



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE JUGOS
PRENSADOS EN FRÍO DE FRUTAS Y VEGETALES ECUATORIANOS A
ESTADOS UNIDOS

AUTOR

Michelle Carolina Cumba Ayala

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE JUGOS PRENSADOS
EN FRÍO DE FRUTAS Y VEGETALES ECUATORIANOS A ESTADOS
UNIDOS

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

Profesora Guía

MSc. María Auxiliadora Rovayo

Autor

Michelle Carolina Cumba Ayala

AÑO

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

María Auxiliadora Rovayo

MSc.

C.C. 171358207-8

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

María Dolores Muñoz Alarcón

C.C. 171447863-1

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.

Michelle Carolina Cumba Ayala

C.C 172167665-6

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a Mariuxi Rovayo, quien fue más que mi tutora una guía; que con su entusiasmo, conocimiento, disposición y entrega supimos llevar adelante este proyecto.

A Dios, porque él me da la fuerza que necesito para ser la mejor versión de mi misma y poder alcanzar todas mis metas.

A mis padres y abuelito, por haber sentado en mí las bases de conocimiento, valores y principios, por las que llegue a ser la persona que soy ahora, sin ellos no lo habría logrado.

Finalmente, a todas las personas que se mostraron entusiastas con sus conocimientos y me ayudaron a completar este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Ciro y Marcela, y a mi abuelito Rafael de manera especial, ya que han sido las personas que han estado a mi lado incondicionalmente y han tenido las palabras precisas para aconsejarme y darme fuerzas durante toda mi vida personal y estudiantil.

A Carlos León, por ser parte fundamental de mi vida, brindarme el amor más sincero y ser más que mi novio mi mejor amigo.

A mis amigas, por estar conmigo y alegrar mi vida en los momentos más difíciles.

“No te rindas, por favor no cedas, aunque el frío queme, aunque el miedo muerda, aunque el sol se esconda, y se calle el viento, aún hay fuego en tu alma, aún hay vida en tus sueños. Porque la vida es tuya y tuyo también el deseo, porque cada día es un comienzo nuevo, porque esta es la hora y el mejor momento”

Mario Benedetti

RESUMEN

Antecedentes

Ecuador, es considerado un país mega-diverso debido a su ubicación geográfica, su clima y su tierra, resultando así en una producción extensa de frutas y vegetales. Por otra parte, Estados Unidos presenta índices de crecimiento económico y altos estándares de vida, generando cambios en el consumo de las personas, que se inclinan mayormente por la adquisición de alimentos naturales, buscando también justicia social y medioambiental. La oportunidad que se genera para Ecuador es debido a la oferta que existe de materia prima y a la demanda de este tipo de productos, obedeciendo al interés por impulsar la diversificación de exportaciones de productos manufacturados que sean competitivos en un mercado internacional.

Métodos

Este plan de negocios se basa en el análisis para determinar la factibilidad del proyecto. Analizando el entorno externo de ambos países; el comportamiento de la industria, mayormente en Estados Unidos; la determinación de las preferencias y necesidades de los consumidores mediante encuestas y entrevistas, conjuntamente que permita establecer la oportunidad de negocio; seguido por el planteamiento de una apropiada mezcla de marketing que haga coherencia con la evaluación financiera del proyecto.

Resultados

Al realizar el análisis del entorno externo y el análisis al cliente, se aprecia claramente que Estados Unidos presenta un escenario atractivo para la inversión extranjera con índices de estabilidad política, económica y corporativa, que a su vez se complementan con los cambios hacia tendencias saludables de consumo. De igual manera, Ecuador es un país donde la

agricultura representa el 6,1% del PIB, donde pequeños productores aplican prácticas socialmente responsables. Igualmente, se muestra alta competitividad en el mercado y altas barreras de entrada a la industria de Estados Unidos. Los consumidores se caracterizan por adquirir productos que sean socialmente responsables con el consumidor y el medioambiente. Al identificar una oportunidad de negocio en el estado de California, se crea "AndeanJuices", jugos prensados en frío realizados a base de frutas y vegetales ecuatorianos, siguiendo estrictas normas de calidad para ingresar a este mercado estadounidense. Finalmente, la evaluación financiera muestra una inversión inicial de \$98.115.00 y se confirma la viabilidad del proyecto con un Valor Actual Neto de \$118,111.09 y una Tasa Interna de Retorno del 86%.

ABSTRACT

Background

Given its extensive production of fruits and vegetables, its geographical location, climate and land, Ecuador is considered a mega-diverse country. On the other hand, United States presents economic growth rates and high standards of living; characteristics that generate changes in the eating behavior of their inhabitants. These people are mostly inclined by the consumption of natural food, and seek for social and environmental justice. The supply of raw materials and the demand for these type of products in America, generates an opportunity for Ecuador. It also approaches the diversification of exports for manufactured products, generating value to compete internationally.

Methods

This business plan is based on the analysis to determine the feasibility of the project. Analyzing the external environment of both countries; the behavior of industry, mostly in the United States; The determination of preferences and needs of consumers through surveys and interviews, together to establish the business opportunity; Followed by the approach of an appropriate marketing mix that is consistent with the financial evaluation of the project.

Results

Results

When analyzing the external environment and analyzing the client, it is clear that the United States presents an attractive scenario for foreign investment with indices of political, economic and corporate stability, which in turn are complemented by changes towards healthy trends in consumption. Equally, Ecuador is a country where agriculture represents 6.1% of GDP, where small producers apply socially responsible practices. Likewise, it shows high competitiveness in the market and high barriers of entry to the United States industry. Consumers are characterized by purchasing products that are socially

responsible with the consumer and the environment. Identifying a business opportunity in the state of California creates "Andean Juices", cold pressed juices made from Ecuadorian fruits and vegetables, following strict quality standards to enter this US market. Finally, the financial evaluation shows an initial investment of \$ 98,115.00 and confirms the viability of the project with a Net Present Value of \$ 118,111.09 and an Internal Rate of Return of 86%.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	1
2 Análisis de entorno.....	3
2.1 Análisis de entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno Político-Legal Ecuador	3
2.1.2 Entorno Político-Legal Estados Unidos.....	4
2.1.3Entorno EconómicoEcuador	4
2.1.4Entorno Económico Estados Unidos.....	5
2.1.5Entorno Social Ecuador	6
2.1.6Entorno Social Estados Unidos	7
2.1.7Entorno TecnológicoEcuador.....	8
2.1.8Entorno Tecnológico Estados Unidos	9
2.1.9Entorno Ecológico Ecuador	9
2.2 Análisis de la industria	10
2.3 CONCLUSIONES ANÁLISIS EXTERNO	12
3. Análisis del cliente.....	14
3.1. Entrevistas en profundidad a expertos.....	14
3.1.1. Entrevista a María Augusta Gómez	14
3.1.2 Entrevista a Dominique Blanchette.....	15
3.2. Entrevistas en profundidad a clientes	16
3.2.1 Entrevista a Stefanía Rocha	16
3.2.2 Entrevista a Carolina Jaramillo	17
3.3 Encuestas.....	18
3.4 Conclusiones	19
3.4.1 Preferencias del cliente.....	19
3.4.2 Necesidades del cliente	21
4. Oportunidad de negocio.....	22

5. Plan de Marketing	23
5.1 Estrategia General de Marketing	23
5.1.2 Propuesta de valor.....	25
5.2 Mezcla de Marketing.....	26
5.3 Presupuesto de marketing	35
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	37
6.1 Misión	37
6.2 Visión.....	37
6.3 Objetivos de la organización	37
6.3.1 Objetivos Estratégicos (largo plazo)	37
6.3.2 Objetivos Específicos (mediano plazo)	38
6.4 Plan de operaciones	38
6.5 Estructura organizacional	41
6.5.1 Estructura legal.....	41
6.5.2. Diseño Organizacional.....	42
6.5.2.1. Tipo de estructura	42
6.5.2.2. Organigrama	42
7 Evaluación Financiera	44
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	44
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	45
7.2.1 Inversión Inicial	46
7.2.2 Capital de trabajo.....	46
7.2.3 Estructura de capital	46
7.3 Proyecciones de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	47
7.3.1 Proyección de Estado de Resultados	47
7.3.2 Proyección Estado de Situación Financiera.....	48
7.3.3 Proyección estado de flujo de efectivo.....	48
7.3.4 Proyección estado de flujo de caja	49
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	49

7.4.1 Cálculo de la tasa de descuento	49
7.4.2 Criterios de valoración	49
7.5 Índices financieros	50
8 Conclusiones	52
REFERENCIAS	54
ANEXOS	61

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

“Los países en vías de desarrollo se enfrentan a un doble reto: llenar la brecha que los separa del mundo desarrollado y reestructurar sus economías de tal manera que sean competitivas en la nueva economía global” (Kozikowski, 2013). Hoy en día, países en vías de desarrollo como Ecuador buscan competir en varios campos con países que son potencia a nivel mundial, aprovechando ciertas ventajas como sus recursos naturales, buscando satisfacer gustos exigentes a este tipo de clientes.

Con lo dicho anteriormente, mediante este plan de negocios se desea determinar la factibilidad que puede tener la exportación de jugos prensados en frío al mercado de California. Si bien es cierto distintos factores naturales ayudan a que Ecuador tenga una producción de frutas y vegetales de calidad, sin embargo el mayor reto no es solo determinar las ventajas competitivas que se pueda tener, más bien es encontrar la forma de explotar estos recursos naturales, con la incorporación eficiente de tecnología y conocimiento en varios campos que permitan mejora procesos clave para la producción de jugos y así obtener un producto de calidad que pueda ser apreciado por los consumidores y competir con productos internacionales.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

- Determinar la factibilidad técnica y financiera para la creación de una empresa productora, comercializadora y exportadora de jugos prensados en frío realizados a base de frutas y vegetales ecuatorianos al estado de California en Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar el entorno externo y la industria a la cual se dirigirá la empresa tanto de Ecuador como de Estados Unidos, con el fin de determinar las principales oportunidades y amenazas que puede enfrentar la producción en el país de origen como la comercialización en el país de destino.

- Determinar los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores en el estado de California con respecto a productos naturales provenientes de pequeños productores ecuatorianos.
- Comprobar la oportunidad que existe al exportar jugos prensados en frío al estado de California, basándose en los resultados del análisis del entorno externo, de la industria y el análisis del cliente.
- Proponer un adecuado plan de marketing, donde su estrategia, mercado objetivo y su mezcla de 4P's, encaminen la estructura del negocio y se generen una propuesta de valor.
- Describir la filosofía y estructura organizacional acorde a un plan de operaciones ordenado que describa todas las actividades de la empresa, tomando en cuenta maquinaria y tiempo, asociándolos con el planteamiento de la misión, visión y objetivos a corto y largo plazo.
- Evaluar los principales estados, flujos e indicadores financieros, a fin de determinar la viabilidad que tendría poner en marcha el proyecto.

2 Análisis de entorno

2.1 Análisis de entorno externo

2.1.1 Entorno Político-Legal Ecuador

Tabla1: Factores de impacto político legal Ecuador

FACTORES DE IMPACTO POLÍTICO LEGAL ECUADOR	
FACTOR	IMPACTO
Se renueva el Sistema General de Preferencias Arancelarias entre Estados Unidos y Ecuador con vigencia hasta el año 2017 (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).	Un sistema que exonera de impuestos a productos importados desde Ecuador es un factor que mejora las relaciones comerciales entre los países.
Según la fuente Pro Ecuador, el gobierno nacional apoya la inversión productiva, sobre todo la sustitución selectiva de importaciones. Es así que se creó el programa "Ecuador República de Oportunidades", que consta de una gira por varios países, con el objetivo explorar varios campos entre ellos la manufactura. La vicepresidenta de la cámara de comercio de Estados Unidos confirmó apoyo para reforzar el comercio entre ambas naciones (Pro Ecuador, 2016).	Se crea una oportunidad dada por organizaciones al promocionar la comercialización de productos ecuatorianos manufacturados a nivel internacional, con el objetivo de incentivar negociaciones entre ambas partes.
Según la ley modificada de compañías, el proceso de creación de una nueva empresa en Ecuador durará menos de una semana, esto se debe a un nuevo proceso simplificado de constitución por vía electrónica que se llevará a cabo por medio de una plantilla elaborada por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (PBPLAW,2014).	Se crea una oportunidad importante en Ecuador, al tener un proceso que agilite la creación de una empresa volviéndolo más eficiente.
La obtención del certificado "FAIRTRADE" por una empresa significa que los productores y comerciantes han cumplido con sus criterios, los cuales están destinados a corregir el desequilibrio de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad de los mercados y la injusticia del comercio convencional. Y, la certificación "RAINFOREST" se compromete a la conservación del medio ambiente en América Latina mediante actividades de investigación e iniciativas en distintas comunidades (Pro Ecuador, 2013).	La obtención de estos certificados comprende el cumplimiento de normas sociales, medioambientales, criterios de comercio justo, formas de pago, con el objetivo de crear consciencia en los consumidores, apoyar a distintas causas y solucionar problemas sociales.

2.1.2 Entorno Político-Legal Estados Unidos

Tabla 2: Factores de impacto político legal Estados Unidos

FACTORES DE IMPACTO POLÍTICO LEGAL ESTADOS UNIDOS	
FACTOR	IMPACTO
Estados Unidos, con puntajes mínimos (1) en lo que concierne a riesgo de transferencia, expropiación y guerra, es un país que ofrece un entorno estable y predecible para la inversión empresarial, situándose entre los países con menor índice de riesgo político y de seguridad empresarial, los cuales se refieren a fuerzas o eventos políticos que puedan interferir con las operaciones normales de una empresa (USA Department of Commerce, 2015).	Mediante estos indicadores se confirma un ambiente propicio que facilita la dinámica de los negocios en el país.
Se espera un mejor escenario en el año 2017, después de que un nuevo presidente asuma el control. Por ahora, se genera incertidumbre en los mercados de Estados Unidos por las futuras elecciones, los mercados optan por tomar perspectivas a largo plazo debido a la volatilidad que se vivirá en el 2016 (Bank of America, 2016).	Existe temor en los mercados debidos a la incertidumbre que generan las elecciones, lo que puede afectar a nuevos inversionistas, entre ellos exportadores, por las decisiones que están tomando los mercados.
Doing Business nos muestra indicadores de protección a los inversionistas minoritarios y comercio transfronterizo, donde índices como: el grado de transparencia, gobernanza corporativa, transparencia corporativa, tiempo documental para exportar e importar tienen puntajes bajos y positivos. Por otro lado, los costos de importación, muestran puntajes altos y negativos por transporte y documentación (Doing Business, 2016).	La transparencia gubernamental como corporativa en Estados Unidos es un factor diferenciador y positivo para un inversor. En cuanto al comercio transfronterizo, se muestra positivo respecto a tiempo y papeleo, lo que optimiza recursos. Sin embargo los costos de importar se vuelven un problema para el exportador.
Estados Unidos es un país que depende altamente de las importaciones, dicho régimen se encuentra liberalizado, sin embargo, se encuentra condicionado a requisitos de carácter técnico y sanitario. Distintas agencias tienen la función de establecer los procedimientos de vigilancia y control en cumplimiento a las leyes federales. Los requisitos no arancelarios para la entrada de alimentos a Estados Unidos son: Ley contra el Bioterrorismo, donde se toma en cuenta el registro de instalaciones alimenticias, notificación previa de alimentos importados, establecimiento y mantenimiento de registros (SIICEX, 2015).	Existen varias barreras no arancelarias que se aplican cuando se trata del ingreso de alimentos a Estados Unidos, donde varias organizaciones se encargan de que las leyes se cumplan, lo cual dificulta la entrada de un producto extranjero.

2.1.3 Entorno Económico Ecuador

Tabla 3: Factores de impacto económico Ecuador

FACTORES DE IMPACTO ECONÓMICO ECUADOR	
FACTOR	IMPACTO
Constantes devaluaciones de la moneda de países vecinos reducen la competitividad ecuatoriana, y el decremento en el precio del petróleo, han hecho que Ecuador viva un actual descenso económico, el cual ha incrementado la inflación y el desempleo, esto se proyecta hasta el año 2017 (Analista Económico, 2016).	La baja en el precio del crudo genera incertidumbre económica en el país y se proyectan los mismos resultados para el año 2017, lo cual es un factor negativo ya que puede afectar tanto a la inversión nacional como a la extranjera.
El sector agrícola en el Ecuador representa el 6,1% del Producto Interno Bruto. En el año 2014, presentó resultados sobre la variación en el volumen de producción de cultivos permanentes, los cuales fueron positivos, especialmente en productos como: banano, cacao, café, caña de azúcar y palma africana (BCE, 2014).	Dentro de la economía ecuatoriana el sector agrícola es de suma importancia por su variedad de cultivos de todo tipo. Sin embargo, muchos de ellos no se han explotado en su totalidad. Con una ventaja natural proporcionada por sus condiciones climáticas y suelos fértiles, el país ha presentado resultados positivos en los productos que han sido explotados.

