con la salud humana.

En consecuencia existe una oportunidad de negocio para la producción y comercialización de una bebida energizante elaborada a base de guayusa.

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se presentarán las estrategias para posicionar al producto en el mercado.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

4.1.1 Estrategia de Ingreso

- **Estrategia de desarrollo de productos.** Desarrollada por Ignor Asnoff. Se refiere a la introducción de nuevos productos en mercados existentes. Runa utilizará esta estrategia ya que se pretende diversificar la línea de negocios con la venta de bebidas energizantes. (Crecimiento Empresarial Estratégico,2013)
- **Estrategia de diferenciación.** Desarrollada por Michael Porter. Se establecerá una estrategia de diferenciación en calidad de producto, satisfacción del cliente y mercado. Se utilizará la misma cuando el producto ingrese al mercado ya que posee las siguientes características diferenciadoras: es un producto nuevo, sin contraindicaciones para la salud, hecho a base de materia prima netamente ecuatoriana y envasado en un empaque atractivo. (Gestiopolis, 2013)

4.1.2 Estrategia de Crecimiento

- **Estrategia de penetración.** Desarrollada por Igor Ansoff. La misma consiste en incrementar la participación de la empresa en el mercado en el que opera actualmente, es decir que los clientes actuales compren más del producto. Esta estrategia se utilizará cuando el producto se encuentre posicionado en el mercado mediante mayores esfuerzos en Marketing para aumentar los ingresos por ventas de la empresa. (David, 2008, p. 177)

4.1.3 Estrategia Competitiva

- **Alianza estratégica.** Desarrollada por Kale, Sigh y Permuter. Es una estrategia donde dos empresas comparten el control y las responsabilidades para ganar ventaja competitiva en el mercado, acceso a nuevas tecnologías y lograr alcanzar economías de escala. Se ha decidido establecer una alianza con la Corporación Azende para la distribución del producto a los detallistas. Se trabajará con ellos por la alta curva de experiencia que poseen en lo que a canales de distribución se refiere. (Eumed.net, 2007).

4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

El precio de un bien es la cantidad de dinero que una persona está dispuesto a pagar por un bien o servicio. Los tres factores que intervienen en la fijación del precio son los costos de elaboración, el margen de utilidad que se desea obtener y los precios que presenta la competencia en el mercado. (Best, 2001, p. 248)

En la tabla 11 que se encuentra a continuación se puede observar el precio de venta al público de los principales competidores en la industria de bebidas energizantes:

Tabla 11. P.V.P. de las bebidas energizantes en el mercado

Marca	Precio
220V	USD 1,00
Cult Energy	USD 2,40
Red Bull	USD 2,50
Monster	USD 2,70
Precio Promedio	USD 2,15

Los precios de las bebidas energizantes en el mercado se encuentran entre USD 1,00 y USD 2,70 como se observa en la tabla 11.

En el capítulo de Investigación de Mercados se formuló la pregunta a los potenciales consumidores sobre el precio que estarían dispuestos a pagar por una bebida energizante de 250 ml, donde se obtuvo como resultado que los clientes están dispuestos a pagar entre USD 2,00 a USD 2,99 por una bebida energizante.

Por otro lado en la tabla 12 que se presenta a continuación se encuentra los costos incurridos en la elaboración del producto.

Tabla 12. Costo unitario de la bebida energizante

Estructura de Costos	
Detalle	Costo
40 gramos de guayusa	USD 0,03
Funda aluminizada	USD 0,01
Transporte al puerto de Guayaquil	USD 0,01
Precio FOB de la bebida	USD 1,00
Transporte costo unitario	USD 0,12
ARANCEL (20% CIF)	USD \$ 0,23
FODINFA (5% CIF)	USD \$ 0,06
Presentación 250 ml.	\$ 1,45

El precio de venta al público será de USD 2,35 ya que el mismo ofrece características diferenciadoras.

Con este precio la empresa tendría un margen de utilidad unitaria de USD 0.90 puesto que el costo unitario del producto analizado en el capítulo financiero es de USD 1,45.

4.2.1 Metas

Según la investigación realizada el crecimiento de los futuros clientes de la empresa Runa es de 21,57%, el cual se analiza en un escenario optimista y se tiene como meta alcanzar este porcentaje mediante las estrategias propuestas.

4.3 TÁCTICA DE VENTAS

Las ventas serán coordinadas por el Gerente de Marketing y Ventas que se encontrará supervisado por el Gerente General. El representante de ventas será el encargado de buscar los canales de distribución pertinentes para la venta del producto, además de realizar la promoción, publicidad y el desarrollo del mismo.

4.4 PRODUCTO

La bebida energizante “RUNA” está elaborada principalmente a base de la planta guayusa. La misma contiene compuestos de teofilina y teobromina cuyos efectos son calmantes y permiten al cuerpo humano mantener una energía sostenible. La guayusa también posee polifenoles, flavoides y saponinas que ayudan a la relajación del sistema nervioso y cardiovascular. (Runa, 2013)

El producto será entregado a los clientes en latas de 250 ml en dos sabores: “Runa Pura” cuyo ingrediente principal es la guayusa con cero calorías y “Runa Mora” cuyo ingrediente principal es la guayusa junto al saborizante de mora, la misma tendrá 80 calorías.

Cabe recalcar las calorías dentro de las dos presentaciones de bebidas energizantes, ya que personas que quieren cuidar su figura o aquellas que por su salud no pueden consumir bebidas con azúcar podrán adquirir la primera opción. La bebida se llamará “RUNA” que significa “gente”. Sin embargo dentro de la cultura Kitchua significa: “persona que vive plenamente”. En la encuesta realizada se observó que la gente muestra aceptación hacia el nombre, con el mismo se busca resaltar las raíces del componente principal la guayusa. Es un nombre que llama la atención y el momento que los clientes lo consuman se encontrarán con un producto de excelente calidad. Ver figura 26, 27 y 28.



Figura 26. Envase con etiqueta “RUNA PURA”



Figura 27. Envase con etiqueta “Runa Mora”

Energía Pura

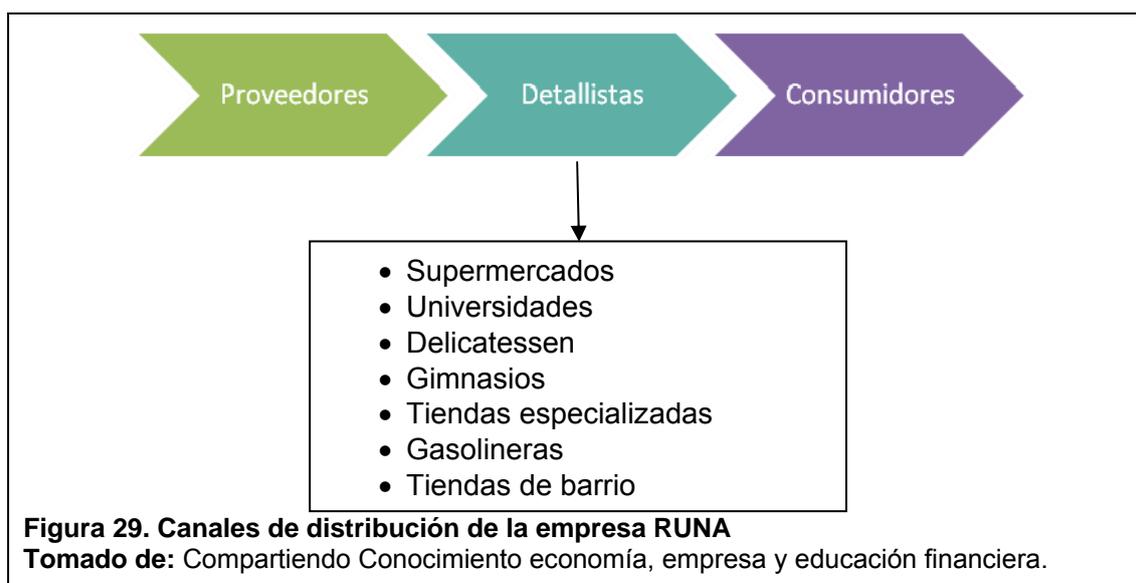
Figura 28. Slogan del producto

Los envases tienen en el fondo una hoja de guayusa, en la parte posterior la información nutricional del producto, registro sanitario y un código QR que servirá como medio de publicidad ya que a través del escaneo del mismo los clientes se podrán dirigir directamente hacia la página WEB de la empresa. En la lata “Runa Pura” se utiliza la mezcla de colores gris y celeste ya que se quiere presentar una bebida con características puras. Los clientes que planean más sus compras prefieren el color celeste. Al mismo se lo asocia directamente con la juventud, refleja tranquilidad, armonía, exuberancia, fresca y transmite seguridad. (Web Taller, 2013).

En la bebida “Runa Mora” se mezclará el color rojo con fondo gris para la presentación de una bebida libre y divertida. El color rojo representa la fortaleza, el poder y la determinación (Web Taller, 2013). Así las combinaciones de colores escogidas pretenden llamar la atención del cliente y sentirse “cool” cuando las tomen. El slogan del producto es “Energía Pura” que de una manera sencilla dice en dos palabras lo que se quiere transmitir con el producto. Runa tendrá como vida útil un lapso de un año.

4.5 PLAZA

La cadena de distribución utilizada para que el producto llegue al consumidor final se presenta en la figura 29.



Se ha escogido un canal de distribución indirecto corto, esto significa que entre el productor del bien y el cliente existe un intermediario. Los proveedores están identificados como los pequeños productores de la provincia de Napo.

Entre los detallistas principales encontramos a:

- Mayoristas de productos como son los supermercados.
- Cadenas de gasolineras

- Gimnasios
- Universidades
- Delicatessen
- Tiendas especializadas
- Tiendas de abarrotes

4.6 PROMOCIÓN

La promoción y publicidad consiste en dar a conocer, informar y hacer recordar un producto al público; además de estimular su compra y frecuencia de consumo, a través del uso de una comunicación y medios impersonales (Crece negocios.com, 2013)

A continuación se detallan las herramientas que harán que “Runa” se posicione como el mejor energizante en el mercado.

Medios publicitarios

Al ser un producto de consumo masivo las mejores vías para realizar la publicidad de la bebida energizante “Runa” son televisión, radio y prensa.

En televisión se transmitirán “spots” en los programas con mayor audiencia del mercado objetivo.

En radio se lanzarán cuñas con el “slogan” y nombre del producto, al ser cortos y de fácil remembranza llamarán al cliente a la compra del producto.

En la prensa se mostrará el empaque novedoso que la bebida energizante posee recalcando los beneficios que el cliente obtiene el momento de compra del producto.

Se ubicará vallas mostrando al producto en lugares estratégicos de la ciudad, se pretende también usar vallas móviles en medios de transporte.

El internet y las redes sociales al ser formas de publicidad que se encuentra en auge, además de ser la más utilizada por nuestro público objetivo se utilizará como uno de los medios vitales para la presentación del producto. Se manejará promoción mediante redes sociales como son Twitter y Facebook, correos electrónicos y códigos QR.

4.6.1 Plan de Medios

A continuación en la tabla 13 se detalla el presupuesto de promoción y publicidad.

Tabla 13. Presupuesto de promoción y publicidad

Medio	Nombre	Tipo de publicación	Costo	Tiempo
Periódico	GRUPO EL COMERCIO	¼ de página Comercial Interior Indeterminada FC, 3 columnas por 10 módulos. 14.56 cm de ancho por 25.64 de alto (publicación sábado)	\$ 1.430,00	Sábado
Televisión	TELEAMAZO NAS	Por 10 Cuñas de 30"	\$ 29.219,00	En el programa deporte total.
Radio	JC RADIO LA BRUJA 107.3	Cuña de 30" a 40"	\$ 4.800,00	En el horario de 11h00 a 13h00 de lunes a viernes Incluye: 4 cuñas y 2 menciones por 6 meses.
Revista	REVISTA COSAS	1/3 Páginas indeterminadas	\$ 2.650,00	Página izquierda de la revista. Publicación semestral. Meses por confirmar
Vallas estáticas	LETRASIGMA	VALLAS publicitarias con imágenes de alta resolución	\$ 6.000,00	Seis meses incluye: Impresión de la imagen, pruebas de color previo la impresión final, mantenimiento permanente de la estructura imagen y sistema eléctrico, seguro contra robo y daños, permisos municipales y / o provinciales.
Valla en bus	IMPACTO	Bus completo	\$ 720,00	Tres meses por lanzamiento del producto.
Online	Facebook	Página personal	\$770.00	Costo por click que se da en la página de RUNA, se pretende utilizar por 7000 visitas.
Online	Twitter	Página personal	Gratuito	Permanente
Evento de lanzamiento	Love Music Gallery	Fiesta	\$ 3.652,32	El evento contará con DJ, bocaditos, muestras gratis del producto modelos, material publicitario y bebidas no alcohólicas. Evento adecuado para 150 personas. La duración del evento será de dos horas.
Costo de publicidad anual:			\$ 49.241,32	

Ver anexo 13 Proformas del Plan de medios

4.6.2 Eventos

En eventos relacionados con temas referentes a salud se pretende mostrar el producto para que su consumo sea ligado al cuidado de la misma. También en eventos deportivos como son ciclo paseos y torneos realizados en gimnasios se buscará presentar la bebida a los clientes.

La presentación del producto en lugares como son universidades permitirá captar de manera precisa al mercado objetivo.

4.6.3 Promoción de Ventas

Se entregarán cupones de descuento en la fase de introducción del producto, esto generará que los clientes puedan conocer la calidad y las características del mismo para que lo consuman en ocasiones futuras.

Las promociones se realizarán los tres primeros meses a partir del lanzamiento del producto.

4.7 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Al ser el cliente el motor del negocio, cualquier duda o requerimiento por parte del mismo será atendido de manera inmediata. Si llegase a existir algún tipo de falla en el producto se procederá a devolver la suma de dinero entregada por el cliente y se realizará una evaluación inmediata del error existente.

Se pretende además entregar siempre productos a los distribuidores con altos estándares de calidad y que estas entregas sean a tiempo para que así tanto el distribuidor, el cliente y la empresa resulten beneficiados.

4.8 PROYECCIÓN DE VENTAS

4.8.1 Supuestos

1. La proyección de ventas será en unidades anuales de venta del producto a cinco años plazo descritos en tres escenarios: optimista, esperado y pesimista a precios constantes.
2. Tomamos como base la información proporcionada por el Sr. Daniel León, encargado de la distribución nacional de Red Bull en el Ecuador. Daniel trabaja para la Corporación Azende que es la encargada de distribuir a nivel nacional la bebida energizante. El número de bebidas energizantes Red Bull proyectadas para la venta del año 2013 en la provincia de Pichincha es de 800.000 envases, por lo tanto se ocupará este dato como base para el cálculo de la proyección de ventas.
3. El escenario esperado utiliza un promedio ponderado del crecimiento de la industria en los últimos 4 años. (14,65%). Ver tabla 14.
4. El escenario optimista utiliza uno de los picos más altos de crecimiento de la industria de elaboración de bebidas comparado con los ratios de la empresa RedBull. Información proporcionada por el Sr. Daniel León (21,57%). Ver tabla 15
5. El escenario pesimista utiliza uno de los picos más bajos de crecimiento de la industria de elaboración de bebidas comparado con los ratios de la empresa RedBull. Información proporcionada por el Sr. Daniel León. (9,15%). Ver tabla 16.

Tabla 14. Proyección de ventas escenario esperado

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades mensuales	17280	19812	22714	26041	29857
Total unidades anuales	207360	237738	272567	312498	358279
Total Ingresos	\$487,296.00	\$558,684.86	\$640,532.20	\$734,370.16	\$841,955.39

Tabla 15. Proyección de ventas escenario optimista

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades mensuales	17280	21007	25539	31047	37744
Total unidades anuales	207360	252088	306463	372567	452930
Total Ingresos	\$487,296.00	\$592,405.75	\$720,187.67	\$875,532.15	\$1,064,384.43

Tabla 16. Proyección de ventas escenario pesimista

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades mensuales	17280	18861	20587	22471	24527
Total unidades anuales	207360	226333	247043	269647	294320
Total Ingresos	\$487,296.00	\$531,883.58	\$580,550.93	\$633,671.34	\$691,652.27

5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para la producción de la bebida energizante elaborada a base de guayusa se cumplirá todas las disposiciones legales, técnicas y de calidad que permitan entregar al consumidor un producto de excelencia.

Para el proceso de producción y elaboración del producto, RUNA proveerá la guayusa a la empresa New Jersey Botlling Company ubicada en 1001 N 25th St Camden NJ 08105, Estados Unidos. Ésta será la encargada de elaborar, embotellar, sellar y etiquetar las bebidas energizantes. Finalmente, RUNA será la promotora y comercializadora de la bebida energizante en Quito.

Se ha decidido importar el producto por varias razones tanto operativas, estratégicas y financieras. En la parte operativa y financiera el Ecuador no cuenta con proveedores de latas de aluminio y el plan de montar una planta en el país tomaría un período pre operativo de casi 10 meses, los cuales involucran la instalación y adecuación de la planta de procesamiento. Durante este período se contempla la ejecución de los planes de posicionamiento de marca, gestión de distribución y puntos de venta, lo cual hace que su análisis de período de recuperación de inversión se prolongue por más tiempo, involucrando mayor incertidumbre y riesgo intertemporal. El financiamiento presenta mayor riesgo, por lo cual se someterá a mayores controles en términos de garantías reales. Finalmente, en el plan de marketing se concluyó que las personas prefieren una bebida importada frente a una bebida nacional.

Ver anexo 14 Resumen financiero y flujo de caja del establecimiento de la planta embotelladora en Ecuador.

5.1.1 Tiempos y Procesos

En la tabla 17 que se presenta a continuación se detallan los tiempos de los procesos para la elaboración de bebidas energizantes:

Tabla 17. Tabla de tiempos y procesos

TABLA DE TIEMPO DE PROCESOS	
Actividad	Tiempo (días)
Transporte de materia prima a bodegas de RUNA	3
Selección, lavado, secado, triturado de hojas y empaquetado de polvo de gu	42
Transporte de puerto de Guayaquil	3
Elaboración de bebidas energizantes	60
Proceso de importación	12

5.1.2 Características Técnicas y Funcionales

La bebida energizante presenta características técnicas y funcionales las cuales se encuentran descritas en la tabla 18 que se encuentra a continuación.

Tabla 18. Características técnicas y funcionales

Características funcionales	Características técnicas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimulante nervioso muscular, bajo en calorías, posee antioxidantes, vitaminas y aminoácidos. ✓ La guayusa es digestiva, expectorante y reduce el nivel de glucosa en la sangre. ✓ No contiene taninos. ✓ Sus hojas presentan la cantidad más alta de cafeína de todas las plantas conocidas, sirve como diurético y acelera el ritmo cardíaco. ✓ Suplemento energético natural. ✓ Brinda energía sostenible. ✓ Posee compuestos de teofilina y teobromina cuyos efectos ayudan a relajar el sistema nervioso y cardiovascular. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre del producto: RUNA ✓ Slogan del producto: Energía Pura ✓ Dos sabores: Runa Mora y Runa Pura ✓ Calorías de Runa Pura: 0 ✓ Calorías de Runa Mora: 80 ✓ Presentación del envase: lata de aluminio de 250 ml. ✓ Abre-fácil. ✓ Registro Sanitario. ✓ Bebida importada. ✓ Ingredientes Runa Pura: Guayusa orgánica (agua filtrada y hojas de guayusa orgánicas**), dióxido de carbono, ácido cítrico, aromatizantes naturales, tiamina y vitaminas. ✓ Ingredientes Runa Mora: Guayusa orgánica (agua filtrada y hojas de guayusa orgánicas**), dióxido de carbono, glucosa, edulcorante, regulador de acidez, ácido cítrico, aromatizantes naturales, saborizantes, tiamina y vitaminas ✓ Ingredientes con certificados orgánicos y de comercio justo certificados
Contraindicaciones del producto	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El consumo de la bebida energizantes en cantidades superiores a 5 latas diarias puede causar insomnio y alterar los nervios. ✓ No recomendado para las personas sensibles a la cafeína ✓ No recomendado para personas que tienen colesterol alto. ✓ Personas con anemia deben evitar consumir la bebida ya que por la cafeína que posee puede dificultar la absorción de hierro. ✓ No recomendado para personas que sufren hipertensión. 	

5.1.3 Ruta Crítica



Tabla 19. Tabla de Estaciones y tiempo

Estación	Tiempo en días
P1	3 días
P2	42 días
P3	3 días
P4	60 días
P5	12 días

Como se muestra en la figura 30, la estación P4, ocupa la mayor parte del tiempo de producción con 60 días, para evitar que se den cuellos de botella en esta etapa es necesaria la planificación adecuada del envío de la materia prima necesaria para la elaboración de la bebida energizante.

Otro cuello de botella que se podría producir es en P2, que se refiere al proceso de transformación de la materia prima, para evitar cualquier inconveniente en este punto es necesaria la selección meticulosa de proveedores y verificar el correcto funcionamiento de las máquinas mensualmente. Ver tabla 19.

5.1.4 Materia Prima

En este capítulo se explicarán los pasos principales en lo que se refiere a exportación de la materia prima y a la importación de las bebidas energizantes como tales.

Para la producción de la bebida es necesaria la materia prima que se detalla a continuación:

- Hoja de guayusa seca y triturada.
- Agua
- Envase
- Dióxido de carbono.
- Edulcorante
- Ácido cítrico
- Saborizante
- Aromatizantes naturales
- Tiamina
- Vitaminas

A continuación se realizará un análisis de la materia prima que proveerá RUNA para la elaboración de la bebida energizante:

Hoja de guayusa seca y triturada:

La guayusa es una planta cultivada en la Amazonía ecuatoriana principalmente en la provincia de Napo y Pastaza. Actualmente existen 500 hectáreas cultivadas en estas zonas. La guayusa es una planta de temporada que florece en el mes de septiembre y cuya cosecha se realiza en todo el año. La misma se la adquiere a través de los proveedores en el oriente ecuatoriano a un precio de USD 0.35 centavos la libra.

A continuación se presenta las tablas 20 y 21 donde se encuentra la información nutricional y los ingredientes con los cuales está compuesto las bebidas energizantes “Runa Pura” y “Runa Mora”

Tabla 20. Tabla nutricional de bebida energizante “Runa Pura.”

INFORMACION NUTRICIONAL	
Porción: 250 ml. Porción por envase: 1	
Cantidad por porción	
CALORIAS 0	
% valor diario *	
	% IRD
Total Grasas 0 g	0%
Sodio 26 mg	0%
Total Carbohidratos 14g	2%
Azúcares 0 mg	
Proteína 1g	2%
Ingredientes: Guayusa orgánica (agua filtrada y hojas de guayusa orgánicas**), dióxido de carbono, ácido cítrico, aromatizantes naturales, tiamina y vitaminas	
** Ingredientes orgánicos y de comercio justo certificados	
*valores diarios porcentuales son basados en una dieta de 2000 calorías	

Tabla 21. Tabla nutricional de bebida energizante “Runa Mora”.

INFORMACION NUTRICIONAL	
Porción: 250 ml. Porción por envase: 1	
Cantidad por porción	
CALORIAS 80	
% valor diario *	
	% IRD
Total Grasas 0 g	0%
Sodio 26 mg	0%
Total Carbohidratos 27g	4%
Azúcares 20 g	
Proteina 1g	2%
Ingredientes: Guayusa orgánica (agua filtrada y hojas de guayusa orgánicas**), dióxido de carbono, glucosa, edulcorante, regulador de acidez, ácido cítrico, aromatizantes naturales, saborizantes, tiamina y vitaminas	
** Ingredientes orgánicos y de comercio justo certificados	
*valores diarios porcentuales son basados en una dieta de 2000 calorías	

Los demás ingredientes necesarios para la elaboración de la bebida serán provistos por la empresa Estadounidense.

5.2 CICLO DE OPERACIONES

A continuación se detallan los pasos del proceso para la elaboración de la bebida energizante:

5.2.1 Secado y Triturado

El momento que los proveedores entregan las hojas de guayusa estas son transportadas en camiones hacia las bodegas de RUNA ubicadas en la Comunidad Puní Rumiñacu entre las comunidades Puní Capirona y Puní Bocana para ser almacenadas bajo techo y que no se descompongan. Se realiza un control de calidad mediante la selección de las hojas frescas que se

encuentran en buen estado, se las pesa y se las transporta al tanque de lavado donde se realiza el proceso de limpieza hoja por hoja.

Luego las hojas son introducidas en la máquina de secado donde se exponen a una temperatura constante de 45 grados. Posteriormente, se depositan las hojas en la máquina de trituración obteniendo el polvo de guayusa que es empaquetado en bolsas especiales aluminizadas. Cada una de estas fundas pasa por un proceso de control de calidad para su posterior envío a Estados Unidos.

El incoterm utilizado será FOB (Franco Abordo) que significa que el vendedor coloca la carga a bordo del buque designado por el comprador en el punto de carga. El contrato de transporte, seguro y responsabilidad de la mercancía corre por parte del comprador. (PROECUADOR, 2013)

La logística de despacho de la hoja de guayusa de los proveedores hacia la planta de RUNA toma 3 días. En la planta se procede a la selección, lavado, secado y triturado de hojas este proceso toma un tiempo de 42 días. Finalmente, el transporte desde Napo hacia el puerto en Guayaquil toma un tiempo estimado de 3 días. En total se enviarán EEUU 18.286 libras de guayusa que servirán para la elaboración de 207.360 bebidas calculadas para el escenario esperado.

Los siguientes pasos del plan de operaciones serán tercerizados a la empresa New Jersey Bottling Company.

5.2.2 Preparación del extracto de guayusa

- Humectación
- Maceración de la guayusa.
- Filtración
- Concentración

- Preparación del jarabe
- Carbonatación de los productos
- Envasado
- Proceso de llenado

Ver anexo 15. Preparación del extracto de guayusa.

5.2.3 Almacenamiento y Transporte

Se procede a almacenar 24 latas con dimensiones de 13,5 cm de alto y 5 cm de diámetro en cajas de 21 cm de alto x 32 cm de largo. Un europalet normalizado con 120 cajas pesa 808 kg incluido el pallet. En un contenedor de 40 pies entran 24 pallets de 120 cajas es decir el contenedor tendría 2.880 cajas con un total de 69.120 bebidas energizantes por cada contenedor.

Los términos de importación es FOB en el Puerto de Miami Florida ubicado en Port of Miami – Dodge Island 1015 N. American Way Miami, FL 33132. El proceso de importación toma de un tiempo de 12 días y para cumplir con la proyección de ventas cada 4 meses se realizará la importación de un contenedor de 40 pies.

5.2.4 Stock y Distribución del Producto

El momento que las bebidas han pasado el trámite de nacionalización, las mismas son transportadas hacia las bodegas y se realiza un inventario de las mismas. Posteriormente, los distribuidores realizan un pedido, en bodega se procede con la selección del producto según el inventario de acuerdo a la fecha de caducidad. Finalmente, se da el despacho de producto para su entrega a los diferentes canales de distribución.

5.2.5 Flujograma de Procesos

En la figuras 31, 32, 33 y 34 se presenta el flujograma de procesos.

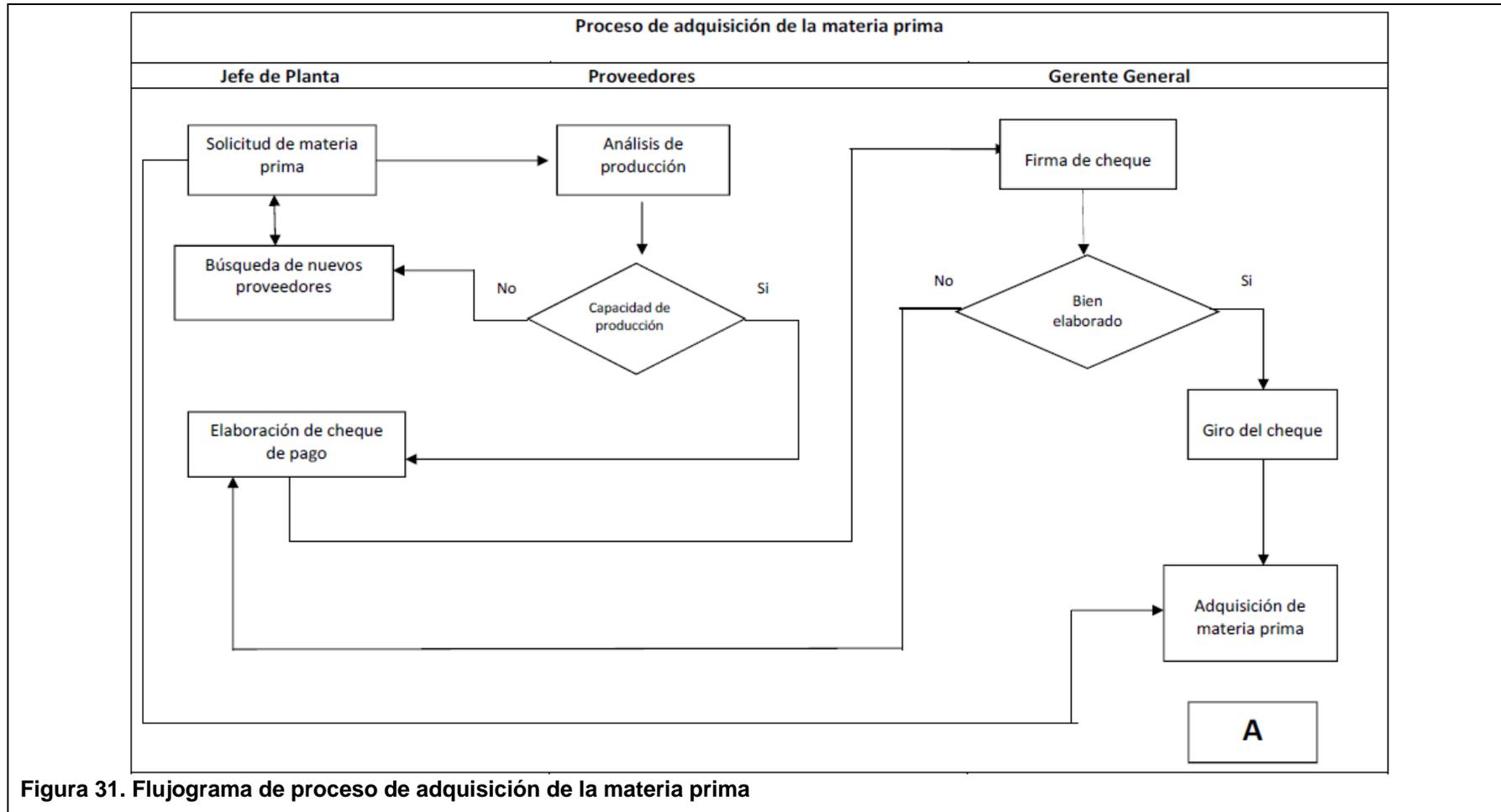
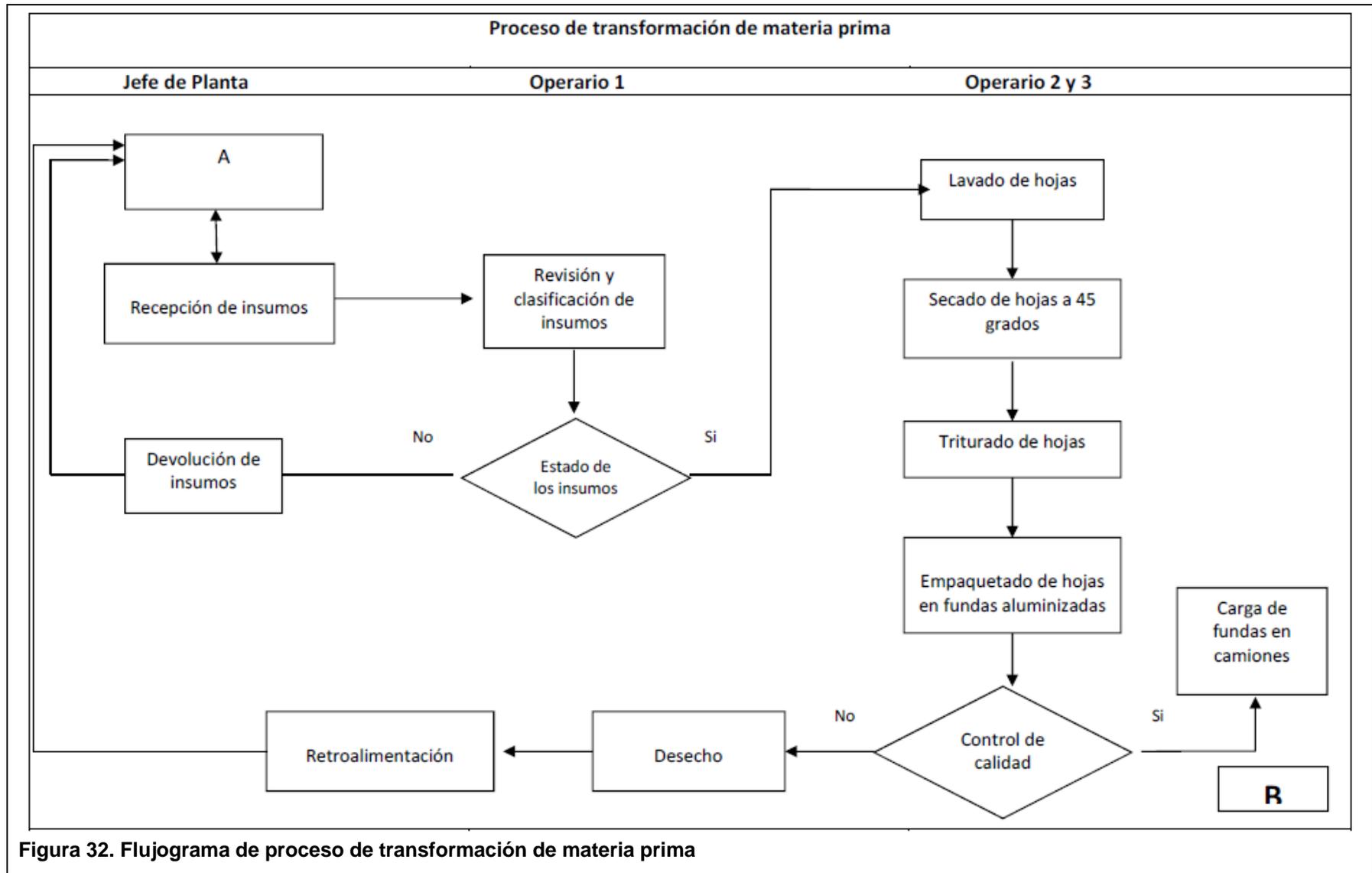


