



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE UNA BEBIDA A BASE DE LECHE DE COCO Y FRUTAS ORGÁNICAS
EN QUITO PARA BEBÉS Y NIÑOS, CON MATERIA PRIMA IMPORTADA.



AUTOR

Andrea Samanta López Iñiguez

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UNA BEBIDA A BASE DE LECHE DE COCO Y FRUTAS ORGÁNICAS EN
QUITO PARA BEBÉS Y NIÑOS, CON MATERIA PRIMA IMPORTADA.

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

Profesor Guía:

Oswaldo Gómez de la Torre

Autora:

Andrea Samanta López Iñiguez

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. Fernando Gómez De la Torre Reyes, MBA
C.I. 1708663529

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Glenda Vizcaíno
C.I. 1711016038

DECLARACIÓN 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.”

Andrea Samanta López Iñiguez
C.I 1726618091

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por haberme bendecido y permitido culminar mi carrera, también agradezco a todos mis profesores durante mi paso por la Universidad de las Américas ya que cada uno aportó de alguna manera a mi desarrollo como profesional, en especial al profesor Raúl Luna.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi hijo Theo por ser mi principal inspiración y motivación para superarme en la vida. A mis padres Diego y Janeth por su paciencia y dedicación conmigo. A mi abuelita Delicia por haberme apoyado y permitido culminar mi carrera. A mi hermana Karina por ser uno de los apoyos más grandes en mi vida y a mi hermana Ana Paula.

RESUMEN

Una correcta alimentación durante los primeros años de vida de una persona define y programa su salud futura. En la actualidad, se tiene más información a la mano sobre los aportes nutricionales de los distintos tipos de alimentos que existen en el mercado, lo cual ha ocasionado que las personas tomen decisiones orientadas a un estilo de vida más saludable. Coconut Splash es una bebida para bebés y niños, a base de leche de coco y frutas orgánicas, viene en una presentación de 250ml en un envase de funda squeeze y busca mejorar la alimentación complementaria que se da a los más pequeños.

Los factores considerados dentro del análisis de entorno externo en el cual tomará lugar el proyecto se muestran propicios para su implementación ya que ofrece claras oportunidades, las cuales se deben aprovechar de la mejor manera. En el país son escasos los productos que posean las mismas características que Coconut Splash ya que no contiene azúcar, grasa ni sal añadida.

En cuanto a los esfuerzos de marketing, todos estos irán dirigidos a padres y madres ya que la bebida está diseñada para bebés de cero a cinco años, dentro del análisis se mostró un gran interés hacia la bebida por parte de la clase social C, es por esto que se tomó como referencia al mercado A, B y C.

Se obtuvo valores alentadores dentro del análisis de situación financiera, la TIR 30%, la IR \$1,56 y \$29.945,77 de VAN, lo cual sustenta la rentabilidad del proyecto.

ABSTRACT

Proper nutrition during the first years of a person's life defines what their future health will be like. These days, more information is available on the nutritional inputs of different foods that exist in the market, which has led people to make decisions aimed at a healthier lifestyle. Coconut Splash is a drink for babies and children based on coconut milk and organic fruits. It comes in a presentation of 250ml in a squeeze bag and seeks to improve the complementary feeding that is given to the little ones.

The factors considered in the external environment analysis in which the project will be carried out are positive for its implementation as it offers clear opportunities for the project. However, these must be handled correctly to reduce the risk of existing threats. In the industry, there is a high level of competition and substitute products; however, there are few products that have the same characteristics as Coconut Splash, as it does not contain added sugar, fat or salt.

As far as marketing efforts are concerned, these will be addressed to parents as the drink is designed for kids from zero to five years old. In the client's analysis it was evidenced that there is a great interest in the drink by social class C, it is for this reason that class A, B and C were taken as reference.

In the analysis of the financial situation, IRR 30%, IR \$ 1.56 and NPV \$29.945,77 were obtained, which supports the profitability of the project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	1
1.1.1 Objetivo.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	2
2.1.1 Entorno Externo.....	3
2.1.1.1 Entorno Político.....	3
2.1.1.2 Análisis del Entorno Legal.....	4
2.1.1.3 Análisis del Entorno Económico.....	5
2.1.1.4 Análisis del Entorno Social.....	6
2.1.1.5 Análisis del Entorno Tecnológico.....	6
2.1.2 Análisis de la Industria: Las Cinco Fuerzas de Porter.....	7
2.1.2.1 Poder de Negociación de los Clientes: Alto.....	7
2.1.2.2 Rivalidad entre las empresas: Alto.....	8
2.1.2.3 Amenaza de los nuevos entrantes: Medio.....	9
2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores: Baja.....	10
2.1.2.5 Amenaza de productos sustitutos: Alta.....	10
2.1.3 Matriz EFE, Evaluación de los factores Externos.....	11
2.1.4 Conclusiones del Análisis Externo.....	12
3. ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO.....	14
3.1.1 Análisis Cualitativo.....	14
3.1.1.1 Entrevistas a Expertos.....	15
3.1.1.2 Focus Group.....	17
3.1.2 Análisis Cuantitativo.....	19
3.1.2.1 Encuestas.....	19
3.1.3 Conclusiones.....	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
5. PLAN DE MARKETING.....	23
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	23
5.1.1 Mercado Objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de Valor.....	26
5.2 MEZCLA DE MARKETING.....	27
5.2.1 Producto.....	27

5.2.1.1	Atributos	27
5.2.1.2	Branding	28
5.2.1.3	Empaque	29
5.2.1.4	Soporte	30
5.2.2	Precio	30
5.2.2.1	Costo del Producto	30
5.2.2.2	Estrategia de Precio	31
5.2.2.3	Estrategia de entrada	31
5.2.2.4	Estrategia de ajuste	31
5.2.3	Plaza	32
5.2.3.1	Estrategia de Distribución	32
5.2.3.2	Punto de Venta	32
5.2.3.3	Estructura del Canal	33
5.2.3.4	Tipo de Canal	33
5.2.4	5.3.4 Promoción	33
5.2.4.1	Estrategia de Promoción	33
5.2.4.2	Promoción de Ventas	33
5.2.4.3	Publicidad	34
5.2.4.4	Fuerza de Ventas	35
5.2.4.5	Marketing Directo	35
5.2.4.6	Costo	36

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA

ORGANIZACIONAL	36	
6.1	DECLARACIÓN	36
6.1.1	Misión	36
6.1.2	Visión	36
6.1.3	Objetivos	36
6.2	PLAN DE OPERACIONES	37
6.2.1	Operaciones	37
6.2.1.1	Ubicación de la Planta	37
6.2.1.2	Flujograma	38
6.2.1.3	Tiempo y Costo de Mano de Obra	38
6.2.1.4	Capacidad Productiva	40
6.2.1.5	Requerimiento de Planta y Equipo	40
6.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.3.1	Organigrama Estructural	41
6.3.2	Descripción de funciones y puestos de trabajo	42
6.3.3	Presupuesto de sueldos y salarios	43
6.3.4	Marco Legal	43

7. 7 EVALUACION FINANCIERA	44
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	44
7.1.1 Cuentas por Cobrar y por Pagar	44
7.1.2 Ingresos por Ventas	45
7.1.3 Costo de los Bienes Vendidos	45
7.1.4 Costos Operacionales.....	46
7.2 INVERSIÓN INICIAL DEL PROYECTO, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	46
7.2.1 Inversión Inicial	46
7.2.1.1 Justificación de Capital de Trabajo.....	47
7.2.2 Estructura del Capital.....	47
7.2.2.1 Justificación de Estructura de Capital	47
7.3 PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS, SITUACIÓN FINANCIERA, ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO Y FLUJO DE CAJA.	48
7.3.1 Estado de Resultados.....	48
7.3.2 Estado de Situación Financiera	49
7.3.3 Flujo de Efectivo	49
7.3.4 Flujo de Caja.....	50
7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN.....	50
7.4.1 Tasa de Descuento	50
7.4.2 Criterios de Evaluación	51
7.4.3 Indices Financieros	51
8. CONCLUSIONES GENERALES	53
REFERENCIAS:	56
ANEXOS	60

1. INTRODUCCION

1.1 Justificación del Proyecto

Una buena alimentación es fundamental para el correcto desarrollo del ser humano, con el pasar del tiempo, los excesos y los déficits de ciertos nutrientes resultan nocivos para la salud. La mala alimentación complementaria durante los primeros años de vida está considerada como una de las principales causas del deterioro de salud en el ser humano a largo plazo (Banco Mundial. 2007). Por lo general, la mayoría de padres y madres de familia están acostumbrados a complementar la alimentación de sus hijos con yogurt, leches saboreadas o bebidas azucaradas similares, sin embargo, actualmente existe una mayor preocupación por implementar costumbres orientadas a una correcta alimentación en los niños, ya que como es de conocimiento común, los hábitos de nutrición del ser humano se forman en los primeros años de vida. Es debido a estos antecedentes que surgió la idea de elaborar y comercializar una bebida a base de leche de coco y frutas orgánicas, tales como la frutilla y la manzana. Con este producto se busca principalmente complementar el consumo de agua, vitaminas y fibra en bebés y niños, además cabe resaltar que la bebida no tendrá azúcar, colorantes, saborizantes o conservantes añadidos, todo esto gracias a la innovadora tecnología Cold Pressed.

A continuación, se realizará un plan de negocios que permitirá determinar si es factible o no la elaboración y comercialización de la bebida en la ciudad de Quito, tomando a los padres de familia como los clientes y a sus hijos como los consumidores finales.

1.1.1 Objetivo

Determinar la viabilidad de un plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida a base de leche de coco y frutas orgánicas, en Quito para bebés y niños.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar los riesgos y oportunidades externas e internas que puedan existir en el entorno por medio de un análisis de factores económicos, políticos, legales, tecnológicos y sociales.
- Conocer a fondo como se manejan los procesos dentro de la industria evaluando a los clientes, proveedores, productos sustitutos, nuevos entrantes y a la competencia existente.
- Realizar un análisis del cliente por medio de la recolección de información cualitativa y cuantitativa, que permita conocer sus preferencias y así poder seleccionar los mejores medios para llegar al cliente.
- Definir si en realidad existe una oportunidad de negocio, tomando como referencia el análisis de entorno externo, de la industria y del cliente.
- Crear un plan de marketing que permita seleccionar las estrategias adecuadas de producto, precio, plaza y promoción, para así llegar de la manera más acertada al cliente.
- Diseñar un plan de operaciones óptimo que permita tener una estructura organizacional eficiente que se ajuste a las necesidades de sus inversores.
- Estudiar la situación financiera del proyecto para poder tomar decisiones acertadas de acuerdo al presupuesto existente.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del Entorno Externo

Tabla 1. Clasificación de la Industria

CIU	Descripción
CIU	C1030.15.01
CIU	Elaboración de jugos (zumos), néctares, concentrados de fruta fresca.

2.1.1 Entorno Externo

2.1.1.1 Entorno Político

Tabla 2. Análisis del Entorno Político

Variable	Detalle	Impacto
Incentivos a Nuevas Empresas	El gobierno de Ecuador implemento políticas de motivación a nuevas empresas productoras, como la reducción o exoneración de impuesto a la renta, exoneración de ISD en crédito exterior, entre otros.	A pesar de que estas políticas son de carácter temporal, ayudarán a equilibrar los gastos de inicio de operaciones y facilitarán la obtención de crédito tanto con los proveedores locales como con el proveedor que se encuentra fuera del país. (Pro Ecuador, 2016)
Déficit Fiscal	El gobierno ha implementado un sin número de regulaciones fitosanitarias y legales a las bebidas, con el afán de cuidar la salud de sus habitantes y así disminuir su gasto en salud por el incremento de enfermedades causadas por consumo excesivo de azúcar.	La bebida que se va a comercializar es orgánica y no es nociva para la salud, ya que sus ingredientes son 100% naturales, por lo que en ese aspecto no se presentarán restricciones y de entrada se tendrá una ventaja operativa sobre la competencia. (Ekos, 2014)
Regulaciones a la Industria	Implementación de sistema grafico de semáforo a alimentos y bebidas, este semáforo indica que tan alto es el producto en azúcar, sal y grasa.	Gracias a que la bebida a elaborar no posee sal, azúcar o grasa añadida no requiere en su envase del sistema grafico que actualmente se exige de acuerdo al Artículo # 14 del Registro Oficial #134. Esto reitera sus propiedades naturales y la clara ventaja que se posee sobre la competencia. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).