2.1.4 Entorno Económico Estados Unidos

Tabla 4: Factores de impacto económico Estados Unidos

FACTORES DE IMPACTO ECONÓMICO ESTADOS UNIDOS	
FACTOR	IMPACTO
Estados Unidos tiene la principal economía del mundo. En el año 2015, el crecimiento económico alcanzó 2,6%, impulsado por el consumo doméstico, bajas tasas de interés y una dinámica generación de empleo. Se espera que el país mantenga el mismo nivel de crecimiento en el 2016, impulsado principalmente por el consumo, así como por la inversión en modernización corporativa (SantanderTrade, 2016). De igual manera, esto puede verse reflejado en el estado de California, que presenta la sexta economía más grande del mundo; con un PIB de 2.4 trillones de dólares en el año 2015 y un crecimiento del 3.29%, donde se ha creado más puestos de trabajo que en ningún otro estado (AJED.ASSEMBLY, 2016).	La economía de Estados Unidos presenta resultados positivos, impulsados principalmente por el alto consumo de las personas; esto genera oportunidades para las empresas al momento de querer comercializar productos en este país; especialmente a un estado como el de California que es uno de los principales motores económicos para el país.

FACTORES DE IMPACTO ECONÓMICO ESTADOS UNIDOS	
FACTOR	IMPACTO
Representando el 25% del total de exportaciones no petroleras ecuatorianas, Estados Unidos es el principal socio comercial del país. De igual forma, es el país que más importa jugos de frutas y vegetales en el mundo (2.066.721 toneladas en el 2015) (TradeMap, 2015).	Se genera confianza al ser Estados Unidos el principal socio comercial de Ecuador, lo cual brinda oportunidades a empresas que quieran invertir en este país, más aun cuando se muestra un alto índice de importación de jugos.
La agricultura en Estados Unidos representa 1,4% del PIB, siendo California el estado de mayor participación, representando más del 12% de la producción agrícola en todo el país (SantanderTrade, 2016).	Al ser California el estado de mayor participación en producción agrícola representa una alta competencia para empresas que venden productos agrícolas o que tienen en su composición este tipo de productos.

2.1.5 Entorno Social Ecuador

Tabla 5: Factores de impacto social Ecuador

FACTORES DE IMPACTO SOCIAL ECUADOR	
FACTOR	IMPACTO
Ecuador es uno de los 17 países mega diversos del mundo, donde se conserva una variedad de prácticas tradicionales y modalidades de manejo de la tierra; selección de cultivos y utilización de los mismos; y recursos silvestres, lo que brinda una calidad nutricional inigualable en la producción de frutas y hortalizas (Heifer-Ecuador, 2016).	Hoy en día no es común utilizar métodos tradicionales, pero Ecuador al incorporar este tipo de prácticas tiene como objetivo buscar nuevos mercados, ya que brinda una diferenciación especial más aun cuando se trata de alimentos, los cuales hoy en día son muy manipulados.
La empleabilidad en el sector agrícola está conformada principalmente por mestizos, indígenas, montubios y blancos. En términos de educación, del 56% de las personas que conforman este sector, el 14% ha cursado la secundaria y el 11% la educación básica (Foros Ecuador, 2015).	Como se puede observar, el nivel académico de las personas que se dedican de lleno a este sector es pobre, por lo que es importante causar un impacto social que beneficie y de oportunidades a personas pertenecientes a este estrato social.

2.1.6 Entorno Social Estados Unidos

Tabla 6: Factores de impacto social Estados Unidos

FACTORES DE IMPACTO SOCIAL ESTADOS UNIDOS	
FACTOR	IMPACTO
Estados Unidos, con una población de 324 millones de habitantes, posee un ingreso familiar neto disponible ajustado promedio per cápita es de 41,071 USD al año. En términos de empleo, el 68% de las personas de 15 a 64 años de edad en el país tiene un empleo remunerado, donde un 90% de adultos entre las edades de 25 a 64 años han culminado la educación media superior (OECD, 2016).	El poder adquisitivo de los estadounidenses es muy alto. Por otro lado, los indicadores de empleo y educación reflejan prosperidad lo cual es positivo por su nivel de educación y consumo.
Según los datos más recientes, la fundación TheState of Obesity indica que más del 20% de las personas en Estados Unidos son obesas, en su mayoría gente adulta, por otro lado, los rangos de obesidad infantil se han mantenido estables, pero tampoco han disminuido. Esta enfermedad está concentrada principalmente en la raza latina y negra. Se registra que el 30% de casos de hipertensión son causados por la obesidad y en este país uno de cada tres adultos tiene presión alta (State of Obesity, 2016). Por otro lado, California promete ser el estado más saludable de los Estados Unidos hasta el año 2022 (Let'sGetHealthy, 2017). Es así que este estado experimentó la tasa de cambio más lenta en la prevalencia del tabaquismo y la obesidad desde el año 2012 al 2016 (UnitedHealthFoundation, 2016).	La mala alimentación y la falta de actividad física es un factor alarmante en Estados Unidos, lo cual está desencadenando enfermedades mortales. Por lo tanto, es una oportunidad brindar un producto sano y de calidad a mercados como el de California, donde la gente está empezando a preocuparse más por su estado de salud dejando de lado el tabaquismo y la mala alimentación.
En Estados Unidos existe un segmento de mercado conocidos como "LOHAS" (Life of Health and Sustainability), por su comportamiento amigable con el medio ambiente adaptándolo a productos, servicios y conductas. Además, este grupo se caracteriza por ser sofisticado y educado, buscando solucionar problemas sociales con su ideología (Natural Marketing Institute, 2016).	La existencia de grupos interesados por factores sociales al adquirir un producto es una oportunidad para empresas que ofrecen este tipo de atributos a los consumidores, siendo un impacto positivo tanto para la persona que lo adquiere como para la sociedad en sí.

FACTORES DE IMPACTO SOCIAL ESTADOS UNIDOS	
FACTOR	IMPACTO
La industria de jugos en Estados Unidos ha sufrido un decremento del 4% en el 2015. La principal razón de esta caída se debe al rechazo hacia el azúcar y los ingredientes artificiales por parte de los consumidores, los cuales se han vuelto saludablemente conscientes de estas bebidas, perjudicando a marcas de jugos que no son 100% naturales (Euromonitor,2016).	Este cambio en las tendencias de consumo por parte del mercado estadounidense ofrece una oportunidad a nuevas marcas que ofrezcan productos 100% naturales, ya que este mercado está ya familiarizados con productos que ofrecen estos beneficios.

2.1.7Entorno TecnológicoEcuador

Tabla 7: Factores de impacto tecnológico Ecuador

FACTORES DE IMPACTO TECNOLÓGICO ECUADOR	
FACTOR	IMPACTO
El sistema prensado en frío es una tecnología nueva en Ecuador, sin embargo en otros países como Estados Unidos están ya familiarizados con sus beneficios, los mismos que buscan extraer todos los nutrientes, enzimas, vitaminas y minerales de frutas y vegetales mediante presión hidráulica en frío (HealthyDrinks, 2016).	Este sistema brinda una diferenciación especial, ya que produce jugos o smoothies de excelente calidad, 100% naturales, manteniendo la fruta pura; a diferencia de los jugos exprimidos, donde los nutrientes se eliminan, consecuencia del calor generado por las máquinas que se utilizan. Por otro lado, es una oportunidad para que países como Ecuador empiecen a adquirir este tipo de tecnologías.
La ciudad de Quito cuenta con un centro de diseño, innovación y desarrollo tecnológico (CEDIT), al servicio de las pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de cambiar la matriz productiva con énfasis en desarrollo de productos, línea de producción y manufactura automatizada que permite fomentar el progreso tecnológico (Vicepresidencia, 2016).	Estos centros de desarrollo tecnológico permiten a empresas nacionales generar un valor agregado en sus líneas de producción mediante el uso de maquinaria moderna, logrando de esta forma abaratar costos.

2.1.8 Entorno Tecnológico Estados Unidos

Tabla 8: Factores de impacto tecnológico Estados Unidos

FACTORES DE IMPACTO TECNOLÓGICO ESTADOS UNIDOS	
FACTOR	IMPACTO
El puerto de Los Ángeles forma parte de los 10 más importantes puertos en Estados Unidos, el mismo que cuenta con 27 terminales principales de carga, incluyendo localidades para manejo de vehículos, contenedores, productos de carga seca, líquida, y refrigerada. El terminal alberga cargueros de hasta 250,000 toneladas de peso muerto y un acceso ferroviario para la entrega de mercancía; convirtiéndose en el puerto más importante para Ecuador con una representación del 40% del total de mercancía ecuatoriana que ingresa por vía marítima al país (Pro Ecuador, 2014).	La tecnología a nivel logístico que se tiene hoy en día facilita el comercio y la logística internacional, más aun en países desarrollados como Estados Unidos que incluyen puertos de última tecnología, siendo un factor muy importante para los inversores al momento de querer exportar un producto que requiere cuidados específicos para mantenerlo en buen estado.

2.1.9 Entorno Ecológico Ecuador

Tabla 9: Factores de impacto ecológico Ecuador

FACTORES DE IMPACTO ECOLÓGICO ECUADOR	
FACTOR	IMPACTO
La diversidad en los sistemas de producción tradicional brinda servicios ambientales al planeta (Heifer-Ecuador, 2016). Ecuador es uno de los países más biodiversos del mundo, sin embargo está expuesto a enormes amenazas, con una de las tasas más altas de deforestación (Naturaleza y cultura internacional, 2016).	La regulación de plagas, enfermedades, la fertilidad de los suelos y la polinización son los beneficios que se obtiene al utilizar una metodología más tradicional en una plantación, lo cual no produce emisiones de gases o la propagación de químicos en el medio ambiente que pueden afectar la salud de la persona que consume productos realizados a base de productos agrícolas.
El proyecto BIOTRADE es impulsado por la UNCTAD, el cual es un cuerpo intergubernamental que busca sacar el máximo potencial de los países subdesarrollados, por medio de sus recursos naturales, logrando que no sólo se genere ingresos para las comunidades locales sino que, además se contribuya al aprovechamiento sostenible de la biodiversidad de sus tierras (UNCTAD, 2016).	Mantener la agro-biodiversidad en el planeta es un objetivo muy interesante que se ha planteado este tipo de organizaciones, las cuales impulsan a países como Ecuador a preservar su peculiar ecosistema, el cual se ve constantemente amenazado. La oportunidad está en adoptar la cultura de este tipo de organizaciones para generar mercados donde se pueda explotar esta materia prima, evitando la pérdida de frutas y vegetales, además de generar beneficios económicos para las personas que viven de su entorno, siendo ecológicamente responsables con el planeta.

2.2 Análisis de la industria

Partida arancelaria: 200990 (Mezcla de jugo de frutas u otros frutos incluido el mosto o de hortalizas incluidas silvestres, sin fermentar y sin adición de alcohol, incluido con adición de azúcar u otro edulcorante). Ver estadísticas de importación y exportación en el **Anexo 1**.

Amenaza de nuevos competidores (Baja)

La industria de jugos en Estados Unidos exige distintos requisitos que deben cumplirse al querer ingresar por primera vez a esta. El primer paso es registrarse en la U.S Food and Drug Administration (FDA), que es la organización que regula todos los alimentos e ingredientes de alimentos introducidos y ofrecidos en los Estados Unidos. En caso de importación, los alimentos deberán cumplir las mismas leyes y reglamentos como los alimentos producidos en Estados Unidos, además de registros como: fabricantes de alimentos, procesadores, empacadores, transportistas, distribuidores, receptores, titulares, importadores (FDA, 2016). A esto se suma la alta inversión que requiere exportar un producto a este país, por costos de transporte, certificados, distribución, etc. Por lo tanto al existir tantas trabas para ingresar al mercado la amenaza es considerada baja.

Poder de negociación de proveedores (Medio-Bajo)

Ecuador, al estar situado en la mitad del mundo cuenta con microclimas ideales que benefician a la producción de frutas y vegetales con una variedad y calidad que genera ventaja competitiva. Sin embargo, proveedores que brinden la calidad requerida no siempre es fácil de conseguir por lo que el poder de negociación aumenta. Por otro lado, este sector requiere de muchos cuidados y mayor inversión, donde se están buscando recursos para lograr que mayor variedad de frutas exóticas tengan mayor resistencia para la comercialización internacional (Pro Ecuador, 2015). Por lo tanto el poder de negociación con los proveedores de frutas y vegetales es medio-bajo.

Poder de negociación con clientes (Medio-Alto)

En una industria donde grandes empresas son muy reconocidas por los clientes como Coca Cola con el producto Minute Maid, pequeñas empresas pueden entrar a competir mediante la producción de nuevos e innovadores productos, que atienden a los gustos de los consumidores locales, o vender a precios más bajos con el fin de estimular el gasto del consumidor (Hoovers, 2016). “El marketing es un importante componente en la cadena de la industria utilizada para generar demanda y crear una lealtad del consumidor” (ChangeLabSolution, 2012). Hoy en día la demanda sigue constante, donde los consumidores buscan jugos de mejor calidad, ya sea de frutos exóticos o utilizando un sistema más puro como el prensado en frío (Euromonitor, 2016). Existen muchas marcas posicionadas en la industria de jugos, sin embargo, el crear una verdadera diferenciación con respecto al origen, calidad y promoción de un producto, el poder de negociación con los clientes se torna medio alto.

Amenaza de productos sustitutos (Alta)

El mercado de bebidas no alcohólicas en Estados Unidos comprende: gaseosas, té, café, agua embotellada, bebidas para deportistas y bebidas energizantes, donde todos estos tipos llegan a ser productos sustitutos de los jugos. El volumen de mercado en el año 2014 fue de 2,2% impulsado principalmente por las bebidas gaseosas, las mismas que han sido la mayor representación a grande de ingestión de líquidos en los Estados Unidos. Las marcas que lideran esta industria son: Nestlé, PureLife, Poland Spring, Dasani y Aquafina. En una industria de bebidas tan amplia, donde todos los productos satisfacen las mismas necesidades (MarketRealist, 2016). La amenaza de productos sustitutos es alta.

Rivalidad entre competidores (Alta)

La industria es amplia y la demanda de bebidas no alcohólicas es impulsada por los gustos del consumidor. La rentabilidad de las empresas en particular depende de una comercialización eficaz. Las grandes empresas tienen economías de escala en la producción y distribución (Hoovers, 2016). La industria de los Estados Unidos está muy concentrada: las 50 empresas representan el 90% de los ingresos. Las marcas que lideran esta industria son:

Coca Cola co y Tropicana, donde las dos poseen un 7% de participación de mercado (Euromonitor, 2016). Con lo dicho anteriormente, se puede decir que la rivalidad entre competidores es alta.

2.3 CONCLUSIONES ANÁLISIS EXTERNO

- Estados Unidos presenta un escenario de negocios atractivo para el exportador ecuatoriano en el aspecto político, siendo una oportunidad, debido a indicadores que demuestran estabilidad, reflejando resultados positivos en el ámbito corporativo, tales como la transparencia, riesgo político, seguridad tanto empresarial como para los inversionistas minoritarios, buscando brindar un beneficio mutuo tanto para Ecuador y Estados Unidos, reflejado en el análisis del entorno político.
- Ecuador vive un des aceleramiento económico, causado por la baja del precio del petróleo, la misma que ha incrementado el desempleo y la inflación en la economía. Esta es una amenaza que se proyecta hasta el año 2017, lo que puede ahuyentar a la inversión extranjera en el país. Así se muestra en el análisis del entorno económico de Ecuador.
- Existe una oportunidad, al tener Estados Unidos una economía estable, principalmente impulsada por el consumo de los habitantes y una dinámica de generación de empleo. Igualmente, este país es considerado uno de los mayores importadores del mundo, representando el 25% de las exportaciones no petroleras ecuatorianas, Estados Unidos es el principal socio comercial de Ecuador. Lo dicho anteriormente se refleja en el análisis económico estadounidense.
- Ecuador es un país que tiene un alto potencial en la producción agrícola, la misma que representa el 6.1% del PIB, de igual modo es considerado un país mega diverso, con recursos naturales inigualables como frutas exóticas y prácticas de tratamiento de tierra tradicionales de las cuales se puede elaborar productos de la más alta calidad. Reflejado en el análisis económico de Ecuador.
- La tecnología de prensado en frío es muy conocida en Estados Unidos, con consumidores bien informados de los beneficios que brinda este

sistema. Por otro lado, es una oportunidad para Ecuador que esta tecnología esté aplicándose recientemente, es por esta razón que el gobierno busca apoyar a pequeñas y medianas empresas a través de centros de innovación y desarrollo tecnológico que ayuden a mejorar sus líneas de producción.