Figura 31. Flujograma de proceso de adquisición de la materia prima



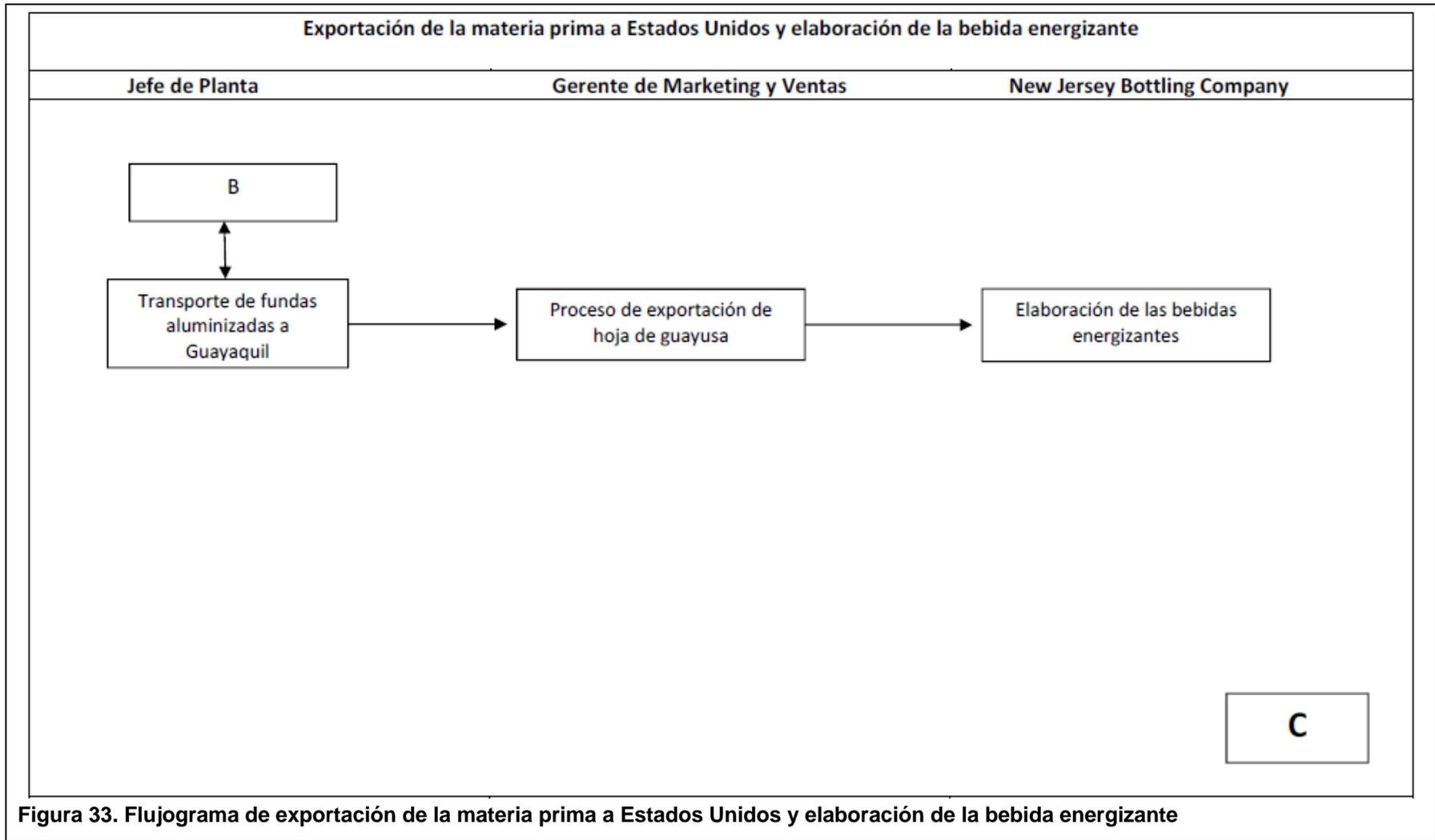


Figura 33. Flujograma de exportación de la materia prima a Estados Unidos y elaboración de la bebida energizante

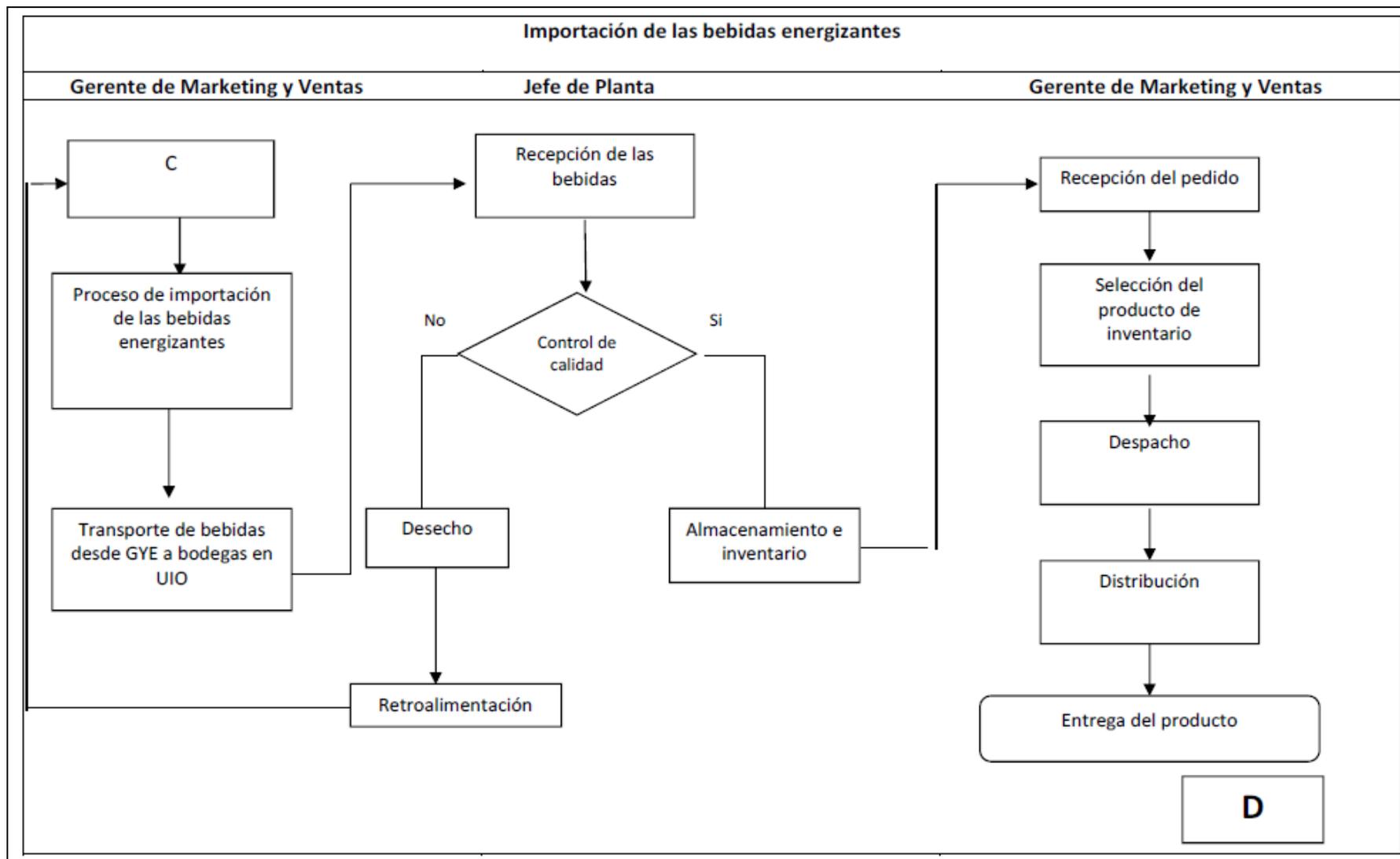


Figura 34. Flujograma de Importación de bebidas energizantes

5.3 REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA, MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

5.3.1 Materia Prima

Para la producción de 1 lata de 250 ml de bebida energizante es necesario 40 gramos de guayusa. Además se requiere fundas aluminizadas las cuales tienen una capacidad de 50.000 gramos cada una. Ver tabla 22.

Tabla 22. Materia Prima

DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO (\$)
HOJA DE GUAYUSA	40	GRAMOS	\$0.00075	\$0.03
FUNDAS ALUMINIZADAS			\$0.0000028	\$0.0000028

5.3.2 Maquinaria y Equipos

Para el proceso de lavado, secado y triturado de las hojas de guayusa es necesaria la maquinaria que se presenta en la tabla 23 que se encuentra a continuación:

Tabla 23. Maquinaria y equipos

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	PRECIO (\$)
2	Palas	\$10.74	\$21.48
1	Manguera	\$34.19	\$34.19
1	Tanques de lavado	\$10,000.00	\$10,000.00
1	Máquina de secado	\$20,000.00	\$50,000.00
1	Máquina trituradora	\$5,000.00	\$5,000.00
4	Acondicionadores interiores 36000BTU	\$565.00	\$2,260.00
4	Acondicionadores exteriores 36 0000 BTU	\$910.00	\$3,640.00

Ver anexo 16 Proforma de maquinaria y equipos.

Tabla 24. Capacidad de la maquinaria

Maquinaria	Capacidad de la maquinaria (libras)	Capacidad a utilizar (libras)	Capacidad a utilizar(%)	Capacidad no utilizada (libras)	Capacidad no utilizada (%)
Tanque de lavado	12,000	6,905	57.54%	5095.00	42.47%
Maquina de secado	12,000	6,905	57.54%	5095.00	42.47%
Maquina trituradora	12,000	6,905	57.54%	5095.00	42.47%

Tabla 25. Plan de compras y abastecimiento

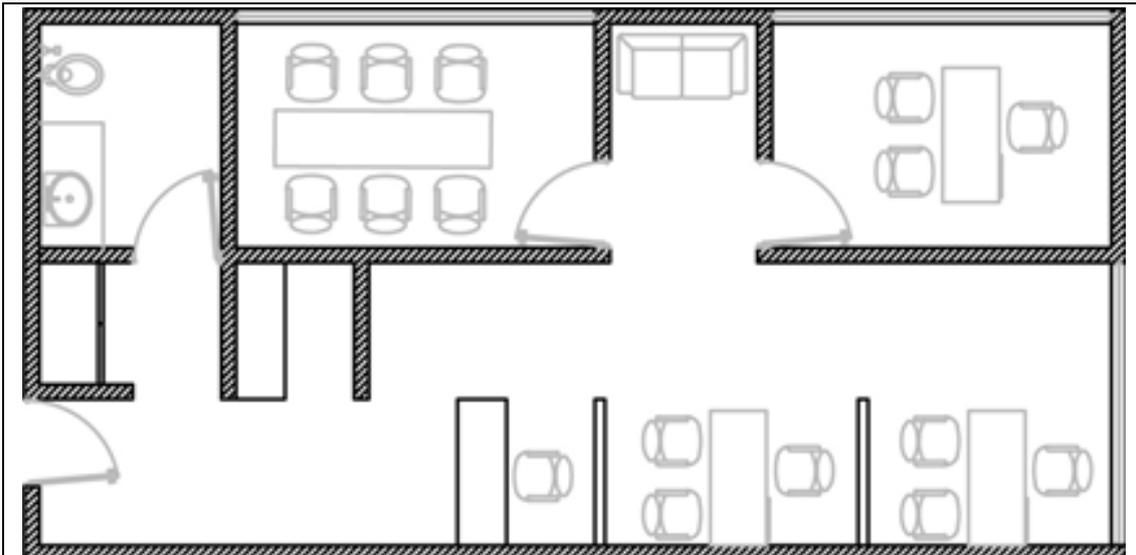
Año	Guayusa anual (gramos)	Fundas anuales	Tiempo de adquisición	Adquisición trimestral de guayusa (gramos)	Adquisición trimestral de fundas
Año 1	8294400	166	cada 4 meses	2073600	42
Año 2	9509760	190	cada 4 meses	2377440	48
Año 3	10902720	218	cada 4 meses	2725680	55
Año 4	12500160	250	cada 4 meses	3125040	63
Año 5	14330880	287	cada 4 meses	3582720	72

La adquisición de la materia prima se la realizará cada 4 meses de acuerdo a la capacidad de proceso de la maquinaria y el plan de operaciones planteado. Ver tabla 24 y 25.

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

Las actuales instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito en la Inglaterra E3-121 y Avenida República Edificio Royalty Estudios, oficina 401.

Además la empresa Runa cuenta con las instalaciones en Comunidad Puní Rumiñacu entre las comunidades Puní Capirona y Puní Bocana para el proceso de transformación de la hoja de guayusa a polvo. El precio de alquiler de las oficinas administrativas es de \$600 dólares y el precio de alquiler de la planta en Napo es de \$ 400. Se presenta como plano la distribución de las oficinas administrativas y la planta.



Escala 1:100

Figura 35. Plano de las oficinas administrativas en Quito.

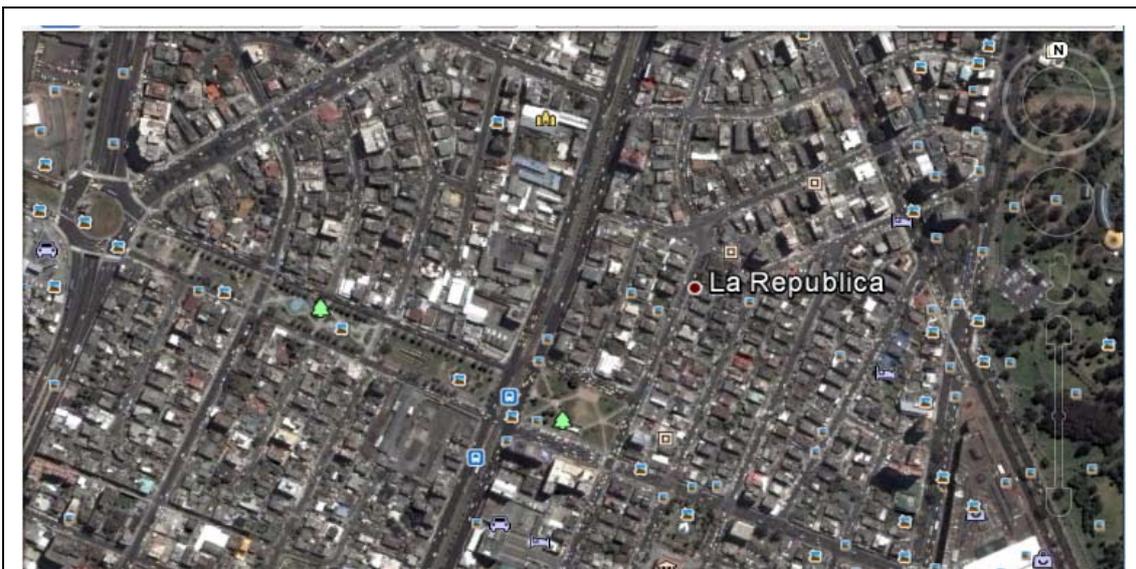
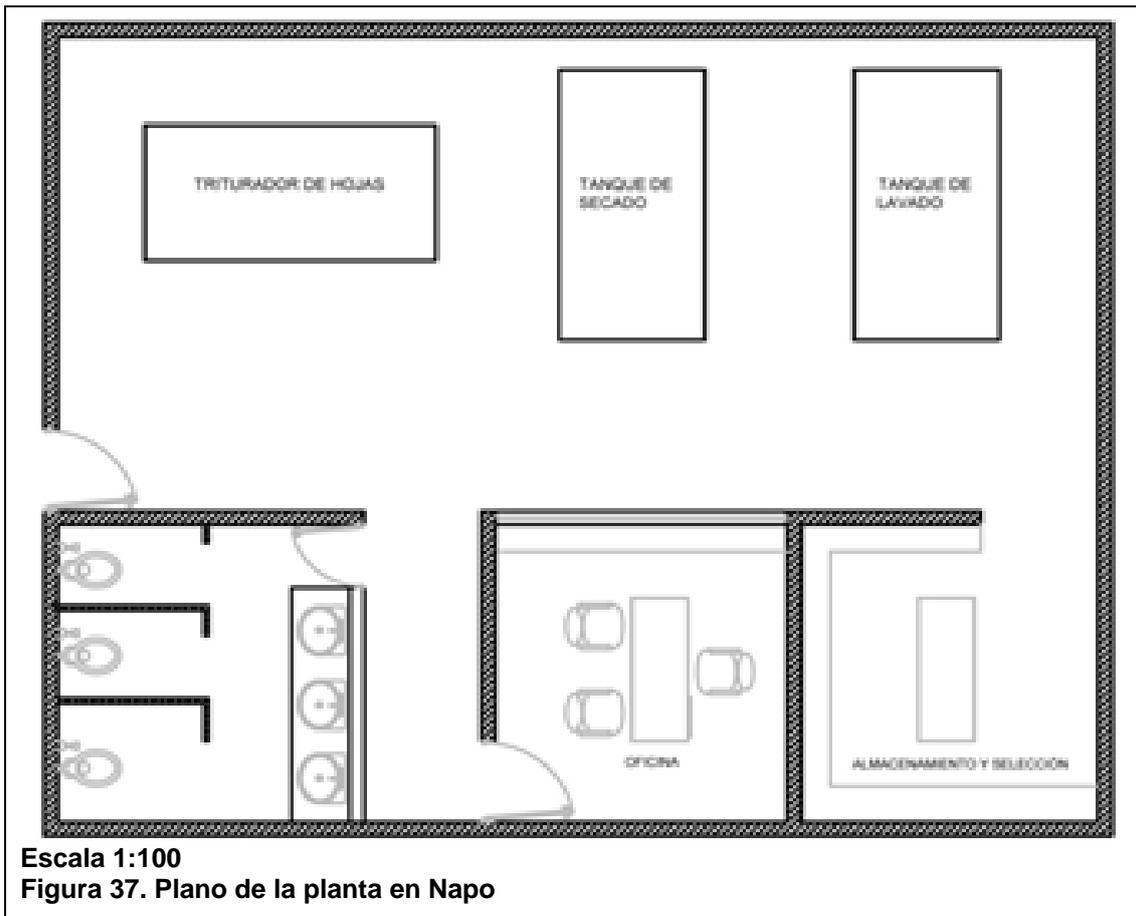
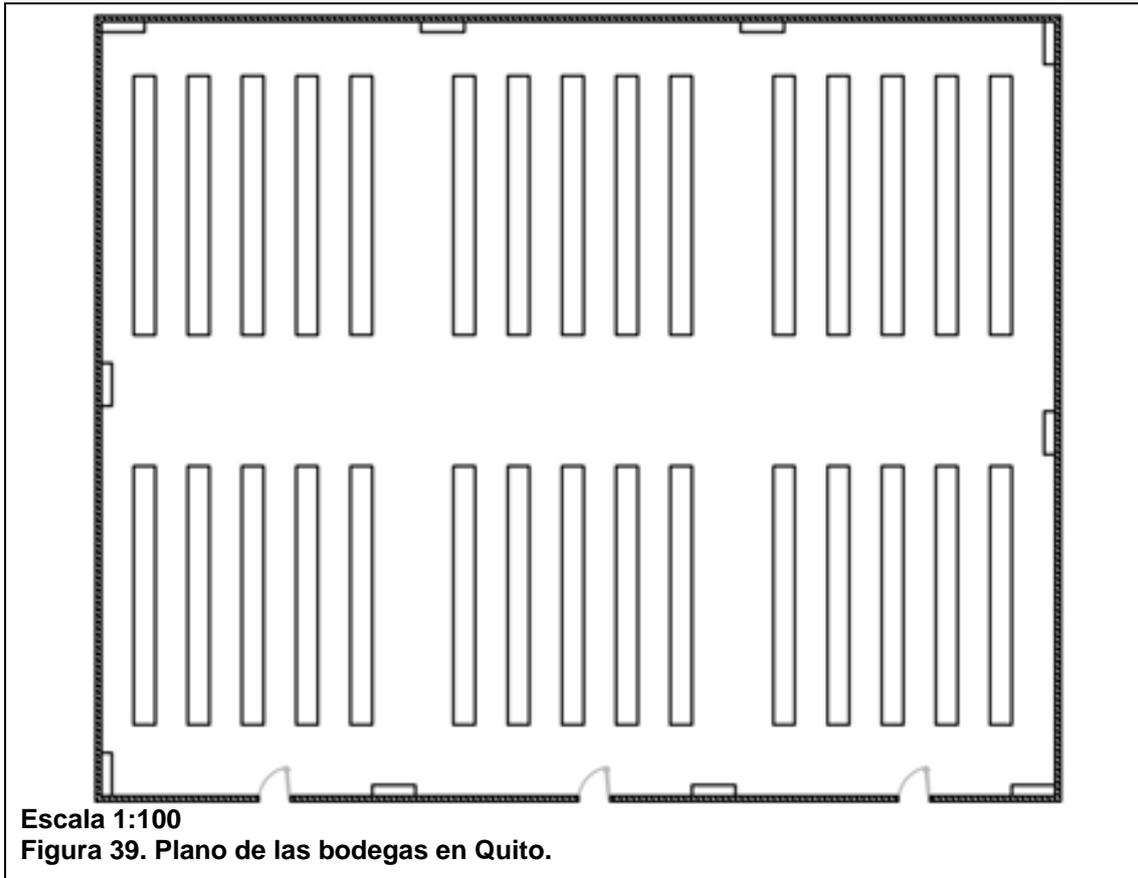


Figura 36. Ubicación de las oficinas administrativas en Quito

Tomado de: Google Earth.





5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

La localización que se elija para las bodegas de almacenamiento es indispensable para el éxito del plan de negocios. La ubicación más adecuada será aquella que posibilite maximizar el logro del objetivo definido para el plan. La selección de la localización del plan se define en dos parámetros: macro localización y micro localización. A continuación en la tabla 26 se realizará un análisis de tres sectores para determinar el sitio adecuado donde se instalarán las bodegas:

Tabla 26. Matriz de ponderación de ubicación geográfica

Matriz de ponderación							
Sector		Zambiza		Carcelén		Los chillos	
Factores relevantes	Ponderación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Tamaño del terreno	0.2	4	0.8	4	0.8	5	1
Costo de alquiler	0.3	5	1.5	4	1.2	3	0.9
Vías de acceso	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Mano de obra calificada	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Cercanía a distribuidores	0.1	5	0.5	5	0.5	3	0.3
SUMA TOTAL	1		4.4		4.1		3.6

Se alquilará una bodega de 1000 metros cuadrados en la ciudad de Quito ubicada en el Zambiza para bodegaje de las bebidas energizantes. El precio de alquiler de la bodega es \$800.

No se requiere de condiciones especiales de almacenaje solo deben encontrarse en un lugar fresco y seco por lo que se instalará un sistema de ventilación.

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Trimestralmente se almacenarán 69120 bebidas energizantes en 120 cajas con dimensiones de 21 cm de alto x 32 cm de largo. Por lo tanto se necesita una bodega de 1000 metros cuadrados es necesario adecuadas con estanterías.

Los inventarios de los productos almacenados serán manejados según el sistema PEPS (Primera entrada- primera salida), esto quiere decir que saldrán al mercado los productos que fueron ingresados primeros en el inventario. Se utiliza este modo de inventario ya que los productos son perecibles y tienen un tiempo de caducidad de un año.

Para alcanzar las proyecciones anuales de ventas se requiere producir 8'294.400 gramos de polvo de guayusa. Además para la logística de inventarios se deberá importar 3 contenedores de 40 pies, es decir 207.360 unidades, con lo cual se podrá abastecer los canales de distribución para poder cumplir con las ventas presupuestadas.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

RUNA es una empresa constituida que posee actualmente permisos municipales de patente, permiso del SRI y permiso de bomberos.

Sin embargo se deberán obtener todos los permisos para el funcionamiento de la planta, registro sanitario del producto y registro de marca.

A continuación se detallan los dos certificados adicionales a los de ley que tiene la empresa RUNA:

Certificado de Comercio Justo:

Es emitido por: SCIENTIFIC CERTIFICATION SYSTEMS, cuyo objetivo es mejorar el acceso a los mercados y las condiciones comerciales para los pequeños productores y los trabajadores en plantaciones agrícolas. Para poder obtener el certificado de comercio justo es necesario que las organizaciones funcionen de manera democrática, el proveedor debe cumplir con las leyes ambientales y sociales de su país y cada año en las inspecciones

anuales que se los realiza deben demostrar un mejoramiento continuo. (FAO, 2013).

Certificado Orgánico:

El mismo es emitido por: BSC Oko- garantie, cuyo objetivo es garantizar el buen estado y salubridad en el que se halla un alimento para ser consumido. (Ecología y Campo, 2011). Runa tiene la presente certificación por los procesos de: producción, procesamiento, comercio y exportación.

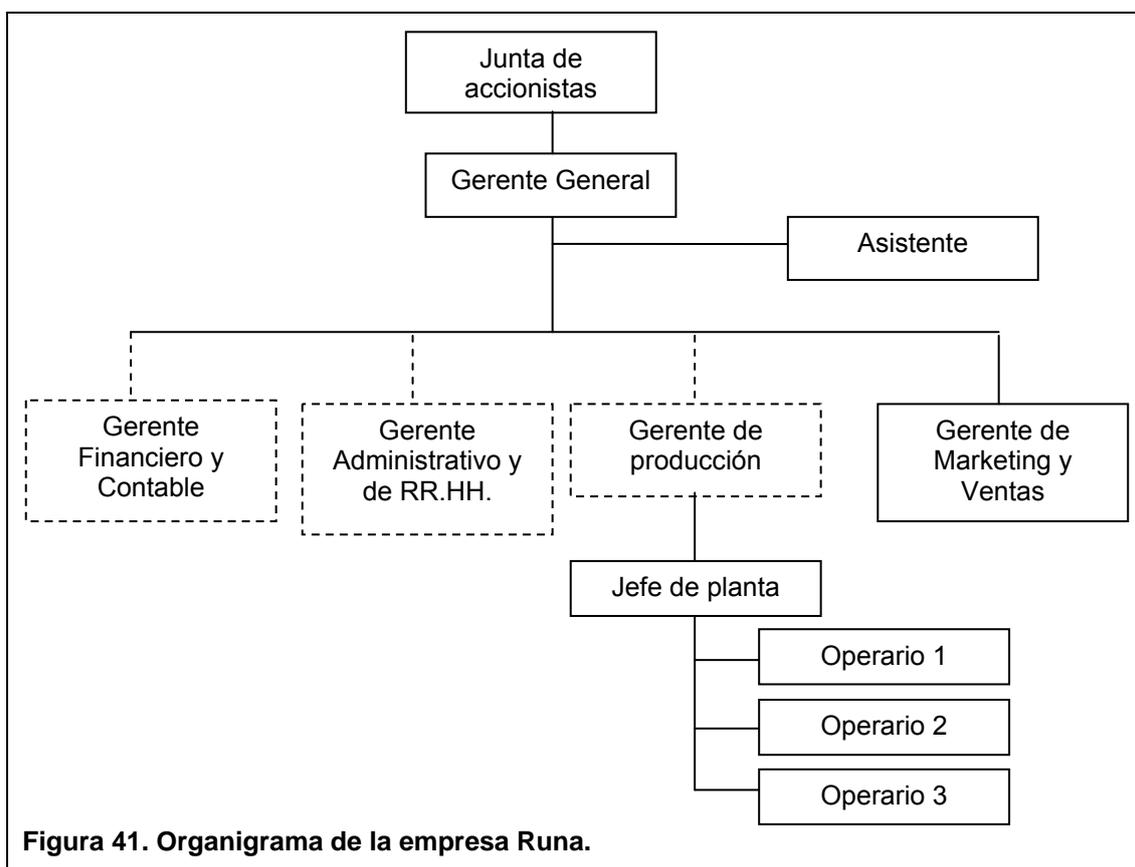
Ver anexo 17. Aspectos regulatorios y legales.

6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

A continuación se detallará el equipo de trabajo necesario para poner en marcha el negocio, se realizará un análisis de las funciones de cada uno de los cargos, los beneficio de los trabajadores, política de contratación, responsabilidades y derechos de los accionistas.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la compañía se encuentra como lo muestra el siguiente organigrama. Ver figura 41.



El área de Recursos Humanos y control financiero será ejecutada en un inicio por el Gerente General con la ayuda de la empresa Rusell Bedford que llevará la contabilidad de la empresa. Por otro lado, la asistente ayudará a los gerentes de áreas. Finalmente, las responsabilidades de la gerencia de

producción serán desarrolladas en un inicio por el jefe de planta con la supervisión del gerente general.

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1 Manual Descriptivo de Funciones y Cargos

Es importante establecer las responsabilidades de los funcionarios claves de la compañía con el objetivo de alcanzar las metas de la empresa y el desarrollo de la misma a través del buen desempeño del equipo de trabajo.

6.2.1.1 Gerente General/ Representante Legal

En la tabla 27 a que se encuentra a continuación se detalla el perfil requerido para el cargo de Gerente General . Actualmente el Gerente General es el señor Francisco Mantilla quien a su vez es el representante legal.

Tabla 27. Perfil Gerente General

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
Educación	Ingeniero Comercial con Certificado TOEFEL o First Certificate of Cambridge	<ul style="list-style-type: none"> • Representación Legal de la empresa. • Planificar los objetivos gerenciales y específicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. • Realizar los planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo. • Organizar la estructura de la empresa y liderar la misma. • Aprobar el presupuesto general de la empresa por áreas. • Aprobar cualquier tema legal y financiero. • Manejo de las relaciones públicas de la empresa. • Presentar Balances a los accionistas, cuentas de pérdidas y ganancias que reflejen la situación económica de la empresa así como entrega de informes anuales y propuestas de distribución de utilidades de los accionistas. • Crear e implementarlas políticas y procedimientos para el control administrativo y organizacional. • Contratación del personal idóneo para el cargo. • Administración de sueldos, salarios e incentivos y administración de beneficios de los empleados. • Delegar autoridad a las diferentes áreas. • Dirección de cumplimiento de objetivos por áreas. • Establecer normas de desempeño. • Medir desempeño personal y organizacional • Comparar el desempeño real con las normas establecidos. • Empezar acciones correctivas.
Habilidad	Capacidad de análisis, habilidades de trabajo en equipo y cooperación, orientación al cliente, comunicación efectiva, conciencia organizacional, liderazgo y habilidades en negociación.	
Experiencia	Mínimo 3 años	
Reporta a:	Junta de accionistas	
Supervisa a:	Gerente de Marketing y Ventas y Jefe de Planta	

Tomado de: DAVID, 2009, Administración estratégica

6.2.1.2 Gerente de Marketing y Ventas

En la tabla 28 que se encuentra a continuación se detalla el perfil requerido para el cargo de Gerente de Marketing y Ventas.

Tabla 28. Perfil Gerente de Marketing y Ventas

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
Educación	Ingeniero Comercial o Marketing con Certificado TOEFEL o First Certificate of Cambridge.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de clientes. • Venta de productos y servicios. • Planeación de productos y servicios. • Distribución. • Investigación de mercado. • Desarrollo de nuevos productos. • Innovar nuevos canales de distribución. • Realizar y monitorear el plan de marketing. • Monitorear a los agentes comerciales, evaluación del desempeño y cumplimiento de los mismos. • Realizar planes de incentivos. • Coordinar la logística nacional e internacional. • Servicio post-venta. • Realizar las negociaciones con los proveedores para tener beneficios en compras en cuanto a precios, plazos y tiempos de entrega. • Analizar el stock de materia prima, sistema de procesos y productos terminados.(FRE R. DAVID, Administración Estratégica)
Habilidades	Habilidad de comunicación y persuasión.	
Experiencia	Mínimo 4 años en empresas con parecido giro de negocio.	
Reporte a	Gerente General.	
Supervisa a	Agentes comerciales y distribuidores.	

Tomado de: DAVID, 2009, Administración estratégica

6.2.1.3 Asistente

En la tabla 29 que se encuentra a continuación se detalla el perfil requerido para el cargo de Asistente.

Tabla 29. Perfil Asistente

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
Educación	Secretariado Bilingüe	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la cultura de la organización • Conocer las actividades de los gerentes de área • Organizar reuniones y confirmar la asistencia • Establecer contactos telefónicos • Envío de proformas • Redactar y presentar correctamente informes y comunicados • Atender a las visitas
Habilidades	Redacción y prolijo en las actividades	
Experiencia	Mínimo 3 años en empresas con parecido giro de negocio.	
Reporte a	Gerentes de áreas	
Supervisa a	N/A	

Tomado de: DAVID, 2009, Administración estratégica

6.2.1.4 Jefe de Planta

En la tabla 30 que se encuentra a continuación se detalla el perfil requerido para el cargo de Jefe de Planta.

Tabla 30. Perfil Jefe de Planta

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
Educación	Técnico agrónomo.	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de material prima- transformación y empaque. • Carga y despacho de órdenes. • Control de calidad. • Capacitación de los trabajadores . • Desarrollo de políticas de producción. • Laboratorio de procesamiento. • Elaborar el presupuesto para el área. • Monitorear continuamente el proceso productivo con el objetivo de encontrar los procesos más eficaces y eficientes. • Asistencia técnica a agricultores. • Control de producción orgánica. • Garantizar la disponibilidad de material prima. • Generación de información estadística de los agricultores y de sus plantaciones. (FRE R. DAVID, Administración Estratégica)
Habilidades	Liderazgo, manejo de personas y pensamiento analítico.	
Experiencia	Mínimo 2 años en empresas con parecido giro de negocio.	
Reporte a	Gerente General.	
Supervisa a	Operarios	

Tomado de: DAVID, 2009, Administración estratégica

6.2.1.5 Operarios

En la tabla 31 que se encuentra a continuación se detalla el perfil requerido para el cargo de Operarios.

Tabla 31. Perfil operarios

DATOS GENERALES		RESPONSABILIDADES
Educación	Técnico Bachiller.	• Manejo de la materia prima y maquinaria
Habilidades	Manejo de maquinaria y trabajo en equipo.	
Experiencia	Mínimo 1 año en empresas con parecido giro de negocio.	
Reporte a	Jefe de Planta.	
Supervisa a	N/A	

Tomado de: DAVID, 2009, Administración estratégica

6.3 REMUNERACIÓN COLABORADORES

La remuneración de los colaboradores se especificará en sus contratos individuales, la misma se encuentra detallada en las tablas 32, 33 y 34.

La remuneración de los trabajadores se especifica en el siguiente cuadro:

Tabla 32. Remuneración Colaboradores primer año.

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General y	\$ 1,000.00	1	\$ 12,000.00	\$ 1,122.00	\$ 10,878.00	\$ 1,000.00	\$ 318.00	\$ -	\$ 453.25	\$ 1,338.00	\$ 3,109.25	\$ 13,987.25
Marketing y ventas	\$ 800.00	1	\$ 9,600.00	\$ 897.60	\$ 8,702.40	\$ 800.00	\$ 318.00	\$ -	\$ 362.60	\$ 1,070.40	\$ 2,551.00	\$ 11,253.40
Jefe de Planta	\$ 800.00	1	\$ 9,600.00	\$ 897.60	\$ 8,702.40	\$ 800.00	\$ 318.00	\$ -	\$ 362.60	\$ 1,070.40	\$ 2,551.00	\$ 11,253.40
Asistente	\$ 318.00	1	\$ 3,816.00	\$ 356.80	\$ 3,459.20	\$ 318.00	\$ 318.00	\$ -	\$ 144.13	\$ 425.48	\$ 1,205.62	\$ 4,664.82
Obreros	\$ 318.00	4	\$ 15,264.00	\$ 1,427.18	\$ 13,836.82	\$ 1,272.00	\$ 1,272.00	\$ -	\$ 576.53	\$ 1,701.94	\$ 4,822.47	\$ 18,659.29

Tabla 33. Remuneración Colaboradores tercer año.

