

# BE LIGHT



# UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS



**MBA – MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

## **BE LIGHT**

Profesor guía: Patricio Jaramillo

Autores: Pablo Moreno  
Daniel Narváez

**2011**

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

Como Director del trabajo de titulación presentado por los estudiantes, me es grato declarar que el desarrollo del presente documento fue realizado de manera exitosa mediante la ardua investigación y el análisis profundo, necesarios para la culminación exitosa del mismo.

Durante la tutoría siempre se desarrollaron sanas discusiones en el equipo, lo que demostró interés y pro actividad de los estudiantes.

---

Patricio Jaramillo

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo trata sobre la empresa Dalag Drinks & Foods Cia. Ltda., y su producto BE LIGHT.

El proyecto aquí presentado, muestra a una compañía con una constante situación de pérdida en su operación, y las medidas a tomarse para sacarla adelante, teniendo como pilar estratégico, a la alta calidad del producto comercializado, su diferenciación, su alto nivel de ciencia, y el conjunto de beneficios y factores diferenciadores que lo hacen único en el mercado.

Como introducción general, se debe categorizar a las bebidas comercializadas, como FUNCIONALES, ya que las mismas atacan diferentes necesidades y preocupaciones que el consumidor tiene en la actualidad, ajustándose a la tendencia del mercado, tanto local como mundial, en lo referente a alimentos saludables, y salud preventiva, haciendo que las mismas compitan en una categoría muy diferenciada, y de alto crecimiento, en donde los beneficios perceptibles derivados del consumo del producto, son la clave del éxito, y al mismo tiempo, lo más difícil de alcanzar, dada la calidad de los insumos y ciencia implícita requerida para este objetivo.

El presente proyecto, identifica al mercado potencial de estas bebidas, en función de las diferentes variables existentes, focaliza la estrategia del producto en base a herramientas de mercadeo y de opinión del consumidor, y toma acciones sobre los puntos que pueden ser corregidos, tanto a nivel administrativo, como comercial.

Basados en el análisis de mercado, así como en el conocimiento obtenido de la empresa como tal, se pasó a realizar las diferentes proyecciones bajo las cuales se evaluó el proyecto aquí presentado mediante la metodología de flujos descontados, con un horizonte a 5 años, y con el cálculo de la tasa de descuento en base al modelo CAPM, añadiendo una prima por el riesgo inherente de operar en el Ecuador.

Como conclusión, tenemos a una empresa con una proyección muy interesante en su crecimiento, un mercado relativamente inexplorado y con gran potencial de expansión, un aporte a la sociedad desde la perspectiva de productividad y de beneficio al consumidor, consciente con el medio ambiente dada la condición de la materia prima utilizada en el proceso de fabricación, y un negocio que, manejado bajo principios financieros, administrativos y comerciales correctos, posee un gran potencial de rentabilidad.

---

Pablo Moreno

---

Daniel Narváez

# ÍNDICE

## 1. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

1.1	DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	Pág. 1
1.2	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA.....	Pág. 4
1.3	INFORMACIÓN LEGAL.....	Pág. 5
1.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	Pág. 6
1.5	UBICACIÓN.....	Pág. 6

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1	ENTORNO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO.....	Pág. 7
2.2	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	Pág. 15
2.3	ANÁLISIS DEL MERCADO.....	Pág. 17
2.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	Pág. 23
2.5	ANÁLISIS FODA.....	Pág. 28

## 3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

3.1	CONCEPTO DEL PRODUCTO.....	Pág. 30
3.2	FOCUS GROUP.....	Pág. 30
3.3	ESTRATEGIAS .....	Pág. 36

## 4. OPERACIÓN

4.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO.....	Pág. 37
4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	Pág. 41
4.3 NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	Pág. 45
4.4 PLAN DE PRODUCCIÓN.....	Pág. 45
4.5 PLAN DE COMPRAS.....	Pág. 46

## 5. PLAN FINANCIERO

5.1 PROYECCIONES DE VENTAS .....	Pág. 47
5.2 GASTOS DE PRODUCCIÓN .....	Pág. 50
5.3 GASTOS DE PERSONAL .....	Pág. 52
5.4 GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN.....	Pág. 52
5.5 INGRESOS Y PRECIO.....	Pág. 53
5.6 BALANCES.....	Pág. 55
5.7 TASA DE DESCUENTO.....	Pág. 58
5.8 FLUJOS DE CAJA Y VALORACIÓN.....	Pág. 59

## 6. IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL Y

AMBIENTAL.....	Pág. 63
----------------	---------

7. BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 65
----------------------	---------

## **1. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

### **1.1 Descripción de la Compañía**

El nombre de la Compañía es DALAG DRINKS AND FOODS CIA. LTDA., de ahora en adelante DALAG, es una empresa que tiene dos líneas de actividad; estas son la producción y comercialización de bebidas funcionales, siendo la primera, la de mayor importancia para el giro de negocio.

El proyecto consiste en la adquisición de una Compañía, que actualmente se encuentra en quiebra, con pérdida en cada ejercicio fiscal que ha afrontado, una iliquidez constante en sus dos años de operación, un excesivo nivel de endeudamiento y una productividad muy baja.

Con este escenario, el trabajo a realizar, se basará en el análisis financiero de la empresa en la actualidad, y la ejecución del nuevo plan comercial, financiero y estratégico, para la resurrección operativa y económica de la empresa, así como la proyección de negocio a 5 años, en base a datos y estimaciones reales. El objetivo del proyecto es recuperar el valor del negocio y que la empresa obtenga los beneficios de tener un producto de calidad y con alto potencial de crecimiento en el mercado.



**Producción:**

DALAG, se dedica a la producción de bebidas funcionales, con los más altos estándares en calidad, mediante la utilización de suplementos nutricionales y nutracéuticos, con respaldos científicos, provenientes de los laboratorios más laureados a nivel internacional.

El concepto de bebidas funcionales en el Ecuador, existe en la actualidad, sin embargo, las bebidas que compiten dentro de este segmento, no poseen elementos nutracéuticos activos, y únicamente se basan en la inclusión de determinadas vitaminas, que ofrecen un tipo de beneficio a la salud.

Esto, genera una importante ventaja comparativa para el producto en cuestión, y lo hace único en su clase.

DALAG, produce en la actualidad el producto BE LIGHT, en sus 4 presentaciones. Por las características del mismo, así como por los componentes utilizados, BE LIGHT, es único en el mercado, y tiene factores diferenciadores, muy difíciles de imitar, que lo hacen distinto a su competencia más cercana.

DALAG, cuenta con el aporte clave del jefe de desarrollo de productos alimenticios de Nestlé en Suiza, por lo que las ideas productivas, así como los factores diferenciadores de la bebida, se encontrarán siempre en la vanguardia de las tendencias de consumo, y calidad mundial.

El tener una persona altamente preparada, que aporta de manera directa con la compañía, es uno de los principales valores agregados que la empresa sostiene en la actualidad, y su preparación y experiencia, permitirá el desarrollo de productos cuya ciencia y dirección, permita que las bebidas lanzadas al mercado, presenten siempre una experiencia única en diferenciación y calidad para el consumidor.

#### **Distribución:**

En la actualidad, DALAG distribuye localmente sus productos producidos, mediante un manejo tercerizado de las necesidades logísticas existentes para la cuota de mercado actual. Sin embargo, la estrategia a futuro, será la alianza estratégica con macro distribuidores, que permitan ampliar la cuota de mercado que actualmente se posee, y direccionen adecuadamente el producto a canales de difícil acceso.

## 1.2 Nombre de la Compañía

DALAG DRINKS AND FOODS COMPAÑÍA LIMITADA

**Misión:** Producir y vender bebidas que superen las expectativas de calidad de nuestros clientes, brindar excelente servicio y un precio justo que asegure el crecimiento sostenido de la Compañía.

**Visión:** Ser una empresa líder en el mercado de bebidas funcionales, siendo la calidad el factor determinante en nuestra operación, distribución y servicio.

### **Objetivos:**

- Producir y comercializar bebidas funcionales los estándares de calidad que satisfagan a nuestros consumidores.
- Conformar un equipo humano capacitado, con sólidos valores y principios éticos, comprometido con la empresa y orientado al servicio.
- Crecer en forma continua y sostenida, aportando al desarrollo de la industria nacional.
- Generar beneficios para los accionistas, sus empleados y la comunidad a través de la eficiencia en los procesos de producción y comercialización.

### 1.3 Información Legal

- Nombre: DALAG DRINKS AND FOODS COMPAÑÍA LIMITADA
- Fecha de Constitución: 24 de Marzo del 2004
- RUC: 0992423412001
- Participaciones

<b>Composición de Participaciones</b>	
<b>Nombre</b>	<b>% de Participación</b>
Daniel Narváez Pacheco	70%
Andrés Narváez Pacheco	15%
Pablo Moreno Arboleda	15%

- Representación Legal

**Gerente General:** Agustín Cevallos Melchiade

**Presidente:** Daniel Narváez Pacheco

#### **1.4 Estructura organizacional**

- Departamento Comercial: Encargado de acuerdos comerciales y de distribución del producto, así como de la relación con clientes más cercanos, y proveedores.
- Departamento Financiero: Encargado de generar las fuentes de capital y administración de recursos monetarios para la operación de la compañía, cuidando siempre, la salud financiera de la misma.
- Departamento Contable: Encargado de llevar balances y documentación contable de la compañía, así como la declaración y pago de impuestos de manera mensual y anual.

#### **1.5 Ubicación**

La oficina de DALAG se encuentra ubicada en la calle República del Salvador y Portugal, en el Edificio Trento.

Desde esta oficina, se lleva a cabo toda la operación y coordinación productiva la compañía, así como todo el manejo administrativo y financiero de la misma.



El proceso de embotellado, se lo realiza de manera tercerizada, en la planta FERALIM, ubicada en la Panamericana Norte, camino a Llano Grande, en la ciudadela Alegría.

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### 2.1 Entorno macroeconómico y político

En los últimos años, desde la dolarización, la economía ecuatoriana ha estado relativamente blindada contra fenómenos internos y externos, motivo por el cual la crisis financiera internacional del 2008 tuvo un menor impacto que se vio reflejado en elementos como el no tener bolsas de valores con escalas prominentes para la

economía nacional y al no manejar tipo de cambio el poder adquisitivo de las personas no ha sido afectado de forma relevante.

La economía ecuatoriana sintió las consecuencias durante el completamiento del ciclo económico de la crisis, a través de un profundo declive en la demanda de sus productos exportables en el año 2009. Esto trajo como consecuencia una reducción de la liquidez dentro del país, puesto que no solo se endurecieron las condiciones de financiamiento externo para las entidades ecuatorianas, sino que además se redujo notablemente el ingreso de dinero desde el exterior proveniente de las fuentes regulares: exportaciones, remesas de migrantes e inversiones extranjeras.

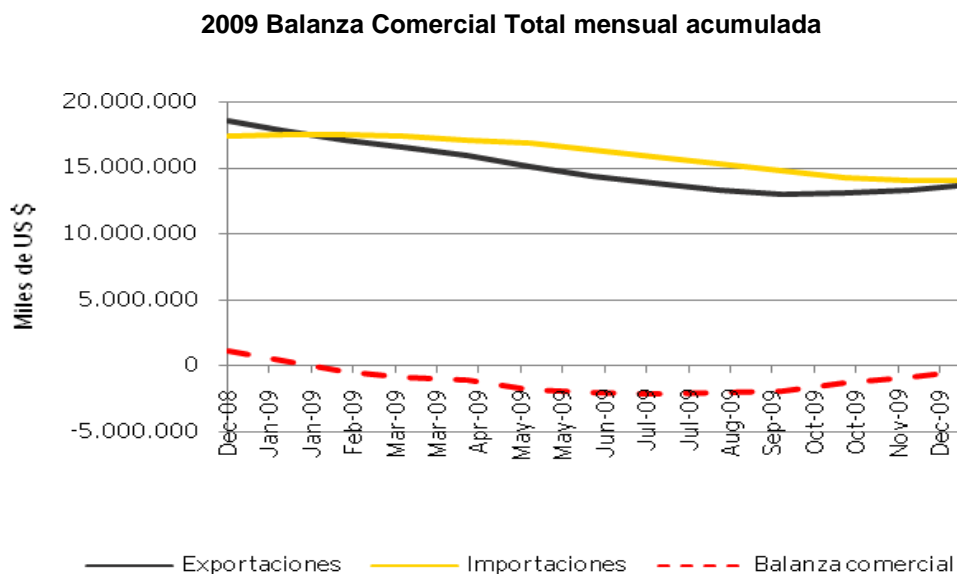
Como consecuencia de la disminución de liquidez, los agentes económicos estuvieron sujetos a fuertes niveles de incertidumbre, debido a que el modelo monetario parecía mostrar debilidades en la medida en que no se remediasen las causas que originaban la falta de circulante, la mayoría de las cuales eran externas a la economía ecuatoriana.

El Gobierno Nacional ejecutó varias acciones para afrontar la situación, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Limitación en las importaciones.
- Venta anticipada de petróleo crudo.
- Incremento de aranceles y cuotas de importación.

- Salvaguardias y compensaciones por tipos de cambio.
- Disminución de liquidez del sistema financiero fuera del país.
- Reducción del encaje bancario
- Repatriar la Reserva Monetaria Internacional.

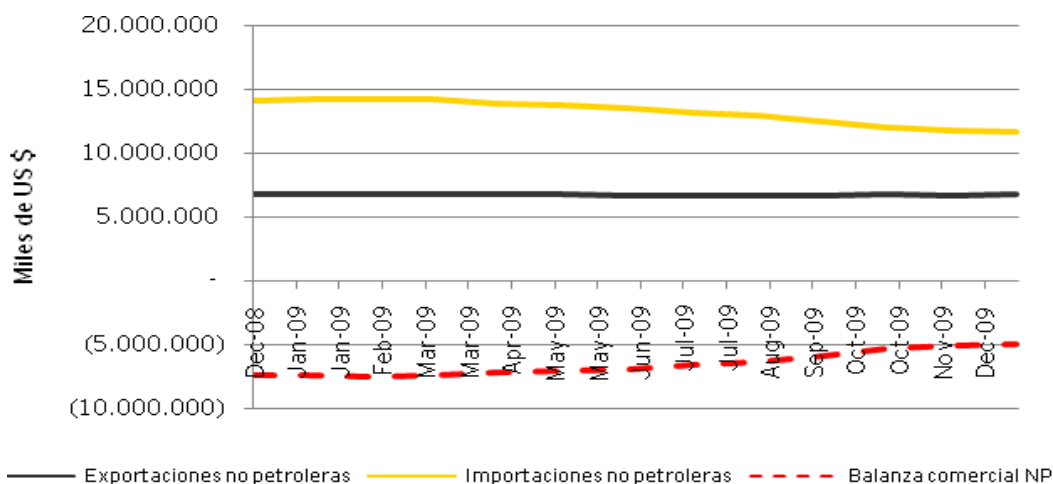
Las medidas de comercio exterior que se afrontaron tuvieron consecuencias importantes para las compañías involucradas en operaciones de importación de los bienes afectados, sobre todo en cuanto los productos no brindasen facilidades para ser producidos localmente. En el siguiente gráfico se puede apreciar este efecto al analizar la balanza comercial petrolera y total del país:



Fuente: Banco Central del Ecuador



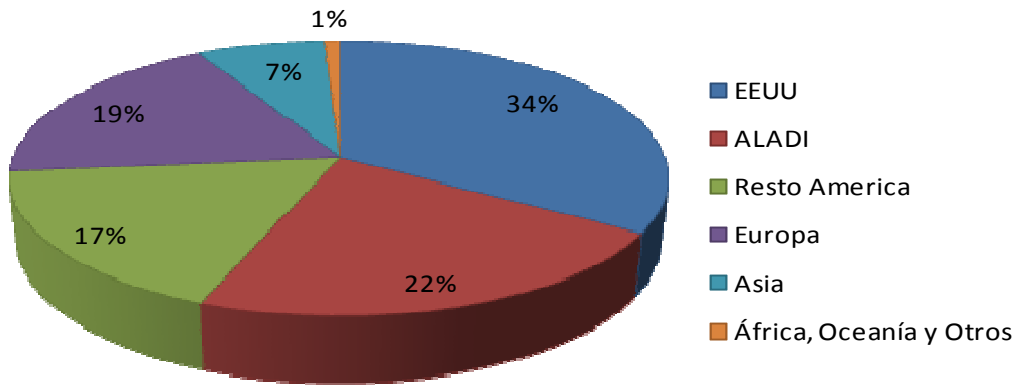
### Balanza Comercial no petrolera mensual acumulada 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador

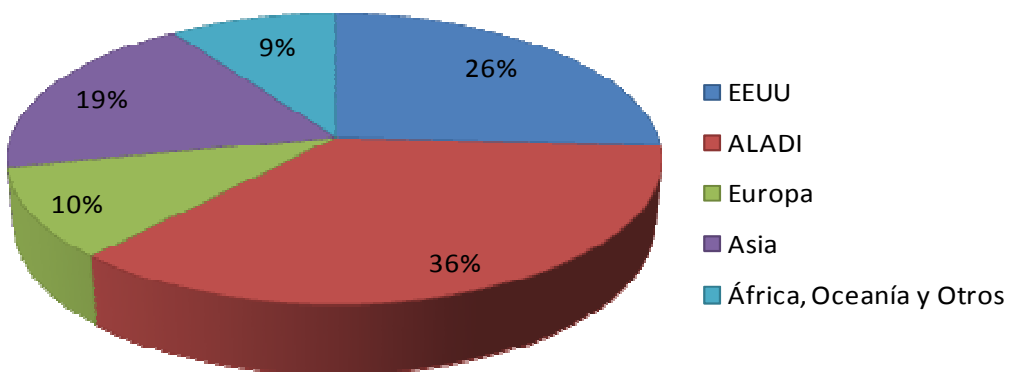
Los procesos de producción decayeron desde la mitad de 2008 hasta el tercer trimestre de 2009, a pesar de lo cual se puede evidenciar que la contribución de las actividades no petroleras ha sido clave para el sustento de la economía. A partir del 2010 se ha desarrollado una mejora del sector productivo y un incremento de la balanza comercial. En base a las estadísticas del Banco Central durante el primer semestre del año 2010 el total de exportaciones del país en valor FOB se comercializaron de esta manera:

## Participación Exportaciones 2010

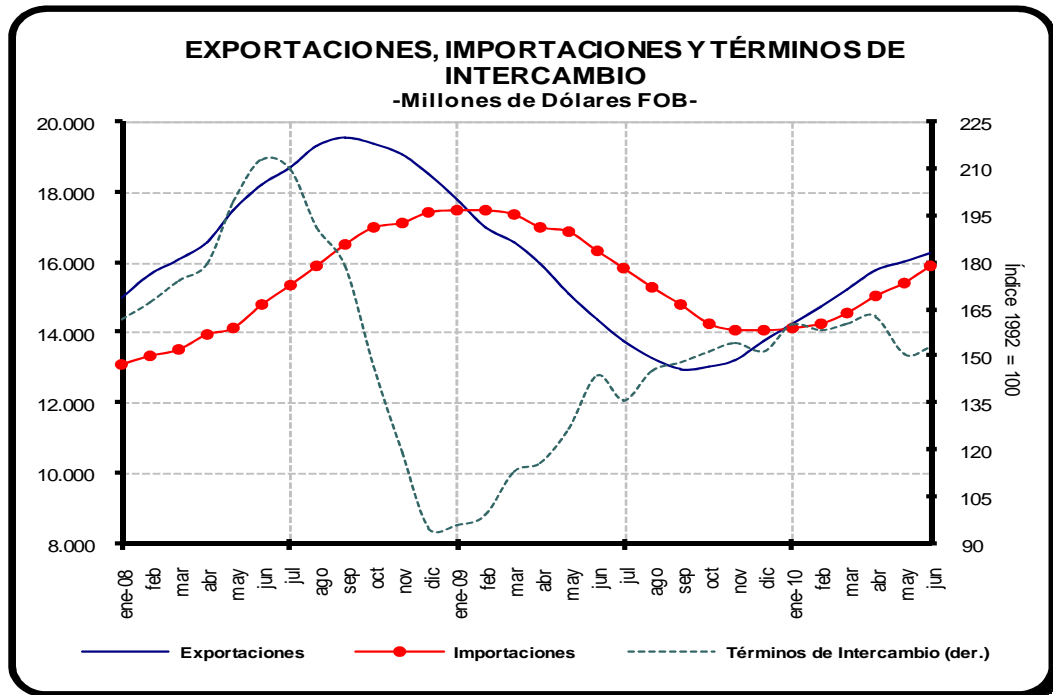


Las importaciones registradas durante el período enero-junio del año 2010 se muestran de esta forma:

## Participación Importaciones 2010



La balanza comercial del país se presenta de la siguiente manera:



Fuente: Banco Central

Además de la mejora en la balanza comercial, para el año 2010 se espera que el PIB del Ecuador tenga crecimiento y mantenga su tendencia de años pasados como lo muestra la siguiente tabla:

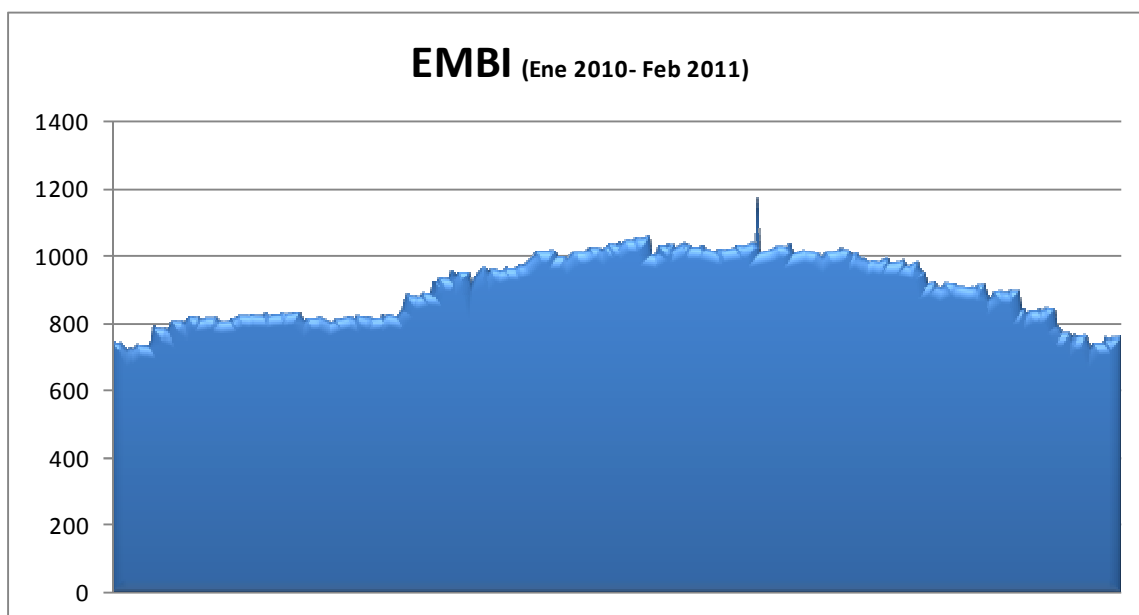
	2007	2008	2009
<b>PIB (valores reales base 2000)</b>	<b>22.409.653</b>	<b>24.032.490</b>	<b>24.119.453</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.959.415	2.061.756	2.076.144
Pesca	386.464	411.616	433.814
Explotación de minas y canteras	3.061.742	3.061.727	2.961.408
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	3.090.781	3.341.096	3.290.210
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	430.782	464.617	478.874
Suministro de electricidad y agua	199.792	240.196	211.002
Construcción	1.865.553	2.123.902	2.238.028
Comercio al por mayor y al por menor	3.365.406	3.586.582	3.503.293
Transporte y almacenamiento	1.639.215	1.728.525	1.792.316
Intermediación financiera	477.125	530.785	539.694
Otros Servicios (2)	3.555.406	3.808.933	3.873.949
Servicios de intermediación financiera	(619.556)	(696.879)	(719.179)
Administración pública y defensa	1.016.225	1.164.990	1.227.908
Hogares privados con servicio doméstico	31.908	30.165	30.313
Otros elementos del PIB	1.949.395	2.174.479	2.181.679

Fuente: Banco Central

En lo que se refiere a las variables financieras, el país tuvo un entorno global que mostraba restricciones para el otorgamiento de crédito; los depósitos totales muestran un incremento neto entre diciembre de 2008 y el mismo mes de 2009, lo que junto con una disminución en la demanda y concesión de créditos parece haber contribuido a un sostenimiento del precio del dinero y a una disminución estable del spread entre tasas activa y pasiva.

Por otra parte, el aumento significativo del endeudamiento público, generó repercusiones en los indicadores de riesgo país, especialmente en el EMBI.

Al 01 de Marzo del 2011 el EMBI refleja para el Ecuador una valoración de 761 puntos, es decir que el mercado internacional valora en 7.61% la prima de riesgo de hacer inversiones en el país. A continuación mostramos una gráfica del valor histórico del EMBI en base a los datos obtenidos en la web (<http://www.ambito.com/economia/mercados/Riesgo-historico.asp>):



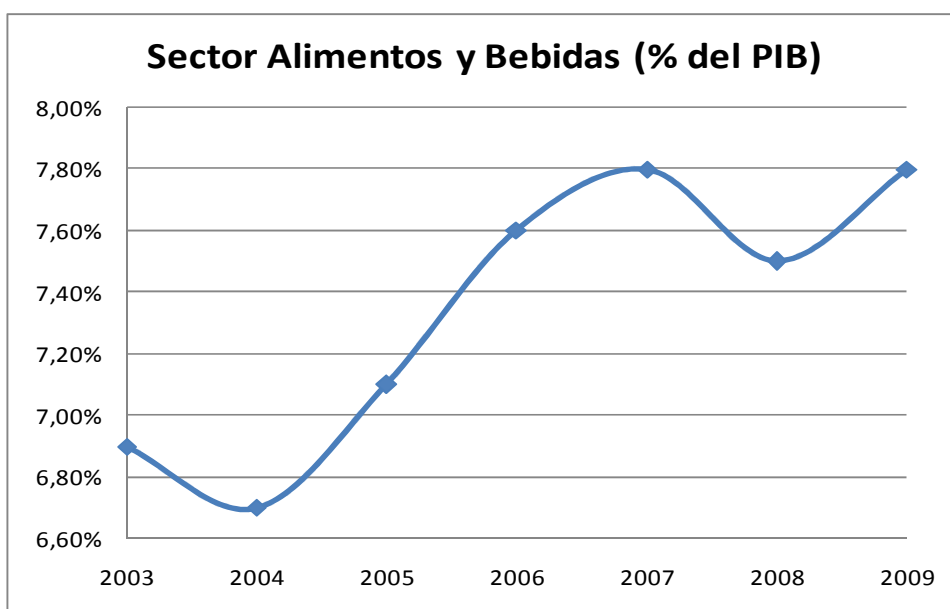
El nivel de precios se mantiene estable y a Enero del 2011 se reporta una inflación anual del 3.27%. Se estima que este nivel inflacionario se mantenga para el futuro y sea un indicador estable para las proyecciones de cualquier sector productivo.

En conclusión se puede decir que el año 2010 muestra un mejor panorama para los sectores industriales del país, debido al incremento en el nivel de ventas. Sin embargo, es necesario mantener una continua observación sobre los principales indicadores macroeconómicos y las políticas gubernamentales para poder

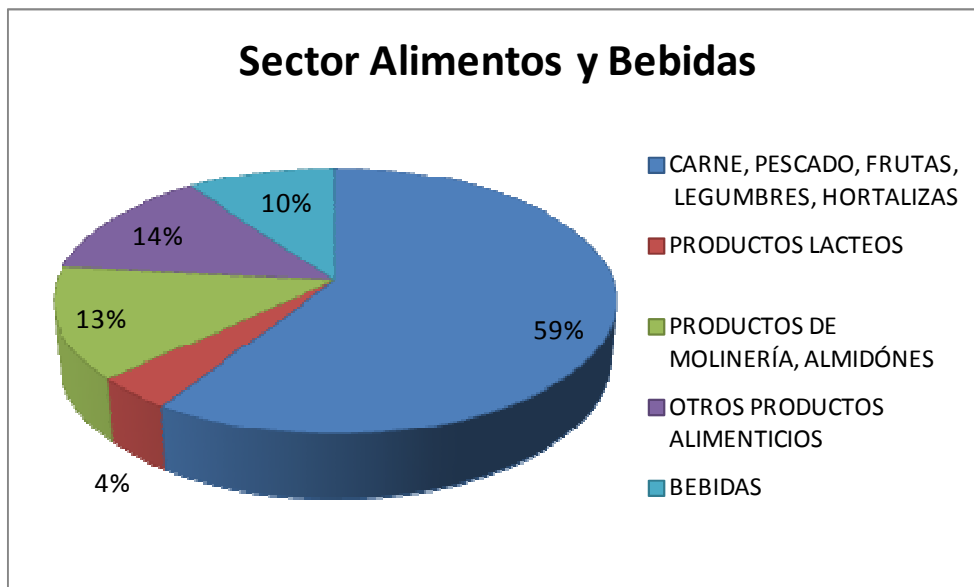
preparar un modelo de negocio flexible y que se ajuste a los cambios constantes del entorno.

## 2.2 Análisis del sector

El sector de alimentos y bebidas representa la mayor parte del PIB no petrolero del país (7.83% en el 2009) puesto que es el principal elemento dentro de todas las industrias manufactureras.



En este sector industrial, la producción de bebidas representa el 0.5% del PIB no petrolero del país y el 10% del sector de alimentos y bebidas. Además, la elaboración de bebidas ha tenido un mayor crecimiento (6.33%) en los últimos años que otras industrias del sector (promedio de 5.21%) (Fuente: INEC, estudio del sector de Alimentos y Bebidas).



El crecimiento del sector es evidencia que existe una demanda permanente y creciente sobre estos productos debido a que son una base dentro del consumo nacional y representa un gasto común dentro de una familia.

El crecimiento del sector, y en especial de la producción de bebidas representa un factor positivo para el proyecto y las perspectivas de la empresa DALAG.

Además, representa una industria generadora de empleo para la economía puesto que este sector cubre gran parte de la oferta laboral con poco nivel de especialización.

### **2.3 Análisis del mercado**

El sector industrial de bebidas presenta el marco inicial para la obtención del mercado objetivo de la empresa, en base a un establecimiento de variables específicas de segmentación de mercado.

Es importante señalar que este análisis tiene por objetivo identificar el mercado final de consumidores que tendrá el producto, es decir presentar el perfil potencial de comprador y el segmento al que pertenece.

Entre las variables establecidas para la discriminación del mercado global están:

- Variables geográficas: ubicación, tamaño, tipo de población
- Variables demográficas: edad, ingresos, nivel socioeconómico
- Variables psicográficas: personalidad, estilo de vida
- Variables de comportamiento: utilización del producto final, búsqueda del beneficio, tasa de utilización del producto

De acuerdo a los datos obtenidos se estima que el mercado de bebidas en el Ecuador tiene alrededor de 5,9 millones de consumidores aproximadamente; esta cifra se estimó en base a la PEA del país (42% de la población total que para el 2010 el INEC estima alcance la cifra 14.2 millones de habitantes). Tomamos este dato porque este mercado es quien genera la capacidad económica de consumo y por ende cubre el mercado y demanda global de bebidas.



En relación a las variables geográficas se comercializa el producto en las 3 ciudades principales del país (Quito, Guayaquil y Cuenca) por medio de la distribución en importantes cadenas como Grupo La Favorita (SUPERMAXI – AKI), Mi Comisariato, farmacias Fybeca, farmacias Pharmacys. En base a la distribución poblacional proporcionada por el INEC las tres ciudades tienen alrededor del 37% de la población.

Ciudad	Porcentaje
Quito	14%
Guayaquil	19%
Cuenca	2%
Resto del país	65%

Al tomar solo las tres ciudades como mercado objetivo, el segmento potencial para el mercado de bebidas se reduciría a 2,1 millones de personas.

Para continuar con la segregación del mercado tomaremos las variables demográficas. En el caso de edad podemos inferir que el producto puede ser consumido por personas de 14 años en adelante, por lo que esta variable no causa una reducción significativa del mercado objetivo. Tomamos la edad de 14 años en adelante por el aspecto de decisión o influencia de compra sobre el producto. Menores de edad pueden consumirlo pero no tiene una fuerte decisión de compra por lo que ese consumo es difícil de estimar y podría ser considerado marginal.

Otras variables demográficas no significativas que se puede mencionar son la religión, el origen étnico y el estado civil. La demanda y comercialización del producto no se ve afectada por estas variables.

