



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS  
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
BEBIDA ELABORADA CON BASE DE HORCHATA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en  
administración de empresas

Profesor guía: Rafael Charly Camino

Autor: Tito Livio Tamayo Vaca

Año 2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Rafael Charly Camino Guaján

MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL MBA MENCION GESTION DE  
PROYECTOS

1712921756

## 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.

---

Tito Tamayo

172154149-6

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir esta maravillosa etapa de mi vida, a todas las personas que proporcionaron información para la elaboración este proyecto, a mi tutor que sin su ayuda esto no hubiera sido posible.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su crianza, sus enseñanzas y su apoyo incondicional en todos los momentos vividos. A mis hermanas y sobrina, cuyo apoyo y cariño ha sido importante para mi. A mi novia y mis amigos, que siempre me apoyan sin importar las circunstancias.

## RESUMEN

En el Ecuador existen regulaciones y aranceles especiales para bebidas artificiales, energizantes y azucaradas, debido al daño que estas causan a la salud de las personas. De la misma manera, existe una tendencia en la sociedad ecuatoriana en general, hacia el cuidado de la salud y a la práctica de deportes y estas personas buscan consumir bebidas naturales que les brinden beneficios de acuerdo a sus necesidades. Además, las actividades diarias generan agotamiento en las personas, quienes buscan productos para obtener energía adicional e hidratarse.

Así nace el concepto de Horteá, una bebida natural con sabor a horchata, elaborada a base de una mezcla ancestral de distintas hierbas naturales originarias de la provincia de Loja, al sur del Ecuador. Este producto ha sido pensado para hombres y mujeres de 20 a 50 años de la ciudad de Quito, que cuiden su salud y realicen actividades diarias que produzcan agotamiento y estrés. Precisamente por el agotamiento, Horteá tiene un valor agregado, el ginseng, la cual es una milenaria raíz originaria de Corea que brinda energía de manera natural a las personas que la consumen.

La estrategia general de marketing es la diferenciación enfocada al mercado objetivo, se brinda más de un beneficio en un solo producto.

La inversión del proyecto tiene un valor de \$98.196,43 en el cual el 60% se financia mediante capital propio y el 40% se financia mediante un préstamo con un plazo de pago de 5 años. Para identificar la rentabilidad financiera del proyecto, se obtuvo un VAN de \$101.783,22 y una TIR de 36,31%

## ABSTRACT

In Ecuador there are regulations and special tariffs for artificial, energy and sugary drinks, because of the damage they cause on people's health. Similarly, there is a tendency in Ecuadorian society in general, to take care of their health and the practice of sports and these people tend to seek natural drinks which could give them benefits according to their needs. In addition, daily activities generate exhaustion in people who look to consume products that provide them additional energy and hydration.

Thus was born the concept of Horteia, a natural drink with horchata flavour, made with a mixture of different ancestral natural herbs produced in the province of Loja, in southern Ecuador. This product has been designed for men and women between 20 and 50 years Quito, who take care of their health and have daily activities that produce exhaustion and stress in their lives. Precisely because of exhaustion, Horteia has an added value, ginseng, which is an ancient native Korean root that provides natural energy to whoever consumes it.

The overall marketing strategy is differentiation focused on the marketing target, it provides more than one benefit in just one product.

The investment project has a value of \$ 98,196.43 in which 60% is financed by own capital and 40% is financed by a loan with a repayment term of 5 years. To identify the financial profitability of the project, a NPV of \$ 101.783,22 was obtained and an IRR of 36.31%

**CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Justificación del trabajo</b> .....	1
<b>1.1.1. Objetivo General</b> .....	1
<b>1.1.2. Objetivos Específicos</b> .....	1
<b>2. ANÁLISIS DE ENTORNOS</b> .....	2
<b>2.1. Análisis del entorno externo</b> .....	2
<b>2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)</b> ...	2
<b>2.1.2. Análisis de la industria (Porter)</b> .....	4
<b>2.1.3. Matriz EFE</b> .....	5
<b>2.1.4. Conclusiones del análisis del entorno</b> .....	5
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	6
<b>3.1. Cliente potencial.</b> .....	6
<b>3.2. Desarrollo del grupo focal</b> .....	6
<b>3.3. Presentación y análisis: entrevistas a profundidad</b> .....	7
<b>3.3.1. Entrevista a la competencia</b> .....	7
<b>3.3.2. Entrevista a especialista</b> .....	8
<b>3.4. Investigación descriptiva</b> .....	8
<b>3.4.1. Resultados de las encuestas</b> .....	8
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	10
<b>4.1. Descripción del negocio</b> .....	10
<b>4.2. Oportunidad percibida del entorno</b> .....	10
<b>4.3. Oportunidad percibida de los clientes</b> .....	11
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	11
<b>5.1. Estrategia de marketing</b> .....	11
<b>5.1.1. Mercado Objetivo</b> .....	11
<b>5.1.2. Propuesta de valor</b> .....	11
<b>5.2. Mezcla de Marketing</b> .....	12
<b>5.2.1. Producto</b> .....	12
<b>5.2.2. Precio</b> .....	14
<b>5.2.3. Plaza</b> .....	15
<b>5.2.4. Promoción</b> .....	16
<b>5.2.5. Acciones de la mezcla de marketing</b> .....	18
<b>6. PROPUESTA ORGANIZACIONAL</b> .....	19

<b>6.1. Misión, visión y objetivos de la organización</b> .....	19
<b>6.1.1. Misión</b> .....	19
<b>6.1.2. Visión</b> .....	19
<b>6.1.3. Objetivo general</b> .....	19
<b>6.2. Plan de operaciones</b> .....	19
<b>6.2.1. Ciclo de operaciones</b> .....	20
<b>6.2.2. Flujograma de procesos</b> .....	20
<b>6.2.3. Requerimiento de equipos y herramientas</b> .....	20
<b>6.3. Estructura organizacional</b> .....	21
<b>6.3.1. Organigrama estructural</b> .....	21
<b>6.3.2. Presupuesto sueldos y salarios</b> .....	21
<b>6.3.3. Descripción de funciones y puestos de trabajos</b> .....	21
<b>6.3.4. Marco Legal</b> .....	22
<b>7. ANÁLISIS FINANCIERO</b> .....	23
<b>7.1. Proyección financiera</b> .....	23
<b>7.1.1. Estado de Resultados</b> .....	23
<b>7.1.2. Balance General</b> .....	23
<b>7.1.3. Flujo de Efectivo</b> .....	23
<b>7.1.4. Estado de Flujo de Caja</b> .....	23
<b>7.1.5. Conclusiones de los estados financieros</b> .....	24
<b>7.2. Inversión inicial</b> .....	24
<b>7.2.1. Capital de trabajo</b> .....	24
<b>7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto</b> .....	24
<b>7.3.1. VAN, TIR, IR, Periodo de recuperación</b> .....	24
<b>7.4. Índices Financieros</b> .....	25
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	26



## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

El proyecto se basa en la producción de bebida embotellada a base de horchata y de una mezcla de distintas hierbas medicinales y aromáticas. Tomar esta bebida ayuda a la digestión y también funciona como un relajante. Adicional a esto, la bebida esta mezclada con ginseng, una milenaria raíz que proporciona energía natural a quienes la consumen. Debido a esto, este producto tiene doble beneficio, el de relajar y a su vez dar energía natural a las personas para que puedan realizar con normalidad sus actividades diarias. Al no tener una bebida natural que reúna todos estos beneficios en el Ecuador, se ha visto la necesidad de emprender este proyecto para la elaboración de una bebida natural embotellada a base de horchata y ginseng. La realización del producto es una oportunidad para brindar trabajo en la sociedad y fomentar la economía para todos los que intervienen en el proceso: agricultores, proveedores, distribuidores, etc.

#### **1.1.1. Objetivo General**

Determinar la factibilidad comercial, técnica y financiera de la producción y comercialización de una bebida a base de horchata y ginseng para la venta en el Ecuador.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Analizar los distintos factores externos que puedan beneficiar u obstaculizar a la producción de la bebida.
- Encontrar los segmentos de mercado hacia los que ira dirigido el producto y la acogida de la horchata en los mismos.
- Buscar la oportunidad de negocio para el éxito del producto en la industria de bebidas hidratantes embotelladas en deportistas y personas que quieren cuidar su salud tomando una bebida natural.
- Aplicar un plan de marketing efectivo a lo que el producto necesita, los lugares donde debe ser vendido, el precio ideal para su venta al mercado y las promociones a utilizar en el mercado.
- Determinar la estructura organizacional de la empresa que permita el correcto funcionamiento de la misma.
- Realizar los distintos análisis y proyecciones financieras para determinar la rentabilidad y factibilidad del proyecto.

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### Industria

Tabla n°1: Clasificación de la industria de acuerdo al CIIU 4

<b>C</b>	Industria Manufacturera
<b>C11</b>	Elaboración de Bebidas
<b>C110</b>	Elaboración de Bebidas
<b>C1104</b>	Elaboración de Bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas
<b>C1104.0</b>	Elaboración de café, té y similares
<b>C1104.01</b>	Elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas (excepto cerveza y vino sin alcohol): bebidas aromatizadas y/o edulcoradas: limonadas, naranjadas, bebidas gaseosas (colas), bebidas artificiales de jugos de frutas (con jugos de frutas o jarabes en proporción inferior al 50%), aguas tónicas, gelatina comestible, bebidas hidratantes, etcétera

Adaptado de: (INEC, 2012).

#### 2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

Tabla n°2: Análisis del entorno externo

Factor Externo	Variable	Análisis	Op / Am	Fuente
<b>Político</b>	Leyes locales	Tal como se explica en el Registro Oficial N°729, el consumo y expendio de alimentos y bebidas no saludables en el Ecuador está regulado por el gobierno y la policía nacional para limitar su consumo a determinados lugares y determinadas horas.	OP	(Registro Oficial, 2012)
	Aranceles Especiales	Las bebidas azucaradas, bebidas naturales y bebidas energizantes importadas están gravadas con el 45% de sobretasa arancelaria.	OP	(COMEX, 2015)
	Regulaciones del producto	El producto no puede tener colorantes que alteren su naturaleza. Debe contar con un control microbiológico, control de bacterias, control del agua en el producto y control de aceites.	OP	(INEN, 2012)
<b>Económico</b>	Patrones de consumo	El 16,3% de la composición del PIB en el sector de alimentos y bebidas corresponde a las bebidas, siendo esta la mayor participación	OP	(EKOS, 2015)
	Demanda laboral	La demanda laboral en el sector comercial decreció un 1,3% con relación al mes anterior. En relación al mes de enero del año anterior, decreció en un 6,2%. Cada vez existen menos	AM	(BCE, 2016)

		empresas contratando personas en el Ecuador, lo cual es una evidente muestra del desempleo que se vive en el país		
<b>Social</b>	Estilos de vida	El deporte y cuidado de la salud es importante en la población ecuatoriana y ha ido creciendo en los últimos años. El 31,6% de la población practica algún deporte. La mayoría de personas que practican algún deporte están en la región sierra.	OP	(INEC, 2009)
	Influencias sociales	El consumo de bebidas alcohólicas en el Ecuador predomina bastante en la sociedad, donde la mayoría de personas que consumen este tipo de bebidas está entre los 19 y 24 años. Esto podría causar inconvenientes al momento de la introducción del producto en el mercado.	AM	(ecuadoren cifras, 2013)
<b>Tecnológico</b>	Maquinaria y tecnología	La maquinaria puede ser importada de países como China o Irán, con los que mantiene acuerdos comerciales aprovechándolos para obtener un mayor beneficio.	OP	(Ministerio de Comercio Exterior, 2016)
	Redes Sociales	En el Ecuador se vive un gran crecimiento en el uso de las redes sociales, cada vez es más común realizar promociones mediante este medio. La red social más utilizada en el país es el Facebook, seguido por Youtube y Twitter.	OP	(Formación Gerencial, 2015)

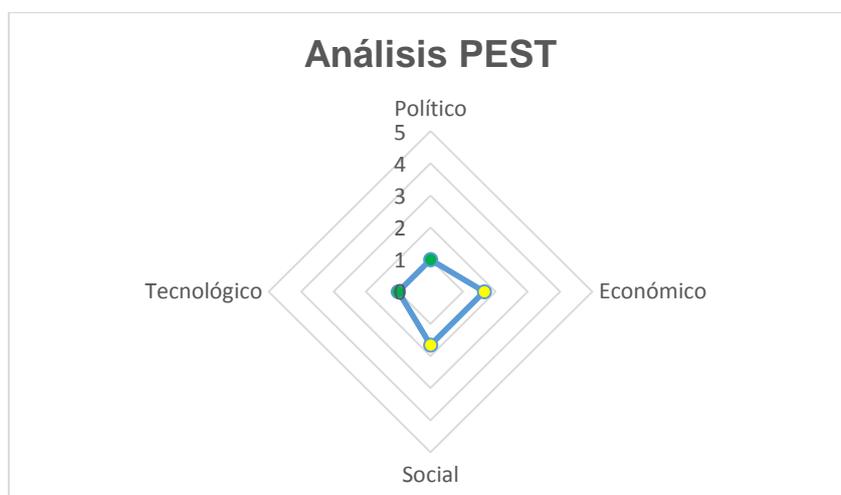


Figura n°1: Análisis del entorno externo

Mediante el análisis PEST se corrobora que el macroentorno es favorable para la elaboración de bebida de horchata y ginseng con pequeñas amenazas en el sector social y económico.