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	
Gerente General y Financiero	\$ 1,000.00	1	\$12,000.00	\$1,122.00	\$10,878.00	\$1,000.00	\$ 318.00	\$ 906.50	\$ 453.25	\$1,338.00	\$ 4,015.75	\$14,893.75
Gerente de Marketing y ventas	\$ 800.00	1	\$ 9,600.00	\$ 897.60	\$ 8,702.40	\$ 800.00	\$ 318.00	\$ 725.20	\$ 362.60	\$1,070.40	\$ 3,276.20	\$11,978.60
Jefe de Planta	\$ 800.00	1	\$ 9,600.00	\$ 897.60	\$ 8,702.40	\$ 800.00	\$ 318.00	\$ 725.20	\$ 362.60	\$1,070.40	\$ 3,276.20	\$11,978.60
Asistente	\$ 318.00	1	\$ 3,816.00	\$ 356.80	\$ 3,459.20	\$ 318.00	\$ 318.00	\$ 288.27	\$ 144.13	\$ 425.48	\$ 1,493.88	\$ 4,953.09
Obreros	\$ 318.00	5	\$ 19,080.00	\$ 1,783.98	\$ 17,296.02	\$ 1,590.00	\$ 1,272.00	\$ 1,441.34	\$ 720.67	\$ 2,127.42	\$ 7,151.42	\$ 24,447.44

Tabla 34. Proyección salarial

Concepto	Proyección año 1	Proyección año 2	Proyección año 3	Proyección año 4	Proyección año 5
Gerente General y financiero	\$13,987.25	\$14,893.75	\$14,893.75	\$14,893.75	\$14,893.75
Gerente de marketing y ventas	\$11,253.40	\$11,978.60	\$11,978.60	\$11,978.60	\$11,978.60
Asistente	\$4,664.82	\$4,953.09	\$4,953.09	\$4,953.09	\$4,953.09
Jefe de planta	\$11,253.40	\$11,978.60	\$11,978.60	\$11,978.60	\$11,978.60
Obreros	\$4,664.82	\$4,953.09	\$4,953.09	\$4,953.09	\$4,953.09

A partir del tercer año debido al nivel de producción se agregará un operario más como lo muestra la tabla 33.

Los colaboradores de la empresa cuentan con los respectivos beneficios de ley entre los que se encuentran: décimo tercero, décimo cuarto, beneficios sociales, utilidades, fondos de reservas y vacaciones.

Ver anexo 18. Beneficios sociales colaboradores.

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

6.4.1 Política de Contratación

Se elaborará un manual de contratación el cual contendrá las políticas y procesos que deberán ser cumplidos por la personas que formen parte de la empresa. Por el momento esta área estará a cargo del Gerente General pero en futuro lo manejará el departamento de Talento Humano.

Requerimiento de personal

Art. 1. La contratación de las personas estará a cargo del departamento de Talento Humano. La creación de puestos temporales o fijos será de acuerdo a la estructura organizacional definida y cada área deberá realizar la solicitud mediante un informe que detalle las necesidades y perfil requerido para el puesto.

Reclutamiento

Art. 2. El reclutamiento iniciará con la recepción de hojas de vida, y documentos personales de los postulantes y se procederá un proceso de calificación.

Remuneración

Art. 3. Los salarios se cancelan con cheque los últimos días del mes y puntualmente los demás beneficios correspondientes.

Art. 4. Para el pago de la remuneración se entrega al colaborador un rol de pagos en el cual conste el detalle del ingreso y egresos correspondientes al mes, uno debe ser firmado para registro de la empresa.

Art. 5. De acuerdo a metas de producción se pagará incentivos.

Art. 6. En el caso de ventas se pagará comisiones de acuerdo al cumplimiento de metas fijadas. Las comisiones serán canceladas un vez que la venta sea cobrada.

Ver anexo 19. Políticas y proceso de contratación.

Beneficios adicionales:

- Canasta navideña.
- Día de cumpleaños: el empleado tendrá un día de vacación.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

Se rigen a políticas de un buen gobierno corporativo con el objetivo de promover una participación informada y activa de los accionistas en la Junta General. Por lo tanto se realizará todas las actividades necesarias para que la misma cumpla sus funciones y competencias. Así mismo el amparo de los principios de igualdad de accionistas a sus debidos derechos respectivos de voto. (GEMASACORP, 2013)

Los accionistas tienen los siguientes derechos:

- Derecho a elegir y ser elegidos dentro del directorio.
- Participar con voz y voto en el directorio y decisiones del mismo.
- Percibir utilidades.
- Participar de manera activa en la empresa.

Los accionistas tienen las siguientes obligaciones:

- Realizar el respectivo aporte de capital y responder solidariamente por el monto de sus aportaciones.
- Nadie debe tener poderes ilimitados.
- Todos los poderes deben estar sujetos a control.
- Debe existir una política clara, explícita, escrita y firmada de las funciones de cada uno de los miembros.

Los accionistas tienen los siguientes porcentajes de acciones:

Runa LLC - 58% - 700.000

Fideicomiso Creecuador - 42% - 500.000

Las mismas que no pueden ser transferidas a terceros. Los dividendos generados no serán repartidos durante los primeros 5 años del plan debido a que se reinvertirá en publicidad, promoción y stock.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Art. 14. Se contratará asesores externos en diferentes áreas según vaya requiriendo, se iniciará por contratar a la empresa Russell Bedford para que lleve la contabilidad de la empresa por un valor de USD 200,00 mensuales y a la empresa ALGISEC para la guardianía en las noche en la bodega en Quito por un valor de USD 200,00.

7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se plasmará en el cronograma general las actividades necesarias que se desarrollarán para poner en marcha el negocio. En el mismo se determinarán los tiempos necesarios para las actividades y los planes de contingencia para imprevistos y riesgos que puedan suceder durante la implementación y desarrollo del proyecto.

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

En la tabla 35 se detallan todas las actividades necesarias para la elaboración y comercialización de una bebida energizante elaborada a base de guayusa.

Tabla 35. Actividades necesarias para poner en marcha el negocio.

Actividad	Fecha de inicio	Duración en días	Fecha final	Responsable
1. Realizar el plan de negocios	30/08/2012	241	28/04/2013	Asesores externos
2. Obtención del permiso de importador	29/04/2013	5	3/5/13	Gerente General
3. Obtención del permiso de exportador	29/04/2013	5	3/5/13	Gerente General
4. Obtención de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de actividades económicas en el distrito metropolitano de Quito para la instalación de las bodegas	6/5/13	15	24/05/2013	Gerente General
5. Obtención del Registro Sanitario	24/05/2013	60	24/07/2013	Jefe de planta
6. Ubicación y negociación de arriendo de las bodegas	24/07/2013	5	29/07/2013	Jefe de planta
7. Compra de muebles y enseres, equipos de oficina y adecuación	29/07/2013	5	2/8/13	Asistente
8. Adquisición de maquinaria y equipo.	2/8/13	30	2/9/13	Jefe de planta
9. Instalación de la maquinaria	2/9/13	15	20/09/2013	Jefe de planta
10. Adecuación de las oficinas y bodegas	23/09/2013	5	27/09/2013	Jefe de planta
11. Negociación con los proveedores del Oriente y adquisición de materia prima	27/09/2013	15	18/10/2013	Gerente General
12. Diseño de planificación de publicidad y promoción	18/10/2013	10	1/11/13	Gerente de Marketing y Ventas
13. Creación de la página web	1/11/13	6	6/11/13	Gerente de Marketing y Ventas
14. Selección, contratación y capacitación del personal	6/11/13	13	22/11/2013	Gerente General
15. Negociación con la naviera	6/11/13	13	22/11/2013	Gerente General
16. Proceso de transformación de la hoja de guayusa	22/11/2013	45	4/1/14	Operarios
17. Exportación de la materia prima y proceso de elaboración	4/1/14	60	28/02/2014	New Jersey Bottling Company
18. Entrega de la primera importación de bebidas energizantes	28/02/2014	10	14/03/2014	Jefe de planta
19. Negociación con los distribuidores	14/03/2014	20	30/03/2014	Gerente de Marketing y Ventas
20. Evento de lanzamiento	4/4/14	1	4/4/14	Gerente de Marketing y Ventas
21. Inicio de actividades	4/4/14	30	4/5/14	

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

Con el diagrama de Gantt se pretende mostrar el cronograma que muestra de manera gráfica y detallada las actividades que han de realizarse para poner en marcha el negocio. Ver Tabla 36.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

En el cronograma señalado anteriormente existe la posibilidad de que la empresa RUNA tenga los siguientes inconvenientes o sucesos que retrasen la terminación de actividades del plan.

- **Problemas en la obtención de los permisos de operación.** Es una de las etapas fundamentales en el desarrollo del plan de negocios ya que la empresa debe poseer todos los permisos para poder iniciar los procesos de operación de la misma.

Plan de acción: Buscar asesoría de expertos para que los documentos sean tramitados de una manera eficiente.

- **Clima que afecte a las plantaciones de guayusa.** Si existe mal clima en el oriente ecuatoriano se podrían producir retrasos en la adquisición de materia prima.

Plan de acción: Búsqueda constante de nuevos proveedores y zonas de cultivo.

- **Retraso en los trámites de exportación de la hoja de guayusa.** Se pueden producir demoras en la Aduana del Ecuador lo que retrasaría la llegada de la materia prima a Estados Unidos.

Plan de acción: Trabajar con una naviera de prestigio para mayor agilidad en los procesos.

- **Retraso en los trámites de importación de las bebidas energizantes.** El momento que las bebidas llegan a Ecuador deben pasar por el trámite para la nacionalización de las mismas, se podrían dar retrasos en este proceso.

Plan de acción: Mantener producto inventariado para poder cubrir la demanda.

- **Disminución de la demanda del producto por reducción de precios de la competencia**

Plan de acción: Se realizará campañas agresivas de publicidad destacando las características diferenciadoras del producto.

8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo se plantearán algunos de los supuestos para desarrollar el plan de negocio; dentro de los mismos se describen algunos problemas que podrían aparecer durante el desarrollo del plan de negocios.

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

8.1.1 Supuestos Utilizados

El plan de negocio está proyectado para cinco años. Los precios serán constantes, por lo tanto no se incluye el factor inflación y se lo presentará en dólares americanos. Para el plan de negocios se consideran tres escenarios con financiamiento y tres escenarios sin financiamiento: optimista, pesimista y esperado.

- **Depreciación:** Se utilizará la metodología de línea recta, obteniendo un valor de rescate de USD 1,038.18.
- **Amortización del préstamo:** El monto es de USD 35,543.60 El préstamo será solicitado en la Corporación Financiera Nacional (CFN), a un plazo de cinco años con una tasa de 10,85% de interés anual y cuotas mensuales de USD 913.77.
- **Costo de oportunidad:** El costo de oportunidad es de 12,69% para el escenario apalancado; y 14.80% para el escenario sin deuda, calculado con el CPPC.

Ver anexo 20. Depreciación, amortización de inversión y costos financieros.

- La política de crédito de la empresa con respecto al pago de proveedores será de 45 días a la recepción de la mercadería y de igual forma se otorgará crédito a clientes fijos de máximos 30 días.

8.1.2 Criterios Utilizados

- **Canal de distribución:** Se utilizará el mismo canal de distribución de la industria es decir canales detallistas.
- **Establecimiento geográfico:** Se determinó el lugar para el ciclo de operaciones utilizando el método cualitativo de puntuación donde se calificó los principales factores que afectan la localización.
- **Permisos de funcionamiento:** Todos los trámites para iniciar el funcionamiento estarán a cargo del gerente general.
- **Tácticas de ventas:** Se realizará la publicidad en varios medios publicitarios: televisión, radio, prensa y redes sociales.
- **Compensación laboral:** La estrategia es iniciar las actividades con remuneraciones justas, basadas en el Código del Trabajo de Ecuador.
- **Número de colaboradores:** El número de colaboradores para iniciar las actividades del plan de negocios es de 7 personas, aunque la nómina está calculada con 10 personas.
- **Ventajas competitivas:** La bebida energizante de guayusa es natural y brinda energía sostenible con interesantes beneficios a la salud.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Nivel de Ventas superior o inferior al Esperado

En caso de una demanda superior a la esperada, se deberán implementar estrategias de crecimiento, aumentado la capacidad de la planta, comprar nuevos equipos e incrementar la importación de bebidas y factor humano.

9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

La evaluación financiera que se desarrollará en el presente capítulo tiene como objetivo plantear la viabilidad financiera del plan de negocios, averiguar la liquidez futura de la empresa y el retorno a los inversionistas.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

Se consideran los rubros que serán necesarios para cubrir los costos y gastos previos al inicio de operaciones del plan de negocios, los mismos suman USD 88, 859.07.

9.1.1 Activos Fijos

Dentro de activos fijos se encuentra la adecuación de las instalaciones y mejoras de la oficina, la bodega y la planta. Los equipos de computación, equipos de oficina, maquinaria, muebles y enseres deberán ser incluidos en este rubro. El total requerido para estos activos es de USD 45,181.67 para los tres primeros años, el tercer año se adquirirán nuevos equipos de cómputo con un aumento en activos a USD 48,296.21.

Ver anexo 21 y 22. Proforma de muebles y escritorios.

9.1.2 Activos Intangibles

Los activos intangibles son todos los gastos de registros de importador y exportador, registro sanitario, la licencia de funcionamiento, los permisos de funcionamiento de la oficina, registro de marca y nombre comercial. La inversión total en este tipo de activos es de USD 2,200.00.

9.1.3 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se encuentra conformado por los sueldos y salarios para los empleados, pago de servicios básicos, compra de suministros de oficina, pago del arriendo, gastos generales y publicidad. El total del capital de trabajo es de USD 41,477.40.

Ver Anexo Financiero 23. Inversión inicial, activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

9.2 FUENTE DE INGRESOS

Los ingresos para la empresa RUNA se obtendrán mediante la venta de las bebidas Runa Mora y Runa Pura cuya proyección se puede observar en el Capítulo 4, Plan de Marketing, en el numeral 4.8, tabla 14. Ver tabla 37.

Tabla 37. Proyección de ventas escenario esperado.

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total unidades mensuales	17280	19812	22714	26041	29857
Total unidades anuales	207360	237738	272567	312498	358279
Total Ingresos	\$487,296.00	\$558,684.86	\$640,532.20	\$734,370.16	\$841,955.39

9.3 COSTOS Y GASTOS

9.3.1 Gastos Fijos

A continuación se muestra la tabla 38 donde detallan los gastos fijos mensuales del plan de negocios.

Tabla 38. Gastos fijos anuales

GASTOS FIJOS	
Gastos Servicios Básicos	\$5,040.00
Gastos Sueldos y salarios	\$41,158.87
Arriendos	\$7,200.00
Depreciaciones	\$5,244.89
Amortizaciones	\$440.00
Gastos de Mantenimiento	\$650.00
Gasto de Reposición de Materiales	\$55.67
Marketing	\$49,242.32
Asesoría contable	\$2,400.00
Gastos de distribución	\$5,160.00
Servicios de Internet	\$1,250.00
Gastos de Provisiones	\$2,030.00
Suministros de oficina y limpieza	\$1,440.00
TOTAL	\$121,311.75

9.3.2 Costos Fijos

En el cuadro a continuación se detallan los costos fijos del plan de negocios hasta el segundo año, a partir del tercer año se aumenta la mano de obra directa por la entrada de un nuevo obrero para cumplir con la producción requerida. Ver tabla 39.

Tabla 39. Costos fijos anuales

COSTOS FIJOS	
Costo de Servicios – Almacenamiento	\$5,160.00
Costos Arrendamiento – Bodega	\$9,600.00
Costo de Servicios – Producción	\$2,880.00
Costos Arrendamiento – Fabrica	\$4,800.00
MOD	\$18,659.29
TOTAL	\$41,099.29

9.3.3 Costos Variables

Los costos variables se encuentran calculados de acuerdo al nivel de producción. Las dos presentaciones tendrán los mismos costos de producción. Ver tabla 40.

Tabla 40. Costos variables

ESTRUCTURA DE COSTOS	
Detalle	Costo
40 gramos de Guayusa	\$ 0.03
Funda aluminizada	\$ 0.01
Transporte al puerto de Guayaquil	\$ 0.01
Precio FOB de la bebida	\$ 1.00
Transporte costo unitario	\$ 0.12
ARANCEL	\$ 0.23
FODINFA	\$ 0.06
Presentación 250 ml.	\$ 1.45

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Se realizó el cálculo del margen bruto y operativo para los cinco años del plan de negocio, para los tres escenarios (optimista, pesimista y esperado); con deuda y sin deuda respectivamente.

El margen bruto del primer año en el escenario normal apalancado es de USD 145,089.26; y el margen operativo del primer año es de USD 23,777.10 Ver tabla 41, 42 y anexo Financiero 24. Estado de Resultados.

Tabla 41. Margen de Utilidad Apalancado-Esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIO BRUTO	\$ 145,089.26	\$ 156,775.17	\$ 181,297.62	\$ 214,726.73	\$ 253,053.21
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 23,777.10	\$ 32,520.40	\$ 56,701.81	\$ 90,778.11	\$ 127,618.14
UTILIDAD NETA	\$ 12,901.44	\$ 19,041.32	\$ 35,154.23	\$ 57,659.23	\$ 81,949.60

Tabla 42. Margen de utilidad Desapalancado-Esperado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIO BRUTO	\$ 145,089.26	\$ 156,775.17	\$ 181,297.62	\$ 214,726.73	\$ 253,053.21
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 23,777.10	\$ 32,520.40	\$ 56,701.81	\$ 90,778.11	\$ 127,618.14
UTILIDAD NETA	\$ 15,360.01	\$ 21,008.18	\$ 36,629.37	\$ 58,642.66	\$ 82,441.32

9.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

El Estado de Resultados del plan de negocios ha sido proyectado para cinco años, contemplando los tres escenarios (optimista, esperado y pesimista) con y sin financiamiento respectivamente. Se tomó como base los ingresos por ventas menos los gastos por las ventas, incluido el pago del 15% de

participación a los empleados y el impuesto a la renta. Ver tabla 43 y anexo financiero 24. Estado de Resultados.

Tabla 43. Estados de resultados escenario esperado- apalancado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$ 487,296.00	\$ 558,684.86	\$ 640,532.20	\$ 734,370.16	\$ 841,955.39
COSTO DE VENTAS	\$ 342,206.74	\$ 401,909.69	\$ 459,234.58	\$ 519,643.43	\$ 588,902.19
GASTOS	\$ 121,312.15	\$ 124,254.78	\$ 124,595.81	\$ 123,948.62	\$ 125,435.07
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 23,777.10	\$ 32,520.40	\$ 56,701.81	\$ 90,778.11	\$ 127,618.14
UTILIDAD NETA	\$ 12,901.44	\$ 19,041.32	\$ 35,154.23	\$ 57,659.23	\$ 81,949.60

Para el escenario esperado-apalancado se obtiene una utilidad en el primer año de USD 12,901.44. Ver tabla 43.

Tabla 44. Estados de resultados escenario esperado- desapalancado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	\$ 487,296.00	\$ 558,684.86	\$ 640,532.20	\$ 734,370.16	\$ 841,955.39
COSTO DE VENTAS	\$ 342,206.74	\$ 401,909.69	\$ 459,234.58	\$ 519,643.43	\$ 588,902.19
GASTOS	\$ 121,312.15	\$ 124,254.78	\$ 124,595.81	\$ 123,948.62	\$ 125,435.07
BENEFICIO OPERATIVO	\$ 23,777.10	\$ 32,520.40	\$ 56,701.81	\$ 90,778.11	\$ 127,618.14
UTILIDAD NETA	\$ 15,360.01	\$ 21,008.18	\$ 36,629.37	\$ 58,642.66	\$ 82,441.32

Para el escenario esperado-desapalancado se obtiene una utilidad en el primer año de USD 15.360,01. Ver tabla 44.

NOTA: En los tres escenarios (optimista-pesimista – esperado) las ventas en el primer año vienen dados por el estudio del mercado. A partir del año 2 las mismas cambian de pendiente del porcentaje de crecimiento de la industria y al estudio del crecimiento de las ventas de otras marcas de bebidas energizantes realizado; ya que los supuestos iniciales no cambian debido a que los cambios se darán durante el desarrollo del proyecto.

9.6 BALANCE GENERAL PROYECTADO

El Balance general proyectado del plan de negocios ha sido proyectado para cinco años, contemplando los tres escenarios (optimista, esperado y pesimista) con y sin financiamiento respectivamente.

Para el escenario esperado apalancado los activos son todos los bienes de la empresa los cuales en el primer año alcanzan un valor de USD 126,497.54. Los pasivos son todas las obligaciones que tiene la empresa los mismos son de USD 73,182.08. El patrimonio lo conforma el capital social y las utilidades retenidas que suman un valor de USD 53.315,47. La compañía reinvierte las utilidades obtenidas para alcanzar mayores niveles de participación de mercado y mejor posicionamiento de marca. Ver tabla 45 y anexo financiero 25. Balance General.

Tabla 45. Balance General Actual Escenario Apalancado- Esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 126,497.54	\$ 178,824.81	\$ 204,418.86	\$ 227,801.91	\$ 267,984.31	\$ 435,433.70
Pasivos	\$ 73,182.08	\$ 162,636.28	\$ 119,219.53	\$ 107,467.99	\$ 90,004.24	\$ 175,510.57
Patrimonio	\$ 53,315.47	\$ 66,184.18	\$ 85,199.33	\$ 120,333.93	\$ 177,980.07	\$ 259,923.13
Total Pasivo+ Patrimonio	\$ 126,497.54	\$ 228,820.46	\$ 204,418.86	\$ 227,801.91	\$ 267,984.31	\$ 435,433.70

Tabla 46. Balance General Actual Escenario Desapalancado- Esperado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 126,497.54	\$ 178,824.81	\$ 214,639.00	\$ 237,244.20	\$ 289,826.56	\$443,320.28
Pasivos	\$ 37,638.43	\$ 113,603.35	\$ 89,411.70	\$ 75,387.53	\$ 69,327.23	\$140,379.64
Patrimonio	\$ 88,859.11	\$ 104,219.12	\$ 125,227.30	\$ 161,856.67	\$ 220,499.33	\$302,940.64
Total Pasivo+ Patrimonio	\$ 126,497.54	\$ 217,822.47	\$ 214,639.00	\$ 237,244.20	\$ 289,826.56	\$443,320.28

9.7 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

Se calcula el flujo de efectivo con una proyección de cinco años, considerando los tres escenarios, se obtienen los flujos utilizando el modelo CAPM, que se detalla a continuación: Ver figura 42, tabla 47 y anexo financiero 26. Flujo de caja.

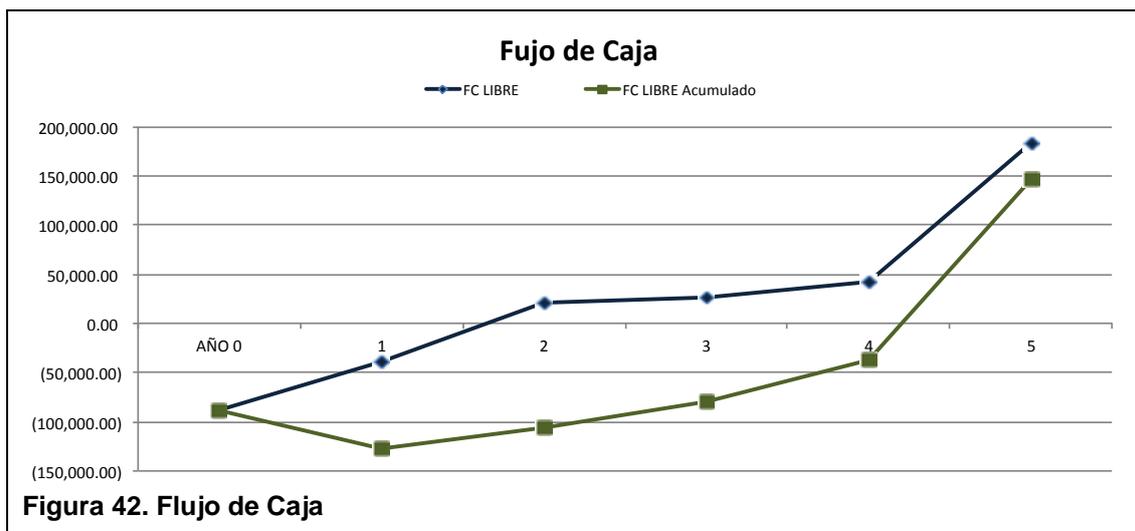


Tabla 47. Costos financieros

Costos Financieros		
	Apalancado	Desapalancado
CPPC	12.69%	14.80%
Kd	10.85%	10.85%
Ke	16.48%	14.80%
Rf	0.88%	0.88%
Bd	0.74	0.74
Ba	1.0545	0.74
(Rm-Rf)	7.65%	7.65%
Deuda	40.00%	0.00%
Patrimonio	60.00%	100.00%
EMBI	8.26%	8.26%

Tomado de: Damodaran-WEB, BCE

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

$$Q^* = \frac{Cf}{(P - Cv)}$$

Ecuación 2. Cálculo del punto de equilibrio.

(PYMES FUTURO, 2013)

Dónde:

Q*=Punto de equilibrio

Cf= Costos fijos totales

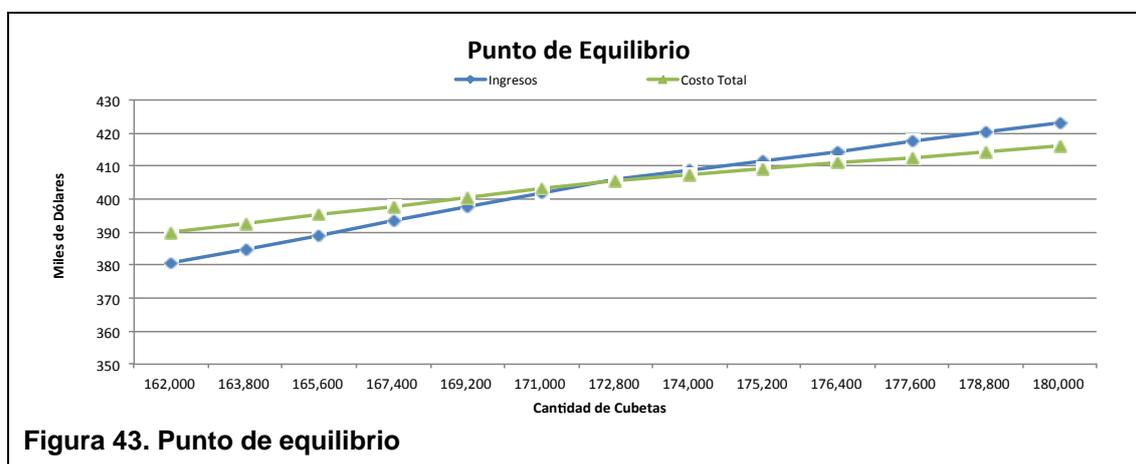
P= precio de venta unitario

Cv: Costo variable unitario

Se obtiene el punto de equilibrio del plan de negocios para la empresa RUNA mediante las cantidades mostradas en el cuadro a continuación de las bebidas “RUNA PURA” y “RUNA MORA”. Ver figura 43 y tabla 48.

Tabla 48. Punto de equilibrio

PRODUCTO	CANTIDAD	MONTO
Energizante lata pura	86163	\$202,482.95
Energizante lata mora	86163	\$202,482.95
TOTAL	172326	\$404,965.90



Para no perder ni ganar se deben vender 172.326 unidades de bebidas energizante. 86.132 latas de Runa Pura y 86.132 latas de Runa Mora.

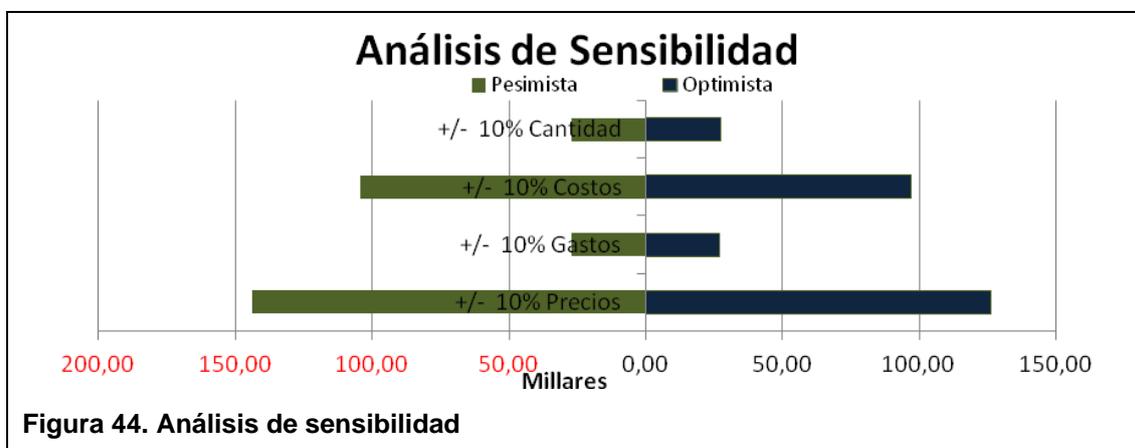
9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

9.9.1 Análisis de Sensibilidad

Análisis de sensibilidad del punto de equilibrio

Para realizar el análisis de sensibilidad se utiliza variaciones del 10% en el precio, gastos, costos y cantidad. En la figura 44 se puede observar que hay

un poco de sensibilidad al precio y ninguna para los gastos y costos. Ver anexo financiero 27. Análisis de sensibilidad.



9.9.2 Índices Financieros

9.9.2.1 Rentabilidad

Tabla 49. Índices de rentabilidad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	14.7%	21.4%	39.5%	64.9%	92.2%
ROA	13.3%	15.9%	24.9%	33.9%	29.3%
ROE	19.6%	22.3%	29.2%	32.4%	31.5%

ROI

En el caso de la empresa RUNA existe el primer año un ROI del 14.71% lo que indica que por cada dólar invertido se obtienen una ganancia de USD 0.15 lo cual nos indica que es una empresa rentable.

ROA

En el primer año por cada dólar invertido en un activo este produce USD 0.13 con lo cual se puede concluir que los activos generan valor.

ROE

El retorno para los accionistas es de 19.69% es decir por cada dólar que invirtió un accionista tiene una ganancias del USD 0.20.

9.9.2.2 Liquidez

Tabla 50. Liquidez

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Ácida	0.30	0.59	0.76	1.15	1.40
Liquidez (AC/PC)	1.04	1.75	2.15	2.95	2.38

El índice de liquidez promedio del plan es de 2.05, lo que quiere decir que la empresa posee la liquidez necesaria para enfrentar sus obligaciones.

9.9.2.3 Desempeño

Tabla 51. Desempeño

OPERATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días de caja	0	8	10	18	83
Días de clientes (clientes/Vtas. Diarias)	30	30	30	30	30
Días de inventarios MP (CMV/STOCK)	45	45	45	45	45
Días de inventarios (Precios/STOCK)	45	45	45	45	45
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	45	55	55	55	55

9.10 VALORACIÓN

Tabla 52. Valoración

	VAN	TIR	MÁXIMA CAJA NEGATIVA	TIEMPO DE RETORNO
Pesimista	USD 13,010.17	15.65%	126,510	4.32
Normal	USD 42,152.92	21.41%	126,510	4.18
Optimista	USD 81,971.45	27.90%	126,510	4.07

Valor actual neto (VAN) Al analizar el valor actual neto de los flujos estimados en el plan de negocios para el escenario esperado normal apalancado se obtiene un valor de USD 42.152,92; con lo cual se puede concluir que el plan es aceptable ya que el mismo genera valor sobre la inversión.

Tasa interna de Retorno (TIR) Los flujos estimados en el plan arrojan una tasa interna de retorno del 21.41% en el escenario esperado apalancado, lo cual refleja que el plan tiene una rentabilidad ya que supera la tasa de descuento utilizada para el cálculo.

10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se presentarán los detalles del financiamiento deseado, así como también el uso adecuado de los fondos para la creación y puesta en marcha del plan de negocios para la elaboración de una bebida energizante a base de guayusa.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Se requiere una inversión total de USD \$88,859.07, de los cuales el 50.84% se destinarán para activos fijos, 2.48% en activos intangibles y 46.68% para capital de trabajo calculado para cuatro meses.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital según el plan será de 60% de capital propio y 40% en deuda. Lo que resulta en USD 53,782.28 en capital y USD 35,076.79, en deuda.

Tabla 53. Estructura de capital y deuda

Activos	USD	Porcentaje
Capital Propio	\$53,315.43	60%
Préstamo	\$35,543.64	40%
Total	\$88, 859.07	100%

Tabla 54. Estructura contable inicial

DETALLE	MONTO
Activos	\$125,330.41
Activo Corriente	\$79,115.87
Disponible en Caja	\$41,477.44
Caja	\$1,000.00
Bancos	\$40,477.44
Inventarios	\$37,638.43
Activos Fijos	\$44,014.54
Activos Intangibles	\$2,200.00
Pasivos	\$72,715.22
Pasivo Corriente	\$37,638.43
Cuentas por Pagar Proveedores	\$37,638.43
Pasivo Largo Plazo	\$35,076.79
Patrimonio	\$52,615.19
Capital Social	\$52,615.19

10.3 CAPITALIZACIÓN

Se detalla a continuación cual es la ganancia total que tiene los accionistas, esto se obtiene calculando el flujo de caja de los socios sobre el flujo de las acciones.

Tabla 55. Capitalización

OPERATIVOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja socios	\$(53,315.32)	\$(48,615.54)	\$12,293.85	\$18,053.16	\$34,123.40	\$175,668.41
Cantidad de acciones	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00	\$10,000.00
Ganancia por acción	(\$5.33)	(\$4.86)	\$1.22	\$1.81	\$3.41	\$17.57

10.3.1 Pago Dividendos

Los dividendos los cinco primeros años se va a reinvertir.

10.4 USO DE FONDOS

Los recursos para este plan de negocios serán destinados para poner en marcha el negocio (activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo).

Entre los activos intangibles se encuentran el registro sanitario, certificado del IEPI y los demás permisos necesarios incluyendo los que se refieren a permisos de importación y exportación. Por otro lado, los activos fijos se refieren a maquinarias y herramientas necesarias. El detalle fondos de estas inversiones se encuentra en el anexo financiero 24.

Anexo financiero 24. Estado de Resultados.

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

A continuación se presenta los resultados económicos en los 3 escenarios (optimista, pesimista y normal), la metodología fue redactada en el capítulo 9.

