



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA BEBIDA  
ENERGIZANTE A BASE DE GUAYUSA SON SABOR A FRUTOS  
EXÓTICOS PARA LA EXPORTACIÓN



AUTOR

Agustín Xavier Paz Serrano

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA BEBIDA  
ENERGIZANTE A BASE DE GUAYUSA CON SABOR A FRUTOS  
EXÓTICOS PARA LA EXPORTACIÓN

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

PROFESOR GUÍA  
Tamara Denise Erazo

AUTOR  
Agustín Xavier Paz Serrano

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.

---

Tamara Denise Erazo O.

171068923-1

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación

---

Sara Moro López Menchero

175692796-6

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Agustín Xavier Paz Serrano

171415499-2

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer de una manera especial a mi profesora y tutora Tamara Erazo que ha sabido guiar con paciencia y esmero las dificultades e interrogantes que se han presentado la cual con su conocimiento y experiencia han podido ayudar a plasmar el trabajo realizado. Adicionalmente a los profesores René Vásconez, y Edmundo Cortez que me han direccionado en la toma de decisiones. Sin dejar de lado a los expertos que han sido prestos a la recomendación y socialización de su experiencia Alejandra Calderón técnica de agroindustria de la Subsecretaria de Comercialización del MAGAP, Cristian Whali ex Gerente de Nestlé y Juan David Gómez Gerente General de Guaykana Guayusa. A mis tíos y primos que siempre me han dado palabras de aliento y lucha y por último a mis tres amigos que sin su ayuda no sería esto posible los cuales son Pamela Acosta, Gabriela Taimal y Daniel Maldonado que con su incondicional apoyo me han dado fuerzas para superar las dificultades, ver el valor de las pequeñas cosas de la vida y nunca desistir de mis sueños.

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo a mis padres que han sido las personas que me han dado todo por verme realizado. Ellos son mi pilar, mi fuerza, mi guía (mi todo) que con mi hermana y mi futuro sobrino (Agus bebé) son lo más preciado que tengo en la vida por los cuales me levanto cada día con el afán de ser mejor, superarme y hacer lo imposible por hacerles felices.

## RESUMEN

El plan de negocios investiga la factibilidad de la creación de una empresa que se dedique a la elaboración de una bebida energizante a base de ingredientes naturales y endémicos del Ecuador para la exportación y comercialización del producto.

La metodología utilizada en el estudio fue la siguiente, primero por medio de matrices de selección de mercado se identificó tanto el país como la ciudad idónea de exportación (Nueva York, Estados Unidos), seguido de estudios de entorno tanto de Estados Unidos como de Ecuador para tener una visión más cercana tanto del país de producción como al de comercialización y de la industria en la que se piensa conseguir por medio de un análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. Para continuar con la investigación se procedió a analizar los gustos y preferencias del consumidor por medio de encuestas a ciudadanos de Nueva York y reforzada por las recomendaciones de expertos, adicionalmente se implementó un plan de marketing en base a las 4 P's y se estableció una estructura organizacional propicia para la implementación de la empresa para finalizar con una valoración financiera que incluye : proyección de los estados financieros, estructuras de capital , fuentes de financiamiento, tasas de interés e indicadores financieros que sustenten la viabilidad del proyecto.

Los resultados indicaron que a nivel país como a nivel de industria la factibilidad de ingreso es moderada. En el análisis del cliente se establece que un segmento de mercado desea un producto con características especiales que no han sido satisfechas por productos actuales del mercado. El plan de marketing se encuentra en conformidad con los clientes, la industria y el presupuesto. Para finalizar, con el plan financiero reitero la factibilidad e incluso el aumento del desempeño comparado con las empresas competidoras de la misma industria.



## **ABSTRACT**

The business plan investigates the feasibility of the creation of a company that is dedicated to the elaboration of an energizing drink to the base of natural and endemic products of Ecuador for the export and commercialization of the product.

The methodology used in the study was the following, first by means of market selection matrices, both the country and the suitable export city (New York, USA) were identified, followed by environment studies from both the United States and Ecuador. In order to have a closer view of both the country of production and of commercialization and of the industry in which it is thought to obtain through a PESTEL analysis and the 5 forces of Porter, to proceed with the investigation proceeded to analyze the tastes and preferences of the consumer by means of surveys of citizens of New York and reinforced by the recommendations of experts, a marketing plan was implemented based on the 4 P's and an organizational structure propitious for the implementation of the company was set up to conclude with a financial valuation that includes: projection of financial statements, capital structures, sources of financing, interest rates and financial indicators that support the viability of the project.

The results indicated that at the country level as at the industry level the income feasibility is moderate. In the analysis of the client it was possible that a market segment wants a product with special characteristics that have not been satisfied by current products of the market. The marketing plan is in accordance with customers, industry and budget. To finish with the financial plan that reiterated the feasibility and with greater performance than the companies competing in the same industry.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| 1. CAPÍTULO I - Introducción.....                                 | 1  |
| 1.1. Justificación del trabajo.....                               | 1  |
| 1.2. Objetivo general del trabajo .....                           | 1  |
| 1.2.1    Objetivos Específicos del trabajo.....                   | 2  |
| 2. CAPÍTULO II - ANÁLISIS DE ENTORNOS .....                       | 3  |
| 2.1. Entorno externo .....  | 3  |
| 2.1.1.    Político - Legal de Ecuador.....                        | 3  |
| 2.1.2.    Político – Legal de Estados Unidos .....                | 4  |
| 2.1.3.    Económico de Ecuador.....                               | 5  |
| 2.1.4.    Económico de Estados Unidos.....                        | 7  |
| 2.1.5.    Social – Demográfico – Cultural de Ecuador .....        | 10 |
| 2.1.6.    Social – Demográfico – Cultural de Estados Unidos ..... | 11 |
| 2.1.8.    Tecnológico Estados Unidos .....                        | 13 |
| 2.1.9.    Conclusiones del análisis del entorno externo.....      | 13 |
| 2.2. Análisis de la industria.....                                | 15 |
| 2.2.1.    Clasificación CIU .....                                 | 15 |
| 2.2.2.    Análisis Porter.....                                    | 16 |
| 3. CAPÍTULO III - ANÁLISIS DEL CLIENTE .....                      | 22 |
| 3.1. Investigación Cualitativa .....                              | 23 |
| 3.1.1.    Entrevistas.....  | 23 |
| 3.2. Investigación Cuantitativa.....                              | 27 |
| 3.2.1.    Encuestas.....  | 27 |
| 3.3. Conclusiones generales del análisis del cliente .....        | 28 |

|   |    |
|---|----|
| 4. Capítulo IV - OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....                               | 30 |
| 5. Capítulo V - PLAN DE MARKETING .....                                     | 32 |
| 5.1. Estrategia general de marketing .....                                  | 32 |
| 5.1.1. Mercado Objetivo.....  | 33 |
| 5.1.2. Propuesta de Valor .....   | 33 |
| 5.1.3. Estrategia de internacionalización .....                             | 33 |
| 5.2. Mezcla de Marketing.....   | 34 |
| 5.2.1. Producto que vende la empresa.....                                   | 34 |
| 5.2.2. Branding .....   | 35 |
| 5.2.3. Precio .....   | 38 |
| 5.2.4. Promoción .....  | 40 |
| 5.2.5. Plaza.....   | 42 |
| 6. CAPÍTULO VI - PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y<br>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 44 |
| 6.1. Misión .....   | 44 |
| 6.2. Visión.....  | 44 |
| 6.3. Objetivos.....   | 44 |
| 6.3.1. Objetivos Económicos .....   | 44 |
| 6.3.2. Objetivos Estratégicos .....   | 45 |
| 6.4. Plan de operaciones.....   | 45 |
| 6.4.1. Estructura legal .....   | 45 |
| 6.4.2. Diseño Organizacional.....   | 46 |
| 6.4.3. Proceso de fabricación .....   | 49 |
| 7. Capítulo VII - EVALUACIÓN FINANCIERA .....                               | 52 |
| 7.1. Proyecciones de estados.....   | 52 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 7.1.1. | Proyección de estados de resultados .....                         | 53 |
| 7.1.2. | Proyección de situación financiera .....                          | 53 |
| 7.1.3. | Proyección del estado de flujo de efectivo.....                   | 54 |
| 7.1.4. | Proyección del estado de flujo de caja .....                      | 54 |
| 7.2.   | Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.... | 55 |
| 7.2.1. | Inversión inicial .....   | 55 |
| 7.2.2. | Capital de trabajo.....   | 55 |
| 7.2.3. | Estructura de capital .....                                       | 55 |
| 7.3.   | Estado y evaluación financiera del proyecto.....                  | 55 |
| 7.3.1. | VAN (Valor Actual Neto) .....                                     | 55 |
| 7.3.2. | TIR (Tasa Interna de Retorno del proyecto) .....                  | 56 |
| 7.3.3. | Periodo de recuperación.....                                      | 56 |
| 7.3.4. | Índice de rentabilidad.....                                       | 56 |
| 7.3.5. | Índices financieros .....   | 56 |
| 8.     | Capítulo VIII - CONCLUSIONES .....                                | 56 |
|        | REFERENCIAS.....  | 59 |
|        | ANEXOS .....  | 62 |

## **1. CAPÍTULO I - Introducción**

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

Antiguamente la información que se tenía sobre la guayusa era muy escasa ya que no fue un producto de interés para ser estudiado y el uso que se le daba era únicamente por índole ancestral. Hoy en día en el país son reconocidas alrededor de 8 variedades de esta planta siendo la más conocida, cultivada y consumida la variedad *ilex guayusa* loes con la cual comunidades indígenas del oriente ecuatoriano realizan brebajes para poder mantenerse despiertos y con energía durante todo el día y resistir las arduas labores que tienen que sobrellevar diariamente en la selva (Schultes, 1972). Por otro lado se le han atribuido usos medicinales como combatir el estrés y combatir problemas estomacales (El Aprovechamiento de la Guayusa, 2013). Las hojas aparte de su sabor suave, agradable y de olor inigualable son ricas en vitaminas, minerales, cafeína y antioxidantes, los cuales crean una combinación que brinda un estímulo para activar el cuerpo, la mente y proporciona una sensación de tranquilidad (Innatia, 2016). Sumado a estos beneficios la guayusa está siendo demandada en mercados internacionales no solo por sus beneficios naturales sino también por trascendencia cultural. Es así que la demanda estadounidense se encuentra dada por los nuevos hábitos de consumo de productos de origen natural, por lo que existen nichos de mercado viables para poder introducir el producto de manera funcional con su valor agregado. En conclusión, para rescatar un cultivo ancestral como para entender la demanda estadounidense se decide arrancar con el emprendimiento de productos diferenciados a base de guayusa.

### **1.2. Objetivo general del trabajo**

Analizar la factibilidad de la exportación de una bebida energizante a base de productos endémicos del Ecuador por medido de la creación de una empresa productora y comercializadora de los mismos.

### **1.2.1 Objetivos Específicos del trabajo**

Establecer por medio de fuentes secundarias el país idóneo para la exportación del producto.

Realizar el análisis del entorno externo del país seleccionado, las tendencias del mercado, de la industria y el entorno competitivo del país al que se quiera acceder con el propósito de identificar los factores claves a nivel macroeconómico para la exportación de la bebida energizante a base de guayusa.

Establecer las motivaciones, necesidades, conductas y requerimientos de los consumidores potenciales por medio de una investigación de mercado.

Determinar la oportunidad del negocio según los hallazgos encontrados en el análisis de entorno externo, interno y del cliente.

Definir un mercado objetivo y realizar un plan de marketing que contemple la estrategia de internacionalización, la estrategia de entrada, la propuesta de valor y la mezcla de marketing que esté directamente relacionada a las necesidades del perfil del consumidor.

Proponer una estructura organizacional dependiendo del modelo de negocio propuesto, de los beneficios, necesidades de la empresa y del producto.

Evaluar un modelo financiero proyectado que considere aspectos como estado de resultados, estado de situación financiera, flujo de caja, flujo de inversión, inversión inicial, capital de trabajo e indicadores financieros, para así poder brindar la información necesaria a los inversionistas.

## **2. CAPÍTULO II - ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1. Entorno externo**

#### **2.1.1. Político - Legal de Ecuador**

Las variables que se pueden establecer como críticas en el aspecto político para la industria son: el riesgo país, leyes tributarias, incentivos a la exportación, reformas laborales.

- El riesgo país tiene un puntaje de 863 hasta el 12 de septiembre de 2016 que si se compara con tasas regionales deja al país en desventaja al momento de solicitar préstamos a nivel internacional (Banco Central del Ecuador, 2016).
- Con relación al aspecto de las leyes que rigen el Ecuador en el ámbito tributario es considerado uno de los países con un mayor pago de tasas. Además el último período del actual mandatario presentó gran polémica por la implementación de nuevos tributos como: el ICE, ley de herencias y la ley de plusvalía lo cual se ha visto como un desincentivo para crear nuevos negocios e invertir en el país referencia.
- Por otro lado una medida que se ha implementado desde hace un tiempo atrás “para tratar de proteger el comercio y los niveles de exportación, por los bajos precios del petróleo y adicionalmente la apreciación del dólar que impacta en las exportaciones no tradicionales es el ‘Drawback’ el mecanismo de devolución de una parte (de entre 2% y 5%) de los impuestos a los exportadores de productos no tradicionales con el fin de que esos bienes puedan competir en mercados internacionales” (Intriago, 2015).
- Las últimas reformas realizadas en el código laboral el cual menciona una disminución en las horas de trabajo y la eliminación porcentual del salario a los pasantes de las empresas según (Enríquez, 2016), tendría un impacto positivo que podría ayudar de cierta manera a las empresas

nacientes para que no tengan la necesidad de incurrir en tantos gastos iniciales y ayudaría a la generación de plazas de trabajo.

- El Ecuador posee leyes en contra de los monopolios y tercerización de personal las cuales están bajo la Ley Orgánica de Regulación y Poder de Mercado, vigente desde el 13 de octubre del 2011 hasta el momento; en la industria de las bebidas energizantes no se han visto casos de controversia hasta el momento en el país en cuestión.
- La entidad regulatoria para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos que deben estar sujetos a vigilancia y control sanitario por la actividad que realizan es el Ministerio de Salud conjuntamente con la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), bajo el cuerdo No. 00004712 (ambiente.gov) y el incumplimiento a las disposiciones del presente Reglamento será sancionado de conformidad con la Ley Orgánica de Salud.

### **2.1.2. Político – Legal de Estados Unidos**

- Actualmente el tratado que hay entre los Estados Unidos de América (EE.UU.) y la República del Ecuador es sobre la promoción y la protección de inversiones (SICE. OAS, 1993) y tiene como objetivo mitigar factores de incertidumbre en el tema político y jurídico que afectan los proyectos de inversión.
- Las normas que se rigen en tema de etiquetado exigen que los productos importados deben tener una etiqueta indeleble que mencione su país de origen; dependiendo del producto, aplican especificaciones particulares. Los productos alimenticios deberán nombrar todos los ingredientes que contienen en el orden siguiente: de mayor a menor prevalencia. Además, se debe listar toda la información nutricional del producto el cual debe estar obligatoriamente en idioma inglés (Santander Trade, 2016).
- En tema de embalaje las reglas a las cuales se rigen los exportadores son : embalar el producto en contenedores fuertes, que absorban la humedad, distribuir el peso del producto uniformemente, utilizar una



protección adecuada y un anclaje dentro del contenedor y para terminar utilizar contenedores transatlánticos o paletas para el embalaje para asegurar un fácil manejo (Santander Trade, 2016).

### 2.1.3. Económico de Ecuador

En el ámbito económico los factores más relevantes son: el crecimiento del producto interno bruto (PIB), la inflación, la tasa de desempleo y la renta petrolera.

- “Entre 2006 y 2014, el crecimiento del PIB promedió un 4,6%, debido principalmente a los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. Este impulso involucró mayor gasto social e importantes inversiones, particularmente en los sectores de energía y transporte; sin embargo, los logros obtenidos en años anteriores están en riesgo debido a la desaceleración económica que experimenta el Ecuador como consecuencia de la reducción del precio del petróleo, el difícil acceso a nuevas fuentes de financiamiento y la apreciación del dólar. El Gobierno se ha visto en la necesidad de reducir significativamente la inversión y el gasto público, razones por las cuales “afecta en las expectativas de hogares y empresas, en los índices de confianza del consumidor y sobre todo en los niveles de consumo privado” (Banco Mundial, 2016) lo cual se traduce en una reducción considerable en el crecimiento del PIB hasta 0.29% en 2015.

**Tabla N° 1: Crecimiento del PIB de Ecuador**

| ECUADOR. CRECIMIENTO DEL PIB (% ANUAL) |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|
| 2010                                   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 3,53                                   | 7,87 | 5,64 | 4,55 | 3,67 | 0,29 |

Adaptado de: Banco Mundial

- El desempleo es un factor muy importante en la economía de un país; en lo referente a Ecuador se ha registrado un incremento del desempleo hasta llegar al 4.6% en 2014 (Banco mundial, 2016) lo cual si se compara con los años anteriores se puede ver que hay un crecimiento.

**Tabla N° 2: Desempleo Total de Ecuador**

| ECUADOR. Desempleo, total (% de la población activa total) |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
| 2010   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 5  | 4,2  | 4,1  | 4,2  | 4,6  |

Adaptado de: Banco Mundial

- La tasa de Inflación hasta el año 2015 fue de 3.97% (Banco Mundial, 2016) lo que indica un beneficio, ya que la población no pierde poder adquisitivo, además los insumos no varían de precio lo cual estabiliza el precio final al consumidor.

**Tabla N° 3: Inflación de Ecuador**

| ECUADOR. Inflación, precios al consumidor (% anual) |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|
| 2010  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 3,56  | 4,47 | 5,1  | 2,74 | 3,57 | 3,97 |

Adaptado de: Banco Mundial

- Ecuador, reconocido como un país exportador de petróleo destaca a éste como la principal fuente de ingresos, los mismos que desde el año 2011 han tenido un descenso considerable hasta al punto de llegar a un valor de 13.7% del PIB el cual es el valor más bajo en este período (Banco mundial, 2016).

**Tabla N° 4: Rentas del Petróleo de Ecuador**

| ECUADOR. Rentas del petróleo (% del PIB) |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
| 2010                                     | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 16,2                                     | 19,7 | 17,4 | 16,1 | 13,7 |

Adaptado de: Banco Mundial

- Las exportaciones de Ecuador a Estados Unidos de bebidas en general han tenido un crecimiento del 23% del 2013 al 2015. En donde la mayor exportación es por medio de la partida 2202900090.