### 2.1.2. Análisis de la industria (Porter)

Tabla n°3: Análisis de la industria

<b>Fuerza</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Análisis</b>	<b>Nivel de la fuerza</b>	<b>Fuente</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	Altas inversiones	Existen altas inversiones extranjeras en la industria, sin embargo no representan todavía una alta amenaza para la economía ecuatoriana.	Media	(EKOS, 2014)
	Publicidad desleal	Como se menciona en el capítulo 2 de la Ley del consumidor, no puede haber publicidad desleal ni engañosa por parte de los productores.	Bajo	(Congreso Nacional, 2012)
	Patentes	Todo productor puede patentar una nueva invención en el Ecuador y el proceso no es complicado.	Alto	(IEPI, 2016)
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Productos sustitutos	De acuerdo al CIU de la industria, existen 116 empresas que se dedican a la producción de jugos naturales, tés y bebidas naturales.	Alto	(Superintendencia de Compañías, 2016)
<b>Poder de negociación compradores</b>	Compra	De acuerdo la encuesta de condiciones de vida realizada por el INEC, el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representa con un 27,80% el mayor gasto entre los ecuatorianos.	Bajo	(Pacific Credit Rating, 2014)
<b>Poder de negociación proveedores</b>	Variedad	Dentro de la Asociación de Productores Primarios Las Flores, existen más de 120 proveedores de hierbas para elaboración de horchata.	Bajo	(agronegocios, 2014)
<b>Intensidad de la rivalidad con los competidores</b>	Competencia	Forestea es la única bebida de horchata que se vende en supermercados. El producto es fabricado por la empresa Induloja y actualmente está siendo exportado.	Bajo	(INDULOJA, 2016)



Figura n°2: Análisis de la industria

Existe una amenaza debido a la gran cantidad de productos sustitutos, sin embargo, hay fácil acceso a la materia prima debido a la variedad de proveedores. Además, no existen muchos competidores que produzca el mismo producto, por lo que se encuentra una oportunidad de que el producto sea apreciado en el mercado ecuatoriano.

### 2.1.3. Matriz EFE

Se anexa la Matriz EFE en el Anexo 1

### 2.1.4. Conclusiones del análisis del entorno

En función a los resultados de la Matriz EFE se tienen las siguientes conclusiones.

#### Conclusiones PEST

- Las leyes del gobierno apoyan cada vez más la industria nacional. De la misma manera, existe una ventaja sobre otro tipo de bebidas que no son naturales, por las regulaciones que estas bebidas deben tener.
- La industria de alimentos y bebidas ha ido creciendo en el Ecuador. Sin embargo, la demanda laboral del país es cada vez menor, dando lugar a que las personas empiecen a demandar menos productos.
- Se percibe un crecimiento en el número de las personas que hacen deporte y cuidan su salud en la población. Asimismo, el consumo de bebidas alcohólicas es muy común en nuestro país, algo que representa una problemática social.
- El comprar maquinaria con acuerdos comerciales es un beneficio muy importante ya que en nuestro país no se puede comprar esta tecnología para la producción nacional. Además, el uso de redes sociales hace que las personas se mantengan comunicadas y exista un medio adicional de publicidad para las personas

#### Conclusiones PORTER

- Si bien los consumidores tienen muchas alternativas en cuanto a bebidas naturales en el mercado que pueden contribuir al cuidado de su salud al consumir cosas saludables, la innovación de un producto nuevo en el mercado

y el valor agregado que tiene HORTEA permitirá tener un poder de negociación equilibrada con los compradores.

- Para la elaboración de bebida con base a horchata existe un gran poder de negociación con los proveedores al haber una gran cantidad de agricultores y cosechas que poseen las hierbas de la horchata, con los que mientras más oferentes haya, más beneficioso será para la elaboración del producto.
- Si bien existen varios productos sustitutos en el mercado tales como el agua, jugos de fruta natural o té helado, la horchata puede sobreponerse debido a sus propiedades medicinales, digestivas y relajantes. Además del valor agregado que se agrega al producto con el ginseng, por lo que los productos sustitutos pueden ser controlados con un correcto manejo de nuestro producto.
- Existen barreras de entrada fuertes para el ingreso del producto en la industria tales como regulaciones y normas de calidad que se deben cumplir, lealtad de los consumidores hacia otro tipo de bebidas y las patentes que hay al momento de registrar nuestra marca. Para todas estas barreras se deberá trabajar fuerte con el fin de cumplir con todas las normas y requisitos para la puesta en marcha del negocio, así como para atraer a consumidores leales de otros productos hacia el nuestro.
- La publicidad que se aplique en el producto será muy importante. Se debe escoger correctamente la manera y los medios en los que se publicitará HORTEA para poder llamar la atención de la mayor cantidad de personas, especialmente de aquellas que consumen bebidas naturales.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1. Cliente potencial.

El perfil del cliente al que está dirigido HORTEA son deportistas, que requieren nuevas opciones para refrescarse consumiendo productos sin azúcar, también está orientado a gente que cuida de su salud, que tiene la necesidad de verse mejor y tomar bebidas naturales para no ganar peso.

#### 3.2. Desarrollo del grupo focal

El focus group fue realizado a 12 personas de la ciudad de Quito con edades entre 21 y 25 años. Las personas compartían el gusto a realizar ejercicio y cuidar de su salud. Las personas que participaron en el focus group ayudaron a cumplir con los objetivos planteados de la investigación

Tabla n°4: Resultados del focus group

Objetivos de la investigación	Análisis
<b>Determinar la oportunidad de negocio de introducir una bebida para los deportistas y personas que cuidan la salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes cuidan de su salud principalmente para sentirse bien y para evitar tener enfermedades en el futuro.</li> <li>• Lo que más consumen es agua, prefieren no consumir productos con azúcar</li> <li>• Consideran lo más importante el recuperar lo que pierden cuando sudan. También buscan una bebida que evite que suban de peso después del ejercicio.</li> <li>• Sí ingieren bastante líquido al momento de hacer ejercicio, en pocas cantidades de manera constante.</li> </ul>

<b>Analizar si la mezcla de horchata y ginseng suena atractiva para los deportistas y personas que cuidan su salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí les gustaría consumir bebidas que puedan darles energía y a su vez cuidar su salud. Consideran que a pesar de todos los beneficios que una bebida pueda tener, es importante que tenga un sabor agradable.</li> </ul>
<b>Escuchar opiniones sobre las bebidas naturales, bebidas energizantes y como son vistas ante la sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No muchos conocen las bebidas naturales, quienes si conocen piensan que es un mercado que está creciendo por que la gente quiere cuidar de su salud</li> <li>• Hay una preferencia de los participantes a las bebidas sin azúcar para poder cuidar su salud. Toman bebidas con azúcar cuando la ocasión amerita.</li> <li>• Los participantes asocian bastante a una bebida que les da energía como una bebida perjudicial a su salud. No conocen mucho sobre bebidas que dan energía natural.</li> </ul>

El focus group determina que las personas que buscan cuidar su salud y hacer ejercicio lo hacen para sentirse bien y evitar enfermedades a largo plazo. Los participantes asocian una bebida que brinda energía como algo dañino para su salud. Pese a todos los beneficios que pueda tener el producto, si no tiene un buen sabor no será consumido.

### 3.3. Presentación y análisis: entrevistas a profundidad

#### 3.3.1. Entrevista a la competencia

Tabla n°5: Entrevista a la competencia

<p><b>Nombre:</b> Álvaro Romero A. <b>Empresa:</b> PRONACA <b>Cargo:</b> Gerente Negocio Bebidas  <b>Conocimiento de la industria:</b> 3 años en el negocio de bebidas en el Ecuador, maestría es gestión de alimentos y bebidas, maestría en administración e ingeniería de producción industrial</p>
<p>El producto es el jugo Liki, competidor directo del producto que se quiere posicionar en el mercado. Liki tiene un poco menos de un año en el mercado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentar bien es el propósito principal del producto, puede reemplazar a cualquier comida de media mañana o media tarde.</li> <li>• Los clientes de PRONACA demandaban bebidas e impulsaron a que el producto pueda salir al mercado.</li> <li>• El producto tiene multicereal plus que es el componente nutricional que brinda el valor agregado al producto. El multicereal plus proporciona energía y vitaminas a quienes lo ingieren.</li> <li>• El jugo Liki ha optado por no competir directamente con las diferentes bebidas del mercado, es más espeso y no contiene azúcar.</li> <li>• Es un producto más caro respecto a las otras bebidas que hay en el mercado; esto debido al enfoque de alimentar bien, mas no refrescar.</li> <li>• Su segmento de mercado se enfoca en las madres de familia y sus hijos, a quienes buscan enviar cosas nutritivas en la lonchera. También está dirigido a gente que hace deporte y realiza actividades físicas.</li> <li>• La concentración de sus ventas y promociones se encuentra en la región sierra,</li> </ul>

principalmente en la ciudad de Quito. En la costa, la gente no consume muchas bebidas espesas.

- La publicidad se divide en 80% televisión, 10% internet y redes sociales y 10% eventos y espacios deportivos como el ciclopaseo de la ciudad de Quito.
- Hasta el momento están cumpliendo con el nivel de ventas proyectado cuando la marca salió al mercado.

### 3.3.2. Entrevista a especialista

Tabla n°6: Entrevista a especialista

**Nombre:** María Luisa González **Lugar donde trabaja:** Universidad de las Américas

**Cargo:** Asistente de laboratorio de procesamiento de alimentos

**Conocimiento de la industria:** Docente en Universidad de las Américas, estudios como ingeniera agroindustrial.

- El proyecto es totalmente realizable y su procedimiento no es muy complicado.
- La horchata se debe hervir por dos razones: Para que el calor concentre todo el extracto de las hierbas y para la pasteurización, ya que de esta manera cualquier microorganismo desaparece.
- El ginseng tiene que ser agregado al final para que no pierda sus propiedades.
- Para el envasado, la bebida tiene que estar ya pasteurizada y los envases en los que se coloque el líquido deben estar debidamente esterilizados, ya sean de plástico o de vidrio.
- Cuando la bebida ya está envasada, se puede colocar la etiqueta.
- Para el proceso de elaboración se necesita una marmita de doble chaqueta para poder pasteurizar, un mezclador de marmita o ancla giratoria, una envasadora de botellas, una etiquetadora y una máquina de termosellado.
- Se tiene que analizar la materia prima para la elaboración de la bebida de horchata que puede llevar edulcorantes, acidurantes, estabilizantes o conservantes sin contar con lo necesario para la elaboración de la bebida como son las hierbas o agua.
- Se debe analizar lo que tienen los competidores, así como el por qué se quiere sacar el producto y cuáles son los diferenciales de la competencia.
- Para obtener permisos de funcionamiento es necesaria una planta de fabricación (grande o pequeña), buenas prácticas de manufactura para poder aprobar la norma sanitaria, describir el proceso de elaboración de la bebida para que sea estandarizada.
- Consultar la norma INEC para té y si ya se va a realizar de manera formal el proyecto sacar un RUC para la venta.
- Es importante también conocer si se tiene la suficiente horchata para satisfacer toda la demanda que se tiene del producto y en dónde se consigue el ginseng.

### 3.4. Investigación descriptiva

Se utiliza la encuesta. Esta se realiza a personas que tienen entre 18 y 40 años de edad de la ciudad de Quito, principalmente del sector norte.

#### 3.4.1. Resultados de las encuestas

Se anexan las preguntas de la encuesta en el Anexo 2. A continuación se muestran los resultados de las preguntas más relevantes.

Tabla n°7: Resultados de las encuestas

<b>1. ¿Con qué frecuencia consume bebidas naturales?</b>	
32% de los encuestados consume entre 2 y 3 veces por semana este tipo de bebidas	Sí existe una costumbre de consumir bebidas naturales frecuentemente entre el segmento de mercado escogido
<b>2. ¿Qué beneficios busca al momento de consumir una bebida natural?</b>	
Un 33% busca cuidar su salud, un 28% busca hidratarse y un 25% busca refrescarse	El segmento de mercado de la bebida es el correcto, orientado a deportistas y gente que cuida de su salud
<b>5. ¿Qué tan interesante es para usted la idea de una bebida elaborada con horchata y ginseng?</b>	
40% de las personas consideran interesante, 26% considera muy interesante y otro 26% considera regular	La idea suena novedosa ante los clientes potenciales del producto, a quienes si llama la atención por su nombre y el combinar estos ingredientes no muy escuchados anteriormente
<b>6. ¿En qué presentaciones le gustaría comprar una bebida de horchata y ginseng?</b>	
Un 50% quisiera comprar el producto como bebida embotellada en envase plástico. Por otro lado, un 37% quisiera comprar el producto como bebida embotellada en envase de vidrio.	Hay un favoritismo por el producto como bebida líquida sobre las otras opciones en polvo y en infusiones. Embotellada en envases plásticos es la manera preferencial de presentación de la bebida
<b>8. De los siguientes atributos que debe tener una bebida, ¿Cuáles son los más importantes? Escoja 3</b>	
Las opciones más escogidas por los encuestados fueron: la calidad con un 29%, el sabor con un 27% y el precio con un 24%	Al momento de la producción, la calidad de la bebida, el sabor y un buen precio deben resaltar y ser importantes en el producto
<b>10. ¿Dónde compra usted bebidas naturales?</b>	
Un 45% compra en supermercados mientras que un 40% compra en tiendas	Es importante manejar bien los canales de distribución, en este caso supermercados y tiendas, al momento de hacer la venta hacia los clientes
<b>14. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir al momento de comprar una bebida de horchata con ginseng?</b>	
41% de respuestas escogieron la promoción de 25% más de bebida. Un 26% escogió recibir la segunda botella del producto a mitad de precio	Promociones como un 25% más de cantidad de bebida respecto al envase original y comprar la segunda botella de bebida a mitad de precio, son importantes estrategias de promoción para el producto
<b>15. ¿En qué medios le gustaría recibir las promociones de este producto?</b>	
El 52% de respuestas eligieron las redes sociales como el medio en el que les gustaría recibir las promociones para la	La televisión y las redes sociales son dos medios importantes por los que se podrá llegar al mercado objetivo a través

bebida de horchata y ginseng. Un 23% de respuestas señala la televisión	publicidad y promociones
---	--------------------------

### 3.5. Conclusiones del análisis del cliente

#### Investigación cualitativa

- Las personas que cuidan de su salud y realizan deporte creen que un producto natural que brinde más de un beneficio es un valor agregado para ellos.
- Por más beneficioso que sea un producto, si no tiene buen sabor y buena calidad las personas del segmento de mercado objetivo no lo van a consumir.
- La realización del producto es factible siempre y cuando se trabaje con las máquinas y materia prima adecuadas.
- Es necesario tener buenas prácticas de manufactura para cumplir con las regulaciones de producción y que el producto sea estandarizado.
- Los espacios destinados para realizar deporte en la sociedad son un buen lugar para promocionar el producto al albergar al segmento de mercado objetivo.