Tabla 56. Resultados económicos

	VAN	TIR	MÁXIMA CAJA NEGATIVA	TIEMPO DE RETORNO
Pesimista	\$13,010.17	15.65%	126,510	4.32
Normal	\$42,152.92	21.41%	126,510	4.18
Optimista	\$81,971.45	27.90%	126,510	4.07

El retorno sobre la inversión que se obtiene para este plan tiene un promedio en los tres escenarios de 21.41%. Como se puede observar este porcentaje es mayor que el costo de oportunidad de los inversionistas, de esta manera se concluye que el plan de negocios para la empresa RUNA constituye una inversión atractiva sobretodo en el escenario optimista y esperado.

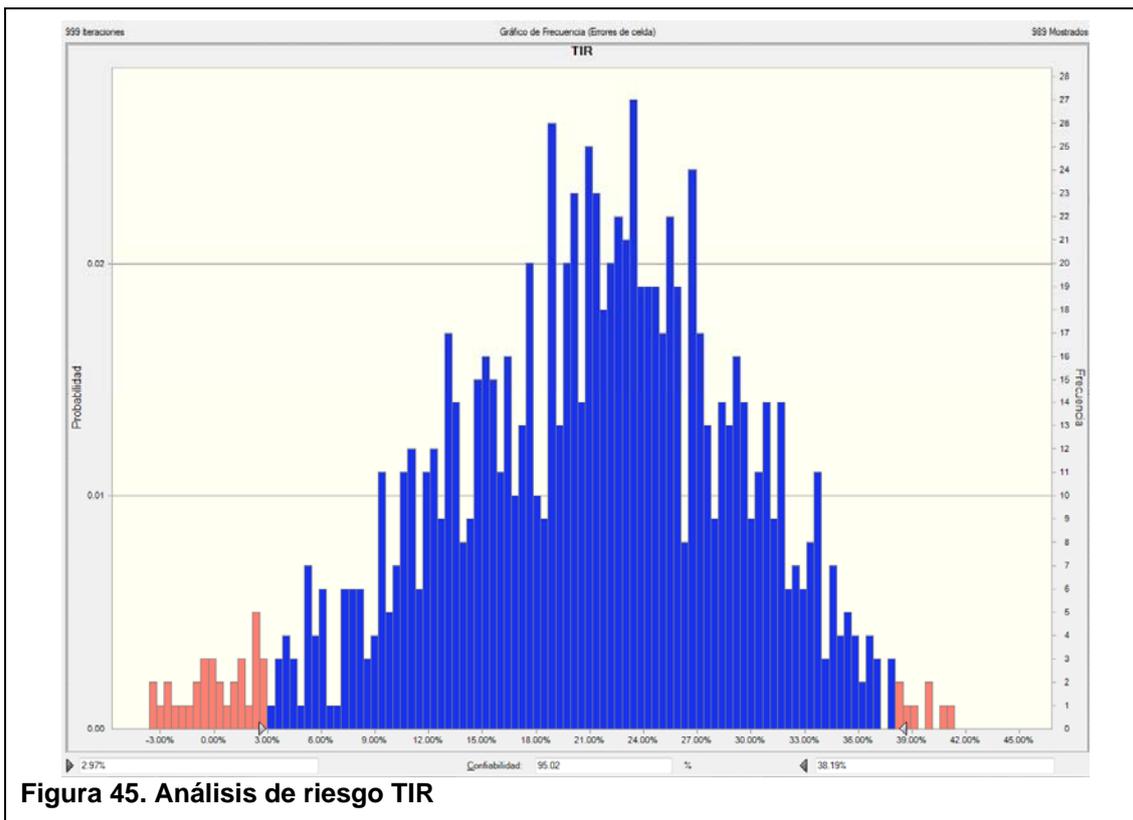


Figura 45. Análisis de riesgo TIR

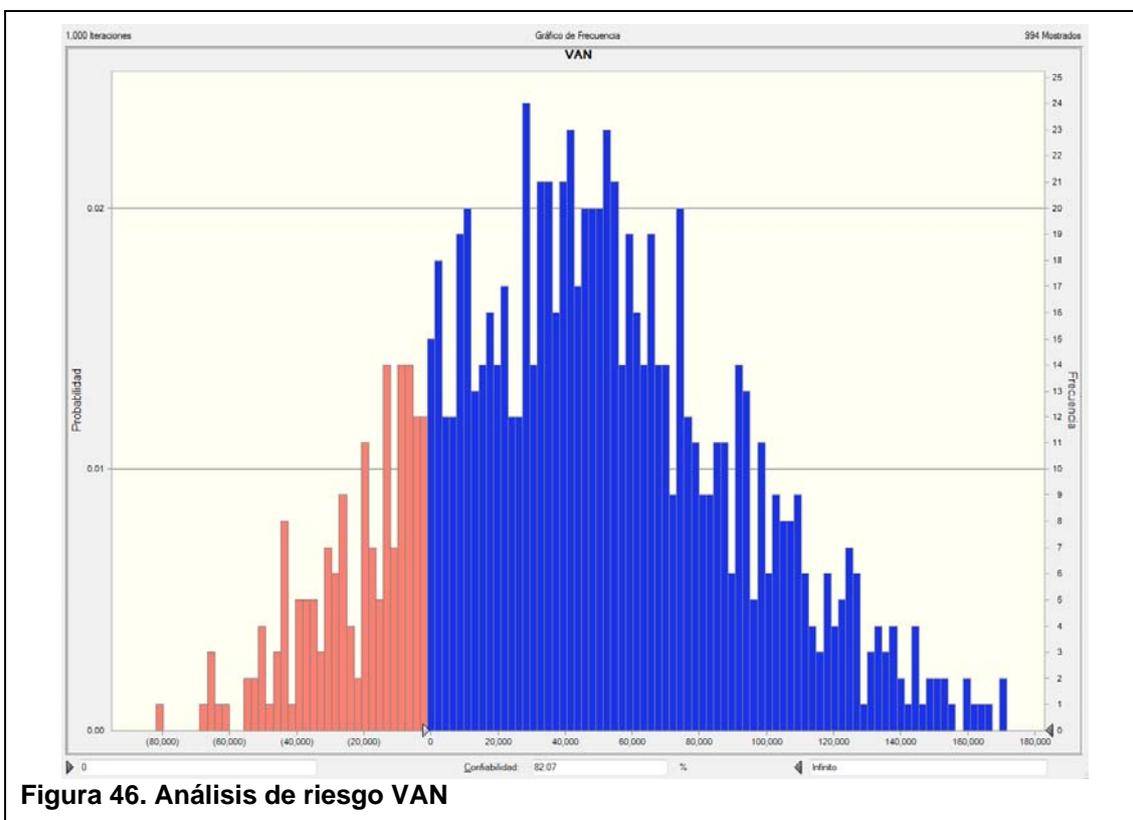


Figura 46. Análisis de riesgo VAN

11 CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- La industria de bebidas se encuentra en la etapa de crecimiento ya que su promedio es de 14,65% en los últimos cuatro años, lo que indica que al entrar en la misma se obtendrán beneficios económicos considerables.
- Se concluye que el plan de negocios se encuentra ubicada en una industria atractiva ya que para el año 2011 representó el 0.87% del valor total del PIB con ingresos anuales de ventas de USD 538.029,96 millones de dólares.
- La industria de bebidas es la que contribuye en mayor porcentaje al aumento de la canasta básica de los ecuatorianos con un porcentaje de 18.91%; pero de la investigación realizada se concluye que el precio de las bebidas energizantes no presenta variaciones significativas.
- Se determinó de acuerdo a la investigación de mercados que el 49% del mercado objetivo prefiere consumir bebidas energizantes cuando está muy cansado y tiene muchas cosas por hacer.
- Se concluye que el 76% del mercado objetivo conoce la planta de guayusa y el 70% de éste tiene una buena percepción de la misma, por lo tanto se encuentra dispuesta a probar y a consumir el producto.
- Se enviará la materia prima a Estados Unidos, donde se desarrollará el proceso de transformación para finalmente nacionalizar y comercializar las bebidas energizantes. Se importarán las bebidas ya que el 63% de la población encuestada prefiere una bebida importada frente a una bebida nacional.

- Se utilizará canales de distribución detallistas es decir un canal indirecto corto ya que el 92% de la población adquiere bebidas energizantes mediante estas vías.
- Se ofrecerá al cliente un producto de calidad, con un envase llamativo, certificaciones orgánicas e insignias del comercio justo.
- Se lanzará la bebida energizante al mercado utilizando las estrategias de desarrollo de producto y diferenciación ya que se desarrollará una nueva línea de negocio con características diferenciadoras.
- Mediante la implementación de esta idea de negocio Runa generará 7 plazas de empleo actualmente y en un futuro 10 plazas de empleo.
- Se entregará al país un producto distinto e innovador que tiene características diferenciadoras como son el ser un producto natural con certificaciones orgánicas y que promueve el comercio justo. Se pretende convertir a la guayusa en el producto insignia del Ecuador.
- Actualmente existen sembradas 500 hectáreas de guayusa cuya cosecha puede realizarse todo el año, con lo que se concluye que existe la proveeduría suficiente para iniciar el plan de operaciones.
- La empresa Runa deberá realizar la importación de un contenedor de 40 pies trimestralmente para utilizar de manera eficiente la capacidad de la maquinaria y además poder cumplir con la proyección de ventas.
- El negocio desde el punto de vista financiero es viable en los tres escenarios presentados ya que el VAN es mayor a 0. En el escenario esperado apalancado se obtiene un VAN de USD 42.152,92 y una TIR de 21,41%.

- El retorno sobre la inversión en el escenario esperado apalancado es de 14,71%, es decir que por cada dólar invertido en el proyecto se obtiene una ganancia de USD 0,15.

11.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Runa implementar el plan de negocios.
- La empresa deberá utilizar la estrategia de integración hacia atrás con plantaciones propias de guayusa para el control de la provisión de la materia prima.
- Realizar un estudio minucioso y detallado de las empresas de carga que realizarán el transporte de las bebidas energizantes para escoger el que tenga menor precio y mejor logística.
- Se recomienda a la empresa Runa utilizar el régimen aduanero de exportación temporal para perfeccionamiento pasivo. El mismo consiste en el envío temporal de las mercancías para su transformación, elaboración o reparación.
- Llevar estrictos controles de calidad de la materia prima para entregar un producto de excelencia al consumidor.
- Cuando el producto se encuentre posicionado dentro del mercado se recomienda la ampliación de la variedad de sabores de la bebida energizante y el desarrollo de nuevas líneas de productos.
- La empresa Runa debe realizar controles minuciosos para el abastecimiento y control de la materia prima.

- Hacia el futuro se recomienda la búsqueda de formas innovadoras de publicidad y promoción para atraer al mercado de los jóvenes.
- Se recomienda tener sumo cuidado con la elaboración de las estrategias para controlar el aumento y la disminución repentina de la demanda.

REFERENCIAS

- Artesanías Paranating. (2012). *Guayusa*. URL: paranatinga.blogspot.es. Recuperado el 19 de Enero del 2013
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Guayusa*. URL: http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst. Recuperado el 26 de Agosto del 2012.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Tasa de interés*. URL: <http://www.bce.fin.ec/frame>. Recuperado el 15 de Septiembre del 2012.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Inflación*. URL: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion>. Recuperado el 16 de abril del 2013.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Previsiones Macroeconómicas*. URL: <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>. Recuperado el 16 de abril del 2013
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. México: Pearson Prentice Hall.
- Cedro.org. (2012). *Bebidas Energizantes*. URL: <http://www.cedro.org.pe>. Recuperado el 27 de Septiembre del 2012 Investigación, 2013)
- Código Industrial Internacional Uniforme. (2012). *Revisión 3*. URL: <http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIIU.html>. Recuperado el 15 de Septiembre del 2012.
- Compartiendo conocimiento Economía, Empresa y Educación Financiera: Canales de distribución*. URL: <http://josesande.com/2010/02/03/tema-6-tipos-de-canales-de-distribucion>. Recuperado el 26 de enero 2013
- Compartiendo conocimientos. (2012). *Canales de distribución*. URL: <http://compartiendoconocimiento.files.wordpress.com/2010/01/marketing-mix-en-ipad.pdf>. Recuperado el 10 de Enero de 2013.
- Crece Negocios. (2013). *Definición de publicidad*. URL: <http://www.crecenegocios.com>. Recuperado el 11/03/2013
- Crecenegocios. (2012). *Cadena de valor*. Recuperado el 27 de diciembre del 2012. URL: <http://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor>.
- Crecimiento Empresarial Estratégico. (2013). *Estrategias de desarrollo de productos*. URL: <https://sites.google.com/site/competenciasestrategia>. Recuperado el 23 de enero del 2013

- DANE (2013). Clasificación Central de Productos (CPC) URL: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=145 Recuperado: 14 de Julio del 2013.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Definición. (2013). *Definición de tasa efectiva*. URL: <http://difenicion.d/tasa-efectiva>. Recuperado el 19 de Enero del 2013.
- Deguate.com. (2012). *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*. URL: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>. Recuperado el 2 de Octubre del 2012
- Ecología y Campo. (2011). *Certificación orgánica: importancia y beneficios*. URL: <http://www.ecologiaycampo.com/blog/archives/477>. Recuperado el 8 de febrero del 2013.
- Economia.com. (2012). *Economías de escala*. URL: www.economia48.com. Recuperado el 2 de Octubre del 2012.
- Eumed.net. (2007). *Alianzas Estratégicas: una vía para lograr una ventaja competitiva*. URL: www.eumed.net/ce/2007b/zfmc.htm. Recuperado el 23 de enero del 2013
- FAO. (2013). *¿Qué es el comercio justo?*. URL: <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s04.htm>. Recuperado el 9 de Febrero del 2013
- Galindo E. (2006). *Estadística métodos y aplicaciones*. Ecuador: Prociencia Editores.
- GEMASACORP. (2013). *Políticas de un buen gobierno corporativo*. URL: www.gemasacorp.com. Recuperado el 15 de Febrero del 2013.
- Gestipolis. (2013). *Estrategias de diferenciación*. URL: <http://www.gestipolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>. Recuperado el 23 de enero del 2013
- IDE. (2013). *El consumo en el Ecuador: indicadores exclusivos*. URL: <http://investiga.ide.edu.ec/index>. Recuperado el 2 de Octubre del 2013
- INEC. (2013). *Canasta Familiar Básica*. URL: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=29&TB_iframe=true&height=512&width=1242. Recuperado el 16 de abril del 2013
- La Hora Nacional. (2011). *CAF promueve producción de guayusa en la Amazonía*. URL: <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show>. Recuperado el 17 de Septiembre del 2012.

- Lehmann, D. (2007). *Administración de Producto*. México: MCGRAW-HILL
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Proecuador. (2013). *Servicio de asesoría al exportador*. URL: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/08>. Recuperado el 8 de Febrero del 2013.
- Pronegocios.net. (2013). *Definición encuesta*. URL: <http://www.promonegocios.net>. Recuperado el 16 de Febrero del 2013.
- Rankia. (2013). *Tasa de interés de los Bancos*. URL: <http://www.rankia.cl/foros/bolsa-cl/temas>. Recuperado el 06/04/2013
- Reingenia. (2011). *La Cadena de Valor: Como optimizar el valor al cliente*. URL: <http://www.re.-ingenio.com/bolg/2011/01-la-cadena-de-valor-como-oprtimizar-el-valor-al-cliente>. Recuperado el 17 de Enero del 2013.
- Runa Guayusa Amazon. (2010). *GUAYUSA*. URL: http://fundacionruna.blogspot.com/2010_10_01archive.html. Recuperado el 26 de Agosto del 2012.
- Runa. (2013). *Health benefits*. URL: <http://www.runa.org/our-guayusa>. Recuperado el 8 de Enero de 2013.
- Superintendencia de Compañías. (2013). *Consultas por Provincia y clase de actividad económica*. URL: <http://www.supercias.gov.ec:8080>. Recuperado el 06/04/2013
- Técnicas de Investigación. (2013). *Fuentes secundarias y documentación*. URL: <http://personal.ua.es/es/francisco-frances/materiales/tema2/datos-primarios-y-datos-secundarios.html>. Recuperado el 03/04/2013.
- The Tesalia Springs Co. (2013). *Premios*. URL: <http://www.tesalia.ec/premios.php>. Recuperado el 17 de febrero del 2013
- Unstats (2013). *Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas (CIU)*. URL: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf. Recuperado: 14 de Julio del 2013.
- Web Taller. (2013). *Significado de los colores*. URL: <http://www.webtaller.com/maletin>. Recuperado el 10 de Enero de 2013.

ANEXOS

ANEXO 1

Actores de la industria

LISTADO DE EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS Y NO ALCOHÓLICAS
A. Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, brandy, ginebra, aguardiente de caña de azúcar, etc.
BALCOSA S.A.
BELKOPANI S.A.
COMPLEJO INDUSTRIAL LICORERO COINLI S.A.
CORPORACIÓN CANEY INTERNACIONAL S.A.
DESTILERÍA BONNIE Y CAMALEÓN S.A.
DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL LICORERA CIA LTDA. DILSA
DISTRIBUIDORA LATINA S.A. DISLATINA
ELIVALLE EMPRESA DE LICORES DEL VALLE S.A.
EMBOTELLADORA POSTOBOND DEL ECUADOR S.A.
FABRICA DE LICORES DE EXPORTACIÓN FALICOREX CIA LTDA.
FABRICA DE LICORES VIHURI CIA LTDA.
GOLDEN PALACE CENTRO DE NEGOCIOS CIA LTDA.
ILCA INDUSTRIA LICORERA DEL CARIBE
ILCON INDUSTRIA LICORERA EL CÓNDOR S.A.
INDUSTRIA LICORERA CEPA DE ORO ILCORO CIA LTDA.
INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE PICHINCHA S.A. ILEPSA
INDUSTRIA LICORERA IBEROAMERICANA ILSA S.A.
INDUSTRIA LICORERA MARTELLY CIA LTDA.
INDUSTRIA LICORERA NÉCTAR C LTDA.
INDUSTRIA LICORERA RAMÍREZ INRA CIA LTDA.
INDUSTRIA FLODI LICORES S.A.
INDUSTRIALIZADORA DE ALCOHOLES E IMERTE CIA LTDA.
LICORERA ECUATORIANA LIBERZAN C LTDA.
LICORES ANDINOS LICOANDES CIA LTDA.
LICORES DE AMÉRICA S.A. LICORAM
LICORES DE EXPORTACIÓN S.A. LICORESA
MURABELL CIA LTDA.
NADELI NACIONAL DE LICORES CIA LTDA.
NEGOCIOS Y VENTAS NEGSAILS S.A.
NELJHOJAT IMPORTACIONES EXPORTACIONES CIA LTDA.
PROBECO PRODUCTORA DE BEBIDAS CIA LTDA.
UPIANA INDUSTRIA ECUATORIANA DE LICORES CIA LTDA.
REV ECUADOR S.A.
SALEPA INDUSTRIA NACIONAL DE PRODUCTOS AUTOADHESIVOS CIA LTDA.
SEMPER DE ECUADOR S.A.
SOCIEDAD INDUSTRIAL EMBOTELLADORA SIEL CIA LTDA
TOLAMO & K CIA LTDA.
B. Elaboración de mezcla de bebidas alcohólicas destiladas y preparados alcohólicos compuestos: cremas y otras bebidas alcohólicas, aromatizadas y azucaradas.
ANDINA BEBIDAS FINAS ANBEFIN CIA LTDA.

BEBIDAS Y LICORES S.A. BYLSA
COMERCIO E INDUSTRIA COMINSA S.A.
EMBEFU S.A.
LICORES MENA LICOMENA CIA LTDA.
PACIFIC SOCIEDAD ANONIMA
C. Elaboración de vinos, vinos espumosos (champagne), Vermouth, vino a partir de mosto de uva concentrada (vino tinto, jerez, oporto, etc.)
BENASOR CIA LTDA.
CHAUPIESTANCIA WINERY S.A.
INDUSTRIA LICORERA CATALÁN MONSERRAT CORTEZ CL.
LICORES DEL MUNDO LICOMUNSA S.A.
VINA MADRIGAL S.A. VIMASA
VINA SAMPEDRO CIA LTDA.
VIÑEDOS LA HERLINDA VITIVINÍCOLA INDUSTRIAL C LTDA.
VINOS Y ALGO MÁS LÓPEZ Y ASOCIADOS CIA LTDA.
D. Elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas pero no destiladas: saque, sidra, perada, agua miel y otros vinos de frutas.
INDUSTRIA LICORERA VILLA S.A. ILVISA
LICOELHO S.A.
VINDISPRO S.A.
E. Elaboración de bebidas malteadas como: cervezas, corrientes de fermentación alta, negras y fuertes, incluidas cerveza de baja graduación o sin alcohol.
AGUAVIDA CIA LTDA.
BRAUSUPPLIES CIA LTDA.
CENTERWORLDBEWERY CWB S.A.
CERVECERIA ANDINA S.A.
CERVECERIANEQUATORIANAS COMPANIA ANONIMA CERVCA
COMPAÑÍA ECUATORIANA DE MALTAS Y CERVEZAS S.A. CEDMYC
DISTRIBUCIONES ÁLVAREZ MENA CIA LTDA.
LA VICTORIA S.A.
MALTERÍA NACIONAL CA
F. Elaboración de maltas.
ANDES BREWING S.A.
G. Elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas (excepto cerveza y vino sin alcohol); bebidas aromatizadas y/o edulcoradas, limonadas, naranjadas.
ALIMENTOS Y BEBIDAS FRADOVI CIA LTDA
ANDIPACK S.A.
ARCA ECUADOR S.A.
BEBIDAS Y REFRESCOS DE QUITO CIA LTDA
BERHOL DISTRIBUCIONES CIA LTDA
ECUADOR DRIKS ECUADRINKS CIA LTDA
ENBAQUA CIA LTDA
EMBOTELLADORA Y PROCESADORA DE EL ORO EMPRORO S.A.
FABRICA INDUSTRIAL FRUIT DEL ECUADOR C LTD
FERALIM C.A.
FRANZ BEVERAGE CIA LTDA
HIDROGENO Y OXIGENO HIDROXIGEN CIA LTDA
INDUSTRIAL EMBOTELLADORA QUITO INDUQUITO S.A.
INDUSTRIAL DE GASEOSAS S.A.

MERAMEXAIR S.A.
OLYMPIC JUICE OLY JUICE CIA LTDA
ORANGINE S.A.
PINOGONZALEZ MULTINACIONAL DE BEBIDAS Y ALIMENTOS CIA LTDA
PRECISION DEL ECUADOR S.A. PRECIECUADOR
REFRESCOS Y BEBIDAS ECUATORIANAS S.A. REYBEC
SERVICIO DE LLENADO Y PRODUCCION SERVILLENPRO CIA LTDA
F. Producción de aguas minerales, naturales y otras aguas embotelladas
AGUAMEPRO AGUA MANANTIAL EQUINOCCIAL PROCESADA CIA LTDA
AGUASANA CIA LTDA
ATLANTIC INDUSTRIES CARBOQUIMICA S.A.
CASTORITES AGUA MINERAL ESTUDIOS S.A.
COMPANIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL AGUABLUE S.A.
CORBUCH S.A.
DLAIR AGUA ATMOSFERICA PURIFICADA S.A.
DURANI ORDONEZ C LTDA
EPOMEX C LTDA
FABRICA DE BEBIDAS GASEOSAS LARANGINE S.A.
INDUSTRIAL EMBOTELLADORA DE QUITO C.A
INDUSTRIA CRISTAL S.A.
INDUSTRIAS QUIMICAS ROMLET CIA LTDA
LOGICHE SOLUTIONS S.A.
NUTRIFRESS CIA LTDA
PROCOMABE CIA LTDA
SEVEN UP ANDINO S.A.
SHANSHAN IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES AMERICANAS CIA LTDA
SOCAMPI S.A.
SPA SOLO PURA GUA S.A. SUAGUA
THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.
VILCABAMBA CORPORACION INTERNACIONAL DEL ECUADOR C LTDA.

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2013.

ANEXO 2

Análisis PEST de la industria.

1. Factores políticos

Una de las razones por las cuales el Ecuador no goza con inversión extranjera es la falta de seguridad jurídica ya que existen continuos cambios en materia tributaria y de relaciones laborales. A pesar de que el Gobierno se ha mantenido en el poder durante seis años las políticas comerciales que ha aplicado han perjudicado a algunos sectores por las restricciones a las importaciones que se han dado.

Uno de los puntos positivos que se menciona es que el Gobierno actual apoya a la creación de emprendimientos con planes como Emprende Ecuador y Cree Ecuador donde se maneja, dirige y apoya miles de proyectos ecuatorianos.

2. Factores económicos

Según las previsiones económicas del Banco Central para el año 2012, la industria de bebidas representará el 0.87% del valor total del PIB con un valor anual de ingresos de \$555.783,96 millones de dólares. (BCE, 2013)

3. Factores sociales

Según un estudio de mercado realizado por Alex Michael Moreno Salazar para la empresa EBC CanadeanCorp sobre el Consumo de Bebidas, el mercado de bebidas no alcohólicas en el Ecuador tiene como principal actor a las bebidas gaseosas. Sin embargo en los últimos años, el consumo de otras categorías denominadas bebidas "NEW AGE" como aguas embotelladas, aguas saborizadas, jugos, hidratantes, energizantes y tés, ha

crecido de manera significativa, observándose al mismo tiempo una desaceleración en el consumo de gaseosas. (ESPOL, 2010)

La tendencia de consumo de productos saludables en el Ecuador ha incrementado, ya que por el ritmo caótico que las personas viven diariamente buscan una serie de alternativas amigables con su salud y que reduzcan los niveles de tensión.

Una de las enfermedades de las que el Ecuador no es exento es la obesidad. La misma se puede definir como el exceso de grasa en el cuerpo y puede causar otro tipo de males como la diabetes, enfermedades cardiovasculares, apnea del sueño, entre otras. En el Ecuador afecta a más de la mitad de población especialmente a las mujeres, se dice que el país está viviendo una transición nutricional donde se da la sustitución de dietas bajas en calorías principalmente de origen vegetal por dietas ricas en calorías con más componentes de origen animal. (Bernstein, 2008).

4. Factores tecnológicos

- En el siglo XIX, la mayoría de los embotelladores producían bebidas con maquinaria que procesaba 150 envases por minuto. En la actualidad existe maquinaria más rápida alcanzando líneas de producción capaces de procesar más de 1.200 recipientes por minuto. (ENCICLOPEDIA OIT, 2012, Matthew Hirsheimer)
- Los avances tecnológicos han permitido el desarrollo de materiales de absorción de ruido para aislar o silenciar los motores y engranajes de la mayoría de los equipos. (ENCICLOPEDIA OIT, 2012, Matthew Hirsheimer)

ANEXO 3

Definición de Fideicomiso Mercantil

”El fideicomiso mercantil es un contrato en el cual una o más personas llamadas constituyentes transfieren, de manera temporal e irrevocable la propiedad de bienes muebles o inmuebles corporales o incorporales, que existe o se espera que exista, a un patrimonio autónomo dado de personalidad jurídica para que la sociedad administradora de fondos, cumpla con las finalidades especificadas instituidas en el contrato de constitución bien a favor del propio constituyente o de un beneficiario” (Derecho y análisis, 2013). La estructura legal de fideicomiso vino dado por el programa “Creeccuador”, la compañía no tuvo participación en su conformación.

ANEXO 4

Informe de estado situacional de la empresa RUNA.

NOVIEMBRE 2012

Se realizó mediante la matriz adjunta el análisis del estado actual de la empresa. Con ella se estudió cada área con el objetivo de analizar las debilidades y fortalezas que posee la empresa y además sugerir mejoras.

En el área administrativa se definió que la misión y visión no se encuentran correctamente estructuradas ya que no contienen todos los elementos necesarios. Por otro lado, los propósitos y valores se encuentran definidos pero se deberán realizar los ajustes necesarios para que los mismos tengan mayor impacto dentro y fuera de la organización.

Se deberá hacer cambios en la estructura organizacional y replantear los objetivos y estrategias de la organización debido al lanzamiento de la nueva línea de negocios.

En lo que se refiere a RR.HH., la organización cuenta con buenos criterios de selección, contratación, forma de remuneración, perfil del equipo directivo, perfiles de cargos, manual de funciones, manual de procedimientos, planeación, delegación, canales de comunicación, relaciones laborales, estabilidad laboral, programas de capacitación, motivación y evaluación de desempeño.

En cuanto al área comercial y de mercadeo actualmente RUNA no cuenta con un departamento que cumpla con las funciones de planeación estratégica, portafolio de productos, investigación y desarrollo, empaque, precio, servicio al cliente, publicidad y promoción e índice de gestión; por lo que deberá implementar esta área dentro de la empresa.

En cuanto a la producción RUNA mantiene excelentes estándares de control de calidad; sin embargo, deberá aumentar la capacidad de producción y redistribuir esta área de trabajo. Deberá mantener positivamente las relaciones actuales que tiene con los proveedores de materia prima y a la vez deberá buscar nuevos proveedores que le permitan satisfacer a la demanda de los productos, eligiendo siempre a los mejores.

Finalmente, mediante el análisis financiero que se realizará en el capítulo 9 se definirá el sistema de costos, punto de equilibrio, organización del dinero, capacidad de endeudamiento, capital de trabajo, razón corriente, solidez y prueba ácido con el objetivo de establecer los márgenes de ganancia que tendría RUNA al implementar la nueva línea de negocios.

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO			
ÁREA		ESTADO	
ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		■
	MISIÓN	■	
	VISIÓN	■	
	PROPÓSITOS		■
	VALORES		■
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		■
TALENTO HUMANO	POLÍTICAS DEL ÁREA		■
	SELECCIÓN		■
	CONTRATACIÓN		■
	CRITERIOS DE SELECCIÓN		■
CULTURA ORGANIZACIONAL	FORMA DE REMUNERACIÓN		■
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO		■
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS		■
	MANUAL DE FUNCIONES		■
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		■
	PLANEACIÓN		■
	DELEGACIÓN		■
	AUTORIDAD		■
	CANALES DE COMUNICACIÓN		■
	RELACIONES LABORALES		■
	ESTABILIDAD LABORAL		■
	CAPACITACIÓN		■
	MOTIVACIÓN		■
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		■
	INDICADORES DE GESTIÓN		■
ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA	POLÍTICAS DEL ÁREA		■
	SISTEMA DE COSTOS		■
	PUNTO DE EQUILIBRIO		■
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO		■
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO		■
	CAPITAL DE TRABAJO		■
	RAZÓN CORRIENTE		■
	SOLIDEZ		■
	PRUEBA ÁCIDA		■
	DÍAS DE CARTERA		■
	DÍAS DE INVENTARIO		■
	ENDEUDAMIENTO TOTAL		■
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD		■
	MARGEN NETO DE UTILIDAD		■
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL		■
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO		■	
PRODUCCIÓN	POLÍTICAS DEL ÁREA		■
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		■
	CONTROL CALIDAD		■
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO		■
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		■
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA		■
	PROVEEDORES		■
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL		■
FLEXIBILIDAD		■	
COMERCIAL, MERCADEO Y VENTAS	POLÍTICAS DEL ÁREA	■	
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	■	
	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	■	
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	■	
	EMPAQUE		■
	PRECIO		■
	SERVICIO AL CLIENTE		■
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO		■
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN		■
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA		■
	ÍNDICES DE GESTIÓN		■
	MERCADEO INTERNACIONAL		■
REGISTRO MARCARIO		■	

CÓDIGO DE COLORES		
VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES	6	9.38%
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	30	46.88%
VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	28	44%

ANEXO 5

Matrices estratégicas de la empresa Runa.

Matriz EFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Sistemas de control de calidad establecidos en cada etapa del proceso de operaciones.	0,12	4	0,48
2. Propósitos y valores arraigados.	0,1	4	0,4
3. Excelentes políticas de selección, contratación y remuneración del personal.	0,05	3	0,15
4. Sistema de capacitación, motivación y evaluación de desempeño continua.	0,05	3	0,15
5. Buen manejo contable dentro de la organización.	0,12	2	0,24
6. Continua innovación tecnológica.	0,1	3	0,3
7. Producto saludable con certificaciones orgánicas y comercio justo.	0,11	4	0,44
Debilidades			
1. Poco conocimiento del producto a nivel general.	0,1	1	0,1
2. Inexistencia de un área de Marketing y Ventas.	0,05	1	0,05
3. Poca experiencia dentro del mercado.	0,05	2	0,1
4. Alta inversión para dar a conocer el producto.	0,1	1	0,1
5. Producto no patentado	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,56

Matriz EFE

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Industria en crecimiento.	0,1	3	0,3
2. Nuevas tendencias de consumo en el Ecuador hacia los productos naturales y beneficiosos para la salud.	0,13	4	0,52
3. Leyes de protección al ambiente.	0,08	2	0,16
4. Apoyo del gobierno a planes de emprendimiento.	0,08	4	0,32
5. Leyes que garantizan la soberanía alimentaria.	0,06	3	0,18
6. Tasa de interés accesible.	0,1	3	0,3
7. Desarrollo de mercado por ser un producto de consumo masivo.	0,05	2	0,1
Amenazas			
1. Gran cantidad de productos sustitutos.	0,1	3	0,3
2. Catástrofes naturales.	0,05	1	0,05
3. Inflación.	0,05	2	0,1
4. Nuevos competidores.	0,1	3	0,3
5. Posicionamiento de la competencia.	0,1	2	0,2
TOTAL	1	32	2,83

(David, 2013, p. 80/122).

En la matriz EFI se puede concluir que la compañía posee una posición interna sólida. Los puntos clave para la obtención de esta puntuación son que la compañía realiza controles de calidad dentro del ciclo de operaciones para ofrecer a los clientes productos con excelentes características y que la organización cuenta con valores arraigados lo que hace que cada uno de los empleados se sienta parte del crecimiento de la compañía.

Existen factores que se deben corregir como por ejemplo realizar un estudio a profundidad de las características que posee el producto para poder enseñar a los clientes las características diferenciadoras del mismo.

En la matriz EFE se concluye que la empresa deberá realizar estrategias adecuadas para responder de manera adecuada a las oportunidades y amenazas que existen en la industria. La oportunidad que se debe explotar es que actualmente en el Ecuador se está dando apoyo a temas de emprendimiento. Las amenazas más fuertes que enfrenta la empresa son los productos sustitutos y el posicionamiento de la competencia por lo tanto se deberá desarrollar estrategias que minimicen las mismas y hagan que el producto entre de manera eficiente en la mente del consumidor.