**Tabla N° 5: Exportaciones de Ecuador**

| Exportaciones de Ecuador A Estados Unidos de América |  |              |              |              |
|--|--|--------------|--------------|--------------|
| Partida  | Descripción  | 2013         | 2014         | 2015         |
|  |  | MILES DE USD | MILES DE USD | MILES DE USD |
| '2202900090  | Las demas bebidas no alcoholicas: las demás  | 441          | 395          | 542          |
| '2202900000  | Bebidas no alcoholicas (exc. agua, jugos de frutas u otros frutos o de hortalizas y leche) | 0            | 0            | 0            |
| '2202900010  | Las demas bebidas no alcoholicas: bebidas energizantes, incluso gaseadas                   | 0            | 0            | 0            |

Adaptado de: TRADEMAP

#### **2.1.4. Económico de Estados Unidos**

- Excepto por los picos de baja en el 2011 y 2013, el crecimiento de los EE.UU. es estable hasta el 2015 (Banco Mundial, 2016).

**Tabla N° 6: Crecimiento del PIB de Estados Unidos**

| ESTADOS UNIDOS. CRECIMIENTO DEL PIB (% ANUAL) |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|
| 2010  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 2,53  | 1,6  | 2,22 | 1,49 | 2,43 | 2,43 |

Adaptado de: Banco Mundial

- El desempleo en los Estados Unidos de Norteamérica es un indicador que a lo largo de los años se puede apreciar que ha estado en continuo descenso lo cual indica la buena gestión por parte del Gobierno para reducir el porcentaje de personas desempleadas en el país (Banco mundial, 2016).

**Tabla N° 7: Desempleo total de Estados Unidos**

| ESTADOS UNIDOS. Desempleo, total (% de la población activa total) |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|
| 2010  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| 9,7   | 9    | 8,2  | 7,4  | 6,2  |

Adaptado de: Banco Mundial

- La inflación es una variable económica que a Norteamérica no afecta en gran medida, ya que es de un dígito y no presenta grandes variaciones.

**Tabla N° 8: Inflación de Estados Unidos**

| ESTADOS UNIDOS. Inflación, precios al consumidor (% anual) |      |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|------|
| 2010   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| 2,53   | 1,6  | 2,07 | 1,46 | 3,16 | 1,64 |

Adaptado de: Banco Mundial

- Las rentas de petróleo en Estados Unidos, del 2010 al 2014, registraron una mayor recaudación (casi del 50% más) y desde ese año en adelante hay un crecimiento cada año hasta llegar a último valor del 2014 que tuvo una disminución del 30%, ya que los precios del petróleo fueron a la baja, pero aun así la renta del petróleo no es un factor muy crítico en la economía de este país.

**Tabla N° 9: Rentas del Petróleo de Estados Unidos**

| <b>ESTADOS UNIDOS. Rentas del petróleo (% del PIB)</b> |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>2010</b>  | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> |
| 0,662  | 0,907       | 0,931       | 0,927       | 0,763       |

Adaptado de: Banco Mundial

- En relación a la evolución de las importaciones de bebidas no alcohólicas por parte de Estados Unidos, este país importó desde Ecuador en el año 2015 alrededor de \$ 379.000, que con relación al año 2014 tuvo un aumento del 28%, lo cual indica que año tras año la aceptación de productos ecuatorianos en el mercado estadounidense es mayor.

Tabla N° 10: Importaciones de Estados Unidos

| Importaciones de Estados Unidos de América desde Ecuador |   |              |              |              |
|--|---|--------------|--------------|--------------|
| Partida  | Descripción   | 2013         | 2014         | 2015         |
|  |   | MILES DE USD | MILES DE USD | MILES DE USD |
| '2202902800  | MILK-BASED DRINKS, NONALCOHOLIC, NESOI  | 158          | 193          | 231          |
| '2202901000  | CHOCOLATE MILK DRINK  | 82           | 65           | 100          |
| '2202909090  | NONALCOHOLIC BEVERAGES, NESOI, EXCLUDING FRUIT OR VEGETABLE JUICES OF HEADING 2009                          | 18           | 37           | 48           |
| '2202902200  | DESCRIBED IN GENERAL NOTE 15 OF THE TARIFF SCHEDULE AND ENTERED PURSUANT TO ITS PROVISIONS                  | 0            | 0            | 0            |
| '2202902400  | DESCRIBED IN ADDITIONAL U.S. NOTE 10 TO CHAPTER 4 AND ENTERED PURSUANT TO ITS PROVISIONS: MILK-BASED        | 7            | 0            | 0            |
| '2202903000  | ORANGE JUICE, FORTIFIED WITH VITAMINS OR MINERALS, NOT MADE FROM A JUICE HAVING A DEGREE OF ...             | 0            | 0            | 0            |
| '2202903500  | ORANGE JUICE, FORTIFIED WITH VITAMINS OR MINERALS, NESOI  | 0            | 0            | 0            |
| '2202903600  | JUICE OF ANY SINGLE FRUIT OR VEGETABLE (EXCEPT ORANGE JUICE), FORTIFIED WITH VITAMINS OR MINERALS           | 0            | 0            | 0            |
| '2202903700  | FRUIT OR VEGETABLES JUICES, FORTIFIED WITH VITAMINS OR MINERALS, MIXTURES OF JUICES IN NON-CONCENTRATED ... | 0            | 0            | 0            |
| '2202909010  | NONALCOHOLIC BEER   | 0            | 0            | 0            |

Fuente: adaptado de: TRADEMAP

### 2.1.5. Social – Demográfico – Cultural de Ecuador

- Con el fin de la conservación de la biodiversidad agrícola y silvestre en esa región y el país, el municipio de Morona (Morona Santiago), declara el 21 de Mayo del 2009 al árbol de guayusa como símbolo ancestral, religioso, político, social y cultural (Gobierno Municipal del Cantón Morona, 2009).

- Ecuador es denominado como un país con alta distancia de poder (78.00 puntos) lo cual indica que es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad, y, a menudo ligada a la raza y la clase social (Hofstede, 2016).
- En las últimas décadas la producción de guayusa no solo está destinada para el consumo de las principales tribus Amazónicas, sino se convirtió en una fuente imprescindible de ingresos para algunas comunidades entre las cuales se pueden nombrar a La Libertad y Tena. Esta sirve para mantener su estilo de vida tradicional, y a la vez, establecer una fuente de ingresos fijo para alimentar, educar, y velar por el bienestar de sus hijos y demás familia (Periodismo Ecuador, 2016).
- Ciertas empresas han desarrollado un proyecto de producción orgánico y a precio justo con las comunidades de Napo, Orellana y Pastaza, enseñándoles técnicas para incrementar la producción con calidad de la Guayusa, y así beneficiar de forma directa con la compra de la hoja a cada comunidad, amparados en las certificaciones internacionales que la avalan como producción orgánica (USDA) y Comercio Justo (Fair Trade) (Periodismo Ecuador, 2016).
- El Ecuador es una de las culturas más colectivistas en el mundo, superado solo por Guatemala, esto significa que los grupos a menudo tienen sus fuertes identidades ligadas a la raza y las diferencias de clase (Hofstede, 2016).

#### **2.1.6. Social – Demográfico – Cultural de Estados Unidos**

- En los Estados Unidos de Norteamérica el segmento que cuenta con un mayor porcentaje de población, equivale a las personas que están en un rango de edad de 25 a 54 años, su porcentaje es del 39,99%; numéricamente hablando 63.452.792 hombres y 63.671.631 mujeres (CIA, 2015).

- Con relación al comportamiento del consumidor la crisis mundial aumentó la sensibilidad a los precios de los consumidores estadounidenses, llevando a muchos de ellos a cambiar sus marcas habituales por unas menos caras. Entre los consumidores jóvenes, el nuevo mantra es 'acceso no posesión'. Los consumidores estadounidenses son cada vez más conscientes del medio ambiente al momento de tomar las decisiones de compra (Santander Trade, 2016).
- Por el lado del perfil del consumidor y su poder adquisitivo se puede mencionar que el consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. El suministro de productos es muy diverso en Estados Unidos. El consumidor estadounidense tiene un poder adquisitivo alto y es muy diverso en sus intereses y sus gustos. Valoran la comodidad en casa, la alimentación y los coches. Sin embargo, la recesión ha cambiado el panorama económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los numerosos consumidores de EE.UU., que ahora están aprendiendo a vivir con menos productos caros (Santander Trade, 2016).
- En EE.UU. el 31% de los adolescentes (12 a 17 años) y el 34% de los adultos jóvenes consumen bebidas energizantes de manera regular (Pro Ecuador, 2012).
- Además, el 38% de adultos trabajadores de 25 a 49 años, consume por lo menos una bebida energizante semanal (Pro Ecuador, 2012).
- Según un boletín de la oficina de (Pro Ecuador, 2015) en Nueva York, los consumidores con el fin de llevar una vida sana y mantener una dieta balanceada que les permita llevar un mejor estilo de vida en cuanto a salud, tienden a preferir productos naturales, orgánicos, ambientalmente responsables y de procesos industriales mínimos. A pesar de los estudios presentados por la propia USDA, el consumidor estadounidense sigue creyendo que los productos genéticamente modificados, son riesgosos para la salud.
- La puntuación bastante baja en la distancia de poder de (40,00 puntos) en combinación con la dimensión de individualismo con (91,00) “refleja



la premisa americana de "libertad y justicia para todos". Esto se evidencia por un énfasis explícito en la igualdad de derechos en todos los aspectos de la sociedad estadounidense y el gobierno" (Hofstede, 2016).

#### **2.1.7. Tecnológico Ecuador**

- El nuevo sistema aduanero del país permite a todos los operadores de Comercio Exterior realizar sus operaciones aduaneras de importación y exportación, esto es un punto favorable y hace eficiente la exportación. El sistema fue puesto en marcha desde el 22 de Octubre del 2012 llamado ECUAPASS" (Pro Ecuador, 2012).
- El desempeño del Ecuador en el tema logístico se encuentra en el puesto 80 de un total de 160 países, entre sus sub-indicadores están aspectos como: el tipo de infraestructura que hay en los puertos y lugares de embarque, el tiempo de envío que toma realizar una exportación o importación y el desempeño que existe al momento de desaduanizar mercancías (Banco Mundial , 2014).

#### **2.1.8. Tecnológico Estados Unidos**

- Según un informe titulado Connecting to Compete 2014: Trade Logistics in the Global Economy del (Banco Mundial , 2014) donde se miden dimensiones consideradas de gran importancia en comercio exterior entre las cuales están : el desempeño de las aduanas, la calidad de la infraestructura y la puntualidad de los envíos, Estados Unidos está en el número 8 de un ranking de 160 países por lo que indica que en temas logísticos tienen un desarrollo muy avanzado, siendo superado por ciertos países europeos.

#### **2.1.9. Conclusiones del análisis del entorno externo**

- El entorno **político-legal** ecuatoriano en la actualidad se encuentra restringido pero muestra interés incentivando políticas para los

exportadores. Ecuador en los últimos tiempos ha tenido un período de cambios importantes relacionados a la legislación tributaria y los sistemas de gobierno que enmarcan a políticas referentes al ICE, ley de plusvalías y ley de herencias creando inestabilidad e incertidumbre en los ecuatorianos y en el sector empresarial en el momento que ponen en juego su capital financiero. Estados Unidos por su parte, está venciendo ciertos obstáculos en sus temas tanto políticos y jurídicos que afectan algunos proyectos de inversión, por lo que se debe tener en cuenta las nuevas leyes que rigen en ambos países al momento tanto de instituir la empresa como al momento de exportar.

- En el entorno **económico** ecuatoriano los factores más relevantes son: el notable crecimiento del PIB gracias al trabajo del Gobierno para promover la producción del país, otro punto importante es el crecimiento de la tasa de desempleo que afecta considerablemente a la economía y equilibrio de los ecuatorianos, y por último, la renta petrolera la cual se redujo desde el año 2011 afectando a la economía ya que el petróleo es la mayor fuente de ingreso para el país.
- En el caso de Estados Unidos el desempleo está en descenso a pesar de que su economía fue afectada por la crisis, mientras que la venta de crudo estadounidense ha ido en ascenso en la última década; es decir, que los datos económicos revelan un mayor peso de EE.UU. que apuntan a datos positivos para el país. Por lo tanto, por el lado de Ecuador, necesita la generación de nuevos emprendimientos que brinden nuevas plazas de trabajo a los habitantes y por el lado de Estados Unidos, según los datos registrados, es un país clave para la exportación de productos.
- El entorno **socio-demográfico-cultural** en Ecuador rescata la revalorización de cultivos propios como es en este caso la guayusa. Hay que recalcar que el Ecuador es una de las culturas más colectivistas en el mundo por lo que el trato y recolección de la misma no es problema para el país, ya que la cultura del mismo caracteriza a los ecuatorianos como personas trabajadoras que no le temen a la

exigencia, orientada al éxito. Estados Unidos es una cultura consumista por lo cual si se investiga las características que valoran los consumidores, el producto podría tener una gran acogida.

- En el entorno **tecnológico**, Ecuador se destaca con nuevos tratamientos logísticos para facilitar el comercio tanto en importaciones como exportaciones. El país se encuentra en el puesto número 80 de desempeño entre 160 países, mejorando cada vez más sus procesos. Estados Unidos se encuentra en el puesto número 8 de 160 países en el mismo ranking. Se puede ver que ambos países hacen un esfuerzo por mejorar y desarrollar sus procesos por lo que no hay problema en el tema de exportación ya que se ha llevado a cabo por varios años, por distintas empresas que lo han podido sobrellevar con éxito.

## **2.2. Análisis de la industria**

### **2.2.1. Clasificación CIU**

C: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

C11: ELABORACIÓN DE BEBIDAS

C1104: ELABORACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS; PRODUCCIÓN DE AGUAS MINERALES Y OTRAS AGUAS EMBOTELLADAS

C1104.01: Elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas (excepto cerveza y vino sin alcohol): bebidas aromatizadas y/o edulcoradas: limonadas, naranjadas, bebidas gaseosas (colas), bebidas artificiales de jugos de frutas (con jugos de frutas o jarabes en proporción inferior al 50%), aguas tónicas, gelatina comestible, bebidas hidratantes, etc.

## 2.2.2. Análisis Porter

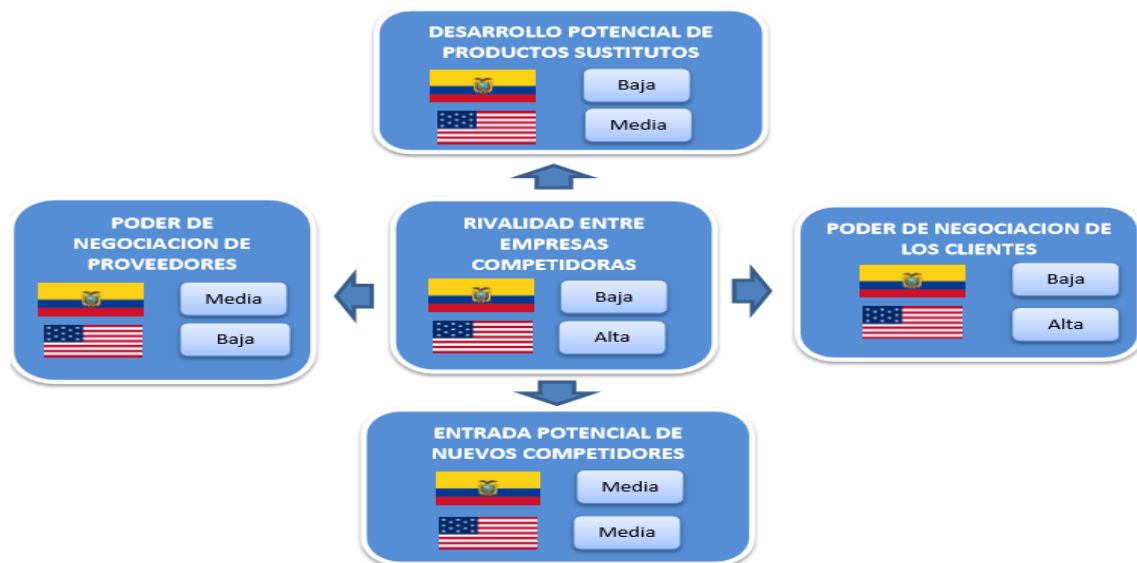


Figura N° 1: Crecimiento del PIB de Estados Unidos

Adaptado de: Geocities

### 2.2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes de Ecuador

“Fuerza que representa la concentración de los consumidores cuyo poder de negociación afecta la intensidad con la que compiten empresas en una industria determinada “(David, 2013).

El mercado al que se trata de dirigir no es el mercado donde se produce ya que es un producto orientado a la exportación y se puede decir que si a futuro se decide comercializar en el Ecuador, primero a nivel de industria, no hay organización, lo que no representa una amenaza. Además no hay mucha variedad en este tipo de productos por lo que la capacidad de negociación del cliente es baja.

#### **2.2.2.2. Poder de negociación de los compradores o clientes de**

##### **Estados Unidos**

El mercado estadounidense es bastante amplio y cuenta con una amplia gama de bebidas energizantes producidas localmente como importadas, por lo que al momento de establecer precios la empresa se debería guiar tomando en cuenta el precio promedio de mercado. Como existe variedad en el mercado la capacidad de negociación del cliente es alta.

#### **2.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores o vendedores de**

##### **Ecuador**

Dado que la producción total de la bebida se realizará en Ecuador se determinó que necesitan insumos como: envases, materia prima (Guayusa), frutas exóticas y endulzantes, y en este marco se puede decir que en todos estos hay una producción significativa tanto en guayusa, endulzantes y en frutas. Por el lado de los envases si bien no hay una producción tan grande en el país, la oferta es suficiente ya que hay empresas, asociaciones y gremios que ofrecen una distinta gama de productos por lo que se cataloga como una amenaza baja.

#### **2.2.2.4. Poder de negociación de los proveedores o vendedores de**

##### **Estados Unidos**

Ya que Estados Unidos no será proveedor de ningún insumo para la producción del producto se puede catalogar como una fuerza baja.

#### **2.2.2.5. Amenaza de nuevos competidores entrantes de Ecuador**

“Esta fuerza sugiere la intensidad de la competitividad en la medida que las barreras de entrada permitan a nuevas empresas ingresar a la industria” (David, 2013).

La amenaza en el país de producción es que existan nuevas empresas que intenten dedicarse al mismo enfoque de negocio, sin embargo para que esto

sucedan se debe tener en cuenta factores como: economías de escala que en la industria de bebidas es algo que sí se da en empresas como Pepsicola o Coca Cola; otro factor es la diferenciación del producto, que dado la trayectoria y el esfuerzo de ciertas empresas, posicionaron sus marcas de una manera positiva resaltando las características únicas de sus productos; el siguiente factor es la inversión de capital, que si se la compara con relación a otro tipo de industrias no es tan alta. Adicionalmente, en cuanto al acceso a los canales de distribución, el cual es un factor clave en la industria, para el modelo de negocio solo se necesitaría ponerlo en puertos de embarque para la exportación. Para terminar la política gubernamental hoy en día está tratando de motivar la creación de nuevas empresas por lo cual se puede decir que es una amenaza media.

#### **2.2.2.6. Amenaza de nuevos competidores entrantes de Estados**

##### **Unidos**

En este sentido ya que el mercado de EE.UU. es un mercado industrializado, la posible entrada de nuevos competidores sería un riesgo ya que la maquinaria para la producción podría adquirirse con mayor facilidad y precios más bajos que en Ecuador por lo cual la inversión de capital es menor.