2.1.1.2 Análisis del Entorno Legal

Tabla 3. Análisis del Entorno Político

Variable	Detalle	Impacto
Salvaguardia: Materia Prima	Para la elaboración de la bebida se necesitará de cocos orgánicos, los mismos que serán importados desde Colombia. Importación que no tiene ninguna restricción hasta la fecha.	Dentro del proceso de importación no se tendrá que pagar tributos extra. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que a partir de los \$ 5.000 en compras fuera del país se deberá cancelar Impuesto a Salida de Divisas, el cual es de 5%. (SENAE, 2015)
Necesidad de Importación	En Ecuador existen temporadas de cosecha y escasez de coco, lo que causa que las empresas eleven su política de inventarios previo a estas temporadas o disminuyan su producción. En Colombia la venta de coco se encuentra industrializada, Tumaco es el principal productor de cocos en Colombia, con capacidad para proveer durante todo el año.	Se importarán los cocos desde el municipio de Tumaco vía terrestre. Tumaco, Colombia se encuentra a tan solo 476 kilómetros de distancia de la fábrica en Ecuador. (8:35 horas aproximadamente). Este municipio ubicado en Nariño cosecha los cocos de manera natural sin el uso de químicos en el suelo.
Aranceles	Colombia, el país proveedor de materia prima, junto con Ecuador son miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) lo cual quiere decir que el intercambio de materias primas grava arancel cero (0%). Con certificado de origen como el del Anexo 2.	El hecho de no pagar aranceles por esta importación da una ventaja en costos, aunque se debe importar el coco orgánico en cantidades significativas y periodos de tiempo establecidos para poder equilibrar el costo CIF. (Comunidad Andina, 2013)
Tarifas Extras	El 26 de abril de 2016 la Asamblea Nacional implementa una tarifa especial de \$0,18 por cada 100 gramos de azúcar.	Gracias a esta tarifa se posee una pequeña ventaja de costos sobre la competencia que elabora productos que si contienen altos niveles de azúcar. (Asamblea Nacional, 2016)

2.1.1.3 Análisis del Entorno Económico

Tabla 4. Análisis del Entorno Económico

Variable	Detalle	Impacto
PIB	Según la gerente del Banco Central del Ecuador se verá un crecimiento en el PIB del país de 1.42% al final del año 2017. En el Anexo 1 se puede ver la evolución del PIB en el periodo 2010-2016.	El crecimiento de la economía del país significa que los hogares tendrán aumento en sus ingresos y podrán aumentar su consumo. (BCE, 2016)
Desarrollo Económico	La industria de alimentos y bebidas en Ecuador es la más grande en tamaño y valor, abarcando 38% del PIB manufacturero. Existen Zonas Especiales de Desarrollo Económico para volver competitiva a la industria.	La industria se encuentra bien encaminada y su crecimiento prueba que existe un mercado potencial y una oportunidad de entrar en él. (2014, Pro Ecuador)
Atractivo de Bebidas	La comercialización de bebidas ha alcanzado un crecimiento sustentable, llegando a representar el 16.3% del PIB de la producción de alimentos.	Existe una clara intención de compra y es alentador que a pesar de existir tanta competencia la industria siga creciendo. (Maldonado, F. 2015)
Histórico de Importación de Partida	Ecuador ocupa el sexto lugar en la lista de los principales importadores de esta partida. En el Anexo 1 se encuentra la lista de los 8 principales destinos de exportación.	Este rubro no se considera ni amenaza ni oportunidad, sin embargo, es importante resaltar que existe un historial de relaciones comerciales de la partida. (Trade Map, 2016)
Relaciones Comerciales	Ecuador posee balanza comercial negativa con Colombia, importaciones sobrepasan las exportaciones lo cual evidencia que Colombia por su cercanía tanto geográfica como cultural es un proveedor eficiente. Anexo 1	La cantidad de importaciones desde Ecuador significan que será posible encontrar una considerable cantidad de proveedores y canales para realizar la importación. (Trade Map, 2016)
La Inflación	La inflación en el Ecuador no presenta una tendencia marcada ya que desde el 2010 ha venido fluctuando de manera impredecible sin embargo en el año	La tasa de inflación del Ecuador en los últimos 6 años se ha mantenido dentro de un rango promedio de 4% lo cual quiere decir que

	2016 la inflación se redujo notablemente de 3,97% a 1,73%. (Anexo 2)	probablemente no exista un alza que sea amenaza para el proyecto. (BCE, 2016)
--	--	---

2.1.1.4 Análisis del Entorno Social

Tabla 5. Análisis del Entorno Social

Variable	Detalle	Impacto
Tendencias de Consumo	Los gustos en sabores de los ecuatorianos han evolucionado con el tiempo, a partir del 2012 el consumo de alimentos y bebidas procesadas con frutas llego a más de \$1.100 millones, esto equivale a un crecimiento de 8% en solo un año.	A diferencia de las tendencias de consumo de hace 10 años, cada vez las personas prefieren más los productos que aporten positivamente a la alimentación de sus hijos. (2014, Pro Ecuador)
Desempleo	Ecuador tiene la tasa de desempleo más baja de la región, sin embargo, aproximadamente el 22% de estos están en el subempleo, ganan menos del SBU (\$375) y que trabajan una jornada diferente a las 8 horas.	Este rubro es una amenaza ya que mientras más aumente el porcentaje de personas en el subempleo menor poder adquisitivo tendrán para comprar productos para sus hijos. (El Ciudadano, 2016)
Reducción de población	Según el INEC a partir del año 2017 hasta el 2020 habrá un decrecimiento de la población de niños en Ecuador.	Esta es una amenaza, ya que la bebida está destinada principalmente para niños de entre 6 meses a 5 años. (INEC, 2017)
Incertidumbre	Según el modelo 6-D, Ecuador tiene un puntaje de 67/100 en Incertidumbre. Rara vez los ciudadanos cambian ámbitos.	Este rubro representa un reto al tratar que los clientes sustituyan sus productos de consumo diario por uno nuevo por lo que se requerirá de esfuerzos de marketing elevados.

2.1.1.5 Análisis del Entorno Tecnológico

Tabla 6. Análisis del Entorno Tecnológico

Variable	Detalle	Impacto
Capacidad	Ecuador es un país muy rico en suelos, su diversidad agrícola ofrece grandes oportunidades para quienes buscan	La riqueza agrícola es una ventaja ya que se utilizará frutas orgánicas por lo que es indispensable tener

	mejorar la cadena productiva de su empresa.	las mejores condiciones para poder cosechar los mejores ingredientes. (2014, Pro Ecuador)
Inversión I&D	Ecuador entre los años 2006-2011 invirtió 0.35% del PIB en Investigación y Desarrollo. (Anexo 2). Actualmente se presentó el proyecto de Código de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, en el cual la inversión I+D es la principal prioridad.	El gobierno de Ecuador está buscando maneras de incentivar la producción interna, para que el país se convierta en un productor de productos terminados, lo cual significa menor inversión en maquinarias y mayor acceso a tecnologías. (2016, Banco Mundial)
Tecnología	El avance tecnológico en Ecuador ha permitido que las empresas agilicen sus procesos y tengan menos errores administrativos por medio de sistemas que almacenan toda la información de la empresa y permite tener un mejor control de procesos a menor costo.	Se podrá usar un sistema tipo software para poder manejar inventarios, procesos de producción y la contabilidad de la empresa.

2.1.2 Análisis de la Industria: Las Cinco Fuerzas de Porter

2.1.2.1 Poder de Negociación de los Clientes: Alto

En la industria de alimentos y bebidas los clientes suelen tener un alto poder de negociación cuando se asocian en grupos numerosos o están dispuestos a adquirir cantidades grandes de productos en comparación a la producción total de la empresa.

En este caso, se trata de la venta de una bebida, en supermercados, es decir lugares altamente concurridos donde ningún cliente realizará compras que sean lo suficientemente significativas, ya que cada cliente busca el producto que más se ajuste a sus gustos o necesidades. Por otro lado, el precio, está previamente pactado, es decir no existe poder de regateo de precio. Sin embargo, existe gran cantidad de sustitutos por lo cual, si el cliente no está completamente de acuerdo con el precio puede fácilmente elegir otro producto,

por esto es importante fijar un precio que sea ligeramente menor al de la competencia y sustitutos.

2.1.2.2 Rivalidad entre las empresas: Alto

Se considera como competencia directa a las empresas que se encuentran dentro del mismo CIIU, en este caso se refiere a las empresas dedicadas a la elaboración de jugos, zumos o néctares de frutas frescas. Actualmente en el país existen distintas marcas como D'hoj y Pachamama que han estado abriendo su paso en el mercado con productos hechos de 100% fruta o verduras.

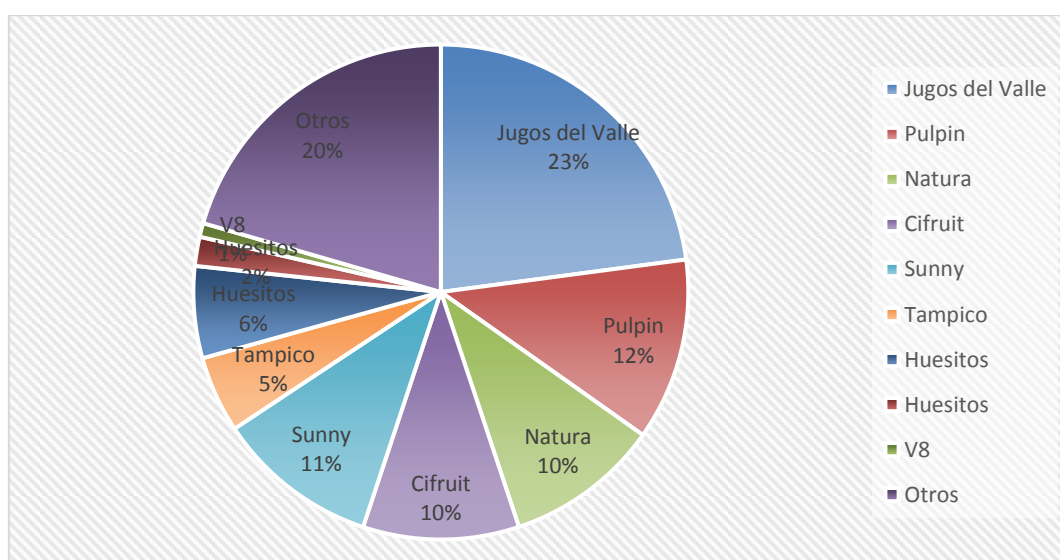


Figura 1. Market Share de la Industria

En la industria la rivalidad entre empresas es alta ya que actualmente existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la elaboración de bebidas, lo cual quiere decir que existe poca diferenciación de productos y los clientes pueden cambiar fácilmente de una marca a otra. Al estar en una industria tan competitiva se debe lograr crear una ventaja competitiva ya sea en el sabor, precio, empaque o aportes nutricionales para poder copar con la competencia existente.

Se comercializará un producto a base de leche de coco con frutas orgánicas, un producto que actualmente no se comercializa en el mercado ecuatoriano, es por eso que es importante el poder mantener este diferenciador con el tiempo

ya sea por medio de la incorporación de mayor publicidad como vallas y revistas o aumentar cada vez nuevos atributos al producto ya sean a su fórmula o a su empaque.

2.1.2.3 Amenaza de los nuevos entrantes: Medio

Debido a que la industria de alimentos y bebidas por lo general está dominada por empresas grandes con vasta experiencia es difícil para negocios pequeños sin economías de escala o know-how lograr acaparar un mercado grande. Para poder lograrlo es necesario tener un diferenciador significativo, como un valor agregado o precios menores. Para empresas grandes que se encuentran actualmente en el negocio de alimentos sería fácil el aumentar jugos a su cartera de negocio y lanzar nuevas marcas ya que cuentan el capital y parte de los insumos para lograrlo.

Como se mencionó en el análisis legal, en Ecuador existe una gran cantidad regulaciones gubernamentales de etiquetado en alimentos, aranceles elevados a productos altos en azúcar, falta de tecnología y una alta lealtad por parte de los clientes potenciales hacia determinadas marcas existentes, todos estos factores juntos dificultan la entrada de nuevos competidores a la industria y convierten a esta fuerza en una amenaza baja.