#### Investigación cuantitativa

- La idea de mezclar bebida de horchata con ginseng suena interesante para el mercado objetivo, es novedoso y no se encuentra ese producto como tal en el mercado.
- Quienes cuidan su salud y hacen deporte prefieren comprar la bebida ya preparada, ya sea en envases plásticos o de vidrio.
- Se tiene una acogida hacia el producto, sin embargo, los encuestados consumirían el producto de 1 a 3 veces por semana.
- La calidad de la bebida, el sabor y el precio ejecutable son importantes para los potenciales compradores del producto.

## 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 4.1. Descripción del negocio

La producción y comercialización de la bebida a realizar en el proyecto tiene el objetivo de ayudar al cuidado de la salud de las personas que lo consumen. También es una bebida ideal para deportistas, ya que es natural y no contiene azúcar. La producción y comercialización de esta bebida se centra en la ciudad de Quito con abastecimiento en la provincia de Pichincha. No se tiene un producto natural que reúna todas las características que tiene el producto, por lo que se espera acogida dentro del segmento de mercado escogido.

### 4.2. Oportunidad percibida del entorno

Tabla n°8: Oportunidad percibida del entorno

<b>Análisis PEST</b>	Los entornos político y tecnológico favorecen a la producción de la bebida de horchata mediante las leyes que impulsan la producción nacional y el avance tecnológico que permite la realización de estos productos. Existe un apego social hacia otras bebidas sin embargo, se puede introducir el producto al mercado y brindar a los consumidores una nueva opción.
<b>Análisis Porter</b>	Existen muchos proveedores de la materia prima para la

	elaboración de la bebida por lo que existe suficiente abastecimiento. Los consumidores actualmente no cuentan con un producto de las mismas características que ofrezcan los mismos beneficios. La industria de bebidas con base de horchata aún no está saturada.
--	--

### 4.3. Oportunidad percibida de los clientes

El segmento de mercado escogido considera interesante la bebida de horchata con ginseng. Les interesa mucho la posibilidad de tomar una bebida natural con la que pueden cuidar su salud y que sea un reemplazante ideal de bebidas tradicionales como las bebidas carbonatadas, jugos y tés azucarados, etc. Pese a ser popular en el sur del país, es una bebida que no se ha visto anteriormente y que despierta curiosidad en las personas sobre su sabor, su color, etc.

El añadido del ginseng es importante ya que los clientes no han escuchado de esta raíz ni sus beneficios. Las bebidas energizantes que actualmente se venden en supermercados, tiendas de barrio, etc, son perjudiciales para el corazón; aceleran el ritmo cardíaco y pueden ocasionar infartos. El tener energía es vital para las personas que realizan actividades agotadoras diarias y poder tener energía natural es importante para quienes quieren cuidar su salud.

Se siente también que las promociones son buenas y adecuadas para el producto que se quiere impulsar. Recibir más contenido o una segunda botella a mitad de precio son promociones atractivas para los potenciales clientes después de los resultados de la investigación cuantitativa.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia de marketing

Debido a que existen varios productos sustitutos de bebidas en el mercado, la estrategia de diferenciación es la que mejor se acopla al ingreso del producto en el mercado. Esta permitirá enfocar el producto al mercado objetivo aprovechando la calidad y los valores añadidos que tiene el producto como lo son las propiedades de la horchata, el ginseng y la combinación de ambos. (Porter, 2002)

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

Para fijar el segmento de mercado se considera a hombres y mujeres entre 20 y 50 años de la ciudad de Quito, que pertenezcan a los estratos A, B y C+ del nivel socioeconómico del país, con las cuales se analiza la oportunidad que se tiene para la introducción del producto en el mercado.

Tabla n°9: Mercado Objetivo

Población	Segmento de la población	
Ciudad de Quito	Hombres y mujeres entre 20 y 50 años	Estratos socioeconómicos A, B y C+ representan el 35,9% de la población
2'597.989 habitantes	1'122.331 habitantes	402.917 habitantes

Adaptado de: (INEC, 2012), (United Nations, 2015)

#### 5.1.2. Propuesta de valor

Tabla n°10: Propuesta de valor

<p><i>Asociados claves</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores de horchata.</li> <li>• Grandes cadenas de supermercados que promocionen el producto.</li> <li>• Mercados mayoristas.</li> </ul>	<p><i>Actividades claves</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad y promoción intensiva.</li> <li>• Cumplimiento a tiempo con los comercializadores del producto</li> </ul> <p><i>Recursos claves</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta de producción.</li> <li>• Maquinaria para preparación del producto.</li> </ul>	<p><i>Propuesta de valor</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización del producto, para asegurar la calidad de la bebida.</li> <li>• Añadir Ginseng, que permitirá que nuestro producto tenga un valor agregado diferenciador respecto a otras bebidas.</li> </ul>	<p><i>Relación con el cliente</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización hacia el producto y la marca.</li> <li>• Constante contacto con el cliente</li> </ul> <p><i>Canales de distribución</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados de la ciudad de Quito</li> </ul>	<p><i>Segmentos de clientes</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas entre 20 y 50 años, que les guste ejercitarse y llevar una vida sana.</li> <li>• Personas que cuidan su salud.</li> </ul>
<p><i>Estructura de costos</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos personal operativo y administrativo.</li> <li>• Gastos de producción, insumos y distribución.</li> </ul>		<p><i>Flujos de ingresos</i> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivo, tarjetas de crédito y depósitos bancarios.</li> <li>• Crédito de 30 y 60 días a nuestros grandes distribuidores.</li> </ul>		

Para definir la propuesta de valor consideramos la estandarización del producto que asegure que cada bebida contenga el mismo sabor, valor nutricional y bondades que brinda el ginseng, para que las personas que consuman el producto tengan el beneficio adicional de la energía natural que proporciona esta raíz y que sirve en sus actividades diarias así como en momentos que realizan actividad física.

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1. Producto

El producto es una bebida natural embotellada realizada con base de horchata. La horchata es una mezcla de distintas hierbas naturales y medicinales con las que se realiza una infusión. La mezcla de estas hierbas hervidas forma el concentrado de horchata, sabor principal del producto. Adicionalmente se añade limón para agregar más sabor a la bebida y stevia, que es un endulzante natural mucho más sano que el azúcar. A esta bebida de horchata se añade ginseng, que es una milenaria raíz originaria de Corea. El beneficio de esta raíz es la energía natural que proporciona a quienes la consumen. Se producirá un total de 10,000 botellas de bebida en el primer mes.

#### 5.2.1.1. Atributos del producto y servicio

Tabla n°11: Atributos del producto y servicio

Componentes	Atributos
Horchata	La mezcla de las distintas hierbas medicinales tradicionales del Ecuador sirven como relajante para disminuir el estrés, también tiene propiedades digestivas, la mezcla de estas hierbas en el concentrado es de fácil digestión.
Ginseng	Esta raíz produce energía natural a quienes la consumen. Puede sustituir fácilmente a las bebidas energizantes que se venden en el mercado y que son perjudiciales para la salud.

Stevia	Proporciona un sabor dulce adicional a la bebida. Al ser natural es más sana que la azúcar procesada de la caña. Este endulzante es ideal para quienes cuidan de su salud.
Limón	Ofrece más sabor al que ya tiene la horchata, y la hace deliciosa al gusto de las personas que la consumen.
Preservante natural	Conserva a la bebida para que no se dañe una vez que finalice el proceso de producción y distribución.

### 5.2.1.2. Branding

Tabla n°12: Branding

<b>Logo y nombre</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Está compuesto por una flor rodeada de 2 hojas. Tiene un significado de que el producto es un producto natural.</li> </ul>
<b>Slogan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sabor de lo natural</li> </ul>
<b>Colores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rojo oscuro: Simboliza el color de la bebida de horchata ya preparada.</li> <li>Naranja: Simboliza el color natural del ginseng.</li> <li>Verde: Simboliza la naturaleza y da el significado de natural al producto.</li> </ul>
<b>Imagen corporativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El nombre de la marca es un juego de palabras con la palabra "tea", que es la bebida de la que está compuesta del producto y "hor", que representa la palabra horchata.</li> <li>El nombre, slogan y colores de Horteia sirven para todas las estrategias de marketing a implementar.</li> </ul>

### 5.2.1.3. Empaque y etiquetado

El proceso del empaque y etiquetado del producto se desarrolla una vez finalizada la mezcla y elaboración del producto. Se rellena las botellas plásticas o de vidrio esterilizadas con la bebida y se sella. Para el etiquetado es necesario una etiquetadora y una máquina de termo sellado, la cual permite que la etiqueta no se despliegue del envase. La etiqueta que se coloca en el empaque incluye la composición química del producto, los ingredientes, el logo, slogan y el semáforo nutricional.

<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">INFORMACIÓN FÍSICO - QUÍMICA</th> </tr> <tr> <th>PARÁMETROS</th> <th>VALOR</th> <th>UNIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Color</td> <td>0,00</td> <td>UTC</td> </tr> <tr> <td>Turbiedad</td> <td>0,103</td> <td>NTU</td> </tr> <tr> <td>Sólidos totales disueltos</td> <td>6,00</td> <td>mg/l</td> </tr> <tr> <td>PH A 20°C</td> <td>6,46</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cloro libre residual</td> <td>0,00</td> <td>mg/l</td> </tr> <tr> <td>Dureza CaCO3</td> <td>0,00</td> <td>mg/l</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Ingredientes:</b>          Agua, Edulcorante(Estevia),          Preservante(Sorbato de potasio),          Esencia de horchata, Ginseng, Limón.</p>	INFORMACIÓN FÍSICO - QUÍMICA			PARÁMETROS	VALOR	UNIDAD	Color	0,00	UTC	Turbiedad	0,103	NTU	Sólidos totales disueltos	6,00	mg/l	PH A 20°C	6,46		Cloro libre residual	0,00	mg/l	Dureza CaCO3	0,00	mg/l	 <p><b>CANT. NETO</b> 500 ml</p>	<table border="1"> <tr> <td>BAJO en AZÚCAR</td> </tr> <tr> <td>BAJO en SAL</td> </tr> <tr> <td>no contiene GRASA</td> </tr> </table>	BAJO en AZÚCAR	BAJO en SAL	no contiene GRASA
INFORMACIÓN FÍSICO - QUÍMICA																													
PARÁMETROS	VALOR	UNIDAD																											
Color	0,00	UTC																											
Turbiedad	0,103	NTU																											
Sólidos totales disueltos	6,00	mg/l																											
PH A 20°C	6,46																												
Cloro libre residual	0,00	mg/l																											
Dureza CaCO3	0,00	mg/l																											
BAJO en AZÚCAR																													
BAJO en SAL																													
no contiene GRASA																													

Figura n°3: Etiqueta del producto

#### 5.2.1.4 Soporte

Los canales de distribución tendrán entre 60 y 90 días de pago después de la entrega de los productos. Para las grandes cadenas de supermercados, el producto que no se logre vender dentro de estos días es devuelto a fábrica.

#### 5.2.2. Precio

El precio referencial de té y bebidas naturales del mercado es de \$1,25 por cada botella de 500 ml. Después de la realización de las encuestas, los encuestados consideraron que el precio que están dispuestos a pagar por una botella de 500 ml es de \$1,50.

La estrategia de precios que se utiliza es la estrategia de precios de desnatado. Se establece un valor alto desde un principio, asegurando valores de ganancia desde un principio. De acuerdo al segmento de mercado que va dirigido el producto la demanda es inelástica y los consumidores no son sensibles al precio, ya que no hay un producto igual en el mercado. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009). La implementación de esta estrategia no tiene costo.

##### 5.2.2.1. Costo de ventas

El costo de elaboración de una botella de horchata de 500 ml es el siguiente:

Tabla n°13: Costo unitario por producto

Componente	Cantidad	Precio
Hierbas de horchata	8,5 gramos	\$ 0,07
Hojas de Stevia	0,5 gramos	\$ 0,02
Ginseng	0,5 gramos	\$ 0,42
Limón	4 limones	\$ 0,04
Botella plástica	1 botella	\$ 0,06
<b>Total</b>		<b>\$ 0,61</b>

El costo de fabricación de una botella de horchata de 500 ml es de \$0,61. Al costo unitario de fabricación se suman 3 centavos por la caja y 1 centavo por la cinta de embalaje.