Por otro lado, la logística y canales de distribución tiene precios más bajos ya que no tendrían que recurrir en costos de exportación, sin embargo por las economías a gran escala que existen en la industria y la enorme brecha que se logró a lo largo de los años por la alta inversión en marketing de ciertas marcas para dar a conocer sus diferenciadores como en el caso de Red Bull, Monster Energy o Rockstar (que al momento de realizar la compra se encuentran en la mente del consumidor), se cataloga como una fuerza media, considerando también que el nuevo producto que se ofrece se orienta a un nicho específico de personas con tendencias a productos orgánicos que cuiden la salud de los consumidores y el medio ambiente.

### **2.2.2.7. Amenaza de productos sustitutos de Ecuador**

“La fuerza presentada sugiere la discreción al momento de establecer un precio dada la existencia de un producto sustituto” (David, 2013).

En el país hay cierto tipo de productos que pueden proveer al cuerpo de energía extra, entre los que se pueden mencionar barras energética y bolsas de té como por ejemplo: Quaker, All Bran, Nutri Grain, Bolt, Fuxion, Runa, Waykana, Herbalife, Naow pero dado que el proyecto está destinado hacia otro país los productos sustitutos del lugar de origen no afectan el proyecto por lo cual se cataloga como una amenaza baja.

### **2.2.2.8. Amenaza de productos sustitutos de Estados Unidos**

En Estados Unidos de Norteamérica se encuentran productos que brindan energía como barras energéticas elaborados por marcas como: Kellogg's, Nature Valley, Clif, PowerBar, Quaker Chewy, Fiber One. Por otro lado existen productos como té energizantes promovidos por la cadena Herbalife, Runa y Guayaki. Ya que no hay una amplia variedad de productos ni una diferenciación marcada es una amenaza media.

### **2.2.2.9. Rivalidad entre empresas competidoras de Ecuador**

Conocida como la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, la medida de su incidencia determina la necesidad de una ventaja competitiva (David, 2013).

Las marcas que más se destacan en el mercado ecuatoriano son 220V, Red Bull, Vive 100, Volcán, Monster, Rockstar las cuales en la industria de las bebidas energéticas la lucha por captar una mayor participación en el mercado es muy reñida sin embargo, ya que en el Ecuador no se realiza el proyecto en primera instancia se cataloga como una fuerza baja.

### 2.2.2.10. Rivalidad entre empresas competidoras de Estados Unidos

Por el lado de la rivalidad que existe en la industria de bebidas energizantes en el país de destino, se puede observar la siguiente tabla que muestra las principales marcas de bebidas energizantes, adicionalmente registra las ventas y el porcentaje de mercado que posee cada una de ellas lo que demuestra la reñida lucha entre marcas la cual es definida principalmente por las acciones de marketing que maneja cada una de las marcas por lo cual se determina que es una amenaza alta.

Tabla N° 11: Marcas del mercado de bebidas energizantes

#### Principales marcas del mercado de bebidas energizantes no asépticas

|                     | DOLLAR SALES    | % CHANGE VS. PRIOR YEAR | MARKET SHARE | % CHANGE VS. PRIOR YEAR |
|---------------------|-----------------|-------------------------|--------------|-------------------------|
| Red Bull            | \$3,220,258,000 | 4.9                     | 38.9         | -1.0                    |
| Monster Energy      | \$1,949,911,000 | 9.9                     | 23.6         | 0.5                     |
| Monster Rehab       | \$415,902,900   | 51.8                    | 5.0          | 1.5                     |
| Rockstar            | \$320,604,100   | 4.1                     | 3.9          | -0.1                    |
| Nos                 | \$269,526,800   | 4.6                     | 3.3          | -0.1                    |
| Java Monster        | \$263,537,400   | 17.9                    | 3.2          | 0.3                     |
| Monster Mega Energy | \$228,577,600   | 6.7                     | 2.8          | 0.0                     |
| Red Bull Total Zero | \$182,353,800   | 642.9                   | 2.2          | 1.9                     |
| Amp Energy          | \$172,621,000   | -7.0                    | 2.1          | -0.3                    |
| Rockstar Sugar Free | \$141,829,200   | -2.3                    | 1.7          | -0.2                    |
| Category total*     | \$8,276,503,000 | 7.7                     | 100.0        | -                       |

\* Includes brands not listed.  
Source: Information Resources Inc. (IRI), Chicago, U.S. supermarkets, drug stores, mass market retailers, military commissaries, and select club and dollar retail chains for the 52 weeks ending May 19, 2013.

Tomado de: Bevindustry (2013) State of the Industry: Energy drinks and shots pick up the pace

### 2.2.2.11. Conclusiones del Análisis Porter

Realizado el análisis de los dos países involucrados, se tiene una visión más clara de cada industria, sin embargo las conclusiones de las fuerzas de



PORTER están en función de Estados Unidos ya que es el lugar de comercialización del producto a excepción de la negociación de los proveedores.

La rivalidad entre los competidores en el mercado estadounidense es alta. Reflejada por una industria con alto crecimiento y variedad de bebidas energizantes producidas localmente e importadas a su vez. La competencia es reñida entre las marcas debido al marketing que cada una maneja, siendo así una amenaza.

La entrada potencial de nuevos competidores en Estados Unidos es media ya que la inversión requerida es menor que en otras industrias, sin embargo existe una alta disposición de economías a escala lo que permite reducir costos de operación y dificulta la competencia en precios a nuevas empresas.

El poder de negociación de los proveedores es el único aspecto que se ve desde el punto de vista de la industria ecuatoriana ya que la bebida será producida completamente en Ecuador, la cual es considerada una fuerza baja; principalmente porque se determinó que los insumos necesarios son: envases, guayusa, frutas exóticas y endulzantes, en donde para todos los productos agrícolas hay una producción significativa en distintas zonas del país y por el lado de los envases existe oferta necesaria por parte de empresas, asociaciones y gremios en el Ecuador.

La rivalidad entre empresas competidoras que existe en Estados Unidos es muy reñida ya que la lucha entre marcas está definida por el posicionamiento en la mente de los consumidores generado por medio de campañas de marketing. Es así que es determinada una amenaza alta.

La amenaza de productos sustitutos en Estados Unidos es una amenaza media ya que existen varios productos sustitutos que proveen energía como

son barras energéticas o téis energizantes pero no hay una diferenciación marcada entre los productos actuales que se encuentran en el mercado.

### 3. CAPÍTULO III - ANÁLISIS DEL CLIENTE

Tabla N° 12: Matriz selección de mercado

| MATRIZ DE SELECCION DE MERCADOS      |             |           |              |              |              |              |             |                 |              |              |               |
|--------------------------------------|-------------|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|---------------|
| Categoría                            | Peso        | Miami, FL | Calificación | Peso         | New York, NY | Calificación | Peso        | Los Angeles, CA | Calificación | Peso         | United States |
|                                      |             | 7.80%     |              | Ponderado    | 7.40%        |              | Ponderado   | 8.50%           |              | Ponderado    |               |
| Tasa de desempleo                    | 9%          | 7.80%     | 3,0          | 0,27         | 7.40%        | 4,0          | 0,36        | 8.50%           | 2,0          | 0,18         | 6.30%         |
| El reciente crecimiento de empleo    | 5%          | 0.18%     | 2,0          | 0,1          | 1.84%        | 3,0          | 0,15        | 2.50%           | 4,0          | 0,2          | 1.18%         |
| Impuestos de ventas                  | 7%          | 7.00%     | 4,0          | 0,28         | 8.88%        | 3,0          | 0,21        | 9.00%           | 2,0          | 0,14         | 6.00%         |
| Impuesto sobre las ganancias         | 6%          | 0.00%     | 4,0          | 0,24         | 10.04%       | 1,0          | 0,06        | 6.00%           | 2,0          | 0,12         | 4.72%         |
| Ingreso per Cap.                     | 3%          | \$ 20,89  | 1,0          | 0,03         | \$ 31,66     | 4,0          | 0,12        | \$ 28,11        | 2,0          | 0,06         | \$ 28,05      |
| La mediana de ingresos de la familia | 10%         | \$ 34,56  | 1,0          | 0,1          | \$ 57,11     | 4,0          | 0,4         | \$ 54,35        | 3,0          | 0,3          | \$ 64,59      |
| Población                            | 9%          | 401,927   | 1,0          | 0,09         | 8,199,221    | 4,0          | 0,36        | 3,804,503       | 3,5          | 0,315        | 309,138,711   |
| Edad media                           | 12%         | 39.2      | 3,0          | 0,36         | 35.5         | 3,5          | 0,42        | 34.1            | 4,0          | 0,48         | 37.2          |
| Poblacion Hispana (Mercado Etnico)   | 10%         | 70.34%    | 4,0          | 0,4          | 28.58%       | 2,0          | 0,2         | 48.37%          | 3,0          | 0,3          | 16.35%        |
| Flete Maritimo                       | 17%         | \$ 1.300  | 3,5          | 0,595        | \$ 1.400     | 3,0          | 0,51        | \$ 1.250        | 4,0          | 0,68         |               |
| Estilo de Vida (Ajustreado)          | 12%         |           | 2,0          | 0,24         |              | 3,5          | 0,42        |                 | 3,0          | 0,36         |               |
| <b>Total</b>                         | <b>100%</b> |           |              | <b>2.705</b> |              |              | <b>3.21</b> |                 |              | <b>3.135</b> |               |

Adaptado de: (Sperlings Best Places, 2016)

Para escoger de una manera objetiva la ciudad de destino idónea para la exportación y comercialización dentro de los Estados Unidos se realizó una matriz de selección de mercado entre ciudades principales como Miami, Florida; Nueva York, Nueva York y Los Ángeles, California tomando en cuenta algunas variables y factores clave que influyen en la selección de mercado objetivo y aceptación del producto en donde dio como resultado ganador a la ciudad de Nueva York con 3.21 puntos de 4.

### **3.1. Investigación Cualitativa**

#### **3.1.1. Entrevistas**

##### **3.1.1.1. Entrevistas a Consumidores**

Se realizaron cuatro entrevistas: dos entrevistas a clientes y dos entrevistas a expertos. Las entrevistas a clientes se las realizó a: Arlen Heredia (nombre ficticio) consumidora frecuente de bebidas energizantes, residente norteamericana y a Miguel Prada (nombre ficticio), estudiante de nacionalidad norteamericana.

##### **3.1.1.1.1 Resultados de Entrevistas a Consumidores**

Las entrevistas realizadas a las dos personas seleccionadas como clientes meta del producto en cuestión, ayudaron a sacar como conclusión algunas cosas entre las cuales se destaca que el precio de una bebida energizante está entre dos a tres dólares. Al momento de preguntar sobre si es un factor determinante la presentación de la bebida mencionaron que sí, ya que de primera vista al momento de elegir una bebida energizante lo que llama la atención son los colores, los mismos que asocian con un producto de origen natural y místico, así es el caso del color verde, pero de preferencia en algún tono oscuro. Por el tema de envase si los ponen a elegir entre presentación de vidrio, plástico o aluminio (lata), uno de las participantes dijo que no es un factor que le interese mucho, mientras que el otro mencionó que preferiría vidrio. Por otro lado, se preguntó que si ellos estarían de acuerdo que se use azúcar o tendrían algún tipo de preferencia con algún endulzante no calórico (edulcorante) y ahí hubo una discrepancia donde el participante Miguel Prada mencionó que él no tiene inconveniente con el azúcar, mientras que Arlen Heredia dijo que ella siempre al momento de consumir tiende a elegir productos que sean cero calorías, ya que trata de cuidar su salud.

Otro aspecto que se pudo concluir es que el consumo de energizantes son por impulso (no es un producto que se planea comprar en un tiempo determinado), ya que las dos personas hicieron mención que cuando ellos salen del trabajo y

tienen muchas actividades por realizar se dirigen al lugar más cercano para realizar la compra (usualmente gasolineras o tiendas minoristas), y que esporádicamente los adquieren en supermercados cuando realizan compras de alimentos.

Adicionalmente se preguntó que si ellos se ven impulsados a realizar la compra dependiendo si tiene alguna certificación orgánica o comercio justo, a lo cual las dos personas acotaron que no tenían mucho conocimiento sobre el tema pero que todo lo que ayude al planeta iba a impulsar la compra.

Aseguraron también que les interesa saber (en orden de importancia) sobre el sabor, que sea un producto innovador, seguido por el precio y por último el empaque.

Cuando se les preguntó sobre un sabor exótico predilecto la participante sugirió que se utilice como sabor el maracuyá ya que es un producto muy apetecido en su ciudad de residencia pero por su alto precio resulta muy caro y muchas personas no pueden consumirlo, mientras que el otro participante dijo que le gustaría probar de maracuyá o naranjilla.

Finalmente mencionaron que sí estarían dispuestos a probar una bebida energizante de origen latinoamericano con base de plantas y frutas exóticas y que de igual manera creen que habría una buena acogida del producto con el resto de la población.

### **3.1.1.2. Entrevistas a Expertos**

Para tener un enfoque cercano del negocio se entrevistó a los siguientes expertos: Msc. Alejandra Calderón, Sectorialista de agroindustria vinculada a la dirección de promoción e integración de exportaciones del Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca; y Christian Wahli, Presidente de ANFAB (Especialista en bebidas).

### **3.1.1.2.1. Resultados de Entrevistas a Expertos**

El Ing. Christian Wahli aseguró que tiene conocimiento que la tendencia de consumo de las bebidas energizantes ha cambiado, ya que ahora los consumidores al momento de adquirir cualquier producto toman en cuenta los ingredientes nutricionales que contiene el mismo, ya que poco a poco las personas tienen conocimiento de los efectos nocivos de ciertos componentes. Por lo cual, primero buscan productos que tengan origen orgánico y como segundo punto que no contribuyan a la subida de peso ya que es un problema que en los últimos años afecta a gran cantidad de personas, y más en los Estados Unidos debido a sus malos hábitos alimenticios.

Por otra parte, dijo que según su experiencia, el mercado estadounidense está dispuesto a probar nuevos tipos de energizantes o de marcas ya que tienen disposición a consumir productos nuevos y que sería ideal promocionarlo como una bebida mística usada por nuestros ancestros.

Adicionalmente el experto mencionó que debido a las reformas, la creación de nuevas empresas es más complicado en el Ecuador sobre todo en el tema de bebidas ya que en los últimos años se han aprobado nuevas disposiciones tanto en el tema de etiquetado y tributarias por lo cual aumentaron las barreras de entrada en la industria.

En los supermercados las bebidas de mayor consumo han disminuido, por lo que el cliente busca nuevas tendencias, es decir un consumo centrado en lo sano. Los clientes están dispuestos a consumir nuevos productos siempre y cuando éstos no sean dañinos para la salud.

Un punto importante que se abordó dentro de la entrevista son las edades que consumen más estos productos. Las bebidas energizantes suelen ser consumidas por los jóvenes y adultos que tienen una vida volátil, dinámica y ocupada, como parte de la media tarde, para poder tener más energía el resto del día.

En el tema publicitario recomendó que para llegar al consumidor es necesario organizar degustaciones del producto en supermercados, eventos deportivos y universidades, este tipo de publicidad suele ser bastante común al momento de introducir productos nuevos, y, por el tema de elección de

ciudades para la exportación, según su larga experiencia mencionó que él comenzaría por ciudades como Los Ángeles, CA; Miami, FL o Nueva York, NY.

Según Alejandra Calderón con relación a la tendencia de productos orgánicos hizo mención que año tras año este tipo de tendencias han ido en aumento, ya que no son dañinos para la salud y sobre todo en mercados como Estados Unidos y Europa se está aumentando el consumo de productos que posean antioxidantes, los mismos que si se mezclan de manera correcta con la guayusa duplicarían el nivel de antioxidantes de la bebida a ofrecer.

Por el lado del segmento de mercado recomienda dirigirse a universitarios ya que ellos tienen un poder adquisitivo mayor, además son personas mayor informadas con relación a los efectos nocivos de productos con químicos y transgénicos.

Acotó que cree que el producto en cuestión tendría una buena acogida en el mercado, primero porque podría ser un excelente sustituto para el café ya que la guayusa proporciona por un lado un efecto estimulante similar al del café, pero no tiene efectos adversos, y por el lado de salud tiene más antioxidantes que el té verde, y por último sustituir las bebidas energizantes actuales que se conoce que poseen químicos que a lo largo producen enfermedades.

Adicionalmente, el mercado objetivo que sugirió fue uno alternativo como en las ciudades de Oregón, Boston o bien dirigirse a la ciudad de Nueva York por motivos como que ahí se encuentran situadas algunas universidades, que tiene sectores donde se promueve mucho los productos alternativos y finalmente es una ciudad que crea tendencias no sólo a nivel país sino mundial.

Un punto esencial que podría ser añadido es realizar la bebida cero calorías ya que se podría enfocar a personas primero con diabetes y segundo a personas que deseen cuidar su aspecto físico.

Por el lado de las certificaciones mencionó que es algo básico sobre todo con relación a que la bebida es hecha a base de productos orgánicos y adicionalmente se le podría añadir una certificación por el tema de comercio justo, o lo que podría incrementar las ventas del producto sería una certificación Kosher.

En el tema del envase dijo que ella cree que lo óptimo es tener un envase de aluminio (lata) y por el tema del color del envase usaría una mezcla de colores con verde y rojo y que el sabor exótico que ella cree que sea mejor, por el tema de aceptación, es el de maracuyá (fruta de la pasión).

La estrategia de entrada que ella utilizaría es una más por más, ya que sugiere que tenga un diferencial de precio un poco más elevado pero por un producto que no sea dañino para la salud.

### **3.2. Investigación Cuantitativa**

#### **3.2.1. Encuestas**

Para la técnica de la encuesta se realizó un muestreo no probabilístico en bola de nieve, se obtuvo 10 sujetos neoyorkinos en edades entre 19 a 50 años pertenecientes a clase media y media alta.

##### **3.2.1.1. Resultados de Encuesta**

Se estudiaron 10 sujetos de los cuales el 40% (n=4) son mujeres; el 20% (n=2) son menores de 20 años, el 40%(n=4) se encuentra en una edad de 20 a 30 años y el otro 40% (n=4) son mayores a 30 años.

El 60% (n=6) de la muestra consume bebidas energizantes de las cuales el 33% (n=2) consume diariamente, 33% (n=2) de manera quincenal.

En relación a posicionamiento de marca un 37,5% (n=6) reconoce a la marca Red Bull, un 31,3% (n=5) a Monster, un 18,8% (n=3) a Rockstar y un 12,5% (n=2) a NOS; pero al momento de preguntar sobre la bebida que consumen un 71,4% (n=5) consume la marca Red Bull seguido de Monster y NOS con un 14.3% (n=1) cada uno.