Por otro lado debido a las propiedades del producto, al precio y al posicionamiento buscado es necesario encaminarlo a un mercado de nivel socio económico medio, medio-alto y alto. De acuerdo a estudios de socioeconómicos del INEC realizados entre el 2005 y el 2008, la población total se ha dividido en 7 estratos económicos:

- Estrato 1 y 2 en conjunto integran el grupo alto de nivel socio-económico, porque tiene alto nivel educativo, disponen de todos los servicios y tiene mayor capacidad de generar ingresos.
- En los estratos 3, 4 y 5 está integrado por ocupaciones del tipo semi - especializado y que registra un predominio de los niveles de educación no terciarios. Los estratos 3, 4 y 5 corresponde a la clase media y representan cerca del 50% de los hogares.
- Los estratos 6 y 7 presentan una alta composición de hogares con baja educación, con ocupaciones no especializadas o sin ingresos estables y constituyen la clase baja.

Tomando en cuenta estas variables el INEC llego a esta distribución socioeconómica:

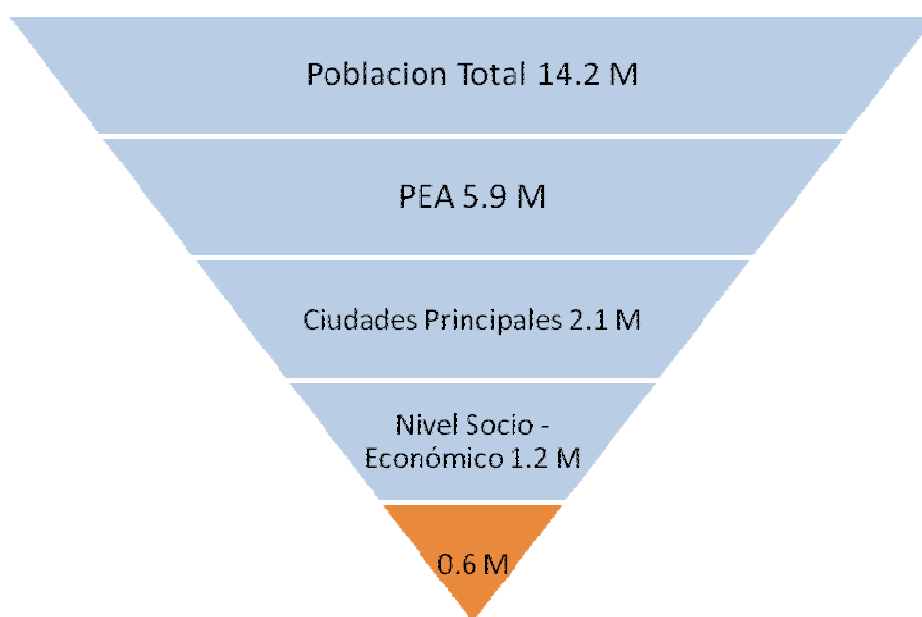
<b>Estrato</b>	<b>Frecuencia de casos</b>	<b>Porcentaje</b>
1	49	2,24%
2	199	9,08%
3	321	14,65%
4	430	19,63%
5	549	25,06%
6	417	19,03%
7	226	10,31%
Total	2191	100,00%

En base a los datos obtenidos consideramos las bebidas BeLight se enfocan desde el estrato 5, es decir el 70%; de esta forma el mercado objetivo se reduce a 1,4 millones de consumidores. Para efectos de estimaciones más conservadoras del proyecto se ha establecido reducir el mercado a 1.2 millones.

Las otras variables de segmentación tienen un análisis más complejo debido que a que basan en el comportamiento y gusto de los consumidores, variables que son difíciles de medir que cambian constantemente. El producto Be Light tiene por objetivo satisfacer las necesidades de las personas que buscan un estilo de vida saludable, que buscan productos “light”, que consumen frecuentemente este tipo de productos, que se preocupan por su imagen y que se identifican con los beneficios y la calidad de la bebida. En base a esto se decidió reducir el mercado objetivo para nuestro producto a 600000 consumidores, es decir la mitad de lo obtenido con la segregación de otros factores. Además por la investigación realizada, así como de los focus groups ejecutados durante la elaboración del

presente proyecto, se ha podido determinar que la frecuencia de consumo de la bebida, en un escenario normal, es de 3 a 4 unidades mensuales

A continuación se presenta un cuadro que resume el proceso de segmentación que permitirá identificar fácilmente el mercado objetivo:



En la actualidad la empresa comercializa un promedio de 20000 unidades mensuales, por lo se puede evidenciar que tiene mucho por crecer y mercado al que llegar. En las proyecciones de venta se podrá definir el crecimiento que se quiere dar a la empresa en base al número de consumidores, al crecimiento en la participación de mercado, a la tasa y frecuencia de consumo que tengan y las estrategias de mercadeo a seguir.

Una vez definido el mercado objetivo, es necesario definir el precio al cual se comercializara la bebida, y de esa manera establecer el monto y las proyecciones de ventas para el producto.

Para obtener el precio de venta se ha definido detalladamente los costos unitarios directos de fabricación.

<b>MATERIA PRIMA DIRECTA</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor por Litro</b>	<b>Valor Unitario</b>
Fórmula Fresa – Sandía	0,211	0,080
Formula Manzana – Uva	0,211	0,080
Fórmula Toronja - Lima	0,211	0,080
Fórmula Manzana - Frutos del Bosque	0,211	0,080
Tapa		0,025
Envase PET		0,047
Etiqueta Fresa Sandía		0,008
Etiqueta Manzana Uva		0,008
Etiqueta Toronja Lima		0,008
Etiqueta Manzana - Frutos del Bosque		0,008
<b>TOTAL VALOR UNITARIO PRECIO PONDERADO</b>		<b>0,160</b>

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor por Litro</b>	<b>Valor Unitario</b>
Embotellado	0,136	0,076
Soplado		0,01

El costo total directo de fabricación por unidad de producto es de 0.25 centavos de dólar. Debido a que el producto se comercializa por medio de distribuidores se vende a 0.53 centavos; este margen cubre todos los gastos de marketing, comercialización, logística y administración necesarios para las operaciones de la empresa.

El precio final de venta al público es en la actualidad de 0.85 centavos de dólar, el cual provee un margen de más de 37% para los distribuidores.

<b>PRECIOS</b>	<b>USD</b>
Total Costo Directo por Unidad	0,25
Precio de Venta a Minoristas	0,53
Precio de Venta al Público	0,85
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>%</b>
Rentabilidad para Empresa	52,83%
Rentabilidad para Distribuidor	37,65%

## **2.4 Análisis de la competencia**

La industria de las bebidas funcionales en el Ecuador, es una rama todavía no explotada en todo su potencial, es de esta forma que, se puede observar que como competencia directa a la propuesta de Be Light, se encuentran apenas dos tipos de empresas que, pese a no presentar la misma oferta de valor, intentan comunicar ventajas similares y comparables a las de Be Light, lo cual puede hacer que el consumidor perciba a una bebida como sustituta de otra.

Estas bebidas, se detallan a continuación:

## **TONI**

La empresa TONI es quien tiene la mayor influencia en este segmento del mercado, con sus bebidas a base de té, las mismas que están disponibles en 3 presentaciones descritas a continuación:



### **AdelgazaTE**

Bebida de sabor a limón, que ofrece al consumidor la posibilidad de ayudar al control del peso corporal, siempre y cuando esté acompañada de una dieta saludable y ejercicio regular.



### **EnergizaTE**

Té con sabor a mora, que ofrece al consumidor la posibilidad de mejorar su vitalidad física e incrementar sus niveles de energía.



### **RelajaTE**

Té con sabor a durazno y miel, que ofrece al consumidor propiedades relajantes, antiinflamatorias y antioxidantes.

## PROGLOBAL

La empresa PROGLOBAL, forma también parte de la oferta de bebidas funcionales en el mercado, con su producto Aquaplus, el mismo que ofrece al consumidor final diversos beneficios, según sus 3 presentaciones, las mismas que se detallan a continuación:



**Aquaplus Cuídate:** bebida con sabor a Fresa y Naranja, que ofrece al consumidor, protección a nivel óseo, cuidar la piel y la vista.

**Aquaplus Actíivate:** bebida con sabor a guaraná y frutos tropicales, que ofrece al consumidor ayuda contra la fatiga y sueño, en base a cafeína.

**Aquaplus Adelgazante:** bebida con sabor a Lima, Limón y Mandarina, que ofrece al consumidor la disminución de su apetito y la mejor absorción de nutrientes y minerales, así como la regulación de la digestión.



## Cuadro Comparativo Funcional

	Cuadro Comparativo									
	TONI			PROGLOBAL			DALAG DRINKS & FOODS			
	AdelgazaTE	EnergizaTE	RelajaTE	Aquaplus Cuidate	Aquaplus Actíivate	Aquaplus Adelgazante	Be Light Slim	Be Light Liquid Fiber	Be Light Equilibrium	Be Light Osteoplus
Ayuda a regular el sistema digestivo						X		X		
Ayuda a regular el peso	X	X				X	X			
Ayuda a mantener el equilibrio del sistema nervioso			X						X	
Ayuda a energizar y combatir el cansancio		X			X					
Ayuda a Mantener un Sistema Óseo Saludable				X						X
Ayuda a Metabolizar grasas de mejor forma						X	X			
Ayuda a combatir el insomnio									X	
Ayuda a reducir el Colesterol LDL							X			
Ayuda a Prevenir Arteriosclerosis							X			X
Ayuda a Prevenir el Cáncer de Colon								X		
Fortalece el Sistema Muscular									X	
Previene osteopenia y osteoporosis									X	

## Cuadro Comparativo Precio – Presentación

<b>Cuadro Comparativo</b>		
<b>Producto</b>	<b>Precio</b>	<b>Presentación</b>
<b>TONI</b>		
AdelgazaTE	0.71 ctvs	500 ml
EnergizaTE	0.66 ctvs	500 ml
RelajaTE	0.66 ctvs	500 ml
<b>PROGLOBAL</b>		
Aquaplus Cuídate	0.75 ctvs	500 ml
Aquaplus Actívate	0.75 ctvs	500 ml
Aquaplus Adelgazante	0.75 ctvs	500 ml
<b>DALAG DRINKS &amp; FOODS</b>		
Be Light Slim	0,85 ctvs	560 ml
Be Light Liquid Fiber	0,85 ctvs	560 ml
Be Light Equilibrium	0,85 ctvs	560 ml
Be Light Osteoplus	0,85 ctvs	560 ml

Nuestro producto tiene un precio más alto y un envase de mayor contenido. Además, en el cuadro de beneficios se puede apreciar que las bebidas Be Light ofrecen mayores ventajas a los consumidores puesto que sus componentes han tenido un impacto probado en el bienestar y la salud de las personas.

En el mercado existen otras bebidas, pero que no tienen un enfoque hacia la salud y no tienen componentes nutraceuticos o elementos nutricionales que de un valor agregado (a excepción de agregar ciertas vitaminas o calcio). Por esta razón estas bebidas no pueden considerarse dentro de la misma categoría de los productos Be Light.

## 2.5 Análisis FODA

El análisis FODA tiene por objetivo conocer los factores críticos que determinen el éxito de la empresa en el mercado establecido. Además, al conocer de forma detallada estas variables se podrá establecer las estrategias más adecuadas para el cumplimiento de las metas.

A continuación se presenta una lista de factores relevantes del entorno del negocio que permitió identificar las oportunidades y amenazas que tiene el proyecto.

Factores	Nivel de relevancia				
	1	2	3	4	5
Inestabilidad económica, debido a la volatilidad de las decisiones económicas gubernamentales.					
Inestabilidad a nivel legislativo, lo cual no permite conocer con claridad el panorama de funcionamiento futuro.					
Limitaciones a la otorgación de crédito directo. Regulación de tasas y costos en el manejo de crédito.					
Cambios salariales bruscos que aumentan los costos de operación.					
directamente en la seguridad, debido a un alto y escalante nivel de delincuencia.					
Alta rotación de personal, pérdidas en contratación y entrenamiento de personal que al poco tiempo abandona la compañía.					
Altos costos para llevar un apropiado manejo, en lo que respecta al manejo del transporte y distribución.					
Alto costo en adecuaciones físicas para la implementación tecnológica para elaboración del producto					
Necesidad de diferenciación en un segmento					
Necesidad de alcanzar una gran cuota en el mercado global					
Posibilidad de nuevos entrantes					
Impacto de la existencia de sustitutos					
Impacto del poder negociador de proveedores					
Impacto del poder negociador de los clientes					
Impacto de la capacidad de fijar los precios a los clientes					
Rivalidad competitiva					
Evolución de la demanda sectorial					
Cambios cualitativos en la demanda					
Cambios en la estructura sectorial					

Conociendo con claridad la importancia de los factores relevantes y combinándolos con las características propias de la empresa (fortalezas y debilidades) se realizó la matriz FODA.

<b>MATRIZ FODA</b>		Formulación del producto difícil de copiar	Variedad de sabores y combinaciones en productos	Uso de Splenda como endulzante favorece la marca	Marca de fácil recordación y asociación a la salud.	Bajas barreras de salida	Altas barreras de entrada	Beneficios tangibles por consumo del producto en el corto plazo	Fuerte acogida del producto sin haber invertido nada en publicidad (el producto se vende solo).	Imagen que proyecta un producto de calidad	Equipo profesional altamente calificado	Acceso constante a las nuevas tendencias en productos nutracéuticos	Alto grado de desarrollo científico para todos los productos	Poco tiempo en el mercado	Cientes con alto poder de negociación (Supermaxi, Mi Comisariato)	Proveedores con alto poder de negociación	Desfases en caja por condiciones de pago a proveedores, y cobro a clientes	No contar con cadena de distribución propia	Disponibilidad de la planta entorpece proceso de producción	Todavía no se han logrado economías de escala en la producción
		<b>FORTALEZAS</b>											<b>DEBILIDADES</b>							
		<b>OPORTUNIDADES</b>											<b>AMENAZAS</b>							
Mercado potencial muy amplio	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>											<b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b>							
Apertura de mercados internacionales																				
Gran crecimiento del sector de bebidas a nivel nacional e internacional																				
Tendencia creciente al consumo de productos light																				
Tendencia creciente al consumo de productos saludables																				
Tendencia creciente a la salud preventiva																				
Formación de alianzas estratégicas	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS REACTIVAS</b>											<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>							
sobre lo que es un producto funcional o nutracéutico																				
Alta variedad de bebidas, aunque no sean sustitutos perfectos																				
Gran músculo financiero de la competencia más directa (Toni)																				
distribución propia y opera bajo economías de escala																				
Complicada tramitología para ingreso a puntos de venta locales (relaciones)																				
Necesidad de trámites en el exterior																				
Inestabilidad política y económica																				

### **3. ESTRATEGIAS DE MERCADO**

#### **3.1 Concepto del producto**

El producto se define como una bebida funcional, que por medio de suplementos nutricionales y nutracéuticos, elaborados científicamente que ayudan al bienestar y salud de las personas. En el Ecuador existen bebidas que compiten dentro de este segmento, pero que no poseen elementos nutracéuticos activos, y únicamente se basan en la inclusión de determinadas vitaminas

Actualmente, el producto BE LIGHT se produce en envase de 560 ml y en 4 sabores (fresa-sandía, uva-manzana, manzana-frutos del bosque y toronja-lima); cada presentación ofrece características y beneficios específicos que se detallaran en la ficha técnica de cada uno.

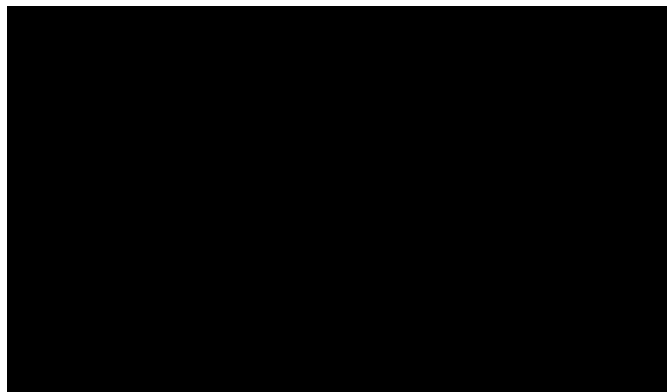
#### **3.2 Focus Group**

Con el objetivo de tener una medición real de mercado objetivo y su opinión del producto, se efectuó tres focus group de 8 personas cada uno. En general se obtuvo un grupo de personas entre 15 y 68 años que permitió tener un promedio de edad de 30 años. Este rango de edad cubre el mercado objetivo, además de que las personas seleccionadas pertenecen al segmento socioeconómico buscado la segmentación de mercado.