Aunque el panorama en general se vea desalentador no es imposible el ingresar a esta industria, siempre y cuando se logre tener productos de alta calidad tanto en su producción y distribución o precios menores o iguales que la competencia, esto acompañado de una buena publicidad en medios de comunicación. Esta industria es considerada de las más potenciales para tener éxito, lo cual demuestra que a pesar de ser tan grande con el producto y la promoción adecuada se puede tener éxito. (Ekos. 2014). La industria de alimentos y bebidas es uno de los sectores más influyentes para potenciar negocios exitosos. Se dice que su influencia es tal que, dentro de los empleos más necesarios en el mundo, la Ciencia de los Alimentos es uno de ellos. (UDLAP, 2014)

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores: Baja

Ya que la industria es grande y dinámica existe una gran cantidad de proveedores por lo que no se les hace tan fácil aumentar sus precios. Al ser una empresa que cuenta con su propia fábrica de producción y canales de distribución, la empresa dependerá inicialmente de los proveedores internacionales y nacionales de materia prima, la materia prima que se necesitará es solo frutas ya que el producto no contiene químicos ni conservantes.

En Colombia, país del cual se importará el coco, la situación es muy distinta ya que el coco es utilizado en prácticamente todo, desde la cocina hasta en prendas de vestir, la demanda de coco es elevada y por ende existe un sin número de proveedores que se encargan de que el coco esté disponible para la venta durante todo el año y no solo por temporadas como sucedida hace algunos años atrás. Dentro de los proveedores más destacados de coco orgánico se encuentran: Provefru Group, Balú, Organic S.A., Ecosiente, Ecohuerta, The go market, Capuccichef, entre otros.

En Ecuador, se necesitará proveedores de frutillas y manzanas, sin embargo, los agricultores no tienen mayor poder frente a la industria ya que al haber tantos proveedores de frutillas y manzanas orgánicas si uno no cumple, se puede cambiar fácilmente.

Dentro de los principales proveedores de frutas orgánicas se encuentran: Agronegocios, La Huerta, Camari, entre otros. Sin embargo, ninguno de estos proveedores vende coco por lo cual la búsqueda de proveedores se realizó en el exterior.

2.1.2.5 Amenaza de productos sustitutos: Alta

Mientras más productos sustitutos existan, mayor será la limitación de precio al que se puede vender el producto, si se tiene un precio muy elevado los clientes optarán por un sustituto más barato ya que en general en la industria de

alimentos y bebidas cambiar de una marca a otra no representa un mayor gasto a los consumidores.

El principal objetivo de la bebida es el favorecer a la alimentación de las personas por medio de la hidratación, por lo cual se toma como sustitutos a los demás productos que ayuden a hidratar, pero no cuenten con las mismas características, como por ejemplo yogurt y leches saboreadas.

A pesar de que existe un alto nivel de sustitutos también se puede tomar ventaja de esto, ya que no todos los sustitutos representan calidad y en su mayoría son altos en azúcar, lo cual deteriora la salud de bebés y niños, en el 2014 existió una gran incidencia en menores con diabetes es por eso que los ecuatorianos de a poco han ido cambiando los productos altos en azúcar por productos “más sanos”, estos productos han ido creando un mercado que crece a un ritmo muy interesante. (N, d. 2016)

Al ser una industria tan grande es difícil el formular una estrategia que impida que se vendan sustitutos, pero es más accesible el formular una serie de estrategias que permitan competir con estas empresas, esto se lo puede lograr aumentando los canales de venta para llegar a lugares que otros no llegan, ofrecer descuentos o promociones que superen a las demás marcas o aumentar la calidad del producto paulatinamente.

2.1.3 Matriz EFE, Evaluación de los factores Externos

Tabla 7. Matriz EFE

Oportunidades			
	Calificación	Ponderación	Total
Incentivos de carácter económico a empresas nuevas productoras	3	0,07	0,21
Arancel 0% a importaciones desde Colombia por ser miembros de CAN	3	0,12	0,36
Acceso a mejor tecnología a menor costo	4	0,15	0,6
Tendencia creciente en alimentación saludable para hijos	4	0,11	0,44
Tanto en Colombia como en Ecuador existe variedad de proveedores de los insumos que se necesita	3	0,08	0,24
Los principales competidores con productos	3	0,07	0,21

altos en azúcar están sujetos a mas regulaciones y tarifas extras que afectan sus costos.			
Amenazas			
Tendencia negativa en el crecimiento de la población infantil en Ecuador	2	0,07	0,14
Aproximadamente un 22% de ecuatorianos se encuentran en el subempleo, porcentaje que ha aumentado	2	0,05	0,1
Los clientes cambian fácilmente de marca	2	0,04	0,08
Gran cantidad de productos sustitutos	1	0,09	0,09
Cada vez más empresas multinacionales ingresan a la industria	2	0,05	0,1
Elevado número de competidores	1	0,1	0,1
		1	2,67

La matriz EFE arrojó un puntaje de 2,67; valor que se encuentra por encima de 2,5 (promedio aceptable), lo cual quiere decir que el proyecto aprovecha las oportunidades y evita las amenazas que se presentan en el entorno externo.

2.1.4 Conclusiones del Análisis Externo

- En la actualidad existe interés por parte del gobierno en que el país se convierta en un productor de bienes finales por lo cual implementó una serie de políticas de motivación para sectores productivos, entre ellas se encuentra la reducción o exoneración de impuesto a la renta en el primer año de operaciones, facilidades tributarias para adquirir crédito en el exterior, entre otras.
- El coco orgánico se importará desde Colombia, debido a la relación comercial que mantiene con Ecuador, esta importación pagará 0% arancel con su respectivo certificado de origen. Además, a esto se suma la cercanía entre Ecuador y Colombia, la cual permite no incurrir en mayores gastos logísticos, ubicándose el proveedor colombiano a tan solo 9 horas de la fábrica vía terrestre.
- En el año 2016 la Asamblea Nacional implementó una tarifa especial de \$0,18 por cada 100 gramos de azúcar a las bebidas azucaradas. Las empresas con mayor market share en la industria tienen productos altos

en azúcar lo cual otorga una pequeña ventaja de costos sobre la competencia.

- Debido a los cambios tecnológicos que ha experimentado el país, tener acceso a tecnología de punta ya no es un sueño tan lejano como lo era hace un tiempo atrás, por lo cual las empresas productoras del país ahora pueden tener acceso a mejor tecnología a costos más bajos, reduciendo así notablemente el capital requerido para comenzar un negocio.
- Los padres de ahora tienen mayor conocimiento sobre que alimentos son nocivos para la salud de sus hijos, por las marcas que ofrecen mayor valor agregado a la nutrición infantil han tenido una notable aceptación en el mercado. En el análisis social, se evidencia un interés en productos de línea fitness. Los gustos en sabores de los ecuatorianos han ido evolucionando con el tiempo, a partir del 2012 el consumo de alimentos y bebidas procesados con frutas llego a más de \$1.100 millones, esto equivale a un crecimiento de 8% en solo un año.
- Las nuevas generaciones están menos interesadas en tener hijos, la tendencia hasta el año 2020 muestra que habrá un decrecimiento de la población de niños, al ser un producto destinado a niños este factor es un tanto alarmante.
- Aproximadamente el 22% de los ecuatorianos se encuentran en la categoría del subempleo, es decir personas que ganan menos del salario mínimo básico (\$375) y que trabajan una jornada diferente a las 8 horas, este porcentaje ha ido aumentando en los últimos años, es una amenaza ya que quiere decir que el poder adquisitivo de algunos ecuatorianos es limitado.
- Tanto Ecuador como Colombia gozan de diversidad lo cual facilita la obtención de materias primas, por ende, el poder de negociación de los proveedores es baja ya que existe un sin número de opciones y se

puede cambiar constantemente de proveedor en ambos países sin afectar fuertemente al precio final.

- Al estar en una industria tan diversa los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor, esto limita el precio ya que se si se tiene un buen producto, pero el precio es muy alto en relación a la competencia, el cliente no lo comprara.
- Cada vez más empresas multinacionales ingresan a la industria, las bebidas tienen una gran acogida en el país lo cual ha hecho que empresa grandes locales o multinacionales que antes no elaboraban bebidas empiecen a hacerlo, al poseer el capital y los insumos pueden entrar con un precio más bajo convirtiéndose en una amenaza para pequeñas empresas.
- Existe un sin número de sustitutos por lo cual esta fuerza es una amenaza alta, la única manera de sobresalir en la industria es entrando con un producto innovador y mantener un factor diferenciador con el tiempo.
- El grado de competencia es alto, sin embargo, por las cambiantes tendencias en hábitos de consumo la industria se ha vuelto atractiva para productos con poca azúcar y sin conservantes.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Análisis Cualitativo y Cuantitativo

Se realizó la investigación cualitativa y cuantitativa por medio de entrevistas, encuestas y un grupo focal con la participación de personas quienes tienen experiencia en la industria o son potenciales clientes.

3.1.1 Análisis Cualitativo

3.1.1.1 Entrevistas a Expertos

En cuanto a las entrevistas de expertos, se realizó 2 entrevistas, inicialmente se entrevistó al Ing. Diego Iñiguez quien trabaja en Grupo Superior seguido del Ing. Henry Mafla quien trabaja en el departamento de logística de Pronaca.

Frecuencia de Compra: En la actualidad, según Diego se ha reducido la frecuencia de compra de este tipo de productos, antes los padres solían comprar más seguido a sus hijos las conocidas “golosinas”, factores como cambios en la alimentación y la crisis que atraviesa el país han hecho que se disminuya la demanda de alimentos o bebidas con azúcar.

Competencia: Los clientes prefieren las marcas conocidas, aunque exista una gran variedad de productos similares con precios similares, los clientes por lo general elegirán la marca que más posicionada este en su cabeza, comento Diego.

Lugares de Compra: Las bebidas tienen gran acogida en supermercados grandes y en tiendas de barrio que se encuentren cerca de centros educativos, si el precio del producto es elevado no sería conveniente ponerlo en tiendas, para este tipo de situaciones se suele elaborar una versión más barata, con un empaque menos llamativo o una presentación más pequeña y ha así poder llegar a mas segmentos.

Preferencias: Diego ha notado que desde que se implementó el semáforo en los alimentos, las personas ya no compran tanto para sus hijos los productos que son altos en azúcar ya que actualmente en el país los productos más demandados son aquellos que tienen un precio bajo y que pertenecen a la línea light, con altos contenidos de fibra y con edulcorantes no calóricos como la Stevia. Estos cambios en gustos han causado que Grupo Superior deba realizar esfuerzos económicos y operativos para así poder satisfacer al cliente, a pesar de esto, en el último año la producción de su empresa disminuyó en un 5% aproximadamente.

Conocimiento Previo: Por el momento, Diego no tiene ningún conocimiento de alguna empresa ecuatoriana que se encuentre vendiendo un producto hecho a base de leche de coco con frutas orgánicas y en envase squeeze.

Intención de Compra: “Existe una intención de compra ya que muchos padres compramos productos altos en azúcar porque no existen más opciones saludables para niños, por lo menos no a un precio accesible, teniendo en cuenta que estos productos son ingeridos a diario”. (Iñiguez, 2017)

Promoción y Empaque: Diego comento que los clientes prefieren un empaque que permita ver el contenido del producto, fácil de usar para los bebés, que no se demárrame fácilmente y no necesite de utensilios extra para ser utilizado como por ejemplo una cuchara. Además, se debe ser cauteloso con el empaque y etiquetado, ya que se está hablando de alimentos que serán ingeridos por bebés.

A su vez, Henry Mafla encargado de logística en la empresa Pronaca, también comento que piensa que como país nos falta implementar muchos procesos nuevos en la industria por lo que no cree que este saturada, ya que aún existe clientes con necesidades por satisfacer.

Los operadores logísticos que se dedican al manejo de alimentos y bebidas son útiles si es que no se va a transportar grandes cantidades de alimentos, pero si es que se trata de empresas que tienen un tránsito de alimentos masivo los operadores logísticos del país no son eficientes para llegar directamente al cliente, por lo cual Pronaca como empresa maneja todos los procesos logísticos por sí solos, lo cual a su parecer ha fortalecido su logística ya que la empresa se ha especializado en todo lo que es transporte de alimentos, sin embargo en el transcurso del año Pronaca reestructurará todo su sistema de logística ya que no consideran eficientes los procesos para llegar a todos los clientes aun cuando son ellos quienes los manejan.