Los lugares que habitualmente compran los encuestados son los supermercados 24,4% (n=22), un 22,2% (n=20) en máquinas expendedores de bebidas, el 21,1% (n=19) minimarkets seguidos por farmacias 20% (n=18) y gasolineras 12,2% (n=11). Por el lado del precio actual de compra el 50% (n=3)

paga 2,50 dólares mientras que el otro 50% (n=3) está pagando un precio de 3 dólares.

Adicionalmente los resultados arrojan que el 100% (n=6) de la muestra prefiere un envase en lata. Las características fundamentales en orden de importancia en una bebida energizante es que tengan bajas calorías y un agradable sabor con un 18,5% cada uno; que posean una buena cantidad de energía y que tengan componentes naturales con un empate del 17,9% y en último lugar el precio y empaque (16,4% y 10,8% respectivamente). Un 40% (n=4) tiene poco conocimiento sobre la guayusa, un 30% (n=3) conoce mucho y el 30% (n=3) restante conoce nada pero contrastándolo con relación a la disposición de compra un 80% definitivamente compraría el producto.

Con relación a un sabor de preferencia un 39% eligió como primera opción la fruta conocida como passion fruit (maracuyá) seguida de mango con 23% de las respuestas y finalmente naranjilla 22% y guanábana 16% y para terminar el 100% (n=10) que indicó que en el tema del endulzante, su preferencia es hacia productos de origen orgánico

### **3.3. Conclusiones generales del análisis del cliente**

Según los expertos, el mercado estadounidense es un mercado atractivo para introducir una bebida energizante ya que las condiciones de trabajo no solo físicas sino intelectuales de los estadounidenses demandan más energía en el día a día.

Lo más importante es que, como se señaló, se están cambiando los hábitos de consumo ya que es una cultura en donde los problemas de obesidad afectan a gran parte de la población. Es así que la aceptación de la guayusa en este mercado es alta ya que es natural y brinda estos beneficios sin necesidad de añadir sustancias químicas como la taurina.

Los productos orgánicos tienen una gran aceptación en el mercado ya que si bien es cierto cuestan un poco más, éstos no traen consecuencias a largo plazo.



Los consumidores catalogan a los productos orgánicos como productos que ofertan valor agregado a precios razonables, con ingredientes seleccionados, en preparaciones amigables con la salud y con endulzantes naturales. De allí, la importancia de formular una bebida energizante amigable con la salud y el medio ambiente.

Por el lado de certificaciones mencionaron que éstas no son indispensables para la exportación pero te abren muchas puertas en nichos de mercado y como recomendación (dado que es una ciudad creadora de tendencias) la propicia para la introducción del producto es la ciudad de Nueva York.

De las entrevistas a clientes meta como conclusión se saca que los energizantes lo consumen por impulso por lo que se desplazan al lugar más cercano para adquirir dicho producto.

Con relación al endulzante se puede concluir que puede haber dos segmentos, para las personas que cuidan su salud y su aspecto físico y prefieren una bebida no calórica, y las personas que no toman mucho en cuenta este aspecto y no tienen inconveniente con los endulzantes. Que el empaque tiene que ser atractivo a la vista con la ayuda de los colores, pero el envase no es un factor determinante de compra.

Las encuestas recogen hábitos de consumo de personas entre 23 a 42 años de edad, con frecuencia de consumo en su mayoría que varían entre diaria y quincenalmente; el cuál se centra en bebidas energizantes azucaradas y a base de taurina como el Red Bull que encabeza la preferencia de los encuestados, seguido de Monster y Nos.

La variedad de tiendas en donde obtienen las tradicionales bebidas energéticas son supermercados, seguidos de máquinas expendedoras. Los consumidores dan mayor importancia a que el producto tenga un agradable sabor y que sea bajo en calorías, dejando así en segundo plano el precio y el empaque.

Es así que si la bebida cuenta con los requisitos antes mencionados el consumidor no tiene problema en pagar un precio más alto. Se da una preferencia notable al momento de elegir el sabor de la bebida y es el maracuyá (passion fruit), además hay tendencia a elegir una bebida en envase de lata. Los precios que pagan por el producto oscilan entre \$ 2,50 y \$ 3,50.

#### 4. Capítulo IV - OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La guayusa “*Ilex guayusa*”, es tradicionalmente usada por las familias indígenas kichwas quienes se despiertan antes del amanecer y se reúnen alrededor de una hoguera comunal a beber guayusa. Los cazadores también la beben antes de salir de caza durante la noche para así aumentar sus sentidos de conciencia y enfoque. El tomar la bebida les permite estar en contacto con la magia de la selva permitiéndoles así cazar de forma segura. Por esta razón la guayusa es conocida como “El Guardián Nocturno” (Runa, 2016).

La Amazonía Ecuatoriana es el principal escenario en el que se produce y cosecha la Guayusa. Según datos de (Runa, 2016), el 90% de Guayusa que se cultiva en el mundo es ecuatoriana y es cultivada en las provincias de Napo, Orellana y Pastaza (Periodismo Ecuador, 2016). La guayusa ha pasado de ser no solo para el consumo de las familias amazónicas sino que también es una fuente de ingresos para las comunidades de la Amazonía principalmente el Tena.

Además de ser una planta de origen ancestral ofrece también otros beneficios como el ser antioxidante, aún mejor que el té verde, y es que a diferencia de otras bebidas energizantes que contienen taurina, ésta no produce en el cuerpo un “shock nervioso” y también ayuda a las mujeres con problemas de infertilidad, cuenta con agentes anti diabéticos y es proveedora de energía equilibrada.

Esta planta ha comenzado a ser aceptada en los países desarrollados como en Estados Unidos ya que como se conoce el ritmo de vida estadounidense es muy agitado. Si bien es cierto que el país cuenta con una gran gama de bebidas energéticas, sin embargo las preferencias del mercado cambian constantemente debido a nuevas tendencias de consumo orgánico con el fin de cuidar la salud humana y a su vez el medio ambiente.

El desempleo en Estados Unidos ha decrecido es decir que los datos económicos con más peso del país solo apuntan a datos positivos, es por esto

que las personas cuentan con un alto poder adquisitivo y tienen sueldos más altos en comparación a la región.

Otro punto importante es que EE.UU. se encuentra en el puesto número ocho de 160 países de procesos y temas logísticos, es importante señalar que es una cultura consumista por lo cual hay una alta probabilidad del consumo de la bebida

Por el lado del mercado se sabe que los habitantes de Nueva York – Estados Unidos conocida también como “La ciudad que nunca duerme”, es una de las ciudades más pobladas a nivel mundial y como los expertos la catalogan “creadora de tendencias”, donde existe bastante movimiento de personas y cuenta con un gran ingreso per cápita.

Es así que, según el análisis cuantitativo un 80% de la muestra está dispuesta a consumir una bebida de origen ecuatoriano y sus preferencias es que sea bebida enlatada, con bajas calorías, de sabores exóticos como son el maracuyá (conocida en el mercado como “passion fruit”) sabor de preferencia por los posibles clientes ya que es una fruta oriunda de Latinoamérica y muy apetecida por los habitantes.

Las marcas que ofrecen productos a base de guayusa, es obtenida en la Amazonía ecuatoriana y transformada en Estados Unidos, mantienen precios competitivos y altos estándares de calidad; por lo que esto es un reto para el producto emprendedor que se ofrece.

La estrategia comunicacional en comercio exterior es por medio de ferias para la introducción de nuevos productos y plataformas importantes para establecer acercamientos a los posibles compradores.

TABLA N° 13: Segmentación de Mercado

| <b>FILTROS – SEGMENTACIÓN</b>     |  |                   |
|-----------------------------------|--|-------------------|
| <b>CARACTERES</b>                 | <b>VARIABLES GEOGRÁFICAS</b>   | <b>HABITANTES</b> |
| <b>PAÍS</b>                       | Estados Unidos de Norteamérica   | 318.900.000       |
| <b>CIUDAD</b>                     | Nueva York   | 8.199.221         |
| <b>VARIABLE DEMOGRÁFICA</b>       |  |                   |
| <b>EDAD</b>                       | Población entre 18 a 54 años ( 55,2% )   | 4.525.970         |
| <b>GÉNERO</b>                     | Hombres y Mujeres  | 4.525.970         |
| <b>VARIABLE PSICOGRÁFICA</b>      |  |                   |
| <b>CLASE SOCIAL</b>               | La clase media alta y alta, que tiene ingresos anuales desde 100,000 hasta 200,000 ( 27.5% ) | 1.244.642         |
| <b>INTENCIÓN DE COMPRA</b>        | El 80% compraría el producto   | 995.713           |
| <b>Mercado Objetivo = 995.713</b> |  |                   |

## 5. Capítulo V - PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia general de marketing

Dado que el producto tiene cualidades distintivas como ser un producto hecho a base de una planta endémica del Ecuador que resalta la cultura y costumbres ancestrales, además de ser sofisticado para personas con un ritmo de vida ajetreado y con tendencias de consumo de productos orgánicos, la estrategia a implementarse será de diferenciación ya que por medio de esto se identifica las características que valora el cliente, los fideliza y da la capacidad de fijar un precio mayor que el de la competencia.

Adicionalmente crea lealtad hacia la marca y proporciona una ventaja competitiva que sirve para posicionarse en el mercado frente a productos similares o sustitutos.

### 5.1.1. Mercado Objetivo

El producto está destinado a deportistas, estudiantes o ejecutivos; hombres y mujeres que tengan un ritmo de vida ajetreado que están en busca de alimentos y bebidas que no sean perjudiciales para la salud, ritmo de vida intenso, de 18 a 54 años, de la clase media alta y alta, que vivan en Estados Unidos específicamente en la ciudad de Nueva York.

### 5.1.2. Propuesta de Valor

A través de una estrategia de más calidad por más precio se puede mencionar lo siguiente:

Las cualidades distintivas del producto en cuestión son: una bebida de origen ecuatoriano que no afecta la salud de los consumidores y proporciona energía para un ritmo de vida ajetreado; siendo así una bebida funcional, de agradable sabor hecha a base de productos orgánicos para un consumidor consciente de los efectos nocivos de productos elaborados con químicos, cuyo compuesto principal es la Guayusa, producida por comunidades amazónicas, las cuales procuran conservar sus tradiciones de cultivo y procesada bajo reglamentaciones internacionales **HACCP** y certificaciones como USDA Organic.

Por lo cual, según (Lambin J.J, 1991) el producto llega a satisfacer las necesidades de **Maslow** comenzando por las necesidades básicas como las fisiológicas (hidratar al cuerpo para mantener la supervivencia de sí mismo), sociales (cuando se compra el producto se ayuda a las comunidades productoras de los insumos ); incluso las de reconocimiento y autorrealización (el consumidor se siente identificado con cierto tipo de tendencias como el cuidado de la salud a través de la ingesta de productos orgánicos).

### 5.1.3. Estrategia de internacionalización

La manera más recomendable para introducir un nuevo producto a nuevos mercados es mediante una exportación, la cual representa menores riesgos y

esfuerzos; principalmente ya que reduce costos al realizar negocios en distintos países.

Con relación a la exportación se destaca la directa, la cual tiene un mayor nivel de optimización de recursos, además se obtiene como resultado una mejora en el control de las operaciones foráneas. Adicionalmente, garantiza a los clientes una mayor seguridad en los servicios postventa (Jose Pla Barber & Fidel Leon Darder, 2004).

Igualmente según los expertos, la comercialización del producto a nivel internacional se debería hacer mediante un distribuidor/importador que por su conocimiento del mercado y del consumidor y gracias a su experiencia podría posicionar el producto de una manera más efectiva.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Producto que vende la empresa**

Bebida energizante orgánica a base de guayusa con sabor a frutos exóticos compuesta de maracuyá, ácido cítrico, stevia y agua. En una presentación de 300 ml.

#### **5.2.1.1. Atributos**

Se entiende por atributo a la ventaja del beneficio que a su vez lo utiliza como criterio de selección. Los cuales se clasifican en: **básicos**, que es lo mínimo que debe poseer un producto para tener aceptación; de **rendimiento**, las cuales dan mayor satisfacción al cliente cuando se aumenta su presencia en el producto y dan grandes oportunidades, y por último los **excitantes**, los cuales son beneficios inesperados y muy apreciados pero si no los hay no crean insatisfacción (Lambin, Galluci & Siruello, 2009). Se las detalla en el siguiente cuadro:

TABLA N° 14: Atributos del producto

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Atributos básicos</b>        | Envase reciclable tecnología pet, cantidad de 300 ml, bebida energizante a base de guayusa con sabor a maracuyá     |
| <b>Atributos de rendimiento</b> | Materia prima orgánica no dañina a la salud, bajo aporte calórico, gran cantidad de cafeína natural y antioxidantes |
| <b>Atributos excitantes</b>     | Bebida de mejor sabor, combinación de productos orgánicos. Sabores diferentes y exóticos                            |

## 5.2.2. Branding

### 5.2.2.1. Concepto de la marca

El nombre escogido para la marca es Kawsay, fue elegida por su significado dado que si se traduce al idioma kichwa significa “vida”, haciendo referencia a la infusión de una planta que tomaban los cazadores para sentir mayor energía. Por otro lado, según los expertos del mercado escogido, un punto que les llama mucho la atención son los productos ancestrales por lo que es bueno poner el nombre en un idioma nativo. El logo está compuesto por el nombre en tono verde con un relleno de plantas ya que se quiere representar la naturaleza del producto que solo posee compuestos orgánicos en conjunto con un tono azul para que mantenga armonía.



**Figura N° 2: Logotipo**

### **5.2.2.2. Posicionamiento**

La bebida energizante es un producto diseñado para satisfacer las necesidades del consumidor con relación a una bebida hecha a base de compuestos orgánicos que no sean perjudiciales para la salud y que proporcionen energía para las personas de la ciudad de Nueva York de 18 a 54 años, que tienen un ritmo de vida ajetreado con varias actividades a realizar a lo largo del día y necesitan dar el 100% de sí mismos a cada instante.

El producto se encuentra diseñado para ser parte de la vida diaria de los consumidores en sus trabajos, estudios o distintas ocupaciones. Es una bebida alternativa a marcas como Red Bull y Monster.

### **5.2.2.3. Empaque**

Aunque la predilección de los consumidores en la investigación demostró que preferían los envases hechos a base de lata de aluminio, también indicó que no es de gran importancia el tipo de envase, ya que es una de las características menos apreciadas. Por otro lado no hay ninguna empresa que realice este tipo de empaques en Ecuador por lo que se realizará en un envase PET reciclable de 300 ml, amigable con el ambiente y que adicionalmente reduce los costos al momento de exportar porque reduce el peso y tiene una mayor resistencia al



momento de apilar. El empaque secundario con cajas de cartón con el logo de la marca con capacidad para 24 bebidas energizantes.



Figura N° 3: Envase



Figura N° 4: Empaque

#### 5.2.2.4. Etiquetado

Se requiere que los alimentos tengan etiquetado, los cuales deben manifestar declaraciones de contenido nutricional y ciertos mensajes de salud que

cumplan con los requisitos específicos que son dos: el primero donde se pone toda la información en un panel principal o bien la segunda opción es poner la información mínima requerida (específica).

Los datos indispensables del panel principal deben ser, tener logo y marca, el peso del envase lleno y la información sobre la nutrición, los ingredientes usados para la elaboración del producto y el nombre y dirección de la envasadora o del distribuidor del producto (U. S. Food and Drug Organization, 2016).

| <b>Nutrition Facts/Datos de Nutrición</b>   |   |
|---|---|
| Serving Size/Tamaño por Ración 1 cup/1 taza (228g)  |   |
| Servings Per Container/Raciones por Envase 2  |   |
| Amount Per Serving/Cantidad por Ración  |   |
| <b>Calories/Calorías</b> 260  | Calories from Fat/Calorías de Grasa 120 |
| % Daily Value*% Valor Diario*   |   |
| <b>Total Fat/Grasa Total</b> 13g  | <b>20%</b>                              |
| Saturated Fat/Grasa Saturada 5g   | <b>25%</b>                              |
| Trans Fat/Grasa Trans 2g  |   |
| <b>Cholesterol/Colesterol</b> 30mg  | <b>10%</b>                              |
| <b>Sodium/Sodio</b> 550mg   | <b>25%</b>                              |
| <b>Total Carbohydrate/Carbohidrato Total</b> 31g  | <b>11%</b>                              |
| Dietary Fiber/Fibra Dietética 0g  | <b>0%</b>                               |
| Sugars/Azúcares 5g  |   |
| <b>Protein/Proteínas</b> 5g   |   |
| Vitamin A/Vitamina A 4%   | Vitamin C/Vitamina C 2%                 |
| Calcium/Calcio 15%  | Iron/Hierro 4%                          |
| *Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.  |   |
| *Los porcentajes de Valores Diario están basados en una dieta de 2,000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas: |   |
| Calories/Calorías:  |   |
| Total Fat/Grasa Total 13g   | 2,000 2,500                             |
| Saturated Fat/Grasa Saturada 5g   | Less than/Menos de 65g 80g              |
| Cholesterol/Colesterol 30mg   | Less than/Menos de 30g 35g              |
| Sodium/Sodio 550mg  | Less than/Menos de 300mg 350mg          |
| Total Carbohydrate/Carbohidrato Total 31g   | 30g 35g                                 |
| Dietary Fiber/Fibra Dietética 0g  | 25g 30g                                 |

Figura N° 5: Etiqueta

Tomado de: U. S. Food and Drug Organization



Figura N° 6: Envase vista posterior

### **5.2.3. Precio**

#### **5.2.3.1. Costo de venta**

El costo de producción de una botella de 300 ml de la bebida energizante orgánica rodea los USD \$ 1.36, Se consideró para el cálculo los ingredientes esenciales que son: maracuyá, hojas de stevia, agua, hojas de guayusa, ácido cítrico; además del flete, envase, etiqueta, empaques y costos de operación.

#### **5.2.3.2. Estrategia de precios**

Dado que es un producto innovador se espera que la maduración del mercado sea con menor rapidez por lo cual se pondrá un precio ligeramente elevado que el de la competencia para luego reajustar de manera progresiva. Esta se denomina como estrategia de precios de desnatado (Lambin, Galluci & Siruello, 2009).

#### **5.2.3.3. Estrategia de entrada**

Para trabajar conjuntamente con la estrategia general de desnatado se ha escogido la estrategia de status quo, que según (Lamb, Hair, Mcdaniel, 2011) toma en cuenta los precios a los que venden los competidores actuales del mercado al que se quiere entrar.

El objetivo de esto es primero mediante el descremado, realizar una segmentación de mercado, ya que primero se planea dirigirse a consumidores que tengan comportamientos elásticos referentes al precio y con un poder adquisitivo mayor para continuar con los segmentos con mayor sensibilidad al precio pero que valoran distintos aspectos. Por otro lado, la segunda estrategia indica que se debe hacer referencia a los precios de los competidores actuales del mercado al que se desea entrar para que el cliente no tenga una percepción errónea del producto.