- El análisis de las cinco fuerzas de Porter, en cuanto a la rivalidad entre competidores, muestra que la industria de alimentos y bebidas es muy amplia y competitiva en Estados Unidos, lo que indica amenaza, debido a que empresas grandes abarcan la mayor parte del mercado, ofreciendo productos que compiten directamente, así también como productos sustitutos lo cual genera desventajas a empresas que quieren entrar al mercado con un productos similares.
- Las barreras de entrada a la industria en Estados Unidos son bajas, debido a los numerosos requisitos que un producto tiene que cumplir al querer ingresar a este país, presentando normas muy estrictas que muestran el control riguroso de los alimentos que ingresan y comercializan en Estados Unidos, a esto se suma los costos de transporte, certificación y distribución, los cual es una desventaja económica para los inversionistas; todo esto reflejado en el análisis de las cinco fuerzas de Porter y entorno político legal de Estados Unidos.
- Después de analizar el entorno social estadounidense, se evidencia cambios en las tendencias de consumo en Estados Unidos, por consumidores más conscientes que se preocupan no solo por la calidad del producto, sino también por el impacto que se genere en la sociedad, específicamente se determina un grupo llamado “LOHAS”.
- Al ser un país rico en recursos naturales, Ecuador quiere dejar de ser un exportador de productos primarios y empezar a exportar productos manufacturados. Es por eso que el gobierno está impulsando a programas con el fin de cambiar la matriz productiva ecuatoriana, dando a conocer a Ecuador en el mundo. Esto se puede observar claramente en el análisis del entorno político ecuatoriano.

- California presenta un mercado óptimo para la exportación, no solo por tener el principal puerto para Ecuador en Los Ángeles; sino también por demostrar prosperidad mediante una economía estable y creciente; que además presenta una población interesada en el cambio hacia un estilo de vida saludable. Todo esto se ve reflejado en el análisis social, tecnológico y económico de Estados Unidos.
- El análisis de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), identifica varias oportunidades y amenazas, representadas con un puntaje de 3.9, lo que indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria (David, 2013 p. 81). Todos estos datos se demuestran en el **Anexo 2**.

3. Análisis del cliente

3.1. Entrevistas en profundidad a expertos

3.1.1. Entrevista a María Augusta Gómez

Trade Commissioner of Ecuador in Los Angeles

PRO ECUADOR

María Augusta indicó las tendencias de consumo en la industria de bebidas y alimentos en California, afirma que hay una orientación marcada hacia una línea de productos saludables, naturales y orgánicos; donde la tendencia de acceso a los alimentos y bebidas son de: fácil adquisición, fácil preparación y de fácil consumo (Easy of shop, Easy of prepare, Easy of eat), obedeciendo a un estilo de vida ajetreado. Ahora bien, en la industria de jugos, el consumo de productos saludables ha contribuido al mercado de los jugos vitaminizados, con una diversidad de mezclas de frutas y verduras. Los consumidores buscan marcas de su preferencia, que aporten una mezcla de atributos, tales como: bajo en azúcar, natural, saludable y con mayor aporte de vitaminas. Entre las preferencias de los consumidores a la hora de comprar se dijo lo siguiente:

Tipo de empaque y tamaño: Se busca funcionalidad, portabilidad, empaques transparentes con etiquetados que denoten el contenido nutricional, con

certificaciones amigables con el ambiente, Orgánicas, Comercio Justo. Empaques de Polietileno Tereftalato (PET) y tapas fáciles de abrir y cerrar.

Lugar de compra y sabores: La compra usualmente es en supermercados que cuenten con sección de jugos. El consumidor completa su demanda mediante compras de ocasión/impulso en *ConvenienceStores*, estaciones de gasolina, etc. Con respecto a los sabores, la mezcla de frutas y vegetales son bien acogidas.

Hora de compra y precio: No existe una hora determinada para el consumo de este producto, los consumidores lo compran para uso inmediato personal o familiar. En cuanto al precio, tiene que ver mucho la calidad del producto.

El uso de tecnología ColdPressed se está haciendo muy popular a nivel mundial y EEUU no es la excepción al ser un mercado donde los consumidores prefieren los productos que mejoren su calidad de vida. Al mismo tiempo es un mercado muy competitivo en cuanto a bebidas, es por eso que el lanzamiento de nuevos productos demanda, adicionalmente, esfuerzos en promoción, degustación en supermercados o eventos masivos, en los cuales serían necesarios dar a conocer los productos que se quieren ofrecer. Los consumidores de este tipo de productos por lo general son profesionales de clase media, media-alta y alta, incluyendo todas las edades, quienes están pendientes de su salud y mejorar sus condiciones de vida, suyas y de sus familias, volviéndolo parte de su rutina. Igualmente, la responsabilidad social de la empresa es importante para este nicho específico de consumidores.

3.1.2 Entrevista a Dominique Blanchette

Ingeniero en Marketing Industrial

HultInternational Business School, San Francisco

Existe un creciente grupo de gente conocida como LOHAS, que si bien pueden no identificarse directamente con este grupo, comparten ideales y un estilo de vida saludable. Además, es muy poco probable que estas personas acudan a un restaurante de comida rápida o a actividades no saludables. Dado que su

estilo de vida incluye una alta cantidad de deporte, por ende su vestimenta y alimentación se enfocan en facilitar este tipo de actividades.

Por otro lado, actualmente la vida se maneja de una forma acelerada y tanto el estilo de vida como la alimentación de las personas no es considerada saludable; por lo que si el producto está enfocado hacia un correcto segmento de mercado no solo podría ser exitoso, si no que podría cambiar la visión que muchas personas tienen acerca de la alimentación saludable cambiando tanto sus hábitos como su vida.

3.2. Entrevistas en profundidad a clientes

3.2.1 Entrevista a Stefanía Rocha

Stefania Rocha, 21 años

San Francisco, California

La principal característica que nombró Stefania al hablarle de jugos prensados en frío fue que son costosos, sin embargo, señaló que son muy conocidos y acogidos por las personas en California debido a su sabor y color; al vivir en este estado, las personas se relacionan mucho con lo orgánico y natural, es por eso que consumen toda clase de productos de este tipo. De igual manera, al preguntar sobre los gustos, dijo que los sabores de los jugos son deliciosos, y vale la pena pagar por un jugo así. Sin embargo, es importante mencionar que los principales impulsores de compra para ella son el precio, por lo que solo se permite tener un promedio de compra de dos jugos al mes, y el sabor, ya que es importante que a frutas y vegetales no sepan artificialmente.

En la ciudad de San Francisco, específicamente, sería importante introducir un producto que siga un patrón natural tanto en el producto como en el empaque y etiquetas. En cuanto a la promoción del producto, la mejor forma de introducir un producto así es mediante aplicaciones y redes sociales. Stefania dijo que la ventaja competitiva que puede tener un jugo ecuatoriano es guiarse más por un sabor diferente y verdadero, preferiblemente con frutas exóticas, sin dejar de lado un precio accesible para toda clase de personas. Es un jugo dirigido para

personas con mayor poder adquisitivo, pero se podría abarcar otro segmento mediante precios más cómodos.

3.2.2 Entrevista a Carolina Jaramillo

Carolina Jaramillo, 27 años

San Francisco, California (7años)

San Diego, California (actualmente)

En el estado de California a diferencia de los demás estados, existen muchos granjeros, los mismos que comercializan sus productos en “*Mercados de Agricultores*”, los cuales se valora mucho lo natural y lo orgánico; los jugos son muy comunes, y, a pesar de la competencia, siempre hay lugar para nuevos productos dependiendo el enfoque que se quiera brindar. Con tendencias más saludables, los consumidores se ven atraídos y están dispuestos a pagar más por un producto natural, con certificados e información nutricional que afirmen su calidad, sobre todo en supermercado de especialidad como WholeFoods. Son muy atractivas para los consumidores las mezclas, en especial de frutas con hierbas por los colores que generan. Las frutas exóticas es otro factor que llama la atención sobre todo el maracuyá, con respecto a la presentación, es importante reflejar en el envase y las etiquetas que el producto es lo más natural posible. Los productos ecuatorianos conocidos en California son el banano y el mango especialmente por su calidad. Con respecto a los gustos de Carolina, dijo no conocer de los beneficios que otorga el mecanismo de prensado en frío, sin embargo, si consume jugos aproximadamente 5 veces a la semana, ella busca que un producto sea natural y que brinde beneficios a su organismo, además que su sabor sea real y agradable. Carolina piensa que un jugo no es una necesidad para todos, pero enfocándose en un nicho de mercado específico puede llegar a serlo. Con respecto al ámbito social, dijo que es una idea que da un valor agregado muy significativo porque los consumidores pueden sentirse parte de algo más grande que solo comprar un jugo, en relación a los pequeños agricultores y la biodiversidad.

3.3 Encuestas

Se realizaron encuestas a una muestra de 15 personas en las ciudades de Los Ángeles, San Francisco y San Diego, pertenecientes al estado de California, la encuesta se encuentra en el **Anexo 3**.

- **Características Generales**

El 80% de los entrevistados eran mujeres y el 20% restante hombres, los mismos con rangos de edad entre 17 a 51 años. Como resultados se obtuvo que todos los hombres encuestados hacen deporte, mientras que el 30% de mujeres encuestadas no lo realizan y el otro 70% sí. Entre las personas que realizan deporte, El 98% dijo haber consumido antes jugos prensados en frío, mientras que, las que no realizan deporte dicen que no han consumido o solo han escuchado sobre esto.

- **Consumo de jugos prensados en frío**

En cuanto al consumo de jugos prensados en frío el 60% afirmó haber consumido esta clase de jugos y el otro 40% dijo que no; sin embargo, el 60% de las personas que respondieron no, dijo haber escuchado sobre ellos. Adicionalmente, de las personas que dijeron haber consumido este tipo de jugos, el 90% piensa que es importante que los jugos preserven la totalidad de sus vitaminas. Por otro lado, el 50% de los encuestados piensa que no es importante que un jugo sea bajo en calorías. Sin embargo, al momento de preguntarles a las personas si volverían parte de su dieta a un jugo que preserve sus vitaminas y sea bajo en calorías un 86,7% dijo que sí.

- **Preferencias**

En cuanto a las preferencias, se colocó una lista frutas exóticas, el 80% de los encuestados dijeron conocer las siguientes frutas: mango, maracuyá, caña de azúcar y pitahaya; las frutas menos conocidas para los encuestados fueron: Tomate de árbol, naranjilla y uvilla. A pesar de los resultados anteriores el 100% dijo estar dispuesto a comprar jugos hechos a base de las frutas exóticas mencionadas. En cuanto a los vegetales, el 66,7% de las personas dijeron que

preferirían consumir un jugo con pepino y zanahoria; las menos aceptadas fueron hierbabuena y albahaca con menos del 20% de aceptación. También se preguntó sobre las mezclas de sabores que preferirían en el producto y los beneficios que se quisieran obtener, un dato importante que se obtuvo fue que en estas dos preguntas el 53,3% prefiere los frutos rojos en un jugo (frutilla, mora, frambuesa), y, este mismo porcentaje también dijo querer obtener un beneficio antioxidante, que es el que brinda este tipo de frutos. Otra parte importante de la población (26,7%) prefirió una mezcla de sandía, limón y menta y un 33,3% dijo que el beneficio que más apreciaría es un jugo energizante y un 13,3% adelgazante.

- **Impulsadores de compra**

Del mismo modo, las principales características que buscan los consumidores al momento de adquirir el producto en orden son sabor y contenido nutricional (60%), precio y presentación (30%) y lugar de compra (20%). Igualmente, se preguntó sobre los lugares en donde preferirían ir a comprar un jugo y los preferidos fueron supermercados (93,3%); mercados agrícolas (73,3%) y tiendas especializadas (40%); y con respecto a la disposición a pagar por un jugo con todas las características antes nombradas el 86,7% dijo que podría pagar entre un rango de \$4,50 a \$7,50, y un 13,3% de los encuestados dijo entre \$7,50 a \$10,50, los mismos que tienen un rango de ingresos superior a \$30,00 por hora. Finalmente, en la encuesta se quiso contar el propósito social que tendría el producto, en cuanto a ayudar a los pequeños agricultores y preservar la agro-biodiversidad en Ecuador, obteniendo un 100% de respuestas positivas y alentadoras como: “Yo estaría dispuesto y me sentiría bien conmigo mismo al comprarla”, “Voy a comprarla en un latido del corazón” y “Me intrigaría mucho probar este jugo”.

3.4 Conclusiones

3.4.1 Preferencias del cliente

- Los consumidores en California aprecian los productos naturales y están dispuestos a pagar más por un producto de calidad, que muestre todos

sus beneficios nutricionales en la etiqueta. Demostrado, en las encuestas, ya que el 86,7% de los encuestados dijeron estar dispuestos a pagar hasta \$7,00 y un 13,3% dijo que podría pagar hasta \$10 por un jugo prensado en frío, así mismo, en una entrevista se dijo que la gente pagaría más si se evidencia un jugo completamente natural tanto en su sabor como en la etiqueta (contenido nutricional). Además la experta en el mercado de California dijo que es muy marcado la relación precio/calidad por parte de los consumidores.

- Existe un cambio en las tendencias de consumo en California, ya que las personas prefieren llevar una vida saludable combinando ejercicio y comida sana; y, esto puede ser reflejado en las respuestas de los consumidores, un 66,7% de los consumidores son activos, haciendo ejercicio al menos 3 días a la semana y mínimo 30 minutos al día; de estas personas el 98% dijo ya haber consumido anteriormente jugos prensados en frío y también estar dispuestos a seguir comprándolos.
- Las principales características en las que se fijan las personas al momento de comprar un jugo son sabor, precio, presentación y contenido nutricional, los mismos que se evidencia en las encuestas siendo 60% los que eligieron el sabor y contenido nutricional, el 30% el precio y presentación. También, reflejado en los gustos de Carolina y Stefanía, que dijeron querer un sabor y un contenido nutricional real, ya que vale la pena pagar por un producto así. La experta por otro lado dijo que seguir normas estrictas de calidad y etiquetado, con certificaciones amigables con el ambiente, de comercio justo, entre otras y empaques PET, empaques tipo económico-familiar, así como personales por unidades.
- Las mezclas preferidas en los consumidores son las que contienen frutos rojos y el beneficio más buscado en estos jugos es el antioxidante, también los consumidores buscan beneficios como energizante y adelgazante; datos que son reflejados en las encuestas donde más de la mitad de los encuestados dijeron querer obtener un beneficio

antioxidante y la misma cantidad también dijo preferir una mezcla de frutos rojas sobre las demás.

- Los consumidores se ven atraídos por el impacto social que puede generar un producto y están dispuestos a adquirir un producto que brinde un beneficio indirecto, en especial un nicho específico de la población se ve atraído por esto. Es así que en las entrevistas dijeron que al comprar un producto así se sentirían parte de algo más grande que solo el consumo. Por otra parte, en las encuestas respondieron muy positivos y conmovidos ante los beneficios que se puede generar a los pequeños agricultores y a la mantención de la agro-biodiversidad admitiendo querer obtener el producto definitivamente.
- Los lugares donde se debe comercializar este tipo de productos son los mercados agrícolas, supermercados y tiendas especializadas. Esta conclusión se obtiene de las encuestas, donde estos tres lugares fueron los más elegidos, así también en la encuesta se Carolina asocia a este tipo de jugos con los *Mercados Agrícolas*, que son lugares muy divertidos y ambientados para comprar este tipo de jugos y la mejor forma para dar a conocer un producto es mediante la degustación en supermercados y eventos masivos donde se puede abarcar un segmento adulto. Por otro lado, Stefanía que es una estudiante, dijo que la mejor forma para ella conocer sobre un producto como estos es mediante aplicaciones y páginas web, donde se detalle los beneficios de los productos.

3.4.2 Necesidades del cliente

- La alimentación y el estilo de vida que se vive en este país es acelerado y no saludable, es por eso que las personas prefieren productos que aporten eficazmente a su vida con características tanto nutricionales como funcionales, así lo dijeron los expertos en el mercado estadounidense.
- Los beneficios que brinda un jugo realizado con una tecnología que permite extraer todos los beneficios de las frutas y vegetales es un factor

muy importante en la decisión de compra, ya que las personas buscan encontrar en un producto un sabor que verifique su calidad para poder incluirlo en su dieta y mejorar su salud, principalmente por diversas enfermedades que se han registrado últimamente.