Henry piensa que actualmente en el país se ha logrado desarrollar proveedores calificados de materias primas tanto nacionales como internacionales que cumplen con rigurosas normas de calidad por lo cual no considera difícil la

importación de ningún tipo de alimento, si bien la considera muy delicada, los procesos no son nada fuera de este mundo pero piensa que si se trata de una empresa totalmente nueva no es buena idea comercializar un producto en el cual la mayoría de sus insumos sean importados por lo que recomienda que si se va a importar materia prima se trate de que sea realmente necesario y hacerlo por medio de importaciones programadas, es decir tratar de importar cada un cierto periodo no menor a un mes para así mitigar los gastos de transporte.

3.1.1.2 Focus Group

En el Focus Group participaron 9 padres y madres que viven en Quito, con edades entre 26 y 47, en este caso se trató de averiguar si existe una intención de compra y cuáles son las principales razones detrás de esta decisión.

Frecuencia de Compra: Una gran cantidad de personas comentaron que la compra de bebidas para sus hijos es semanal ya que por lo general sus hijos disfrutan y solicitan de bebidas todo el tiempo, en el caso de bebés hubo un gran consenso en que desde muy pequeños ya pedían a sus padres que les compren bebidas azucaradas como jugos y yogurt, si bien los padres son quienes toman la decisión de compra, son en gran parte influenciados por las preferencias de sus hijos.

Competencia y sustitutos: Dentro de los sustitutos más populares se mencionaron al yogurt con cereal y la leche saboreada, las 3 marcas más populares durante el ejercicio fueron Nestlé, Tesalia y Natura. Aunque comentaron haber probado la marca de jugos D'hoj y estar muy interesados en productos de propiedades similares, pero para sus hijos.

Lugares de Compra: La mejor opción de distribución les parece grandes cadenas como el Supermaxi ya que hubo un conceso en que es ahí donde generalmente compran estos productos en cantidades grandes junto con las compras de alimentos del hogar. Un pequeño grupo comento solo compran en tiendas cuando no han podido salir a hacer las compras y se termina el producto.

Precio: Para conocer más sobre cuanto estarían dispuestos a pagar por una bebida para sus hijos se utilizó la Técnica Westendorp de la cual se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 8. Técnica Westendorp

Descripción	Presentación Individual
Precio muy elevado por lo cual dejaría de comprarlo.	\$ 3.67
Precio muy bajo por lo cual dejaría de comprarlo, debido a dudas de la calidad.	\$ 1.02
Precio elevado sin embargo seguiría comprando el producto.	\$ 2,89
Precio que considere barato.	\$ 2,01

Preferencias: Es importante el destacar los aportes nutricionales de los productos, ya que según comentaron, ahora existe más información sobre los alimentos por lo cual se han vuelto más exigentes a la hora de elegir un producto para sus hijos. Indicaron que les importa mucho el sabor del producto ya que al ser un producto que no contiene azúcar si es que el sabor resulta ser muy amargo o insípido no lo comprarían mucho menos si es que el precio es demasiado alto

Conocimiento Previo: Para los presentes el producto es relativamente nuevo, ya que, aunque habían escuchado de la leche de coco no habían visto un producto similar en el país, muchos expresaron que por curiosidad lo compraría y sería importante el encontrar el balance perfecto entre sabor, aportes nutricionales y precio para que los clientes tomen la decisión de volver a adquirir el producto.

Intención de Compra: Después de presentar la idea de negocio se pidió una calificación sobre el producto y que tan interesados se encuentran en el producto para lo que en promedio se obtuvo 8,7/10, al preguntar individualmente sobre estas respuestas muchos opinaron que es una buena idea pero que sería más completa si es que se lograra comercializarla en un envase más grande ya que por motivos de tiempo y ahorro las compras del hogar no se las realizan a diario y comprar muchos envases para todo el mes o para un par de semanas sería demasiado costoso y molesto

Promoción y Empaque: Ya que es un producto que lo compran habitualmente, siempre les interesa promociones y descuentos, como el 2x1. Además de que confesaron actualmente están más al tanto de las redes sociales que de televisión o periódicos por lo cual este les parece un buen medio de promoción.

3.1.2 Análisis Cuantitativo

Las encuestas se realizaron a una muestra de 50 padres de familia, de edades entre 23 y 42 años, todas estas personas con hijos.

3.1.2.1 Encuestas

Frecuencia de Compra: El 92,2% de personas compran bebidas para complementar la alimentación de sus hijos, de estas, 25 personas eligieron al yogurt y 22 personas al jugo de frutas como sus primeras opciones en bebidas. El 78,4% de padres compran estos productos semanalmente.

Competencia: El 52,9% de personas eligieron a la marca Toni como su primera opción en bebidas, seguido de Nestlé con el 37,7%, hubo un total de 8 personas que eligieron a la marca de jugos D'hoy y a jugos naturales de otras marcas como su principal opción.

Lugares de Compra: 44 de 50 personas eligieron a los supermercados como su primera opción para adquirir estos productos, 17 personas eligieron a los mini markets, 11 a las farmacias y tan solo una persona las tiendas.

Precio: El 76.5% de padres pagan entre 2 a 3 dólares por una bebida de similares características de aproximadamente 300ml, mientras que el 15.7% paga entre 3 a 4 dólares. Por otro lado, el 35,3% adquiere bebidas en presentación six pack pagando entre cuatro a cinco dólares

Preferencias: 27 personas manifestaron que lo principal a la hora de elegir un producto para sus hijos es los aportes nutricionales que este brinde, mientras que 21 eligieron al sabor. El precio fue el rubro que recibió menor calificación, es decir el que menor importancia tiene. Los padres comentaron que no comprarían el producto por dos razones principales, la primera si no tiene

aportes nutricionales y la segunda si este tiene un mal sabor, ambas opciones con 37.3%.

Conocimiento Previo: El 88.2% manifestó que no conocen una marca que comercialice bebidas en envase squeeze y el 78,4% comento que no conocen nada acerca de frutas orgánicas.

Intención de Compra: Las frutas que tuvieron mayor acogida como opciones para formar parte de la bebida fueron frutilla, mora y banano. Un total de 20 personas estarían dispuestas a pagar entre 2.50 a 3.50 dólares por la bebida y 23 personas pagarían entre 2 y 2,50 dólares. EL 62,7% comento estar muy interesados en adquirir el producto.

Promoción y Empaque: Un total de 19 personas prefieren que para promocionar al producto se entreguen muestras en lugares concurridos por padres y niños mientras que 19 personas más eligieron a las redes sociales como el modo más idóneo de atrapar su atención.

3.1.3 Conclusiones

Gustos y preferencias

- A la hora de elegir una bebida para sus hijos tanto padres como madres buscan una combinación entre aportes nutricionales y un precio accesible, ya que estos son productos de consumo diario en sus hogares.
- Cuando se trata de sus hijos, los padres basan su decisión de compra en bebidas con buen sabor, aportes nutricionales y de marcas que sean conocidas, para estar seguros de que el producto que están ingiriendo sus hijos es de buena calidad.
- Si bien la decisión final de compra la tienen los padres, estos se ven altamente influenciados en las preferencias de sus hijos, quienes desde muy pequeños ya gustan de bebidas y pueden reconocerlas por su sabor.
- Los padres de familia prefieren bebidas que aporten a la sana alimentación de sus hijos, por lo cual no les importa pagar un poco más

con tal de saber que están comprando un producto de calidad que no será nocivo para sus hijos.

- El precio de la bebida es un factor importante, pero en pocos casos es el factor decisivo, sin embargo, al tratarse de productos de consumo diario los padres valoran las marcas que les ofrezca promociones o algún tipo de beneficio.
- Los clientes consideran aceptable pagar hasta tres dólares por una bebida en presentación individual de 250ml, aunque nos les importaría pagar más si se trata de una bebida que presente un valor agregado para sus hijos.
- Lo que puede hacer que los clientes dejen de comprar una bebida es que su sabor sea desagradable y por ende sus hijos no la quieran beber o que el precio sea excesivamente alto.
- Existe una cantidad considerable de padres que están conscientes de que la mayoría de bebidas que dan a sus hijos son altas en azúcar sin embargo comentaron que existen pocas alternativas light para niños en el mercado.
- Hubo una cantidad considerable de potenciales clientes tanto en el Focus Group como en las entrevistas que mostraron un gran interés hacia la bebida de coco y frutas y en su mayoría concluyeron que a la hora de realizar publicidad se lo debe hacer tanto para los padres como para los niños, en el último caso por medio de una combinación correcta de ingredientes que den buen sabor y de un empaque que se agradable a la vista.

4. Oportunidad de Negocio

Actualmente la mayoría de ecuatorianos están conscientes de que una buena alimentación en los primeros años de vida de sus hijos influye fuertemente en su salud futura, lo cual ha hecho que se vuelvan más exigentes al elegir sus alimentos. Varias empresas han actualizado su portafolio de productos con el afán de ofrecer mayores aportes nutricionales en ellos, sin embargo, muchos

de estos productos están solamente destinados a adultos, es por ello, que un gran número de padres de familia se ven obligados a seguir comprando bebidas altas en azúcar para sus hijos. En estos padres de familia, existe una evidente necesidad de cuidar la salud de los más pequeños de la casa, por otro lado, se cuenta con los recursos necesarios para satisfacer esta necesidad por medio de la producción de una bebida que es natural y por su sabor puede sin ningún problema sustituir a las bebidas que actualmente se les da a los niños.

Según el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, el país ha logrado un avance económico de gran magnitud en los últimos 6 años, la iniciación de un negocio propio o la mantención de un negocio ya existente que implique la producción de bienes finales a precios accesibles ya no es un sueño tan inalcanzable como lo era hace unos años atrás, esto gracias a que en el presente existen mayores medios para lograr mantener su producción en marcha, como son los tratados comerciales con otros países, implementación de mejor tecnología en los procesos productivos, incentivos económicos para la producción, facilidades de crédito, entre otros. (MCPEC, 2016).

Las personas en Ecuador se han inclinado cada vez más por el consumo de alimentos saludables exigiendo mayores valores agregados en los mismos, actualmente, existe mayor concienciación sobre la correcta alimentación que se debe dar al ser humano desde sus primeros años de vida, lo cual se ha convertido en un reto para las empresas proveedoras de bebidas altas en azúcar y por otro lado se ha convertido en un beneficio para aquellas empresas que entran o se encuentran ya en el mercado con productos que sean a su vez innovadores y que aporten nutrientes a la alimentación diaria de los niños.

Por otro lado, actualmente se tiene al alcance mayor cantidad de herramientas que ayudan a las empresas a alcanzar una optimización de tiempo y dinero, inicialmente están los avances tecnológicos impulsados por el gobierno o a su vez por la globalización, estos avances, han facilitado la obtención de maquinarias para producir bienes terminados sin la necesidad de tener que pagar precios excesivos, estos avances también han facilitado el acceso a

distintas herramientas no tangibles que facilitan los procesos administrativos, como por ejemplo la creación de softwares para un mejor control de inventarios y contabilidad.

La industria es de las más grandes en el país, en el 2015 la elaboración de bebidas sin alcohol tuvo una facturación anual de \$ 471.657,00, la magnitud de la industria hace más fácil la negociación con proveedores y los clientes tienen menor opción de regateo de precio. (ANFAB, 2016). Por otro lado, según lo plantea la revista Ekos, los ecuatorianos designan gran parte de sus ingresos a alimentos y bebidas, siendo este aproximadamente el 25% del total de sus gastos de hogar. (Ekos. 2014). En lo relacionado a bebidas, en el año 2000 se consumían casi 70 litros anuales, para el 2013 esta cifra aumentó a 82lts, un crecimiento de alrededor 26%, crecimiento de consumo que según la OMS es mayor al crecimiento que han tenido los países vecinos de Ecuador. (Expreso. 2015).