#### **5.2.3.4. Estrategia de ajuste**

El ajuste en el precio está dado bajo algunos escenarios entre los cuales se destacan los siguientes:

- Aumento de los precios de los insumos: para lo cual se tienen que poner en marcha planes de contingencia en los cuales hay dos opciones: la primera que sería disminuir los gastos o la opción más viable sería reducir los márgenes de ganancia que se estableció en el principio del proyecto.
- Aumento de ventas; bajo un escenario de un aumento sustancial de las ventas no se deberá hacer ningún tipo de modificación en el precio ya que solo indica que el mix de marketing está funcionando de una manera correcta.
- Disminución de las ventas; en este caso lo que se espera es que los puntos de venta de la bebida realicen campañas para incentivar las ventas por medio de promociones como: por la compra de dos bebidas reciba una gratis, y poner puntos para que el consumidor pueda enterarse de los atributos y degustar el producto.

#### **5.2.4. Promoción**

##### **5.2.4.1. Estrategia promocional**

La estrategia promocional se especializa según su área:

###### **5.2.4.1.1. Publicidad**

- Redes sociales

Por medio de redes sociales como Facebook, Instagram y Pinterest se dará a conocer a los posibles consumidores sobre los beneficios de ingerir una bebida energizante orgánica. Además se informará sobre los lugares donde se llevarán a cabo las campañas publicitarias y todos los eventos que realice la marca para incentivar y promover el consumo de bebidas que no sean nocivas

para la salud de la población. Para esto es necesaria la contratación de un community manager.

El presupuesto asignado alcanza entre 1 y 2 publicaciones por semana con una duración de 48 horas por publicación en cada red social dependiendo del rango de alcance que se quiera, lo cual esta detallado en el anexo 6.

#### **5.2.4.1.2. Promoción de ventas**

Promover ventas mediante la entrega de muestras gratis en la siguiente feria. El costeo tanto de la feria internacional como de las campañas publicitarias se detalla en el anexo 6.

- International restaurant and foodservice show 2017 New York:

La International restaurant and foodservice show 2017 New York es una feria en donde se dan a conocer las nuevas tendencias en restaurantes, hostelería, alimentos, bebidas, artesanías, cocinas, comida natural, diseño de interiores, fiesta y relojería. La feria se celebra en el mes de marzo de cada año en el recinto ferial Jacob K, Javits Convention Center.

- Campañas Publicitarias

Se vio necesario realizar campañas en lugares de gran afluencia de personas como por ejemplo el “Central Park”, “Time Square” (5 veces al año según la necesidad); dar a conocer la bebida en blogs de nutrición deportiva como “Greatist”, “Decathlon” y “nutrition blog network”.

#### **5.2.4.1.3. Relaciones públicas**

Para promover de manera adecuada las relaciones públicas se hará uso de un evento de lanzamiento del producto trabajando conjuntamente con el distribuidor y poder realizarlo en la tienda de mayor afluencia de personas en Nueva York de la cadena WholeFoods, donde se espera la participación de la prensa escrita para que realicen notas sobre el nuevo producto o de revistas

que promueven el uso de productos orgánicos como “Rodale's Organic Life” u “Organic Lifestyle Magazine”.

#### **5.2.4.1.4. Fuerza de ventas y Marketing Directo**

El marketing directo no existe directamente con el cliente ya que para llegar al consumidor es necesario tener intermediarios, por lo que es preferible la organización de campañas conjuntas con los distribuidores para así promocionar el producto en puntos de distribución autorizados. Los costos de promoción se muestran de manera más detallada en el anexo 6.

#### **5.2.5. Plaza**

##### **5.2.5.1. Estrategia de distribución**

La mejor manera de entrar al mercado estadounidense en este tipo de producto es a través de tiendas especializadas en productos orgánicos. Es importante las acciones de marketing haciéndolo parte del canal de distribución, mientras el producto recibe la debida aceptación en el mercado y a su vez posicionar la marca mediante una estrategia de comunicación hacia el distribuidor (Push) para cooperar conjuntamente y poder dar a conocer la marca y que haya buena visibilidad de los productos en percha. Para implementar el proyecto en sus inicios se utilizará la estrategia de distribución selectiva (Kotler, P & Armstrong, G, 2008).

**TABLA N° 15: Desglose de precios**

| <b>Concepto</b>   | <b>Valor</b> |
|---|--------------|
| Precio de venta a distribuidor                                  | \$ 1,63      |
| Comisión de distribuidor por ser intermediario ( En porcentaje) | 30%          |
| Precio ( En dólares)  | \$ 2,11      |
| Comisión de Wholefoods por ser intermediario ( En porcentaje)   | 42%          |
| Precio ( En dólares)  | \$ 3,00      |
| Precio de venta al público                                      | \$ 3,00      |

### 5.2.5.2. Puntos de venta

Se ha escogido como único punto de venta la tienda Wholefoods, que es una empresa especializada en la distribución y comercialización de alimentos con altos estándares de calidad y productos con varias certificaciones a nivel internacional. Por otro lado, según la página oficial de (Whole Foods, 2016) solamente en Nueva York la cadena posee un total de 15 supermercados que se encuentran estratégicamente posicionados en lugares de mucha concurrencia de personas.

### 5.2.5.3. Tipos de canal

Kawsay ha optado por la implementación de un sistema de distribución indirecto largo con 4 niveles de intermediación, desde el punto del comercializador (Lambin J.J, 1991) se muestra a continuación en la tabla:



Figura N° 7: Estructura del Canal de Distribución.

### 5.2.5.4. Estructura del canal de distribución

Kawsay implementará la distribución directa mediante la cual entrega el producto a su importador o distribuidor en el exterior que a su vez se encarga de surtir de los productos a Wholefoods y así esta se encargará de la comercialización. Las dos compañías actuarán conjuntamente de manera

independiente y tratando de maximizar su beneficio (Lambin, Galluci & Siruello, 2009).

## **6. CAPÍTULO VI - PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión**

Kawsay es una empresa dedicada a la producción y distribución de productos orgánicos en base a GUAYUSA. Ofrece al consumidor energía natural, sabor ancestral y libre de azúcar. Con el compromiso constante de nuestro equipo de trabajo, garantizamos altos estándares de calidad y relaciones responsables con los productores locales y nativos del Oriente ecuatoriano.

### **6.2. Visión**

En un máximo de 10 años seremos líderes y referente ecuatoriano y estadounidense de la comercialización de bebidas energizantes orgánicas, para lo cual promocionaremos los beneficios nutricionales y naturales de la planta amazónica guayusa, con una propuesta que garantice responsabilidad, calidad, desarrollo sustentable.

### **6.3. Objetivos**

#### **6.3.1. Objetivos Económicos**

##### **6.3.1.1. Corto y Mediano Plazo**

- Generar una rentabilidad del 20% sobre la inversión inicial en dos años.
- Lograr ventas mensuales de \$50.000.
- El 10% de las ganancias de cada año se reinvertirá en nuevas tecnologías.
- Realizar mínimo 6 exportaciones en el año



### **6.3.1.2. Largo plazo**

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 25% en 5 años.
- Con relación a la industria, que tiene un crecimiento del 7% anual, se espera tener al cabo de seis años un crecimiento de por lo menos del 9%.

### **6.3.2. Objetivos Estratégicos**

#### **6.3.2.1. Corto y Mediano Plazo**

- Por medio de estrategias de mercadeo hacer un desarrollo de mercado hacia distintas ciudades representativas de Estados Unidos en un tiempo máximo de 2 años.
- Establecer una estrategia comunicacional intensiva en los tres primeros años de funcionamiento de la empresa para así posicionar la marca en la mente del consumidor norteamericano.

#### **6.3.2.2. Largo plazo**

- Abarcar más mercado internacional ingresando a nuevos países en un periodo de 10 años.
- Desarrollar un producto nuevo de acuerdo a las necesidades del mercado o desarrollar la línea ya existente en un plazo máximo de 5 años.

### **6.4. Plan de operaciones**

#### **6.4.1. Estructura legal**

La modalidad escogida dada los beneficios y facilidades para la creación de la empresa es una sociedad anónima que según la (Cámara de Comercio de Quito, 2013) “es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones”. Por los siguientes motivos se acogerá a esta figura legal:

- Este tipo de compañías están destinadas para la comercialización, transformación, producción o exportación en cualquier tipo de industria en la cual este desempeñando labores la empresa.
- El monto requerido mínimo de capital para constituir la empresa será el que determine la Superintendencia de Compañías, el cual actualmente está en 800,00 USD. Ciertos expertos recomiendan constituir con valores superiores al mínimo establecido, ya que si se pierde el 50% del capital hay dos opciones, que son aumentar el capital o disolver la compañía.
- Si se compara con una compañía limitada, en la compañía anónima los creadores o socios no tienen injerencia en temas de administración de la misma por lo que no hay problemas con el tema de errores de agencia.
- Esta figura legal necesita por lo menos de dos accionistas para realizar la constitución, pero puede continuar funcionando con un solo accionista, sin que éste sea un motivo por el cual se tenga que cerrar la empresa o por ello incurra en causal de ruptura y cierre de la compañía.
- Con este tipo de figura es más fácil realizar cualquier tipo de movimiento que se necesite con relación a la venta de acciones o si los socios desean ceder sus derechos a algún otro.
- Las responsabilidades y derechos es proporcional al capital invertido por cada uno de los socios que intervengan.

## **6.4.2. Diseño Organizacional**

### **6.4.2.1. Tipo de estructura**

Se reflejó a los entornos tanto de Estados Unidos como de Ecuador como volátiles. Para moderar éste se debe realizar una planificación de manera óptima y a su vez analizarlo para que se maximice el desempeño y optimizar recursos (Chiavenato , 2009). Kawsay enfoca esfuerzos en mejorar las operaciones por medio de la experiencia y las economías de escala. El proyecto es pequeño, ya que el mercado estadounidense tiene estándares de

calidad altos y complejidad en sus redes de distribución, por ello se optó por distribuir y externalizar el producto.

Es así que no se necesita gran cantidad de talento humano y es mejor consolidar una estructura organizacional funcional y a su vez vertical, de esta manera todos los que forman la organización siguen un objetivo en común (no económico) y participan en una comunicación directa y una toma de decisiones conjunta (Rishipal, 2014).

#### 6.4.2.2. Organigrama

La estructura organizacional de Kawsay estará compuesta bajo el siguiente esquema:

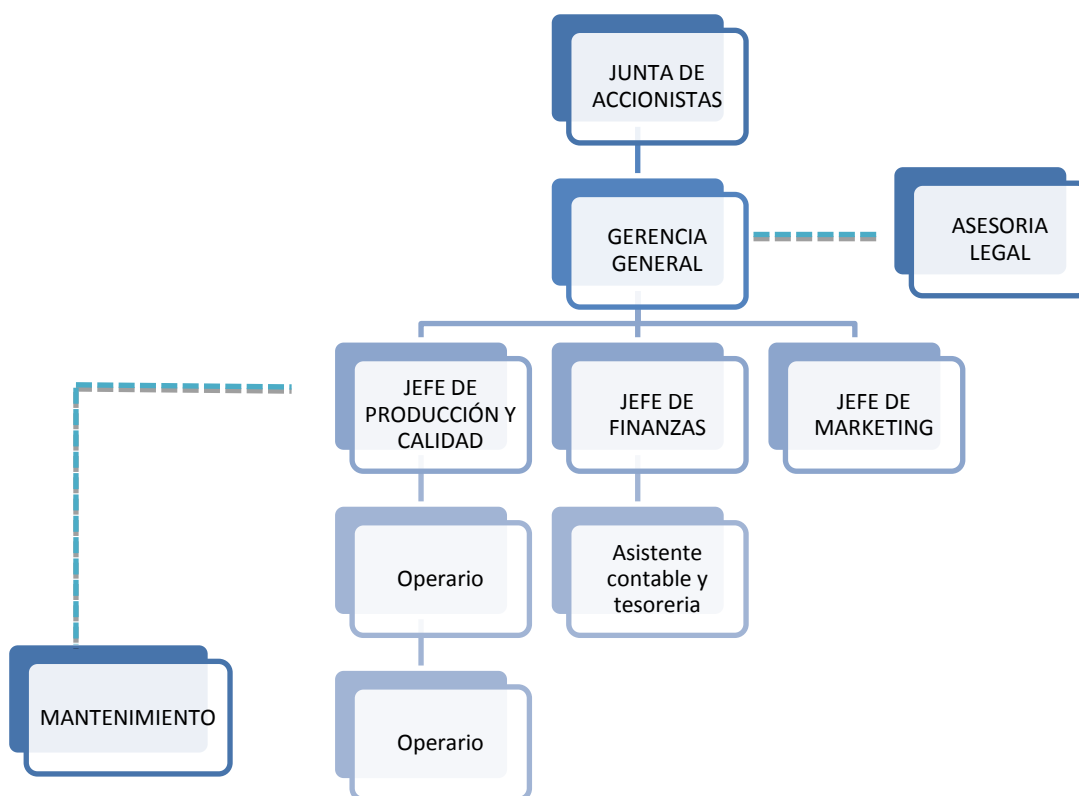


Figura N° 8: Organigrama Funcional de Kawsay

**Gerencia General** : las funciones principales que desempeña son la planificación y la organización de la empresa y la toma de las decisiones críticas para el giro del negocio con ayuda de reportes entregados por sus colaboradores.

**Jefatura de Produccion y Calidad:** Es el encargado del control de la fase de producción asegurando la materia prima necesaria, que no haya desperdicios innecesarios y verificar que la maquinaria tenga un buen desempeño según las metas propuestas.

**Jefatura de Finanzas:** Actualiza todos los reportes de ventas y costos que genera la empresa, estar al día con los pagos del SRI y análisis de todos los indicadores financieros.

**Jefatura de Marketing:** analizar las preferencias y tendencias de los consumidores y realizar estrategias acorde al mercado para aumentar la participación de mercado.

**Asistente Contable y tesorería:** registrar y auditar los valores según las exigencias por parte de los entes reguladores referente a pagos de impuestos y retenciones.

**Operarios:** se encargan de la parte de recepción de la materia prima, tratarla hasta que quede en condiciones óptimas para la producción y colocarla en las debidas máquinas para la elaboración del producto.

**Mantenimiento:** Según las necesidades y disposiciones del jefe de producción para mantener la inocuidad de la planta solicitará especial atención en ciertas áreas a la empresa o la contratación de una persona para el servicio.

**Asesoría Legal:** para cualquier inquietud del tema legal se pedirá asesoramiento, sobre todo en la implementación y requerimientos según lo establece la ley.

### 6.4.3. Proceso de fabricación

#### 6.4.3.1. Área de recepción de materia prima

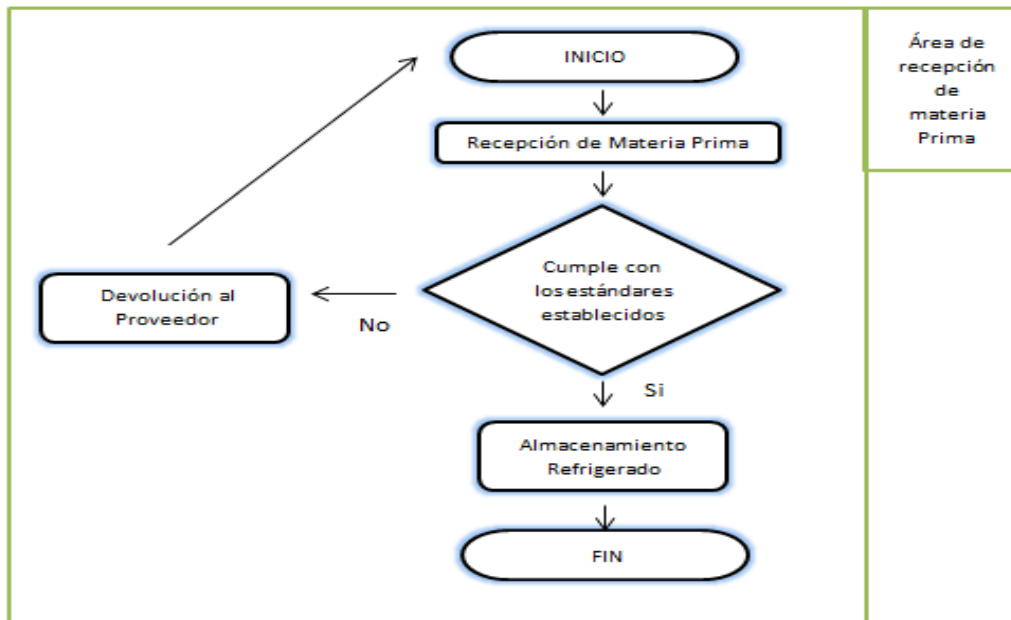
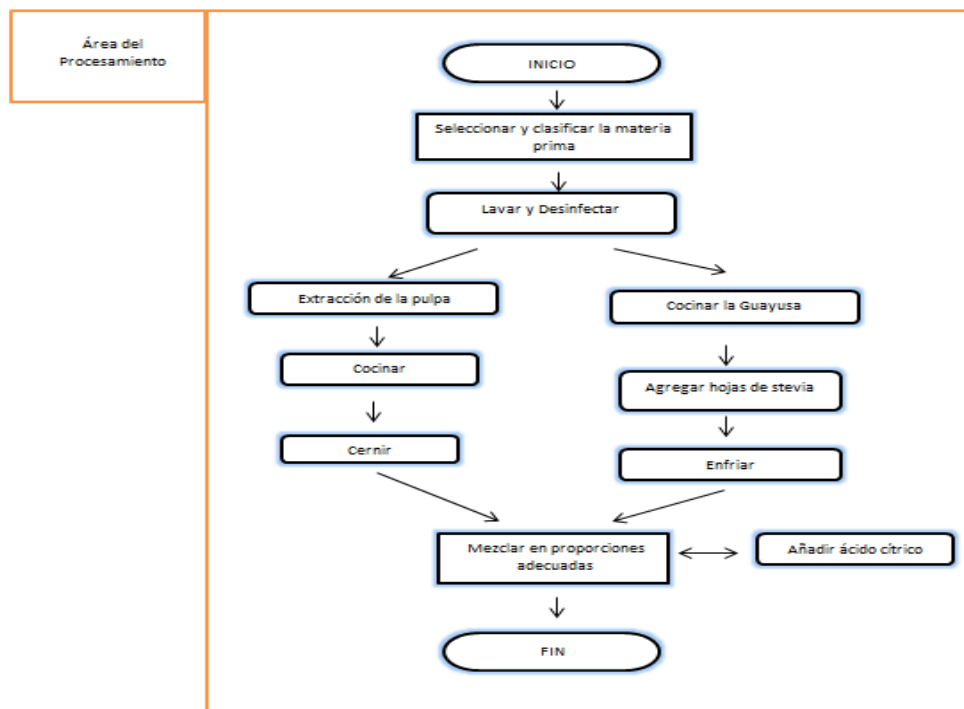