##### 5.2.2.2. Estrategia de precios

La estrategia de precios escogida es la estrategia de desnatado. Se establece un valor alto desde un principio, asegurando valores de ganancia desde un principio. De acuerdo al segmento de mercado que va dirigido el producto la demanda es inelástica y los consumidores no son sensibles al precio, ya que no hay un producto igual en el mercado. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009).

##### 5.2.2.3. Estrategia de entrada

Como estrategia de entrada se utiliza la mezcla de marketing n°8 (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009) para lo cual se entra con un precio alto en el mercado y una gran cantidad de publicidad. El costo de implementar esta estrategia es de \$4,000 únicamente en el primer año.

##### 5.2.2.4. Estrategia de ajuste

Al momento de ajustarse a nuevas campañas o a los precios al precio del mercado en un futuro, se consideran las siguientes estrategias de ajuste:

Tabla n°14: Estrategias de ajuste

<b>Estrategia del especialista</b>	Hacer publicidad mediante muestras del producto entre los deportistas y gente que cuida su salud en distintos puntos de la ciudad. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009)	El costo de esta estrategia es de \$2,000 en el segundo y tercer año.
<b>Estrategia de desarrollo de mercados</b>	Realizar un análisis de mercados con un especialista, que nos permita ingresar a un nuevo mercado. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009)	El costo de esta estrategia es de \$2,000 en el tercer año.

### 5.2.3. Plaza

El producto llega al consumidor final mediante intermediarios. Las cadenas de supermercados manejan políticas de pago de 60 y 90 días una vez entregado el producto y dependiendo del volumen de las ventas, entregan el lugar en la percha (arriba o abajo).

#### 5.2.3.1. Estrategia de distribución

La estrategia de distribución considerada es la estrategia de distribución exclusiva (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009). El producto llegará a los supermercados y mayoristas, quienes serán encargados de distribuir el producto a determinados puntos de venta entre los que están tiendas de barrio, restaurantes, gimnasios, entre otros. El costo de distribución es de \$1 por cada caja de 24 botellas. Al producir 6.000 botellas para Corporación la favorita, 2.000 botellas para Corporación el Rosado y 2.000 botellas para Supermercados Santa María, el costo de distribución mensual es de \$417.

#### 5.2.3.2. Punto de venta

Debido a que no existe un punto de venta directo hacia el consumidor, se desarrolla una matriz de localización que nos permite analizar qué tan conveniente es la localización de la fábrica del producto respecto a los canales de distribución. Entre los 3 posibles lugares en los que se puede arrendar, se analizan distintos factores de localización para ver cuál es la mejor opción.

El terreno A está ubicado en Cochapamba, al norte de la ciudad. Cuenta con 200 mts cuadrados y tiene un precio de arriendo mensual de \$400. Tiene bodegas.

El terreno B está ubicado en Nueva Aurora, al sur de la ciudad. Cuenta con 200 mts cuadrados y tiene un precio de arriendo mensual de \$250. No hay nada construido.

El terreno C está ubicado en la Simón Bolívar a la altura del parque metropolitano del sur. Cuenta con 2000 mts cuadrados y tiene un precio de arriendo mensual de \$500. No hay nada construido.

Se anexa la matriz de localización en el Anexo 3.

Tras realizar la matriz de localización, se ha visto que la mejor opción para el arriendo del terreno es la opción A. Fue determinante la localización respecto a los canales de distribución, el bajo precio de arriendo y la infraestructura que ya está montada en el lugar con las bodegas.

### 5.2.3.3. Estructura canal de distribución y tipo de canal

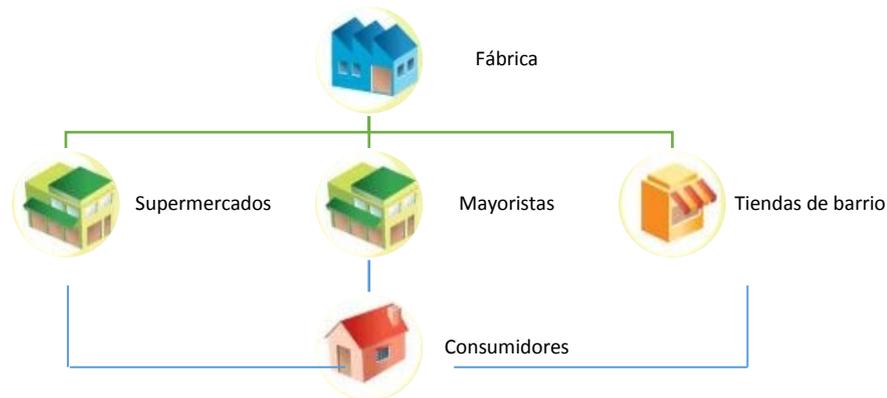


Figura n°4: Estructura y tipos de canal de distribución

## 5.2.4. Promoción

### 5.2.4.1. Estrategia de promoción

La estrategia escogida de promoción es la estrategia de empuje, también llamada estrategia de “push”. Se realizará incentivando a que los vendedores concreten un mayor número de ventas con los canales de distribución. Esta estrategia no tiene costo de implementación.

### 5.2.4.2. Promoción de ventas

Para la aplicación de las promociones, se analizó la tendencia de búsqueda de la palabra bebidas naturales de Google durante todo el año 2015. La información corresponde al país de Colombia, que tiene un mercado similar al ecuatoriano.

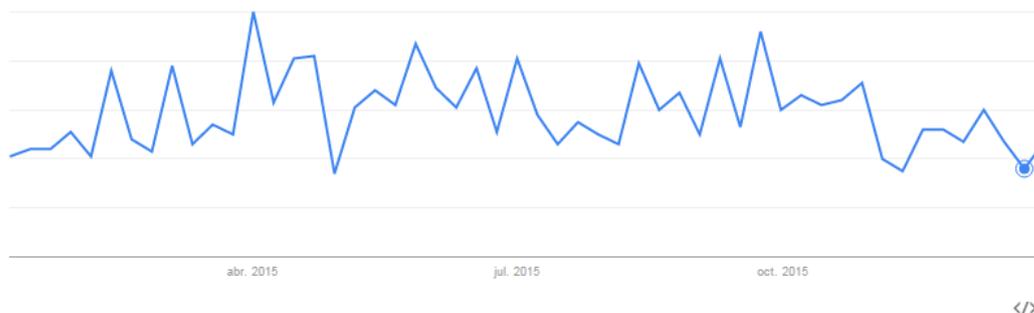


Figura n°5: Tabla de tendencias de búsquedas de bebidas naturales en el año 2015

Fuente: (Google Trends, 2016)

Como indica el gráfico, en el mes de diciembre es la época en la que la gente menos busca bebidas naturales, por lo que varias promociones del producto se realizarían en esa época del año. Basándose en la investigación cuantitativa, las promociones que se utilizan para los clientes son las siguientes:

Tabla n°15: Promociones

Promoción	Descripción	Afectación a costos
25% más de bebida	Los consumidores obtendrán 625ml de	El costo de esta promoción es de 19 centavos por botella

	bebida por la compra de la botella de 500ml	considerando el costo de producir una botella de 500 ml. Esta estrategia se realiza en los meses de julio, junio y agosto.
Por la compra de una botella la segunda a mitad de precio	Comprando en los puntos de venta, los consumidores pueden comprar la segunda botella del producto a mitad de precio	El costo representaría 25% del costo del producto. Esta estrategia se realiza únicamente en el mes de diciembre, mes en el que las ventas del producto no son muy altas.

### 5.2.4.3. Publicidad

De acuerdo con la investigación de mercados, los medios que utilizaremos para hacer publicidad serán las redes sociales y la televisión. Debido al costo que representan los anuncios publicitarios en televisión, estos se realizarán en menor medida. Se contrata a una empresa de marketing digital que puede gestionar las cuentas en internet y redes sociales así como la página web de la empresa.

### 5.2.4.4. Marketing directo

Tabla n°16: Tipos de Marketing directo

<b>Redes Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• Twitter</li> <li>• Instagram</li> <li>• Youtube</li> <li>• Página web</li> </ul>	El costo es de la administración de las redes sociales es de \$ 4,800 anuales
<b>Flayers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartición de volantes dentro de los canales de distribución</li> </ul>	Costo de \$ 400 una vez al año
<b>Muestras del producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En eventos deportivos o gimnasios</li> </ul>	Costo de \$ 100 mensuales por 2 veces al año
<b>Vallas Publicitarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una manera común de hacer publicidad en la industria.</li> <li>• En las principales calles de la ciudad</li> </ul>	Costo de \$ 5,000 anuales durante 3 meses de verano

La empresa encargada de la realización del marketing digital y publicidades es AMDB Ecuador.

### 5.2.4.5. Relaciones públicas

Tabla n°17: Relaciones públicas

<b>Lanzamiento del producto</b>	Realización en importante hotel de Quito invitando a los canales de distribución y prensa, ofreciendo muestras gratis del producto	Costo de \$ 4,000 una sola vez en el primer año
<b>Alianzas estratégicas</b>	Con los canales de distribución y algunos restaurantes y gimnasios que ofrecerán el producto a los	Costo de \$ 800 anuales

	clientes.	
<b>Eventos</b>	Eventos deportivos organizados en el parque bicentenario y ciclo paseo	Costo de \$ 3,000 por evento cada año

#### 5.2.4.6. Fuerza de ventas

El vendedor se va a encargar vender el producto a los intermediarios, generan comisiones de acuerdo a la cantidad de producto que logren vender. Al mismo tiempo, esta encargado de verificar que los productos se encuentren en las perchas de los intermediarios.

Tabla n°18: Fuerza de ventas

Personal requerido	Descripción del cargo	Zona
Vendedor	Entregar las ventas programadas propuestas a los intermediarios cumpliendo con los tiempos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norte de Quito</li> <li>• Centro – norte de Quito</li> <li>• Cumbaya, Tumbaco, Puenbo, Pifo</li> <li>• Valle de los chillos</li> </ul>

#### 5.2.5. Acciones de la mezcla de marketing

El costo de implementar las estrategias de marketing para el primer año asciende a \$ 34,804. En total son 15 estrategias y actividades relacionadas con el marketing mix de la empresa.

Tabla n°19: Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING AÑO 1		
PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	VALOR ACTIVIDAD	VALOR ESTRATEGIA
<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</b>		<b>\$ 0,00</b>
<b>ESTRATEGIA PRECIO</b>		<b>\$ 4.000,00</b>
Estrategia de precios desnatado	-	
Mezcla de mkt 8 - Con alto precio, alta publicidad	4.000,00	
Estrategia del especialista	-	
Estrategia desarrollo de mercados	-	
<b>ESTRATEGIA DE PLAZA</b>		<b>\$ 5.004</b>
Estrategia de distribución exclusiva	5.004,00	
<b>ESTRATEGIA PROMOCIÓN</b>		<b>\$ 25.800</b>
Estrategia de empuje	-	
25% más de bebida por la compra de 500 ml	\$ 5.700	
Por la compra de una botella la segunda a mitad de precio	\$ 1.900	
Redes sociales	\$ 4.800	
Flayers	\$ 400	
Muestras de producto	\$ 200	
Vallas publicitarias	\$ 5.000	
Lanzamiento del producto	\$ 4.000	
Alianzas estratégicas	\$ 800	
Eventos	\$ 3.000	
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 34.804,00</b>	<b>34.804,00</b>

## 6. PROPUESTA ORGANIZACIONAL

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

#### 6.1.1. Misión

Hortea es una empresa ubicada en la ciudad de Quito cuya función principal es la producción y comercialización de bebidas naturales a base de horchata gracias al compromiso y profesionalismo de nuestros colaboradores y enfocado a personas que llevan una vida sana, generando así una empresa sostenible en el tiempo, ambientalmente amigable y de un crecimiento constante.

#### 6.1.2. Visión

En 5 años, ser la empresa líder en el mercado de bebidas naturales gracias a un buen posicionamiento en la industria, manteniendo la calidad de nuestros productos siempre preocupándonos por la atención a nuestros clientes, la buena relación con nuestros proveedores y el cuidado del medio ambiente.

#### 6.1.3. Objetivo general

Generar, mediante la producción y comercialización de una bebida embotellada a base de horchata y ginseng, una alternativa saludable dentro del mercado de bebidas que cumpla con los estándares de calidad requeridos, beneficiando así al consumidor.

##### 6.1.3.1. Objetivos específicos y estratégicos de la empresa

Tabla n°20: Objetivos a mediano y largo plazo de la empresa

<b>Mediano plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una imagen diferenciadora dentro del mercado de bebidas naturales mediante marketing intensivo y publicidad dentro de 3 años</li> <li>• Aumentar la producción de la bebida para abastecer a nuevos canales dentro de 3 años</li> <li>• Ampliar las ventas de la bebida a todo el Ecuador generando un 10% de ventas adicionales dentro de 3 años</li> </ul>
<b>Largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar un 15% de ventas en el mercado objetivo planteado dentro de 5 años</li> <li>• Lanzar el producto en nuevas presentaciones de acuerdo a la necesidad de los deportistas y gente que cuida su salud dentro de 5 años</li> <li>• Crear nuevos sabores para la bebida con base de horchata y ginseng mediante investigación y desarrollo dentro de 5 años</li> </ul>

### 6.2. Plan de operaciones

Existen 3 procesos importantes dentro de las operaciones del negocio: la producción del producto, el almacenamiento en bodega y el envío hacia los canales de distribución. Para el cumplimiento de los procesos fundamentales, se requiere del apoyo de las áreas de soporte: administrativa, financiera, recursos humanos y marketing. Se considera al área de investigación y desarrollo como actividad importante de soporte.