En cuanto al análisis del cliente, aproximadamente un 66% de potenciales clientes se mostraron muy interesados por este tipo de bebidas y marcaron a los aportes nutricionales como el factor más importante a la hora de elegir que bebida comprarán para sus hijos, sorprendentemente el rubro que tuvo la menor calificación fue el precio ya que los padres están conscientes de que en la actualidad los productos que son menos nocivos para la salud son aquellos que mayor valor tienen, por la calidad de sus ingredientes y de sus procesos, lo cual quiere decir que si se logra la correcta combinación entre sabor y promoción se podrá tener éxito rotundo con la bebida.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia General de Marketing

Para este plan de negocio se implementará estrategia de diferenciación, se eligió esta estrategia ya que en la industria el nivel de competencia es alto, lo cual quiere decir que existe una gran cantidad de bebidas que se parecen entre sí, y para lograr sobresalir y ganar la fidelidad del cliente es necesario tener un

factor diferenciador. Después de realizar el análisis de entornos y de cliente se llegó a la conclusión de que el producto que se venderá si tiene una ventaja competitiva sobre la competencia ya que es un producto que suple dos necesidades, la de una bebida refrescante y la de cuidar la salud de los niños, este conjunto de características es atractiva para el cliente y por ende pagarían por el producto.

Inicialmente, será necesario lograr capturar la atención del cliente para luego proceder a ganar su fidelidad, se considera este el principal objetivo ya que lo más importante no es solo lograr que el cliente compre el producto una sola vez, sino que lo compre menudo y como su primera opción. Con esta estrategia también se busca mantenerse dentro del presupuesto por medio de la optimización de costos operativos y administrativos. Ya que se trata de una empresa que no tiene aún clientela será necesario hacer degustaciones en lugares públicos y un buen uso de campañas en redes sociales, ya que la mayoría de personas expresaron que este medio es el más idóneo para captar su atención.

Enfoque Internacional

El enfoque internacional que se eligió para este plan de negocios es el de realizar una importación de materia prima. Este proceso se lo regirá según lo establecido en la SENA en el régimen 10 o de Importación al consumo, se importará cocos maduros orgánicos desde Colombia, la razón por la cual se los importara es que en Ecuador no existe un proveedor que se dedique a la plantación de cocos orgánicos de lleno, sin embargo, en Colombia si, lo cual quiere decir que se podrá obtener el precio durante todo el año por ser proveedores que se dedican a plantación masiva. Cabe recalcar que el proveedor se encuentra en Tumaco, a tan solo 9 horas de Yaruquí. El proveedor se llama Balú Alimentos Orgánicos, un distribuidor orgánico que cuenta con certificado de ser 100% orgánico.

Tabla 9. Partida Arancelaria

Código	Designación de la Mercadería
08.01	Cocos, nueces del Brasil y nueces de marañón (merey, cajuil, anacardo, «cajú», frescas o secas, incluso sin cáscara o mondadas.
0801.12.00	Con la cáscara interna (endocarpio)

Obtenido de: Aduana del Ecuador

Un coco maduro se mantiene en buen estado sin haber sido abierto por 6 meses, así que la importación se realizara cada tres meses, se traerán cocos, valorizados en \$ 1,09 cada uno, el valor es elevado ya que son cocos orgánicos. Los términos bajo los cuales se importarán serán FOB, al importar un producto producido en Colombia esta partida grava arancel 0%, con su respectivo certificado de origen y según la SENA la salvaguardia es 0%. La empresa encargada de los trámites de importación será Secure Logistics International SLI, los cuales cobran un valor de \$ 390.

5.1.1 Mercado Objetivo

Tabla 10. Segmentación

Geográfica	
País	Ecuador tiene 16.528.700 habitantes.
Ciudad	La ciudad de Quito posee 2.597.980 habitantes.
Demográfica	
Género	Femenino y Masculino
Edad	805.374 hombres y mujeres de entre 25 y 45 años.
Socioeconómico	
Nivel Socioeconómico	El 35,9 % de padres se encuentran dentro de las clases: Medio (C+) Medio alto (B) y Alto (A)
N	289.129 personas
Muestra	15.266 personas

Según el INEC para el final del año 2017 habrá 2.007.510 niños y niñas de entre 0-5 años. (INEC, 2010). Los estratos socioeconómicos A, B y C+ juntos representan el 35,9% de la población. Según el análisis del cliente existe un 66% de padres que comprarían el producto y en promedio compran como mínimo 3 bebidas de este tipo al mes para sus hijos.

5.1.2 Propuesta de Valor

La principal propuesta de valor que tiene el producto es que posee características de sabor que aún no se han comercializado en el país, con este producto a base de leche de coco y frutas orgánicas se busca reducir el consumo de azúcar excesivo en niños y niñas al ser una bebida sin azúcar añadida, además de contribuir en su alimentación diaria. No se está vendiendo solo una bebida, se está vendiendo un estilo de vida, orientado a costumbres sanas que vienen acompañadas de la sensación de estar cuidando a quienes son los seres más importantes del hogar, los niños. Sin embargo, es importante el definir que son las frutas orgánicas y que características deben reunir para poder ser catalogadas como "orgánicas", las frutas orgánicas son aquellas que durante todo su proceso de cultivo no recibieron ningún químico o fueron objeto de alguna modificación genética.

El objetivo principal de la plantación de este tipo de frutas es el de evitar que las personas ingieran frutas que posean cualquier tipo de químico que pueda ser nocivo para su salud. Adicionalmente se cree que el no usar ningún tipo de químico en el cultivo de frutas permite que el suelo desarrolle más nutrientes aumentando así el contenido nutricional de cualquier alimento que haya sido cultivado como "orgánico". En relación a los costos, la fruta orgánica tiene un precio un poco mayor al de la fruta convencional ya que no se puede utilizar ningún tipo de acelerador de crecimiento (químicos, fungicidas, etc.) por lo cual su cultivo requiere de mayor atención y por ende los proveedores piden un poco más de dinero por este tipo de frutas. (Melón, B. 2015).

El teórico de marketing Alexander Osterwalder creó un modelo de negocio que permite expresar la lógica mediante la cual una empresa usa sus recursos para poder hacer dinero y a la vez generar un valor para sus aliados y sus clientes, a continuación, se puede observar el modelo Canvas del proyecto:

Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Clientes	Segmento
-Proveedores locales de materia prima. -Proveedor extranjero de materia prima. -Administrador general encargado de actividades de marketing. -Operadores logísticos. -Proveedor del empaque. -Distribuidores del producto.	-Publicidad y promoción. (muestreo y redes sociales) -Selección de la mejor materia prima. (fruta) -Mantenimiento de maquinas. -Control de estándares de calidad. Recursos Clave -Colaboradores -Transporte -Planta de producción -Maquinaria -Utensilios para elaborar la bebida	-Mezcla de sabores única -Contribuye a la buena alimentación -Frutas orgánicas -No contiene colorantes -No contiene grasa añadida -No contiene sal añadida -No contiene lactosa -No contiene azúcar añadida -Envase fácil de manejar	-Línea telefónica para servicio pos venta. -Atención personalizada por medio de redes sociales (atención de quejas y sugerencias) -Muestras gratis Canales -El producto llegará al cliente por medio de dos mayoristas.	-Padres y madres que tengan entre 25 y 45 años, con hijos de entre 0 a 5 años. -Residentes en Quito -De estrato social medio, medio-alto y alto. -Padres preocupados por la buena alimentación de sus hijos.
Costos		Precios		
-Sueldos del personal. -Arriendo de la planta. -Gasto en publicidad y promoción. -Obtención de materia prima -Insumos de oficina	-Tributos y deudas a pagar. -Adecuamiento del espacio de producción. -mantenimiento o reposición de máquinas o insumos. -Fuerza de ventas	-Ventas de la bebida. -Pago con efectivo o con tarjeta de crédito.		

Figura 2. Modelo Canvas

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

La bebida que se comercializará es una mezcla de leche de coco, frutilla orgánica, y manzana orgánica, esta bebida esta principalmente destinada para el consumo de bebés y niños, pero serán los padres de familia los encargados de adquirir el producto.

Los atributos del producto que destacan son:

- La bebida viene en una presentación tipo funda squeeze, este tipo de empaque disminuye el riesgo de derrame de producto el cual es muy común en niños.
- Cada bebida de 250ml es equivalente a una de las cinco porciones diarias de fruta que se recomienda comer durante los primeros años de vida. (100g aproximadamente).
- Esta bebida es ideal para niños intolerantes a lactosa, no contiene colorantes, conservantes, lactosa, gluten, azúcar añadida o sal añadida.
- Es una bebida elaborada únicamente con ingredientes orgánicos.

- El contenido por cada envase será de 250ml, se eligió esta presentación debido a que se trata de una bebida para bebés y niños pequeños, cada envase contiene:
 - Manzana Orgánica (70ml)
 - Frutilla Orgánica (80ml)
 - Coco orgánico (100ml).

Tabla 11. Información Nutricional general

Información Nutricional	Porción (100g)
Energía	334 KJ
Energía Kcal	80 kcal
Grasa	3.0 gramos
Carbohidratos	12 gramos
Fibra	1.4 gramos
Proteína	0.6 gramos

Tabla 12. Información Nutricional por 100gramos de cada una

Fruta	Características		Beneficios
Frutilla	Calorías: 30 g Grasa: 0.3g Colesterol: 0mg Sodio: 1mg	Fibra: 2.6g Potasio: 166 mg Proteínas: 0.6g Vitamina C: 57mg	<ul style="list-style-type: none"> • Combate el estreñimiento por su alto contenido en fibra. • Ayuda a la prevenir anemia gracias a su contenido de vitamina C. • Enemigo del ácido úrico.
Coco	Calorías: 30 g Grasa: 0.3g Colesterol: 0mg Sodio: 1mg	Fibra: 2.6g Vitamina A: 54IU Potasio: 107 mg Proteínas: 0.27g	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce glucosa y colesterol en la sangre. • Ayuda a la memoria. • Desintoxica del hígado. • Mejora la digestión.
Manzana	Calorías: 354 g Grasa: 33g Colesterol: 0mg Sodio: 20mg	Fibra: 9g Calcio: 14mg Potasio: 356 mg Proteínas: 3.3g	<ul style="list-style-type: none"> • Ideal para combatir gastritis, acidez y úlceras estomacales. • Reposición de electrolitos. • Antioxidante, energético y remineralizante.

5.2.1.2 Branding

Marca: El nombre de la bebida es "Coconut Splash", este nombre fue elegido ya que transmite una sensación de frescura y aventura al leerlo, invitando así al cliente a una aventura de sabores de la mano de solamente ingredientes naturales.

Eslogan: El eslogan es "Elige lo Natural de la Vida" esta es la frase que más se relaciona con lo que se trata de crear en los clientes, una concientización de

que se debe volver una prioridad en sus vidas el elegir sus alimentos basándose en que tanto aporta a la salud, mientras más natural, mejor.

Logo:



Figura 3. Logo

Este logo fue elegido ya que se busca demostrar que la sencillez también puede ser atractiva, en el caso de la bebida se refiere a que no se necesita de un producto lleno de colorantes, conservantes o saborizantes artificiales para lograr obtener una bebida con buen sabor. En el logo constan los ingredientes de la bebida, frutilla, coco y manzana.

En conjunto se trató de hacer saber a los clientes que el producto busca ofrecerles más que un sabor, un estilo de vida nuevo orientado a lo natural, tanto el logo como el eslogan se lo pueden asociar con la naturaleza y la belleza en la simplicidad de las cosas.

5.2.1.3 Empaque

El empaque en el que estará el producto es un tipo nuevo que aún no ha sido explotado en el mercado, se asimila a la forma de una funda. La presentación del producto será en una presentación de 250ml el cual se venderá por unidad.

El empaque será elaborado por la empresa Plasspak, ellos enviarán el empaque directamente a la fábrica y el precio por unidad será de 47 centavos.

Etiquetado



Figura 4. Etiquetado

5.2.1.4 Soporte

- En el empaque se encuentra el número de la línea de atención al cliente, 1800-NATURESPASH, a través de esta línea los clientes podrán dar sugerencias, comentario o quejas con relación al producto. Esta línea estará a cargo de la asistente contable de la empresa.
- La página web tendrá una zona de preguntas frecuentes la cual será añadida con el pasar del tiempo después de recopilar información obtenida en la línea de soporte. La persona encargada de la recolección para esta zona será el Administrador General.
- Las redes sociales serán otro medio de comunicación con el cliente, el tiempo de respuesta será inmediato. La persona encargada de responder estos mensajes será la asistente contable de la empresa.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo del Producto

En cuanto al costo, será necesario utilizar al máximo los recursos que se tenga ya que para atraer al cliente se requiere conseguir un precio que sea competitivo con el de la competencia, en el Anexo 7 se encuentra la lista de los

diferentes proveedores de la materia prima que se utilizara. A continuación, se detalla el desglose del costo unitario completo:

Tabla 13. Costo Unitario

Materia	Kg x bebida	Precio Kg	Unidades por Kg	Cantidad x unidad	Costo Total
Materia Prima Directa					
Frutilla	0.20	\$3.47	60	12	\$0.69
Manzana	0.07	\$2.53	7	0.5	\$0.18
Coco	0.25	\$2.16	2	0.5	\$0.54
Materia Prima Indirecta					
Empaque Millar	0.00	\$465.42	1000	1	\$0.47
Costo Unitario de Materia Prima					\$1.88

El costo de producción junto con activos fijos incluyendo la mano de obra arroja un resultado de \$0.10 por lo cual el costo unitario por bebida es de \$ 1.98.