CRUCE ESTRATÉGICO DEL FODA

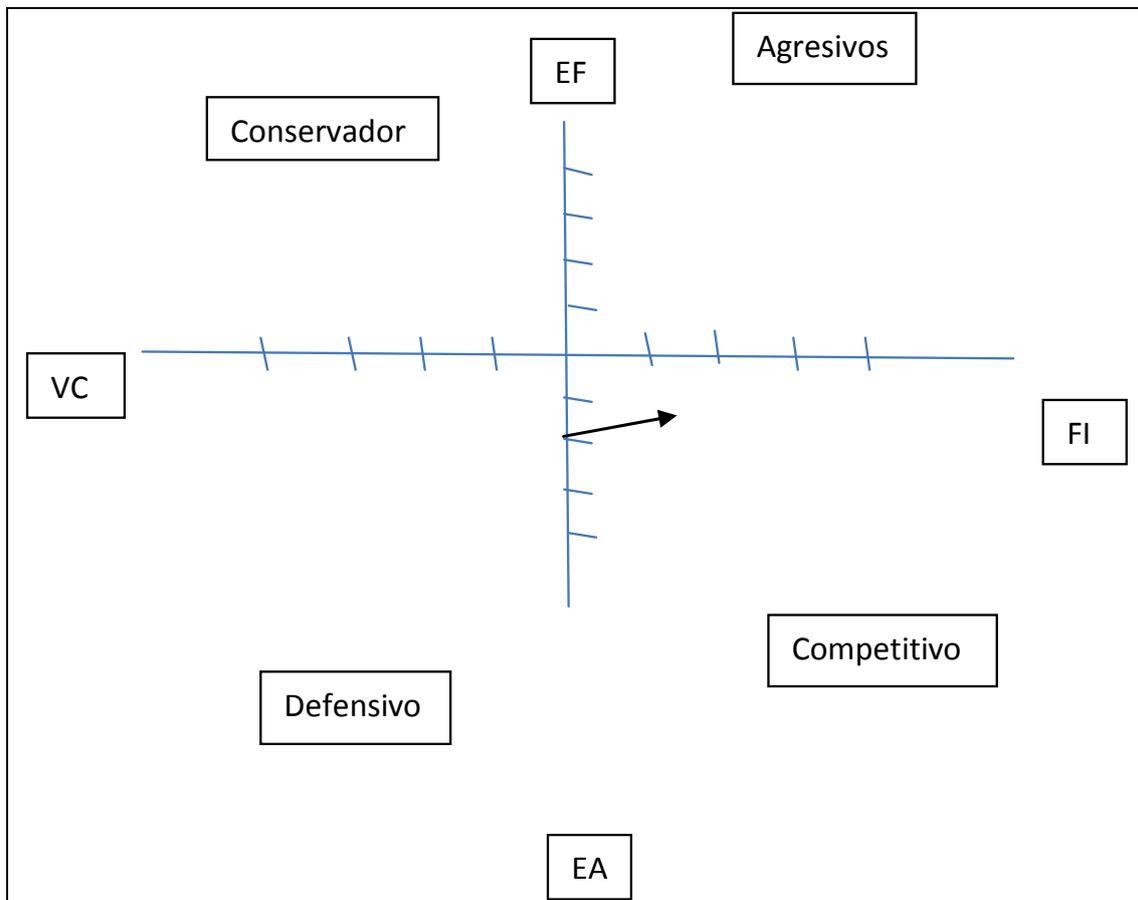
<p style="text-align: center;">MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemas de control de calidad establecidos en cada etapa del proceso de operaciones. 2. Propósitos y valores organizacionales arraigados. 3. Excelentes políticas de selección, contratación y remuneración de personal. 4. Sistema de capacitación, motivación y evaluación de desempeño continua. 5. Buen manejo contable dentro de la organización. 6. Continua innovación tecnológica. 7. Producto saludable con certificaciones orgánicas y comercio justo. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poco conocimiento del producto a nivel general. 2. Inexistencia de un área de marketing y ventas. 3. Poca experiencia dentro del mercado. 4. Alta inversión para dar a conocer el producto. 5. Producto no patentado.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES –O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Industria en crecimiento. 2. Nuevas tendencias de consumo en el Ecuador hacia los productos naturales y beneficiosos para la salud. 3. Leyes de protección al ambiente. 4. Apoyo del gobierno a planes de emprendimiento. 5. Leyes que garantizan la soberanía alimentaria. 6. Tasas de interés accesibles. 7. Desarrollo de mercado por ser un producto de consumo masivo. 	<p style="text-align: center;">ESTRETEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar en la publicidad que es un producto natural y bueno para la salud. (F1,F7, O5,O2) 2. Incentivar internamente la protección al medio ambiente aprovechando los valores organizacionales arraigados. (F2,O3) 3. Capacitar al personal para poder desarrollar nuevos programas de emprendimiento gracias al apoyo del gobierno. (O1,O4 F3,f4) 4. Reinvertir constantemente en tecnología. (O6, F6) 	<p style="text-align: center;">ESTRETEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un departamento estructurado de marketing. (O7, O5, D2, D3) 2. Realizar inversión en investigación y desarrollo del producto (D4, O4, O6). 3. Elaborar encuestas y realizar un grupo de enfoque para determinar el posible nivel de aceptación del producto.(O7 D1)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gran cantidad de productos sustitutos. 2. Catástrofes naturales. 3. Inflación 4. Nuevos competidores. 5. Posicionamiento de la competencia. 	<p style="text-align: center;">ESTRETEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas de marketing agresivo destacando un producto diferenciador con altos estándares de calidad, certificaciones orgánicas y comercio justo (A1, F7, A4,A5) 2. Desarrollar un buen manejo financiero dentro de la organización.(F5, A3) 	<p style="text-align: center;">ESTRETEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructurar un manual de riesgos e imprevistos. (A2,D1,D4) 2. Realizar los procesos correspondientes del IEPÍ previo el lanzamiento del producto. (A4,D5)

(David, 2013, p. 177).

POSICIÓN ESTRETEGICA INTERNA		POSICION ESTRETEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)	Ponderación	Estabilidad Ambiental (EA)	Ponderación
Tasa interna de retorno	5	Cambios tecnológicos	-3
Liquidez	4	Inflación	-5
Endeudamiento	3	Precios de la competencia	-5
capital de trabajo	4	Barreras de entrada al mercado	-3
Flujo de efectivo	4	Posicionamiento de la competencia	-6
Riesgos del negocio	3	Facilidad de salir del negocio	-3
		Riesgos de imprevistos y desastres naturales	-3
		Facilidad de salir del negocio	-3
Total FF		Total FF	-31
Promedio FF	3.83	Promedio FF	-3.875
Ventaja Competitiva (VC)	Ponderación	Fortaleza de la industria (FI)	Ponderación
Participación del mercado	3	Potencial de crecimiento	-2
Calidad del producto	5	Potencial de ganancias	-2
Lealtad de los clientes	3	Estabilidad Financiera	-3
Desarrollo de tecnología	3	Conocimientos tecnológicos	-2
Control de proveedores y distribuidores	4	Utilización de los recursos	-2
		Productividad	-3
Total FF	18	Total FF	-14
Promedio FF	3.6	Promedio FF	-2.333333333

Eje de las X=VC +FI	1,27
Eje de las Y=FF+EA	0,25

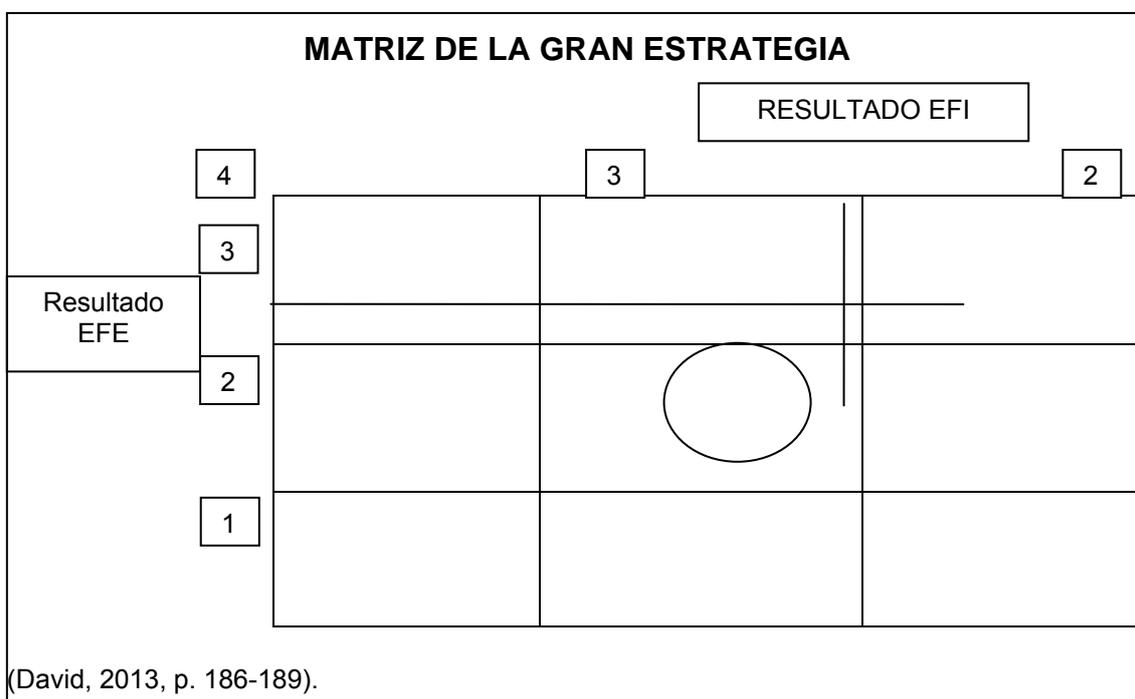
Ilustración 2.7 Matriz Space



(David, 2013, p. 181).

La situación organizacional se encuentra en el cuadrante de las estrategias agresivas por lo que la empresa deberá aprovechar las oportunidades externas, superando las debilidades internas y de esta manera evitar las amenazas externas. Para ello se debe analizar las ventajas y dificultades que la misma tenga. La ventaja principal es que tiene un producto de calidad diferenciándose de los de la competencia ya que el mismo es beneficioso para la salud. Por otro lado, la empresa cuenta con una estructura fuerte y tecnología avanzada. Sin embargo debido a que el producto es nuevo se deberá realizar un buen plan de marketing resaltando las cualidades del producto.

Las estrategias que se utilizan en el cuadrante agresivo es el desarrollo de nuevos productos ya que el producto posee características diferenciadoras pero actualmente ya se encuentran en el mercado otros energizantes. Posteriormente se deberá desarrollar el posicionamiento del mercado buscando nuevos nichos mediante la estrategia de penetración. Además se deberá con el tiempo buscar el control de la provisión de la materia prima a través de la estrategia de integración hacia atrás teniendo plantaciones propias de guayusa



La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación la posición competitiva y el crecimiento de mercado. Para la matriz de la gran estrategia se utilizan las puntuaciones de la matriz EFE Y EFI, que fueron las siguientes:

EFE, 2,83

EFI, 2,56

La empresa dentro de esta matriz se encuentra en el cuadrante V que significa que la organización deberá tener una posición de retener y proteger. Las

estrategias que se utilizan en este cuadrante son la del desarrollo del producto y penetración del mercado, que han sido ya las conclusiones de las matrices desarrolladas anteriormente.

ANEXO 6

Esquema entrevista con expertos

ENTREVISTA #1 MBA PATRICIO TORRES

Fecha: Quito, 12 de Diciembre del 2012.

Hora: 18h00

Lugar: Avenida Granados y Colimes (Universidad de las Américas)

Entrevistador: Andrea Coronel y Martha Alarcón.

1. Introducción:

Se realizó una descripción general del plan y además se explicó el motivo por el cual Patricio fue seleccionado para la entrevista.

2. Características de la entrevista:

Se dio la duración aproximada de la entrevista, la estructura y confidencialidad de la misma.

3. Preguntas:

- ¿Qué estrategia debería aplicarse para incrementar el nivel de consumo y frecuencia de compra de las bebidas energizante?
- ¿Es posible cuantificar el efecto sobre las ventas si se cumple eficientemente con plaza, precio y producto, pero se descuida la promoción y publicidad?
- ¿Cuáles productos considera que podrían ser sustitutos de los energizantes? ¿Cree que existe algún producto complementario a los mismos?

- ¿Cuáles cree que son los medios de publicidad adecuados para presentar una bebida energizante?
- El nombre del producto es “RUNA”. ¿Cree que el mismo afecte la adquisición del mismo por no ser de agrado de las personas?
- ¿Cree usted que al momento de compra influya que se presenta una bebida importada usando como base una planta originaria de Ecuador?
- ¿Qué canales de distribución son los adecuados para la comercialización de una bebida energizante?
- ¿Qué promociones podríamos aplicar a nuestro producto?

ENTREVISTA #2 ING. EN ALIMENTOS EDUARDO CARRERA

Fecha: Quito, 21 de Enero del 2013.

Hora: 18h00

Lugar: Avenida Granados y Colimes (Universidad de las Américas- biblioteca)

Entrevistador: Andrea Coronel y Martha Alarcón.

1. Introducción:

Se realizó una descripción general del plan y además se explicó el motivo por el cual Eduardo fue seleccionado para la entrevista.

2. Características de la entrevista:

Se dio la duración aproximada de la entrevista, la estructura y confidencialidad de la misma.

3. Preguntas:

- ¿Qué propiedades tiene la guayusa?
- ¿Existe alguna contraindicación el momento de consumir guayusa?
- ¿Cuáles son las características necesarias para el cultivo de guayusa?
- ¿En dónde se cultiva la guayusa? (Malhotra, 2008, p. 158-161)

ANEXO 7

Esquema Grupo Focal

Características de la sesión de grupo

Tamaño del grupo: 8 personas

Composición del grupo: Homogéneo.

Entorno físico: Atmósfera relajada e informal

Duración: 1 hora

Registro: Uso de cita de audio y video.

Moderador: Con habilidades interpersonales, de observación y de comunicación.

1. Preámbulo (5 minutos)

- Bienvenida y agradecimiento por haber acudido al grupo de enfoque.
- Se hace una pregunta abierta o un chiste para romper el hielo entre los integrantes de la sesión del grupo.

2. Introducción y calentamiento (5 minutos)

- Se pedirá a los asistentes que se presenten.

3. Obtención de la información requerida. (20 minutos)

Se realizarán las siguientes preguntas:

- Frecuencia de consumo de bebidas energizantes.
- Motivo del consumo de bebidas energizantes
- Marcas de bebidas energizantes más consumidas.
- Lugar de consumo de bebidas energizantes.

- Satisfacción con la variedad de sabores existentes en el mercado.
- Motivo de no consumo con mayor frecuencia bebidas energizantes.

4. Motivaciones y deseos de compra de bebidas energizantes.

- Envase en el que preferiría adquirir un bebida energizante.
- Característica que eliminaría de las bebidas energizantes que encuentra actualmente en el Mercado.

5. Presentación del producto

- Se presentará al producto con su nombre y las características que posee.
- Se preguntará cuanto estarían dispuestos a pagar por esta bebida energizante.

6. Agradecimiento y cierre del grupo focal. (Malhotra, 2008, p. 145-153)

ANEXO 8

Modelo de Encuesta

Encuesta para la empresa RUNA sobre bebidas energizantes y sus características

Nombre:	Teléfono:
Fecha:	Cód. Encuesta:
No. De Encuesta:	Cód. Dig:
Cantón:	Parroquia:
Sexo: Masculino Femenino	Ocupación: Profesional Estudiante Ama de casa
Presentación: Mi nombre es (Martha Alarcón/ Andrea Coronel) y soy estudiante de la Universidad de las Américas (se presenta carnet). Estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca del desarrollo de una nueva bebida energizante para el mercado ecuatoriano. Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales. Las personas que hemos escogido han sido al azar. Su opinión es muy valiosa y será incluida dentro de nuestra tesis, cabe recalcar que no se darán a conocer datos individuales de los encuestados. Le pedimos que las respuestas que nos proporcione se den con la sinceridad y seriedad del caso. Muchas gracias por su colaboración.	
Filtro: Usted consume bebidas energizantes: a) Si b) No	
P1. ¿Conoce qué es la guayusa? a) Si b) No	
P2. ¿Qué percepción tiene de la guayusa? a) Buena b) Mala	
P3. ¿Prefiere consumir una bebida importada frente a una bebida nacional? a) Si b) No	
P4. ¿Pagaría un valor extra por una bebida energizante a base de guayusa que tiene certificaciones orgánicas y promueve el comercio justo? a) Si b) No	
P5. Si se siente algo cansado, desganado o con sueño y tiene muchas cosas por hacer ¿qué producto consumiría? a) Café b) Energizantes c) Vitaminas d) Otros: _____	

<p>P6. ¿Qué marcas de bebidas energizantes consume?</p> <p>a) Red Bull b) 220V c) Monster d) Cult e) Otros: _____</p>
<p>P7. ¿Dónde adquiere regularmente bebidas energizantes?</p> <p>a) Universidades b) Supermercados c) Delicatessen d) Gasolineras e) Tiendas de abarrotes f) Farmacias g) Discotecas e) Otros: _____ ¿Cuáles?</p>
<p>P8. ¿Con qué frecuencia consume bebidas energizantes?</p> <p>a) Diariamente b) Cada dos días c) Semanalmente d) Cada dos semanas e) Una vez al mes</p>
<p>P9. ¿En qué tipo de empaque preferiría consumir una bebida energizante?</p> <p>a) Botella de plástico b) Botella de vidrio c) Lata de aluminio d) Otros: _____</p>
<p>P10. ¿Le gustaría poder encontrar en el mercado una bebida energizante elaborada a base de guayusa?</p> <p>a) Definitivamente si me gustaría b) Probablemente si me gustaría c) Tal vez si me gustaría d) Definitivamente no me gustaría</p>
<p>P11. ¿Con qué frecuencia consumiría esta bebida energizante?</p> <p>a) Diariamente b) Cada dos días c) Semanalmente d) Cada dos semanas e) Una vez al mes</p>
<p>P12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida energizante elaborada a base de guayusa de 250 ml?</p> <p>a) \$0,50 a \$0,99 b) \$1,00 a \$1,99 c) \$2,00 a \$2,99 d) Más de \$3</p>
<p>P13. ¿Por qué medio le gustaría enterarse del producto?</p> <p>a) Por redes sociales b) Televisión c) Radio d) Periódico e) Mail</p>
<p>P13. ¿Consumiría una bebida energizante que se llame "RUNA"?</p> <p>a) Si b) No</p>

ANEXO 9

Cálculo de la Muestra

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 * N}{4NE^2 + (Z_{\alpha/2})^2}$$

(GALINDO, E., 2009, p. 388)

- E. Nivel de error. (0,05)
- N. Tamaño total de la muestra.(140358,6 habitantes)
- $Z_{\alpha/2}$. Probabilidad acumulativa. (0,95)

Se define un error del 5%, el total de la población de 194037,6 personas, se obtiene una muestra aproximadamente de 383 encuestas.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 194037.6}{4(194037.6)(0.05)^2 + ((1.96))^2}$$

$$n = 383 \text{ encuestas}$$

ANEXO 10

Segmentación de mercado

El Ecuador hasta el último censo realizado el mes de mayo del 2010 habitan 14'483,499 personas aproximadamente según el INEC y según las proyecciones realizadas por el mismo Instituto el Ecuador cuenta actualmente con 15,5 millones de habitantes. **(INEC, 2012)**

Segmentación geográfica

El cantón se encuentra formado por las siguientes parroquias con el respectivo número de habitantes:

PROVINCIA	CANTON	PARROQUIAS	HABITANTES
PICHINCHA	QUITO	ALANGASI	24.251
		AMAGUANA	31.106
		ATAHUALPA (HABASPAMBA)	1.901
		CALACALI	3.895
		CALDERON (CARAPUNGO)	152.242
		CHAVEZPAMBA	801
		CHECA (CHILPA)	8.980
		CONOCOTO	82.072
		CUMBAYA	31.463
		EL QUINCHE	16.056
		GAULEA	2.025
		GUANGOPOLO	3.059
		GUAYLLABAMBA	16.213
		LA MERCED	8.394
		LLANO CHICO	10.673
		LLOA	1.494
		NANEGAL	2.636
		NANEGALITO	3.026
		NAYON	15.635
		NONO	1.732
PACTO	4.798		
PERUCHO	789		

Tomado de: INEC

Segmentación demográfica

El cantón de Quito se estructuró demográficamente de la siguiente manera:

AREA	RANGOS DE EDADES										Total
	Menor de 1 año	De 1 a 14 años	De 15 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	De 40 a 54 años	De 55 a 69 años	De 70 años y mas	
URBANO	25.255	406.185	145.212	156.575	153.789	132.683	113.534	263.063	144.638	66.800	1.607.734
RURAL	10.603	173.504	59.624	58.450	55.875	49.665	44.781	101.035	53.117	24.803	631.457
TOTAL	35.858	579.689	204.836	215.025	209.664	182.348	158.315	364.098	197.755	91.603	2.239.191

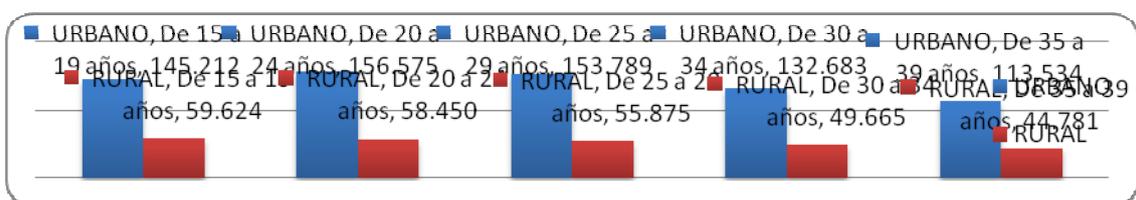
Tomado de: INEC

Para el estudio que se realizará en el presente capítulo se escoge a las personas con rangos de edades de 15 a 39 años como se muestra en el cuadro a continuación:

AREA	De 15 a 19 años	De 20 a 24 años	De 25 a 29 años	De 30 a 34 años	De 35 a 39 años	TOTAL
URBANO	145.212	156.575	153.789	132.683	113.534	701.793
RURAL	59.624	58.450	55.875	49.665	44.781	268.395
TOTAL	204.836	215.025	209.664	182.348	158.315	970.188

Tomado de: INEC

Número de habitante por edades y áreas del Cantón Quito



Tomado de: INEC

ANEXO 11

Preguntas cruzadas

Edad vs producto consumido cuando se encuentra cansado o tiene muchas cosas por hacer.

	Producto				Total	
	Café	Bebidas energizantes	Vitaminas	Otros		
Edad	15-19	37	30	9	2	78
	20-25	20	52	13	3	88
	25-29	20	47	10	5	82
	30-34	24	36	10	2	72
	35-39	25	23	8	7	63
	Total	126	188	50	19	383

Tomado de: Investigación propia

Lugar de compra vs marca de preferencia vs edad de los encuestados

Canal de distribución	Edad	Competencia					Total
		RED BULL	220V	MONSTER	CULT	OTROS	
Universidades	Edad 15-19	3	7	1	0	0	11
	20-25	3	9	0	1	0	13
	25-29	1	4	1	0	2	8
	30-34	4	0	0	1	0	5
	35-39	3	2	0	0	0	5
Total		14	22	2	2	2	42
Supermercados	Edad 15-19	12	16	3	1	1	33
	20-25	10	8	3	1	1	23
	25-29	5	23	2	1	4	35
	30-34	9	15	2	2	0	28
	35-39	5	16	1	3	0	25
Total		41	78	11	8	6	144
Delicatessen	Edad 15-19	2	2	1	1		6
	20-25	3	4	0	0		7
	25-29	1	5	2	0		8
	30-34	5	4	2	2		13
	35-39	2	2	3	1		8
Total		13	17	8	4		42
Gasolinera	Edad 15-19	3	1	0	0	0	4
	20-25	3	5	2	0	0	10
	25-29	3	2	3	1	0	9
	30-34	3	4	2	1	0	10
	35-39	4	3	0	0	1	8
Total		16	15	7	2	1	41
Tiendas de abarrotes	Edad 15-19	4	12	0	1	0	17
	20-25	4	18	0	0	1	23
	25-29	3	11	0	0	0	14
	30-34	2	11	1	1	0	15
	35-39	2	7	1	1	0	11
Total		15	59	2	3	1	80
Farmacias	Edad 15-19	2	1	0	1	0	4
	20-25	1	1	0	1	1	4
	25-29	1	1	1	0	0	3
	35-39	1	0	0	0	0	1
Total		5	3	1	2	1	12
Discotecas	Edad 15-19	1	1	1	0		3
	20-25	2	3	1	1		7
	25-29	2	1	0	1		4
	30-34	0	0	0	1		1
	35-39	2	1	0	2		5
Total		7	6	2	5		20
Otros	Edad 20-25	0				1	1
	25-29	1				0	1
Total		1				1	2

Tomado de: Investigación propia

**Edad vs nivel de ingresos vs pago de un valor extra por certificaciones
orgánicas y comercio justo**

Ayuda social			Edad					Total
			15-19	20-25	25-29	30-34	35-39	
SI	Nivel de ingresos	MEDIO	46	42	48	49	37	222
		ALTO	8	5	8	6	6	33
	Total			54	47	56	55	43
NO	Nivel de ingresos	MEDIO	22	35	24	14	18	113
		ALTO	2	6	2	3	2	15
	Total			24	41	26	17	20

Tomado de: Investigación propia

ANEXO 12

Características de los productos de la competencia.

Contradicciones a la salud

MARCA	CONTRAINDICACIONES
WAKEUP	NO SE INDICA EN EL ENVASE
CICLON	NO SE INDICA EN EL ENVASE
XL CRAMBERRY	No se recomienda para niños, personas embarazadas, personas con diabetes o sensibles a la cafeína.
VOLCANO ENERGY	No consumir conjuntamente con bebidas alcohólicas, no consumir antes durante y después del esfuerzo físico, no consumir personas de edad avanzada o enfermedades vasculares, cerebrovasculares y úlceras gastro-intestinales.
220V	No se recomienda para diabéticos, menores de edad, mujeres embarazadas, personas: sensibles a la cafeína, de edad avanzada, con enfermedades cardiocascuales y gastro-intestinales, no consumir con bebidas alcohólicas o antes y después de esfuerzos físicos.
XL LIMON ENERGY	No se recomienda para niños, personas embarazadas, personas con diabete o sensibles a la cafeína.
XL REGULAR	No se recomienda para niños, personas embarazadas, personas con diabete o sensibles a la cafeína.
CICLON (PRESENTACION GRANDE)	NO SE INDICA EN EL ENVASE
CULT ENERGY	No recomendado para niños, personas embarazadas y personas sensibles a la cafeína.
CULT DIET	No recomendado para niños, personas embarazadas y personas sensibles a la cafeína.
RED BULL	No recomendado para diabéticos, niños y personas sensibles a la cafeína.
MONSTER ENERGY (VERDE)	Producto no recomendado para diabéticos, menores de edad, mujeres embarazadas, personas sensibles a la cafeina, personas con edad avanzada con enfermedades cardiovascular y gastrointestinales.
MONSTER ENERGY (AZUL)	Producto no recomendado para diabéticos, menores de edad, mujeres embarazadas, personas sensibles a la cafeína, personas con edad avanzada con enfermedades cardiovascular y gastro-intestinales.
SAMMI ALOE DRINK SABROR A ARANDAMO	NO SE INDICA EN EL ENVASE
SAMMI ALOE DRINK SABROR MANZANA	NO SE INDICA EN EL ENVASE
SAMMI ALOE DRINK SABROR A UVA	NO SE INDICA EN EL ENVASE
ROCKSTAR ENERGY DRINK (sabor tutti frutti)	No consumir conjuntamente con bebidas alcohólicas, no consumir antes, durante y después de un esfuerzo físico, no apto para personas adultas mayores, prohibido para personas con problemas cardiovasculares, cerebro vasculares y úlceras intestinales.

Slogans de las bebidas de la competencia

MARCA	SLOGAN
WAKEUP	Never sleep/driver-worker-study-party/cocktail & hangover.
CICLÓN	Levanta el ánimo levanta todo/ para momentos de esfuerzo físicos mayores/ bebida para deportistas
XL CRAMBERRY	Energy
VOLCANO ENERGY	Ideal para momentos de estrés o cansancio, mayor concentración, estimula el metabolismo, aumenta el estado de alerta y sensación de bienestar
220V	Estimula el metabolismo, mejor la concentración, aumenta el estado de alerta y sensación de bienestar.
XL LIMON ENERGY	Energy
XL REGULAR	Energy
CICLÓN (PRESENTACIÓN GRANDE)	Levanta el ánimo, levanta todo/ para momentos de esfuerzo físico mayores/ bebida para deportistas
CULT ENERGY	
CULT DIET	Good Energy always wings/sugar free
RED BULL	Vitaliza mente y cuerpo/ para los momentos de mayor esfuerzo mental y físico/aumenta el rendimiento, mejora la capacidad de concentración y aumenta la velocidad de reacción, mejora el estado de alerta, aumenta la sensación general de bienestar y estimula el metabolismo.
MONSTER ENERGY (VERDE)	N/A
MONSTER ENERGY (AZUL)	Bajo en carbohidratos
SAMMI ALOE DRINK SABOR A ARANDAMO	N/A
SAMMI ALOE DRINK SABOR MANZANA	N/A
SAMMI ALOE DRINK SABOR A UVA	N/A
ROCKSTAR ENERGY DRINK (sabor tutti frutti)	Energy drink

Ingredientes de las bebidas de la competencia

MARCA	INGREDIENTES
WAKEUP	Alta cafeína, taurina, guaraná y L- Carnitina, agua, caña de azúcar, glucosa, dióxido de carbono, ácido cítrico, sabores, taurina, guaraná, citrato de sodio, cafeína natural, glucosa delta lactona, inositol, color caramelo FD& C Red 40, Nicotinamida, Pantotenato de Calcio, Amina del ácido nicotínico, L-Carnitina, Sucralosa, vitamina B6 y Vitamina B12.
CICLON	Cafeína, taurina, calcio y Vitamina B, agua, azúcar, ácido cítrico, ácido carbónico,taurina, dextrosa, citrato de sodio, aroma de fruta, inositol, azúcar caramelo, vitamina c, antioxidantes, pantotenato de calcio y biotina.
XL CRAMBERRY	Agua carbonatada, azúcar, ácido cítrico, reguladores de acidez, citrato de sodio, cafeína, taurina, vitamina B6, ácido pantoténico, vitamina B12, piridoxina,aromas, roboflavina y cobalamina colorantes.
VOLCANO ENERGY	Taurina, agua carbonatada, azúcar, ácido cítrico, mix de vitaminas, citrato de sodio, sabor cola champagne y color caramelo.
220V	Agua carbonatada,azúcar, dextrosa, ácido cítrico,citrato de sodio,taurina, cafeina,vitamina B2, vitamina B3, vitamina B5, vitamina B6 y vitamina B12.
XL LIMON ENERGY	Agua carbonatada, azúcar, ácido cítrico, reguladores de acidez, citrato de sodio, cafeína, taurina, vitamina B6, ácido pantoténico, vitamina B12, piridoxina,aromas, roboflavina y cobalamina colorantes.
XL REGULAR	Agua carbonatada, azúcar, ácido cítrico, reguladores de acidez, citrato de sodio, cafeína, taurina, vitamina B6, ácido pantoténico, vitamina B12, piridoxina,aromas, roboflavina y cobalamina colorantes.
CICLON (PRESENTACION GRANDE)	Cafeína, taurina, calcio y Vitamina B, agua, azúcar, ácido cítrico, ácido carbónico,taurina, dextrosa, citrato de sodio, aroma de fruta, inositol, azúcar caramelo, vitamina c, antioxidantes, pantotenato de calcio y biotina.
CULT ENERGY	GUARANA, GINSENG Y CAFEINA, Agua carbonatada, azúcar, ácido cítrico, extracto de guaraná, aroma, colorantes y extracto de ginseng.
CULT DIET	CAFEINA, TAURINA, VITAMINA B, Agua carbonatada, fructuosa, ácido cítrico, taurina, extracto de guarana, aroma, colorantes, extracto de ginseng, cafeína, edulcorante y regulador de acidez.
RED BULL	TAURINA, agua carbonatada, sacarosa, glucosa, regulador de acidez, citrato de sodio, glucuronolactona, cafeína, inositol, vitminas y aromatizantes naturales y artificiales.
MONSTER ENERGY (VERDE)	L-CARINITA-TAURINA-GINSENG-VITAMINA B, Agua carbonatada, sacarosa, glucosa, ácido cítrico, aroma naturales, taurina, citrato de sodio, extracto de piel de uva (colorante anadida), extracto de raíz de panax ginseng, L-carnitina, cafeína, ácida sórbico, ácido benzóico, niacinamida, cloruro de sodio, glucoronolactona,inositol, extracto de semilla de guaraná, hidrocioruro de piridoxina, sucralosa, riboflavina, maltodextrina y cianocobalamina.
MONSTER ENERGY (AZUL)	L-CARINITA-TAURINA-GINSENG-VITAMINA B, Agua carbonatada, glucosa, ácido cítrico, aroma naturales, taurina, citrato de sodio, extracto de piel de uva (colorante anadida), extracto de raíz de panax ginseng, L-carnitina, cafeína, ácida sórbico, sucralosa, acido benzoico,niacinamida, acesulfame k,cloruro de sodio, glucoronolactona,inositol, extracto de semilla de guaraná, HCl PIRODOXINA, hidrocioruro de piridoxina, riboflavina, maltodextrina y cianocobalamina.
SAMMI ALOE DRINK SABROR A ARANDAMO	Aloe Vera gel, sabor a arándano , agua, azúcar, ácido cítrico, citrato de sodio, lactato cálcico, goma gellan, clorohidrato de piridoxina y pantotenato cálcico.
SAMMI ALOE DRINK SABROR MANZANA	Aloe Vera gel, sabor a manzana , agua, azúcar, ácido cítrico, citrato de sodio, lactato cálcico, goma gellan, clorohidrato de piridoxina y pantotenato cálcico.
SAMMI ALOE DRINK SABROR A UVA	Aloe Vera gel, sabor a uva , agua, azúcar, ácido cítrico, citrato de sodio, lactato cálcico, goma gellan, clorohidrato de piridoxina y pantotenato cálcico.
ROCKSTAR ENERGY DRINK (sabor tutti frutti)	Taurina, Vitamina B, cafeina, agua carbonatada, sacarosa, glucosa, premix vitaminico, ácido cítrico, citrato de sodio, benzoato de sodio, escencia sabor a tutti frutti y color caramelo

ANEXO 13

Proformas del plan de medios

PROFORMA DE SERVICIO

sorprenderá a sus lectores.

TARIFAS REVISTA COSAS

Portada interior+página 3	6000
Contraportada exterior	4500
Portada interior	3450
Contraportada interior	3600
Dos páginas enfrentadas	4700
Página y media frente a staff	3300
10 primeros avisos derecho*	3300
10 Primeras páginas enfrentadas*	4900
Página frente a destacados	3300
Página dentro social*	3200
Página derecha	3050
Página izquierda	2650
Página publisreportaje indetermin.	3400
2/3 Pág. Indeterminada	2000
½ Página central	1900
½ Página derecha	1600
½ Página indeterminada	1450
Dos medias págs. enfrentadas	2900
1/3 Página indeterminada**	1250

+ IVA
**Únicamente en formato vertical y sujeto a disponibilidad de espacio
*10 primeros avisos no se puede reservar el orden, la revista se reserva el derecho de colocarlos.