4. Oportunidad de negocio

Como se indica y analiza en la investigación del entorno externo, Estados Unidos presenta un escenario estable y predecible para considerar la exportación de un producto, no solo porque es una de las principales economías mundiales con altos índices de empleabilidad y poder adquisitivo, sino también porque ha demostrado indicadores positivos en cuanto a seguridad empresarial, protección a inversionistas minoritarios, riesgo político y comercio transfronterizo. Además, al ser el principal importador para Ecuador, se demuestra la aceptación que poseen los productos ecuatorianos por parte del mercado americano.

De igual modo, el estado de California, siendo uno de los principales motores de Estados Unidos y uno de los destinos más importantes para los productos ecuatorianos, muestra un mercado de consumo sumamente atractivo para las exportaciones debido a una próspera economía y a cambios en las tendencias de consumo que se confirman en el análisis al consumidor, ya que existe una parte importante de la población que está buscando mejorar su estilo de vida, al estar dispuestos a pagar más por un producto de calidad, respondiendo positivamente a un producto realizado mediante una tecnología "*Prensado en frío*", la cual genera una serie de beneficios en el producto final, conservando todos los nutrientes y manteniendo la fruta pura en un jugo; todo esto en respuesta a diversas enfermedades que se han presentado actualmente en Estados Unidos. Además de la inclinación hacia una vida saludable, también se identifica una oportunidad al brindar un producto que satisfaga una necesidad en el momento preciso, esto debido al estilo de vida agitado que se vive en este país, donde las personas se ven motivadas a adquirir productos fáciles de consumir y que al mismo tiempo obtengan beneficios nutricionales.

Ahora bien, Ecuador es considerado un país agrícola y mega-diverso, que conserva prácticas tradicionales y modalidades de manejo de tierra especiales, de las cuales se obtiene productos agrícolas de alta calidad, lo que facilita la obtención de certificaciones internacionales; estos productos no son conocidos en los mercados extranjeros, pero si son apreciados. Es así, que se identificó la gran aceptación hacia las frutas exóticas en este país. Además, existe un interés especial en el mercado de California por el impacto social que un producto puede generar; es así que al querer exportar un producto manufacturado realizado a base de frutas y vegetales, que además demuestre un trato justo con sus trabajadores y el medio ambiente, no solo se está apoyando al cambio de la matriz productiva ecuatoriana, sino también se está ofreciendo una oportunidad a pequeños productores de tener un empleo que les garantice un trato justo, cuidando el ecosistema y el mantenimiento de la agro-biodiversidad de frutas y vegetales.

Después de lo dicho anteriormente, se afirma una oportunidad de negocio, al exportar un producto manufacturado, realizado mediante un proceso de prensado en frío, a base de frutas y vegetales ecuatorianos al mercado de California. Siendo esto un impulso económico para el mercado ecuatoriano, dejando de lado la exportación de productos primarios, al contribuir a la exportación de productos manufacturados, que al mismo tiempo buscan la entrada de una nueva tecnología a Ecuador, la misma que brinda beneficios al producto final para así producir un producto de calidad que satisfaga a un exigente consumidor. Adicionalmente, María Augusta Gómez Salvador, TradeCommissioner of Ecuador in Los Angeles dijo: “Me parece interesante la oportunidad en el producto que estás planteando para el mercado estadounidense”.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia general de marketing para el posicionamiento de este producto en la mente del consumidor hace referencia a la diferenciación. Según Armstrong y Kotler, (2013, p.186), la diferencia debe ofrecer un beneficio muy valioso para

los compradores meta, siendo superior y distinta a la de los competidores; presentando características difíciles de ser copiadas, donde los consumidores puedan permitirse pagar por ella. Además, debe ser visible, fácil de comunicar a los consumidores y debe ser introducida por la empresa de una manera rentable.

La estrategia de internacionalización que se aplicará para llegar al mercado de California es la “*Exportación Directa*” por medio de un importador/distribuidor, el cual compra la mercancía, convirtiéndose en el primer cliente y adoptando el incoterm “*Free OnBoard*” (FOB) Al ser una empresa nueva y pequeña es necesario adoptar este tipo de estrategia debido a que el distribuidor en Estados Unidos tiene mayor conocimiento del mercado y un alto poder de negociación con los minoristas, lo cual reduce tiempo, costos y facilita la comercialización de productos en el mercado extranjero (Paz, 2016).

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 10: Mercado Objetivo

Variables	Población	Porcentaje	Variables de segmentación
Geográficas	324,714,880	100%	Población en Estados Unidos
	39,144,818	12%	Población en California
	16,902,871	43%	Población en las principales ciudades de California
	<i>Principales ciudades pertenecientes al estado de California, incluidas ciudades donde se encuentran las principales universidades: Los Ángeles, San Francisco, San Diego, Sacramento, Pasadena, Santa Bárbara, Santa Mónica, Davis, Berkeley e Irvine.</i>		
Demográficas	12,001,038	71%	Población de clase media y alta (2014). Hogares que tienen un ingreso de \$53,482 o más al año.
	7,080,612	59%	Población con estudios superiores, profesionales
Psicográficas y conductuales	6,160,133	87%	Personas que buscan mejorar aspectos de su alimentación, aumentando el consumo de productos sanos, especialmente frutas y verduras
	3,018,465	49%	Porcentaje de adultos que realizan actividad física
	2,294,033	76%	Personas que eligen comida saludable y utilizan la información nutricional.
	917,613	40%	Consumidores que compran alimentos producidos de manera sostenible
	174,347	19%	LOHAS
	Lifestyle of Health and Sustainability (Estilo de vida saludable y sostenible)		
Mercado Objetivo	174,347 personas		

Adaptado de: (United States Census, 2016), (USDA, 2014), (CDC, 2016), (Food Insight, 2016), (CCVF, 2016).

Al analizar la segmentación se tomó como referencia las variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Al empezar a dividir al mercado se tomó como base a las principales ciudades de California, donde se sitúa la mayor parte de la población, consideradas zonas urbanas. También se tomó en cuenta ciudades en donde se encuentran las principales universidades del país, constituyendo el 43% de la población del estado.

El mercado objetivo al cual nos dirigimos es hombres y mujeres de toda edad, con ingresos iguales o superiores al ingreso medio anual, los mismos que son considerados como la clase media, media – alta y alta de California, este mercado abarca a personas que están cursando sus estudios secundarios, superiores o ya son profesionales. En cuanto al estilo de vida y conductas de los consumidores; es una población que busca mejorar su estilo de vida consumiendo productos saludables y realizando actividad física. De igual modo, son personas que toman la información nutricional como una herramienta esencial a la hora de realizar la compra y se preocupan por la sostenibilidad, es decir, toman en cuenta como se realizó el producto, materia prima, mano de obra, el material del envase, entre otras. En California existe un mercado que abarca el 19% de la población total, este segmento adquiere productos y servicios que se adaptan a consumidores conscientes, basando su decisión de compra en el medio ambiente, salud, bienestar, desarrollo personal y justicia social, siendo este el mercado al cual se dirigirá el producto en base a sus características. La población comprende 174.347 personas en total.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se refiere al posicionamiento y la diferenciación completa de una marca, según Armstrong y Kotler, (2013, p.186). La propuesta más favorable para el tipo de producto que se va a ofrecer a este mercado es “*Más por más*”, esto implica un producto más exclusivo, por el cual se deberá cobrar más para cubrir los costos en los que incurrirá el negocio. El producto al ser exportado desde Ecuador requiere costos más altos, principalmente de exportación, promoción y certificación, que se pretende lograr para satisfacer a un mercado tan exigente como los LOHAS.

Aprovechando los recursos naturales que tiene el Ecuador, se ofrecerá un jugo de calidad realizado a base de distintas mezclas de frutas y vegetales seleccionados de pequeños agricultores ecuatorianos, añadiendo a esto frutas exóticas y andinas. La principal diferenciación que tendrá el producto es el mensaje que desea transmitir a sus consumidores mediante el enfoque social que se aplicará a la publicidad del producto, donde se contará la historia de cómo la compra de un jugo beneficia a los sectores agrícolas menos favorecidos en el Ecuador de una forma entretenida y amigable, logrando así un acercamiento sentimental del consumidor hacia el producto y una experiencia de compra enriquecedora; que a su vez se verá reflejada en la calidad que ofrecerá el jugo.

5.2 Mezcla de Marketing

Producto

Jugos prensados al frío realizados con frutas y vegetales crudos y naturales, 100% ecuatorianos de calidad, procedentes de pequeños productores de la Costa y Amazonía. Este producto conserva todos los minerales, vitaminas y enzimas de sus ingredientes debido al proceso al cual se somete.

Los primeros cinco años se realizará dos líneas de productos, las mismas que brindan beneficios antioxidantes y energizantes, que resultaron ser los principales beneficios que busca la población de California a través de las encuestas. Las mezclas de productos son las siguientes:

- Kulli: Mezcla de frambuesa, limón, pitahaya y hierbabuena
- Kallpa: Mezcla de guayusa (planta nativa ecuatoriana), caña de azúcar, maracuyá y pepinillo

Atributos

- Kulli: Este jugo presenta beneficios antioxidantes. La frambuesa por su parte es alta en hierro, calcio y fibra, con vitaminas A, C y B9, es un antioxidante natural, que además favorece al funcionamiento renal. Por otro lado, el limón mejora la digestión, ayuda a mejorar el peso, es medicinal y un preservante natural que ayuda a eliminar toxinas del cuerpo. La

pitahaya, con un alto contenido de vitamina c aumenta la resistencia a las infecciones e interviene en la formación de huesos y dientes. Finalmente la hierbabuena es un calmante natural (Álvarez, 2016).

- Kallpa: Los beneficios de este jugo son energizantes. La guayusa es un energizante natural al igual que la caña de azúcar, las mismas que son recomendadas para deportistas. El maracuyá por su parte, es una fruta rica en hidratos de carbono, vitamina C y A, energético y de fácil digestión. Por último, el pepinillo además de brindar beneficios para la piel, sirve como antiinflamatorio y antihemorrágico (Álvarez, 2016).

Branding

El nombre de la marca es “Andean Juices”, que significa “Jugos Andinos” en inglés. Al usar este nombre se desea transmitir un enfoque exótico y andino al consumidor. Por otro lado, las dos líneas iniciales del producto tienen nombres quechuas, “Kulli”, que significa morado, debido al color que obtiene el producto al realizar la mezcla y “Kallpa”, que significa fuerza, este nombre resulta de los beneficios energizantes que brinda el producto al consumidor.

Los colores que predominaran en el producto son: celeste, verde y morado para las letras, los mismos que destacarán con el color que el jugo genere, y también se añadirá dibujos de las frutas que contenga el producto para que el cliente se familiarice con el jugo que está consumiendo.

Además, se añade una tarjeta realizada con cartón reciclado amarrada a la tapa del producto, donde se explica principalmente de donde vienen las frutas y vegetales con los cuales se realizó el producto, cómo fue hecho y los beneficios que recibieron los productores de las frutas y vegetales.



Figura 1: Etiquetado del producto “AndeanJuices”

Marcado y etiquetado

Nombre de la empresa: Exportadora Agro-Juice

Marca: Andean Juices

La información primaria será ubicada en la etiqueta del Panel Principal (PDP); y la información secundaria será ubicada en los paneles de información alternos. Para una mejor visualización de la información en el producto final.

A continuación, se muestra una tabla con la información que debe especificarse en cada panel.

Tabla 11: Información del envase

INFORMACIÓN DEL ENVASE	
PDP	Nombre del producto
	Declaración de cantidad neta
	Nombre de la marca y logo
Paneles de Información alternos	Nombre y dirección del fabricante
	Envasador o distribuidor
	Lista de ingredientes
	Etiquetado nutricional
	País de origen
	Forma de manipulación y certificados
	Nombre de la fruta o vegetal

Adaptado de: US. Food & Drug Administration (FDA), 2015

Envase:

Empaque Primario: PET (Politereftalato de Etileno): Envase plástico bio-orientado especial y de no degradación química, el mismo que actúa como barrera ante la degradación causada por la luz, lo que impide que el efecto químico entre al producto (Moncayo, 2016). Con las siguientes características: Transparente, cristalino, permite que la botella pese veinte veces menos de su contenido, impermeable, totalmente reciclable y su contenido es de 400ml que equivale a 13,52 oz.



Figura 2: Envase del producto "AndeanJuices"

Adaptado de: (Esparza, 2016)

Empaque secundario (Embalaje): Caja de cartón corrugado con separaciones para mayor seguridad del producto; Las dimensiones de la caja es de 40cm de largo, 35cm de ancho y 28cm de alto, se enviará 160 cajas mensuales, 25

botellas por caja, en 5 pallets americanos por envío. El correcto marcado y rotulado del embalaje permitirá que los funcionarios de la aduana examinen, pesen, midan y concedan la entrega de la mercancía sin demora (Centrex, 2007).



Figura 3: Embalaje y pallet para la exportación

Soporte

El mercado objetivo al cual se está dirigiendo el producto es demandante, es por eso que se ofrecerá un producto aumentado, el mismo que según Armstrong & Kotler, (2013, p.198), ofrece servicios y beneficios adicionales al consumidor. El producto tendrá soporte mediante una página web, donde los consumidores podrán dejar comentarios, preguntas y sugerencias. Igualmente, un consumidor LOHA desea estar bien informado, es por eso que se añadirá una tarjeta amarrado a la tapa donde se contará la historia del producto, con el fin de que el consumidor vea de donde proviene el jugo al consumirlo; de igual forma, la tarjeta proporcionará información sobre la *Prima de Comercio Justo*, la misma que es un fondo común representando el 3% de las ventas totales que irían destinadas a trabajadores y agricultores para mejorar sus condiciones sociales, económicas y medioambientales. También se otorgara un 2% de las ventas al cuidado medioambiental por la certificación "Rainforest" (Pro Ecuador, 2013).

Precio

Estrategia de precio

La fijación del precio se basará en los costos de producción, los mismos que son de \$0,70 correspondiente al jugo "Kulli" y \$0,60 correspondiente al jugo "Kallpa", tomando en cuenta las cantidades en gramos de cada fruta que contiene el jugo, el envase primario (botella), la tarjeta, la etiqueta y la caja de

cartón utilizada para el embalaje. A esto se le suma la distribución, venta del producto, más una tasa de rendimiento justa según el riesgo y esfuerzo que tomará realizar el producto. (Armstrong y Kotler, 2013, p.260).

De igual modo, a la fijación de precios también se adoptará la estrategia basada en la competencia, donde se toma en cuenta a los competidores actuales y sus estrategias de precios, al igual que el valor que genera el producto y la percepción del cliente con relación a la competencia según Armstrong & Kotler (2013, p.264). El precio al que ofertan productos similares las empresas son los siguientes: Naked Juice \$5,60 (Amazon, 2016); El mismo que es 100% natural y tiene certificación Rainforest y Lakewood \$9,78 (Walmart, 2016), orgánico, sin preservantes ni colorantes. De igual modo, acorde a las encuestas realizadas, se determinó que los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto con estos atributos, es así que su disposición en cuanto al precio fluctúa entre \$4,50 a \$10,50.

Finalmente, después de analizar la estructura de costos de la materia prima; los costos de venta, en donde se detallan los costos logísticos para hallar el valor FOB y a esto se añaden los gastos generales y el porcentaje de ganancia que tendrá, una vez determinados todos estos factores se obtiene un precio de producto por \$8,50. A continuación se detalla la determinación del precio.

Tabla 12: Determinación unitaria del precio

Determinación unitaria del precio	
Costos de Producción	\$ 4.84
Gastos generales	\$ 2.68
Ganancia (11%)	\$ 0.98
Precio Final al Público	\$ 8.50

Tabla 13: Determinación precio caja de exportación

Determinación Precio Caja Exportación	
Costos de Producción	\$ 96.50
Flete Quito-Guayaquil	\$ 25.00
Costos de agencia miento en aduana	\$ 250.00
Estibado	\$ 37.58
Total costo FOB	\$ 409.08
Gastos Generales	\$ 59.25
Total Costo Caja	\$ 468.33
Ganancia 11%	\$ 51.52
Total Precio Caja	\$ 519.85

Estrategia de productos nuevos

La estrategia que se utilizará para introducir este producto al mercado estadounidense es la *Fijación de Precios por Descremado*, el mismo que se aplica por la calidad del producto que se obtiene en el proceso de producción y por la experiencia que se pretende brindar al consumidor mediante un enfoque exótico, social y andino. De la misma manera, el mercado objetivo al cual está dirigido este producto representa 174,347 personas en el estado de California, las mismas que son conscientes y exigentes en cuanto a la responsabilidad con el medio ambiente, la salud y los beneficios que brinda el comercio justo; Al poseer un producto estas características, el consumidor está dispuesto a pagar más por el mismo.