5.2.2.2 Estrategia de Precio

La principal estrategia que se quiere usar es de precios más bajos que la competencia, si bien existe un sin número de sustitutos, existe tan solo una poca cantidad de competencia directa que ofrece bebidas 100% naturales, como son jugos D'Hoy, Pacha mama y Uniko, sus precios por bebida oscilan entre \$ 2,50 y \$ 4. El precio de venta de Coconut Splash será de \$ 2,50 por unidad, con una ganancia del 25,5%.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Para la estrategia de entrada se utilizará una estrategia de penetración, mediante esta estrategia se busca entrar con los mismos precios o a su vez unos centavos menos que los precios de la competencia directa, indudablemente estos precios serán mayores a lo de sustitutos como yogurt, jugos con azúcar, entre otros. Esta estrategia viene de la mano de un plan de promoción y publicidad intensivo, a su vez requiere de una producción lo suficientemente amplia para siempre satisfacer la demanda.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Para el ajuste, se realizará dos actividades la primera será la inclusión de nuevos sabores, para así aumentar la producción y reducir costos y la segunda

será la de añadir una presentación six pack para motivar la compra en mayores cantidades, se reducirá el 1% de precio por bebida para que resulte más conveniente el comprar las 6 bebidas.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

Se decidió elegir la venta por medio de dos intermediarios, esto debido a que se trata de un solo tipo de bebida y por ende no se consideró rentable el abrir un punto de venta para vender un solo producto, con esta estrategia se espera poder despachar grandes cantidades de producto y ya que se entregará el producto en cronogramas previamente establecidos se logrará reducir gastos en logística. Los dos lugares en los cuales se lo distribuirá son Supermaxi y Fybeca, el primero se eligió ya que más del 80% de personas comentaron que es ahí donde compran este tipo de productos, por otro lado, Fybeca se eligió ya que es una farmacia de renombre el cual es frecuentado por el segmento deseado.

5.2.3.2 Punto de Venta

Se busca llegar a un target de un nivel medio a alto, el cual se podría alcanzar por medio de Fybeca y Supermaxi, canales que se alinea con los atributos que fueron mencionados anteriormente del producto, tanto en precio como en calidad. En la ciudad de Quito existe en total:

Tabla 14. Cantidad de puntos de venta

Lugar	Puntos de venta
Supermaxi	13 (Supermaxi, 2017)
Megamaxi	6 (Supermaxi, 2017)
Fybeca	34 (GPF, 2017)

Para poder llegar a estos puntos de venta se trasladará la mercadería desde la fábrica que estará ubicada en Yaruquí hasta el centro de distribución de la Corporación GPF y de la Corporación Favorita, el cual está ubicado en la Av. De Los Shyris, km. 5 ½. Vía a Amaguaña. Un trayecto de 50 a 60 minutos aproximados.

5.2.3.3 Estructura del Canal

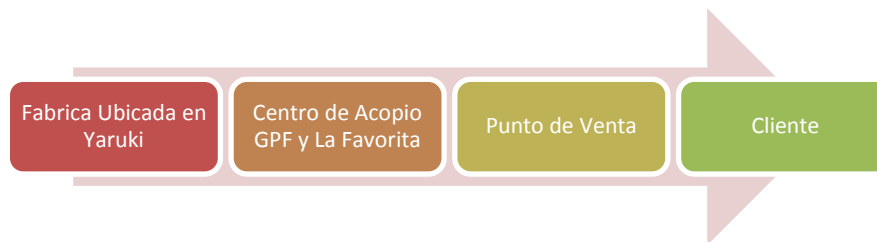


Figura 5. Estructura del Canal

5.2.3.4 Tipo de Canal

El tipo de canal que se utilizará será el Canal Indirecto, en este tipo de canal existe un agente intermediario entre el proveedor y el cliente. (Díez de Castro, E, 1997, Pág. 132). Ya que no se lo venderá directamente al cliente por lo que el fabricante Nature Splash será el encargado de la logística interna y externa, además de la movilización de la fábrica a los centros de acopio ubicados en Amaguaña, a su vez, el distribuidor GPF y La Favorita se encargarán de la distribución a los puntos de venta.

5.2.4 5.3.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de Promoción

Lo principal a la hora de hacer conocer el producto a los consumidores es que lo reconozcan por su factor diferenciador, sus atributos nutricionales y por su sabor, por lo cual la estrategia de promoción que se utilizará es la conocida como PULL, esta palabra que significa "jalar" en español busca atraer a la clientela hacia la marca y crear una relación de fidelidad con la misma.

5.2.4.2 Promoción de Ventas

Nature Splash realizará 5 estrategias de ventas en el transcurso de un año las cuales son:

1. Entrega de cupones donde por la compra de 2 bebidas se regalará la tercera gratis (2x3)
2. 5% de descuento al comprar 5 bebidas en el mes del Día del Niño (junio)

3. Sorteo de tarjetas de regalo Coconut Splash entre clientes que suban fotos de la bebida en sus redes sociales utilizando el hashtag CoconutSplash y etiquetando a 3 mamás más. (Facebook e Instagram)
4. Se canjeará por cada 5 envases vacíos un cupón para participar en el sorteo de una bicicleta en el mes de diciembre.
5. Entrega de muestras en lugares clave, como Mr. Joy, Gymboree y Play Zone.
6. Cupón virtual con el 5% de descuento a quienes respondan una pequeña encuesta de satisfacción del cliente. (Esta encuesta llegará por medio de un correo)

5.2.4.3 Publicidad

Se realizará publicidad por medio de entrega de volantes en centros comerciales, cerca de lugares que sean frecuentados por padres con hijos. A continuación, se detalla los costos por publicidad con volantes.

Tabla 15. Publicidad Volantes

Actividad	Descripción	Ítem	Costo	Cantidad	Total
Entrega de volantes	Una modelo entregará volantes en centros comerciales cerca de Bebé Mundo por ser un lugar frecuentado por padres con hijos pequeños, Fybeca y Supermaxi.	-Volantes empresa Eco branding	20 centavos	2400	\$ 456
		-Modelos empresa Modelos.ec	\$ 60/modelo por 5 horas	8	\$ 480
TOTAL					\$936

Dentro de la página web de la empresa se exhibirán las promociones del mes, puntos de venta, datos nutricionales, información de la empresa, atención al cliente, entre otros. La empresa Ecu Publicidad se encargará de realizar el

arte de los anuncios para la página web, el mismo que será usado en las páginas de redes sociales.

Tabla 16. Publicidad WEB

Actividad	Descripción	Ítem	Costo	Cantidad	Total
Publicidad Online	Información acerca del producto, sus beneficios y comunicación interna.	Paquete de Diseño, publicidad y cuenta de correo con soporte y garantía de un año. A cargo de la empresa Ecuapublicidad.	\$ 99	1	\$ 99
Redes Sociales	Promocionar el producto por medio de redes sociales.	Generación de anuncios, publicaciones, contenido y diseño gráfico, segmentación y alcance a 200mil personas. A cargo de la empresa Ecuapublicidad.	\$ 300	1	\$ 300
TOTAL					\$ 448

5.2.4.4 Fuerza de Ventas

Ya que la bebida no se la venderá directamente al cliente, la fuerza de ventas no se la manejará directamente, el encargado de esto será Corporación Favorita y GPF, sin embargo, se necesitará de un quién negocie y maneje la venta directamente con los distribuidores, esto estará a cargo del Administrador General

5.2.4.5 Marketing Directo

Tabla 17. Marketing Directo

Actividad	Descripción	Ítem	Costo	Cantidad	Total
Mailing	Envío de correos al segmento deseado con información del producto, puntos de venta y promociones.	Envío de correos a 50.000 contactos, estos contactos serán padres y madres. A cargo de la empresa Ecuapublicidad.	\$ 49	1	\$ 49

5.2.4.6 Costo por Marketing

El plan de introducción de marketing de la bebida tendrá un costo de \$ 21,267.50 anual, todas las actividades de marketing, publicidad y promoción, con sus respectivos costos están detalladas en el anexo 6.

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Declaración

6.1.1 Misión

Nature Splash es una empresa ecuatoriana que ofrece una bebida a base de leche de coco y futas orgánicas, dirigida a padres de familia que buscan cuidar de la salud de sus hijos en la ciudad de Quito; además de contribuir al crecimiento económico futuro del país y ofrecer estabilidad a sus asociados.

6.1.2 Visión

En tres años, llegar a ser reconocida como una empresa líder en la elaboración de bebidas saludables para niños gracias a sus procesos que representan innovación y calidad.

6.1.3 Objetivos

Mediano Plazo

- Recuperar la inversión inicial en un periodo no mayor a 3 años.
- Incrementar el market share de la empresa en 0,5% al finalizar el segundo año.
- Obtener un margen de utilidad del 25% por bebida a partir del cuarto año.
- En el segundo año, aumentar los puntos de venta en Quito por medio de convenios con nuevos intermediarios.
- Contribuir al crecimiento profesional y económico de los principales asociados de la empresa.

Largo Plazo

- Para el quinto año aumentar las ventas en un 50% en comparación al primer año, para de esta forma reducir el impacto de los costos fijos en el costo total.
- Incrementar el market share de la empresa en un 2% para el séptimo año.
- Para el sexto año lanzar tres nuevos sabores de la bebida, incluyendo plátano, piña, mora y mango.
- Empezar la distribución de la bebida en Esmeraldas para el sexto año.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Operaciones

Las operaciones de la empresa inician con la obtención de materias primas tanto dentro como fuera del país (importación), las materias primas locales se las obtendrán por medio de un proveedor de frutas orgánicas y los cocos se importarán desde Colombia. Una vez que se tenga la materia prima se procederá a la elaboración de la bebida, la preparación del producto en pallets y su envío al distribuidor.