PROFORMA DE SERVICIO

<p>Zona Mágica</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Viernes 05h00 a 08h00· Derechos: 4 cuñas 2 menciones· Valor Mensual: \$ 980.00	<p>Embrujo</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Viernes 08h00 a 10h00· Derechos: 4 cuñas 2 menciones· Valor Mensual: \$ 980.00	<p>Talismán</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Viernes 10h00 a 13h00· Derechos: 4 cuñas 2 menciones· Valor Mensual: \$ 1.520.00	<p>Hechizo</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Viernes 14h00 a 17h00· Derechos: 4 cuñas 1 mención· Valor Mensual: \$ 1.980.00
<p>La Brújula</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Viernes 17h00 a 20h00· Derechos: 4 cuñas 2 menciones· Valor Mensual: \$ 1.320.00	<p>Rockopop</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Jueves 20h00 a 22h00· Derechos: 2 cuñas 2 menciones· Valor Mensual: \$ 850.00	<p>Noche Mágica</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Jueves 22h00 a 01h00· Derechos: 3 cuñas 2 menciones· Valor Mensual: \$ 660.00	<p>Los 10 + 7</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes 11h00 a 13h00· Derechos: 2 cuñas 2 menciones· Valor Mensual: \$ 400.00
<p>Correo de Brujas</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Viernes 13h00 a 14h00· Derechos: 2 cuñas 2 menciones· Valor Mensual: \$ 1.250.00	<p>Brujifarra</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Viernes: 17h00 a 00h00 Sábados: 18h00 a 00h00· Derechos: 4 cuñas 4 menciones· Valor Mensual: \$ 600.00	<p>Furia Deportiva</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Viernes Rotativo· Derechos: 10 cápsulas· Valor Mensual: \$ 2.750.00	<p>Historia de la Música</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Viernes Rotativo· Derechos: 10 cápsulas· Valor Mensual: \$ 2.750.00
<p>Increiblemente Cierto</p> <ul style="list-style-type: none">· Días de Transmisión: Lunes - Viernes Rotativo· Derechos: 10 cápsulas· Valor Mensual: \$ 2.750.00			





PROFORMA DE SERVICIOS

1/4 de Pagina Comercial Interior Indeterminada FC

3 columnas por 10 módulos.

14.56 cm de ancho por 25.64 cm de alto

\$1110+ IVA L-V

\$1430+ IVA Sábado ←

\$ 2000+ IVA Domingo



PROFORMA DE SERVICIOS

CANT. BUSES	CIUDADES	COSTO MENSUAL UNT. PUBLICIDAD	VALOR TOTAL DE LA CAMPAÑA
-	QUITO - CUENCA	\$240.00	\$ ←
-	PROVINCIAS	\$ 160,00	\$ -

Cortesía: en todas las unidades se colocara publicidad interna en vinil adhesivo en formato A3.

Nuestro Servicio Incluye:

- fabricación del anuncio en vinil brillante con protección Uv.
- alta resolución de impresión 1400 DPI calidad fotográfica.
- Instalación profesional.
- Mantenimiento.
- Informe fotográfico.
- **Garantías** contra daños vandálicos, accidentales, etc.
- Permisos para instalación de la EMMOP (en Quito).



INICIO	PROGRAMA	10"	20"	30"	40"	60"
		\$	\$	\$	\$	\$
LUNES A VIERNES						
05H00	Tres Patines	34	69	103	138	207
05H30	El Chapulin Colorado (reprise)	34	69	103	138	207
06H00	24 Horas 1ra. Emisión	358	717	1075	1433	2150
06H30	Noticiero La Comunidad	358	717	1075	1433	2150
06H55	Los Desayunos de 24 Horas	358	717	1075	1433	2150
08H00	Noticiero La Comunidad	358	717	1075	1433	2150
08H50	Deporte Total	358	717	1075	1433	2150
09H00	La Piena	358	717	1075	1433	2150
09H30	Mujer casos de la vida real (uio)/Raw (rep) (fun), Smack Down (rep) (mar), Superstars (Rep) (mier)/Lo Extraordinario (jue-vie) Gye.	181	363	544	725	1088
10H30	Mujer casos de la vida real (uio)/Tremebunda corte 2 (Gye.)	181	363	544	725	1088
11H45	Vivos rp. (uio)/ La pareja feliz 3 (Gye.)	181	363	544	725	1088
12H30	Los Simpson	272	545	817	1089	1634
13H25	24 Horas	651	1303	1954	2605	3908
13H50	La Comunidad	651	1303	1954	2605	3908
14H05	Deporte Total	651	1303	1954	2605	3908
14H20	En Corto ** No aplica CPR	651	1303	1954	2605	3908
14H30	Tnv. Amorcito Corazón (uio)/Chapulin Colorado (Gye.)	550	1100	1650	2200	3300
15H30	Chapulin Colorado Uio/Familia Peluche Gye.	550	1100	1650	2200	3300
17H00	Familia Peluche (Uio)/Guerrero Ninja (Gye.)	550	1100	1650	2200	3300
17H30	Guerrero Ninja Uio/ Los Simpson Gye.	550	1100	1650	2200	3300
18H00	Entonos Invisibles (L)/Mi querido Ecuador (m)/Tveo en clase (mie.)/Mi salud TV (j)/Otra historia (v)					
18H30	Los Simpson	605	1210	1815	2420	3630
19H00	Pareja Feliz 4 (uio)** No aplica CPR/Tnv. Aida (Gye.)	667	1333	2000	2667	4000
20H00	24 Horas/ Deporte Total ** No aplica DSCTO ni CPR	1100	2200	3300	4400	6600
20H45	Tnv. Porque el amor manda	1027	2053	3080	4107	6160
22H00	Tnv. La Prepagó	1027	2053	3080	4107	6160
23H00	Tnv. Aida (Uio)/5 viudas (GYE)	300	600	900	1200	1800
24H00	Tnv. Los exitosos Pérez	300	600	900	1200	1800
24H00	CSI Miami (Lun),Las Vegas (mar), Anatomía de Grey (Jueves) Cine Espectacular (mier-vier) (GYE.)	300	600	900	1200	1800
24H30	CSI (I-m), Familia moderna (mi),The Killing (j),video Control(v)	261	523	784	1045	1568
SABADOS						
05H00	Franja Infantil I	20	40	60	80	120
06H00	Franja Infantil II	52	105	157	209	314
06H30	Super Nick	276	551	827	1103	1654
09H00	Expresarte					
10H00	OIE	250	501	751	1001	1502
13H00	Raw (uio) /I carly, Victorious, Los Hechiceros (gye).	226	451	677	903	1354
14H00	Smack Down (uio) / Raw (Gye).	210	421	631	841	1262
15H00	Malcom (uio) / Raw (gye).	210	421	631	841	1262
15H30	Futurama (uio) / Smack Down (gye).	210	421	631	841	1262
16H00	Los Simpson	250	501	751	1001	1502
16H30	Sábados de Cine	317	633	950	1267	1900
18H30	Sábados de cine II	317	633	950	1267	1900
20H00	VIVOS					
20H30, 18H30 dom. GYE.	Mitos y Verdades ** Transmisión Nacional					
21H00	Ecos (uio)	429	858	1287	1716	2574
22H00 Uio, 09H30 dom. GYE.	30 Plus ** Transmisión Nacional					
23H00	Noche de Estrellas	283	566	849	1132	1698
DOMINGOS						
05H00	Franja Infantil I	20	40	60	80	120
06H00	Franja Infantil II	52	105	157	209	314
07H30	Manabí te espero					
08H00	Vive bien					
08H30	Mundo animal	250	501	751	1001	1502
09H30	Huarmi Runa					
10H30	OIE	100	200	300	400	600
12H30	Super Stars (Uio)/Drake y Josh/Full House (GYE.)	200	400	600	800	1200
13H30	Full House (Uio)/Los Hechiceros (GYE.)	250	500	750	1000	1500
14H00	Malcom (Uio)/Buena suerte Charlie (GYE)	250	500	750	1000	1500
14H30	Los Simpson (Uio)/Malcom (GYE.)	250	500	750	1000	1500
15H00	Cine en casa	250	500	750	1000	1500
17H30	Cine en Familia	594	1188	1782	2376	3564
19H00	Vivos					
20H00	No culpes a la Mofle					
21H00 Uio, 08H30 GYE.	Día a día** Transmisión Nacional					
22H00	24 Horas Dominical ** No aplica DSCTO ni CPR	1192	2383	3575	4767	7150
22H30	Deporte Total Dominical	1000	2000	3000	4000	6000
23H00	En Corto	300	600	900	1200	1800
24H00	Nikita	230	460	690	920	1380



PROFORMA SERVICIOS

PLAZO 3 MESES QUITO

TIPO	#	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Valla 8 x 4 mts.	1	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00

PLAZO 6 MESES QUITO

TIPO	#	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Valla 8 x 4 mts.	1	\$ 6,000.00	\$ 9,000.00

PLAZO 12 MESES QUITO

TIPO	#	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Valla 8 x 4 mts.	1	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00

FORMA DE PAGO:

50% a la firma del contrato.

25% a 30 días.

25% a 60 días.

VALORES INCLUIDOS EN PRECIOS ANTERIORMENTE DETALLADOS:

- Impresión de la imagen.
- Pruebas de color previo la impresión final.
- Mantenimiento permanente de la estructura imagen y sistema eléctrico.
- Seguro contra robo y daños.
- Permisos municipales y / o provinciales.

PLAZO DE INSTALACIÓN:

8 días laborables, a partir de la entrega de artes, aprobación de las pruebas de color para su producción.

ANEXO 14

Resumen financiero y flujo de caja

Resultados Económicos - Empresa				
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	12,012	15.43%	125,985	4.33
Normal	42,106	21.39%	125,985	4.19
Optimista	83,243	28.09%	125,985	4.07

Flujo de caja escenario normal apalancado

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		127,500	540,447	572,712	606,903	643,135
COSTOS		40,931	173,621	181,881	193,768	240,661
GASTOS		194,716	203,941	206,286	207,858	210,299
TOTAL EGRESOS		235,647	377,563	388,167	401,626	450,960
UTILIDAD OPERATIVA		(108,147)	162,884	184,545	205,276	192,175
GASTOS FINANCIEROS		22,088	17,670	13,253	8,835	4,418
UAIMPUESTOS		(130,235)	145,214	171,292	196,441	187,757
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	21,782	25,694	29,466	28,164
UTILIDAD ANTES IR		(130,235)	123,432	145,598	166,975	159,594
IMPUESTO A LA RENTA		0	30,858	36,400	41,744	39,898
UTILIDAD NETA		(130,235)	92,574	109,199	125,231	119,695
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(130,235)	92,574	109,199	125,231	119,695
Gastos Financieros		22,088	17,670	13,253	8,835	4,418
Depreciaciones		38,750	38,750	38,750	37,930	37,930
Amortizaciones		1,020	1,020	1,020	1,020	1,020
Escudo Fiscal		8,007	6,406	4,804	3,203	1,601
TOTAL FCO		(76,384)	143,608	157,417	169,814	161,461
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos		(392,008)	0	0	0	0
Activos Intangibles		(5,100)	0	0	0	0
Recuperación AF						190,233
Inversión CT		(111,834)				
Variaciones de CT			111,342	(33,807)	(2,048)	(2,170)
TOTAL FCI		(508,942)	111,342	(33,807)	(2,048)	(2,170)
FC LIBRE		(508,942)	34,958	109,801	155,369	167,644
FC LIBRE Acumulado		(508,942)	(473,985)	(364,184)	(208,814)	(41,171)
		1	1	1	1	1
VAN	(13,865)					0.117834253
Max Exposición	(508,942)					
TIR	13.49%					
CPPC	14.36%					
Período de Recuperación	4.12					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	8,007	6,406	4,804	3,203
TOTAL FCC		(508,942)	42,964	116,206	160,173	170,846
FC CAPITAL Acumulado		(508,942)	(465,978)	(349,771)	(189,598)	(18,751)
		1	1	1	1	1
VAN	38,915					0.053423024
Max Exposición	(508,942)					
TIR	14.61%					
CPPC	12.28%					
Período de Recuperación	4.05					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		203,577	0	0	0	0
Egresos			(40,715)	(40,715)	(40,715)	(40,715)
Gastos Financieros (Interés)			(22,088)	(17,670)	(13,253)	(8,835)
TOTAL FCD		203,577	(62,803)	(58,386)	(53,968)	(49,551)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados			0	0	0	0
FC SOCIOS		(305,365)	(27,846)	51,415	101,401	118,093
FC SOCIOS Acumulado		(305,365)	(333,211)	(281,796)	(180,395)	(62,302)
		1	1	1	1	1
Costo Opor. Apalanca	(14,504)					0.204764227
TIR	15%					
Maxima Exposición	(333,211)					
VAC	15.85%					
Período de Recuperación	4.20					

Flujo de caja escenario pesimista apalancado

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		127,500	516,834	523,760	530,778	537,890
COSTOS		40,931	168,061	170,354	175,843	215,879
GASTOS		194,716	203,941	206,286	207,858	210,299
TOTAL EGRESOS		235,647	372,002	376,640	383,701	426,177
UTILIDAD OPERATIVA		(108,147)	144,832	147,120	147,077	111,713
GASTOS FINANCIEROS		22,088	17,670	13,253	8,835	4,418
UAIMPUESTOS		(130,235)	127,161	133,867	138,242	107,295
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	19,074	20,080	20,736	16,094
UTILIDAD ANTES IR		(130,235)	108,087	113,787	117,506	91,201
IMPUESTO A LA RENTA		0	27,022	28,447	29,376	22,800
UTILIDAD NETA		(130,235)	81,065	85,340	88,129	68,401
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(130,235)	81,065	85,340	88,129	68,401
Gastos Financieros		22,088	17,670	13,253	8,835	4,418
Depreciaciones		38,750	38,750	38,750	37,930	37,930
Amortizaciones		1,020	1,020	1,020	1,020	1,020
Escudo Fiscal		8,007	6,406	4,804	3,203	1,601
TOTAL FCO		(76,384)	132,100	133,559	132,712	110,167
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(392,008)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(5,100)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						190,233
Inversión CT	(111,834)					
Variaciones de CT		111,342	(32,309)	(440)	(445)	(451)
TOTAL FCI	(508,942)	111,342	(32,309)	(440)	(445)	189,782
FC LIBRE	(508,942)	34,958	99,791	133,119	132,266	299,949
FC LIBRE Acumulado	(508,942)	(473,985)	(374,194)	(241,075)	(108,809)	191,140
		1	1	1	1	0.362757236
VAN	(82,363)					
Max Exposición	(508,942)					
TIR	8.92%					
CPPC	14.36%					
Período de Recuperación	4.36					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	8,007	6,406	4,804	3,203
TOTAL FCC	(508,942)	42,964	106,196	137,923	135,469	301,550
FC CAPITAL Acumulado	(508,942)	(465,978)	(359,781)	(221,858)	(86,389)	215,161
		1	1	1	1	0.286483569
VAN	(34,723)					
Max Exposición	(508,942)					
TIR	10.08%					
CPPC	12.28%					
Período de Recuperación	4.29					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	203,577	0	0	0	0	0
Egresos		(40,715)	(40,715)	(40,715)	(40,715)	(40,715)
Gastos Financieros (Interés)		(22,088)	(17,670)	(13,253)	(8,835)	(4,418)
TOTAL FCD	203,577	(62,803)	(58,386)	(53,968)	(49,551)	(45,133)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(305,365)	(27,846)	41,405	79,151	82,716	254,816
FC SOCIOS Acumulado	(305,365)	(333,211)	(291,806)	(212,655)	(129,940)	124,876
		1	1	1	1	0.50993657
Costo Opor. Apalanca	(79,610)					
TIR	8%					
Maxima Exposición	(333,211)					
VAC	15.85%					
Período de Recuperación	4.51					

Flujo de caja escenario optimista apalancado

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
Ingresos		127,500	553,350	600,385	651,417	706,788
COSTOS		40,931	176,660	188,397	204,250	255,650
GASTOS		194,716	203,941	206,286	207,858	210,299
TOTAL EGRESOS		235,647	380,601	394,683	412,108	465,949
UTILIDAD OPERATIVA		(108,147)	172,749	205,702	239,309	240,839
GASTOS FINANCIEROS		22,088	17,670	13,253	8,835	4,418
UAIMPUESTOS		(130,235)	155,079	192,449	230,474	236,422
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	23,262	28,867	34,571	35,463
UTILIDAD ANTES IR		(130,235)	131,817	163,582	195,903	200,959
IMPUESTO A LA RENTA		0	32,954	40,895	48,976	50,240
UTILIDAD NETA		(130,235)	98,863	122,686	146,927	150,719
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		(130,235)	98,863	122,686	146,927	150,719
Gastos Financieros		22,088	17,670	13,253	8,835	4,418
Depreciaciones		38,750	38,750	38,750	37,930	37,930
Amortizaciones		1,020	1,020	1,020	1,020	1,020
Escudo Fiscal		8,007	6,406	4,804	3,203	1,601
TOTAL FCO		(76,384)	149,897	170,904	191,509	192,485
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	(392,008)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(5,100)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						190,233
Inversión CT	(111,834)					
Variaciones de CT		111,342	(34,626)	(2,985)	(3,239)	(3,514)
TOTAL FCI	(508,942)	111,342	(34,626)	(2,985)	(3,239)	186,719
FC LIBRE	(508,942)	34,958	115,271	167,919	188,271	379,204
FC LIBRE Acumulado	(508,942)	(473,985)	(358,714)	(190,794)	(2,524)	376,680
		1	1	1	1	0.006655577
VAN	26,010					
Max Exposición	(508,942)					
TIR	15.93%					
CPPC	14.36%					
Período de Recuperación	4.01					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	8,007	6,406	4,804	3,203
TOTAL FCC	(508,942)	42,964	121,676	172,724	191,473	380,805
FC CAPITAL Acumulado	(508,942)	(465,978)	(344,301)	(171,578)	19,896	400,701
		1	1	1	1	0.896092153
VAN	81,809					
Max Exposición	(508,942)					
TIR	17.02%					
CPPC	12.28%					
Período de Recuperación	3.90					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	203,577	0	0	0	0	0
Egresos		(40,715)	(40,715)	(40,715)	(40,715)	(40,715)
Gastos Financieros (Interés)		(22,088)	(17,670)	(13,253)	(8,835)	(4,418)
TOTAL FCD	203,577	(62,803)	(58,386)	(53,968)	(49,551)	(45,133)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS	(305,365)	(27,846)	56,885	113,951	138,720	334,071
FC SOCIOS Acumulado	(305,365)	(333,211)	(276,326)	(162,375)	(23,655)	310,416
		1	1	1	1	0.070808589
Costo Opor. Apalanca	23,380					
TIR	18%					
Maxima Exposición	(333,211)					
VAC	15.85%					
Período de Recuperación	4.07					

ANEXO 15

PREPARACIÓN EL EXTRACTO DE GUAYUSA

Ciclo de operaciones:

A continuación se detallan los pasos del proceso para la preparación de la bebida energizante desarrollada por la compañía New Jersey Bottling Company.

Preparación del extracto de Guayusa:

✓ **Humectación:**

La hojas secas y trituradas se sumerge al 70% p/v de solución hidroalcohólica y se mezcla suavemente para obtener una masa vegetal. Posteriormente se deja descansar durante una hora. (LA GRANJA, 2013)

✓ **Maceración de la guayusa.**

En este proceso se pre cola y prensa suavemente para obtener una masa homogénea y se le agrega una cantidad disolvente suficiente para cubrirla hasta superar un nivel de 3-4 cm. Luego permanece en maceración durante 24 horas. Se deja descansar de 3-4 días a 4°C. (LA GRANJA, 2013)

✓ **Filtración**

Se separa las sustancias sólidas de las líquidas y la parte líquida se utiliza para el proceso de concentración.

✓ **Concentración**

Mediante una máquina centrifugadora se procede a separar el alcohol del extracto de guayusa.

✓ **Preparación del jarabe**

Se mezcla el extracto de guayusa con agua purificada. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Tratamiento del agua:

El agua se trata y depura para cumplir rigurosamente las normas de control de calidad. (BVSE, 2013)

2. Ingredientes de composición:

A medida que los ingredientes se van combinando, el agua tratada se conduce a través de tuberías a grandes tanques de acero inoxidable. Esta es la etapa en donde se añaden y mezclan varios ingredientes como: edulcorantes, aromatizantes naturales, vitaminas regulador de acidez y citrato de sodio. Posteriormente se filtra y esteriliza. (BVSE, 2013)

Carbonatación de los productos:

Para que se produzca la carbonatación las bebidas se deben enfriar en grandes sistemas de congelación basados en amoníaco para obtener un producto de alta efervescencia y textura. El dióxido de carbono se almacena en estado líquido y se transfiere a través de tuberías a las unidades de carbonatación a medida que se necesita. Una vez carbonatados, los productos están listos para ser envasados en latas. (BVSE, 2013)

3. Envasado

- **Proceso de llenado:** la sala de llenado se encuentra normalmente separada del resto de la instalación para proteger al producto de cualquier posible contaminación. Las latas son transportadas automáticamente a la máquina envasadora. (BVSE, 2013)
- **Sellado y etiquetado:** las latas se transportan desde la máquina de llenado hacia la máquina de sellado a través de una bandeja deslizante para posteriormente etiquetarlas en la siguiente máquina.

El proceso de transporte de Guayaquil a Miami, trámite de desaduanización y el proceso de elaboración de la bebida energizante en EE.UU. toma un tiempo de 60 días.

ANEXO 16

Proforma de maquinaria y equipos

COTIZACIÓN DE MÁQUINA TRITURADORA DE HOJAS

Empresa: GUANGZHOU JIAYIN MACHINERY PTE LTD

Precio FCA: 5000usd



Lugar del origen:	China	Marca:	jiayin
Número de Modelo:	Msc-3050	Uso:	trituradora de hoja
Energía:	5-100hp	Capacidad:	18.000 libras mensuales

COTIZACIÓN DE MÁQUINA LAVADORA DE HOJAS

EMPRESA: VIMAR SYSTEMS DRYERS AND TECHNOLOGY

PRECIO: \$10 000,00

LAVADORA DE VERDURAS DE HOJA



Dimensiones

Largo 1.68 M
Ancho 0.82 M
Alto 1.10 M



Lavado rápido con bajo consumo de agua

Picos Dispensores de agua con cabezales de bronce

Capacidad de lavado:
10 fardos/cajones cada
15 minutos

Motor Siemens o Czerweny de ½ HP
(Trifásico o Monofásico)

Reductor STM Italiano

Electrobomba ZETA de 1 HP para
abastecimiento de agua constante

Cilindro de lavado

Con puerta de carga amplia para
facilitar la tarea del operador

Consta de un tablero con indicadores
de marcha y botonera manual



COTIZACIÓN DE MÁQUINA SECADORA DE HOJAS

Empresa: VIMAR SYSTEMS DRYERS AND TECHNOLOGY

Precio FCA: 20 000 USD

LIBECCIO:

La Sociedad Italiana Essiccatoi ha desarrollado las celdas LIBECCIO para facilitar el proceso de deshidratado de frutas, verduras y hortalizas, dado el tiempo de proceso que se precisa.

En muchos casos el manejo de estos productos es muy delicado, debiendo manipularse manualmente, no permitiendo el proceso de deshidratado en equipos dinámicos.

CARACTERÍSTICAS:

Consisten en un armario de secado con unas paredes de espesor adecuado compuestas por dos chapas en acero inoxidable y relleno en su interior con poliuretano expandido de alto cierre térmico formando un sándwich.

Los tamaños de las celdas LIBECCIO comprende desde los 18m² hasta los 150m² según el caso. Esta capacidad en superficie se consigue gracias a la utilización de unas bandejas para depositar el producto a deshidratar. Estas bandejas se colocan en unos carritos móviles, los cuales se introducen en el interior de la celda.

Los carritos son acumulados en la longitud del secadero "en línea", es decir, uno tras otro. La solución de los carritos en línea facilita la distribución y uniformidad del aire, garantizando una óptima uniformidad de secado con una menor cantidad de fluido respecto al sistema de carritos laterales.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

El secado es producido por un abundante flujo de aire que atraviesa los carritos en sentido transversal. Un temporizador invierte el sentido de la ventilación para garantizar un perfecto secado de todo el producto contenido.

El aire está puesto en recirculación casi en su totalidad y es extraído únicamente la cantidad estrictamente necesaria para eliminar el vapor generado.

Las bandejas, en forma de casete, han sido dimensionadas de forma que permite reducir el peso para una fácil manipulación. Este sistema de carga, subdividido de esta forma, garantiza un secado óptimo reduciendo incluso el tiempo de deshidratado con respecto a otros sistemas.

Diseño de la maquinaria:



PROFORMA DE MANGUERA Y PALA



CANTIDAD	ARTICULO	VALOR UNITARIO	TOTAL
1	Manguera	\$34.19	\$34.19
2	Pala	\$10.74	\$21.48

PROFORMA DE ACONDICIONADORES



CANTIDAD	MODELO	DESCRIPCION	P.UNIT	P.TOTAL
4	CS-PC36JF	ACONDICIONADOR DE 36000 BTU INTERIOR TIPO SPLIT CONVENCIONAL	\$ 565.00	\$2,260.00
4	CU-PC36JF	ACONDICIONADOR DE 36000 BTU EXTERIOR TIPO SPLIT CONVENCIONAL	\$ 910.00	\$3,640.00
CONDICIONES COMERCIALES:			Total	\$5,900.00
FORMA DE PAGO:	50% INICIAL Y 50% CREDITO 30 DIAS CON CHEQUE		Descuento %	-
TIEMPO DE ENTREGA:	24 HORAS POSTERIORES A LA ORDEN		Subtotal	\$5,900.00
VALIDEZ OFERTA :	20 DIAS		IVA 12%	\$ 708.00
EMITIR CHEQUE A NOMBRE : EXPERTATEL S.A. (CLIENTES REGISTRADOS)			A Pagar	\$6,608.00

ANEXO 17

Aspectos regulatorios y legales

LUAE:

Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades económicas en el distrito metropolitano de Quito (LUAE), este permiso integra diferentes autorizaciones como el uso y ocupación del suelo, sanidad, prevención de incendios, publicidad exterior, ambiental y turismo.

Los requisitos son:

- Formulario único de solicitud de licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas
- Copia del Ruc
- Copia de Cédula de ciudadanía

Requisitos y trámites para obtener el registro sanitario

TITULO 11 DE LAS REFORMAS AL CÓDIGO DE SALUD

Art. 99.- Sustitúyase el Título IV del libro II del Código de Salud por el siguiente:

TÍTULO IV DEL REGISTRO SANITARIO

Art. 100.- Los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, fabricados en el Ecuador o en el exterior, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo. El

cumplimiento de esa norma será sancionado de conformidad con la ley, sin perjuicio de la responsabilidad del culpable de resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal cumplimiento.

Art. 101.- El registro sanitario para alimentos procesados o aditivos, productos naturales procesados, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola, o para las empresas que los produzcan, será otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de las Subsecretarías y las Direcciones Provinciales que determine el reglamento correspondiente y a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez.

El Registro Sanitario para medicamentos en general, medicamentos genéricos, drogas, insumos o dispositivos médicos, productos médicos naturales y homeopáticos, se registrará por dispuesto en la Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expendio de Medicamentos Genéricos de Uso Humano.

Art. 102.- El Registro Sanitario será otorgado cuando se hubiese emitido previamente un informe técnico favorable, o mediante homologación conforme a lo establecido en esta ley.

El Registro Sanitario podrá también ser conferido a la empresa fabricante para sus productos, sobre la base de la aplicación de las buenas prácticas de manufactura y demás requisitos que establezca el reglamento al respecto.

Art. 103.- El informe técnico favorable para el otorgamiento del Registro Sanitario podrá ser emitido por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, universidades, escuelas politécnicas y laboratorios, públicos y privados, previamente acreditados para el efecto por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación, de conformidad con lo que establezca el reglamento al respecto.

Art. 104.- El Registro Sanitario se entenderá concedido en caso de que, existiendo el informe técnico favorable, el Ministerio de Salud Pública a través de las dependencias o subsecretarías correspondientes no hubiese otorgado el Registro Sanitario en el plazo de treinta días a partir de la recepción del informe, o no lo hubiere negado justificadamente. En este caso, el número del Registro Sanitario será el que conste en el informe del instituto o laboratorio acreditado al que deberá preceder el nombre del referido instituto o laboratorio, sin perjuicio de la facultad del Ministerio de Salud Pública para cancelar el Registro Sanitario de conformidad con la Ley.

Art. 105.- El Registro Sanitario será concedido por homologación a los alimentos procesados o aditivos, productos naturales procesados, cosméticos, productos higiénicos o perfumes y plaguicidas de uso doméstico, industrial o agrícola importados, que cuenten con certificados de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura, otorgados por autoridad competente acreditada, de conformidad con lo que establezca el reglamento correspondiente.

El Presidente de la República determinará mediante el reglamento que dicte para el efecto la lista de las autoridades competentes de otro Estado o de organizaciones internacionales especializadas cuyos certificados de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura, pueden ser objeto de homologación directa conforme a este artículo.

Art. 106.- El Registro Sanitario por homologación se entenderá concedido en caso de que el Ministerio de Salud Pública no lo hubiese otorgado, o negado justificadamente, en el plazo de treinta días a partir de la recepción de la solicitud correspondiente, siempre que se trate de certificados de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura otorgados por las autoridades previstas en el respectivo reglamento. En este caso, el número de Registro Sanitario será el número o referencia del certificado de registro sanitario, de venta libre, o de buena práctica de manufactura original al que

deberá preceder el nombre de la autoridad competente otorgante, sin perjuicio de la Facultad del Ministerio de Salud Pública para cancelar el Registro Sanitario de conformidad con la Ley.

Art. 107.- El Registro Sanitario tendrá una vigencia de diez años contados a partir de la fecha de su otorgamiento.

Art. 108.- El Ministerio de Salud Pública podrá cancelar el Registro Sanitario en caso de que estableciere que un producto o fabricante, según sea el caso, no cumple con los requisitos y características establecidos por la ley y normas correspondientes o que el producto pudiere, por cualquier causa, provocar perjuicios a la salud de los consumidores, siempre que las condiciones del producto no fueren imputables a circunstancias ajenas al control del titular del Registro Sanitario. En todo caso, la persona natural o jurídica responsable deberá resarcir plenamente cualquier daño que se produjere a terceros con motivo de tal incumplimiento, sin perjuicio de otras responsabilidades civiles o penales a que hubiere lugar.

Para este propósito, el Ministerio de Salud Pública realizará, directamente o a través de terceros debidamente acreditados, inspecciones y análisis de control de los productos sujetos a Registro Sanitario, en forma periódica o aleatoria de oficio o como consecuencia de denuncia presentada por cualquier persona, natural o jurídica, o por iniciativa de cualquier organismo o dependencia estatal, conforme al reglamento correspondiente. Las muestras necesarias podrán ser obtenidas en aduanas, en las instalaciones de producción o almacenamiento o en los canales de distribución al consumidor, incluyendo medio de transporte y lugares de exhibición y venta.

Art. 109.- En caso de cambios en la presentación, marca, o empaque u otras modificaciones similares de un producto que contare con Registro Sanitario, solamente se requerirá de un nuevo Registro Sanitario si en cambio fuere de tal naturaleza que pudiere tener efecto en la calidad y seguridad del producto o su aptitud de uso, conforme a lo que establezca el reglamento correspondiente.

Art. 110.- El otorgamiento del Registro Sanitario por parte del Ministerio de Salud Pública estará sujeto al pago de una tasa de inscripción para cubrir los costos administrativos involucrados, así como al pago de una tasa anual a favor del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez. La falta de pago oportuno podrá dar lugar a la cancelación del Registro Sanitario.

El Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, las universidades, escuelas politécnicas y laboratorios, públicos o privados, acreditados para el efecto, tendrán derecho al pago por los servicios prestados por los análisis y la emisión de los informes técnicos correspondientes.

Art. 111.- La construcción, instalación, transformación, y funcionamiento de plantas industriales procesadoras de alimentos, elaborados farmacéuticos y biológicos, de cosméticos y plaguicidas, requieren permiso previo de la autoridad de salud, que verificará que se ajusten a los requisitos establecidos y realizará el control periódico de los locales en funcionamiento. La falta de esta autorización, así como el incumplimiento de las normas de salud y normas técnicas aplicables de conformidad con lo que establezca el reglamento correspondiente, será causal para la cancelación del registro sanitario de los productos que allí fabriquen o procesaren o del registro sanitario de la empresa, según sea el caso”. (Código de Salud, 2013)

Proceso de registro de marca

Puede registrar una marca cualquier persona natural o jurídica, sea nacional o extranjera. Constituye marca cualquier signo que pueda por sí sólo distinguir los productos o servicios que expende en el mercado, respecto de otros ya existentes, para lo cual deberá ser susceptible de representación gráfica.

Beneficios y Derechos que confiere el registro de una Marca

- Derecho al uso exclusivo, solo el titular puede hacer uso del signo.
- Protección en toda la República Ecuatoriana y derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia), dentro de los primeros seis meses de presentada la solicitud en nuestro país.
- Derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.
- Desalienta el uso de su marca por los piratas.
- Permite restringir la importación de bienes que utilizan marcas que infringen derechos.
- Derecho de otorgar licencias a terceros y de cobrar regalías.
- Derecho de franquiciar su producto o servicio.
- Ceder los derechos sobre su marca a terceros.
- Posibilidad de garantizar un crédito con su marca.
- Al registrar su marca la convierte en un activo intangible, el cual en muchas ocasiones llega a convertirse en el activo más valioso de su empresa.

Consejos para registrar una marca

Previa la presentación de una solicitud, es pertinente realizar una búsqueda de antecedentes, es decir, verificar que no exista en el mercado signos parecidos o similares que impidan su registro.

Procedimiento de registro

Presentada la solicitud, pasa a un examen de forma, revisando que cumpla con todos los requisitos, de ser así se publica en la Gaceta de Propiedad Industrial, con la finalidad de que terceros tengan conocimiento de las peticiones efectuadas. Si no existe oposición, se efectúa el examen de registrabilidad para la posterior emisión de la resolución que acepta o rechaza el registro y en caso de concesión, el trámite concluye con la emisión del título de registro.

Tasas por registro de marca

Trámite por solicitud de marca, nombre comercial, lema comercial, apariencia distintiva asciende a la suma de \$ 116,00 USD.

PROCESO DE EXPORTACIÓN

Barreras Arancelarias:

El ingreso de la guayusa al mercado de Estados Unidos de América tiene un arancel del 0% por ser Ecuador uno de los países integrantes de la OMC.

Barreras no arancelarias:

1. La etiqueta debe estar en inglés y también es aceptado bilingüe si la información está en los dos idiomas.

2. Información nutricional en el formato "NutritionFacts"

3. Ingredientes aprobados.

La partida arancelaria: TÉ DE GUAYUSA: 12.11.90

SECCIÓN II: Productos del Reino vegetal

CAPITULO 12: Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje.