Estrategia de ajuste

Fijación psicológica de precios: Esta estrategia hace referencia a como se percibe el producto acorde al precio, es por eso que se utilizará esta estrategia con un precio más alto que represente la calidad del producto, la misma que deberá ser percibida y verificada por el cliente.

Fijación geográfica de precios: La estrategia geográfica será utilizada para realizar un ajuste con precios más bajos en zonas donde se concentran las universidades en California, donde existe mayor aceptación del producto. Sin embargo, los precios altos pueden llegar a ser una barrera al momento de compra para un estudiante.

Fijación dinámica de precios: Esta estrategia puede ser utilizada en fechas importantes, principalmente en honor al cuidado por el medio ambiente, la salud y el comercio justo, donde se pueda ajustar precios y ofertar promociones a los clientes, conjuntamente con el representante comercial en California.

Plaza

Estrategia de distribución

Mediante los resultados obtenidos en el análisis del consumidor, las características que presenta el producto, y tomando en cuenta al mercado objetivo al que se dirigirá, se evidencia que las preferencias al realizar la compra es en "*Supermercados de Especialidad*", principalmente por los

requisitos que implica entrar a tiendas como estas. En vista a lo dicho anteriormente, la estrategia que se utilizará es la “*Distribución Selectiva*”, donde se detalla según Kotler y Armstrong, (2017, p.305), que el productor usa más de uno pero menos que todos los intermediarios, lo mismos que están dispuestos a tener el inventario de los productos de la compañía. Esta estrategia tiene como objetivo la distribución del producto a grandes minoristas seleccionados que sigan la línea del producto que se está ofreciendo, desarrollando buenas relaciones y esperando resultados beneficiosos en las ventas.

Tipo de canal

Debido a los altos costos y al bajo poder de negociación que tendría la empresa al querer entrar al mercado de California se deberá compartir riesgo, es por eso se adaptará el canal de marketing indirecto, adquiriendo un intermediario que sería el importador/distribuidor United Natural Foods (UNFI), la misma que facilite el despacho de los productos hacia Los Ángeles, California. Por otro lado, al ser un proyecto pequeño que no puede posicionarse por sí solo en un mercado tan demandante como California, se ha optado por escoger la estrategia dirigida a canales que es conocida como “Push o Empujar”, la misma que utiliza a la fuerza de ventas y a promociones comerciales para empujar productos a través de canales, (Armstrong & Kotler, 2003, p.364). El objetivo de esta estrategia es que tanto el productor como los miembros de los canales, que serían intermediarios, promocionen el producto hasta llegar al consumidor final.

El incoterm a utilizarse es FOB, donde “Agro-Juice” se responsabiliza de la mercancía entregada a bordo del barco y el despacho de la exportación. Por otro lado, el distribuidor controlará el transporte, seguro de la mercancía y el despacho de la importación. La estructura de canales de distribución se indica a continuación:



Figura 4: Estructura del canal de distribución
Adaptado de: (UNFI, 2016) y (FONMSOEAM, 2016)

Tipo de minoristas

Al determinar las preferencias del consumidor en el análisis cualitativo y cuantitativo se pudo evidenciar que los consumidores prefieren tiendas y supermercados especializados para este tipo de producto. Ahora bien, el mercado objetivo al cual se está dirigiendo juega un papel importante y es así que según una investigación realizada se demuestra que *"Whole Foods"* es el supermercado de especialidad más visitado por el segmento LOHAS, al ser un líder en la oferta de productos orgánicos y naturales, además que su filosofía corporativa está ligada con el medio ambiente y la sostenibilidad (Natural Marketing Institute, 2008). Por otra parte, este supermercado posee 83 locales posicionados estratégicamente alrededor del estado de California (WholeFoods, 2016).

Promoción

Mix Promocional

Publicidad

Según las respuestas halladas en el análisis al consumidor se observó una inclinación marcada hacia la promoción de un producto mediante páginas web y aplicaciones, que son muy utilizada para informar y llamar la atención del cliente. El tipo de publicidad que se utilizará es la informativa, mediante la creación de una página web, donde se podrá encontrar toda clase de

información sobre los productos y sus beneficios, además que por este medio se podrá dar a conocer el enfoque social que se quiere transmitir mediante fotos y videos, con el fin de comunicar siempre a los clientes el valor del producto y su funcionalidad.

Igualmente, la publicidad de recordación será aplicada a través de redes sociales (Instagram, Facebook, Youtube y Pinterest), las mismas que generan mayor impacto y permiten mantener la marca en la mente de los consumidores, así lo dice Armstrong & Kotler, (2003, p.364). El presupuesto de publicidad se basa en asignar el 2% de las ventas para actividades promocionales.

Relaciones públicas

Al tener resultados positivos en cuanto al análisis del consumidor por el enfoque social que se quiere brindar, es necesario establecer relaciones públicas con los consumidores.

Asuntos públicos: Establecer relaciones con distintos organismos que apoyen a causas sociales mediante “United Nations Environmental Problems” (UNEP), el mismo que han adoptado muchas compañías para la inversión responsables, lo que demuestra la creciente influencia de sostenibilidad en el mundo empresarial (UNEP, 2016). Y, de esta forma dar a conocer el objetivo que quiere brindar el producto al mercado de California

5.3 Presupuesto de marketing

Tabla 14: Presupuesto de Marketing proyectado a 5 años “Andean Juices”

Presupuesto de Marketing					
Años	1	2	3	4	5
Insumos Kulli	\$ 18,520.78	\$ 24,915.55	\$ 35,525.94	\$ 46,859.77	\$ 53,161.53
Insumos Kallpa	\$ 7,440.90	\$ 10,010.06	\$ 14,272.89	\$ 18,899.72	\$ 21,358.16
Creación de logo y etiqueta (branding)	\$ 80.00				
Etiquetas	\$ 6,449.04	\$ 8,675.73	\$ 12,370.33	\$ 16,448.89	\$ 18,511.14
Creación de la tarjeta	\$ 60.00	\$ 62.03	\$ 64.12	\$ 66.29	\$ 68.53
Tarjeta	\$ 26,871.00	\$ 36,148.88	\$ 51,543.04	\$ 68,537.04	\$ 77,129.76
Botella PET	\$ 10,748.40	\$ 14,459.55	\$ 20,617.22	\$ 27,414.82	\$ 30,851.90
Caja (Embalaje)	\$ 1,343.55	\$ 1,807.44	\$ 2,577.15	\$ 3,426.85	\$ 3,856.49

Prima de comercio justo y medioambiental	\$ 1,884.80	\$ 2,500.41	\$ 3,518.36	\$ 4,656.90	\$ 5,434.82
Total Costeo Producto	\$ 73,398.48	\$ 98,579.66	\$ 140,489.05	\$ 186,310.29	\$ 210,372.32
Ganancia Importador/Productor/WholeFoods	\$ 11,308.83	\$ 15,002.45	\$ 21,110.16	\$ 27,941.41	\$ 32,608.91
Flete Quito-Guayaquil	\$ 53,200.00	\$ 71,435.58	\$ 101,664.12	\$ 136,064.24	\$ 160,680.45
Total Costeo Plaza	\$ 64,508.83	\$ 86,438.03	\$ 122,774.28	\$ 164,005.65	\$ 193,289.35
Página web	\$ 625.86				
Hosting	\$ 1,650.00	\$ 1,860.84	\$ 1,923.74	\$ 1,988.76	\$ 2,055.98
Publicidad utilizada para página web y redes sociales	\$ 90,470.60	\$ 120,019.59	\$ 168,881.26	\$ 223,531.27	\$ 260,871.24
Total costeo promoción	\$ 92,746.46	\$ 121,880.43	\$ 170,805.00	\$ 225,520.03	\$ 262,927.22
TOTAL PRESUPUESTO EN MARKETING	\$ 230,653.76	\$ 306,898.12	\$ 434,068.33	\$ 575,835.96	\$ 666,588.90

El presupuesto de marketing se basa principalmente en el análisis de todos los costos que influyen en el mix de marketing antes planteado, proyectándolos a 5 años y haciéndolos crecer en base a la inflación e incremento en ventas. Para empezar, se proyectan costos en base al producto y todos los atributos que lo conforman, donde se añade una prima de comercio justo y medioambiente, los mismos que servirán para la obtención de certificaciones, los mismos que alcanzan un crecimiento del 187% hasta el quinto año con un valor de \$210.372,32. De igual forma, se añade a este presupuesto los costos de los canales de distribución, donde se toma en cuenta la ganancia del importador/productor y la entrada a los supermercados “WholeFoods”, lo cual representa el 30% de las ventas anuales; y también el costo del flete desde Quito a Guayaquil, todos estos costos tienen un alto crecimiento representados en el último año por un valor de \$193.289,35. Por otra parte, se puede visualizar que los costos de promoción son los de mayor valor, dado a las estrategias que se plantean al querer llegar al consumidor final, donde se encuentra la creación de página web, Hosting y los gastos de publicidad que se invertirán en la página web y redes sociales representadas por el 20% de las ventas mensuales. Todos estos costos de promoción proyectan un valor de \$262.927,22 en el quinto año. Finalmente, al sumar todos estos costos se observa alto crecimiento (189%), de costos destinados para la mezcla del producto hasta el quinto año alcanzando un valor de \$666.588,90.

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión

AndeanJuices es una empresa ecuatoriana que oferta bebidas naturales utilizando la tecnología de prensado en frío, enfocándose a mantener la agrobiodiversidad ecuatoriana y a satisfacer a un consumidor consciente y bien informado, el mismo que está ubicado en el estado de California, Estados Unidos. Nos basamos en una filosofía empresarial sostenible y rentable, siempre preocupados por el crecimiento de la organización, clientes, colaboradores, así como el apoyo a pequeños productores del Ecuador.

6.2 Visión

En el año 2021, queremos convertirnos en una empresa sudamericana referente al momento de adquirir jugos naturales en el mercado estadounidense, alcanzando presencia en más estados americanos, además de lograr reconocimiento por la utilización de prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad.

6.3 Objetivos de la organización

6.3.1 Objetivos Estratégicos (largo plazo)

- Incrementar los ingresos de la empresa en un 30% desde el año 2022 hasta el año 2024.
- Aumentar la cuota de mercado en las principales ciudades de California en un 15% hasta el año 2023.
- Implantar 1 máquina coldpressed X1 en el área de producción en el año 2024.
- Obtener el galardón “Sostenibilidad UNEP” como empresa socialmente responsable en el año 2022.

- Destinar mayor capital para la creación de nuevos productos pertenecientes a la línea de mezcla de jugos prensados en frío en un 40% hasta el séptimo año.
- Implementar una herramienta que permita mejoras en la toma de decisiones en cuanto a tendencias de consumo para la organización hasta el año 2023.

6.3.2 Objetivos Específicos (mediano plazo)

- Aumentar un empleado capacitado en el área de marketing para investigación de mercado en el segundo año.
- Desarrollar sistemas tecnológicos que permitan mejorar la satisfacción del cliente meta a través de la página web a partir del tercer año.
- Reducir el tiempo de salida de un nuevo producto al mercado en un 10% hasta el quinto año.
- Lograr que el producto obtenga las certificaciones Fairtrade y Rainforest en el tercer año.
- Mejorar habilidades en el talento humano de la empresa con respecto a capacitaciones en un 50% hasta el año 2021.

6.4 Plan de operaciones

Recepción de materia prima

El proceso de fabricación de los jugos empieza con la recepción de la orden de compra por parte del distribuidor con el número de jugos que necesitan ser enviados. Al ser materia prima degradable, el número de fruta que se pida a los proveedores dependerá del pedido que realice el distribuidor. Esto es coordinado por el jefe comercial y el representante comercial en California. El tiempo empleado entre el pedido por parte del distribuidor y la recepción de fruta por parte del proveedor es de dos días.

Transformación

El proceso de transformación empieza con el peso de la fruta, lo cual lleva aproximadamente un tiempo de 10 minutos por cada kilo de fruta, al igual que

el lavado de la misma mediante un procedimiento de inmersión con cloro para bajarle la temperatura y evitar su maduración. Siguiendo con el proceso, se pasa al prensado en frío para ciertas frutas (frambuesa, limón, pitahaya, hierbabuena, guayusa, pepinillo y caña de azúcar) o despulpado (maracuyá) que lleva un tiempo de 3 minutos dependiendo la materia prima. Es importante seguir una cadena de frío en todo el proceso, especialmente en el almacenamiento de la materia prima y del producto ya finalizado. El asistente de producción especializado en Agroindustria y el jefe de producción serán los encargados de estos procesos.

Control

Un Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC), mediante buenas prácticas de manufactura a cargo de un especialista en control de calidad, estas prácticas son basadas en identificar los puntos críticos durante el proceso que puedan afectar la condición de la fruta logra que el método de prensado en frío alargue el tiempo de vida útil del producto al mantener una condición alimenticia intacta, ya que es una transformación tipo física y por el cambio temperatura hace que los componentes no se degraden.

A continuación se detalla la cantidad de maquinaria, equipos de oficina y vehículos necesarios para la utilización de la empresa en los 5 años de operación.

Tabla 15: Estructura de maquinaria, equipos de oficina y vehículos “AndeanJuices”

MAQUINARIA			
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Máquina ColdPressed	1	Envasadora al vacío industrial	1
Despulpadora	1	Etiquetadora	1
Báscula de peso	1	Canastillas industriales	1
Tanque de inmersión	1		
EQUIPOS DE OFICINA			
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Escritorios	6	Computadoras	9
Sillas para escritorios	8	Mesas	2
Impresora	1	Sillas	9
VEHÍCULOS			
Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad
Camiones	2		

Proceso logístico

En cuanto a la logística, el jefe comercial, el representante comercial en California y el especialista en comercio exterior serán responsables de que el producto terminado salga inmediatamente al puerto de Guayaquil, con una duración de un día. Cumpliendo con todo el trámite en la aduana se dejará la carga en el barco y se hará un seguimiento de la llegada al puerto de Los Ángeles por medio del representante comercial en Estados Unidos, el mismo que duraría 3 días (Guerrero, 2016). Los requisitos para exportar se encuentran en el **Anexo 4.A** continuación se muestra la estructura de operaciones de la empresa:

6.4.3 Estructura de operaciones

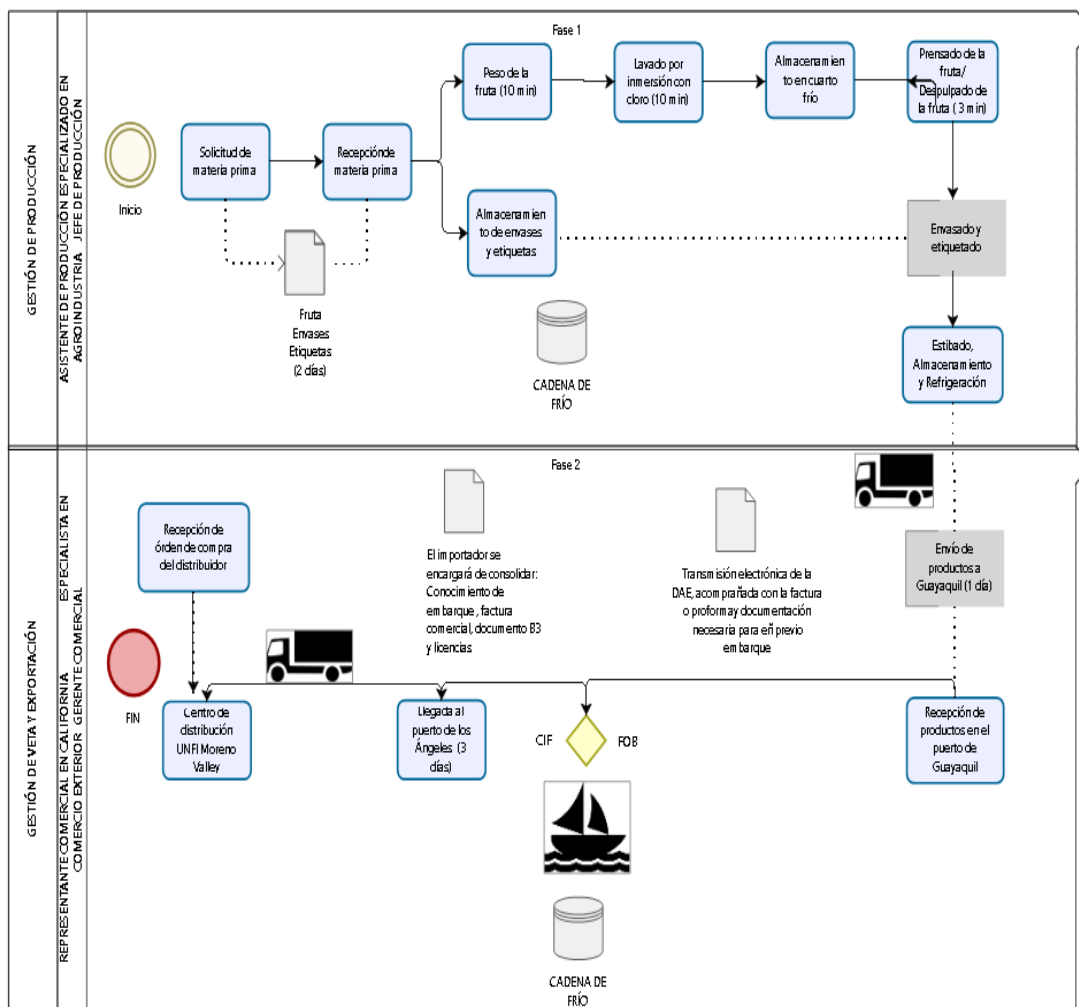


Figura 5: Estructura Operacional
Adaptado de: Pablo Moncayo y Gustavo Guerrero

6.5 Estructura organizacional

6.5.1 Estructura legal

Razón social de la empresa: AndeanJuices – Exportadora Agro-Juice Cia. Ltda

La constitución de una compañía limitada es la más idónea para empresas pequeñas que están empezando a funcionar por estas razones:

- Se contrae entre tres o más personas que solamente responden a obligaciones sociales por el monto de sus aportaciones individuales.
- Esta compañía podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley.
- Quince es su número máximo de socios.
- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto de \$400, fijado por la Superintendencia de Compañías.
- La responsabilidad de los socios se limita al monto de sus participaciones sociales.
- Los socios tienen derecho a intervenir en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía.