6.2.1.1 Ubicación de la Planta



Figura 6. Mapa de la Planta

6.2.1.2 Flujoograma

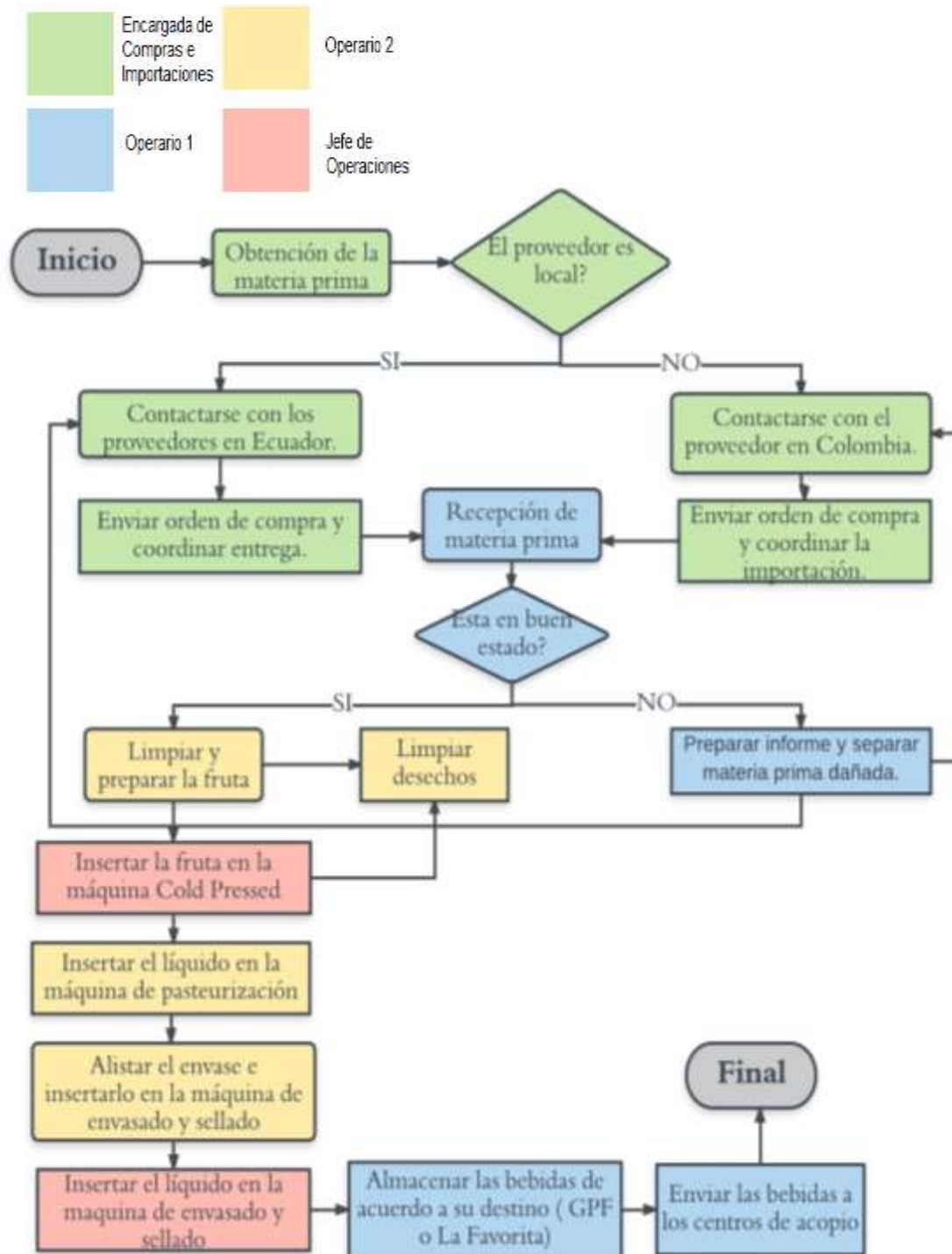


Figura 7. Flujoograma

6.2.1.3 Tiempo y Costo de Mano de Obra

Proceso: Obtención de materia prima

Encargado: Departamento de Compras e Importaciones

Actividades

- El proceso inicia con el contacto con los proveedores tanto locales como internacionales, en ambos casos se debe gestionar el requerimiento de las cantidades necesarias para operar y coordinar con los transportistas que enviaran la materia prima a la fábrica.
- Si existe problemas con la materia prima se de gestionar la devolución al proveedor que corresponda.

Tiempo: La gestión de obtención de prima demora 2 horas.

Proceso: Recibir materia prima, revisar el estado de la materia prima y reportarlo, preparar pallets para envío y cargar el camión.

Encargado: Operario 1

Actividades

- El proceso inicia con la recepción de la materia prima, su revisión y su informe sobre algún daño que se deba reportar.
- Separar el producto terminado y almacenar en los pallets.
- Cargar el camión y entregar el producto. (Este camión pertenece a la fábrica de Yaruquí y tiene un costo de \$30 por carrera, costo que se encuentra incluido en los costos generales mensuales)

Tiempo: Las tareas del operario 1 demoran 2:30 horas.

Proceso: Limpiar y prepara la fruta en el Tanque de Lavado, colocar el líquido en la máquina pasteurizadora, colocar los envases en la máquina de envasado y etiquetado.

Encargado: Operario 2

Actividades

- Lavar con el agua filtrada, y cortar excesos, si es necesario pelar.
- Una vez que se tenga el zumo extraído de las frutas, controlar la máquina de pasteurización. Este proceso alarga el tiempo de vida de las bebidas sin alterar su sabor ni su composición.
- Colocar la funda squeeze y la tapa en máquina de envasado.

Tiempo: Las tareas del operario 2 demoran 1:45.

Proceso: Controlar la maquina Cold Pressed y la máquina de envasado.

Encargado: Jefe de Operaciones

Actividades

- La máquina Cold Pressed abarca grandes cantidades y tritura la fruta en cuestión de segundos, se debe realizar este proceso por cada tipo de fruta por separado.
- Colocar la funda squeeze y la tapa en máquina de envasado. La máquina se debe configurar de acuerdo a la cantidad de cada zumo que vaya a necesitar la bebida, llena 4 bebidas a la vez y se demora 20 segundos.

Tiempo: El encargado de operaciones llevara estos procesos ya que ambos son procesos clave. Las tareas demoran una hora.

6.2.1.4 Capacidad Productiva

Tabla 18. Capacidad Productiva

Máquina	Capacidad kg/h
Tanque de Lavado	550
Tina de Pasteurización de 1000 litros	170
Máquina Cold Pressed	4500
Máquina de Envase y Sellado	850

En el día se elaborarán 668 botellas en 5:50 horas en promedio, tomando en cuenta las tareas que se hacen simultáneamente.

Según el cálculo demanda se deberá contratar otro operario a partir del segundo año y en el tercer año otro operario más.

6.2.1.5 Requerimiento de Planta y Equipo

La planta en la cual se va a operar está ubicada en Yaruquí, se rentará una parte de la planta para la producción por lo cual se tendrá que adecuarla, el arriendo en esta ubicación es de \$ 780 cada mes.

Tabla 19. Requerimiento de Planta y Equipo

Herramientas	Cantidad	Costo	Costo Total
Cuchillo Profesional Tramontina	3	\$24.00	\$72.00
Balde de 15 litros	2	\$13.00	\$26.00
Guantes de Vinilo x100	1	\$8.00	\$8.00
Tanque plástico 60 litros	3	\$8.00	\$24.00

Plancha/Mesa de Acero Inoxidable	1	\$ 45.00	\$45.00
Oficina			
	Cantidad	Costo	Costo Total
Escritorio Ejecutivo en L	1	\$215.00	\$215.00
Estación de Trabajo	4	\$170.00	\$680.00
Silla Ejecutiva Giratoria	6	\$75.99	\$455.94
Basurero Negro Metálico	2	\$ 7.00	\$14.00
Oficina Tecnología			
	Cantidad	Costo	Costo Total
Sistema de bodega, compras, ventas y contabilidad "MICRO"	1	\$475.99	\$475.99
Laptop Vostro Dell	4	\$565.60	\$ 2,262.40
Impresora L220 Epson	1	\$110.88	\$ 110.88
Maquinaria			
	Cantidad	Costo	Costo Total
Tanque de Lavado	1	\$1,700.00	\$1,700.00
Tina de Pasteurización de 1000 litros	1	\$2,890.00	\$2,890.00
Máquina de Prensado en Frio	1	\$3,250.00	\$3,250.00
Máquina de Envase y Sellado	1	\$10,590.00	\$10,590.00
			\$
			22,819.21

6.3 Estructura Organizacional

La empresa contará inicialmente con su Administrador General, una persona encargada del departamento de compras e importaciones, un administrador contable, un jefe de operaciones y dos operarios.

6.3.1 Organigrama Estructural

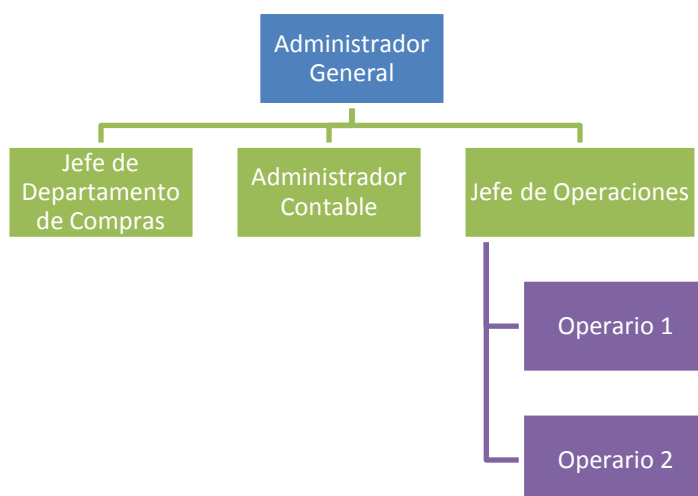


Figura 8. Organigrama

6.3.2 Descripción de funciones y puestos de trabajo

Administrador General

- Visitar a los intermediarios y realizar todas las negociaciones relacionadas con la distribución del producto.
- Encargarse de gestionar todas las funciones de marketing y publicidad.
- Elaborar presupuestos de la empresa. (Asistido por la asistente contable)
- Aprobar despachos de mercadería.
- Funciones de recursos humanos, como control de permisos.
- Controlar cumplimiento de metas.

Jefe de Departamento de Compras

- Emitir órdenes de compra a proveedores locales y extranjeros.
- Coordinar envíos y retiros de mercadería.
- Elaborar informes sobre requerimientos de materia prima.
- Compras de insumos para la oficina.
- Liquidación de importaciones.
- Tramitar devoluciones de mercadería.
- Búsqueda constante de nuevos proveedores de materias primas, insumos para la oficina y de transporte.

Administrador Contable

- Atender el call center de la empresa.
- Emisión de pagos a proveedores locales y extranjeros.
- Elaboración de presupuestos de la empresa. (Con el administrador general)
- Elaboración de facturas y control de egresos.
- Control y respuesta de las redes sociales de la empresa.
- Llevar control de caja chica.

Jefe de Operaciones

- Controlar que se cumplan normas de seguridad y calidad en la planta.

- Elaboración de informes de operaciones, indicando tiempos, cantidades y novedades.
- Análisis de inventarios.
- Controlar la maquina Cold Pressed.
- Controlar la máquina de envasado.

Operario 1

- Recepción de materia prima.
- Revisar el estado de la materia prima y de encontrar defectos o faltantes, reportarlo.
- Preparar pallets para envió, dividiendo de acuerdo a su destino. Para lo cual prepara 2 pallets distintos, uno para GPF y otro para La Favorita
- Cargar el camión con los distintos pallets.

Operario 2

- Limpieza de la fruta en el Tanque de Lavado.
- Colocar el jugo en la máquina pasteurizadora.
- Colocar los envases en la máquina de envasado y etiquetado.
- Deshacerse de los desechos y basura.

6.3.3 Presupuesto de sueldos y salarios

Tabla 20. Sueldos Personal

Cargo	\$780.00	Contrato (Años)	Cantidad
Administrador General	\$750.00	1	1
Encargado de Compras e Importaciones	\$550.00	1	1
Administrador Contable	\$550.00	1	1
Operario 1	\$400.00	1	1
Operario 2	\$400.00	1	1
Jefe de Operaciones	\$575.00	1	1

6.3.4 Marco Legal

La empresa Nature Splash será establecida como una compañía Sociedad Anónima (S.A.) ya que se creará con una cantidad limitada de socios, en

cuanto a la extensión de sus obligaciones sociales, estas son pocas ya que se limitan al monto total de aportaciones de cada socio.

Inicialmente se requiere:

1. En la Superintendencia de Compañías consultar que no exista impedimentos para registrar el nombre de la empresa.
2. Se debe realizar un estatuto el cual debe contar con la firma de un abogado, este documento es un contrato de carácter social.
3. Seguido, se deberá abrir una cuenta de Integración de Capital en un banco, aquí se registrará con cuanto capital se iniciará la compañía, para Sociedad Limitada el monto mínimo de apertura es de \$ 800.
4. Una vez aprobado se deberá obtener los permisos municipales para operar.
5. Inscribir la compañía en el Registro Mercantil.
6. Obtener Registro Único de Contribuyentes.
7. Finalmente, se obtiene la carta para el banco para que permita disponer del capital depositado.

En cuanto al producto se debe sacar los certificados de funcionamiento y el Registro Sanitario, esto sirve de apoyo para garantizar la calidad óptima de la bebida.

7. 7 EVALUACION FINANCIERA

7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

7.1.1 Cuentas por Cobrar y por Pagar

Tabla 21. Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar

Descripción					
	1	2	3	4	5
Cuentas por Cobrar	\$120.219,84	\$139.445,81	\$176.943,15	\$220.630,92	\$275.028,95
Cuentas por Pagar	\$243.107,22	\$287.010,89	\$353.804,55	\$436.587,36	\$486.626,40

Para los pagos a proveedores la política de pagos es el 20% del valor total al contado y el 80% con crédito de 30 días. En cuanto a los cobros, la política de cobros es del 70% al contado y el 30% con crédito de 30 días.