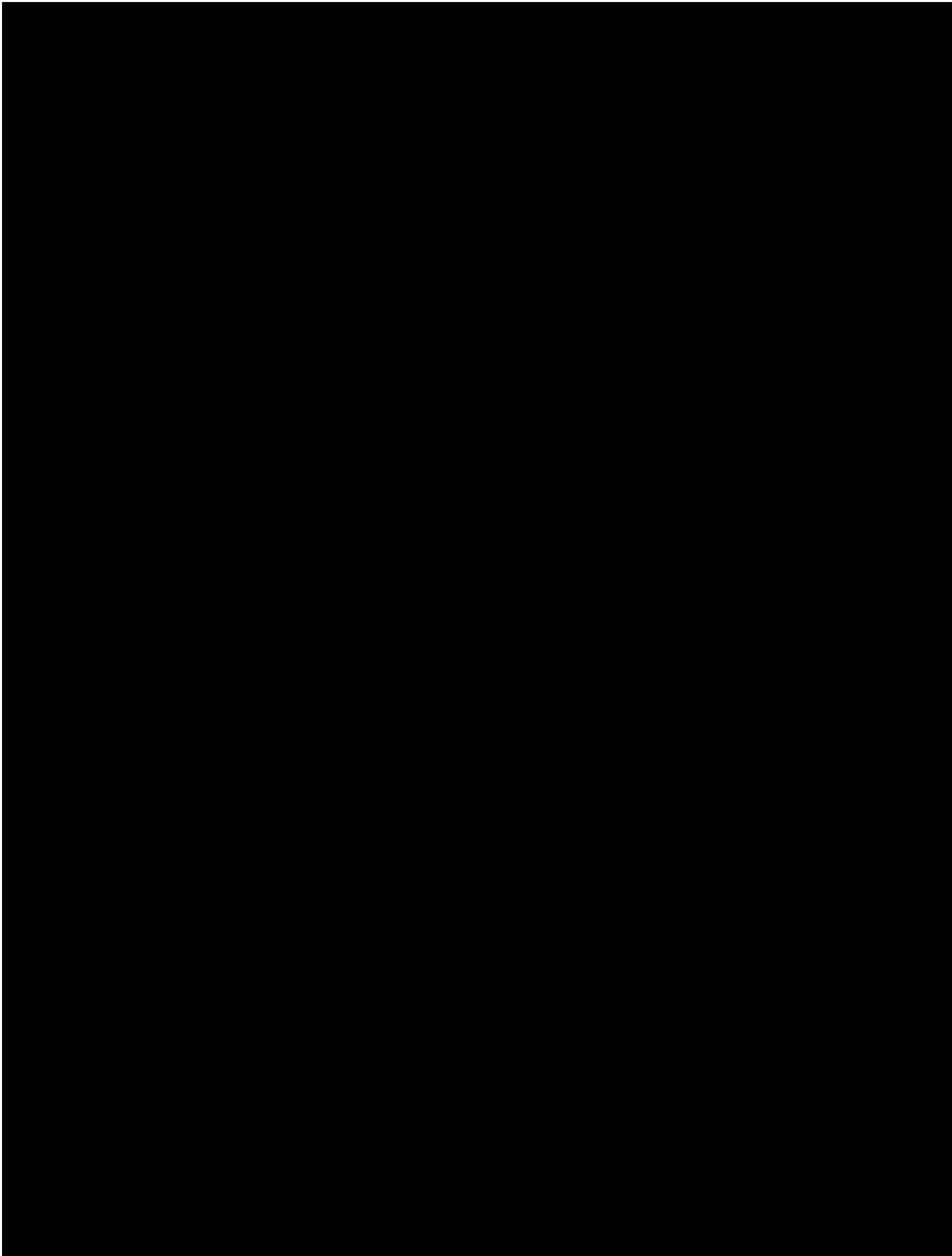
Los tres grupos que colaboraron con esta investigación son:

<b>Focus Group 1</b>		
<b>EDAD</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>NOMBRE</b>
24	FEMENINO	CAROLINA CASTILLO
29	MASCULINO	FRANKLIN VALVERDE
31	MASCULINO	STÉFANO POLO
56	FEMENINO	ROSA VALLEJO
34	MASCULINO	LUIS COBA
59	FEMENINO	SONIA BAHAMONDE
52	FEMENINO	ALICIA ARBOLEDA
25	FEMENINO	TATIANA MIELES

<b>Focus Group 2</b>		
<b>EDAD</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>NOMBRE</b>
18	FEMENINO	NATALIA OJEDA
26	FEMENINO	MARÍA DEL CARMEN MERINO
30	MASCULINO	GONZALO MORENO
57	MASCULINO	GERMÁN SAMANIEGO
68	FEMENINO	TERESA PROAÑO
29	FEMENINO	CATY CRUZ
49	FEMENINO	RITA PACHECO
42	FEMENINO	PATRICIA SANCHEZ



Con cada grupo se realizó una presentación del producto y la explicación de sus propiedades y beneficios. A continuación se presentan las preguntas realizadas y los resultados obtenidos.



**6.- Si respondió si, cuánto estaría dispuesto a pagar entre los siguientes rangos?**

0,6 - 0,75	1	2	0
0,75 - 0,90	3	3	3
0,9 - 1,05	4	2	3
1,05 - 1,2	0	1	2

**7.- Considera el nombre "Be Light" apropiado para el producto? Si/No**

Si	Si	Si
Si	Si	Si
Si	Si	Si
Si	Si	Si
Si	Si	Si
Si	Si	Si
Si	Si	Si
Si	Si	Si

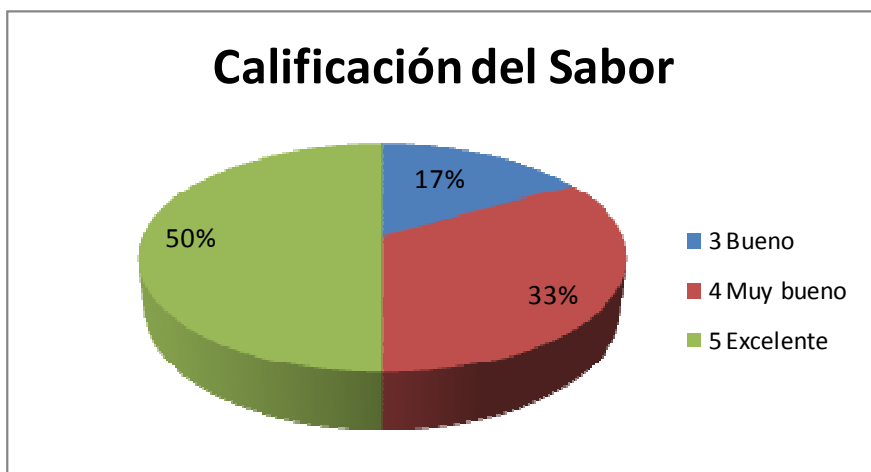
**8.- Si tuviera que cambiar el nombre, por cuál de los siguientes lo haría?**

Health's up	4	3	5
Myst	3	3	3
Be More	1	2	0

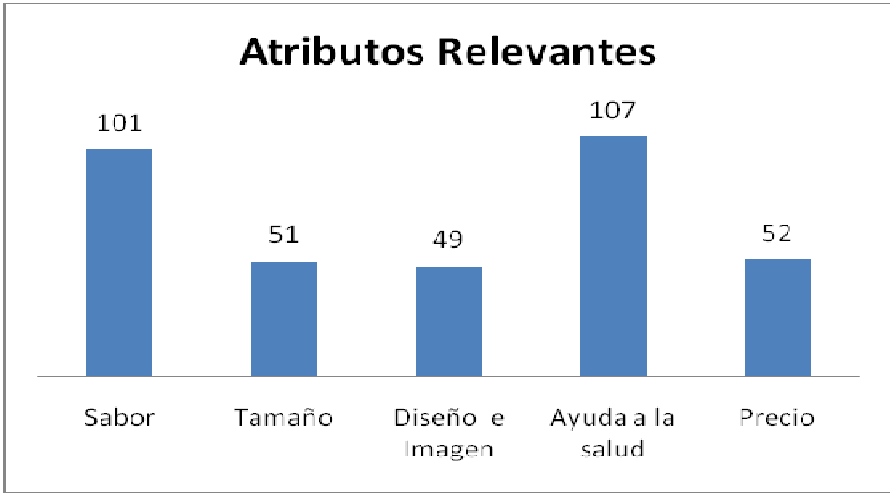
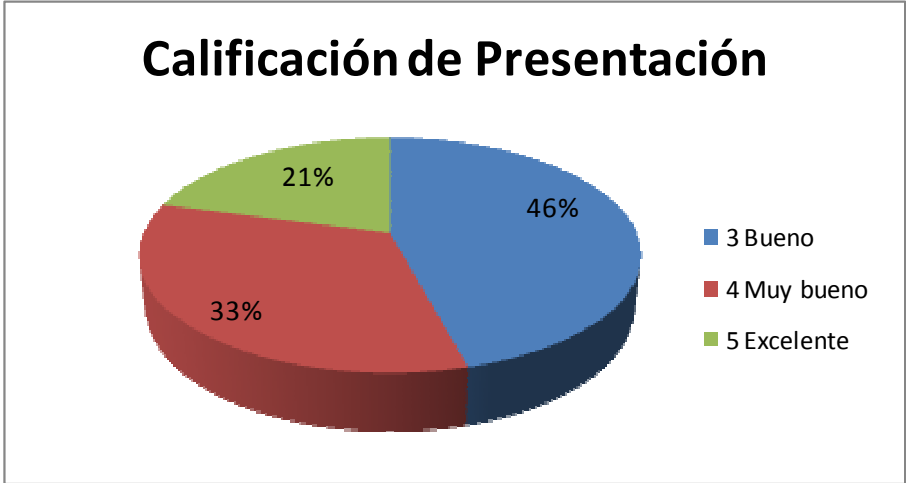
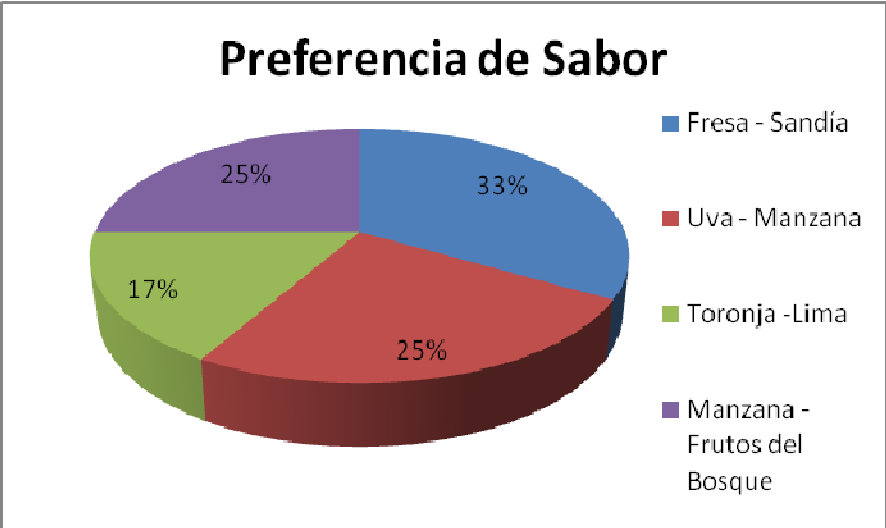
**9.- Con cuánta frecuencia consumiría el producto?**

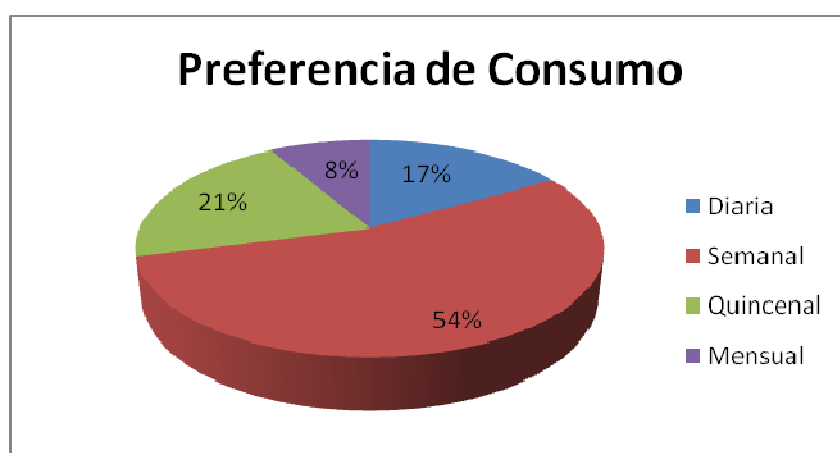
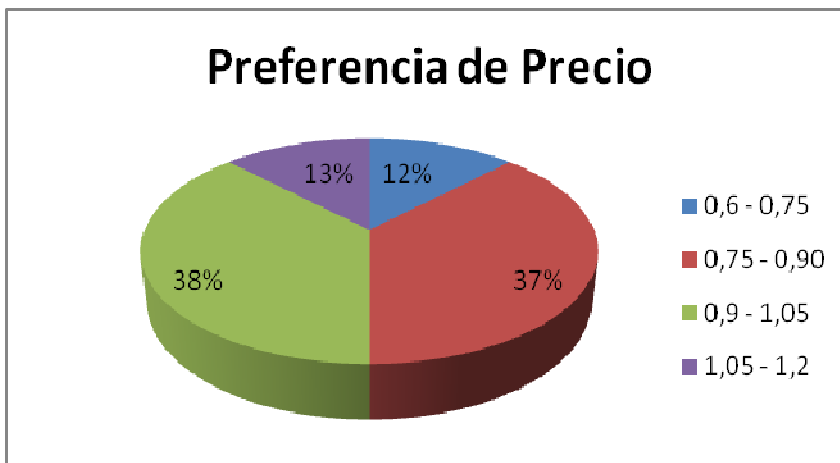
Diaria	2	1	1
Semanal	4	5	4
Quincenal	2	1	2
Mensual	0	1	1

**Resumen de resultados obtenidos**









Los resultados del focus group muestran que el producto tiene un nivel alto de aceptación por su sabor, calidad y enfoque hacia el cuidado de la salud; de esta manera se puede inferir que el producto puede tener una alta demanda bajo un administración adecuada de su producción y una atractiva campaña comercial.

El precio actual concuerda con el precio que los consumidores están dispuesto a pagar por el producto.

La presentación actual del producto podría mejorar en su calificación por lo que ese aspecto será tomado en cuenta en la elaboración de las estrategias comerciales.

### 3.3 Estrategias

En base a los resultados obtenidos se ha establecido una serie de estrategias que permitirán a la empresa alcanzar el objetivo de incrementar su participación de mercado, aumentar las ventas y tener una marca con mayor reconocimiento en el mercado. Las estrategias a ejecutar son:

Número de Estrategia	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS REACTIVAS	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
E1	Alianzas estratégicas con los principales medios de comunicación locales		X		
E2	Al llegar a un determinado número de unidades vendidas, se invertirá en una planta propia	X			
E3	Rediseño de imagen del producto, para campaña de relanzamiento del mismo	X			
E4	Alianzas con macro distribuidores locales (Quifatex)			X	
E5	Alianzas con distribuidores internacionales			X	
E6	Sacar al mercado, nuevos productos, innovadores y sin competencia directa	X			
E7	Importante inversión en publicidad			X	
E8	Mejorar las condiciones comerciales, en base al incremento en ventas	X			
E9	Auspicios en eventos relacionados con los productos		X		
E10	Con el tiempo, y dado un determinado nivel de ventas, inversión en línea de distribución	X			
E11	Aprovechar economías a escala, para mejor el margen de ganancia propio				X
E12	Aprovechar economías a escala, para mejor el margen de ganancia de distribuidores				X
E13	Constantes investigaciones de mercado para medir tendencias y valorar posicionamiento				X
E14	En el largo plazo, invertir en maquinaria que permita la producción de la materia prima (desechables), y reducir de esta manera, los costos de fabricación.	X			
E15	Convenios con principales clientes locales (Supermaxi, Mi Comisariato), para promociones	X			

## 4. OPERACIÓN

### 4.1 Ficha técnica del producto

#### Bebida sabor a Manzana + Frutos del Bosque (EQUILIBRIUM)

##### Contiene:

Agua purificada y ozonizada

Ácido cítrico

Ácido málico

Saborizante manzana

Saborizante frutos del bosque

Mezcla de vitaminas (Vitamina B1, vitamina B2,

Vitamina B6, niacinamida,

Ácido fólico, biotina)

Sucralosa

Colorante rojo 40

Coenzima Q10



##### Descripción:

Bebida saborizada elaborada en base a Vitamina Q10 indispensable en todas las funciones celulares. Junto con el complejo B, ayuda a combatir los estados de estrés y ansiedad, ayuda a regular el metabolismo y a eliminar toxinas que se acumulan diariamente en los diferentes tejidos. Su delicado sabor ayuda a generar una sensación de tranquilidad y bienestar.