La constitución de una compañía se la realiza en línea mediante el portal web institucional, la misma que deberá contar con el Registro Único de contribuyente otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) (Superintendencia de Compañías, 2016). Los requisitos para crear una compañía se encuentran en el **Anexo 5**.

Registrarse en la FDA

Los requisitos de entrada a los Estados Unidos empiezan por el Registro de instalaciones Alimenticias, donde toda empresa que comercialice alimentos debe registrarse ante Food and Drug Administration (FDA). Al ser una empresa exportadora ecuatoriana, se deberá asignar un agente en Estados Unidos, el

mismo debe residir de forma permanente en el país y actúa como enlace con la FDA (Siicex, 2015).

6.5.2. Diseño Organizacional

6.5.2.1. Tipo de estructura

Al ser una empresa nueva y con pocos empleados, se adoptará una estructura vertical funcional, aplicando la departamentalización para agrupar actividades laborales en áreas de trabajo específicas, donde las especialidades ocupacionales se relacionen entre sí. La toma de decisiones será centralizada, concentrándose en los niveles más altos, generando así un entorno estable, manejando una cadena de mando donde se especifique quién le reporta a quién desde los niveles más altos hasta los más bajos (Robbins, 2014, pgs. 332-345).

6.5.2.2. Organigrama

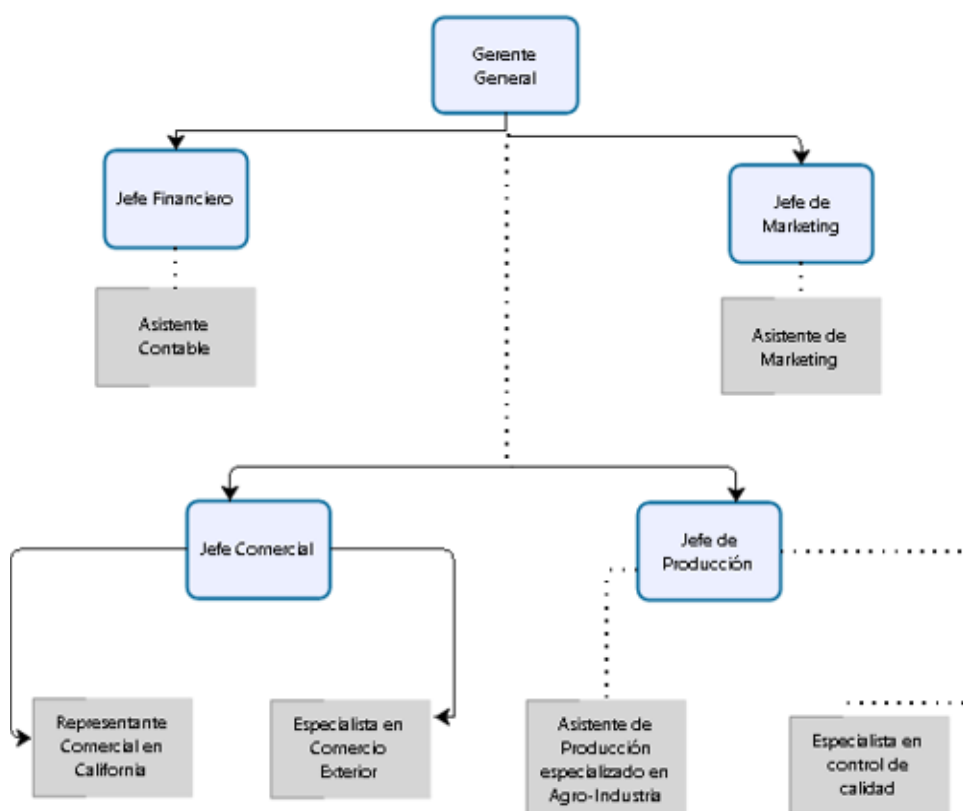


Figura 6: Organigrama estructural
Adaptado de: Santiago Muñoz



Figura 7: Organigrama Funcional
Adaptado de: Benjamin, 2009

7 Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos de la empresa “AndeanJuices”, se realizó a cinco años con una producción inicial diaria de 200 jugos por día laborable, logrando una cantidad mensual exportable de 4000 jugos, cantidad calculada debido a la capacidad productiva de la empresa, número de trabajadores y relación con proveedores. La misma satisface la demanda de jugos naturales de niños, jóvenes y adultos en Estados Unidos, (PBH Foundation, 2015), la cual indica que el consumo mensual es de aproximadamente de 27 jugos, lo que equivale a aproximadamente un jugo diario. Con lo dicho anteriormente se puede decir que se satisface inicialmente alrededor del 0.01% del mercado objetivo que consumiría el producto mensualmente, abarcando inicialmente las ciudades de Los Angeles y San Francisco.

La proyección de crecimiento en ventas varía estacionalmente durante el año. Los meses en los cuales hay mayor venta de jugos en Estados Unidos son junio, julio y agosto, según las entrevistas a consumidores, en los que se proyectan crecimientos superiores de ventas durante todos los años del proyecto. En términos anuales, se proyecta un crecimiento de ventas de 21,5% y 29% durante el primer y segundo año del proyecto; en el tercer año se logra un pico de crecimiento de la empresa del 35% y finalmente en el cuarto y quinto año los crecimientos son de 18% y 9,6% respectivamente; todos los porcentajes se basan en el crecimiento de la industria de jugos orgánicos la cual, según OrganicTradeAssociation, fue de 33,5% en el año 2015, lo cual se complementa con la capacidad productiva de la maquinaria en la cual se está invirtiendo. De igual modo, este crecimiento está basado en el precio, el cual aumenta anualmente por la inflación acumulada estadounidense entre enero y octubre del 2016 la cual asciende a 2,20% (StatBureau, 2016).

Al tener dos tipos de jugos, la estructura de costos de la empresa está basada en distintos tipos, siendo esta la materia prima directa, y los suministros de fabricación (materia prima indirecta) para cada producto. Dado que estos

insumos serán de proveniencia nacional, el crecimiento anual de los costos se basa en la inflación ecuatoriana correspondiente al 3.38% (INEC, 2015).

La división de la producción entre ambos jugos, se basa en el porcentaje obtenido en las encuestas de aceptación para los beneficios que brinda cada producto; siendo estos Kulli-Antioxidante (61.54%) y Kallpa-Energizante (38.46%).

En cuanto a las políticas de pago con proveedores, se maneja el 50% al contado y el 50% restante con crédito a 30 días. Esta información fue obtenida de la Federación de Organizaciones Negras y Mestizas Sur Oeste de Esmeraldas Atacames y Muisne (FONMSOEAM, 2016), organización de pequeños productores de Esmeraldas. Por otra parte, las políticas de cobro con el distribuidor en California se realizará de la siguiente forma: al contado el 70% y el 30% restante a crédito a 30 días. Y, el inventario de materia prima va acorde a la producción proyectada de ventas, tanto en dólares como en unidades, manteniendo en stock constantemente el 100% del mismo.

En cuanto al análisis de los costos de bienes vendidos, se analiza tanto a los costos de los insumos utilizados para la fabricación, como a los materiales indirectos de fabricación en donde se toman en cuenta: suministros de fabricación, mano de obra directa e indirecta de acuerdo a la nómina salarial, costos de exportación, seguros de maquinaria, mantenimiento y reparación de la maquinaria y, finalmente, depreciación y amortización de la maquinaria. Por otra parte, los gastos generales en los que incurriría la empresa son: costos fijos, publicidad (la cual representa el 20% de las ventas mensuales) y los gastos de constitución, de marketing servicios otorgados por el distribuidor y certificaciones. Finalmente, se obtiene que el costo de producir jugos es de aproximadamente de \$7.52 por unidad vendida fluctuando en base a la inflación y el crecimiento de las ventas mensuales.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial en la cual se debe incurrir para poner en marcha el proyecto es de \$98115,00, de la cual el 73,3% corresponde a Propiedad, Planta y Equipo (PPE), el 1,2% a inversión en intangibles y finalmente el 25,4% en capital de trabajo. La cual se detalla a continuación:

Tabla 16: Estructura Inversión Inicial

Estructura Inversión Inicial		
Inversiones PPE	\$ 71,915.00	\$ 0.73
Inversiones Intangibles	\$ 1,200.00	\$ 0.01
Capital de trabajo	\$ 25,000.00	\$ 0.25
Total	\$ 98,115.00	\$ 1.00

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo fue calculado en el Estado de Flujo de Situación Financiera, mediante la resta entre activos corrientes y pasivos corrientes, el mismo, que es un monto necesario para el inicio de las operaciones de la empresa, representa un valor de \$25.000.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital se la determinó mediante una razón deuda-capital del 1, siendo el 50% inversión propia (aportaciones de socios) correspondiente a un valor de \$49.057,50; y el 50% restante (\$49.057,50) se financia mediante un préstamo productivo comercial a 60 meses plazo con una tasa de interés del 11.23%, partiendo desde enero del 2017. La información crediticia es referencial y fue obtenida del simulador de créditos del Banco del Pichincha **(Anexo 6)**.

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

7.3.1 Proyección de Estado de Resultados

Para el análisis del estado de resultados, se realiza una proyección de 5 años en donde se toma en cuenta a las proyecciones realizadas de gastos operacionales, nómina, depreciación, amortización e intereses; para de esta forma determinar la utilidad neta del proyecto. La misma resulta negativa en el primer año, la cual se ve revertida a partir del segundo año de evaluación y asciende en el quinto año a \$105.480,36; Véase en el **Anexo 7**.

En cuanto a la proyección de los gastos operacionales, se observa un valor inicial alto debido a la constitución de la empresa, la creación de la marca, entre otros gastos que debe incurrir la empresa para poder empezar a operar. Los incrementos anuales que presentan los gastos obedecen a un incremento anual de la inflación ecuatoriana (3.38%) (INEC, 2015). Por otra parte, los gastos de publicidad ascienden a medida que ascienden las ventas, ya que representan el 20% mensual de las mismas, siendo el segundo y tercer año los momentos idóneos para invertir en publicidad debido al posicionamiento de la empresa en el mercado. El gasto de publicidad se refleja en el estado de resultados desde el primer año, explicado por un presupuesto que se pretende manejar anualmente, donde el jefe comercial y el jefe de marketing deberán plantear estrategias en momentos específicos del año para manejar este presupuesto.

La proyección de los sueldos se la realiza inicialmente con 10 trabajadores, los cuales son necesarios para controlar la capacidad productiva y operativa de la empresa. El crecimiento del salario mínimo vital y del salario nominal se basa en la inflación anual; adicionalmente se toma en cuenta el aporte al IESS personal (9.45%), el aporte patronal (11.15%), fondos de reserva (pagados al cumplir el primer año), décimo tercer y cuarta remuneración; cumpliendo de esta forma con la normativa legal y laboral ecuatoriana regida bajo el código del trabajo. Cabe recalcar que, se realizaron todos los cálculos de nómina de forma

mensual y anual. Sumando a esto, existe un incremento de un trabajador en el segundo año de evaluación y de dos en el tercero, respondiendo al incremento de la producción y de las ventas.

7.3.2 Proyección Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera se basa en el análisis de los activos y pasivos, corrientes y no corrientes de la empresa. En cuanto a las cifras más importantes, se observa un incremento en los activos totales durante el primer año de evaluación de proyecto donde se observa un crecimiento de 946%, principalmente por las cuentas por cobrar y la adquisición de propiedad, planta y equipo, explicado por el incremento en ventas y la adquisición de activos como vehículos de carga o computadoras. A su vez, en los incrementos de los pasivos se observan dos rubros que resaltan, debido a que en periodos iniciales el alto valor de deuda resalta dentro del grupo. Y, finalmente, complementando el análisis con los valores de patrimonio y utilidades retenidas, la comprobación de este flujo se la obtiene cuando al restar de los activos, los pasivos y el patrimonio se obtiene como resultado cero. **(Anexo 8)**

7.3.3 Proyección estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo se refiere sencillamente a la diferencia entre la cantidad de unidades monetarias que entran y salen de la empresa (Ross, Westerfield y Jordan, 2014, p. 31). Al analizar la proyección del incremento de efectivo en el proyecto se toma en cuenta las actividades operacionales, de inversión y de financiación. En cuanto a las cifras más importantes en este flujo se observan desembolsos con la finalidad de cubrir las obligaciones que requiere la empresa. Por otra parte, se observa un incremento constante en el efectivo de la empresa, con excepción del primer y segundo año con decrementos, que hacen sentido a la necesidad de financiamiento estos años, esto se debe a la compra de vehículo. **(Anexo 9)**

7.3.4 Proyección estado de flujo de caja

El flujo de caja nos da una idea más clara sobre la liquidez que tiene una empresa en un periodo de tiempo determinado, tomando en cuenta el flujo de efectivo operativo (FEO), variación del capital de trabajo y gastos de capital. El análisis de datos indica que el flujo de efectivo de caja en periodo uno es negativo por (\$2.788,52), no obstante cambia su trayectoria y se convierte en positivo en el primer año, llegando en el quinto año a la cifra de \$182.992,28.**(Anexo 10)**

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

7.4.1 Cálculo de la tasa de descuento

El cálculo de la tasa de descuento CAPM, hace referencia a un modelo de valoración de activos financieros que se basa en una relación lineal entre el rendimiento esperado y el riesgo (Herrera, 2008), donde se utiliza la tasa libre de riesgo (2.02%), el rendimiento del mercado (13%), la beta apalancada de la industria de bebidas no alcohólicas (1.15) y el riesgo país de Ecuador (8.60%). Una vez realizada la fórmula de esta tasa, se obtuvo un resultado de 25.05%. Por otra parte, el WACC, nos proporciona una tasa de descuento que mide el costo promedio ponderado de capital al adquirir deuda, utilizando el escudo fiscal (33.70%), el mismo que sirve como un colchón, la razón deuda-capital (1), el costo de la deuda actual (11.23%) y el CAPM antes mencionado, que es el interés de la deuda; el resultado de esta medida es 16%.

7.4.2 Criterios de valoración

El valor actual neto (VAN) es la medida utilizada para valorar al proyecto, es por eso que cuantifica el valor de caja, tanto del proyecto como del inversionista a lo largo de un tiempo determinado (5 años), y los lleva al valor presente para posteriormente compararlos con el valor de la inversión y conocer si el proyecto es rentable o no. Al analizar los datos, se observa que el valor total descontado desde el año 1 al 5 en el flujo de caja es de \$271.191,03 el mismo, al ser mayor al valor que se obtiene en el periodo 0 el

cual es de \$23.671,92 y, utilizando la fórmula para conocer si la inversión es viable o no se determina un valor actual neto de \$118.111,09, que indica un criterio positivo de inversión, al ser los futuros ingresos superiores a la inversión inicial realizada. En cuanto al VAN correspondiente al flujo del inversionista este tiene un valor de \$47.769,04.