### 6.2.1. Ciclo de operaciones

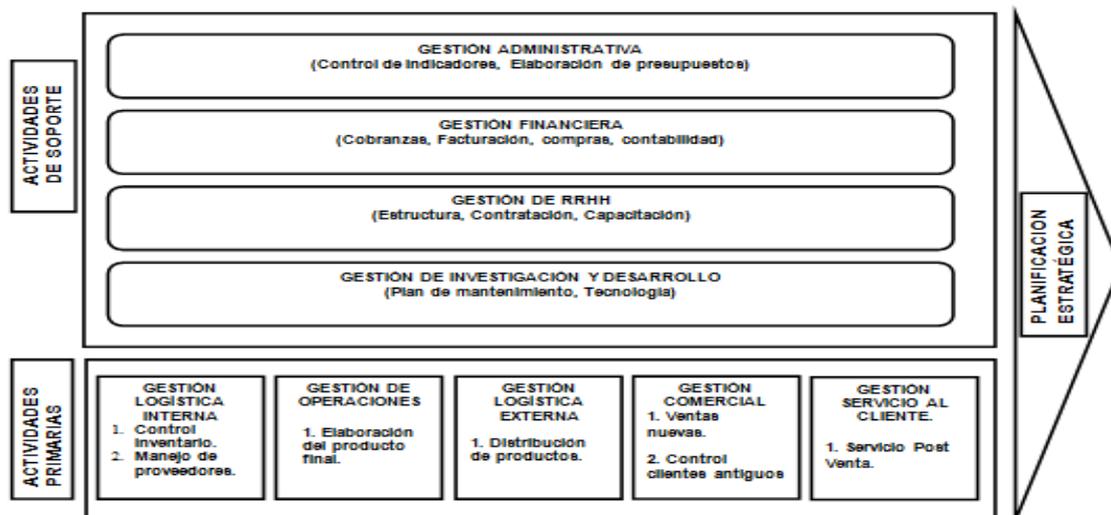


Figura n°6: Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa tiene como principales actividades de soporte la gestión administrativa, financiera, recursos humanos e investigación y desarrollo, actividades que complementan la producción y comercialización de la bebida.

### 6.2.2. Flujograma de procesos

Se anexan los flujogramas de procesos de elaboración del producto, envío y almacenamiento en los Anexos 4, 5 y 6.

Como se puede observar en los flujogramas, todas las sub áreas de la empresa intervienen en todos los procesos de operaciones. El giro del negocio está basado en la producción y comercialización de la bebida.

### 6.2.3. Requerimiento de equipos y herramientas

Tabla n°21: Equipos y herramientas necesarias

Equipos	Cantidad	Costo Unitario	Costo unitario + IVA	Valor Total
<b>Maquinaria</b>				
Marmita de doble chaqueta	4	1.666,67	1.900,00	7.600,00
Máquina llenadora de líquido	4	2.719,30	3.100,00	12.400,00
Máquina etiquetadora de botella	3	2.631,58	3.000,00	9.000,00
Purificador de Agua - 6 etapas	1	438,60	500,00	500,00
<b>Total</b>	12	7.456,14	8.500,00	29.500,00
<b>Vehículos</b>				
Camioneta Chevrolet D-MAX CS	1	26.990,00	30.768,60	30.768,60
<b>Total</b>	1	26.990,00	30.768,60	30.768,60
<b>Herramientas</b>				
Refrigeradora industrial 5 puertas	4	4.869,57	5.600,00	22.400,00
Congelador industrial 150lt	4	331,57	377,99	1.511,96
Dispensador de cinta de embalaje	8	1,75	2,00	16,00
<b>Total</b>	16	5.202,89	5.979,99	23.927,96
<b>Oficina</b>				
Computadoras	3	877,19	1.000,00	3.000,00
Sillas	8	104,39	119,00	952,00
Escritorios	4	315,79	360,00	1.440,00
Impresora	1	263,16	300,00	300,00
<b>Total</b>	16	1.297,37	1.779,00	5.692,00
<b>Total General</b>	<b>29</b>	<b>39.649,03</b>	<b>45.248,59</b>	<b>89.888,56</b>

### 6.3. Estructura organizacional

La empresa está a cargo del Gerente General, quien toma las decisiones en base a la gestión que realizan los gerentes de las 4 áreas importantes de la empresa: Operaciones, Finanzas, Marketing y Recursos Humanos. El área de Operaciones abarca el proceso de producción, bodega y manejo de inventarios y la distribución a los distintos canales.

#### 6.3.1. Organigrama estructural

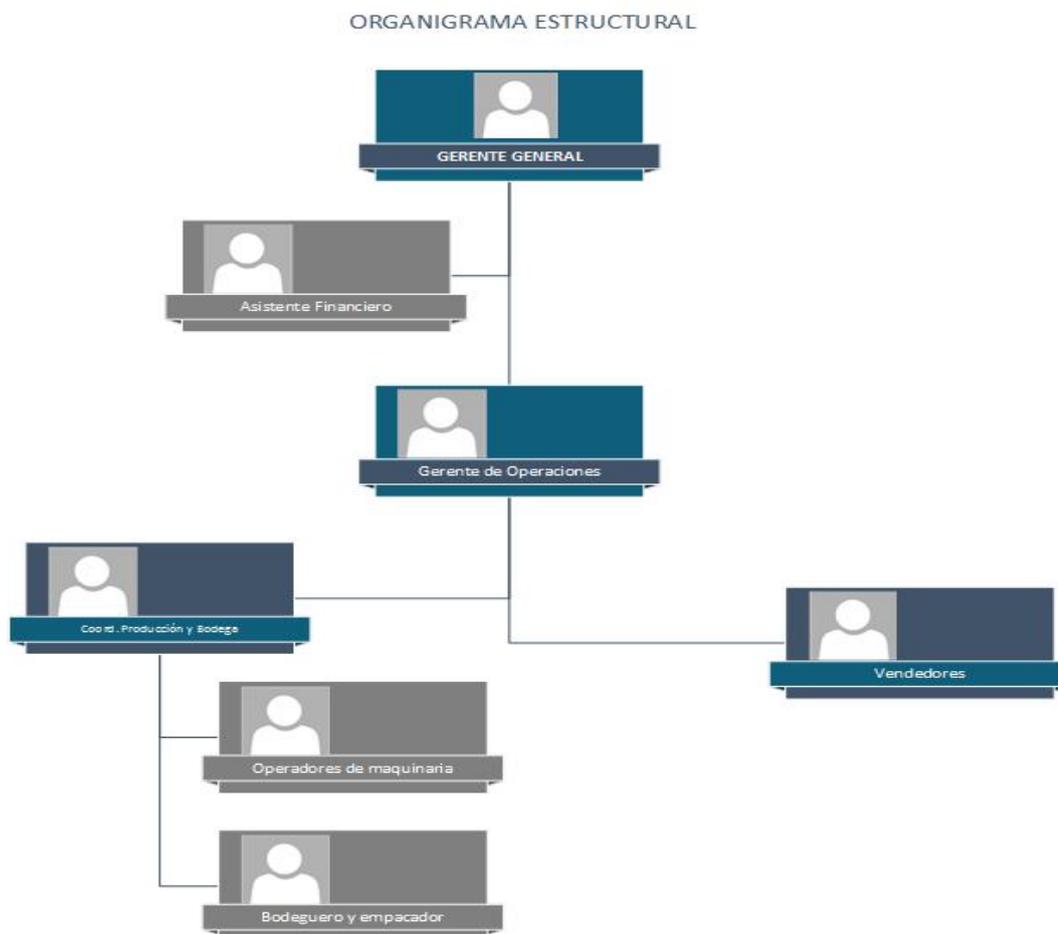


Figura n°7: Organigrama estructural

#### 6.3.2. Presupuesto sueldos y salarios

Tabla n°22: Presupuesto de sueldos y salarios

Cargo	N° de personas	Sueldo base	Comisiones	Sueldo mensual	Sueldo anual cargo	Sueldo anual total
Gerente General	1	1,000.00	-	1,000.00	12,000.00	12,000.00
Gerente de operaciones	1	800.00	-	918.77	11,025.20	11,025.20
Coordinador de producción	1	600.00	-	696.70	8,360.40	8,360.40
Operadores de maquinaria	2	366.00	-	436.88	5,242.58	10,485.16
Bodeguero y empacador	1	366.00	-	436.88	5,242.58	5,242.58
Vendedor	1	366.00	100.00	547.92	6,574.98	6,574.98
Asistente financiero	1	366.00	-	436.88	5,242.58	5,242.58
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>3,864.00</b>	<b>100.00</b>	<b>4,474.03</b>	<b>53,688.32</b>	<b>58,930.90</b>

La nómina total anual necesaria para pagar a los 8 trabajadores que componen la empresa asciende a \$ 58,930.90 considerando sueldos base, comisiones, fondos de reserva, décimo tercera y décimo cuarta remuneraciones.

#### 6.3.3. Descripción de funciones y puestos de trabajos

Tabla n°23: Descripción de funciones y puestos de trabajo

<b>Cargo</b>	<b>Descripción de funciones</b>
<b>Gerente General</b>	Toma decisiones para la empresa, da soporte a todas las áreas de la empresa, encargado de las áreas de finanzas, marketing y recursos humanos.
<b>Gerente de operaciones</b>	Encargado de los procesos de producción, distribución y manejo de inventarios de la empresa. Toma decisiones sobre todo lo que tiene relación con el producto. Coordina la distribución del producto a los canales de distribución.
<b>Coordinador de producción</b>	Coordina el proceso de producción. Verifica el funcionamiento del proceso desde que empieza a realizarle la bebida hasta colocar el producto final en las cajas. Gestiona los inventarios de la empresa.
<b>Operadores de maquinaria</b>	Se encargan del manejo de la maquinaria que elabora el producto.
<b>Bodeguero y empacador</b>	Etiqueta y empaca el producto final, coloca el producto en cajas y lo envía a las bodegas. Se encarga del manejo y movilización interna del inventario. Recibe un pedido y cuenta el número de unidades para la venta.
<b>Vendedor</b>	Se encarga de visitar a los canales de distribución, verificar que el producto este en perchas. Concreta ventas hacia nuevos canales de distribución.
<b>Asistente financiero</b>	Asiste en el área de finanzas. Se encarga del pago a proveedores y pago de nómina de empleados. Realiza la gestión de cobranzas de la empresa.

#### **6.3.4. Marco Legal**

La empresa es una compañía limitada, en la que el gerente general es el responsable de la toma de decisiones de la empresa. Se escoge este tipo de empresa para que los socios no tengan responsabilidad en las decisiones de la empresa. Los requisitos de constitución de una empresa de alimentos y bebidas son los siguientes:

Tabla n°24: Requisitos para la creación de la empresa

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben cumplir los requisitos de la Superintendencia de Compañías para la creación de la empresa.</li> <li>• El Anexo 7 contiene los requisitos de la Superintendencia de Compañías. Una vez constituida la empresa, se debe cumplir con los siguientes requisitos para la elaboración de alimentos y bebidas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener la certificación de buenas prácticas de manufactura</li> <li>2. Inscribir el volumen de ventas en el Ministerio de Industrias y Productividad</li> <li>3. Obtener un permiso de funcionamiento y registro sanitario por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria</li> <li>4. Cumplir con las normas técnicas que indica el INEN para este tipo de industrias</li> </ol> </li> </ul>
---

Adaptado de: (ANFAB, 2015)

## 7. ANÁLISIS FINANCIERO

### 7.1. Proyección financiera

#### 7.1.1. Estado de Resultados

Tabla n°24: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
Estado de resultados proyectado	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 189.927,75	\$ 225.412,96	\$ 267.528,06	\$ 317.511,75	\$ 376.834,16
Costo de los productos vendidos	\$ 126.065,14	\$ 142.084,79	\$ 156.679,17	\$ 173.271,39	\$ 192.150,45
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 63.862,60</b>	<b>\$ 83.328,17</b>	<b>\$ 110.848,89</b>	<b>\$ 144.240,37</b>	<b>\$ 184.683,71</b>
Gastos sueldos	\$ 23.817,57	\$ 25.482,38	\$ 26.343,68	\$ 27.234,10	\$ 28.154,61
Gastos generales	\$ 43.844,00	\$ 37.921,13	\$ 41.034,70	\$ 38.185,93	\$ 39.376,10
Gastos de depreciación	\$ 1.420,56	\$ 1.420,56	\$ 1.420,56	\$ 760,56	\$ 430,56
Gastos de amortización	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y</b>	<b>\$ (5.519,53)</b>	<b>\$ 18.204,09</b>	<b>\$ 41.749,95</b>	<b>\$ 77.759,78</b>	<b>\$ 116.422,44</b>
Gastos de intereses	\$ 4.321,74	\$ 3.556,85	\$ 2.696,39	\$ 1.728,45	\$ 639,58
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>\$ (9.841,26)</b>	<b>\$ 14.647,25</b>	<b>\$ 39.053,55</b>	<b>\$ 76.031,33</b>	<b>\$ 115.782,86</b>
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 2.197,09	\$ 5.858,03	\$ 11.404,70	\$ 17.367,43
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ (9.841,26)</b>	<b>\$ 12.450,16</b>	<b>\$ 33.195,52</b>	<b>\$ 64.626,63</b>	<b>\$ 98.415,43</b>
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 2.739,04	\$ 7.303,01	\$ 14.217,86	\$ 21.651,40
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (9.841,26)</b>	<b>\$ 9.711,13</b>	<b>\$ 25.892,51</b>	<b>\$ 50.408,77</b>	<b>\$ 76.764,04</b>