Partida Sist. Armonizada 1211: Plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en perfumería como medicina o para usos insecticidas, parasiticidas o similares, frescos o secos, incluso cortados, quebrantados o pulverizados.

Sub Partida Sist. Armonizada. 121190: - (Aduana del Ecuador, 2013) Los demás:

Requisitos para exportar:

Una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

1. Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por el Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>
2. Registrarse en el portal de ECUAPASS: (www.ecuapass.aduana.gob.ec)
Aquí se podrá:
 1. Actualizar base de datos
 2. Crear usuario y contraseña
 3. Aceptar las políticas de uso
 4. Registrar firma electrónica
3. Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser

acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

DAE

Los datos que se consignarán en la DAE:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Canal de Aforo Documental
- Canal de Aforo Físico Intrusivo
- Canal de Aforo Automático

Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

En el caso del Canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual, cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada.

Proceso de importación

Para el ingreso de las bebidas energizantes al Ecuador se deberá pagar un arancel del 20% sobre el valor CIF del producto.

Requisitos para importar:

El régimen de importación que se utilizará es la importación para el consumo. Los requisitos son:

1. Actualización del RUC.

2. Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes por Banco Central del Ecuador:
<http://www.eci.bce.ec/web/guest/>

3. Registrarse en el portal ECUAPASS: (<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)
Aquí se podrá:
 1. Actualizar base de datos

 2. Crear usuario y contraseña

 3. Aceptar las políticas de uso

 4. Registrar firma electrónica

Para realizar los trámites de desaduanización de mercancías es necesario:

- Trámite de desaduanización de la bebida energizante.

- La asesoría y servicio de un Agente Acreditado por el SENA E.

- La declaración aduanera de Importación (DAI) será presentada de manera electrónica, y física en los casos en que determine la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En los casos de que a la declaración aduanera se le asigne aforo físico o documental, esta deberá completarse el mismo día con la transmisión digital de los documentos de acompañamiento y de soporte, que no se puedan presentar en formato electrónico. Cuando no se cumpliera con el envío de los documentos indicados en el presente artículo dentro del término de

los treinta días calendario, contados a partir de la fecha de arribo de la mercancía.

Documentos digitales que acompañan a la DAI a través del ECUAPASS

- **Documentos de acompañamiento:** Se constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía deben presentarse, física o electrónicamente, en conjunto con la Declaración Aduanera, cuando estos sean exigidos.

- **Documentos de soporte;** Constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. Entre ellos se encuentran:
 - Factura Comercial
 - Certificado de Origen (cuando proceda)
 - Documentos que el SENA E o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.

Transmitida la Declaración Aduanera, el Sistema le otorgará un número de validación (Refrendo) y el **CANAL DE AFORO** que corresponda.

Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio Exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado.

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas / ordinarias y tasas por servicios aduaneros.

- **AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)** Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).
- **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)** Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.
- **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)** Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen. (Consulte en la página del SRI: www.sri.gob.ec, link: Impuestos)
- **IVA (Impuesto al Valor Agregado)** Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE

Certificación de Comercio Justo

SCS CERTIFICATION SYSTEMS

SCS certifica que se ha conducido una evaluación independiente de:

Runatarpuna Exportadora S.A.

Inglaterra E3-121 y Av. República, Edificio Royalty Studios, Oficina 401, Quito, Ecuador

Ámbito del Certificado:

Ilex Guayusa

Las instalaciones están certificadas de vender productos como:

Productor Certificado como Fair Trade USA

La evaluación ha sido conducida por Scientific Certification Systems (SCS) de acuerdo con los estándares y criterios de cumplimiento listados abajo:

Estándar Borrador de Fair Trade USA para Pequeños Productores Independientes – Versión 1.0

Fair Trade USA ID#: 1026579

Válido a partir del 16 de febrero 2012 hasta el 16 de febrero 2015



Robert J. Hrubes

Robert J. Hrubes, Ph.D., Senior Vice President
Scientific Certification Systems
2000 Powell Street, Suite 600, Emeryville, CA 94608 USA

Certificación Orgánica

CERTIFICATE

Nr.: A-2012-01404_1 / 2012-01933



Runatarpuna Exportadora S.A
Grupo 2
Edif. Royalty Studios, Cuarto Piso, Of.401
Quito, Pichincha
Ecuador

BCS Öko-Garantie GmbH declares that the above mentioned company fulfils the mentioned standard and is certified organic under the:

US National Organic Program (NOP) 7 CFR Part 205

on organic production of agricultural products and indications referring thereto on agricultural products and foodstuffs.



Scope/s of certification:

- A Agricultural Production
- B Processing and related activities
- X Commerce and Export

Certified products:

according to annex

In 2012 an inspection of the above mentioned operator and its operating site was carried out.

The certification of the above mentioned company continues in effect until surrendered by the organic operation or suspended or revoked by BCS.

Certificate renewal date: 31.05.2013

Effective date of certification: 04.05.2012

Nürnberg, 04.05.2012

BCS ÖKO-GARANTIE GMBH


Peter Grosch
General Manager

BCS Öko-Garantie GmbH - Cimbernstraße 21 - 90402 Nürnberg - Deutschland - Tel.: +49 (0)911/42439-0
Fax(Inland): +49 (0)911/492239 - Fax(Ausland): +49 (0)911/4243971 - Internet: www.bcs-oeko.com
EU-Code-Nr.: DE-ÖKO-001

ANEXO 18

Beneficios sociales colaboradores

Jornadas Laborales:

1.- Jornada de Trabajo

De lunes a viernes 8 horas diarias, 40 horas semanales. (Art. 47 Código de Trabajo)

2.- Horas Suplementarias

Posterior a la jornada de trabajo. Máximo 4 horas al día y 12 a la semana. Para calcular el pago de estas horas se debe tomar en cuenta si el trabajo se realizó antes de las 24h00 o entre las 24h00 y 06h00. Si se realizó antes de las 24h00 se paga un cincuenta por ciento de recargo por cada hora. Si es posterior se paga un 100% de recargo (Art. 55 Código de Trabajo)

3.- Horas Extraordinarias

Las realizadas por el empleado en fines de semana y feriados. Se paga el 100% de recargo al empleado. (Art. 55 Código de Trabajo)

4.- Jornada Nocturna

La que se realiza entre las 19h00 y las 06h00. Se aumenta un 25% en la remuneración con respecto a la diurna.

Remuneraciones adicionales:

1.- Décimo tercera remuneración o bono navideño

Se paga hasta el 24 de diciembre de cada año. Para su cálculo se toma en cuenta desde el 1° de diciembre del año anterior hasta el 30 de noviembre del año en curso. Se toman en cuenta la doceava parte del sueldo mensual, horas extras, comisiones y las remuneraciones permanentes que ha recibido durante ese período. Se exceptúan viáticos y utilidades. (Código de Trabajo Arts. 111 y 112).

2.- Décimo cuarta remuneración

En la Sierra y el Oriente se paga hasta el 15 de agosto, en la Costa y Galápagos se paga hasta el 15 de marzo de cada año. Se paga un salario básico unificado, que en los actuales momentos es de \$318.00. (Código de Trabajo Arts. 113 y 114).

3.- Utilidades

El empleado tendrá derecho a participar del 15% de las utilidades de la empresa. Este porcentaje se distribuirá del siguiente modo:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán por tales participaciones la parte proporcional al tiempo de servicios. (Código de Trabajo Art. 97)

Beneficios Sociales:

1.- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS):

Es obligación del empleador inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida a los tres días de terminada la relación laboral, avisos de las modificaciones de sueldos y salarios, los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social. (Código de Trabajo Art. 42). Las tasas de aportación al IESS tanto patronal como personal se detallan en la siguiente tabla:

TASAS DE APORTACIÓN:
(Resolución CD. 261 de 2009-05-26)

TRABAJADORES DEL SECTOR PRIVADO BAJO RELACIÓN DE DEPENDENCIA, ASI COMO DE LOS MIEMBROS DEL CLERO SECULAR			
CONCEPTO	PERSONAL	PATRONAL	TOTAL
S. INVALIDEZ VEJEZ Y MUERTE	6.64	3.10	9.74
S. SALUD	0.00	5.71	5.71
S. RIESGOS DEL TRABAJO	0.00	0.55	0.55
S. CESANTIA	2.00	1.00	3.00
S. SOCIAL CAMPESINO	0.35	0.35	0.70
GASTOS ADMINISTRACION	0.36	0.44	0.80
TOTAL APORTES	9.35	11.15	20.50

2.- Vacaciones anuales

Derecho a gozar anualmente de un período de quince días ininterrumpido de descanso, incluidos los días no laborables. A partir del quinto año de servicios al mismo empleador tendrá derecho a un día adicional por cada año excedente (no pudiendo exceder de quince días adicionales salvo acuerdo de las partes).

Para su liquidación se toma en cuenta la 24ava parte de lo percibido durante el año tomando en cuenta horas suplementarias y extraordinarias. (Código de Trabajo Arts. 69 y siguientes).

3.- Fondos de reserva

Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo. (Código de Trabajo Arts. 69 y siguientes).

ANEXO 19

Políticas y proceso de contratación

Selección de personal

Art 3. Los postulantes deberán primero tener completos los documentos solicitados, una vez descartados los postulantes que no entreguen la documentación correspondiente, se procederá a la entrevista con la persona de Talento Humano donde se clasificará a los candidatos más idóneos de acuerdo a una evaluación psicológica y conocimientos según el perfil solicitado. Finalmente, se procede a la entrevista con el encargado del área.

Capacitación del personal

Art. 4. Luego de la respectiva contratación los colaboradores entrarán en un sistema de entrenamiento por una semana con el objetivo de que conozcan a profundidad todo el negocio y puedan de esta manera familiarizarse con la misma. Además se les capacitará en los objetivos, normas y valores corporativos.

Contratación

Art. 7. Todo empleado iniciará con un contrato a prueba de tres meses, en el caso que las partes se encuentren satisfechas se procederá a firmar el contrato por un año y finalmente si continúa en las labores el contrato en relación de dependencia procederá a ser indefinido.

Art. 8. La jornada de trabajo será de acuerdo a la ley de 40 horas a la semana, las cuales serán trabajadas de lunes a viernes de 8:00am a 5:00 pm considerando una hora de almuerzo.

Art. 9. Para horas extras se deberá considerar el 50% del valor de la hora hasta las 24:00 desde entonces se deberá pagar el 100%. (Art.55 y 65 Código de Trabajo)

Art. 10. Los permisos deberán ser tramitados con anticipación y previa aprobación del jefe inmediato.

Art. 11. Cualquier permiso médico deberá ser justificado con el respectivo certificado médico.

ANEXO 20

DEPRECIACIÓN

AÑO		TOTAL INVERSIONES	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL AMORTIZACION
0		45,181.67											0.00
1		0.00	5,244.89										5,244.89
2		0.00	5,244.89	0.00									5,244.89
3		0.00	5,244.89	0.00	0.00								5,244.89
4		3,114.54	4,206.71	0.00	0.00	0.00							4,206.71
5		0.00	4,206.71	0.00	0.00	0.00	1,038.18						5,244.89
TOTAL		48,296.21										TOTAL	25,186.29

AMORTIZACIÓN INVERSIONES

Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	\$35,543.64			
1	\$28,434.92	\$3,856.49	\$7,108.73	\$10,965.21
2	\$21,326.19	\$3,085.19	\$7,108.73	\$10,193.92
3	\$14,217.46	\$2,313.89	\$7,108.73	\$9,422.62
4	\$7,108.73	\$1,542.59	\$7,108.73	\$8,651.32
5	\$-	\$771.30	\$7,108.73	\$7,880.03

ANEXO 21

PROFORMA DE MUEBLES

Cantidad	Descripción	Precio unitario	TOTAL
3	Mesa auxiliar	\$50.00	\$150.00
7	Silla	\$80.00	\$560.00
7	Escritorios	\$160.00	\$970.00
3	Estantería	\$120.00	\$1,380.00
		Subtotal	\$3,060.00
		12% IVA	\$367.20
		TOTAL	\$3,427.20



PROFORMA TELÉFONOS

Cantidad	Descripción	Precio unitario	TOTAL
7	Teléfono	\$35.71	\$249.97
		Subtotal	\$249.97
		12% IVA	\$30.00
		TOTAL	\$279.97



PROFORMA DE COMPUTADORAS



IMPRESORA EPSON MULTIFUNCIÓN L210

Compatible: Windows 98/2000/XP/Me y NT 4.0/ Windows 7

Lenguaje de la impresora ESC/P, Emulación IBM 2380 Plus

Velocidad de impresión en cps: 30ppm (negro), 22 ppm (color)

Capacidad de papel: band de entrada para hoja sueltas y/o tractor de formas continuas

Scanner de 1200 dp

Características Físicas:

Ancho: 36,63 cm

Profundidad: 27,53 cm

Alto: 15,90 cm

Peso: 4,4 kg

Un año de garantía

Cantidad	Precio unitario	TOTAL
3	\$240.18	\$720.54
	Subtotal	\$720.54
	12% IVA	\$86.46
	TOTAL	\$807.00

ANEXO 22

PROFORMA ESCRITORIOS

LTL

IMPORTADOR TECNOLÓGICO PARAGUAYO

PC ESCRITORIO	HOME
PROCESADOR INTEL	I 3-2100 3,30GHZ
MAINBOARD CHIP INTEL	DH61HO
DISCO DURO WESTER DIGITAL	500 GB 7200 RPM
MEMORIA RAM DDR3	8 GB 1333 EXP 8 GB
DVDRW INTERNO	SAMSUNG, LG
MONITOR LCD	SAMSUNG, LG
PARLANTES	ALTEK, NIUTEK
MOUSE USB	ALTEK, NIUTEK
TECLADO USB	ALTEK, NIUTEK
LECTOR TARJETAS INTERNO	ALTEK, NIUTEK
SISTEMA OPERATIVO	WIN 7 64 BITS
REGULADOR	CDP

Cantidad	Precio unitario	TOTAL
7	\$565.00	\$3,955.00
	Subtotal	\$3,955.00
	12% IVA	\$474.60
	TOTAL	\$4,429.60

ANEXO 23

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$45,181.67
Activo Intangible	\$2,200.00
Capital de Trabajo	\$41,477.44
TOTAL	\$88,859.11

ACTIVOS FIJOS

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO (\$)
2	Tanques de lavado	\$5,000.00	\$10,000.00
1	Máquina de sacado	\$20,000.00	\$20,000.00
1	Máquina trituradora	\$5,000.00	\$5,000.00
4	Acondicionadores interiores 36000BTU	\$565.00	\$2,260.00
4	Acondicionadores exteriores 36 0000 BTU	\$910.00	\$3,640.00
TOTAL			\$40,900.00

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO (\$)
3	Escritorio	\$160.00	\$480.00
2	Mesa	\$50.00	\$100.00
2	Estantería	\$120.00	\$240.00
3	Teléfono	\$35.71	\$107.13
3	Silla	\$80.00	\$240.00
TOTAL			\$1,167.13

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO (\$)
3	Computadoras	\$798.00	\$2,394.00
3	Impresora	\$240.18	\$720.54
TOTAL			\$3,114.54

ACTIVOS INTANGIBLES

Registro de Marca	Registro Sanitario	LUAE	Registro de importador	Registro de exportador	Total Inversiones
\$ 1,140.00	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 2,200.00
					\$ -
					\$ -
					\$ -
					\$ -
\$ 1,140.00	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 2,200.00

CAPITAL DE TRABAJO

Detalle Capital de Trabajo Inicial (para 4 meses)	
Insumos de producción	\$3,690.00
Servicios	\$1,260.00
Sueldos y salaries	\$14,954.54
Publicidad – Lanzamiento	\$15,962.90
Servicios web	\$1,250.00
Arriendos	\$3,000.00
Varios	\$360.00
Caja chica	\$1,000.00
TOTAL	\$41,477.44

ANEXO 24

Estado de Resultados Esperado Apalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
	1	2	3	4	5
INGRESOS	487,296	558,685	640,532	734,370	841,955
Energizante lata pura	243,648	279,342	320,266	367,185	420,978
Energizante lata mora	243,648	279,342	320,266	367,185	420,978
COSTO DE VENTAS	342,207	401,910	459,235	519,643	588,902
Saldos de Inventario	0	14,438	16,553	18,978	21,758
Energizante	301,107	345,220	395,794	453,778	520,257
Costo de Servicios - Producción	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Costos Arrendamiento - Fábrica	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Costo de Servicios - Almacenamiento	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
Costos Arrendamiento - Bodega	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
MOD	18,659	19,812	24,447	24,447	24,447
BENEFICIO BRUTO	145,089	156,775	181,298	214,727	253,053
GASTOS	121,312	124,255	124,596	123,949	125,435
Gastos Servicios Básicos	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040
Gastos Sueldos y salarios	41,159	43,804	43,804	43,804	43,804
Arriendos	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Depreciaciones	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Amortizaciones	440	440	440	440	440
Gastos de Mantenimiento	650	650	650	650	650
Gasto de Reposición de Materiales	56	56	56	56	56
Marketing	49,242	49,242	49,242	49,242	49,242
Asesoría contable	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Gastos de distribución	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Servicios de Internet	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Gastos de Provisiones	2,030	2,328	2,669	3,060	3,508
Suministros de oficina y limpieza	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
BENEFICIO OPERATIVO	23,777	32,520	56,702	90,778	127,618
UAI	23,777	32,520	56,702	90,778	127,618
GASTOS FINANCIEROS	3,806	3,045	2,283	1,522	761
UAIMPUESTOS	19,971	29,476	54,418	89,256	126,857
PARTICIPACIÓN LABORAL	2,996	4,421	8,163	13,388	19,029
UTILIDAD ANTES IR	16,976	25,054	46,256	75,867	107,828
IMPUESTO A LA RENTA	4,074	6,013	11,101	18,208	25,879
UTILIDAD NETA	12,901	19,041	35,154	57,659	81,950
Margen Bruto	29.77%	28.06%	28.30%	29.24%	30.06%
Variaciones en Margen Bruto		17.45%	14.26%	13.15%	13.33%
Margen Operativo	4.88%	5.82%	8.85%	12.36%	15.16%
Variaciones en Margen Operativo		2.43%	0.27%	-0.52%	1.20%
Margen Neto	2.65%	3.41%	5.49%	7.85%	9.73%
Variaciones en Margen Neto		47.59%	84.62%	64.02%	42.13%

Estado de Resultados Optimista Apalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	1	2	3	4	5
INGRESOS	487,296	592,406	720,188	875,532	1,064,384
Energizante lata pura	243,648	296,203	360,094	437,766	532,192
Energizante lata mora	243,648	296,203	360,094	437,766	532,192
COSTO DE VENTAS	342,207	429,566	517,745	619,309	742,780
Saldos de Inventario	0	21,257	25,843	31,417	38,193
Energizante	301,107	366,056	445,015	541,004	657,699
Costo de Servicios - Producción	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Costos Arrendamiento - Fábrica	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Costo de Servicios - Almacenamiento	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
Costos Arrendamiento - Bodega	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
MOD	18,659	19,812	24,447	24,447	24,447
BENEFICIO BRUTO	145,089	162,840	202,443	256,224	321,605
GASTOS	121,312	124,395	124,928	124,537	126,362
Gastos Servicios Básicos	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040
Gastos Sueldos y salarios	41,159	43,804	43,804	43,804	43,804
Arriendos	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Depreciaciones	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Amortizaciones	440	440	440	440	440
Gastos de Mantenimiento	650	650	650	650	650
Gasto de Reposicion de Materiales	56	56	56	56	56
Marketing	49,242	49,242	49,242	49,242	49,242
Asesoría contable	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Gastos de distribución	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Servicios de Internet	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Gastos de Provisiones	2,030	2,468	3,001	3,648	4,435
Suministros de oficina y limpieza	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
BENEFICIO OPERATIVO	23,777	38,444	77,515	131,687	195,243
UAII	23,777	38,444	77,515	131,687	195,243
GASTOS FINANCIEROS	3,806	3,045	2,283	1,522	761
UAIMPUESTOS	19,971	35,400	75,232	130,164	194,482
PARTICIPACIÓN LABORAL	2,996	5,310	11,285	19,525	29,172
UTILIDAD ANTES IR	16,976	30,090	63,947	110,640	165,309
IMPUESTO A LA RENTA	4,074	7,222	15,347	26,554	39,674
UTILIDAD NETA	12,901	22,868	48,600	84,086	125,635
Margen Bruto	29.77%	27.49%	28.11%	29.26%	30.22%
Variaciones en Margen Bruto		25.53%	20.53%	19.62%	19.94%
Margen Operativo	4.88%	6.49%	10.76%	15.04%	18.34%
Variaciones en Margen Operativo		2.54%	0.43%	-0.31%	1.47%
Margen Neto	2.65%	3.86%	6.75%	9.60%	11.80%
Variaciones en Margen Neto		77.25%	112.52%	73.02%	49.41%

Estado de Resultados Pesimista Apalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	1	2	3	4	5
INGRESOS	487,296	531,884	580,551	633,671	691,652
Energizante lata pura	243,648	265,942	290,275	316,836	345,826
Energizante lata mora	243,648	265,942	290,275	316,836	345,826
COSTO DE VENTAS	342,207	379,929	415,461	449,185	485,996
Saldos de Inventario	0	9,017	9,842	10,743	11,726
Energizante	301,107	328,659	358,731	391,555	427,382
Costo de Servicios - Producción	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Costos Arrendamiento - Fábrica	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Costo de Servicios - Almacenamiento	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
Costos Arrendamiento - Bodega	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
MOD	18,659	19,812	24,447	24,447	24,447
BENEFICIO BRUTO	145,089	151,955	165,090	184,486	205,657
GASTOS	121,312	124,143	124,346	123,529	124,809
Gastos Servicios Básicos	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040
Gastos Sueldos y salarios	41,159	43,804	43,804	43,804	43,804
Arriendos	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Depreciaciones	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Amortizaciones	440	440	440	440	440
Gastos de Mantenimiento	650	650	650	650	650
Gasto de Reposición de Materiales	56	56	56	56	56
Marketing	49,242	49,242	49,242	49,242	49,242
Asesoría contable	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Gastos de distribución	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Servicios de Internet	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Gastos de Provisiones	2,030	2,216	2,419	2,640	2,882
Suministros de oficina y limpieza	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
BENEFICIO OPERATIVO	23,777	27,812	40,744	60,957	80,848
UAI	23,777	27,812	40,744	60,957	80,848
GASTOS FINANCIEROS	3,806	3,045	2,283	1,522	761
UAIMPUESTOS	19,971	24,767	38,461	59,435	80,087
PARTICIPACIÓN LABORAL	2,996	3,715	5,769	8,915	12,013
UTILIDAD ANTES IR	16,976	21,052	32,691	50,519	68,074
IMPUESTO A LA RENTA	4,074	5,053	7,846	12,125	16,338
UTILIDAD NETA	12,901	16,000	24,846	38,395	51,736
Margen Bruto	29.77%	28.57%	28.44%	29.11%	29.73%
Variaciones en Margen Bruto		11.02%	9.35%	8.12%	8.19%
Margen Operativo	4.88%	5.23%	7.02%	9.62%	11.69%
Variaciones en Margen Operativo		2.33%	0.16%	-0.66%	1.04%
Margen Neto	2.65%	3.01%	4.28%	6.06%	7.48%
Variaciones en Margen Neto		24.01%	55.29%	54.53%	34.75%

Estado de Resultados Esperado Desapalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	1	2	3	4	5
INGRESOS	487,296	558,685	640,532	734,370	841,955
Energizante lata pura	243,648	279,342	320,266	367,185	420,978
Energizante lata mora	243,648	279,342	320,266	367,185	420,978
COSTO DE VENTAS	342,207	401,910	459,235	519,643	588,902
Saldos de Inventario	0	14,438	16,553	18,978	21,758
Energizante	301,107	345,220	395,794	453,778	520,257
Costo de Servicios - Producción	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Costos Arrendamiento - Fábrica	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Costo de Servicios - Almacenamiento	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
Costos Arrendamiento - Bodega	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
MOD	18,659	19,812	24,447	24,447	24,447
BENEFICIO BRUTO	145,089	156,775	181,298	214,727	253,053
GASTOS	121,312	124,255	124,596	123,949	125,435
Gastos Servicios Básicos	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040
Gastos Sueldos y salarios	41,159	43,804	43,804	43,804	43,804
Arriendos	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Depreciaciones	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Amortizaciones	440	440	440	440	440
Gastos de Mantenimiento	650	650	650	650	650
Gasto de Reposición de Materiales	56	56	56	56	56
Marketing	49,242	49,242	49,242	49,242	49,242
Asesoría contable	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Gastos de distribución	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Servicios de Internet	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Gastos de Provisiones	2,030	2,328	2,669	3,060	3,508
Suministros de oficina y limpieza	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
BENEFICIO OPERATIVO	23,777	32,520	56,702	90,778	127,618
UAI	23,777	32,520	56,702	90,778	127,618
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	23,777	32,520	56,702	90,778	127,618
PARTICIPACIÓN LABORAL	3,567	4,878	8,505	13,617	19,143
UTILIDAD ANTES IR	20,211	27,642	48,197	77,161	108,475
IMPUESTO A LA RENTA	4,851	6,634	11,567	18,519	26,034
UTILIDAD NETA	15,360	21,008	36,629	58,643	82,441
Margen Bruto	29.77%	28.06%	28.30%	29.24%	30.06%
Variaciones en Margen Bruto		17.45%	14.26%	13.15%	13.33%
Margen Operativo	4.88%	5.82%	8.85%	12.36%	15.16%
Variaciones en Margen Operativo		2.43%	0.27%	-0.52%	1.20%
Margen Neto	3.15%	3.76%	5.72%	7.99%	9.79%
Variaciones en Margen Neto		36.77%	74.36%	60.10%	40.58%

Estado de Resultados Optimista Desapalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	1	2	3	4	5
INGRESOS	487,296	592,406	720,188	875,532	1,064,384
Energizante lata pura	243,648	296,203	360,094	437,766	532,192
Energizante lata mora	243,648	296,203	360,094	437,766	532,192
COSTO DE VENTAS	342,207	429,566	517,745	619,309	742,780
Saldos de Inventario	0	21,257	25,843	31,417	38,193
Energizante	301,107	366,056	445,015	541,004	657,699
Costo de Servicios - Producción	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Costos Arrendamiento - Fábrica	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Costo de Servicios - Almacenamiento	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
Costos Arrendamiento - Bodega	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
MOD	18,659	19,812	24,447	24,447	24,447
BENEFICIO BRUTO	145,089	162,840	202,443	256,224	321,605
GASTOS	121,312	124,395	124,928	124,537	126,362
Gastos Servicios Básicos	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040
Gastos Sueldos y salarios	41,159	43,804	43,804	43,804	43,804
Arriendos	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Depreciaciones	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Amortizaciones	440	440	440	440	440
Gastos de Mantenimiento	650	650	650	650	650
Gasto de Reposición de Materiales	56	56	56	56	56
Marketing	49,242	49,242	49,242	49,242	49,242
Asesoría contable	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Gastos de distribución	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Servicios de Internet	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Gastos de Provisiones	2,030	2,468	3,001	3,648	4,435
Suministros de oficina y limpieza	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
BENEFICIO OPERATIVO	23,777	38,444	77,515	131,687	195,243
UAI	23,777	38,444	77,515	131,687	195,243
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAI IMPUESTOS	23,777	38,444	77,515	131,687	195,243
PARTICIPACIÓN LABORAL	3,567	5,767	11,627	19,753	29,286
UTILIDAD ANTES IR	20,211	32,678	65,888	111,934	165,956
IMPUESTO A LA RENTA	4,851	7,843	15,813	26,864	39,830
UTILIDAD NETA	15,360	24,835	50,075	85,070	126,127
Margen Bruto	29.77%	27.49%	28.11%	29.26%	30.22%
Variaciones en Margen Bruto		25.53%	20.53%	19.62%	19.94%
Margen Operativo	4.88%	6.49%	10.76%	15.04%	18.34%
Variaciones en Margen Operativo		2.54%	0.43%	-0.31%	1.47%
Margen Neto	3.15%	4.19%	6.95%	9.72%	11.85%
Variaciones en Margen Neto		61.69%	101.63%	69.88%	48.26%

Estado de Resultados Pesimista Desapalancado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

	1	2	3	4	5
INGRESOS	487,296	531,884	580,551	633,671	691,652
Energizante lata pura	243,648	265,942	290,275	316,836	345,826
Energizante lata mora	243,648	265,942	290,275	316,836	345,826
COSTO DE VENTAS	342,207	379,929	415,461	449,185	485,996
Saldos de Inventario	0	9,017	9,842	10,743	11,726
Energizante	301,107	328,659	358,731	391,555	427,382
Costo de Servicios - Producción	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Costos Arrendamiento - Fábrica	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Costo de Servicios - Almacenamiento	2,880	2,880	2,880	2,880	2,880
Costos Arrendamiento - Bodega	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
MOD	18,659	19,812	24,447	24,447	24,447
BENEFICIO BRUTO	145,089	151,955	165,090	184,486	205,657
GASTOS	121,312	124,143	124,346	123,529	124,809
Gastos Servicios Básicos	5,040	5,040	5,040	5,040	5,040
Gastos Sueldos y salarios	41,159	43,804	43,804	43,804	43,804
Arriendos	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Depreciaciones	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Amortizaciones	440	440	440	440	440
Gastos de Mantenimiento	650	650	650	650	650
Gasto de Reposicion de Materiales	56	56	56	56	56
Marketing	49,242	49,242	49,242	49,242	49,242
Asesoría contable	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Gastos de distribución	5,160	5,160	5,160	5,160	5,160
Servicios de Internet	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Gastos de Provisiones	2,030	2,216	2,419	2,640	2,882
Suministros de oficina y limpieza	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
BENEFICIO OPERATIVO	23,777	27,812	40,744	60,957	80,848
UAII	23,777	27,812	40,744	60,957	80,848
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	23,777	27,812	40,744	60,957	80,848
PARTICIPACIÓN LABORAL	3,567	4,172	6,112	9,144	12,127
UTILIDAD ANTES IR	20,211	23,640	34,632	51,813	68,721
IMPUESTO A LA RENTA	4,851	5,674	8,312	12,435	16,493
UTILIDAD NETA	15,360	17,967	26,321	39,378	52,228
Margen Bruto	29.77%	28.57%	28.44%	29.11%	29.73%
Variaciones en Margen Bruto		11.02%	9.35%	8.12%	8.19%
Margen Operativo	4.88%	5.23%	7.02%	9.62%	11.69%
Variaciones en Margen Operativo		2.33%	0.16%	-0.66%	1.04%
Margen Neto	3.15%	3.38%	4.53%	6.21%	7.55%
Variaciones en Margen Neto		16.97%	46.50%	49.61%	32.63%

ANEXO 25 Balance General

Balance General Escenario Esperado – Apalancado

BALANES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	126,498	178,825	204,419	227,802	267,984	435,434
Caja Excedente	0.00	0	0	0	0	0
Activo Corriente	79,116	139,158	170,735	200,144	243,288	415,832
Disponible en Caja	41,477	0	11,190	17,225	33,571	175,392
Caja	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Efectivo	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Bancos	40,477	0	10,190	16,225	32,571	174,392
Cuenta Corriente	40,477	0	10,190	16,225	32,571	174,392
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	46,557	53,378	61,198	70,163
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	46,557	53,378	61,198	70,163
Inventarios	37,638	98,550	112,988	129,541	148,519	170,277
Inventarios de Materias	37,638	37,638	43,152	49,474	56,722	65,032
Inventario de Producto Terminado	0	60,912	69,836	80,067	91,796	105,244
Activos Fijos	45,182	45,182	45,182	45,182	48,296	48,296
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	3,115	3,115	3,115	3,115	6,229	6,229
Maquinaria	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900
Equipos de Oficina	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167
Provisión Cuentas Incobrables	0	2,030	2,328	2,669	3,060	3,508
Depreciaciones	0	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5,245	10,490	15,735	20,980	25,186
Activos Intangibles	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Total	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Amortizaciones	0	440	440	440	440	440
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	440	880	1,320	1,760	2,200
Pasivos	73,182	162,636	119,220	107,468	90,004	175,511
Pasivo Corriente	37,638	134,201	97,893	93,251	82,896	175,511
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	96,563	45,151	32,782	13,568	96,027
Cuentas por Pagar Proveedores	37,638	37,638	52,742	60,469	69,327	79,484
Proveedores locales	37,638	37,638	52,742	60,469	69,327	79,484
Pasivo Largo Plazo	35,544	28,435	21,326	14,217	7,109	0
Préstamos	35,544	28,435	21,326	14,217	7,109	0
Patrimonio	53,315	66,184	85,199	120,334	177,980	259,923
Capital Social	53,315	53,315	53,315	53,315	53,315	53,315
Utilidad / Pérdida	0	12,869	19,015	35,135	57,646	81,943
Utilidades Retenidas	0	12,869	31,884	67,018	124,665	206,608
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	126,498	228,820	204,419	227,802	267,984	435,434

Balance General Escenario Optimista – Apalancado

BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	126,498	178,825	211,289	254,882	322,377	551,689
Caja Excedente	0.00	0	0	0	0	0
Activo Corriente	79,116	139,158	177,745	227,555	298,268	533,014
Disponible en Caja	41,477	0	8,570	21,890	48,240	229,055
Caja	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Efectivo	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Bancos	40,477	0	7,570	20,890	47,240	228,055
Cuenta Corriente	40,477	0	7,570	20,890	47,240	228,055
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	49,367	60,016	72,961	88,699
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	49,367	60,016	72,961	88,699
Inventarios	37,638	98,550	119,808	145,650	177,067	215,260
Inventarios de Materias	37,638	37,638	45,757	55,627	67,626	82,212
Inventario de Producto Terminado	0	60,912	74,051	90,023	109,442	133,048
Activos Fijos	45,182	45,182	45,182	45,182	48,296	48,296
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	3,115	3,115	3,115	3,115	6,229	6,229
Maquinaria	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900
Equipos de Oficina	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167
Provisión Cuentas Incobrables	0	2,030	2,468	3,001	3,648	4,435
Depreciaciones	0	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5,245	10,490	15,735	20,980	25,186
Activos Intangibles	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Total	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Amortizaciones	0	440	440	440	440	440
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	440	880	1,320	1,760	2,200
Pasivos	73,182	162,636	122,262	117,275	100,697	204,381
Pasivo Corriente	37,638	134,201	100,936	103,058	93,589	204,381
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	96,563	45,011	35,069	10,935	103,899
Cuentas por Pagar Proveedores	37,638	37,638	55,925	67,988	82,653	100,482
Proveedores locales	37,638	37,638	55,925	67,988	82,653	100,482
Pasivo Largo Plazo	35,544	28,435	21,326	14,217	7,109	0
Préstamos	35,544	28,435	21,326	14,217	7,109	0
Patrimonio	53,315	66,184	89,026	137,606	221,680	347,308
Capital Social	53,315	53,315	53,315	53,315	53,315	53,315
Utilidad / Pérdida	0	12,869	22,842	48,580	84,073	125,629
Utilidades Retenidas	0	12,869	35,711	84,291	168,364	293,993
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	126,498	228,820	211,289	254,882	322,377	551,689