## **Bebida sabor a Toronja + Lima (SLIM)**

### **Contiene:**

Agua purificada y ozonizada

Ácido cítrico

Ácido málico

Saborizante toronja

Saborizante lima

Mezcla de vitaminas (Vitamina B1, vitamina B2,

Vitamina B6, niacinamida,

Ácido fólico, biotina)

Sucralosa

Colorante amarillo natural

Colorante Azul # 1

Te avigo



### **Descripción:**

Bebida saborizada elaborada en base a extracto de Té Verde y Complejo B que ayudan a metabolizar las grasas y los carbohidratos evitando la acumulación de energía y minimizando formación de tejido graso.

## **Bebida sabor a Manzana + Uva (LIQUID FIBER)**

### **Contiene:**

Agua purificada y ozonizada

Ácido cítrico

Ácido málico

Inulina

Fructosa

Fibra dietética

Saborizante manzana

Saborizante uva

Sucralosa

Colorante rojo #40

Colorante Azul # 1



### **Descripción:**

Bebida saborizada elaborada en base inulina y fibras dietéticas que ayudan a regular la función del intestino evitando el tránsito intestinal retardado y estreñimiento. La fibra dietética también ayuda a regular la excesiva secreción de ácidos biliares.

## **Bebida sabor a Sandía + Fresa (OSTEOPLUS)**

### **Contiene:**

Agua purificada y ozonizada

Acido cítrico

Acido málico

Fructosa

Extracto de Soya

Calcio

Saborizante fresa

Saborizante sandía

Sucralosa

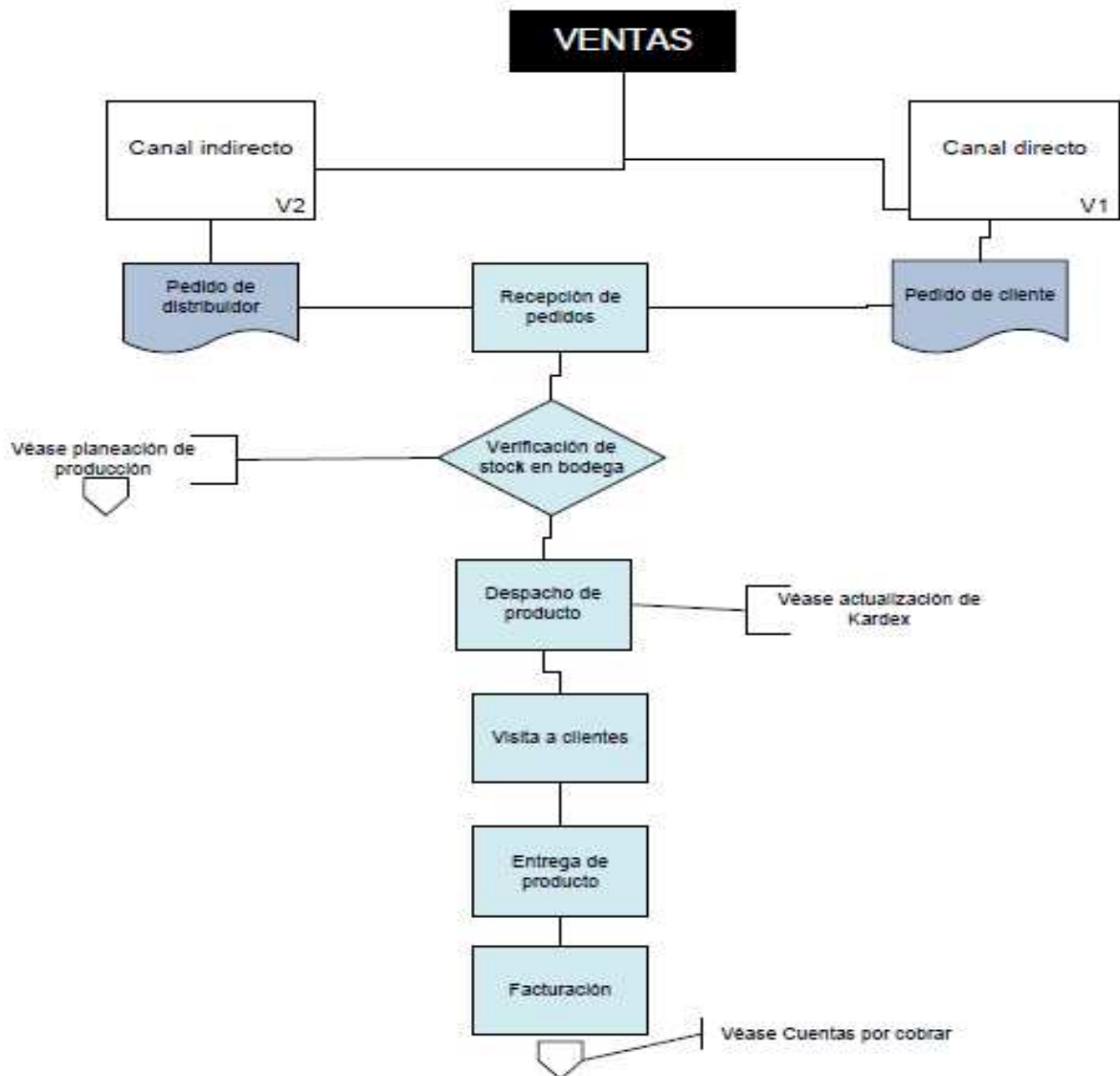
Colorante rojo #40



### **Descripción:**

Bebida saborizada elaborada en base a extracto de Soya (rico en genisteína) y calcio que ayudan a regular la función del sistema óseo ayudando a prevenir las condiciones de osteopenia y osteoporosis desde la adolescencia hasta la vejez.

## 4.2 Descripción del proceso



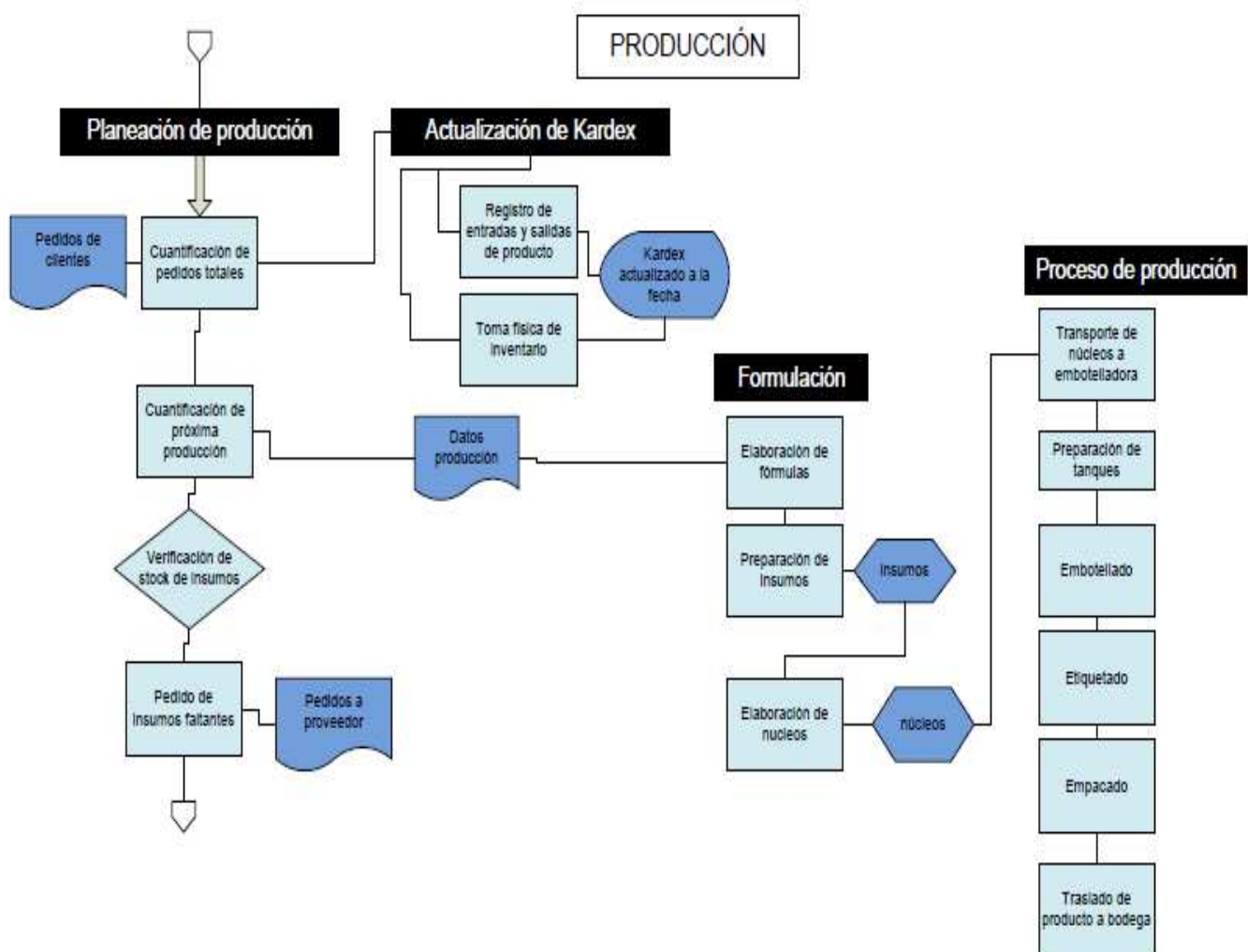
El proceso de Ventas, se ejecuta a través de dos líneas, conforme al flujograma adjunto, el mismo que muestra el Canal Indirecto de Ventas, y el Canal Directo de Ventas, los mismos que se explican a continuación:

- Canal Indirecto de Ventas: Este canal funciona a través de la contratación de distribuidores, capaces de llegar a puntos de venta que no se pueden acceder de manera directa, dado que el desarrollo de una cadena de distribución propia, no ha sido ejecutado.



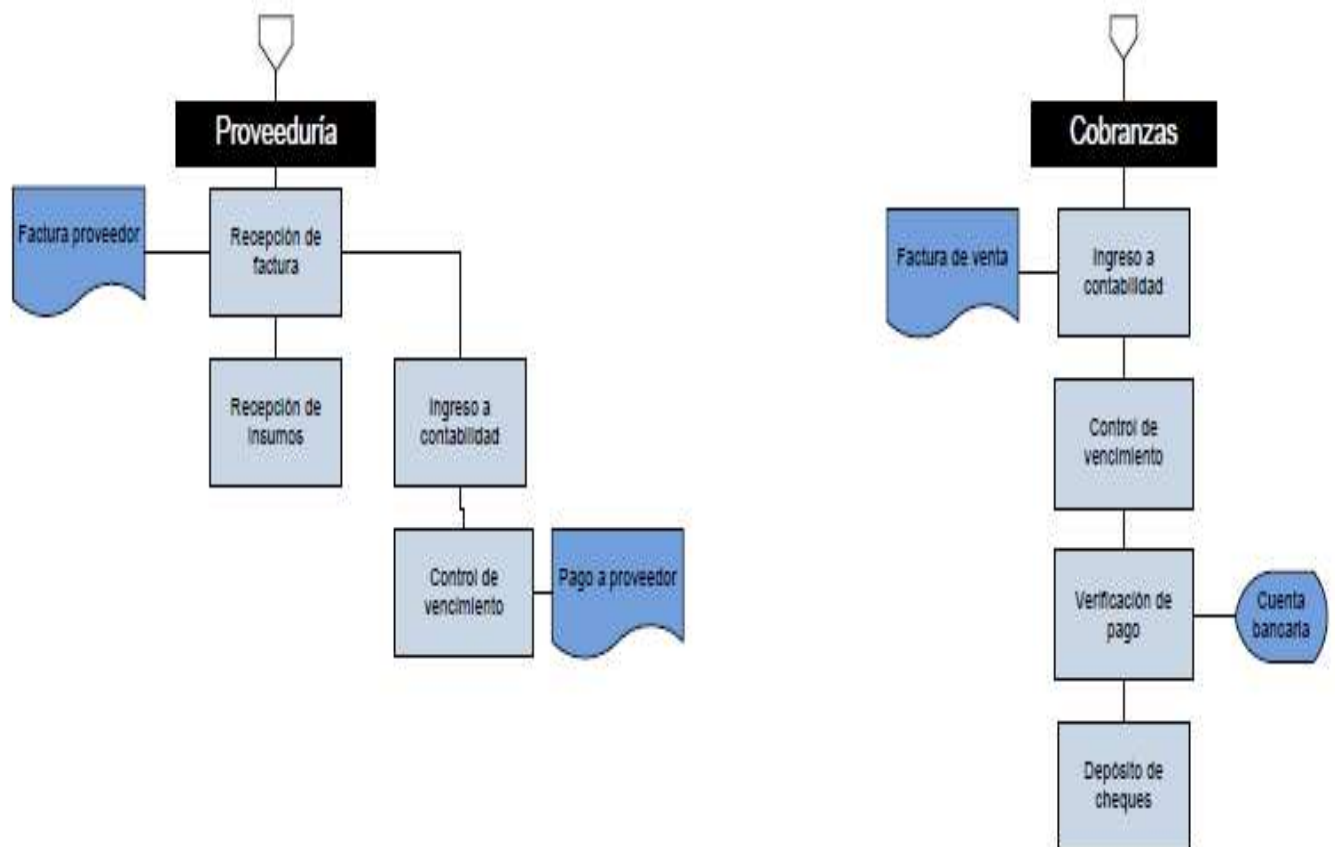
El proceso lógico del mismo, pasa por la recepción de pedidos, inmediatamente después, se realiza la verificación vía Kardex de la disponibilidad de producto, de ser necesario, se cuadra una reunión con el cliente interesado, para posteriormente realizar el despacho del producto a las bodegas del mismo. Paralelamente, se factura el pedido recibido y la misma, es entregada junto al producto.

- Canal directo de Ventas: El proceso es igual al del canal indirecto de ventas, con la diferencia de que, en este caso, el pedido se lo entrega directamente al minorista, y no a un distribuidor autorizado.



El proceso productivo, depende de una serie de factores críticos dentro del giro del negocio, los mismos que pueden ser observados a detalle en el flujograma adjunto y que se explican a continuación:

- Revisión de pedidos de clientes (ventas efectuadas), para realizar la cuantificación de la cantidad que deberá ser producida. Usualmente, el proceso productivo se lo realiza de manera mensual. Generando Stock suficiente para cubrir las necesidades del mercado. Adicionalmente, junto a la revisión de cada pedido, y paralelamente al despacho del mismo, se realiza una actualización de Kardex, que permite tener al día, el detalle de existencias, y tener suficiente información para la planificación de la siguiente producción.
- Una vez determinada la cantidad que se producirá, se revisa el stock de insumos, para determinar la cantidad a ser comprada, y una vez realizado este proceso, se procede con la compra de los mismos, los cuales serán pagados 45 días después de su adquisición.
- Cuando se cuenta con la cantidad necesaria de insumos, se prosigue con el proceso de formulación, cuantificación y elaboración de núcleos de la bebida.
- Inmediatamente después, se envía los núcleos a la planta embotelladora subcontratada, en dónde inicia el proceso de embotellado, etiquetado y empacado.
- Cuando esto ha sido efectuado, se realiza el proceso de traspaso del nuevo producto producido a la bodega central, con su respectivo registro en kardex de nuevos ingresos, y remanentes de stock de insumos.



Finalmente, se encuentran detallados los procesos de proveeduría y cobranzas, acorde a lo que se puede observar en los flujogramas adjuntos, los mismos que se detallan a continuación:

- **Proveeduría:** Una vez que se recibe la factura por parte del proveedor, junto a la recepción de insumos, se ejecuta la contabilización de la misma, con su respectivo control de vencimiento (45 días), para el posterior pago de la misma, vía cheque cruzado, el día viernes posterior a la fecha de vencimiento.
- **Cobranzas:** Inmediatamente después de recibido el pedido, se efectúa la factura correspondiente al mismo, la misma que es enviada al cliente, junto con la entrega del producto despachado. Inmediatamente se efectúa el proceso de contabilización de las ventas realizadas, con el posterior

control de fecha de vencimiento, y proceso de cobranzas. Una vez recibidos los pagos, se efectúa el control bancario para verificar depósitos, y se depositan aquellos pagos recibidos vía cheque.