#### 7.1.2. Balance General

Tabla n°25: Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO					
	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 89.624,85	\$ 94.159,16	\$ 114.414,80	\$ 158.672,96	\$ 223.614,27
<i>Corrientes</i>	\$ 10.124,41	\$ 26.546,82	\$ 58.690,58	\$ 114.176,85	\$ 190.016,28
<i>No Corrientes</i>	\$ 79.500,45	\$ 67.612,34	\$ 55.724,22	\$ 44.496,11	\$ 33.598,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 40.579,21	\$ 35.402,39	\$ 29.765,53	\$ 23.614,92	\$ 11.792,19
<i>Corrientes</i>	\$ 7.423,22	\$ 9.133,87	\$ 11.244,93	\$ 13.810,18	\$ 11.792,19
<i>No Corrientes</i>	\$ 33.155,99	\$ 26.268,52	\$ 18.520,60	\$ 9.804,74	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 49.045,64	\$ 58.756,77	\$ 84.649,27	\$ 135.058,04	\$ 211.822,08
<b>Valoración Empresa</b>	\$ 89.624,85	\$ 94.159,16	\$ 114.414,80	\$ 158.672,96	\$ 223.614,27

#### 7.1.3. Flujo de Efectivo

Tabla n°26: Estado de flujo de efectivo proyectado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
Descripción	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ (15.890,02)	\$ 18.892,29	\$ 34.695,00	\$ 58.088,12	\$ 79.346,39
Actividades de Inversión	\$ (91.388,56)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 98.196,43	\$ (6.122,58)	\$ (6.887,47)	\$ (7.747,92)	\$ (8.715,87)	\$ (9.804,74)
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ 6.807,87</b>	<b>\$ (22.012,59)</b>	<b>\$ 12.004,82</b>	<b>\$ 26.947,08</b>	<b>\$ 49.372,25</b>	<b>\$ 69.541,65</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ (132.126,96)	\$ (127.296,13)	\$ 95.957,32	\$ 540.995,00	\$ 1.261.541,39
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>\$ 6.807,87</b>	<b>\$ (154.139,55)</b>	<b>\$ (115.291,32)</b>	<b>\$ 122.904,40</b>	<b>\$ 590.367,25</b>	<b>\$ 1.331.083,04</b>

#### 7.1.4. Estado de Flujo de Caja

Tabla n°27: Estado de flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	\$ -	\$ (5.519,53)	\$ 18.204,09	\$ 41.749,95	\$ 77.759,78	\$ 116.422,44
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 6.365,19</b>	<b>\$ 29.550,26</b>	<b>\$ 52.193,08</b>	<b>\$ 86.174,73</b>	<b>\$ 123.036,59</b>
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>\$ 6.807,87</b>	<b>\$ 4.106,68</b>	<b>\$ (14.711,77)</b>	<b>\$ (30.032,70)</b>	<b>\$ (52.921,02)</b>	<b>\$ 93.558,80</b>
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>\$ (91.388,56)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 21.205,75</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (84.580,69)</b>	<b>\$ 10.471,87</b>	<b>\$ 14.838,49</b>	<b>\$ 22.160,38</b>	<b>\$ 33.253,71</b>	<b>\$ 237.801,14</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (45.302,12)</b>	<b>\$ 1.483,98</b>	<b>\$ 5.592,83</b>	<b>\$ 12.624,75</b>	<b>\$ 23.391,89</b>	<b>\$ 227.572,37</b>

### 7.1.5. Conclusiones de los estados financieros

- De acuerdo al estado de resultados, no existe utilidad durante el primer año del proyecto en el que el gasto es mayor al ingreso neto por ventas, a partir del segundo año ya se tiene una utilidad al final del período.
- Dentro del Balance general, la valoración de la empresa se muestra favorable debido a la maquinaria y las cuentas por cobrar. En el anexo 8 se encuentra el Balance general detallado del proyecto.
- El flujo de efectivo de la empresa se muestra negativo hasta el tercer año, el precio de venta del producto no consigue la utilidad necesaria para que el flujo de efectivo sea positivo en los primeros años considerando un alto costo del ginseng. En el anexo 9 se encuentra el estado de flujo de efectivo detallado.
- Como se muestra en el flujo de caja, no existen grandes excedentes de dinero sino hasta el quinto año, el efectivo circula de manera rápida en la empresa. En el anexo 10 se encuentra el estado de flujo de caja detallado.

### 7.2. Inversión inicial

Tabla n°28: Inversión inicial

Inversiones PPE	\$ 89.888,56
Inversiones Intangibles	\$ 1.500,00
Inventarios	\$ 6.807,87
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 98.196,43</b>

La inversión inicial para la puesta en marcha del negocio asciende a \$98,196.43, considerando la inversión de producción, planta y equipos; inversión de un software interno e inversión de materia prima para elaboración del producto.

#### 7.2.1. Capital de trabajo

Tabla n°29: Estructura del capital de trabajo

ESTRUCTURA DEL CAPITAL		
Propio	60%	\$ 58.917,86
Deuda L/P	40%	\$ 39.278,57

El 60% del capital de trabajo es propio y el otro 40% es financiado mediante préstamo a 5 años en el Banco Pichincha. Considerando una tasa de interés de 11,83% anual, el valor de la cuota es de \$870,36. El Anexo 11 contiene la proforma del préstamo.

### 7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

#### 7.3.1. VAN, TIR, IR, Período de recuperación

Tabla n°30: VAN, TIR, IR y Período de recuperación del proyecto

Criterios de Inversión Proyecto	
<b>VAN</b>	\$ 101.783,22
<b>IR</b>	\$ 2,20
<b>TIR</b>	36,31%
<b>Periodo Recuperación</b>	4,02

De acuerdo al VAN, el proyecto es rentable; es positivo considerando la gran inversión inicial y el CAPM de 12,91%. El IR nos muestra que por cada dólar invertido, se obtiene 1 dólar con 20 centavos de retorno adicionales. La TIR es mayor a la tasa de descuento de la evaluación del proyecto y los inversionistas pueden estar tranquilos en poder recuperar su inversión al inicio del 4to año del proyecto.

## 7.4. Índices Financieros

Tabla n°31: Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS	AÑO					INDUSTRIA
	1	2	3	4	5	
<b>LIQUIDEZ</b>						
Índice de liquidez	1,36	2,91	5,22	8,27	16,11	2,15
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Índice de endeudamiento	0,83	0,60	0,35	0,17	0,06	2,27
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación de inventarios	4,60	4,04	3,49	3,08	2,76	1,58
Período de cuentas por cobrar	45,77	41,26	35,94	31,31	27,27	43,03
<b>RENTABILIDAD</b>						
Margen de utilidad	-5%	4%	10%	16%	20%	9%
ROA	-11%	10%	23%	32%	34%	13%
ROE	-20%	17%	31%	37%	36%	23%

1. Se cuenta con liquidez a partir del primer año de operaciones.
2. La capacidad de endeudamiento varía en el transcurso del proyecto y va decreciendo para el quinto año.
3. El período de cuentas por cobrar es alto, sin embargo para el último año del proyecto decrece de manera considerable.
4. El proyecto empieza a tener rentabilidad en el segundo año, donde empieza a tener un crecimiento moderado.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- El plan de negocios realizado justifica la producción y comercialización de bebida embotellada con base de horchata y ginseng, permitiendo plantear objetivos sustentables a mediano y largo plazo.
- El entorno externo se muestra favorable para el proyecto; leyes contra bebidas azucaradas, existencia de varios proveedores de materia prima y escasa competencia directa impulsan el crecimiento del producto, todo esto pese a la actual situación económica que vive el país.
- De acuerdo con el criterio de los especialistas, el producto es viable y el proceso de realización del mismo no es complicado. Gracias a la encuesta y al focus group realizados se percibe un interés en el mercado objetivo planteado, que consideran novedosa la combinación de horchata y ginseng.
- Gracias al análisis del entorno externo y al análisis del cliente, se puede observar que la oportunidad de negocio existe; se puede generar una necesidad de consumo brindando más de un beneficio en el producto.
- Se realizan un total del 15 estrategias de marketing, que se enfocaran en penetrar el mercado de bebidas naturales y generar un posicionamiento en la mente de los consumidores. Si bien el plan de marketing es costoso, con la implementación del mismo, se espera incrementar las ventas de manera considerable en distintas épocas del año.
- La empresa tiene definidos sus objetivos a mediano y largo plazo, su estructura organizacional y la descripción de los cargos de los trabajadores. Como inversión inicial, se compran un total de 12 máquinas, 1 vehículo, 16 herramientas y electrodomésticos de apoyo y 12 inmuebles de oficina, que tienen un costo total de \$ 89.888,56. La nómina total del primer año para 8 empleados asciende a \$ 58.930,40.
- El proyecto es rentable financieramente: presenta un VAN de \$101.783,22, el cual es favorable considerando una inversión de \$98.196,43. Se tiene un TIR de 36,31%, que es superior a la tasa de 12,91% que se obtuvo como CAPM. Los inversionistas recuperan su inversión a inicios del cuarto año. Los índices financieros indican que el proyecto tiene una rentabilidad superior a la de la industria según el CIU.

## Referencias

- A1, P. (2015). *SISTEMA DE GESTION INTEGRAL DE LA CALIDAD, AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO ALIMENTOS Y BEBIDAS*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/descargas/MicrositioCalidad/Empresas/NORMA-SUBSECTOR-ALIMENTOS-Y-BEBIDAS-PROYECTO-A1.pdf>
- agronegocios. (8 de julio de 2014). *Productores de Loja exportan horchata a Estados Unidos*. Obtenido de [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial\\_alimentos.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_alimentos.pdf)
- ANFAB. (25 de Marzo de 2015). *Cómo crear una empresa de alimentos en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.anfab.com/wp/como-crear-una-empresa-de-alimentos-en-el-ecuador/>
- BCE. (Enero de 2016). *ESTUDIO MENSUAL DE OPINIÓN EMPRESARIAL*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201601.pdf>
- COMEX. (2015). *RESOLUCIÓN No. 011-2015*. Obtenido de [http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos\\_que\\_tendran\\_incremento\\_de\\_precio.pdf](http://www.eluniverso.com/sites/default/files/archivos/2015/03/productos_que_tendran_incremento_de_precio.pdf)
- Congreso Nacional. (2012). *LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Ley-Org%C3%A1nica-de-Defensa-del-Consumidor.pdf>
- Cuida tu futuro. Manejar bien el dinero, e. b. (2016). *PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA EN ECUADOR*. Obtenido de <http://www.cuidatufuturo.com/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador-2/>
- dgasf. (24 de Jun de 2015). *Just one-third of consumers claim to have a healthy diet*. Obtenido de [http://www.foodnavigator.com/Market-Trends/Just-one-third-of-consumers-claim-to-have-a-healthy-diet?utm\\_source=RSS\\_text\\_news&utm\\_medium=RSS\\_feed&utm\\_campaign=RSS\\_Text\\_News](http://www.foodnavigator.com/Market-Trends/Just-one-third-of-consumers-claim-to-have-a-healthy-diet?utm_source=RSS_text_news&utm_medium=RSS_feed&utm_campaign=RSS_Text_News)
- ecuadorencifras. (2013). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Revistas/Postdata/postdata01/files/assets/downloads/page0006.pdf>
- EKOS. (Marzo de 2014). *Zoom al sector alimenticio*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- EKOS. (2014). *Zoom al sector alimenticio*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- EKOS. (Septiembre de 2015). *LA INDUSTRIA EN ECUADOR*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>
- Formación Gerencial. (27 de Enero de 2015). *Ranking y Estadísticas Redes Sociales Ecuador*. Obtenido de <http://blog.formaciongerencial.com/2014/05/16/ranking-redes-sociales-ecuador-mayo-2014/>

- Guayaquil, C. d. (Marzo de 2009). *El Sector Industrial del Ecuador*. Obtenido de [http://www.industrias.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.industrias.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf)
- IEPI. (2016). *Patentes de Invención*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/patentes/>
- INDULOJA. (2016). *Forestea Natural*. Obtenido de <http://www.induloja.com/index.php/productos/forestea-natural>
- INEC. (Julio de 2009). *COSTUMBRES Y PRÁCTICAS DEPORTIVAS DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios\\_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf)
- INEC. (2012). *FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (Junio de 2012). *INEC*. Obtenido de Unidad de Análisis de Síntesis: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciuu.pdf>
- INEN. (2012). *REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 068:2012*. Obtenido de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte\\_068.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_068.pdf)
- Lambin, J. J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado* (Segunda Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Comercio Exterior. (Febrero de 2016). *ATRACCIÓN DE INVERSIONES, LÍNEAS DE FINANCIAMIENTO Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES MARCARON LA AGENDA DEL MINISTRO AULESTIA EN IRÁN*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/atraccion-de-inversiones-lineas-de-financiamiento-y-promocion-de-exportaciones-marcaron-la-agenda-del-ministro-aulestia-en-iran/>
- Pacific Credit Rating. (2014). *INFORME SECTORIAL ECUADOR: ALIMENTOS*. Obtenido de [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial\\_alimentos.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_alimentos.pdf)
- Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva*. En M. Porter. Compañía Editorial Continental.
- PROFITAS. (2012). *Patrones de Consumo de los Hogares Ecuatorianos*. Obtenido de <http://www.profitas.com/blog/wp-content/uploads/BRIEF-EVOLUCION-DEL-CONSUMO-EN-ECUADOR.pdf>
- Registro Oficial. (Junio de 2012). *R.O. N°729 Suplemento*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2012/junio/code/20319/registro-oficial-no-729--jueves-21-de-junio-del-2012-suplemento>
- Superintendencia de Compañías. (2016). *PORTAL DE INFORMACIÓN / SECTOR SOCIETARIO. Compañía por Actividad Económica*. Obtenido de [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%3)

b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Eco  
nomica%27%5d

United Nations. (2015). *Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100*. Obtenido de  
<https://populationpyramid.net/es/ecuador/2015/>