Figura N° 9: Proceso de recepción de materia prima

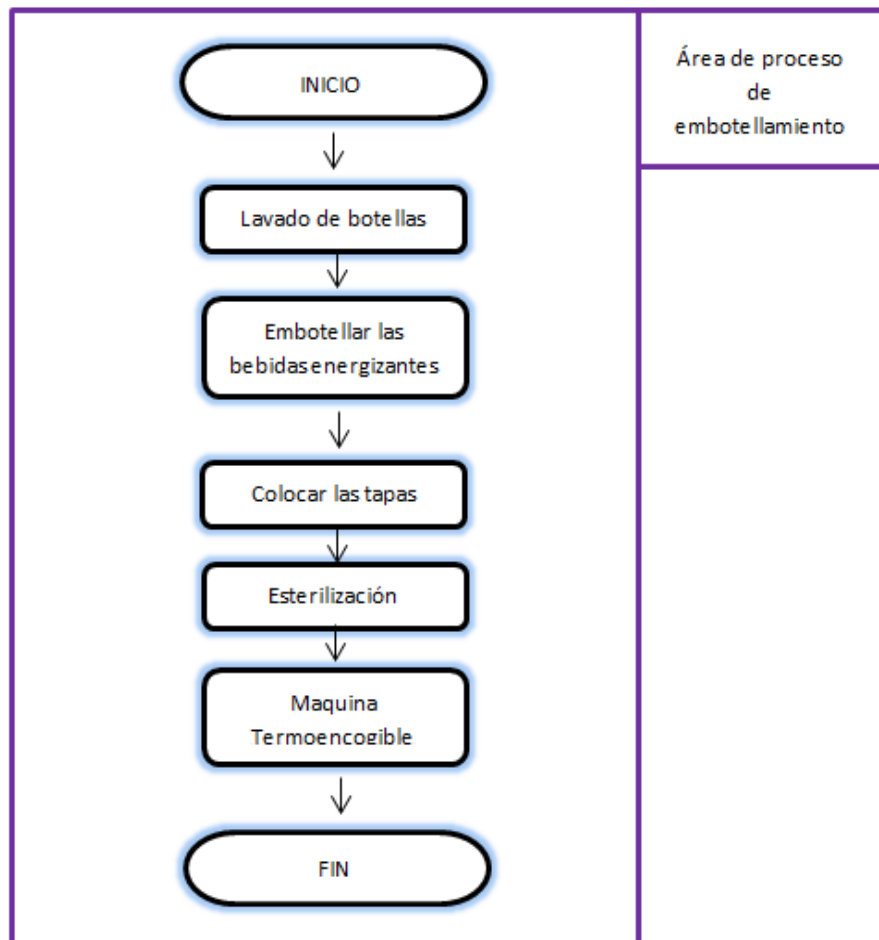
La materia prima necesaria para la producción de la bebida vendrá desde distintas zonas del Ecuador y será entregada en la planta por parte de los proveedores anteriormente cualificados. Uno de los operarios de la planta tiene que llevar un registro de todo el producto y ahí se efectuará una revisión al momento de llegada, para determinar si cumple los estándares necesarios. Si hay algún producto que no cumpla se pedirá el cambio del mismo; posteriormente el producto que necesite se pondrá en refrigeración.



**Figura N° 10: Proceso de elaboración de la bebida**

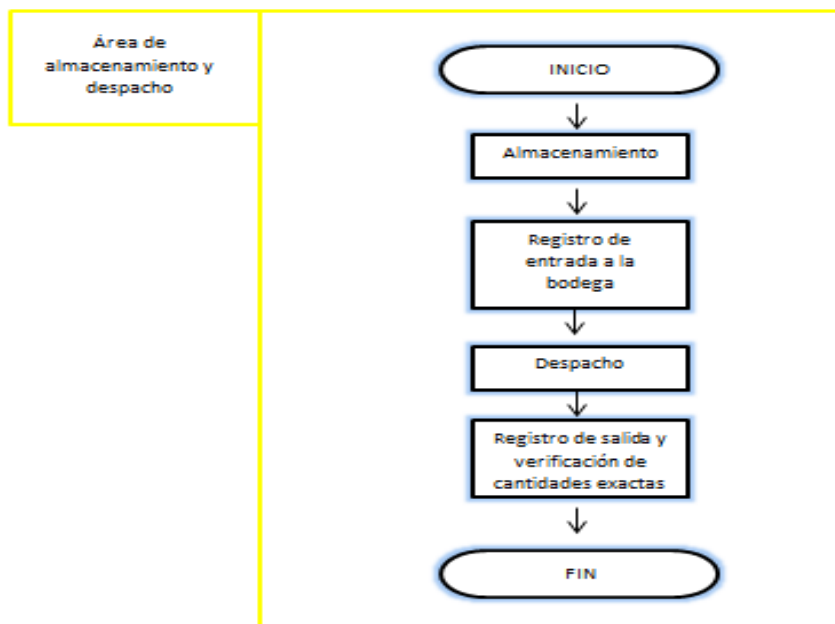
En esta parte del proceso se selecciona la materia prima, se procede a lavar y a desinfectar con una solución a base de cloro para continuar con los siguientes pasos dependiendo del producto. Los insumos primordiales son: por un lado la guayusa que necesita cocinarse a 90 grados centígrados por un tiempo de 20 minutos para poder activar las propiedades energizantes. Para continuar, la infusión con hojas de stevia que sirven para endulzar la mezcla que posteriormente pasará a enfriado.

Por otro lado, se tiene la fruta que posterior al lavado y desinfección, se procede a la extracción de la pulpa, cocción de la misma y cernir para finalmente mezclar en proporciones justas y pasarlo a la máquina carbonatadora de bebidas la cual proporciona partículas de carbono a la mezcla.



**Figura N° 11: Proceso de embotellamiento**

La mezcla que se obtiene del anterior proceso pasa al área de embotellamiento donde los envases tienen que ser llevados por el área de lavado para estar seguros de la inocuidad alimentaria de la bebida. Se colocan las botellas en una máquina transportadora que se encarga de colocar las tapas y continúa hacia la esterilización de las botellas para finalizar con el proceso de etiquetado en la máquina termoencogible, luego de lo cual se tiene el producto listo para la siguiente etapa.



**Figura N° 12: Proceso de almacenamiento y despacho**

En esta etapa solo se pasa a apilar el producto para el almacenaje y se registra la entrada del producto a la bodega. Al momento en que los camiones lleguen para cargar el producto para la exportación, se tiene que verificar que la cantidad que se envía sea la correcta (según sea haya negociado con el distribuidor de acuerdo a las necesidades en las tiendas) y se registra la salida del producto.

## **7. Capítulo VII - EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1. Proyecciones de estados**

La evaluación financiera se llevó a cabo bajo los supuestos: Crecimiento de la industria (14,3%), beta de la industria (1.15), tasa de inflación de Ecuador (3,97%), tasa de inflación de EEUU (2,07%), riesgo país (7,35%), IESS patronal (12,15%), fondos de reserva (8,33%), tasa anual activa de préstamos para PYMES (11,83%) (Banco Pichincha).



### **7.1.1. Proyección de estados de resultados**

El estado de resultados mide el desempeño durante cierto período de tiempo, en este caso en particular se lo hace de manera anual (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010), en el cual se puede identificar de una manera clara los ingresos por las ventas que tienen un incremento al año 2 del 12% y desde el año 3 al año 5 el incremento del 14% cada año.

Para sacar los costos de producción y ventas que tienen un incremento al año 5 de 17% se tomó en cuenta el presupuesto de producción con sus respectivos inventarios, materia prima directa, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación (depreciaciones, mantenimiento, servicios básicos, arriendo, seguridad industrial, capacitación personal de fábrica).

Entre los gastos operacionales el rubro más fuerte es el de los sueldos con \$74.868,96 en el primer año que va creciendo anualmente a una tasa del 3,39% que representa el crecimiento salarial en el Ecuador. Y por otro lado el resto de gastos representan el esfuerzo de la empresa por darse a conocer por medio de ferias internacionales, redes sociales, entrega de muestras que en los primeros años se costea entregar 5 veces al año y dado que poco a poco la marca se va conociendo el rubro en este caso baja al pasar del tiempo, un rubro que cabe mencionar es el del primer mes que se toma en cuenta un gasto de \$7590 de puesta en marcha. Después de contemplar el 15% de participación de trabajadores y el 22 % de impuesto a la renta al año 5 da una utilidad neta de \$ 302.037,87 con un crecimiento promedio del 17% anual.

### **7.1.2. Proyección de situación financiera**

El estado de situación financiera indica la relación que existe de manera anual entre los activos, pasivos y el patrimonio (Ross, 2012). Para realizar el cálculo se debe tomar en cuenta la información que incluye los activos tanto corrientes como no corrientes, pasivos corrientes y no corrientes y por último el patrimonio de la empresa. Con relación a los activos corrientes en el primer año hay un incremento de 169% justificado por el gasto en activos fijos del año 0, y a partir del año 2 el crecimiento promedio es de 11%. Los gastos no corrientes reflejan

valores de propiedad (planta y equipo), menos la depreciación acumulada que tiene una disminución de 45% anual.

Los pasivos no corrientes solo toman en cuenta la deuda a largo plazo que adquiere la empresa que hasta el año 5, según la tabla de amortización, el saldo queda en \$0, y los pasivos corrientes que toman en cuenta los impuestos por pagar que tienen la disminución más importante en el año 5 (12%).

Para terminar, el patrimonio muestra el capital de la empresa que se mantiene constante con un valor de \$ 157.957,92 más las utilidades retenidas de cada año. La comprobación indicó que los activos menos los pasivos y patrimonio dio igual a cero.

### **7.1.3. Proyección del estado de flujo de efectivo**

Esta sección refleja todos los movimientos realizados por las actividades que generan dinero para la empresa y los costos incurridos por las mismas (Ross, 2012). Se elaboró sumando las actividades de operación (utilidades netas, depreciaciones, incremento de impuestos por pagar e incrementos de pasivos a corto plazo), más las actividades de financiamiento (deuda a largo plazo, Dividendos, Aporte de capital) que da como resultados año 0 (\$ 148.328,54), año 1 (\$ 399.737,37), año 2 (\$ 454.915,41), año 3 (\$ 507.732,87), año 4 (\$ 562.989,63) y año 5 (\$ 611.779,67) .

### **7.1.4. Proyección del estado de flujo de caja**

La proyección del flujo de caja son todas las entradas y salidas de efectivo que dan una vista más cercana a la rentabilidad, que es obtenida por medio de los ingresos menos los costos y menos los gastos operacionales que dan la utilidad operacional. Se le restan también los intereses, con lo cual da como resultado el flujo de efectivo operacional que sumando las depreciaciones y el pago de capital da en el primer año \$ 251.408,83 hasta terminar en el año 5 con \$ 450.275,23 en el cual destaca el mayor incremento con un 18% en el año 2.

El flujo negativo en el año cero es consecuencia del capital propio y de la deuda adquirida que dan como resultado \$315.915,84. Resultando que desde el primer año de operación la compañía posee efectivo.

## **7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

### **7.2.1. Inversión inicial**

El cálculo da un total de \$315.915,84 que es la suma del capital de trabajo y el total de los activos fijos que da un valor de \$ 167.587,30 que contempla el mobiliario, equipos, sistemas, paquetes informáticos y maquinaria.

### **7.2.2. Capital de trabajo**

Se ha tomado en cuenta el dinero necesario para la operación de la empresa por un periodo de 3 meses, en este caso por contingencias se tomará el valor de 3 meses de operación. El valor de este proyecto asciende a \$148.328,54.

### **7.2.3. Estructura de capital**

La estructura de capital es de 50% con capital accionario (\$ 157.957,92) y el otro 50% con capital de crédito a 5 años con una tasa para PYMES del 11,83%. El capital propio de la empresa contempla el aporte de 3 socios el primero con el 50% de las acciones con \$ 78.978,96 y dos socios adicionales con el 25% de acciones con \$ 39.489,48.

## **7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto**

### **7.3.1. VAN (Valor Actual Neto)**

Los valores presentados del flujo de caja desde el año 0 hasta el año 5 llevados a valor presente el VAN de este proyecto es de \$ 898.908,97 que es justificado por el incremento de las ventas dada por la proyección de la demanda.

### 7.3.2. TIR (Tasa Interna de Retorno del proyecto)

La TIR tiene dos funciones principales las cuales son comparar y medir la rentabilidad que pueden efectuar las inversiones de un accionista es así que la TIR del proyecto es de 89,34%. Algo que cabe destacar es que siendo la TIR de 89,34% la cual es mayor al WACC de 11,99% lo cual indica que la rentabilidad que se tiene es mayor a la requerida de una manera considerable.

### 7.3.3. Periodo de recuperación

Siendo este el número de años que necesita la empresa para poder recuperar la inversión incurrida en el proyecto. En este caso en específico se necesita 2.74 años es decir dos años completos y el 74% del año siguiente.

### 7.3.4. Índice de rentabilidad

Este índice lo que muestra es el beneficio generado por cada unidad monetaria invertida lo cual para este proyecto el costo beneficio de cada dólar es de \$ 2.85. Lo que demuestra que es un proyecto atractivo para los inversionistas.

### 7.3.5. Índices financieros

La **razón corriente** da un acercamiento de la capacidad que tiene la compañía para cubrir con las obligaciones financieras lo cual desde el primer año posee un valor de \$1,86 hasta llegar a un valor de 3,98 en el quinto año lo que comparado con la industria que es de \$1,49 indica que la empresa tiene la capacidad de adquirir deuda y de una manera más eficaz de cubrir sus deudas que las empresas competidoras.

La **razón deuda** total se puede ver que a lo largo de los 5 años el valor más alto que tiene es de 40,25% de endeudamiento y que en promedio de los 5 años es de 32,80% que si se la compara con la industria (61,85%) Kawsay se encuentra mucho menos endeudada.

Con relación al **margen neto** y al **margen operacional** de la empresa se puede ver que en el primero se tiene un promedio de los 5 años proyectados de 25,86 % comparado con un índice de la industria de 4,25% y el margen operativo bajo las mismas condiciones tiene un promedio de 50,18% y su valor

más bajo es del año 5 (48,73%) que comparada con la industria es de 32,01% que indica que la compañía tiene márgenes considerablemente más altos que las empresas competidoras tanto en márgenes netos como operacionales.

El **Rendimiento sobre capital (ROE)** que en promedio durante sus 5 años tiene un valor de 58,54% frente a una industria con un valor de 17.32% quiere decir de manera contable que por cada dólar que Kawsay tiene de capital genera \$ 0.58 de utilidad.

El **Retorno sobre la Inversión (ROI)** es la comparación entre los beneficios obtenidos frente a la inversión la cual en muestra desde el año 1 (30,13%) hasta el año 5(49,23%) un retorno importante y si se lo compara con la industria que es 6,25% se confirma la factibilidad del proyecto.

## **8. Capítulo VIII - CONCLUSIONES**

El análisis de entorno indica la importancia de los Estados Unidos de Norteamérica como socio comercial para el Ecuador por su aperturismo, estabilidad económica, crecimiento continuo y posición geográfica. Una debilidad que no se puede dejar de lado es la falta de acuerdos comerciales entre los dos países. Ecuador como país exportador debe tener en cuenta las amenazas de un mercado con alto nivel de competencia y un control constante de mercancías.

Mediante el análisis cualitativo y cuantitativo del cliente se pudo tener una visión más clara de las necesidades y gustos del cliente potencial con relación a un consumo más sano y sostenible. Así mismo se obtuvo un enfoque más cercano de las estrategias utilizadas en mercados internacionales a través de los consejos, recomendaciones y experiencias de los expertos de distintas áreas.

La oportunidad de negocio resalta el valor nutricional de la guayusa como un potente energizante natural utilizado por décadas por la comunidad indígena del Ecuador y la aceptación en el mercado Estadounidense por el poder adquisitivo y el cambio en las preferencias de consumo. Sin dejar de lado

riesgos como la posible entrada de nuevos competidores con características similares del producto y la necesidad de vender más allá del punto de equilibrio estimado para que el proyecto sea viable.

El plan de marketing se encuentra elaborado en conformidad con los análisis de entorno y del cliente, proporcionando factores de diferenciación como productos endémicos ecuatorianos, marca, logo y el uso de empaques amigables con el medio ambiente.

La propuesta de estructura organizacional de la empresa asegura lo necesario para la puesta en marcha del plan, por otro lado la figura legal escogida de sociedad anónima brinda seguridad al importador y a los proveedores de materia prima por ser una empresa establecida bajo todos los parámetros de ley.

La evaluación financiera indica desde sus estados financieros con sus respectivas proyecciones una estabilidad y liquidez necesarias para la operación del proyecto reiterada por sus índices financieros promedio de los 5 años como el margen neto (25,86%), deuda total (32,8%), ROI (39,62) y ROE (58,54%) que comparadas con la industria son muchos mejores.

Para terminar, debido a los análisis provistos en todo el documento se considera viable tanto de manera técnica como financiera el proyecto de elaboración de una bebida energizante a base de guayusa para la exportación.