### **4.3 Necesidades y requerimientos**

Las necesidades y requerimientos de la compañía, se refieren a aquellos puntos que, son críticos para la producción, distribución y administración de la empresa. A continuación se detallan los requerimientos y necesidades en cada uno de estos puntos.

### **4.4 Plan de producción**

- Compra de insumos para la elaboración de núcleos.
- Compra de materia prima que esté directamente relacionada con el proceso de fabricación de las bebidas (preformas, etiquetas, tapas, etc).
- Contratación de servicios de producción (soplado de preformas, embotellado).

### **Distribución**

- Contratación de servicio de transporte para envío de producto, a cadenas de distribución o minoristas (Supermaxi, Mi Comisariato, AKI, etc).
- Contratación de distribuidora que posicione al producto en diversos puntos de venta.

## **Administración**

- El principal requerimiento o necesidad a nivel administrativo, es el de liquidez, por lo que el manejo óptimo a nivel de tesorería es una prioridad, ya que la correcta planificación de la misma, permite la operación de la empresa, sin necesidades de caja, y reducción a la menor expresión posible, el costo de oportunidad implícito del manejo de dinero.

### **4.5 Plan de compras**

El sistema de compras de la Compañía, se ejecuta intentando manejar el concepto Just In Time, en todos aquellos insumos y/o procesos que puedan ser ejecutados de esta forma. Así, se reduce de manera significativa el impacto en caja, al no tener que sacar recursos económicos anticipadamente, y de esta manera, se ve reducido el costo de oportunidad implícito de dejar de contar con el dinero prematuramente, anulando de esta forma, la capacidad de ejecutar inversiones a corto plazo.

Por otro lado, la política de pago a proveedores se detalla a continuación:

- Pagos los días viernes de 15:00 pm a 17:00 pm
- Las compras se pagan con 45 días de crédito.
- Únicamente se paga con cheque.
- El cheque, en todos los casos, será cruzado.

La política de cobro a distribuidores contratados, es de 30 días, con lo que se gana 15 días en ciclo promedio de recuperación de capital, sin embargo, el cobro a las grandes cadenas de distribución, se lo ejecuta en el lapso de 60 días, lo cual, afecta la disponibilidad de recursos económicos propios del giro del negocio.

## **5. PLAN FINANCIERO**

### **5.1 Proyecciones de ventas**

La proyección de ventas se realiza en base al mercado objetivo y la demanda actual del producto, ya que la empresa esta operando y se tiene datos reales de demanda inicial. Además, las proyecciones de demanda realizadas reflejan la frecuencia de consumo (f), que de acuerdo al estudio de mercado está entre 3 y 4 botellas mensuales.

En la proyección se establecen tres escenarios que cambian en la tendencia de crecimiento anual y la frecuencia de consumo del producto. En el tercer año de operación se proyecta un crecimiento más elevado debido a que en ese año se estima invertir en una planta de embotellado, lo que ayudara a la empresa a producir un mayor volumen e iniciar el proceso de economía de escala que acompañado por un mejor posicionamiento de producto producirá el incremento en la demanda. A continuación presentamos la demanda en cada uno de los escenarios propuestos:

<b>Proyección de Demanda (Escenario Pesimista)</b>						
<b>Año</b>		<b>Quito</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Cuenca</b>	<b>f</b>	<b>TOTAL</b>
		<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>		
2011	1	56130	56626	27535	2	280581
2012	2	57813	58325	28361	2	288998
2013	3	60126	60658	29496	3	450837
2014	4	62531	63084	30675	3	468871
2015	5	65658	66238	32209	3	492314
2016	5	68940	69550	33820	3	594470

\* demanda en unidades de producto

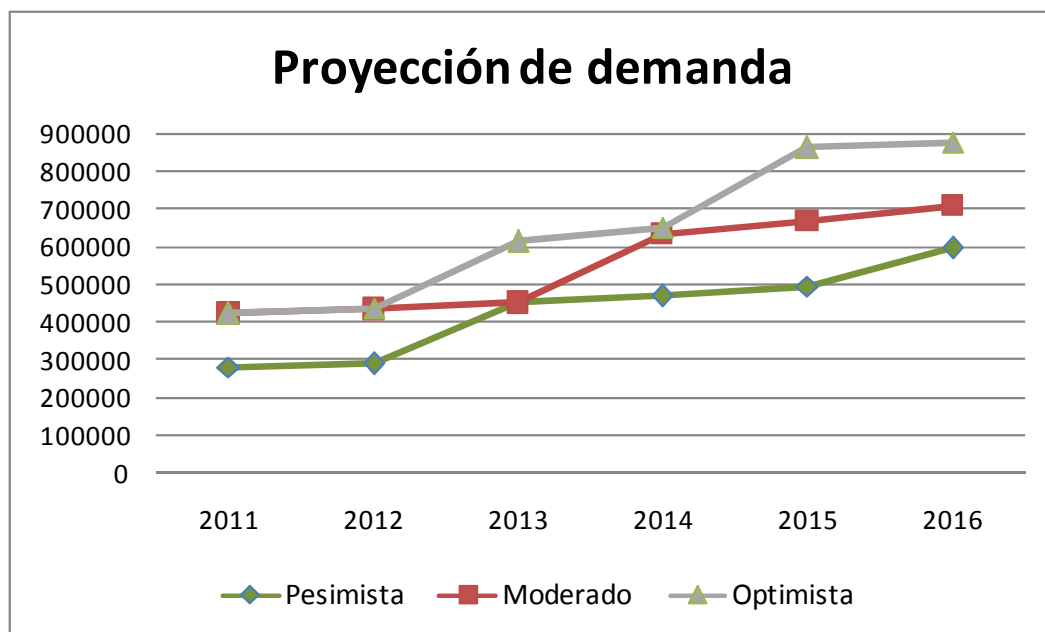
<b>Proyección de Demanda (Escenario Moderado)</b>						
<b>Año</b>		<b>Quito</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Cuenca</b>	<b>f</b>	<b>TOTAL</b>
		<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>		
2011	1	56130	56626	27535	3	420871
2012	2	57813	58325	28361	3	433498
2013	3	60126	60658	29496	3	450837
2014	4	63132	63690	30970	4	631172
2015	5	66920	67512	32829	4	669043
2016	5	70935	71563	34798	4	709185

\* demanda en unidades de producto

<b>Proyección de Demanda (Escenario Optimista)</b>						
<b>Año</b>		<b>Quito</b>	<b>Guayaquil</b>	<b>Cuenca</b>	<b>f</b>	<b>TOTAL</b>
		<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>	<b>Proyección</b>		
2011	1	56130	56626	27535	3	420871
2012	2	58375	58891	28636	3	437706
2013	3	61294	61835	30068	4	612789
2014	4	64971	65546	31872	4	649556
2015	5	68869	69478	33785	5	860662
2016	5	73002	73647	35812	5	875809

\* demanda en unidades de producto

El siguiente gráfico resume la demanda proyectada en cada escenario:



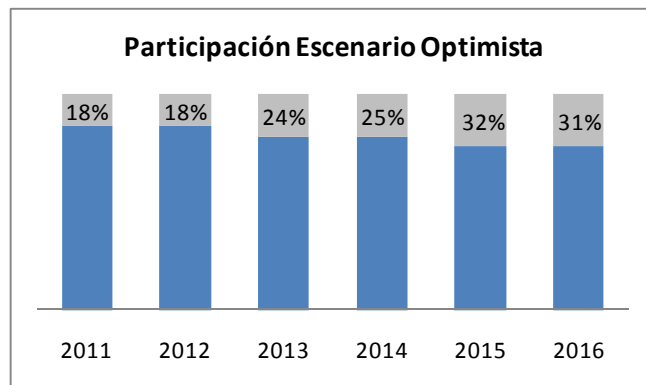
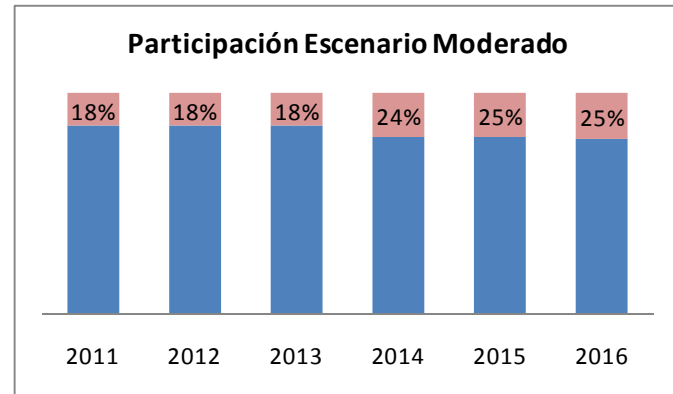
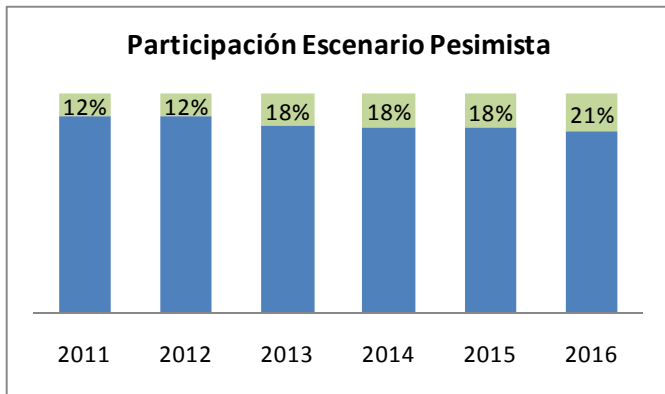
En cada escenario varía la demanda final y esto se refleja en el grado de participación de mercado de la empresa. El estudio de mercado mostró que el mercado objetivo es de 600000 consumidores y al aplicar una frecuencia semanal de consumo de 4 unidades se obtiene una demanda total de 2400000 unidades de producto al mes.

En relación a ese volumen total se mide la participación de mercado de la empresa en cada escenario y aquí se presenta los resultados obtenidos:

Año	Mercado*	E. Pesimista	%	E. Moderado	%	E. Optimista	%
2011	2,400,000	280,581	12%	420,871	18%	420,871	18%
2012	2,472,000	288,998	12%	433,498	18%	437,706	18%
2013	2,546,160	450,837	18%	450,837	18%	612,789	24%
2014	2,622,545	468,871	18%	631,172	24%	649,556	25%
2015	2,701,221	492,314	18%	669,043	25%	860,662	32%
2016	2,782,258	594,470	21%	709,185	25%	875,809	31%

\* se estima que el mercado objetivo crezca en 3% anual





## 5.2 Gastos de producción

La producción de las bebidas involucra el costo de la fórmula y del proceso de envasado y embotellado. Para las proyecciones se realiza la producción en base a las estimaciones de venta y se aumenta un margen del 5% para garantizar el abastecimiento de producto y suplir posibles excesos de demanda.

Además los costos se incrementan en base a la inflación por un 4% anual; se usa ese incremento considerando que a enero del 2011 la inflación anual acumulada fue de 3,27%.

<b>Proyección de Costo de elaboración (Escenario pesimista)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Costo de materia prima	\$ 0,083	\$ 0,086	\$ 0,090	\$ 0,093	\$ 0,097	\$ 0,101
Unidades Producidas	294610	303448	473379	492314	516930	624193

<b>Proyección de Costo de elaboración (Escenario moderado)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Costo de materia prima	\$ 0,083	\$ 0,086	\$ 0,090	\$ 0,093	\$ 0,097	\$ 0,101
Unidades Producidas	334780	455172	473379	662731	702495	744645

<b>Proyección de Costo de elaboración (Escenario optimista)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Costo de materia prima	\$ 0,083	\$ 0,086	\$ 0,090	\$ 0,093	\$ 0,097	\$ 0,101
Unidades Producidas	441915	459592	643428	682034	903695	928275

Además del costo de la fórmula se debe tomar en cuenta el costo del envase, etiqueta y tapa del producto. Este costo se reduce a partir del 2014 ya que con la inversión en maquinaria propia se reduce el costo unitario y se elimina el margen de ganancia que actualmente gana el proveedor.

<b>Proyección de Gastos de Embotellado (Escenario pesimista)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Venta unidades	294610	303448	473379	492314	516930	624193
Costo envase	0,17	0,17	0,18	0,12	0,12	0,13
<b>TOTAL</b>	48905	52387	84993	59078	64513	81015

<b>Proyección de Gastos de Embotellado (Escenario moderado)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Venta unidades	334780	455172	473379	662731	702495	744645
Costo envase	0,17	0,17	0,18	0,12	0,12	0,13
<b>TOTAL</b>	55573	78581	84993	79528	87671	96649

<b>Proyección de Gastos de Embotellado (Escenario optimista)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Venta unidades	441915	459592	643428	682034	903695	919600
Costo envase	0,17	0,17	0,18	0,12	0,12	0,13
<b>TOTAL</b>	73358	79344	115525	81844	112781	119357

Por otro lado se debe tomar en cuenta los costos directos de fabricación, que cubren los pagos de servicios públicos, alquiler y transporte.

<b>Proyección de Costo indirectos de fabricación</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Luz</b>	\$ 300,00	\$ 312,00	\$ 324,48	\$ 337,46	\$ 350,96	\$ 365,00
<b>Telefono</b>	\$ 480,00	\$ 499,20	\$ 519,17	\$ 539,93	\$ 561,53	\$ 583,99
<b>Arriendo local</b>	\$ 3.600,00	\$ 3.744,00	\$ 3.893,76	\$ 5.549,51	\$ 5.771,49	\$ 6.002,35
<b>Transporte</b>	\$ 4.888,99	\$ 6.647,15	\$ 6.913,03	\$ 9.678,25	\$ 10.258,94	\$ 10.874,48
<b>TOTAL</b>	\$ 9.268,99	\$ 11.202,35	\$ 11.650,44	\$ 16.105,15	\$ 16.942,92	\$ 17.825,82

### **5.3 Gastos de personal**

En los primeros años de operación la empresa cuenta solo con personal administrativo y de ventas debido a que el proceso de producción es tercerizado. A partir del 2014 se contratara personal de planta para trabajar en las instalaciones propias de la empresa.

En el escenario pesimista se establece una reducción de costo laboral al reducir el salario de la gerencia general.

### **5.4 Gastos de Comercialización**

Para la comercialización del producto se utilizaran distintos medios para dar mayor fuerza a las estrategias de mercadeo planteadas anteriormente. Entre los medios de publicidad que se usaran están: folleteria, televisión, publicidad web y cuñas radiales.

<b>Proyección de Gastos de Publicidad (Escenario pesimista)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Folletaria</b>	3100	3286	3483	3692	3914	4148
<b>Televisión</b>	0	0	15000	20000	25000	30000
<b>Web</b>	4500	4770	5056	5360	5681	6022
<b>Cuñas radiales</b>	16000	16960	17978	19056	20200	21412
<b>TOTAL</b>	<b>24800</b>	<b>25016</b>	<b>41517</b>	<b>48108</b>	<b>54794</b>	<b>61582</b>

<b>Proyección de Gastos de Publicidad (Escenario Moderado)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Folletaria</b>	3100	3348	3616	3905	4218	4555
<b>Televisión</b>	0	0	25000	29000	33000	38000
<b>Web</b>	4500	4860	5249	5669	6122	6612
<b>Cuñas radiales</b>	16000	17280	18662	20155	21768	23509
<b>TOTAL</b>	<b>24800</b>	<b>25488</b>	<b>52527</b>	<b>58729</b>	<b>65108</b>	<b>72676</b>

<b>Proyección de Gastos de Publicidad (Escenario optimista)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Folletaria</b>	3100	3348	3616	3905	4218	4555
<b>Televisión</b>	0	0	25000	30000	35000	40000
<b>Web</b>	4500	4860	5249	5669	6122	6612
<b>Cuñas radiales</b>	16000	17280	18662	20155	21768	23509
<b>TOTAL</b>	<b>24800</b>	<b>25488</b>	<b>52527</b>	<b>59729</b>	<b>67108</b>	<b>74676</b>

## **5.5 Ingresos y precio**

En cada escenario se establece ingresos en base a la demanda proyectada, los costos de producción y gastos relacionados.

El precio del producto se ajusta en base al incremento inflacionario y un margen adicional para que la empresa obtenga ganancias tanto en precio como en volumen.