UNIVERSO, E. (13 de Julio de 2010). *Los envases biodegradables ganan espacio en el mercado*.  
Obtenido de [http://www.eluniverso.com/2010/07/13/1/1356/envases-  
biodegradables-ganan-espacio-mercado.html](http://www.eluniverso.com/2010/07/13/1/1356/envases-biodegradables-ganan-espacio-mercado.html)

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Matriz EFE

Factores externos clave				
Oportunidades		Valor	Clasific.	Valor pond.
1	El consumo de bebidas consideradas como no saludables (altas en azúcar y alcohólicas) a través de diferentes mecanismos. HORTEA es una bebida natural con bajo contenido de azúcar, por lo que estará exenta de estas restricciones.	0,1	3	0,3
2	Para incentivar el cambio de matriz productiva, las bebidas azucaradas y energizantes están gravadas con un 45% de tasa arancelaria a su importación.	0,09	3	0,27
3	HORTEA es un producto con concepto natural, por lo que entre sus ingredientes no constan colorantes artificiales, creando un valor agregado.	0,07	3	0,21
4	El sector de producción de bebidas tiene una participación de 16,3% en el PIB del Ecuador, siendo esta la más representativa.	0,04	2	0,08
5	HORTEA se enfoca en personas que cuidan de su salud y practican deporte. En este último se registra que un 31,6% de la población de la sierra ecuatoriana se mantiene activa físicamente.	0,1	4	0,4
6	Los acuerdos comerciales recientes con China permiten que la empresa tenga facilidad de adquirir maquinaria procedente de dicho país.	0,08	2	0,16
7	Se podrán ahorrar costos de publicidad al utilizar redes sociales cuya popularidad permite una difusión rápida y segmentada de información sobre el producto.	0,04	2	0,08
8	Entre los diferentes gastos de los ecuatorianos, un 27.80% de sus ingresos son destinados a la compra de alimentos y bebidas, representando el mayor gasto.	0,07	4	0,28
9	Forestea, es la única bebida a base de horchata fabricada en el Ecuador. Por lo que representa una única competencia directa.	0,1	3	0,3
10	Para la adquisición de la horchata, existen más de 120 proveedores ubicados en el Ecuador, en su mayoría concentrados en Loja	0,1	4	0,4
Amenazas				
1	La sociedad ecuatoriana tiene una preferencia sobre las bebidas alcohólicas. A pesar de ser perjudiciales para la salud, personas entre 19 a 24 años son los mayores consumidores.	0,06	2	0,12
2	La demanda del laboral ha sufrido decrecimientos desde enero de este año, siendo ya un 6,2% menos en relación ha dicho mes hasta la actualidad	0,05	2	0,1
3	De acuerdo al CIIU de la empresa, existen alrededor de 116 empresas cuya actividad económica se basa en la producción de bebidas no alcohólicas.	0,07	2	0,14
4	Se requiere patentar la idea de negocio y la marca en el IEPI, para asegurar la originalidad del producto.	0,03	4	0,12
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,96</b>

### Anexo 2

#### Encuesta

#### Encuesta para el proyecto de tesis

**Género:** F / M

**Edad:**

Buenos Días, Soy estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas de la Universidad de las Américas. El objetivo de esta encuesta es averiguar sobre el posible consumo de un nuevo producto, todos los datos obtenidos serán para un fin académico, para elaborar mi proyecto final de carrera. Marque con una X las respuestas.

#### 1. ¿Con que frecuencia consume bebidas naturales?

Frecuencia de consumo	Respuesta
-----------------------	-----------

Nunca	
1 vez por semana	
2 – 3 veces por semana	
3 – 5 veces por semana	
Más de 5 veces por semana	

**2. ¿Qué beneficios busca al momento de consumir una bebida natural?**

Beneficios	Respuesta
Hidratarse	
Refrescarse	
Calmar la sed	
Cuidar su salud	
Otros	

Otros: \_\_\_\_\_

**3. ¿Conoce usted los beneficios de la horchata?**

	Respuesta
Si	
No	

**4. ¿Conoce usted los beneficios del ginseng?**

	Respuesta
Si	
No	

**5. ¿Qué tan interesante es para usted la idea de una bebida elaborada con horchata y ginseng?**

Lugares	Respuesta
Muy Interesante	
Interesante	
Regular	
Poco interesante	
Nada interesante	

**6. ¿En qué presentaciones le gustaría comprar una bebida de horchata y ginseng?**

Beneficios	Respuesta
Embotellada en envases plásticos	
Embotellada en envases de vidrio	
En polvo para preparar	
En fundas para infusión	
Otros	

Otros: \_\_\_\_\_

**7. ¿Con qué frecuencia consumiría usted una bebida embotellada de horchata mezclada con ginseng?**

Frecuencia de consumo	Respuesta
Nunca	
1 vez por semana	
2 – 3 veces por semana	
3 – 5 veces por semana	
Más de 5 veces por semana	

**8. De los siguientes atributos que debe tener una bebida, para usted ¿Cuáles son los más importantes? Escoja 3.**

Atributos	Respuesta
Precio	
Envase	
Calidad	
Etiquetado	
Sabor	
Cantidad	

**9. ¿Cuida usted de su salud consumiendo productos naturales?**

Frecuencia	Respuesta
Siempre	
Ocasionalmente	
Rara vez	
Nunca	

**10. ¿Dónde compra usted bebidas naturales?**

Lugares	Respuesta
Tiendas	
Restaurantes	
Supermercados	
Mercados	
Otros	

Otros: \_\_\_\_\_

**11. ¿Dónde consume usted bebidas naturales?**

Lugares	Respuesta
Casa	
Trabajo	
Universidad	
Restaurantes	
Sitios de ocio	
Otros	

Otros: \_\_\_\_\_

**12. ¿En qué lugares le gustaría comprar horchata mezclada con ginseng?**

Lugares	Respuesta
Tiendas	
Restaurantes	
Supermercados	
Mercados	
Otros	

Otros: \_\_\_\_\_

**13. Dentro de la siguiente tabla, seleccione el rango de precios en el que compraría el producto en sus distintas presentaciones.**

	Rango de precios en dólares					
	0.50 - 1	1 - 1.50	1.50 - 2	2 - 2.50	2.50 - 3	3 en adelante
Embotellada en envases plásticos						
Embotellada en envases de vidrio						

En polvo para preparar						
En fundas para infusión						

**14. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir al momento de comprar una bebida de horchata con ginseng?**

Lugares	Respuesta
25% más de bebida	
Por la compra de una botella la segunda a mitad de precio	
Sorteo de premios	
Sorteo de entradas a eventos deportivos / conciertos	
Si no está conforme con el producto, le devolvemos su dinero	

Otros: \_\_\_\_\_

**15. ¿En qué medios le gustaría recibir las promociones de este producto?**

Lugares	Respuesta
Televisión	
Radio	
Periódicos	
Revistas	
Redes sociales	
Otros	

Otros: \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias por completar la encuesta!

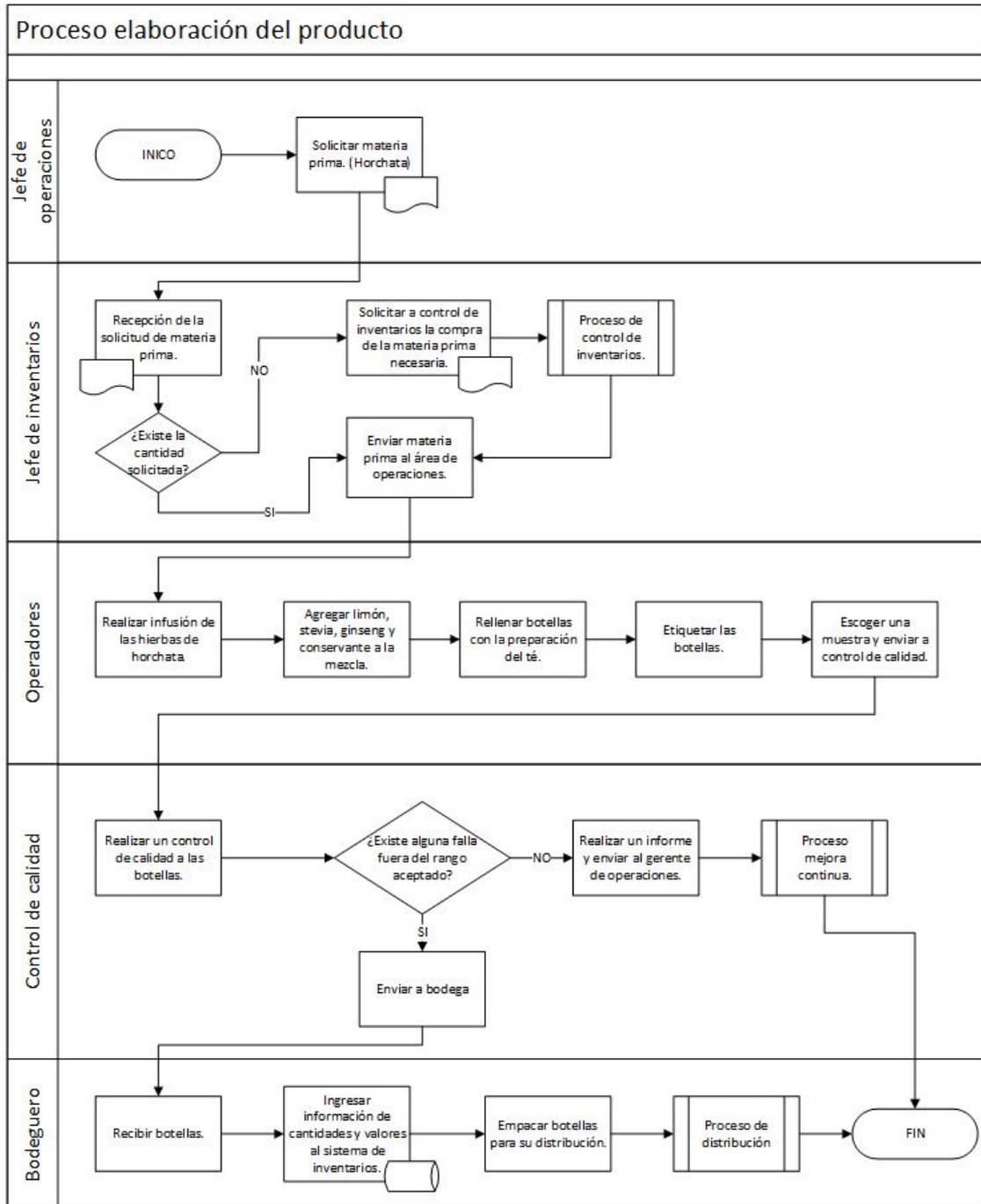
### Anexo 3

Matriz de localización

Factores	Ponderación	Terreno A		Terreno B		Terreno C	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Arriendo	0.15	9	1.35	10	1.50	8	1.20
Localización	0.10	8	0.80	5	0.50	5	0.50
Espacio	0.15	6	0.90	6	0.90	10	1.50
Parqueaderos	0.05	5	0.25	5	0.25	8	0.40
Bodega	0.10	7	0.70	5	0.50	8	0.80
Servicios Básicos	0.10	8	0.80	6	0.60	8	0.80
Infraestructura	0.15	8	1.20	6	0.90	8	1.20
Distancia del hogar	0.05	10	0.50	3	0.15	3	0.15
Distancia C.D.	0.15	8	1.20	6	0.90	6	0.90
<b>Total</b>	1.00	69.00	7.70	52.00	6.20	64.00	7.45