## REFERENCIAS

- ambiente.gov. (s.f.). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 2016 de 09 de 19, de Ministerio del Ambiente.
- Banco Central del Ecuador. (14 de Enero de 2016). *Banco Central del Ecuador Estadísticas*. Obtenido de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Mundial . (2014). *Banco Mundial* . Obtenido de Banco Mundial : <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/03/20/logistics-performance-index-gap-persists>
- Banco mundial. (2016). *Banco mundial*. Recuperado el 15 de 09 de 2016, de Banco mundial: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS>
- Banco Mundial. (07 de 04 de 2016). *Banco Mundial*. Recuperado el 15 de 09 de 2016, de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Cámara de Comercio de Quito. (14 de 05 de 2013). *Cámara de Comercio de Quito*. Recuperado el 14 de 11 de 2016, de Cámara de Comercio de Quito: <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Chiavenato . (2009). *Gestion del Talento Humano* . Mexico: McGraw Hill Education.
- CIA. (07 de 2015). *CIA*. Obtenido de CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Eduacion.
- El Aprovechamiento de la Guayusa. (2013). *Chankuap.org*. Recuperado el 2016, de <http://chankuap.org/wp-content/uploads/2014/03/Manual-de-buenas-practicas-de-la-Guayusa.pdf>
- Enríquez, C. (16 de 03 de 2016). *El comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-aprobacion-reforma-laboral-asambleanacional.html>

- Gobierno Municipal del Cantón Morona. (21 de 05 de 2009). *Gobierno Municipal del Cantón Morona*. Obtenido de Gobierno Municipal del Cantón Morona: <http://www.morona.gob.ec/?q=node/150>
- Hapag-Lloyd. (2016). *Hapag-Lloyd*. Recuperado el 21 de 09 de 2016, de Hapag-Lloyd: <https://www.hapag-lloyd.com/es/online-business/tariffs/ocean-tariff.html?view=R2020>
- Hofstede. (2016). *Hofstede*. Recuperado el 22 de 09 de 2016, de Hofstede: <https://geert-hofstede.com/ecuador.html>
- Intriago, L. (22 de 06 de 2015). *El Ciudadano EC*. Recuperado el 15 de 09 de 2016, de El Ciudadano EC: <http://www.elciudadano.gob.ec/incentivo-drawback-se-aplicara-desde-esta-semana-en-ecuador/>
- Jose Pla Barber & Fidel leon Darder. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales 1ed*. España: Pearson.
- Kotler, P & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Naucalpan Juárez.
- Lamb, Hair, Mcdaniel. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Lambin J.J. (1991). *Marketing Estratégico 2 ed*. Madrid: McGraw-Hill.
- Lambin, Galluci & Siruello. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. México : McGraw Hill.
- Periodismo Ecuador . (2016). *Periodismo Ecuador* . Obtenido de Periodismo Ecuador : <https://periodismoecuador.com/2016/04/19/la-guayusa-una-mezcla-de-riqueza-ancestral-salud-y-energia/>
- Periodismo Ecuador. (09 de 04 de 2016). *Periodismo Ecuador*. Obtenido de Periodismo Ecuador: <https://periodismoecuador.com/2016/04/19/la-guayusa-una-mezcla-de-riqueza-ancestral-salud-y-energia/>
- Periodismo Ecuador. (19 de 04 de 2016). *Periodismo Ecuador*. Obtenido de Periodismo Ecuador: <https://periodismoecuador.com/2016/04/19/la-guayusa-una-mezcla-de-riqueza-ancestral-salud-y-energia/>
- Pro Ecuador. (2012). *Pro Ecuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/11/05/que-es-el-ecuapass/>
- Pro Ecuador. (06 de 2015). *Pro Ecuador*. Obtenido de Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/JUNlowfinal.pdf>



- Rishipal. (2014). *Analytical Comparison of Flat and Vertical Organizational Structures*. India: European Journal of Business and Management.
- Ross. (2012). *Finanzas Corporativas* (Vol. noveno). Mexico, Mexico: MacGrawHill.
- Ross, Westerfield, & Jordan. (2010). *Fundamentos de Finanzas corporativas*. Mexico D.F, Mexico: MacGrawhill. Obtenido de <http://www.ndp.cl/book.pdf>
- Runa. (2016). *Runa*. Recuperado el 25 de 10 de 2016, de Runa: <http://runa.com.ec/guayusa/>
- Santander Trade. (2016). *Santander Trade*. Obtenido de Santander Trade: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/estados-unidos/empaques-y-nomas>
- Schultes. (1972). *Ilex guayusa from 500 A.D. to the present*. Etnologiska Studier 32.
- SICE. OAS. (1993). *SICE. OAS*. Obtenido de SICE. OAS: [http://www.sice.oas.org/Investment/BITSbyCountry/BITS/US\\_Ecuador\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/Investment/BITSbyCountry/BITS/US_Ecuador_s.asp)
- Sperlings Best Places. (2016). Obtenido de [http://www.bestplaces.net/compare-cities/los\\_angeles\\_ca/new%20york\\_ny/housing](http://www.bestplaces.net/compare-cities/los_angeles_ca/new%20york_ny/housing)
- U. S. Food and Drug Organization. (2016). *U. S. Food and Drug Organization*. Recuperado el 07 de 11 de 2016, de U. S. Food and Drug Organization: <http://www.fda.gov/food/guidanceregulation/guidancedocumentsregulatoryinformation/labelingnutrition/ucm247928.htm>
- Whole Foods. (2016). *Whole Foods*. Recuperado el 08 de 11 de 2016, de Whole Foods: [www.wholefoods.com](http://www.wholefoods.com)
- WTI. (15 de 03 de 2016). *CNBC*. Obtenido de <http://data.cnbc.com/quotes/@CL.1>

# ANEXOS

## Anexo 1: Balanza comercial

| BALANZA COMERCIAL  |  |              |              |              |              |              |              |
|--|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Exportaciones de Ecuador A Estados Unidos de América     |  |              |              |              |              |              |              |
| Partida  | Descripción  | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         |
|  |  | MILES DE USD | MILES DE USD | MILES DE USD | MILES DE USD | MILES DE USD | MILES DE USD |
| TODAS  | Todos los productos  | 6.077.496    | 9.725.735    | 10.662.567   | 11.130.951   | 11.239.608   | 7.226.224    |
| 22   | Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre  | 1.311        | 1.050        | 1.124        | 1.147        | 1.379        | 1.367        |
| 2202   | Agua, incl. el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada, y demás bebidas no alcohólicas | 546          | 409          | 286          | 554          | 505          | 593          |
| Importaciones de Ecuador desde Estados Unidos de América |  |              |              |              |              |              |              |
| Partida  | Descripción  | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         |
|  |  | MILES DE USD | MILES DE USD | MILES DE USD | MILES DE USD | MILES DE USD | MILES DE USD |
| TODAS  | Todos los productos  | 5.736.443    | 5.138.353    | 6.773.934    | 6.807.961    | 7.692.957    | 5.085.696    |
| 22   | Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre  | 2.313        | 3.570        | 5.813        | 3.434        | 2.439        | 1.717        |
| 2202   | Agua, incl. el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada, y demás bebidas no alcohólicas | 319          | 583          | 660          | 697          | 382          | 370          |
| BALANZA COMERCIAL ECUADOR -EEUU                          |  | 341.053      | 4.587.382    | 3.888.633    | 4.322.990    | 3.546.651    | 2.140.528    |
| VARIACIÓN ANUAL  |  |              | 1245%        | -15%         | 11%          | -18%         | -40%         |

## Anexo 2: Matriz de selección de mercados

| MATRIZ DE SELECCION DE MERCADOS |      |                |              |                |       |              |                |        |              |                |
|---------------------------------|------|----------------|--------------|----------------|-------|--------------|----------------|--------|--------------|----------------|
| Categoria                       | Peso | UNITED KINGDOM | Calificacion | Peso Ponderado | EEUU  | Calificacion | Peso Ponderado | Canada | Calificacion | Peso Ponderado |
|                                 |      |                |              |                |       |              |                |        |              |                |
| Nivel de Proteccion             | 25%  | Medio          | 2,0          | 0,5            | Medio | 2,0          | 0,5            | Alto   | 1,0          | 0,25           |
| Arancel Advalorem               | 20%  | 2,91%          | 3,0          | 0,6            | 9,8%  | 2,5          | 0,5            | 38,97% | 1,0          | 0,2            |
| Crecimiento poblacional         | 10%  | 0,60%          | 1,0          | 0,1            | 0,70% | 1,2          | 0,12           | 1,20%  | 3,0          | 0,3            |
| Inflacion                       | 9%   | 0,10%          | 3,0          | 0,27           | 0,10% | 3,0          | 0,27           | 1,10%  | 2,0          | 0,00099        |
| Nivel de vida intenso           | 6%   |                | 2,0          | 0,12           |       | 3,0          | 0,18           |        | 2,0          | 0,12           |
| Total                           | 100% |                |              | 2,49           |       |              | 2,62           |        |              | 1,471          |

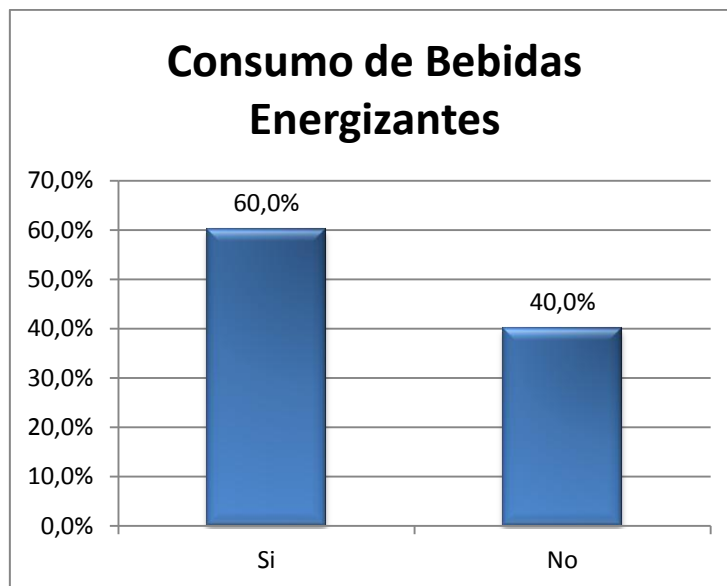
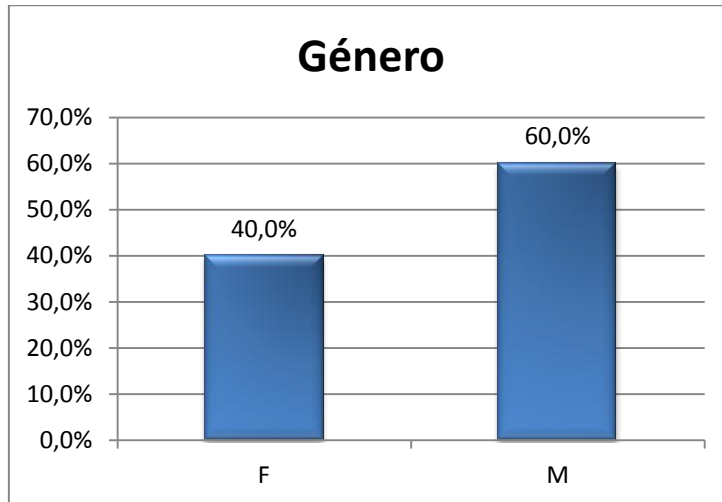
### Anexo 3: Matriz de Factores Externos

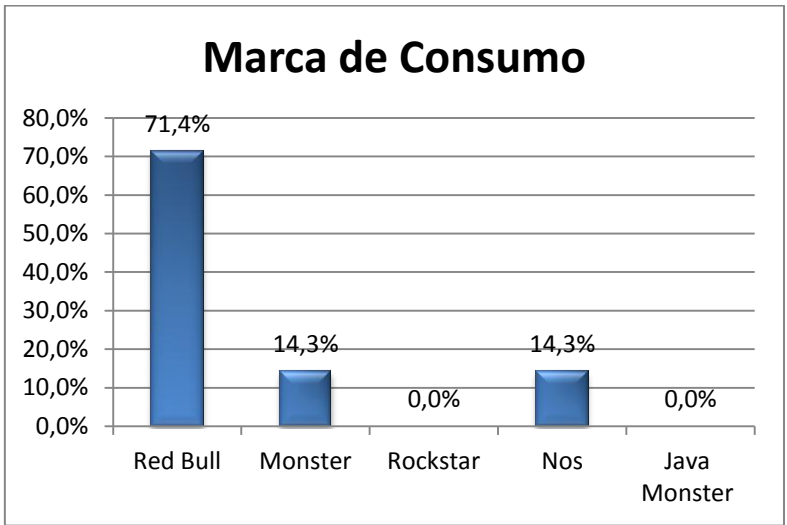
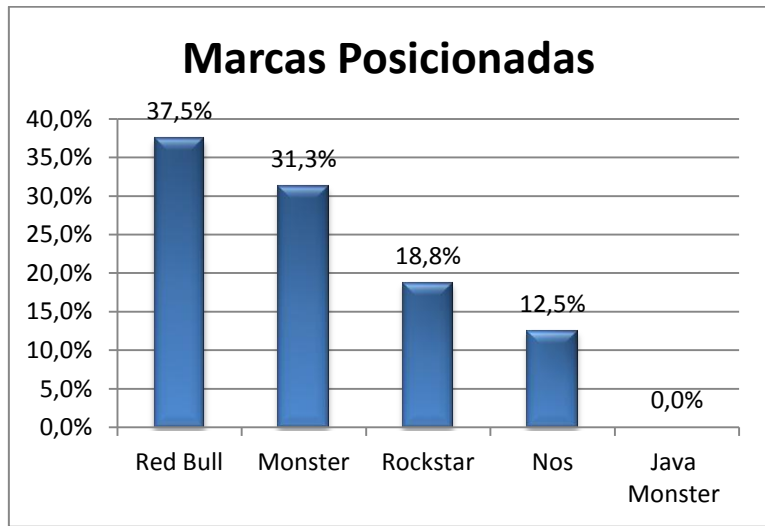
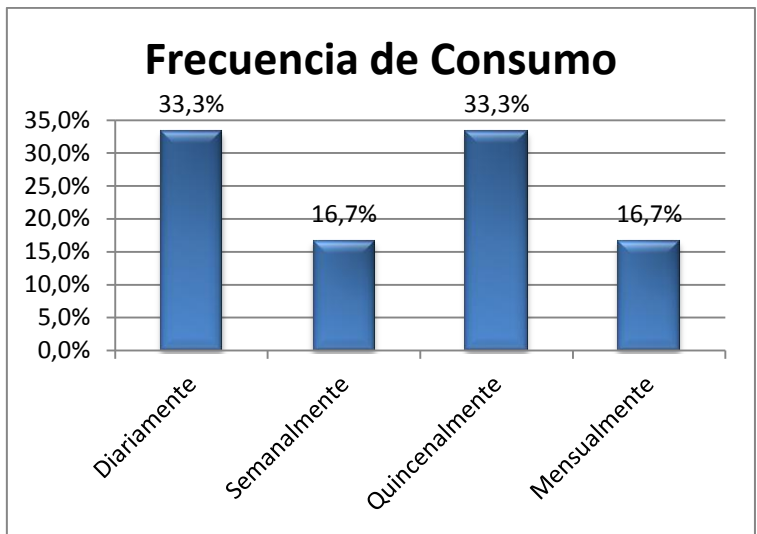
| Matriz de factores externos clave   |   |             |              |                      |
|-------------------------------------|---|-------------|--------------|----------------------|
| Oportunidades                       |   | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
| <b>Oportunidades Ecuador</b>        |   |             |              |                      |
| 1                                   | Políticas de fomento a la producción y consumo de la guayusa                  | 0,1         | 4            | 0,4                  |
| 2                                   | Desempeño logístico aduanero  | 0,08        | 3            | 0,24                 |
| 3                                   | Efectos negativos de bebidas energizantes                                     | 0,09        | 3            | 0,27                 |
| 4                                   | Industria en crecimiento  | 0,085       | 3            | 0,255                |
| 5                                   | Mismo tipo de cambio  | 0,05        | 2            | 0,1                  |
| 6                                   | Incentivos a la exportación   | 0,025       | 4            | 0,1                  |
| <b>Oportunidades Estados Unidos</b> |   |             |              |                      |
| 7                                   | Baja inflación generada por la libertad monetaria y control de precios        | 0,075       | 3            | 0,225                |
| 8                                   | Crecimiento del PIB mayor que el de la población                              | 0,025       | 2            | 0,05                 |
| 9                                   | Estructura logística sólida   | 0,045       | 3            | 0,135                |
| 10                                  | Libertad política y derecho político  | 0,035       | 4            | 0,14                 |
| Amenazas                            |   | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
| <b>Amenazas Ecuador</b>             |   |             |              |                      |
| 11                                  | Bajo funcionamiento del gobierno  | 0,045       | 4            | 0,18                 |
| 12                                  | Exportaciones de bebidas energizantes nulas                                   | 0,07        | 2            | 0,14                 |
| 13                                  | Los productores de fruta podrían hacer una integración hacia adelante         | 0,095       | 3            | 0,285                |
| 14                                  | Posible ingreso de multinacionales en la industria                            | 0,035       | 2            | 0,07                 |
| 15                                  | Intervencionismo estatal y restricciones crediticias                          | 0,03        | 3            | 0,09                 |
| 16                                  | Libertad política media baja  | 0,085       | 3            | 0,255                |
| 17                                  | Deuda externa con un alto gasto gubernamental                                 | 0,01        | 4            | 0,04                 |
| <b>Amenazas Estados Unidos</b>      |   |             |              |                      |
| 18                                  | Políticas preferenciales enfocadas al consumo de productos orgánicos locales. | 0,01        | 4            | 0,04                 |
|                                     |   | 1           |              | 3,055                |

## Anexo 4: Matriz de análisis de la industria

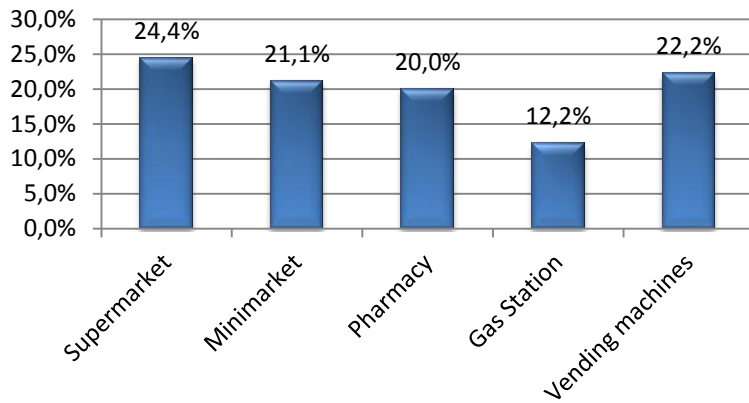
| Matriz de análisis de la industria                   |                 |                |                |         |           |                |              |                          |
|--|-----------------|----------------|----------------|---------|-----------|----------------|--------------|--------------------------|
|  |                 | Nada atractivo | Poco atractivo | Neutral | Atractivo | Muy atractivo  | Calificación | Promedio de calificación |
| <b>Rivalidad entre empresas competidoras</b>         |                 |                |                |         |           |                |              |                          |
| <i>Cantidad de competidores.</i>                     | Muchos          |                |                |         |           | Pocos          | 4            | 3,5                      |
| <i>Crecimiento de la industria.</i>                  | Lento           |                |                |         |           | Rápido         | 3            |                          |
| <i>Características del producto.</i>                 | Commodities     |                |                |         |           | Especializados | 4            |                          |
| <i>Diversidad de competidores.</i>                   | Alto            |                |                |         |           | Bajo           | 3            |                          |
| <b>Entrada potencial de nuevos competidores</b>      |                 |                |                |         |           |                |              |                          |
| <i>Economías de escala.</i>                          | Poco            |                |                |         |           | Mucho          | 3            | 3,75                     |
| <i>Diferenciación del producto.</i>                  | Poco            |                |                |         |           | Alto           | 3            |                          |
| <i>Identificación de marcas.</i>                     | Bajo            |                |                |         |           | Alto           | 5            |                          |
| <i>Experiencia.</i>                                  | Sin importancia |                |                |         |           | Importante     | 4            |                          |
| <b>Poder de negociación de los proveedores</b>       |                 |                |                |         |           |                |              |                          |
| <i>Cantidad de proveedores.</i>                      | Pocos           |                |                |         |           | Muchos         | 3            | 2,8                      |
| <i>Productos sustitutos.</i>                         | Bajo            |                |                |         |           | Alto           | 4            |                          |
| <i>Capacidad de convertirse en competencia.</i>      | Alto            |                |                |         |           | Bajo           | 2            |                          |
| <i>Precios de productos a proveer.</i>               | Alto            |                |                |         |           | Bajo           | 3            |                          |
| <i>Contribución a la calidad del producto.</i>       | No aplica       |                |                |         |           | Bajo           | 2            |                          |
| <b>Poder de negociación de consumidores</b>          |                 |                |                |         |           |                |              |                          |
| <i>Número de clientes.</i>                           | Pocos           |                |                |         |           | Muchos         | 3            | 3                        |
| <i>Producto sustitutos</i>                           | Varios          |                |                |         |           | Pocos          | 2            |                          |
| <i>Influencia de la calidad.</i>                     | Alto            |                |                |         |           | Bajo           | 4            |                          |
| <b>Total Análisis Industria.</b>                     |                 |                |                |         |           |                |              |                          |
| <i>Entrada potencial de nuevos competidores.</i>     | Alto            |                |                |         |           | Alto           | 3,75         | 3,21                     |
| <i>Rivalidad entre empresas competidoras.</i>        | Alto            |                |                |         |           | Bajo           | 3,5          |                          |
| <i>Poder de negociación de los consumidores</i>      | Alto            |                |                |         |           | Bajo           | 3            |                          |
| <i>Poder de negociación de los proveedores.</i>      | Media           |                |                |         |           | Bajo           | 2,8          |                          |
| <i>Desarrollo potencial de productos sustitutos.</i> | Algunos         |                |                |         |           | Poco           | 3            |                          |