<b>Proyección de Ingresos 5 Años (Escenario pesimista)</b>						
<b>Descripción</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Venta unidades</b>	280581	288998	450837	468871	492314	594470
<b>Precio</b>	\$ 0,53	\$ 0,56	\$ 0,58	\$ 0,61	\$ 0,64	\$ 0,68
<b>TOTAL</b>	\$ 148.708	\$ 160.828	\$ 263.436	\$ 287.672	\$ 317.158	\$ 402.117

<b>Proyección de Precios (Escenario pesimista)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Elaboración	\$ 24.448	\$ 26.188	\$ 42.488	\$ 45.955	\$ 50.183	\$ 63.019
MOD	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 21.151	\$ 21.997	\$ 28.596
CIF	\$ 9.269	\$ 11.202	\$ 11.650	\$ 16.105	\$ 16.943	\$ 17.826
Mano de obra indirecta	\$ 21.293	\$ 41.178	\$ 42.825	\$ 57.842	\$ 64.367	\$ 75.387
Gasto de comercialización	\$ 48.905	\$ 52.387	\$ 84.993	\$ 59.078	\$ 64.513	\$ 81.015
Gasto de publicidad	\$ 24.800	\$ 25.016	\$ 41.517	\$ 48.108	\$ 54.794	\$ 61.582
<b>TOTAL</b>	\$ 128.714	\$ 155.972	\$ 223.473	\$ 248.239	\$ 272.797	\$ 327.426
<b>Total unidades</b>	294610	303448	473379	492314	516930	624193
<b>Costo unitario</b>	\$ 0,44	\$ 0,51	\$ 0,47	\$ 0,50	\$ 0,53	\$ 0,52
<b>Precio</b>	\$ 0,53	\$ 0,56	\$ 0,58	\$ 0,61	\$ 0,64	\$ 0,68
<b>Utilidad</b>	\$ 0,09	\$ 0,04	\$ 0,11	\$ 0,11	\$ 0,12	\$ 0,15

<b>Proyección de Ingresos 5 Años (Escenario Moderado)</b>						
<b>Descripción</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Venta unidades</b>	318838	433498	450837	631172	669043	709185
<b>Precio</b>	\$ 0,53	\$ 0,56	\$ 0,58	\$ 0,61	\$ 0,64	\$ 0,68
<b>TOTAL</b>	\$ 168.984	\$ 241.241	\$ 263.436	\$ 387.250	\$ 431.010	\$ 479.714

<b>Proyección de Precios (Escenario moderado)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Elaboración	\$ 27.781	\$ 39.282	\$ 42.488	\$ 61.862	\$ 68.197	\$ 75.180
MOD	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 21.151	\$ 21.997	\$ 28.596
CIF	\$ 9.269	\$ 11.202	\$ 11.650	\$ 16.105	\$ 16.943	\$ 17.826
Mano de obra indirecta	\$ 21.293	\$ 48.131	\$ 50.056	\$ 65.362	\$ 72.187	\$ 83.520
Gasto de comercialización	\$ 55.573	\$ 78.581	\$ 84.993	\$ 79.528	\$ 87.671	\$ 96.649
Gasto de publicidad	\$ 24.800	\$ 25.488	\$ 52.527	\$ 58.729	\$ 65.108	\$ 72.676
<b>TOTAL</b>	\$ 138.716	\$ 202.684	\$ 241.714	\$ 302.738	\$ 332.103	\$ 374.448
<b>Total unidades</b>	334780	455172	473379	662731	702495	744645
<b>Costo unitario</b>	\$ 0,41	\$ 0,45	\$ 0,51	\$ 0,46	\$ 0,47	\$ 0,50
<b>Precio</b>	\$ 0,53	\$ 0,56	\$ 0,58	\$ 0,61	\$ 0,64	\$ 0,68
<b>Utilidad</b>	\$ 0,12	\$ 0,11	\$ 0,07	\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,17

<b>Proyección de Ingresos 5 Años (Escenario optimista)</b>						
<b>Descripción</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Venta unidades</b>	420871	437706	612789	649556	860662	875809
<b>Precio</b>	\$ 0,53	\$ 0,56	\$ 0,58	\$ 0,61	\$ 0,64	\$ 0,68
<b>TOTAL</b>	\$ 223.062	\$ 243.584	\$ 358.068	\$ 398.529	\$ 554.454	\$ 592.423

<b>Proyección de Precios (Escenario optimista)</b>						
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Elaboración	\$ 36.671	\$ 39.664	\$ 57.750	\$ 63.664	\$ 87.729	\$ 92.844
MOD	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 21.151	\$ 21.997	\$ 28.596
CIF	\$ 9.269	\$ 11.202	\$ 11.650	\$ 16.105	\$ 16.943	\$ 17.826
Mano de obra indirecta	\$ 21.293	\$ 48.131	\$ 50.056	\$ 65.362	\$ 72.187	\$ 83.520
Gasto de comercialización	\$ 73.358	\$ 79.344	\$ 115.525	\$ 81.844	\$ 112.781	\$ 119.357
Gasto de publicidad	\$ 24.800	\$ 25.488	\$ 52.527	\$ 59.729	\$ 67.108	\$ 74.676
<b>TOTAL</b>	\$ 165.391	\$ 203.828	\$ 287.508	\$ 307.856	\$ 378.745	\$ 416.819
<b>Total unidades</b>						
	441915	459592	643428	682034	903695	919600
<b>Costo unitario</b>	\$ 0,37	\$ 0,44	\$ 0,45	\$ 0,45	\$ 0,42	\$ 0,45
<b>Precio</b>	\$ 0,53	\$ 0,56	\$ 0,58	\$ 0,61	\$ 0,64	\$ 0,68
<b>Utilidad</b>	\$ 0,16	\$ 0,11	\$ 0,14	\$ 0,16	\$ 0,23	\$ 0,22

## 5.6 Balances

En esta sección presentamos los balances obtenidos con la estructuración de cada escenario. En los balances se puede apreciar que en año 2014 que se da la inversión en maquinaria y equipo, lo que se refleja en el aumento en el financiamiento por medio de un cambio en la estructura deuda capital.

La empresa mantiene constantes sus políticas de crédito a clientes a 30 y 60 días, con un mayor monto de crédito a 60 días. Por política de finanzas se mantiene una provisión del 2% por cuentas incobrables. Con los proveedores se mantiene un periodo promedio de pago de 45 días para poder equilibrar el ciclo de efectivo.

Para los activos se usa la metodología de depreciación lineal (3 años para equipos de computo y 10 años para la maquinaria).

La tasa de reparto de dividendos varía en cada escenario (30%, 40% y 60) con la premisa que con mejores utilidades se puede dar mayores beneficios a los accionistas.

BALANCE GENERAL ESCENARIO PESIMISTA	PROYECCIONES					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVO</b>						
Caja	8.034	9.090	3.460	1.803	4.017	1.991
Cuentas por cobrar	36.668	39.656	64.957	70.933	78.203	99.152
Clientes a 30 días	12.223	13.219	21.652	23.644	26.068	33.051
Clientes a 60 días	24.445	26.437	43.304	47.288	52.136	66.101
Provision incobrables	(733)	(793)	(1.299)	(1.419)	(1.564)	(1.983)
Existencias	7.335	7.858	12.748	10.503	11.470	14.403
Activo fijo equipos de computo	2.000	2.200	2.400	3.000	3.000	3.000
Activo fijo maquinaria	-	-	-	79.400	79.400	79.400
Dep Acumulada equipos de computo	(667)	(1.400)	(2.133)	(2.400)	(2.600)	(2.800)
Dep maquinaria	-	-	-	(7.940)	(15.880)	(23.820)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	52.637	56.610	80.132	153.880	156.045	169.343
<b>PASIVO</b>						
Préstamo	-	-	-	31.578	22.181	11.697
Proveedores a 45 días	9.043	9.687	15.717	12.949	14.141	17.758
Impuestos por pagar	-	707	8.060	6.334	7.365	13.721
Utilidades por pagar a empleados	-	499	5.689	4.471	5.199	9.685
<b>TOTAL PASIVO</b>	9.043	10.894	29.466	55.332	48.885	52.861
Capital	25.000	25.000	25.000	55.000	55.000	55.000
Utilidades acumuladas	18.593	20.716	25.666	35.928	35.395	56.628
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	43.593	45.716	50.666	90.928	90.395	111.628
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	52.637	56.610	80.132	153.880	156.045	169.343

<b>BALANCE GENERAL ESCENARIO MODERADO</b>	<b>PROYECCIONES</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Caja	13.542	23.624	2.147	16.161	39.838	37.664
Cuentas por cobrar	41.667	59.484	64.957	95.486	106.276	118.286
Clientes a 30 días	13.889	19.828	21.652	31.829	35.425	39.429
Clientes a 60 días	27.778	39.656	43.304	63.658	70.851	78.857
Provision incobrables	(833)	(1.190)	(1.299)	(1.910)	(2.126)	(2.366)
Existencias	8.335	11.786	12.748	14.139	15.587	17.183
Activo fijo equipos de computo	2.000	2.200	2.400	3.000	3.000	3.000
Activo fijo maquinaria	-	-	-	79.400	79.400	79.400
Dep Acumulada equipos de computo	(667)	(1.400)	(2.133)	(2.400)	(2.600)	(2.800)
Dep maquinaria	-	-	-	(7.940)	(15.880)	(23.820)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>64.045</b>	<b>94.505</b>	<b>78.819</b>	<b>195.937</b>	<b>223.495</b>	<b>226.547</b>
<b>PASIVO</b>						
Préstamo	-	-	-	31.578	22.181	11.697
Proveedores a 45 días	10.277	14.531	15.717	17.432	19.217	21.184
Impuestos por pagar	6.113	7.785	4.184	15.809	18.836	20.136
Utilidades por pagar a empleados	4.315	5.495	2.953	11.159	13.296	14.214
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>20.705</b>	<b>27.811</b>	<b>22.854</b>	<b>75.978</b>	<b>73.530</b>	<b>67.232</b>
Capital	25.000	25.000	25.000	65.000	65.000	65.000
Utilidades acumuladas	18.340	41.694	26.564	54.959	84.965	94.315
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>43.340</b>	<b>66.694</b>	<b>51.564</b>	<b>119.959</b>	<b>149.965</b>	<b>159.315</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>64.045</b>	<b>94.505</b>	<b>78.819</b>	<b>195.937</b>	<b>223.495</b>	<b>226.547</b>

<b>BALANCE GENERAL ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>PROYECCIONES</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Caja	28.232	41.570	19.948	29.461	79.313	89.278
Cuentas por cobrar	55.002	60.062	88.291	98.268	136.715	146.077
Clientes a 30 días	18.334	20.021	29.430	32.756	45.572	48.692
Clientes a 60 días	36.668	40.041	58.860	65.512	91.143	97.385
Provision incobrables	(1.100)	(1.201)	(1.766)	(1.965)	(2.734)	(2.922)
Existencias	11.003	11.901	17.328	14.551	20.051	21.220
Activo fijo equipos de computo	2.000	2.200	2.400	3.000	3.000	3.000
Activo fijo maquinaria	-	-	-	79.400	79.400	79.400
Dep Acumulada equipos de computo	(667)	(1.400)	(2.133)	(2.400)	(2.600)	(2.800)
Dep maquinaria	-	-	-	(7.940)	(15.880)	(23.820)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>94.470</b>	<b>113.132</b>	<b>124.067</b>	<b>212.374</b>	<b>297.264</b>	<b>309.434</b>
<b>PASIVO</b>						
Préstamo	-	-	-	31.578	22.181	11.697
Proveedores a 45 días	13.565	14.672	21.363	17.939	24.720	26.162
Impuestos por pagar	11.880	8.037	14.463	17.107	35.027	34.965
Utilidades por pagar a empleados	8.386	5.673	10.209	12.075	24.725	24.681
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>33.831</b>	<b>28.382</b>	<b>46.035</b>	<b>78.699</b>	<b>106.654</b>	<b>97.505</b>
Capital	25.000	25.000	25.000	65.000	65.000	65.000
Utilidades acumuladas	35.639	59.750	53.033	68.675	125.610	146.928
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>60.639</b>	<b>84.750</b>	<b>78.033</b>	<b>133.675</b>	<b>190.610</b>	<b>211.928</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>94.470</b>	<b>113.132</b>	<b>124.067</b>	<b>212.374</b>	<b>297.264</b>	<b>309.434</b>



## 5.7 Tasa de descuento

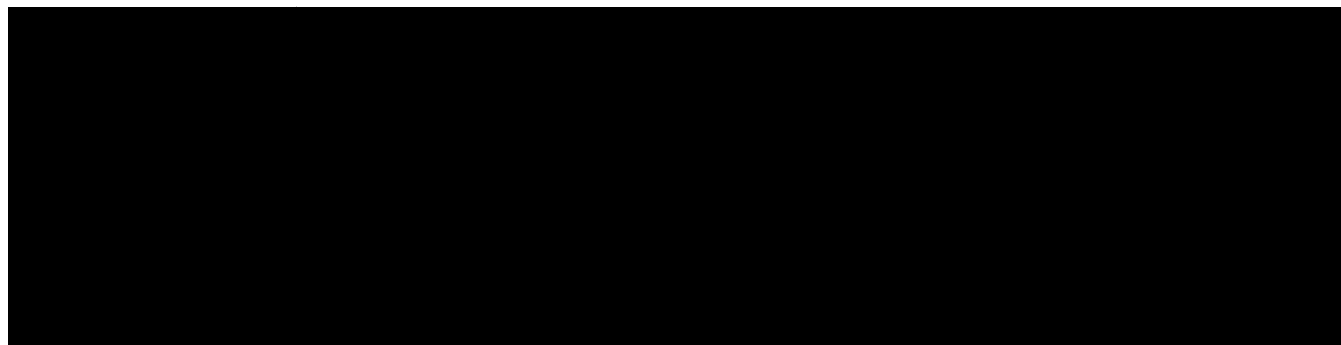
Para la valoración de la empresa se decidió usar la metodología de flujos de caja descontados; este método permite obtener una valoración objetiva y toma en cuenta todas las actividades de la empresa.

En cada escenario planteado se desarrollo el flujo de caja en base al estado de pérdidas y ganancias de la empresa. De la misma forma, cada escenario es valorado con una tasa de descuento propia, aunque basada en la tasa de descuento base obtenida por el método del CAP-M.

Debido a que la empresa inicia con capital propio y sin endeudamiento, se escogió el CAP-M como método de cálculo de la tasa. Bajo este modelo se busca la tasa de descuento de la empresa relacionando tres variables: tasa libre de riesgo ( $r_f$ ), riesgo de mercado (Beta) y prima por riesgo ( $r_m - r_f$ ). Además, a la tasa del CAP-M se añade la prima por riesgo país (EMBI) para obtener un retorno ajustado al entorno económico del Ecuador.

<b>CAPM = E(Ri) = Rf + <math>\beta_i</math> [E(Rm) – Rf ]</b>		
rf	2,28%	bonos del tesoro a 5 años
rm	10,18%	bono global 2015 al 16 feb 2011
$\beta_i$	0,54	
<b>CAPM</b>	<b>6,56%</b>	a la tasa del CAPM se suma el riesgo país
riesgo país	7,61%	riesgo país al 01 Mar 2011
<b>Tasa de descuento</b>	<b>14,17%</b>	

El cálculo de Beta de 0.54 se lo realizó en base a información de mercados internacionales empresas extranjeras representativas. Se calculo la beta de varias empresas extranjeras del sector de bebidas en base a sus retornos históricos y los resultados se ajustaron a la tasa impositiva ecuatoriana; con los datos obtenidos se calculo un promedio que permita tener una beta aplicable a la empresa DALAG.



La tasa de descuento obtenida de 14.17% se aplica para el escenario optimista; para los otros escenarios se incrementa para reflejar un aumento en el nivel de riesgo. En el escenario moderado se usa una tasa de 15.17% y en el pesimista de 16.17%.