Con respecto a la tasa interna de retorno (TIR), la misma indica el porcentaje de descuento que debería utilizarse para que la suma de los flujos futuros del proyecto, al ser descontados a valor presente y sumados, sean iguales al valor de la inversión inicial. Para el caso del proyecto en cuestión, la tasa interna de retorno es de 86% la cual, al ser mayor que la tasa de descuento utilizada en el VAN indica que el proyecto es rentable y viable para su ejecución real. La tasa interna de retorno para el flujo de caja del inversionista es de 56%, resultado también positivo.

En cuanto al periodo de recuperación, el mismo indica en cuanto tiempo se recupera la inversión inicial del proyecto de acuerdo a los resultados de los flujos de caja y es de 2.15 años. El índice de rentabilidad (IR), se refiere a un indicador de validez del proyecto, con un resultado de \$2.73; lo que quiere decir que por cada dólar invertido se crea un valor de \$2.73 en el proyecto.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros nos dan una idea de las distintas medidas económicas y financieras de la empresa (**Anexo 11**). La razón circulante indica el valor que tiene la empresa para cancelar deudas que por cada dólar que posee la misma, en el proyecto se observa que en el primer año existe un valor de \$11.35 que asciende hasta el año quinto con un valor de \$17.91, lo que muestra que existe solvencia en la empresa para cubrir deudas. En cuanto a la industria la razón circulante es de 15.6.

En cuanto a la razón deuda capital, se observa que en primer año es de 115%, la misma presenta decrementos hasta el quinto año con un valor final de 7%, en otras palabras, la empresa poco a poco va cubriendo sus obligaciones a largo plazo. Se muestra que los índices de la industria son de 67%.

El periodo de cuentas por cobrar nos indica el promedio de cobranza de las ventas que son pagadas a crédito, como resultados se observa que en el primer año es de 128 días y desciende a 109 días en el último año, con respecto a la industria es mucho menor con un valor de 52 días.

En cuanto al margen de utilidad, se entiende que este índice nos muestra la rentabilidad obtenida por cada dólar invertido; los resultados obtenidos en el proyecto empiezan con un valor de -2 ctvs en el primer año y asciende a 8 ctvs. En el quinto año, los resultados de la industria presentan un resultado de 66 ctvs ganados por cada dólar invertido.

El Rendimiento sobre Activos (ROA), nos muestra la utilidad por cada dólar invertido, la cual en el proyecto representa -1% en el primer año, el mismo que asciende a 4%; que en comparación a la industria es bajo ya que es de 13%.

El Rendimiento sobre Capital (ROE), indica que un valor de -2% en el primer año y asciende hasta el quinto año y se vuelve positivo con un valor de 4%, lo que indica que por cada dólar de capital que tiene la empresa genera 4 centavos de utilidad, lo que en comparación a la industria manufacturera es bajo, ya que se presenta un valor de 33.21%.

8 Conclusiones

Al analizar el entorno externo de los dos países se identifica viabilidad en el negocio al existir una importante relación comercial entre estos países, siendo Estados Unidos el principal socio comercial de Ecuador. Que a su vez se complementa con los cambios de tendencias de consumo que tienen los consumidores estadounidenses y su alto poder adquisitivo. Sin embargo, es importante resaltar las debilidades encontradas como un des aceleramiento económico que se proyecta hasta el año 2017 en Ecuador y las altas barreras de entrada y la competitividad que presenta la industria de jugos.

Mediante el análisis al consumidor se evidenció una fuerte inclinación hacia un estilo de vida más saludable, la cual es trasladada a su alimentación, donde existe un selecto número de consumidores dispuestos a pagar más por un producto de calidad y socialmente responsable con el medio ambiente y la justicia laboral.

Se determina la oportunidad de negocio al existir un ambiente propicio para hacer negocios en Estados Unidos, donde California es un estado clave en lo que respecta a crecimiento económico ya cambios en las tendencias de consumo, por lo que la exportación de un producto natural no solo beneficia a Ecuador económicamente, sino también satisface las necesidades de un consumidor exigente del mencionado estado.

La estrategia de internacionalización adecuada a este proyecto es la exportación directa por medio de un intermediario, con la cual se pretende llegar a un mercado objetivo exigente, ofreciendo más precio por mayor calidad con una mezcla de marketing adaptada al proyecto planteado, generando valor mediante un enfoque social.

La descripción de la filosofía y estructura organizacional se basa en crear una compañía limitada, y al ser una empresa pequeña, se adoptará una estructura vertical funcional que agrupe las distintas actividades laborales en áreas

específicas, siguiendo la concordancia de la misión, visión y objetivos de la empresa.

El análisis financiero de la empresa nos muestra que si bien es cierto, la inversión requerida para este proyecto es alta debido al capital y los costos en los cuales incurre la empresa; los indicadores financieros muestran lo contrario, con una Tasa Interna de Retorno de 86% y un Índice de Rentabilidad de 2.73; debido al crecimiento en ventas que se espera plantear al ingresar el producto al mercado de California, reflejado en una utilidad positiva desde el segundo año del proyecto.

Al dar por terminado el plan de negocios, se confirma la viabilidad financiera y técnica para la creación de una empresa productora, comercializadora y exportadora de jugos prensados en frío realizados a base de frutas y vegetales ecuatorianos al estado de California en Estados Unidos.

REFERENCIAS

- Álvarez, M.C. (Octubre, 2016). *Doctora especializada en nutrición, Hospital Militar*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Amazon. (2016). *Grocery and gourmet food*. Obtenido de: https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dgrocery&field-keywords=naked+juices&rh=n%3a16310101%2Ck%3Anaked+juices
- Analista Económico. (2016). *CRECIMIENTO ECONÓMICO ECUATORIANO 2016*. Obtenido de: <http://www.analiseconomico.info/index.php/opinion2/673-crecimiento-economico-ecuadoriano-2016>
- AJED.ASSEMBLY. (2016). *Fast facts on the California economy*. Obtenido de: <http://ajed.assembly.ca.gov/sites/ajed.assembly.ca.gov/files/California%20Economy%20Fast%20Facts%20updated%20July%2028%202016.pdf>
- Armstrong, G & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. México DF, México: Pearson Education
- Bank of America. (2016). *How Presidential Elections Affect the Markets*. Obtenido de: <https://www.ml.com/articles/how-presidential-elections-affect-the-markets.html>
- BCE. (2015). *Reporte de coyuntura sector agropecuario*. Obtenido de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201404.pdf>
- Benjamin. (2009). *Organización de empresas*. Mexico. McGraw Hill
- Blanchette, D. (Diciembre, 2016). Entrevista a expertos. (M. Cumba, Entrevistadora)
- CDC. (2016). *Exercise or Physical Activity*. Obtenido de: <http://www.cdc.gov/nchs/fastats/exercise.htm>

- CENTREX. (2007). *Requisitos para exportar alimentos a los Estados Unidos*.
Obtenido de: <http://www.centrex.gov.sv>
- ChangeLabSolution. (2012). *A guide to the soft drink industry*. Obtenido de:
[http://www.changelabsolutions.org/sites/default/files/ChangeLab-Beverage_Industry_Report-FINAL_\(CLS-20120530\)_201109.pdf](http://www.changelabsolutions.org/sites/default/files/ChangeLab-Beverage_Industry_Report-FINAL_(CLS-20120530)_201109.pdf)
- CIA. (2016). *The World Factbook: Ecuador Economy Overview*. Obtenido de:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación
- DoingBusiness. (2016). *Estados Unidos*. Obtenido de:
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/united-states#protecting-minority-investors>
- Euromonitor International. (2016). *Juice in the U.S.* Obtenido de:
<http://www.euromonitor.com/juice-in-the-us/report>
- Eventbrite. (2016). *LOHAS HealthSeminar*. Obtenido de:
<https://www.eventbrite.sg/e/lohas-health-seminar-tickets-27164084508#>
- EXPOWEST.(2016). *First-time Exhibitors*.Obtenido de:
<http://www.expowest.com/ew17/Public/Content.aspx?ID=1064964&sortMenu=109018>
- Fair Trade International. (2016). *Farming superheroes to rescue*. Obtenido de:
<http://www.fairtrade.net/>
- FDA.(2015). *A food labeling guide*.Obtenido de:
<http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm064866.htm>
- FDA.(2016). *How to star a food business*.Obtenido de:
<http://www.fda.gov/Food/ResourcesForYou/Industry/ucm322302.htm#imports>

- FONMSOEAM. (2016). *Preguntas sobre los productos*. Obtenido de: <http://www.ethiquable.coop/reclamation>
- Food Insight. (2016). *2012 Food & Health Survey: Consumer Attitudes toward Food Safety, Nutrition and Health*. Obtenido de: http://www.foodinsight.org/2012_Food_Health_Survey_Consumer_Attitudes_toward_Food_Safety_Nutrition_and_Health
- Foros Ecuador. (2016). Ecuatorianos que trabajan en el sector agrícola. Obtenido de: <http://www.forosecuador.ec/56ceto/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/14128-%C2%Bfcu%C3%A1ntos-ecuatorianos-trabajan-en-el-sector-agricola>
- Gómez, M.A. (19 de Octubre de 2016). *Entrevista a expertos*. (M. Cumba, Entrevistadora)
- Guerrero, G. (Noviembre, 2016). *Profesor de Ingeniería Industrial y de Alimentos, Universidad de las Américas*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- HealthyDrinks. (2016). *ColdPressedRaw*. Obtenido de: <http://www.healthdrinks.com.ec/nuestros-jugos/>
- Heifer-Ecuador. (2016). Programa Ganasol. Obtenido de: <http://www.heifer-ecuador.org/nuestros-proyectos/ganasol/agricultura-sostenible-en-laderas/>
- Herrera, B. (2008). Acerca de la tasa de descuentos en proyectos. Obtenido de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a11.pdf
- Jaramillo, C. (11 de Octubre de 2016). *Entrevista a consumidores*. (M. Cumba, Entrevistadora)
- Kozikowski, Z. (2013). *Finanzas Internacionales*. México DF, México: Mc Graw Hill Education

- Let's Get Healthy. (2016). *Let's make California the Healthiest State in the nation by 2022*. Obtenido de: <https://letsgethealthy.ca.gov/>
- LOHAS. (2015). *What is LOHAS*. Obtenido de: <http://www.lohas.com.au/what-lohas>
- MarketRealist. (2016). Una visión general de la industria estadounidense de bebidas sin alcohol. Obtenido de: <http://marketrealist.com/2016/03/overview-us-nonalcoholic-beverage-industry/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). Congreso de los Estados Unidos aprueba la renovación del SGP a Ecuador. Obtenido de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Bolet%C3%Adn-Informativo-Aprobaci%C3%B3n-del-Senado-de-Estados-Unidos-en-la-ampliaci%C3%B3n-del-SGP-1-1.pdf>
- Moncayo, P. (Noviembre, 2016). Director de Ingeniería Agroindustrial y de Alimentos, Universidad de las Américas. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Muñoz, S. (Noviembre, 2016). *Cuadro de mando integral, Clases impartidas en la materia de Sistemas de control y gestión*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Natural Marketing Institute. (2016). *Lifestyles of Health and Sustainability Database*. Obtenido de: <http://www.nmisolutions.com/index.php/syndicated-data/nmis-proprietary-databases/lohas-consumer-trends-database>
- Naturaleza y Cultura Internacional. (2016). *Nuestro programa en Ecuador*. Obtenido de: <http://www.naturalezaycultura.org/spanish/htm/ecuador/ecuador.htm>
- NEC. (2015). *Ecuador cierra el 2015 con una inflación de 3,38%*. Obtenido de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2015-con-una-inflacion-de-338/>

- NMI. (2008). *Understanding the LOHAS market report*. Obtenido de: http://www.lohas.se/wp-content/uploads/2015/07/Understanding-the-LOHAS-Consumer-11_LOHAS_Whole_Foods_Version.pdf
- OECD. (2016). *Estados Unidos ¿Cómo es la vida?* Obtenido de: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/>
- OTA. (2015). *U.S. organic sales post new record of \$43.3 billion in 2015*. Obtenido de: <https://www.ota.com/news/press-releases/19031>
- Paz, G. (Noviembre, 2016). Experta en Comercio Exterior, empresa Bayer S.A. Quito, Pichincha, Ecuador.
- PBH Foundation. (2015). *2015 Study on America's Consumption of Fruit & Vegetables*. Obtenido de: http://www.pbhfoundation.org/pdfs/about/res/pbh_res/State_of_the_Plate_2015_WEB_Bookmarked.pdf
- PBP Law. (2016). *Reglas simplificadas para la constitución de compañías en el Ecuador*. Obtenido de: <http://www.pbplaw.com/58cetol58a58ión-companias-ecuador/>
- Pro Ecuador. (2014). *Guía del exportador*. Obtenido de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/58cet-del-exportador/>
- ProEcuador. (2013). *Guía de certificaciones internacionales*. Obtenido de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/58cet-de-certificaciones-internacionales/>
- ProEcuador. (2015). *Guía del exportador*. Obtenido de: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/58cet-del-exportador/>
- ProEcuador. (2016). *Perfil logístico de Estados Unidos*. Obtenido de: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PROEC_GL2014_USA.pdf
- ProEcuador. (2016). *PRO ECUADOR logró concretar visita de inversionistas estadounidenses al país*. Obtenido de:

<http://www.proecuador.gob.ec/2016/09/16/pro-ecuador-logro-concretar-visita-de-inversionistas-estadounidenses-al-pais/>

Robbins, S. (2014). *Administración*. México DF, México: Pearson Education

Rocha, S. (18 de Octubre de 2016). Entrevista a consumidores. (M. Cumba, Entrevistadora)

SantanderTrade. (2016). *ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA* Obtenido de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/59cetol59a-y-economia>

SantanderTrade. (2016). *ESTADOS UNIDOS: Principales sectores económicos*. Obtenido de: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/59cetol59a-y-economia>

SIICEX. (2015). *Guía de requisitos de acceso de alimentos a los Estados Unidos*. Obtenido de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>

Stat Bureau.(2016). *Inflation Rate in the United States of America, 2016*. Obtenido de: <https://www.statbureau.org/en/united-states/inflation>.

Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Obtenido de: <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf> Obtenido de: <http://stateofobesity.org/rates/>

TradeMap. (2015). *Lista de los países importadores y exportadores para el producto seleccionado en 2015*. Obtenido de: http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||||2009||4|1|1|1|1||2|1|1

TradeMap. (2015). *Mercados que importan desde Ecuador*. Obtenido de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|218| ||TOTAL||2|1|1|2|1||2|1|1

- U.S.A Department of Commerce.(2015). *Political and security risks*. Obtenido de: <http://acetool.commerce.gov/political-security-risks>
- UNCTAD. (2016). *Aprovechar la biodiversidad a favor del desarrollo*. Obtenido de: http://unctad.org/es/Docs/issmisc200411_sp.pdf
- UNEP. (2016). *Iniciativa financiera del programa de las naciones unidas para el medio ambiente*. Obtenido de: http://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2013/06/PSI-document_Spanish.pdf
- UNFI. (2016). *We take care of the details*. Obtenido de: <https://www.unfi.com/services>
- United Health Foundation.(2016). *America's Health Rankings*. Obtenido de: <http://assets.americashealthrankings.org/app/uploads/ahr16-complete-v2.pdf>
- United States Census. (2016). *Educational Attainment in the United States: 2015*. Recuperado el 3 de noviembre desde: <https://www.census.gov/>
- UnitedStatesCensus. (2016). *PopulationClock*. Obtenido de: <https://www.census.gov/>
- USDA. (2014). *American Adults are Choosing Healthier Foods, Consuming Healthier Diets*. Obtenido de: <https://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome?contentidonly=true&contentid=2014/01/0008.xml>
- Vicepresidencia de la República de Ecuador. (2016). *Quito cuenta con un centro de desarrollo tecnológico al servicio de la pequeña y mediana empresa*. Obtenido de: <http://www.vicepresidencia.gob.ec/quito-cuenta-con-un-centro-de-desarrollo-tecnologico-al-servicio-de-la-pequena-y-mediana-empresa/>
- Walmart. (2016). *All departments*. Obtenido de: <https://www.walmart.com/search/?query=cold%20pressed%20juice%20naked>

ANEXOS

Anexo 1. Estadísticas de importación y exportación de la partida arancelaria

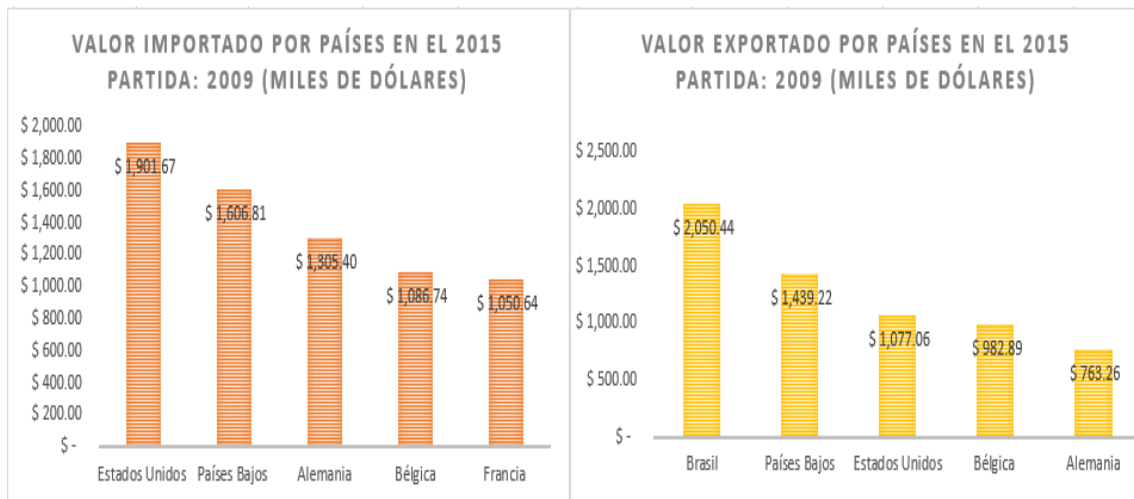


Figura 8: Importaciones y exportaciones de jugos

Adaptado de: Trademap, 2015

Anexo 2. Matriz EFE

Tabla 17: Matriz EFE

MATRIZ EFE				
Variable		Ponderación	Puntaje	Resultado
Oportunidades				
1	Apoyo a la inversión productiva por parte del gobierno ecuatoriano	0.09	3	0.3
2	Impactos social: "FAIR TRADE" y "RAINFOREST"	0.08	5	0.4
3	Estados Unidos ofrece un entorno propicio para los negocios	0.07	5	
4	Ecuador es un país agrícola	0.06	5	0.3
5	California es uno de los principales motores económicos para Estados Unidos	0.07	5	0.4
6	Estados Unidos es el principal socio comercial de Ecuador	0.06	4	0.2
7	Tendencias de consumo más saludables en California	0.10	5	0.5
8	Segmento de mercado llamado "LOHAS", preocupados por el medio ambiente y la justicia social	0.08	5	0.4
9	Indicadores de empleo y educación muestran prosperidad en Estados Unidos	0.07	4	0.3
Amenazas				
10	Estrictos requisitos técnicos y sanitarios para la entrada a Estados Unidos	0.04	5	0.2
11	Descenso económico en Ecuador	0.04	4	0.2
12	California es un estado agrícola	0.05	3	0.2
13	Altos costos de exportación al mercado estadounidense	0.05	3	0.2
14	Alta competencia y rivalidad en una industria tan amplia	0.06	4	0.2
15	Incertidumbre en Estados Unidos por la incorporación del nuevo presidente	0.04	3	0.1
16	Varios productos sustitutos en la industria	0.04	3	0.1
RESULTADOS		1.0		3.9

Anexo 3. Encuesta

Business plan for the export of Ecuadorian cold pressed juices

Greetings, I am pleased to write you to request your help with the following survey of Ecuadorian cold pressed juices. The results obtained by the same will be used only for academic purposes.



Which of the following ranges includes your age?

- 17-21 years
- 22-26 years
- 27-31 years
- 32-36 years
- 37-41 years
- 42-46 years
- 47-51 years
- 52-56 years
- 57-61 years

What is your gender?

- Male
- Female

Indicate your income per hour

- \$15,26-\$23,26
- \$23,27-\$31,27
- \$31,28-\$39,28
- \$39,29-\$47,29
- \$47,30-\$55,30
- \$55,30 or more

Do you exercise for 3 days a week, and do it at least 30 minutes a day?

- Yes
- No

How do you consider your current diet?

- High calorie
- Medium calorie
- Low calorie

Have you ever consumed cold pressed juices?

- Yes
- No
- No, but I have heard about it

How important is for you that juices preserve their vitamins?

- Very important
- Important
- Not important

How important is for you that juices have low calories?

- Very important
- Important
- Not important

If I tell you that a cold pressed juice can offer you those type of benefits (vitamins preservation and low calories). Do you become it part of your daily diet?

- Yes
- No

From the list below. Choose which of these exotic fruits do you know or have heard about it

Naranja/lima



Dragon fruit



Mango



Passion fruit



Tamarillo



Golden berry



Sugar cane



Would you buy juices made of these type of ecuadorian fruits?

- Yes
- No

From the list below. Choose three vegetables that you would like to find in a juice

- Ginger
- Cucumber
- Spearmint
- Basil
- Mint
- Spinach
- Carrots
- Kale leave

When you are buying a juice. Which of these mixtures of flavors do you prefer?

- Green apple, cucumber, spearmint and pineapple
- Carrot, orange, melon and tangerine
- Strawberry, blackberry, raspberry and and mint
- Lemon, watermelon and mint

What type of benefit do you search when you want to buy a juice?

- Antioxidant
- Relaxing
- Thinning
- Medicinal

When you are buying a juice. Which features are the most important? Being 1 the most important and 5 being the least important.

Fila 1. Flavor	Columna 1. 1
Fila 2. Price	Columna 2. 2
Fila 3. Nutritional content	Columna 3. 3
Fila 4. Presentation	Columna 4. 4
Fila 5. Purchase place	Columna 5. 5

Where do you prefer to buy cold pressed juices? Select three options

- Farmers market
- Supermarkets
- Food trucks
- Drug store
- Specialized shops
- Online

If I tell you that the juice that we want to offer you supports small ecuadorian farmers and helps to maintain many fruits that are endangered. How would be your reaction to this product?

Texto de respuesta corta

How much would you be willing to pay for a juice that contains 355 ml made of ecuadorian fruit?

- \$4,50-\$7,50
- \$7,51-\$10,50
- \$10,51-\$13,50
- \$13,51-\$16,50

Figura 9: Encuesta consumidores California

Anexo 4. Requisitos para exportar

Tabla 18: Requisitos para exportar

Requisitos para exportar	
Etapa de pre-embarque	Contar con el registro único de contribuyente (RUC).
	Obtener la firma digital o TOKEN, además de realizar el registro de usuario/autenticación electrónica.
	Registrarse como exportador en el Ecuapass.
	Trámite de declaración juramentada de origen
	Transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE). Acompañada por: Factura comercial original, Lista de empaque y Autorizaciones previas.
Etapa de post-embarque	Obtener la marca regularizada de la DAE ante el SENAE mediante el registro del proceso de exportación para consumo (Regimen 40)
	Completando con el proceso se requiere los siguientes documentos: Copia de la factura comercial, copia de la lista de empaque, copia del certificado de origen, copia del certificado de transporte multimodal.
	Registro como exportador de exportación en agrocalidad y obtención de certificado fitosanitario

Tomado de: Pro Ecuador, 2014

Anexo 5. Creación de compañías en Ecuador

Tabla 19: Creación de compañías en Ecuador

Pasos para crear una compañía en Ecuador (En línea)	
1	Ingresar al portal web: www.supercias.gob.ec (Usuario y contraseña)
2	Llenar el formulario de solicitud de constitución de compañías adjuntando documentos habilitantes
3	Realizar pago correspondiente en el Banco del Pacífico
4	Validación del notario y asignación de fecha y hora para firmas de escrituras y nombramientos
5	Envío de información al Registro Mercantil y validación de información
6	Se generará un número de expediente y remitirá información al SRI
7	El SRI dará el número de RUC de la compañía
8	El sistema notifica que el trámite de constitución ha finalizado

Tomado de: Superintendencia de compañías, 2016

Anexo 6. Estructura de capital

Tabla 20: Estructura de Capital

Estructura Inversión Inicial		
Inversiones PPE	\$ 71,915.00	\$ 0.73
Inversiones Intangibles	\$ 1,200.00	\$ 0.01
Capital de trabajo	\$ 25,000.00	\$ 0.25
Total	\$ 98,115.00	\$ 1.00
Estructura de capital		
Propio	\$ 0.50	\$ 49,057.50
Deuda	\$ 0.50	\$ 49,057.50
Razón Deuda/Capital	\$ 1.00	

Anexo 7. Estado de Resultados

Tabla 21: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Años	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 452,353.00	\$ 600,097.96	\$ 844,406.30	\$ 1,117,656.34	\$ 1,304,356.21
Costo de productos vendidos	\$ 277,306.12	\$ 362,848.37	\$ 488,454.95	\$ 629,359.32	\$ 728,777.81
UTILIDAD BRUTA	\$ 175,046.88	\$ 237,249.59	\$ 355,951.35	\$ 488,297.02	\$ 575,578.40
Gastos sueldos	\$ 58,321.72	\$ 71,195.01	\$ 88,033.60	\$ 92,441.84	\$ 95,566.37
Gastos generales	\$ 118,400.09	\$ 150,734.41	\$ 207,168.31	\$ 270,249.77	\$ 313,512.41
Gastos de depreciación	\$ 3,231.03	\$ 3,261.59	\$ 6,151.87	\$ 6,414.37	\$ 6,414.37
Gastos de amortización	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (5,145.96)	\$ 11,818.58	\$ 54,357.58	\$ 118,951.05	\$ 159,845.25
Gastos de intereses	\$ 5,118.37	\$ 4,201.96	\$ 3,177.17	\$ 2,031.19	\$ 749.68
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (10,264.33)	\$ 7,616.62	\$ 51,180.41	\$ 116,919.85	\$ 159,095.57
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1,142.49	\$ 7,677.06	\$ 17,537.98	\$ 23,864.33
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (10,264.33)	\$ 6,474.12	\$ 43,503.34	\$ 99,381.88	\$ 135,231.23
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1,424.31	\$ 9,570.74	\$ 21,864.01	\$ 29,750.87
UTILIDAD NETA	\$ (10,264.33)	\$ 5,049.82	\$ 33,932.61	\$ 77,517.86	\$ 105,480.36

Anexo 8. Estado de Situación Financiera

Tabla 22: Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 99,443.08	\$ 1,040,106.51	\$ 932,223.99	\$ 1,076,964.17	\$ 1,692,057.46	\$ 2,697,246.17
Corrientes	\$ 26,328.08	\$ 204,585.42	\$ 168,164.24	\$ (12,092.58)	\$ 718,478.71	\$ 1,839,145.42
Efectivo	\$ 23,671.92	\$ (18,866.88)	\$ (97,710.81)	\$ (387,549.70)	\$ 221,513.15	\$ 1,268,832.47
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 159,505.90	\$ 180,029.39	\$ 253,321.89	\$ 335,296.90	\$ 391,306.86
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 5,427.00	\$ 7,078.00	\$ 9,781.00	\$ 12,496.00	\$ 12,944.00
Inventarios Materia Prima	\$ 966.16	\$ 13,107.41	\$ 17,676.05	\$ 25,246.49	\$ 33,345.05	\$ 35,712.79
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 1,690.00	\$ 45,411.99	\$ 61,091.61	\$ 87,107.74	\$ 115,827.60	\$ 130,349.29
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 73,115.00	\$ 835,521.08	\$ 764,059.75	\$ 1,089,056.75	\$ 973,578.75	\$ 858,100.75
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 71,915.00	\$ 862,980.00	\$ 868,980.00	\$ 1,288,980.00	\$ 1,288,980.00	\$ 1,288,980.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 40,298.92	\$ 114,880.25	\$ 207,003.25	\$ 319,601.25	\$ 432,199.25
Intangibles	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00	\$ 14,400.00	\$ 14,400.00	\$ 14,400.00	\$ 14,400.00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 1,560.00	\$ 4,440.00	\$ 7,320.00	\$ 10,200.00	\$ 13,080.00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS	\$ 50,385.58	\$ 557,200.10	\$ 467,206.29	\$ 381,763.62	\$ 291,215.95	\$ 170,696.87
Corrientes	\$ 1,328.08	\$ 18,017.40	\$ 26,864.23	\$ 51,951.53	\$ 85,005.57	\$ 102,705.88
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1,328.08	\$ 18,017.40	\$ 24,297.43	\$ 34,703.73	\$ 45,603.58	\$ 49,090.67
Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 2,566.80	\$ 17,247.80	\$ 39,401.99	\$ 53,615.21

	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	49,057.50	539,182.70	440,342.06	329,812.10	206,210.38	67,990.99
Deuda a largo plazo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	49,057.50	539,182.70	440,342.06	329,812.10	206,210.38	67,990.99
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-
PATRI MONIO	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	49,057.50	482,906.41	465,017.69	695,200.55	1,400,841.50	2,526,549.30
Capital	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	49,057.50	588,690.00	588,690.00	588,690.00	588,690.00	588,690.00
Utilidades retenidas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	(105,783.59)	(123,672.31)	106,510.55	812,151.50	1,937,859.30
Comprobación	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-

Anexo 9. Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 23: Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
Años	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ (1,328.08)	\$ (19,388.35)	\$ 6,263.88	\$ 34,693.74	\$ 81,147.47	\$ 116,768.71
Utilidad Neta	\$ -	\$ (10,264.33)	\$ 5,049.82	\$ 33,932.61	\$ 77,517.86	\$ 105,480.36
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 6,199.83	\$ 6,230.39	\$ 9,120.67	\$ 9,383.17	\$ 9,383.17
+ Amortización	\$ -	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
- Δ CxC	\$ -	\$ (12,619.95)	\$ (4,556.86)	\$ (7,606.45)	\$ (5,502.05)	\$ (3,770.89)
- Δ Inventario PT	\$ (966.16)	\$ (505.00)	\$ (171.00)	\$ (268.00)	\$ (177.00)	\$ 1,121.00
- Δ Inventario MP	\$ (1,690.00)	\$ (253.13)	\$ (467.71)	\$ (751.17)	\$ (554.77)	\$ 2,992.94
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ (2,533.73)	\$ (1,605.98)	\$ (2,636.73)	\$ (1,962.47)	\$ 4,521.12
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 1,328.08	\$ 347.96	\$ 642.91	\$ 1,032.56	\$ 739.99	\$ (4,091.49)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 902.31	\$ 1,630.27	\$ 1,462.73	\$ 892.51
Actividades de Inversión	\$ (73,115.00)	\$ -	\$ (500.00)	\$ (35,000.00)	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (73,115.00)	\$ -	\$ (500.00)	\$ (35,000.00)	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 98,115.00	\$ (7,748.81)	\$ (8,665.22)	\$ (9,690.00)	\$ (10,835.98)	\$ (12,117.49)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 49,057.50	\$ (7,748.81)	\$ (8,665.22)	\$ (9,690.00)	\$ (10,835.98)	\$ (12,117.49)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 49,057.50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN	\$ 23,671.92	\$ (27,137.16)	\$ (2,901.33)	\$ (9,996.26)	\$ 70,311.49	\$ 104,651.21

EFFECTIVO						
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 8,270.28	\$ (94,809.48)	\$ (377,553.44)	\$ 151,201.66	\$ 1,164,181.26
TOTAL EFFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 23,671.92	\$ (18,866.88)	\$ (97,710.81)	\$ (387,549.70)	\$ 221,513.15	\$ 1,268,832.47

Anexo 10. Flujo de caja y Flujo del inversionista

Tabla 24: Flujo de caja y Flujo del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(\$ 23,671.92)	\$ 8,173.49	\$ 8,982.31	\$ 43,827.67	\$ 9,213.86	\$ 201,993.70
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(\$ 25,385.58)	(\$ 2,968.80)	(\$ 2,468.80)	\$ 32,031.20	(\$ 2,968.80)	\$ 189,379.16

Anexo 11. Índices Financieros

Tabla 25: Índices Financieros

Años	1	2	3	4	5	Industria
Razones de liquidez						
Razón circulante	11.35	6.26	-0.23	8.45	17.91	15.6
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	115%	100%	55%	21%	7%	67%
Razones de actividad						
Período de cuentas por cobrar	128.70	109.50	109.50	109.50	109.50	52
Ciclo operativo	135.85	116.62	116.81	116.75	115.98	6
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	-0.02	0.01	0.04	0.07	0.08	0.66
ROA	-1%	1%	3%	5%	4%	13%
ROE	-2%	1%	5%	6%	4%	33.21%