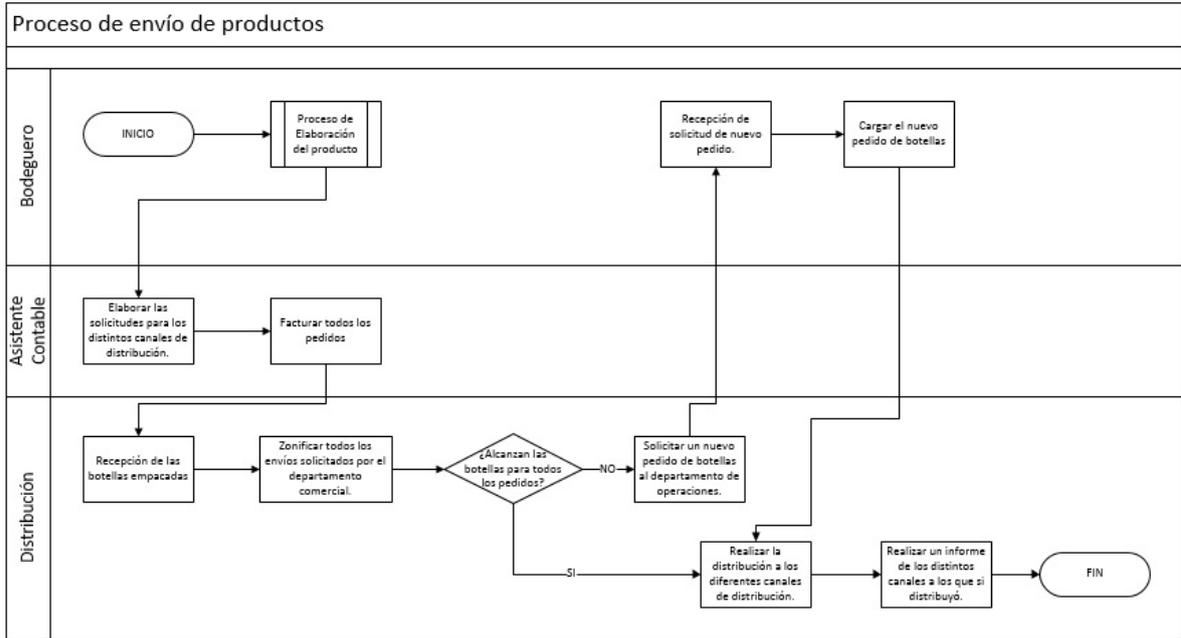
## Anexo 4

### Flujograma del proceso de elaboración del producto



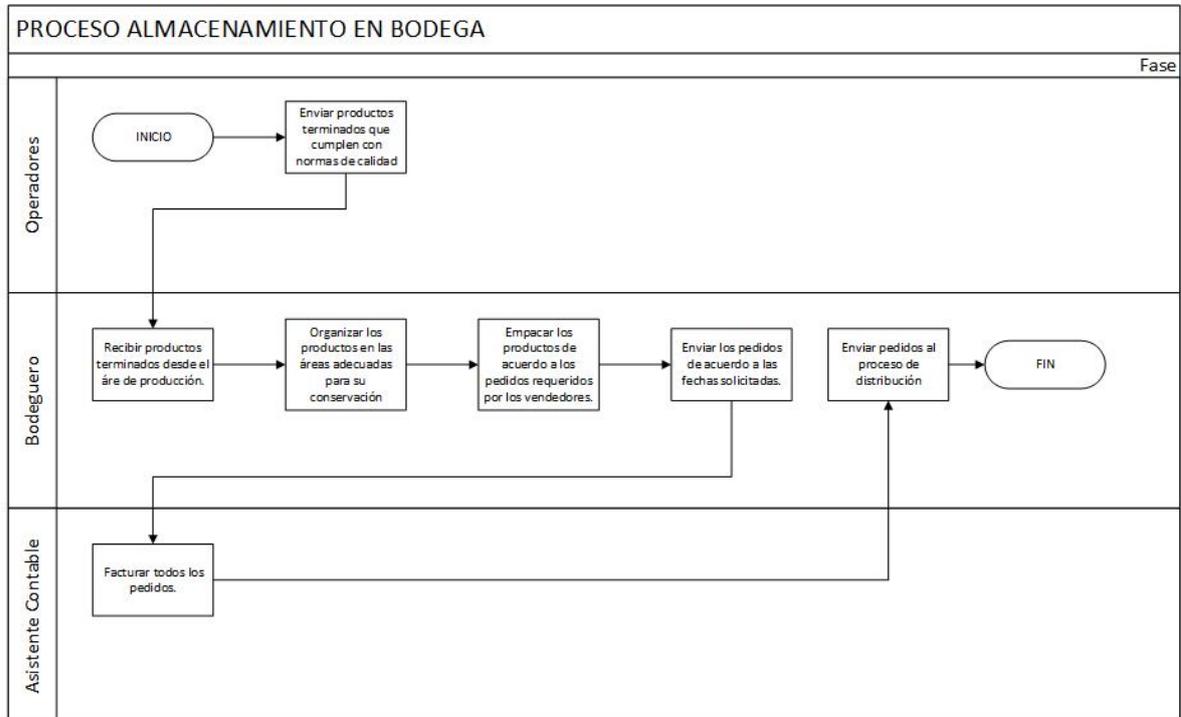
## Anexo 5

### Flujograma del proceso de envío de productos



## Anexo 6

### Flujograma del proceso de almacenamiento en bodega



## **Anexo 7**

Requisitos de la superintendencia de compañías para la creación de una Sociedad Anónima o una Compañía Limitada

1. Reservar el nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías
2. Elaborar los contratos de constitución de la empresa
3. Abrir una cuenta del capital de constitución de la empresa. Para esto se necesita la copia de cédulas de los socios y la participación de cada uno. En el caso de la empresa \$400 por ser una compañía limitada
4. Llevar donde un notario la copia de todos los documentos que se realizó anteriormente y realizar una escritura pública
5. Llevar la escritura pública a la Superintendencia de compañías para su aprobación
6. Publicar en un periódico la creación de una nueva empresa con el nombre de la misma
7. Obtener el permiso municipal pagando la patente
8. Obtener el permiso del cuerpo de bomberos para iniciar las operaciones
9. Inscribir la empresa en el registro mercantil
10. Realizar la junta general de accionistas, en donde se decide a los representantes legales
11. Inscribir los nombre de los representantes legales en el registro mercantil
12. Conseguir un RUC en el SRI
13. Llevar el RUC al banco en el que se abre la cuenta de la empresa para empezar a disponer de ese dinero

Adaptado de: (Cuida tu futuro. Manejar bien el dinero, 2016)

## Anexo 8

### Balance general del proyecto

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 105.004,30</b>	<b>\$ 89.624,85</b>	<b>\$ 94.159,16</b>	<b>\$ 114.414,80</b>	<b>\$ 158.672,96</b>	<b>\$ 223.614,27</b>
<b>Corrientes</b>	\$ 13.615,74	\$ 10.124,41	\$ 26.546,82	\$ 58.690,58	\$ 114.176,85	\$ 190.016,28
Efectivo	\$ 6.807,87	\$ (15.204,73)	\$ (3.199,91)	\$ 23.747,17	\$ 73.119,42	\$ 142.661,07
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 17.220,48	\$ 20.437,87	\$ 24.256,39	\$ 28.788,34	\$ 34.167,02
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 804,00	\$ 923,00	\$ 1.060,00	\$ 1.216,00	\$ 1.396,00
Inventarios Materia Prima	\$ 6.531,27	\$ 7.007,87	\$ 8.045,15	\$ 9.235,89	\$ 10.604,02	\$ 11.313,09
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 276,60	\$ 296,78	\$ 340,71	\$ 391,14	\$ 449,08	\$ 479,11
<b>No Corrientes</b>	\$ 91.388,56	\$ 79.500,45	\$ 67.612,34	\$ 55.724,22	\$ 44.496,11	\$ 33.598,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 89.888,56	\$ 89.888,56	\$ 89.888,56	\$ 89.888,56	\$ 86.588,56	\$ 86.588,56
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 11.588,11	\$ 23.176,22	\$ 34.764,34	\$ 42.392,45	\$ 52.990,56
Intangibles	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 46.086,44</b>	<b>\$ 40.579,21</b>	<b>\$ 35.402,39</b>	<b>\$ 29.765,53</b>	<b>\$ 23.614,92</b>	<b>\$ 11.792,19</b>
<b>Corrientes</b>	\$ 6.807,87	\$ 7.423,22	\$ 9.133,87	\$ 11.244,93	\$ 13.810,18	\$ 11.792,19
Cuentas por pagar proveedores	\$ 6.807,87	\$ 7.304,66	\$ 8.385,86	\$ 9.627,02	\$ 11.053,10	\$ 11.792,19
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 118,56	\$ 748,00	\$ 1.617,90	\$ 2.757,09	\$ -
<b>No Corrientes</b>	\$ 39.278,57	\$ 33.155,99	\$ 26.268,52	\$ 18.520,60	\$ 9.804,74	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 39.278,57	\$ 33.155,99	\$ 26.268,52	\$ 18.520,60	\$ 9.804,74	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 58.917,86</b>	<b>\$ 49.045,64</b>	<b>\$ 58.756,77</b>	<b>\$ 84.649,27</b>	<b>\$ 135.058,04</b>	<b>\$ 211.822,08</b>
Capital	\$ 58.917,86	\$ 58.917,86	\$ 58.917,86	\$ 58.917,86	\$ 58.917,86	\$ 58.917,86
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (9.872,22)	\$ (161,09)	\$ 25.731,42	\$ 76.140,19	\$ 152.904,23
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Valoración Empresa</b>	<b>\$ 105.004,30</b>	<b>\$ 89.624,85</b>	<b>\$ 94.159,16</b>	<b>\$ 114.414,80</b>	<b>\$ 158.672,96</b>	<b>\$ 223.614,27</b>

## Anexo 9

### Estado de flujo de efectivo del proyecto

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ (15.890,02)	\$ 18.892,29	\$ 34.695,00	\$ 58.088,12	\$ 79.346,39
Utilidad Neta	\$ -	\$ (9.872,22)	\$ 9.711,13	\$ 25.892,51	\$ 50.408,77	\$ 76.764,04
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ (6.017,80)	\$ 9.181,16	\$ 8.802,49	\$ 7.679,35	\$ 2.582,35
+ Depreciación	\$ -	\$ 11.588,11	\$ 11.588,11	\$ 11.588,11	\$ 10.928,11	\$ 10.598,11
+ Amortización	\$ -	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
- Δ CxC	\$ -	\$ (17.220,48)	\$ (3.217,39)	\$ (3.818,52)	\$ (4.531,95)	\$ (5.378,68)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ (804,00)	\$ (119,00)	\$ (137,00)	\$ (156,00)	\$ (180,00)
- Δ Inventario MP	\$ (6.531,27)	\$ (476,60)	\$ (1.037,28)	\$ (1.190,74)	\$ (1.368,13)	\$ (709,07)
- Δ Inventario SF	\$ (276,60)	\$ (20,18)	\$ (43,93)	\$ (50,43)	\$ (57,94)	\$ (30,03)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 6.807,87	\$ 496,79	\$ 1.081,20	\$ 1.241,16	\$ 1.426,07	\$ 739,10
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 118,56	\$ 629,44	\$ 869,90	\$ 1.139,18	\$ (2.757,09)
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (91.388,56)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (91.388,56)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 98.196,43	\$ (6.122,58)	\$ (6.887,47)	\$ (7.747,92)	\$ (8.715,87)	\$ (9.804,74)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 39.278,57	\$ (6.122,58)	\$ (6.887,47)	\$ (7.747,92)	\$ (8.715,87)	\$ (9.804,74)
+ Δ Capital	\$ 58.917,86	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 6.807,87	\$ (22.012,59)	\$ 12.004,82	\$ 26.947,08	\$ 49.372,25	\$ 69.541,65
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ (132.126,96)	\$ (127.296,13)	\$ 95.957,32	\$ 540.995,00	\$ 1.261.541,39
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	\$ 6.807,87	\$ (154.139,55)	\$ (115.291,32)	\$ 122.904,40	\$ 590.367,25	\$ 1.331.083,04

## Anexo 10

### Estado de flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		\$ (5.519,53)	\$ 18.204,09	\$ 41.749,95	\$ 77.759,78	\$ 116.422,44
(+) Gastos de depreciación		\$ 11.588,11	\$ 11.588,11	\$ 11.588,11	\$ 10.928,11	\$ 10.598,11
(+) Gastos de amortización		\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 13,78	\$ 2.197,09	\$ 5.858,03	\$ 11.404,70	\$ 17.367,43
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		\$ 17,18	\$ 2.739,04	\$ 7.303,01	\$ 14.217,86	\$ 21.651,40
(=) <b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		\$ 6.365,19	\$ 29.550,26	\$ 52.193,08	\$ 86.174,73	\$ 123.036,59
<b>INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ 6.807,87	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ 4.106,68	\$ (14.711,77)	\$ (30.032,70)	\$ (52.921,02)	\$ (77.857,41)
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 171.416,21
(=) <b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ 6.807,87	\$ 4.106,68	\$ (14.711,77)	\$ (30.032,70)	\$ (52.921,02)	\$ 93.558,80
<b>INVERSIONES</b>	\$ (91.388,56)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>RECUPERACIONES</b>						
(+) Recuperación Área Producción		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.470,61
(+) Recuperación Área administrativa		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.735,14
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	\$ (91.388,56)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.205,75
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (84.580,69)	\$ 10.471,87	\$ 14.838,49	\$ 22.160,38	\$ 33.253,71	\$ 237.801,14

## Anexo 11

### Proforma del préstamo para el capital de trabajo



RUC: 1790010937001

## CONDICIONES Y COSTO TOTAL DEL CREDITO

Fecha:	12/06/2016	Producto:	PRODUCTIVO (COMERCIAL)
Plazo (Meses):	60	Fecha Inicio Pago:	12-jul-2016
Estado Civil:	Soltero	Frecuencia de Pago:	Mensual
Tasa Interés Nominal:	11.23%	Tipo de Tasa:	Reajustable
Tipo de sistema de Amortización:	FRANCES	Tasa Contribución Solca:	0,28 %
Valor Bien Inmueble:	N/A		

Datos Financiamiento	Valores	Periodicidad	Explicación
Monto Financiado (USD)	39278.57		Monto del crédito solicitado
Monto líquido (USD)	39082.18		Monto acreditado en la cuenta
Cuota Financiera (USD)	863.67	Mensual	Valor correspondiente al capital e interés
Cuota Total (USD)	880.69	Mensual	Valor cuota financiera
Plazo / Número de cuotas	60	Mensual	Número de cuotas a pagar por el cliente en todo el plazo del crédito
Tasa Interés Nominal (%)	11.23	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio de crédito.
Tasa de Interés activa efectiva referencial para el segmento (%)	11.33	Anual	Es la tasa de interés anual que iguala el valor presente de los flujos de los desembolsos con el valor presente de los flujos de servicio del crédito del segmento
Tasa Interés efectiva anual (%)	11,83	Anual	(TEA) Es igual al interés anual efectivo, dividido para el capital inicial. Las tasas de interés nominal y efectiva difieren cuando el período de capitalización es distinto de un año. La tasa de interés efectiva es más alta mientras más corto es el período de capitalización