## **5.9 Flujos de caja y valoración**

Partiendo de los estados de pérdidas y ganancias de la empresa en cada escenario se hace la valoración descontado los flujos de caja a la tasa calculada anteriormente. Los flujos han sido proyectados a 6 años, pero como se estima que la empresa operara por muchos años se procedió a llevar el último flujo a perpetuidad para que este resultado sea parte de la valoración. En cada escenario se estableció un crecimiento diferente de la perpetuidad. Se presenta a continuación la valoración obtenida en cada caso:

<b>FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA</b>						
<b>Ingresos</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas</b>	\$ 148.708	\$ 160.828	\$ 263.436	\$ 287.672	\$ 317.158	\$ 402.117
<b>Costos</b>						
Materia Prima	\$ 24.448	\$ 26.188	\$ 42.488	\$ 45.955	\$ 50.183	\$ 63.019
MOD	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 21.151	\$ 21.997	\$ 28.596
CIF	\$ 9.269	\$ 11.202	\$ 11.650	\$ 16.105	\$ 16.943	\$ 17.826
<b>Total Costos</b>	\$ 33.717	\$ 37.391	\$ 54.138	\$ 83.211	\$ 89.123	\$ 109.442
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 114.991	\$ 123.437	\$ 209.297	\$ 204.461	\$ 228.035	\$ 292.675
<b>Gastos</b>						
Mano de obra indirecta	\$ 21.293	\$ 41.178	\$ 42.825	\$ 57.842	\$ 64.367	\$ 75.387
Gasto de comercialización	\$ 48.905	\$ 52.387	\$ 84.993	\$ 59.078	\$ 64.513	\$ 81.015
Gasto de publicidad	\$ 24.800	\$ 25.016	\$ 41.517	\$ 48.108	\$ 54.794	\$ 61.582
Provision incobrables	\$ 733	\$ 793	\$ 1.299	\$ 1.419	\$ 1.564	\$ 1.983
Depreciaciones	\$ 667	\$ 733	\$ 733	\$ 8.207	\$ 8.140	\$ 8.140
<b>Total egresos</b>	\$ 96.398	\$ 120.108	\$ 171.368	\$ 174.653	\$ 193.378	\$ 228.107
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 18.593	\$ 3.329	\$ 37.930	\$ 29.807	\$ 34.657	\$ 64.568
Pago intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.984	\$ 3.009	\$ 1.922
Participación empleados	\$ 0	\$ 499	\$ 5.689	\$ 4.471	\$ 5.199	\$ 9.685
Utilidad antes de impuesto	\$ 18.593	\$ 2.830	\$ 32.240	\$ 25.336	\$ 29.459	\$ 54.883
Impuesto a la renta	\$ 0	\$ 707	\$ 8.060	\$ 6.334	\$ 7.365	\$ 13.721
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 18.593	\$ 2.122	\$ 24.180	\$ 19.002	\$ 22.094	\$ 41.162

<b>Utilidad neta</b>	\$ 18.593	\$ 2.122	\$ 24.180	\$ 19.002	\$ 22.094	\$ 41.162
Depreciaciones	\$ 667	\$ 733	\$ 733	\$ 8.207	\$ 8.140	\$ 8.140
Provision incobrables	\$ 733	\$ 793	\$ 1.299	\$ 1.419	\$ 1.564	\$ 1.983
Cambio CT	\$ 19.959	\$ 1.660	\$ 11.619	\$ 9.443	\$ 5.287	\$ 9.423
<b>Flujo operativo</b>	\$ 34	\$ 1.989	\$ 14.594	\$ 19.184	\$ 26.511	\$ 41.862
<b>Flujo de inversion</b>	-\$ 2.000	\$ 1.007	\$ 5.089	-\$ 88.645	-\$ 4.870	-\$ 1.506
Fuentes	\$ 0	\$ 1.207	\$ 13.750	\$ 10.805	\$ 12.563	\$ 23.406
Gastos	\$ 2.000	\$ 200	\$ 8.661	\$ 99.450	\$ 17.433	\$ 24.912
<b>Flujo disponible</b>	-\$ 1.966	\$ 2.996	\$ 19.682	-\$ 69.461	\$ 21.641	\$ 40.356

<b>Flujo de Financiacion</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 31.578	-\$ 9.397	-\$ 10.484
Variacion en deuda	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 31.578	-\$ 9.397	-\$ 10.484
<b>Flujo de caja</b>	-\$ 1.966	\$ 2.996	\$ 19.682	-\$ 37.883	\$ 12.244	\$ 29.872

<b>Flujo de Valoracion</b>	-\$ 1.966	\$ 2.996	\$ 19.682	-\$ 37.883	\$ 12.244	\$ 29.872	\$ 190.683
----------------------------	-----------	----------	-----------	------------	-----------	-----------	------------

<b>Crecimiento perpetuidad</b>	0,5%
--------------------------------	------

<b>Tasa de descuento</b>	16,17%
<b>VAN</b>	\$ 17.022
<b>TIR</b>	20,49%

<b>FLUJO DE CAJA ESCENARIO MODERADO</b>						
<b>Ingresos</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas</b>	\$ 168.984	\$ 241.241	\$ 263.436	\$ 387.250	\$ 431.010	\$ 479.714
<b>Costos</b>						
Materia Prima	\$ 27.781	\$ 39.282	\$ 42.488	\$ 61.862	\$ 68.197	\$ 75.180
MOD	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 21.151	\$ 21.997	\$ 28.596
CIF	\$ 9.269	\$ 11.202	\$ 11.650	\$ 16.105	\$ 16.943	\$ 17.826
<b>Total Costos</b>	\$ 37.050	\$ 50.485	\$ 54.138	\$ 99.118	\$ 107.137	\$ 121.602
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 131.934	\$ 190.757	\$ 209.297	\$ 288.132	\$ 323.873	\$ 358.111
<b>Gastos</b>						
Mano de obra indirecta	\$ 21.293	\$ 48.131	\$ 50.056	\$ 65.362	\$ 72.187	\$ 83.520
Gasto de comercialización	\$ 55.573	\$ 78.581	\$ 84.993	\$ 79.528	\$ 87.671	\$ 96.649
Gasto de publicidad	\$ 24.800	\$ 25.488	\$ 52.527	\$ 58.729	\$ 65.108	\$ 72.676
Provision incobrables	\$ 833	\$ 1.190	\$ 1.299	\$ 1.910	\$ 2.126	\$ 2.366
Depreciaciones	\$ 667	\$ 733	\$ 733	\$ 8.207	\$ 8.140	\$ 8.140
<b>Total egresos</b>	\$ 103.166	\$ 154.123	\$ 189.608	\$ 213.736	\$ 235.232	\$ 263.351
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 28.768	\$ 36.634	\$ 19.689	\$ 74.396	\$ 88.641	\$ 94.760
Pago intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.984	\$ 3.009	\$ 1.922
Participación empleados	\$ 4.315	\$ 5.495	\$ 2.953	\$ 11.159	\$ 13.296	\$ 14.214
Utilidad antes de impuesto	\$ 24.453	\$ 31.139	\$ 16.736	\$ 63.237	\$ 75.345	\$ 80.546
Impuesto a la renta	\$ 6.113	\$ 7.785	\$ 4.184	\$ 15.809	\$ 18.836	\$ 20.136
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 18.340	\$ 23.354	\$ 12.552	\$ 47.428	\$ 56.509	\$ 60.409

<b>Utilidad neta</b>	\$ 18.340	\$ 23.354	\$ 12.552	\$ 47.428	\$ 56.509	\$ 60.409
Depreciaciones	\$ 667	\$ 733	\$ 733	\$ 8.207	\$ 8.140	\$ 8.140
Provision incobrables	\$ 833	\$ 1.190	\$ 1.299	\$ 1.910	\$ 2.126	\$ 2.366
Cambio CT	\$ 14.298	\$ 14.162	\$ 11.391	\$ 10.374	\$ 5.289	\$ 9.419
<b>Flujo operativo</b>	\$ 5.542	\$ 11.116	\$ 3.193	\$ 47.170	\$ 61.485	\$ 61.496
<b>Flujo de inversion</b>	\$ 8.428	\$ 2.651	-\$ 11.363	-\$ 79.140	-\$ 17.440	-\$ 21.946
Fuentes	\$ 10.428	\$ 13.280	\$ 7.137	\$ 26.969	\$ 32.132	\$ 34.350
Gastos	\$ 2.000	\$ 10.628	\$ 18.501	\$ 106.108	\$ 49.572	\$ 56.296
<b>Flujo disponible</b>	\$ 13.970	\$ 13.767	-\$ 8.170	-\$ 31.970	\$ 44.045	\$ 39.550

<b>Flujo de Financiacion</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 31.578	-\$ 9.397	-\$ 10.484
Variacion en deuda	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 31.578	-\$ 9.397	-\$ 10.484
<b>Flujo de caja</b>	\$ 13.970	\$ 13.767	-\$ 8.170	-\$ 392	\$ 34.649	\$ 29.066

<b>Flujo de Valoracion</b>	\$ 13.970	\$ 13.767	-\$ 8.170	-\$ 392	\$ 34.649	\$ 29.066	\$ 205.185
----------------------------	-----------	-----------	-----------	---------	-----------	-----------	------------

<b>Crecimiento perpetuidad</b>	1,0%
--------------------------------	------

<b>Tasa de descuento</b>	15,17%
<b>VAN</b>	\$ 62.862
<b>TIR</b>	31,27%

<b>FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
<b>Ingresos</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Ventas</b>	\$ 223.062	\$ 243.584	\$ 358.068	\$ 398.529	\$ 554.454	\$ 592.423
<b>Costos</b>						
Materia Prima	\$ 36.671	\$ 39.664	\$ 57.750	\$ 63.664	\$ 87.729	\$ 92.844
MOD	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 21.151	\$ 21.997	\$ 28.596
CIF	\$ 9.269	\$ 11.202	\$ 11.650	\$ 16.105	\$ 16.943	\$ 17.826
<b>Total Costos</b>	\$ 45.940	\$ 50.866	\$ 69.401	\$ 100.920	\$ 126.669	\$ 139.266
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 177.122	\$ 192.717	\$ 288.667	\$ 297.609	\$ 427.785	\$ 453.157
<b>Gastos</b>						
Mano de obra indirecta	\$ 21.293	\$ 48.131	\$ 50.056	\$ 65.362	\$ 72.187	\$ 83.520
Gasto de comercialización	\$ 73.358	\$ 79.344	\$ 115.525	\$ 81.844	\$ 112.781	\$ 119.357
Gasto de publicidad	\$ 24.800	\$ 25.488	\$ 52.527	\$ 59.729	\$ 67.108	\$ 74.676
Provision incobrables	\$ 1.100	\$ 1.201	\$ 1.766	\$ 1.965	\$ 2.734	\$ 2.922
Depreciaciones	\$ 667	\$ 733	\$ 733	\$ 8.207	\$ 8.140	\$ 8.140
<b>Total egresos</b>	\$ 121.217	\$ 154.897	\$ 220.607	\$ 217.108	\$ 262.950	\$ 288.615
<b>Utilidad operativa</b>	\$ 55.904	\$ 37.821	\$ 68.060	\$ 80.502	\$ 164.835	\$ 164.542
Pago intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.984	\$ 3.009	\$ 1.922
Participación empleados	\$ 8.386	\$ 5.673	\$ 10.209	\$ 12.075	\$ 24.725	\$ 24.681
Utilidad antes de impuesto	\$ 47.519	\$ 32.147	\$ 57.851	\$ 68.426	\$ 140.110	\$ 139.861
Impuesto a la renta	\$ 11.880	\$ 8.037	\$ 14.463	\$ 17.107	\$ 35.027	\$ 34.965
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 35.639	\$ 24.111	\$ 43.388	\$ 51.320	\$ 105.082	\$ 104.896

<b>Utilidad neta</b>	\$ 35.639	\$ 24.111	\$ 43.388	\$ 51.320	\$ 105.082	\$ 104.896
Depreciaciones	\$ 667	\$ 733	\$ 733	\$ 8.207	\$ 8.140	\$ 8.140
Provision incobrables	\$ 1.100	\$ 1.201	\$ 1.766	\$ 1.965	\$ 2.734	\$ 2.922
Cambio CT	\$ 17.174	\$ 11.406	\$ 16.003	\$ 6.114	\$ 6.596	\$ 9.196
<b>Flujo operativo</b>	\$ 20.232	\$ 14.639	\$ 29.884	\$ 55.378	\$ 109.361	\$ 106.761
<b>Flujo de inversion</b>	\$ 18.265	-\$ 6.755	-\$ 15.271	-\$ 106.282	-\$ 32.479	-\$ 63.043
Fuentes	\$ 20.265	\$ 13.710	\$ 24.672	\$ 29.182	\$ 59.753	\$ 59.647
Gastos	\$ 2.000	\$ 20.465	\$ 39.943	\$ 135.464	\$ 92.231	\$ 122.690
<b>Flujo disponible</b>	\$ 38.497	\$ 7.883	\$ 14.613	-\$ 50.904	\$ 76.882	\$ 43.718

<b>Flujo de Financiacion</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 31.578	-\$ 9.397	-\$ 10.484
Variacion en deuda	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 31.578	-\$ 9.397	-\$ 10.484
<b>Flujo de caja</b>	\$ 38.497	\$ 7.883	\$ 14.613	-\$ 19.326	\$ 67.486	\$ 33.234

<b>Flujo de Valoracion</b>	\$ 38.497	\$ 7.883	\$ 14.613	-\$ 19.326	\$ 67.486	\$ 33.234	\$ 262.388
----------------------------	-----------	----------	-----------	------------	-----------	-----------	------------

<b>Crecimiento perpetuidad</b>	1,5%
--------------------------------	------

<b>Tasa de descuento</b>	<b>14,17%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 131.817</b>
<b>TIR</b>	<b>47,74%</b>

Como se puede apreciar en cada valoración se obtiene resultados positivos que avalan los objetivos del proyecto y convierten a DALAG en una empresa con altas perspectivas de crecimiento y rentabilidad. En la valoración se obtienen resultados de VAN positivos, es decir que los flujos futuros tiene valor actual y además la TIR obtenida es superior a la tasa de descuento.

## **6. IMPACTO ECONÓMICO, SOCIAL, AMBIENTAL**

El proyecto objeto del presente trabajo, tiene incidencia en el ambiente dentro del cual se desarrolla, indistintamente de su dirección, rama industrial o línea de negocio. Como tal, forma parte del sector productivo del país, y el beneficio y desarrollo apropiado de los objetivos y metas planteadas, aportan, al mismo tiempo, al progreso de la economía y aparato económico nacional y por consiguiente, al desarrollo social del país, lo cual junto a objetivos y manejo responsable dentro de todas sus aristas, conllevará también al no deterioro del medio ambiente.

Para analizar su impacto económico, se debe partir del hecho de que es una empresa 100% ecuatoriana, que trabaja con compañías tanto de insumos como de servicios, constituidas dentro del país. El mercado objetivo en el corto y mediano plazo, es el interno, por lo que, el éxito de la empresa y su despunte económico, es a su vez un aporte a la economía del país, misma que necesita incrementar su aparato productivo para comenzar un desarrollo sustentable en el mediano y largo plazo.

A nivel social, el impacto es similar y directamente relacionado a lo económico. El éxito de la compañía, y el incremento en sus ingresos y volumen de operación, generará al mismo tiempo plazas de trabajo tanto directas como indirectas, dando de esta manera el aporte social requerido para incrementar la calidad de vida de las personas involucradas, y contribuyendo directamente con el desarrollo social del país y al problema del desempleo y subempleo, plagas de cualquier sociedad.

Adicionalmente, el producto tiene como objetivo, el mejorar la calidad de vida de quienes lo consumen, ayudando a prevenir enfermedades y generando beneficios perceptibles. Este también, es un aporte a la sociedad, ya que, el dispendio de productos de alta calidad, que cumplen con su promesa de valor, es el principal compromiso de la compañía y su aspecto diferenciador más relevante.

A nivel ambiental, está dentro de las principales preocupaciones de la empresa, el no ejecutar actividades ni utilizar materiales que causen un perjuicio al medio ambiente, y es por esto que todos los insumos que forman parte del producto final son 100% reciclables. Se reduce de esta manera, cualquier efecto nocivo que, el uso irresponsable de materia prima puede generar.

Es importante notar que, como proyecto, la empresa piensa crear una botella biodegradable generada con material orgánico. Los estudios, de momento, se han comenzado a realizar, sin embargo, este es un proyecto no aplicable actualmente debido a las diversas limitaciones tanto económicas, como tecnológicas.

No obstante, muestra la dirección y declaración de intenciones de la compañía con respecto a la responsabilidad ambiental implícita dentro de un proceso productivo, que a su vez, generará una ventaja comparativa que permitirá el posicionamiento de la empresa como referente de mercado en este aspecto.

## 7. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

- Finanzas Corporativas. Ross, Westerfield y Jaffe (8va edición). Mc Graw Hill
- Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas. Guiltinan, Paul, Madden (6ta edición). Mc Graw Hill
- Preparación y Evaluación de Proyectos. Sapag Chain Nassir, Sapag Chain Reinaldo. (5ta edición). Mc Graw Hill
- Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) .
- Bolsa de Valores de Quito. [www.ccbvq.com](http://www.ccbvq.com).
- Bloomberg. Información económica y financiera. [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com) .
- Yahoo Finance. [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com).
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec) .
- Información económica y financiera, EMBI [www.ambito.com](http://www.ambito.com)
- Apuntes de estrategia, competencia, matriz DAFO. <http://gustavomata.org/>.