## Anexo 5: Cuadros de investigación

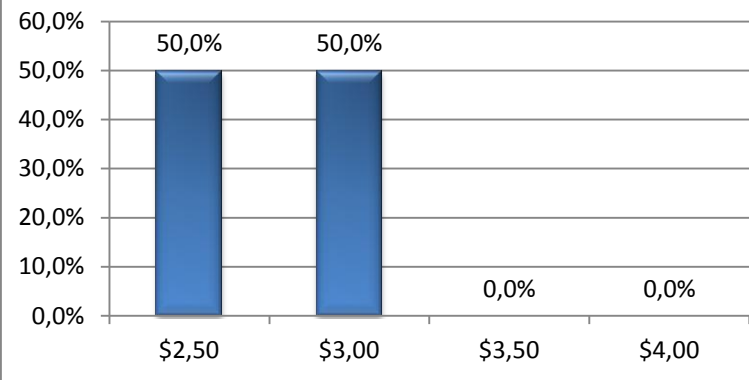




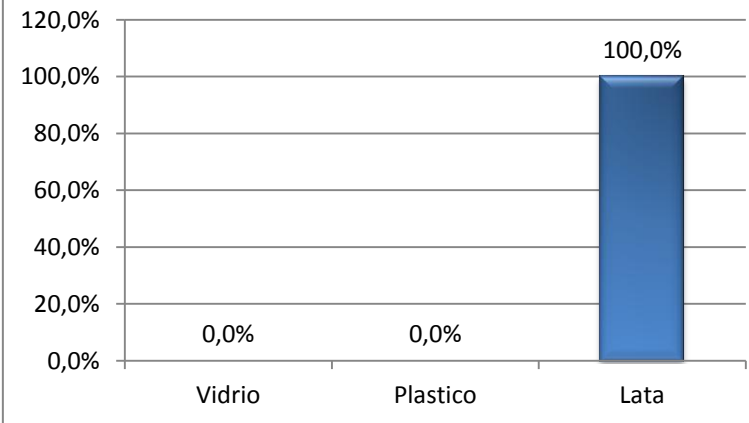
### Comportamiento de compra



### Precio que paga el Consumidor

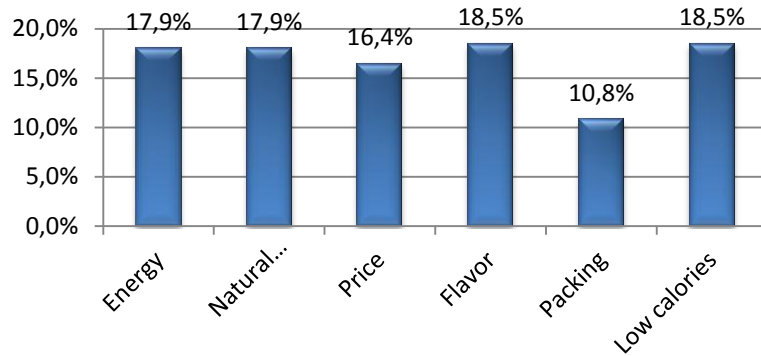


### Material de envase Preferido

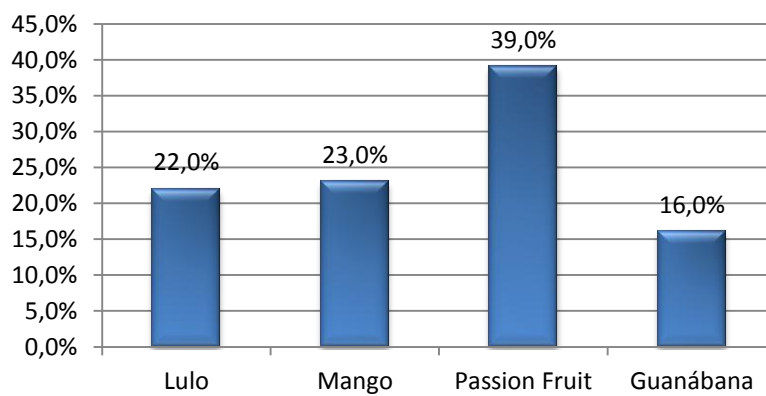




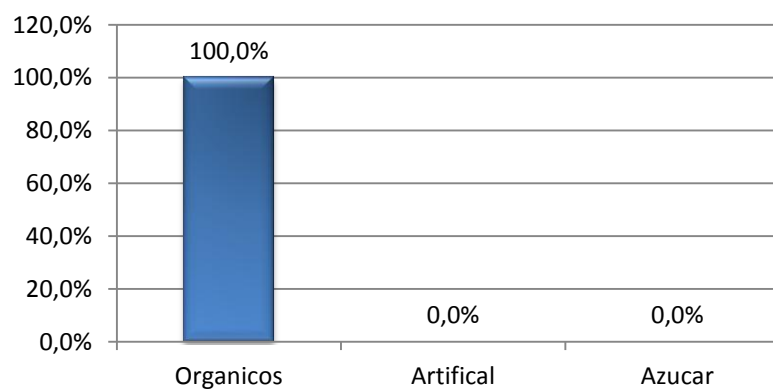
## ¿Qué características aprecia de los energizantes?

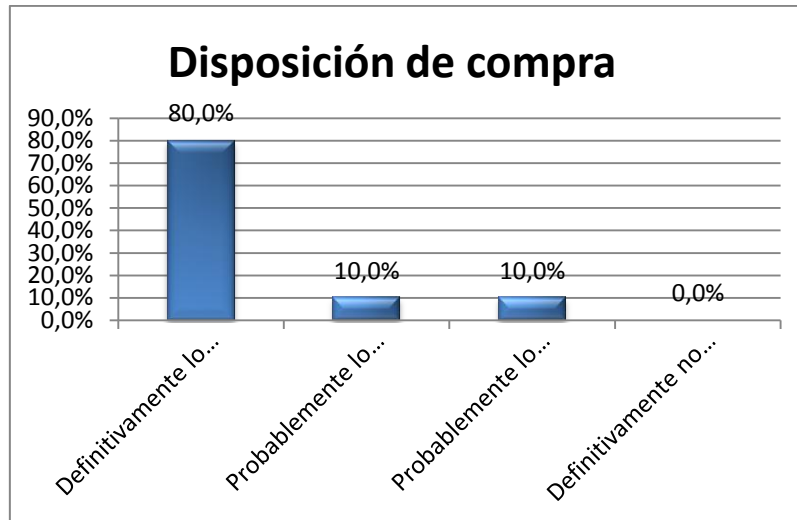


## Preferencia de Sabores



## Preferencia de Endulzante





## Anexo 6: Estado de resultados proyectado

| Costos De Promoción         |                            |  |                    |                    |                    |                    |                    |
|-----------------------------|----------------------------|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| DESCRIPCIÓN                 | Precio Estimado por Unidad | Descripcion  | Año 1              | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
| <b>IMPLEMENTACION</b>       |                            |  |                    |                    |                    |                    |                    |
| Muestras y stands           | \$ 1.500,00                | A un costo de \$1.40 se costea entregar 200 muestras 5 veces al año en el primero y segundo año, el tercero y cuarto año serán 4 veces y el quinto año serán 3 veces en el año | \$ 1.500,00        | \$ 1.500,00        | \$ 1.220,00        | \$ 1.220,00        | \$ 940,00          |
| Creación Pagina web         | \$ 349,00                  | Solo se necesitara un solo desembolso  | \$ 349,00          |                    |                    |                    |                    |
| Mantenimiento de Pagina web | \$ 79,00                   | se lo realizara 1 vez de forma anual   |                    | \$ 79,00           | \$ 79,00           | \$ 79,00           | \$ 79,00           |
| Feria Internacional anual   | \$ 440,00                  | Ferias preseleccionadas  | \$ 440,00          | \$ 440,00          | \$ 440,00          | \$ 440,00          | \$ 440,00          |
| <b>Costo Comunicación</b>   |                            |  | <b>\$ 2.289,00</b> | <b>\$ 2.019,00</b> | <b>\$ 1.739,00</b> | <b>\$ 1.739,00</b> | <b>\$ 1.459,00</b> |
| <b>REDES SOCIALES</b>       |                            |  |                    |                    |                    |                    |                    |
| Facebook                    | \$ 120,00                  | \$30 semanales   | \$ 1.440,00        | \$ 1.440,00        | \$ 1.440,00        | \$ 1.440,00        | \$ 1.440,00        |
| Pinterest                   |                            |  |                    |                    |                    |                    |                    |
| Instagram                   |                            |  |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Costo Redes Sociales</b> | <b>\$ 120,00</b>           |  | <b>\$ 1.440,00</b> | <b>\$ 1.440,00</b> | <b>\$ 1.440,00</b> | <b>\$ 1.440,00</b> | <b>\$ 1.440,00</b> |
| <b>TOTAL GENERAL</b>        |                            |  | <b>\$ 3.729,00</b> | <b>\$ 3.459,00</b> | <b>\$ 3.179,00</b> | <b>\$ 3.179,00</b> | <b>\$ 2.899,00</b> |

## Anexo 7: Estado de resultados proyectado

| Estado de resultados             |                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Detalle                          | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
| Ingreso por ventas               | \$ 677.562,20        | \$ 760.447,40        | \$ 863.374,64        | \$ 982.157,52        | \$ 1.120.874,58      |
| (-) Costo de producción y ventas | \$ 330.925,67        | \$ 375.378,10        | \$ 428.888,40        | \$ 490.459,84        | \$ 574.647,43        |
| (=) Utilidad bruta en ventas     | \$ 346.636,53        | \$ 385.069,30        | \$ 434.486,24        | \$ 491.697,68        | \$ 546.227,15        |
| (-) Gastos operacionales         | \$ 85.547,96         | \$ 77.809,37         | \$ 80.464,15         | \$ 83.209,60         | \$ 86.048,83         |
| (=) utilidad operacional         | \$ 261.088,57        | \$ 307.259,93        | \$ 354.022,09        | \$ 408.488,07        | \$ 460.178,32        |
| Intereses                        | \$ 18.686,42         | \$ 15.735,04         | \$ 12.434,52         | \$ 8.743,54          | \$ 4.615,92          |
| Utilidad despues de interes      | \$ 242.402,15        | \$ 291.524,89        | \$ 341.587,57        | \$ 399.744,53        | \$ 455.562,40        |
| 15% participación trabajadores   | \$ 36.360,32         | \$ 43.728,73         | \$ 51.238,14         | \$ 59.961,68         | \$ 68.334,36         |
| Utilidad antes de impuestos      | \$ 206.041,83        | \$ 247.796,16        | \$ 290.349,44        | \$ 339.782,85        | \$ 387.228,04        |
| 22% impuesto a la renta          | \$ 45.329,20         | \$ 54.515,15         | \$ 63.876,88         | \$ 74.752,23         | \$ 85.190,17         |
| <b>Utilidad neta</b>             | <b>\$ 160.712,63</b> | <b>\$ 193.281,00</b> | <b>\$ 226.472,56</b> | <b>\$ 265.030,63</b> | <b>\$ 302.037,87</b> |

## Anexo 8: Estado de situación proyectado

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO |               |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | 0             | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             |
| <b>ACTIVOS</b>                            | \$ 315.915,84 | \$ 533.369,74 | \$ 554.592,85 | \$ 573.455,38 | \$ 596.721,21 | \$ 613.520,32 |
| <i>Corrientes</i>                         | \$ 148.328,54 | \$ 399.737,37 | \$ 454.915,41 | \$ 507.732,87 | \$ 562.989,63 | \$ 611.779,67 |
| <i>Efectivo</i>                           | \$ 148.328,54 | \$ 399.737,37 | \$ 454.915,41 | \$ 507.732,87 | \$ 562.989,63 | \$ 611.779,67 |
| <i>No Corrientes</i>                      | \$ 167.587,30 | \$ 133.632,37 | \$ 99.677,44  | \$ 65.722,51  | \$ 33.731,58  | \$ 1.740,65   |
| <i>Propiedad, Planta y Equipo</i>         | \$ 167.587,30 | \$ 167.587,30 | \$ 167.587,30 | \$ 167.587,30 | \$ 167.587,30 | \$ 167.587,30 |
| <i>Depreciación acumulada</i>             | \$ -          | \$ 33.954,93  | \$ 67.909,86  | \$ 101.864,79 | \$ 133.855,72 | \$ 165.846,65 |
| <i>Intangibles</i>                        | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| <i>Amortización acumulada</i>             | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |
| <b>PASIVOS</b>                            | \$ 157.957,92 | \$ 214.699,19 | \$ 203.353,93 | \$ 189.024,90 | \$ 173.732,66 | \$ 153.524,53 |
| <i>Corrientes</i>                         | \$ -          | \$ 81.689,52  | \$ 98.243,89  | \$ 115.115,01 | \$ 134.713,91 | \$ 153.524,53 |
| <i>15% Trabajadores</i>                   |               | \$ 36.360,32  | \$ 43.728,73  | \$ 51.238,14  | \$ 59.961,68  | \$ 68.334,36  |
| <i>Impuestos por pagar</i>                |               | \$ 45.329,20  | \$ 54.515,15  | \$ 63.876,88  | \$ 74.752,23  | \$ 85.190,17  |
| <i>No Corrientes</i>                      | \$ 157.957,92 | \$ 133.009,67 | \$ 105.110,04 | \$ 73.909,89  | \$ 39.018,75  | \$ -0,00      |
| <i>Deuda a largo plazo</i>                | \$ 157.957,92 | \$ 133.009,67 | \$ 105.110,04 | \$ 73.909,89  | \$ 39.018,75  | \$ -0,00      |
| <b>PATRIMONIO</b>                         | \$ 157.957,92 | \$ 318.670,54 | \$ 351.238,92 | \$ 384.430,48 | \$ 422.988,54 | \$ 459.995,79 |
| <i>Capital</i>                            | \$ 157.957,92 | \$ 157.957,92 | \$ 157.957,92 | \$ 157.957,92 | \$ 157.957,92 | \$ 157.957,92 |
| <i>Utilidades retenidas</i>               | \$ -          | \$ 160.712,63 | \$ 193.281,00 | \$ 226.472,56 | \$ 265.030,63 | \$ 302.037,87 |
| <i>Total Pasivo + Patrimonio</i>          | \$ 315.915,84 | \$ 533.369,74 | \$ 554.592,85 | \$ 573.455,38 | \$ 596.721,21 | \$ 613.520,32 |
| <i>Comprobación</i>                       | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          | \$ -          |

## Anexo 9: Estado de flujo de efectivo proyectado

| FLUJO DE EFECTIVO                    |                |                |                |                |                |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| DETALLE                              | 0              | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
| <b>Actividades de operación</b>      |                | \$ 276.357,08  | \$ 243.790,30  | \$ 277.298,61  | \$ 316.620,45  | \$ 352.839,42  |
| Utilidades netas                     |                | \$ 160.712,63  | \$ 193.281,00  | \$ 226.472,56  | \$ 265.030,63  | \$ 302.037,87  |
| Depreciaciones                       |                | \$ 33.954,93   | \$ 33.954,93   | \$ 33.954,93   | \$ 31.990,93   | \$ 31.990,93   |
| Incremento de pasivos a corto plazo  |                | \$ 36.360,32   | \$ 7.368,41    | \$ 7.509,40    | \$ 8.723,54    | \$ 8.372,68    |
| Incremento de impuestos por pagar    |                | \$ 45.329,20   | \$ 9.185,95    | \$ 9.361,72    | \$ 10.875,35   | \$ 10.437,94   |
| <b>Actividades de inversión</b>      | \$ -167.587,30 | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           |
| Activos fijos                        | \$ -167.587,30 | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           |
| <b>Actividades de financiamiento</b> | 315.915,84     | -24.948,25     | -188.612,25    | -224.481,16    | -261.363,69    | -304.049,38    |
| Deuda a largo plazo                  | 157.957,92     | -24.948,25     | -27.899,63     | -31.200,15     | -34.891,13     | -39.018,75     |
| Dividendos                           |                | \$ -160.712,63 | \$ -193.281,00 | \$ -226.472,56 | \$ -265.030,63 | \$ -302.037,87 |
| Aporte de capital                    | \$ 157.957,92  | \$ 160.712,63  | \$ 32.568,38   | \$ 33.191,56   | \$ 38.558,07   | \$ 37.007,24   |
| Incremento de efectivo               | \$ 148.328,54  | \$ 251.408,83  | \$ 55.178,04   | \$ 52.817,46   | \$ 55.256,76   | \$ 48.790,04   |
| Efectivo inicial                     | 0              | \$ 148.328,54  | \$ 399.737,37  | \$ 454.915,41  | \$ 507.732,87  | \$ 562.989,63  |
| <b>Efectivo final (flujo)</b>        | \$ 148.328,54  | \$ 399.737,37  | \$ 454.915,41  | \$ 507.732,87  | \$ 562.989,63  | \$ 611.779,67  |

## Anexo 10: Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

| INVERSIÓN INICIAL  |                      |
|--------------------|----------------------|
| Detalle            | Valor                |
| Capital de trabajo | \$ 148.328,54        |
| Activos fijos      | \$ 167.587,30        |
| <b>Total</b>       | <b>\$ 315.915,84</b> |

| ESTRUCTURA DE CAPITAL |                |                      |
|-----------------------|----------------|----------------------|
| Capital propio        | 50,00%         | \$ 157.957,92        |
| Financiamiento        | 50,00%         | \$ 157.957,92        |
| <b>Total</b>          | <b>100,00%</b> | <b>\$ 315.915,84</b> |

## Anexo 11: Índices de evaluación financiera

| Indicadores Financieros del Proyecto |               | Indicadores Financieros del Inversionista |               |
|--------------------------------------|---------------|---|---------------|
| VAN                                  | \$ 898.908,97 | VAN                                       | \$ 930.234,70 |
| TIR                                  | 89,34%        | TIR                                       | 174,14%       |
| PR (años)                            | 2,74          | PR (años)                                 | 5,48          |
| Beneficio/costo                      | \$ 2,85       | Beneficio/costo                           | \$ 5,89       |