Balance General Escenario Pesimista – Apalancado

BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	126,498	178,825	198,959	206,957	228,166	355,167
Caja Excedente	0.00	0	0	0	0	0
Activo Corriente	79,116	139,158	165,163	179,049	203,050	334,939
Disponible en Caja	41,477	0	13,272	13,260	22,091	137,422
Caja	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Efectivo	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Bancos	40,477	0	12,272	12,260	21,091	136,422
Cuenta Corriente	40,477	0	12,272	12,260	21,091	136,422
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	44,324	48,379	52,806	57,638
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	44,324	48,379	52,806	57,638
Inventarios	37,638	98,550	107,568	117,410	128,153	139,879
Inventarios de Materias	37,638	37,638	41,082	44,841	48,944	53,423
Inventario de Producto Terminado	0	60,912	66,485	72,569	79,209	86,457
Activos Fijos	45,182	45,182	45,182	45,182	48,296	48,296
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	3,115	3,115	3,115	3,115	6,229	6,229
Maquinaria	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900
Equipos de Oficina	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167
Provisión Cuentas Incobrables	0	2,030	2,216	2,419	2,640	2,882
Depreciaciones	0	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5,245	10,490	15,735	20,980	25,186
Activos Intangibles	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Total	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Amortizaciones	0	440	440	440	440	440
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	440	880	1,320	1,760	2,200
Pasivos	73,182	162,636	116,801	99,974	82,801	158,072
Pasivo Corriente	37,638	134,201	95,475	85,756	75,693	158,072
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	96,563	45,263	30,950	15,872	92,778
Cuentas por Pagar Proveedores	37,638	37,638	50,212	54,806	59,821	65,295
Proveedores locales	37,638	37,638	50,212	54,806	59,821	65,295
Pasivo Largo Plazo	35,544	28,435	21,326	14,217	7,109	0
Préstamos	35,544	28,435	21,326	14,217	7,109	0
Patrimonio	53,315	66,184	82,158	106,984	145,365	197,095
Capital Social	53,315	53,315	53,315	53,315	53,315	53,315
Utilidad / Périda	0	12,869	15,974	24,826	38,382	51,729
Utilidades Retenidas	0	12,869	28,842	53,668	92,050	143,779
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	126,498	228,820	198,959	206,957	228,166	355,167

Balance General Escenario Esperado – Desapalancado

BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	126,498	178,825	214,639	237,244	289,827	443,320
Caja Excedente	0.00	0	0	0	13,178	0
Activo Corriente	79,116	139,158	180,955	209,586	251,952	423,719
Disponible en Caja	41,477	0	21,410	26,668	42,236	183,279
Caja	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Efectivo	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Bancos	40,477	0	20,410	25,668	41,236	182,279
Cuenta Corriente	40,477	0	20,410	25,668	41,236	182,279
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	46,557	53,378	61,198	70,163
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	46,557	53,378	61,198	70,163
Inventarios	37,638	98,550	112,988	129,541	148,519	170,277
Inventarios de Materias	37,638	37,638	43,152	49,474	56,722	65,032
Inventario de Producto Terminado	0	60,912	69,836	80,067	91,796	105,244
Activos Fijos	45,182	45,182	45,182	45,182	48,296	48,296
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	3,115	3,115	3,115	3,115	6,229	6,229
Maquinaria	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900
Equipos de Oficina	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167
Provisión Cuentas Incobrables	0	2,030	2,328	2,669	3,060	3,508
Depreciaciones	0	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5,245	10,490	15,735	20,980	25,186
Activos Intangibles	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Total	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Amortizaciones	0	440	440	440	440	440
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	440	880	1,320	1,760	2,200
Pasivos	37,638	113,603	89,412	75,388	69,327	140,380
Pasivo Corriente	37,638	113,603	89,412	75,388	69,327	140,380
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	75,965	36,670	14,919	0	60,896
Cuentas por Pagar Proveedores	37,638	37,638	52,742	60,469	69,327	79,484
Proveedores locales	37,638	37,638	52,742	60,469	69,327	79,484
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	88,859	104,219	125,227	161,857	220,499	302,941
Capital Social	88,859	88,859	88,859	88,859	88,859	88,859
Utilidad / Pérdida	0	15,360	21,008	36,629	58,643	82,441
Utilidades Retenidas	0	15,360	36,368	72,998	131,640	214,082
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	126,498	217,822	214,639	237,244	289,827	443,320

Balance General Escenario Optimista – Desapalancado

BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	126,498	178,825	221,509	264,324	346,852	559,576
Caja Excedente	0.00	0	0	0	15,811	0
Activo Corriente	79,116	139,158	187,965	236,998	306,933	540,901
Disponible en Caja	41,477	0	18,790	31,332	56,905	236,942
Caja	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Efectivo	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Bancos	40,477	0	17,790	30,332	55,905	235,942
Cuenta Corriente	40,477	0	17,790	30,332	55,905	235,942
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	49,367	60,016	72,961	88,699
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	49,367	60,016	72,961	88,699
Inventarios	37,638	98,550	119,808	145,650	177,067	215,260
Inventarios de Materias	37,638	37,638	45,757	55,627	67,626	82,212
Inventario de Producto Terminado	0	60,912	74,051	90,023	109,442	133,048
Activos Fijos	45,182	45,182	45,182	45,182	48,296	48,296
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	3,115	3,115	3,115	3,115	6,229	6,229
Maquinaria	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900
Equipos de Oficina	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167
Provisión Cuentas Incobrables	0	2,030	2,468	3,001	3,648	4,435
Depreciaciones	0	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5,245	10,490	15,735	20,980	25,186
Activos Intangibles	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Total	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Amortizaciones	0	440	440	440	440	440
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	440	880	1,320	1,760	2,200
Pasivos	37,638	113,603	92,455	85,195	82,653	169,250
Pasivo Corriente	37,638	113,603	92,455	85,195	82,653	169,250
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	75,965	36,529	17,207	0	68,768
Cuentas por Pagar Proveedores	37,638	37,638	55,925	67,988	82,653	100,482
Proveedores locales	37,638	37,638	55,925	67,988	82,653	100,482
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	88,859	104,219	129,054	179,129	264,199	390,326
Capital Social	88,859	88,859	88,859	88,859	88,859	88,859
Utilidad / Pérdida	0	15,360	24,835	50,075	85,070	126,127
Utilidades Retenidas	0	15,360	40,195	90,270	175,340	301,467
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	126,498	217,822	221,509	264,324	346,852	559,576

Balance General Escenario Pesimista – Desapalancado

BALANCES PROYECTADOS						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	126,498	178,825	209,179	216,399	247,705	363,053
Caja Excedente	0.00	0	0	0	10,874	0
Activo Corriente	79,116	139,158	175,383	188,491	211,715	342,825
Disponible en Caja	41,477	0	23,492	22,702	30,755	145,308
Caja	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Efectivo	1,000	0	1,000	1,000	1,000	1,000
Bancos	40,477	0	22,492	21,702	29,755	144,308
Cuenta Corriente	40,477	0	22,492	21,702	29,755	144,308
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	44,324	48,379	52,806	57,638
Cuentas por Cobrar Clientes	0	40,608	44,324	48,379	52,806	57,638
Inventarios	37,638	98,550	107,568	117,410	128,153	139,879
Inventarios de Materias	37,638	37,638	41,082	44,841	48,944	53,423
Inventario de Producto Terminado	0	60,912	66,485	72,569	79,209	86,457
Activos Fijos	45,182	45,182	45,182	45,182	48,296	48,296
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	3,115	3,115	3,115	3,115	6,229	6,229
Maquinaria	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900	40,900
Equipos de Oficina	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167	1,167
Provisión Cuentas Incobrables	0	2,030	2,216	2,419	2,640	2,882
Depreciaciones	0	5,245	5,245	5,245	4,207	5,245
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	5,245	10,490	15,735	20,980	25,186
Activos Intangibles	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Total	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Amortizaciones	0	440	440	440	440	440
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	440	880	1,320	1,760	2,200
Pasivos	37,638	113,603	86,993	67,893	59,821	122,941
Pasivo Corriente	37,638	113,603	86,993	67,893	59,821	122,941
Necesidad de Recursos Espontáneos	0	75,965	36,781	13,087	0	57,647
Cuentas por Pagar Proveedores	37,638	37,638	50,212	54,806	59,821	65,295
Proveedores locales	37,638	37,638	50,212	54,806	59,821	65,295
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	88,859	104,219	122,186	148,506	187,884	240,112
Capital Social	88,859	88,859	88,859	88,859	88,859	88,859
Utilidad / Pérdida	0	15,360	17,967	26,321	39,378	52,228
Utilidades Retenidas	0	15,360	33,327	59,647	99,025	151,253
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	126,498	217,822	209,179	216,399	247,705	363,053

ANEXO 26

Flujo de Caja Escenario Esperado- Apalancado

		AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS			487296	558684.864	640532.1966	734370.1634	841955.3923
COSTOS			\$ 342,206.74	\$ 401,909.69	\$ 459,234.58	\$ 519,643.43	\$ 588,902.19
GASTOS			\$ 121,312.15	\$ 124,254.78	\$ 124,595.81	\$ 123,948.62	\$ 125,435.07
TOTAL EGRESOS			\$ 463,518.90	\$ 526,164.47	\$ 583,830.38	\$ 643,592.05	\$ 714,337.26
UTILIDAD OPERATIVA			\$ 23,777.10	\$ 32,520.40	\$ 56,701.81	\$ 90,778.11	\$ 127,618.14
GASTOS FINANCIEROS			\$ 3,856.49	\$ 3,085.19	\$ 2,313.89	\$ 1,542.59	\$ 771.30
UAIMPUESTOS			\$ 19,920.62	\$ 29,435.21	\$ 54,387.92	\$ 89,235.52	\$ 126,846.84
PARTICIPACIÓN LABORAL			\$ 2,988.09	\$ 4,415.28	\$ 8,158.19	\$ 13,385.33	\$ 19,027.03
UTILIDAD ANTES IR			\$ 16,932.53	\$ 25,019.93	\$ 46,229.73	\$ 75,850.19	\$ 107,819.81
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 4,063.81	\$ 6,004.78	\$ 11,095.14	\$ 18,204.05	\$ 25,876.76
UTILIDAD NETA			\$ 12,868.72	\$ 19,015.15	\$ 35,134.60	\$ 57,646.14	\$ 81,943.06
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
U Neta			\$ 12,868.72	\$ 19,015.15	\$ 35,134.60	\$ 57,646.14	\$ 81,943.06
Gastos Financieros			\$ 3,856.49	\$ 3,085.19	\$ 2,313.89	\$ 1,542.59	\$ 771.30
Depreciaciones			\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 4,206.71	\$ 5,244.89
Amortizaciones			\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00
Escudo Fiscal			\$ 1,397.98	\$ 1,118.38	\$ 838.79	\$ 559.19	\$ 279.60
TOTAL FCO			\$ 21,012.12	\$ 26,666.85	\$ 42,294.60	\$ 63,276.26	\$ 88,119.65
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
Activos Fijos		\$ (45,181.67)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,114.54)	\$ -
Activos Intangibles		\$ (2,200.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación AF							\$ 19,146.31
Inversión CT		\$ (41,477.44)					
Variaciones de CT			\$ (60,042.56)	\$ (5,283.24)	\$ (15,646.68)	\$ (17,938.91)	\$ (20,566.96)
Recuperación de CT							96573.47776
TOTAL FCI		-88859.1094	-60042.56063	-5283.243936	-15646.6752	-21053.4532	95152.82632
FC LIBRE		-88859.1094	-39030.43889	21383.60227	26647.92025	42222.80802	183272.4792
FC LIBRE Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,889.55)	\$ (106,505.95)	\$ (79,858.03)	\$ (37,635.22)	\$ 145,637.26
VAN	\$ 27,200.59						
Max Exposición	\$ (127,889.55)						
TIR	20.72%						
CPPC	14.80%						
Período de Recuperación	4.205351168						
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ 1,397.98	\$ 1,118.38	\$ 838.79	\$ 559.19	\$ 279.60
TOTAL FCC		\$ (88,859.11)	\$ (37,650.33)	\$ 22,487.76	\$ 27,475.77	\$ 42,774.71	\$ 183,548.44
FC CAPITAL Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (126,509.44)	\$ (104,021.68)	\$ (76,545.91)	\$ (33,771.20)	\$ 149,777.24
VAN	\$ 42,152.84						
Max Exposición	\$ (126,509.44)						
TIR	\$ 0.21						
CPPC	12.69%						
Período de Recuperación	\$ 4.18						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso		\$ 35,543.64	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos			\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)
Gastos Financieros (Interés)			\$ (3,856.49)	\$ (3,085.19)	\$ (2,313.89)	\$ (1,542.59)	\$ (771.30)
TOTAL FCD		\$ 35,543.64	\$ (10,965.21)	\$ (10,193.92)	\$ (9,422.62)	\$ (8,651.32)	\$ (7,880.03)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FC SOCIOS		\$ (53,315.47)	\$ (49,995.65)	\$ 11,189.68	\$ 17,225.30	\$ 33,571.48	\$ 175,392.45
FC SOCIOS Acumulado		\$ (53,315.47)	\$ (103,311.12)	\$ (92,121.43)	\$ (74,896.13)	\$ (41,324.65)	\$ 134,067.80
Costo Opor. Apalanca	\$ 22,946.37						
TIR	22.89%						
Maxima Exposición	\$ (103,311.12)						
VAC	16.48%						
Período de Recuperación	4.24						

Flujo de caja escenario Optimista Apalancado

		AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS			487296	592405.7472	720187.6669	875532.1466	1064384.431
COSTOS			\$ 342,206.74	\$ 429,566.02	\$ 517,744.66	\$ 619,308.56	\$ 742,779.80
GASTOS			\$ 121,312.15	\$ 124,395.28	\$ 124,927.70	\$ 124,536.79	\$ 126,361.86
TOTAL EGRESOS			\$ 463,518.90	\$ 553,961.30	\$ 642,672.37	\$ 743,845.36	\$ 869,141.66
UTILIDAD OPERATIVA			\$ 23,777.10	\$ 38,444.45	\$ 77,515.30	\$ 131,686.79	\$ 195,242.77
GASTOS FINANCIEROS			\$ 3,856.49	\$ 3,085.19	\$ 2,313.89	\$ 1,542.59	\$ 771.30
UAIMPUESTOS			\$ 19,920.62	\$ 35,359.26	\$ 75,201.41	\$ 130,144.20	\$ 194,471.48
PARTICIPACIÓN LABORAL			\$ 2,988.09	\$ 5,303.89	\$ 11,280.21	\$ 19,521.63	\$ 29,170.72
UTILIDAD ANTES IR			\$ 16,932.53	\$ 30,055.37	\$ 63,921.20	\$ 110,622.57	\$ 165,300.76
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 4,063.81	\$ 7,213.29	\$ 15,341.09	\$ 26,549.42	\$ 39,672.18
UTILIDAD NETA			\$ 12,868.72	\$ 22,842.08	\$ 48,580.11	\$ 84,073.15	\$ 125,628.57
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
U Neta			\$ 12,868.72	\$ 22,842.08	\$ 48,580.11	\$ 84,073.15	\$ 125,628.57
Gastos Financieros			\$ 3,856.49	\$ 3,085.19	\$ 2,313.89	\$ 1,542.59	\$ 771.30
Depreciaciones			\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 4,206.71	\$ 5,244.89
Amortizaciones			\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00
Escudo Fiscal			\$ 1,397.98	\$ 1,118.38	\$ 838.79	\$ 559.19	\$ 279.60
TOTAL FCO			\$ 21,012.12	\$ 30,493.78	\$ 55,740.11	\$ 89,703.27	\$ 131,805.17
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
Activos Fijos		\$ (45,181.67)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,114.54)	\$ -
Activos Intangibles		\$ (2,200.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación AF							\$ 19,146.31
Inversión CT		\$ (41,477.44)					
Variaciones de CT			\$ (60,042.56)	\$ (11,729.63)	\$ (24,427.95)	\$ (29,697.05)	\$ (36,102.71)
Recuperación de CT							122086.404
TOTAL FCI		-88859.1094	-60042.56063	-11729.63249	-24427.9457	-32811.5936	105130.0084
FC LIBRE		-88859.1094	-39030.43889	18764.15238	31312.16396	56891.67389	236935.1773
FC LIBRE Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,889.55)	\$ (109,125.40)	\$ (77,813.23)	\$ (20,921.56)	\$ 216,013.62
VAN	\$ 63,652.99						
Max Exposición	\$ (127,889.55)						
TIR	\$ 0.27						
CPPC	14.80%						
Período de Recuperación	408.83%						
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ 1,397.98	\$ 1,118.38	\$ 838.79	\$ 559.19	\$ 279.60
TOTAL FCC		\$ (88,859.11)	\$ (37,650.33)	\$ 19,868.31	\$ 32,140.01	\$ 57,443.57	\$ 237,211.14
FC CAPITAL Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (126,509.44)	\$ (106,641.13)	\$ (74,501.12)	\$ (17,057.54)	\$ 220,153.59
VAN	\$ 81,971.38						
Max Exposición	\$ (126,509.44)						
TIR	\$ 0.28						
CPPC	\$ 0.13						
Período de Recuperación	\$ 4.07						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso		\$ 35,543.64	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos			\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)
Gastos Financieros (Interés)			\$ (3,856.49)	\$ (3,085.19)	\$ (2,313.89)	\$ (1,542.59)	\$ (771.30)
TOTAL FCD		\$ 35,543.64	\$ (10,965.21)	\$ (10,193.92)	\$ (9,422.62)	\$ (8,651.32)	\$ (7,880.03)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FC SOCIOS		\$ (53,315.47)	\$ (49,995.65)	\$ 8,570.23	\$ 21,889.54	\$ 48,240.35	\$ 229,055.15
FC SOCIOS Acumulado		\$ (53,315.47)	\$ (103,311.12)	\$ (94,740.88)	\$ (72,851.34)	\$ (24,610.99)	\$ 204,444.16
Costo Opor. Apalanca	\$ 56,963.01						
TIR	30.64%						
Maxima Exposición	\$ (103,311.12)						
VAC	16.48%						
Período de Recuperación	4.11						

Flujo de caja escenario Pesimista- Apalancado

		AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS			487296	531883.584	580550.9319	633671.3422	691652.27
COSTOS			\$ 342,206.74	\$ 379,928.51	\$ 415,460.96	\$ 449,185.44	\$ 485,995.71
GASTOS			\$ 121,312.15	\$ 124,143.10	\$ 124,345.88	\$ 123,529.04	\$ 124,808.81
TOTAL EGRESOS			\$ 463,518.90	\$ 504,071.61	\$ 539,806.85	\$ 572,714.48	\$ 610,804.51
UTILIDAD OPERATIVA			\$ 23,777.10	\$ 27,811.97	\$ 40,744.08	\$ 60,956.86	\$ 80,847.76
GASTOS FINANCIEROS			\$ 3,856.49	\$ 3,085.19	\$ 2,313.89	\$ 1,542.59	\$ 771.30
UAIMPUESTOS			\$ 19,920.62	\$ 24,726.79	\$ 38,430.19	\$ 59,414.27	\$ 80,076.46
PARTICIPACIÓN LABORAL			\$ 2,988.09	\$ 3,709.02	\$ 5,764.53	\$ 8,912.14	\$ 12,011.47
UTILIDAD ANTES IR			\$ 16,932.53	\$ 21,017.77	\$ 32,665.66	\$ 50,502.13	\$ 68,064.99
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 4,063.81	\$ 5,044.26	\$ 7,839.76	\$ 12,120.51	\$ 16,335.60
UTILIDAD NETA			\$ 12,868.72	\$ 15,973.50	\$ 24,825.90	\$ 38,381.62	\$ 51,729.39
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
U Neta			\$ 12,868.72	\$ 15,973.50	\$ 24,825.90	\$ 38,381.62	\$ 51,729.39
Gastos Financieros			\$ 3,856.49	\$ 3,085.19	\$ 2,313.89	\$ 1,542.59	\$ 771.30
Depreciaciones			\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 4,206.71	\$ 5,244.89
Amortizaciones			\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00
Escudo Fiscal			\$ 1,397.98	\$ 1,118.38	\$ 838.79	\$ 559.19	\$ 279.60
TOTAL FCO			\$ 21,012.12	\$ 23,625.20	\$ 31,985.90	\$ 44,011.73	\$ 57,905.99
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
Activos Fijos		\$ (45,181.67)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,114.54)	\$ -
Activos Intangibles		\$ (2,200.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación AF							\$ 19,146.31
Inversión CT		\$ (41,477.44)					
Variaciones de CT			\$ (60,042.56)	\$ (159.67)	\$ (9,303.69)	\$ (10,154.98)	\$ (11,084.16)
Recuperación de CT							79333.49644
TOTAL FCI		-88859.1094	-60042.56063	-159.669216	-9303.68973	-13269.5173	87395.65117
FC LIBRE		-88859.1094	-39030.43889	23465.53498	22682.21409	30742.21715	145301.6391
FC LIBRE Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,889.55)	\$ (104,424.01)	\$ (81,741.80)	\$ (50,999.58)	\$ 94,302.06
VAN	\$ 507.09						
Max Exposición	\$ (127,889.55)						
TIR	\$ 0.15						
CPPC	14.80%						
Período de Recuperación	435.10%						
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ 1,397.98	\$ 1,118.38	\$ 838.79	\$ 559.19	\$ 279.60
TOTAL FCC		\$ (88,859.11)	\$ (37,650.33)	\$ 24,569.70	\$ 23,510.06	\$ 31,294.12	\$ 145,577.60
FC CAPITAL Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (126,509.44)	\$ (101,939.75)	\$ (78,429.69)	\$ (47,135.57)	\$ 98,442.03
VAN	\$ 13,010.10						
Max Exposición	\$ (126,509.44)						
TIR	\$ 0.16						
CPPC	\$ 0.13						
Período de Recuperación	\$ 4.32						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso		\$ 35,543.64	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos			\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)	\$ (7,108.73)
Gastos Financieros (Interés)			\$ (3,856.49)	\$ (3,085.19)	\$ (2,313.89)	\$ (1,542.59)	\$ (771.30)
TOTAL FCD		\$ 35,543.64	\$ (10,965.21)	\$ (10,193.92)	\$ (9,422.62)	\$ (8,651.32)	\$ (7,880.03)
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FC SOCIOS		\$ (53,315.47)	\$ (49,995.65)	\$ 13,271.62	\$ 13,259.59	\$ 22,090.89	\$ 137,421.61
FC SOCIOS Acumulado		\$ (53,315.47)	\$ (103,311.12)	\$ (90,039.50)	\$ (76,779.91)	\$ (54,689.01)	\$ 82,732.60
Costo Opor. Apalanca	\$ (1,974.08)						
TIR	15.87%						
Maxima Exposición	\$ (103,311.12)						
VAC	16.48%						
Período de Recuperación	4.40						

Flujo de Caja Escenario Esperado- Desapalancado

		AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS			487296	558684.864	640532.1966	734370.1634	841955.3923
COSTOS			\$ 342,206.74	\$ 401,909.69	\$ 459,234.58	\$ 519,643.43	\$ 588,902.19
GASTOS			\$ 121,312.15	\$ 124,254.78	\$ 124,595.81	\$ 123,948.62	\$ 125,435.07
TOTAL EGRESOS			\$ 463,518.90	\$ 526,164.47	\$ 583,830.38	\$ 643,592.05	\$ 714,337.26
UTILIDAD OPERATIVA			\$ 23,777.10	\$ 32,520.40	\$ 56,701.81	\$ 90,778.11	\$ 127,618.14
GASTOS FINANCIEROS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAIMPUESTOS			\$ 23,777.10	\$ 32,520.40	\$ 56,701.81	\$ 90,778.11	\$ 127,618.14
PARTICIPACIÓN LABORAL			\$ 3,566.57	\$ 4,878.06	\$ 8,505.27	\$ 13,616.72	\$ 19,142.72
UTILIDAD ANTES IR			\$ 20,210.54	\$ 27,642.34	\$ 48,196.54	\$ 77,161.40	\$ 108,475.42
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 4,850.53	\$ 6,634.16	\$ 11,567.17	\$ 18,518.73	\$ 26,034.10
UTILIDAD NETA			\$ 15,360.01	\$ 21,008.18	\$ 36,629.37	\$ 58,642.66	\$ 82,441.32
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
U Neta			\$ 15,360.01	\$ 21,008.18	\$ 36,629.37	\$ 58,642.66	\$ 82,441.32
Gastos Financieros			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones			\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 4,206.71	\$ 5,244.89
Amortizaciones			\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00
Escudo Fiscal			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FCO			\$ 21,044.90	\$ 26,693.07	\$ 42,314.26	\$ 63,289.37	\$ 88,126.21
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
Activos Fijos		\$ (45,181.67)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,114.54)	\$ -
Activos Intangibles		\$ (2,200.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación AF							\$ 19,146.31
Inversión CT		\$ (41,477.44)					
Variaciones de CT			\$ (60,042.56)	\$ (5,283.24)	\$ (15,646.68)	\$ (17,938.91)	\$ (20,566.96)
Recuperación de CT							96573.47776
TOTAL FCI		-88859.1094	-60042.56063	-5283.243936	-15646.6752	-21053.4532	95152.82632
FC LIBRE		-88859.1094	-38997.65876	21409.82637	26667.58833	42235.92007	183279.0353
FC LIBRE Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,856.77)	\$ (106,446.94)	\$ (79,779.35)	\$ (37,543.43)	\$ 145,735.60
VAN	\$ 27,272.88						
Max Exposición	\$ (127,856.77)						
TIR	\$ 0.21						
CPPC	14.80%						
Período de Recuperación	420.48%						
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FCC		\$ (88,859.11)	\$ (39,015.53)	\$ 21,395.61	\$ 26,656.65	\$ 42,228.63	\$ 183,275.40
FC CAPITAL Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,874.64)	\$ (106,479.03)	\$ (79,822.38)	\$ (37,593.75)	\$ 145,681.65
VAN	\$ 27,233.27						
Max Exposición	\$ (127,874.64)						
TIR	\$ 0.21						
CPPC	\$ 0.15						
Período de Recuperación	\$ 4.21						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros (Interés)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FCD		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FC SOCIOS		\$ (88,859.11)	\$ (38,997.66)	\$ 21,409.83	\$ 26,667.59	\$ 42,235.92	\$ 183,279.04
FC SOCIOS Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,856.77)	\$ (106,446.94)	\$ (79,779.35)	\$ (37,543.43)	\$ 145,735.60
Costo Opor. Apalanca	\$ 27,272.88						
TIR	20.73%						
Maxima Exposición	\$ (127,856.77)						
VAC	14.80%						
Período de Recuperación	4.20						

Flujo de caja escenario Optimista - Desapalancado

		AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS			487296	592405.7472	720187.6669	875532.1466	1064384.431
COSTOS			\$ 342,206.74	\$ 429,566.02	\$ 517,744.66	\$ 619,308.56	\$ 742,779.80
GASTOS			\$ 121,312.15	\$ 124,395.28	\$ 124,927.70	\$ 124,536.79	\$ 126,361.86
TOTAL EGRESOS			\$ 463,518.90	\$ 553,961.30	\$ 642,672.37	\$ 743,845.36	\$ 869,141.66
UTILIDAD OPERATIVA			\$ 23,777.10	\$ 38,444.45	\$ 77,515.30	\$ 131,686.79	\$ 195,242.77
GASTOS FINANCIEROS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAIMPUESTOS			\$ 23,777.10	\$ 38,444.45	\$ 77,515.30	\$ 131,686.79	\$ 195,242.77
PARTICIPACIÓN LABORAL			\$ 3,566.57	\$ 5,766.67	\$ 11,627.30	\$ 19,753.02	\$ 29,286.42
UTILIDAD ANTES IR			\$ 20,210.54	\$ 32,677.78	\$ 65,888.01	\$ 111,933.77	\$ 165,956.36
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 4,850.53	\$ 7,842.67	\$ 15,813.12	\$ 26,864.11	\$ 39,829.53
UTILIDAD NETA			\$ 15,360.01	\$ 24,835.12	\$ 50,074.88	\$ 85,069.67	\$ 126,126.83
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
U Neta			\$ 15,360.01	\$ 24,835.12	\$ 50,074.88	\$ 85,069.67	\$ 126,126.83
Gastos Financieros			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones			\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 4,206.71	\$ 5,244.89
Amortizaciones			\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00
Escudo Fiscal			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FCO			\$ 21,044.90	\$ 30,520.01	\$ 55,759.78	\$ 89,716.38	\$ 131,811.72
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
Activos Fijos		\$ (45,181.67)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,114.54)	\$ -
Activos Intangibles		\$ (2,200.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación AF							\$ 19,146.31
Inversión CT		\$ (41,477.44)					
Variaciones de CT			\$ (60,042.56)	\$ (11,729.63)	\$ (24,427.95)	\$ (29,697.05)	\$ (36,102.71)
Recuperación de CT							122086.404
TOTAL FCI		-88859.1094	-60042.56063	-11729.63249	-24427.9457	-32811.5936	105130.0084
FC LIBRE		-88859.1094	-38997.65876	18790.37649	31331.83204	56904.78594	236941.7333
FC LIBRE Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,856.77)	\$ (109,066.39)	\$ (77,734.56)	\$ (20,829.77)	\$ 216,111.96
VAN	\$ 63,725.28						
Max Exposición	\$ (127,856.77)						
TIR	\$ 0.27						
CPPC	14.80%						
Período de Recuperación	408.79%						
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FCC		\$ (88,859.11)	\$ (39,015.53)	\$ 18,776.16	\$ 31,320.89	\$ 56,897.50	\$ 236,938.10
FC CAPITAL Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,874.64)	\$ (109,098.48)	\$ (77,777.59)	\$ (20,880.09)	\$ 216,058.01
VAN	\$ 63,685.67						
Max Exposición	\$ (127,874.64)						
TIR	\$ 0.27						
CPPC	\$ 0.15						
Período de Recuperación	\$ 4.09						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros (Interés)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FCD		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FC SOCIOS		\$ (88,859.11)	\$ (38,997.66)	\$ 18,790.38	\$ 31,331.83	\$ 56,904.79	\$ 236,941.73
FC SOCIOS Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,856.77)	\$ (109,066.39)	\$ (77,734.56)	\$ (20,829.77)	\$ 216,111.96
Costo Opor. Apalanca	\$ 63,725.28						
TIR	27.26%						
Maxima Exposición	\$ (127,856.77)						
VAC	14.80%						
Período de Recuperación	4.09						

Flujo de caja escenario Pesimista- Desapalancado

		AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS			487296	531883.584	580550.9319	633671.3422	691652.27
COSTOS			\$ 342,206.74	\$ 379,928.51	\$ 415,460.96	\$ 449,185.44	\$ 485,995.71
GASTOS			\$ 121,312.15	\$ 124,143.10	\$ 124,345.88	\$ 123,529.04	\$ 124,808.81
TOTAL EGRESOS			\$ 463,518.90	\$ 504,071.61	\$ 539,806.85	\$ 572,714.48	\$ 610,804.51
UTILIDAD OPERATIVA			\$ 23,777.10	\$ 27,811.97	\$ 40,744.08	\$ 60,956.86	\$ 80,847.76
GASTOS FINANCIEROS			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UAIMPUESTOS			\$ 23,777.10	\$ 27,811.97	\$ 40,744.08	\$ 60,956.86	\$ 80,847.76
PARTICIPACIÓN LABORAL			\$ 3,566.57	\$ 4,171.80	\$ 6,111.61	\$ 9,143.53	\$ 12,127.16
UTILIDAD ANTES IR			\$ 20,210.54	\$ 23,640.18	\$ 34,632.47	\$ 51,813.33	\$ 68,720.59
IMPUESTO A LA RENTA			\$ 4,850.53	\$ 5,673.64	\$ 8,311.79	\$ 12,435.20	\$ 16,492.94
UTILIDAD NETA			\$ 15,360.01	\$ 17,966.54	\$ 26,320.68	\$ 39,378.13	\$ 52,227.65
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)							
U Neta			\$ 15,360.01	\$ 17,966.54	\$ 26,320.68	\$ 39,378.13	\$ 52,227.65
Gastos Financieros			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones			\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 5,244.89	\$ 4,206.71	\$ 5,244.89
Amortizaciones			\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00	\$ 440.00
Escudo Fiscal			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FCO			\$ 21,044.90	\$ 23,651.43	\$ 32,005.57	\$ 44,024.85	\$ 57,912.54
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)							
Activos Fijos		\$ (45,181.67)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,114.54)	\$ -
Activos Intangibles		\$ (2,200.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación AF							\$ 19,146.31
Inversión CT		\$ (41,477.44)					
Variaciones de CT			\$ (60,042.56)	\$ (159.67)	\$ (9,303.69)	\$ (10,154.98)	\$ (11,084.16)
Recuperación de CT							79333.49644
TOTAL FCI		-88859.1094	-60042.56063	-159.669216	-9303.68973	-13269.5173	87395.65117
FC LIBRE		-88859.1094	-38997.65876	23491.75908	22701.88217	30755.3292	145308.1951
FC LIBRE Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,856.77)	\$ (104,365.01)	\$ (81,663.13)	\$ (50,907.80)	\$ 94,400.40
VAN	\$ 579.38						
Max Exposición	\$ (127,856.77)						
TIR	\$ 0.15						
CPPC	14.80%						
Período de Recuperación	435.03%						
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL							
Escudo Fiscal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FCC		\$ (88,859.11)	\$ (39,015.53)	\$ 23,477.54	\$ 22,690.94	\$ 30,748.04	\$ 145,304.56
FC CAPITAL Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,874.64)	\$ (104,397.10)	\$ (81,706.16)	\$ (50,958.12)	\$ 94,346.44
VAN	\$ 539.77						
Max Exposición	\$ (127,874.64)						
TIR	\$ 0.15						
CPPC	\$ 0.15						
Período de Recuperación	\$ 4.35						
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)							
Ingreso		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros (Interés)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FCD		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)							
Dividendos Pagados			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FC SOCIOS		\$ (88,859.11)	\$ (38,997.66)	\$ 23,491.76	\$ 22,701.88	\$ 30,755.33	\$ 145,308.20
FC SOCIOS Acumulado		\$ (88,859.11)	\$ (127,856.77)	\$ (104,365.01)	\$ (81,663.13)	\$ (50,907.80)	\$ 94,400.40
Costo Opor. Apalanca	\$ 579.38						
TIR	14.94%						
Maxima Exposición	\$ (127,856.77)						
VAC	14.80%						
Período de Recuperación	4.35						

ANEXO 27

Análisis de Sensibilidad

	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	133,988.94	115,596.78
+/- 10% Gastos	26,858.33	26,858.33
+/- 10% Costos	94,211.53	88,068.89
+/- 10% Cantidad	24,630.96	24,630.96