7.1.2 Ingresos por Ventas

Tabla 22. Ventas de la Empresa

Descripción					
	1	2	3	4	5
Ventas Proyectadas/\$	\$400.732,79	\$472.401,74	\$589.810,49	\$735.436,41	\$916.763,16
Unidades Vendidas	160293	186868	230932	284758	351035

Según el Banco Central del Ecuador, la industria de bebidas y alimentos crece a un 5%, tomando esta referencia y teniendo en cuenta que se trata de una empresa nueva que se dirige a un segmento reducido y solo posee un producto, el primer año se creció a un 0,8%, el segundo el crecimiento fue de 2%, el tercero al 2,7% y el año cuarto y quinto, el crecimiento es 1,8%

7.1.3 Costo de los Bienes Vendidos

Tabla 23. Costos de Bienes Vendidos

Descripción					
	1	2	3	4	5
Costos Directos	\$80.203,72	\$264.597,33	\$326.995,07	\$403.208,12	\$497.054,76
Costos Indirectos	\$80.203,72	\$92.655,68	\$117.752,11	\$143.246,89	\$174.128,27
Costos de los Productos Vendidos	\$317.623,34	\$370.416,10	\$458.414,20	\$560.659,15	\$690.332,17

En el gráfico se presentan los costos directos tales como mano de obra directa y materia prima directa e indirecta y los costos indirectos, como son los activos fijos y mano de obra indirecta. Los costos crecen en el tiempo por medio de la tasa de inflación a enero del 2017 la cual es de 1,12%. En cuanto a la mano de obra, el costo incrementa en un promedio de 4% el cual se justifica por el 3%,

valor al cual ha crecido el SBU en Ecuador y un promedio de la inflación de los últimos 2 años.

7.1.4 Costos Operacionales

Tabla 24. Costos Operacionales

Descripción					
	1	2	3	4	5
Costos de Fabricación Indirectos	\$3.941,40	\$ 3.948,39	\$6.996,41	\$7.280,00	\$7.287,23
Gastos Operacionales	\$38.754,43	\$41.310,37	\$49.060,70	\$ 58.646,48	\$70.554,17
Total	\$42.695,83	\$45.258,75	\$56.057,11	\$65.926,49	\$77.841,39

Los costos directos hacen referencia a seguros de maquinaria, mantenimiento y reparaciones de la planta, mientras que los costos operacionales son el arriendo,

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1 Inversión Inicial

Tabla 25. Inversión Inicial

Capital de Trabajo	
Costos Fijos	\$ 22.819,21
Inventarios	\$ 20.091,51
Capital de Trabajo	<u>12.342,17</u>
Inversión Inicial	55.252,89

Inversión Inicial

La inversión inicial hace referencia al capital que se necesitara para poner en marcha el proyecto, dentro de este se tomó en cuenta 3 rubros, costos fijos, inventarios de producto terminado y el capital de trabajo.

Costos Fijos

Dentro de los costos fijos se consideró, equipos de computación, materiales de producción, intangibles y maquinaria necesaria para operar.

Inventarios

La política de inventarios para producto terminado es de 6% debido a la naturaleza del producto y para el inventario de materia prima el porcentaje es 100%. El valor dentro de la inversión inicial hace referencia al inventario de producto terminado por un mes.

7.2.1.1 Justificación de Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el dinero que se necesitara para operar en el corto plazo, dentro de este se tomó como referencia reservas para cubrir gastos fijos operacionales y sueldos de los trabajadores. Es importante señalar que los inventarios necesarios para operar son parte del capital de trabajo como se puede observar en la tabla 25.

7.2.2 Estructura del Capital

Tabla 26. Estructura del Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL			Condiciones de Financiamiento		Unidad
Propio	50,00 %	\$27.626,44	Monto	27.626,44	Dólares
Deuda L/P	50,00 %	\$27.626,44	Tasa de interés	11,70%	Porcentaje
Razón Deuda Capital	1		Plazo	5	Años
			Condiciones	Cuotas	Mensual
			CUOTA	\$ 610,36	

7.2.2.1 Justificación de Estructura de Capital

La inversión inicial se la financiara con 50% capital propio y 50% de deuda a una tasa del 11,70% según publicación del Banco Pichincha, la misma que se pagara en cuotas mensuales de \$ 694,90 por un periodo de 60 meses. La razón deuda capital es igual a uno.

Ya que el monto necesario para iniciar operaciones supera al monto de capital disponible se recurrirá a un financiamiento externo del 50% para de esta forma poder comenzar las operaciones y recuperar el monto de la inversión en un periodo de 4 años y medio.

7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.

7.3.1 Estado de Resultados

Tabla 27. Estado de Resultados

Descripción	1	2	3	4	5
Ventas Proyectadas/\$	\$400.732,79	\$472.401,74	\$589.810,49	\$735.436,41	\$916.763,16
Materiales indirectos	\$317.623,34	\$370.416,10	\$458.414,20	\$560.659,15	\$690.332,17
Utilidad bruta	\$ 83.109,46	\$ 101.985,64	\$131.396,29	\$174.777,26	\$ 226.430,99
Gastos sueldos	\$36.559,68	\$40.483,06	\$47.486,66	\$58.971,92	\$62.375,23
Gastos generales	\$38.754,43	\$41.310,37	\$49.060,70	\$58.646,48	\$70.554,17
Gastos de depreciación	\$602,56	\$602,56	\$602,56	\$599,48	\$555,43
Gastos de amortización	\$95,20	\$95,20	\$95,20	\$95,20	\$95,20
Utilidad antes de intereses e impuestos y participación	\$7.097,59	\$19.494,46	\$34.151,17	\$56.464,18	\$92.850,96
Gastos de intereses	\$3.005,57	\$2.472,29	\$1.873,15	\$1.200,04	\$443,80
Utilidad antes de impuestos y participación	\$4.092,02	\$17.022,17	\$32.278,02	\$55.264,14	\$92.407,16
15% participación trabajadores	\$613,80	\$2.553,33	\$4.841,70	\$8.289,62	\$13.861,07
Utilidad antes de impuestos	\$3.478,21	\$14.468,84	\$27.436,32	\$46.974,52	\$78.546,09
22% impuesto a la renta	\$765,21	\$3.183,15	\$6.035,99	\$10.334,39	\$17.280,14
Utilidad neta	\$2.713,01	\$11.285,70	\$21.400,33	\$36.640,13	\$ 61.265,95
Margen bruto	20,74%	21,59%	22,28%	23,77%	24,70%
Margen operacional	1,77%	4,13%	5,79%	7,68%	10,13%
Margen neto	0,68%	2,39%	3,63%	4,98%	6,68%

El proyecto presenta utilidad desde el primer año de la compañía. Será necesario en el año 6 realizar más inversiones para poder añadir nuevas líneas de productos y aumentar aún más la utilidad ya que es recién a mitad del quinto año que la empresa recupera la inversión inicial.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

Tabla 28. Situación Financiera de la Empresa

Descripción	0	1	2	3	4	5
Activos	\$ 75.344,39	\$ 76.687,02	\$ 89.297,15	\$ 111.834,08	\$ 153.758,84	\$ 166.107,48
Activos no Corrientes	\$ 21.279,27	\$ 20.581,51	\$ 19.883,75	\$ 37.616,00	\$ 36.921,32	\$ 36.270,69
Pasivos	\$ 47.717,95	\$ 46.347,57	\$ 47.672,00	\$ 48.808,61	\$ 51.293,24	\$ 2.375,94
Pasivos Corrientes	\$ 20.091,51	\$ 23.039,82	\$ 29.216,22	\$ 35.803,93	\$ 44.412,78	\$ 2.375,94
Pasivos no Corrientes	\$ 27.626,44	\$ 23.307,75	\$ 18.455,78	\$ 13.004,68	\$ 6.880,46	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 27.626,44	\$ 23.307,75	\$ 18.455,78	\$ 13.004,68	\$ 6.880,46	\$ -
PATRIMONIO	\$ 27.626,44	\$ 30.339,45	\$ 41.625,15	\$ 63.025,48	\$ 102.465,60	\$ 163.731,55
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valoración de la Empresa	\$ 75.344,39	\$ 76.687,02	\$ 89.297,15	\$ 111.834,08	\$ 153.758,84	\$ 166.107,48
Activo corriente	\$ 54.065,12	\$ 56.105,51	\$ 69.413,40	\$ 74.218,09	\$ 116.837,52	\$ 129.836,79
Pasivo corriente	\$ 20.091,51	\$ 23.039,82	\$ 29.216,22	\$ 35.803,93	\$ 44.412,78	\$ 2.375,94
Capital neto de trabajo	\$ 33.973,62	\$ 33.065,69	\$ 40.197,18	\$ 38.414,16	\$ 72.424,74	\$ 127.460,86

En el caso de Nature Splash los activos superan a los pasivos, lo cual significa que la empresa tiene los medios para hacer frente a estos. El estado completo en el Anexo 6, permite tener una visión más clara de que posee la empresa y con qué capital financia estas pertenencias.

7.3.3 Flujo de Efectivo

Tabla 29. Flujo de Efectivo

Descripción	0	1	2	3	4	5
Incremento neto en efectivo	\$28.950,74	\$ (18.452,74)	\$ 2.159,95	\$ (7.919,98)	\$ 26.267,29	\$ 61.244,67
Efectivo a inicio del periodo	\$ -	\$168.629,74	\$144.792,20	\$ 9.126,14	\$210.323,29	\$628.117,78
Total de efectivo neto	\$28.950,74	\$150.177,00	\$146.952,15	\$ 1.206,15	\$236.590,57	\$689.362,45

El flujo de efectivo fue calculado por medio del Método Directo, ya que los datos que se usaron dentro de este vienen de la evaluación financiera y balances generales. Se presenta un flujo de efectivo con valores positivos a excepción de los años 1 y 3, donde se tomó un crecimiento de ventas menor al de los años anteriores, en general el flujo de efectivo es una radiografía de la liquidez de la empresa.

7.3.4 Flujo de Caja

Tabla 30. Flujo de Caja del Proyecto

Descripción	Años					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Proyecto	\$(53.712,95)	\$ (9.658,22)	\$11.142,91	\$20.875,23	\$34.108,95	\$124.051,90
Flujo del Inversionista	\$(26.086,50)	\$(15.969,60)	\$ 4.651,81	\$14.182,22	\$27.189,10	\$116.877,21

A partir del segundo año se muestran flujos positivos para el proyecto y para el inversionista, lo que quiere decir que es el resultado de ingresos y egreso para el proyecto y para el inversionista, cabe recalcar que en el flujo de caja del inversionista no se toma en cuenta la deuda.

7.4 Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Calculo de la Tasa de Descuento y Criterios de Valoración.

7.4.1 Tasa de Descuento

Tabla 31. Tasas de Descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	19,26%
CAPM	18,21%

CAPM

El CAPM es 18,21%, este valor se obtuvo por medio de la tasa libre de riesgo, la Beta, el rendimiento del mercado y el riesgo país. Esta tasa nos permite conocer cuál es la tasa de retorno de los activos, por medio de una vinculación de la rentabilidad del mismo y de su riesgo en el mercado.

WACC

La tasa de descuento WACC es del 19,26% para su cálculo se tomó el 22% de impuesto a la renta, el 15% de participación de trabajadores, el escudo fiscal y el CAPM. El WACC determina cual fue el costo de inversión del proyecto excluyendo fuentes de financiamiento. Este valor se basa en el supuesto de que el endeudamiento se mantiene constante durante el pasar del tiempo.

7.4.2 Criterios de Evaluación

Tabla 32. Evaluación

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$ 29.945,77	VAN	\$ 34.035,10
IR	1,56	IR	2,30
TIR	30%	TIR	39%

Valor Actual Neto VAN

Tanto en el flujo del proyecto como en el del inversionista se obtuvo resultados positivos, lo cual quiere decir que existe rentabilidad del negocio a futuro, este cálculo nos permite comprobar si el negocio hace fortuna sin tomar en cuenta el capital propio que se aportó al inicio del proyecto.

Índice de Rentabilidad IR

El índice de rentabilidad del flujo del proyecto indica que por cada dólar que se haya invertido en el proyecto, se recibe \$ 1,56 de retorno, en el flujo del inversionista por cada dólar se recibe \$ 2,30.

Tasa Interna de Retorno TIR

En ambos casos la TIR supera a las tasas de descuento, ya que se obtuvo 30% en el flujo del proyecto y 39% en el flujo del inversionista, lo cual quiere decir que el proyecto es rentable.

7.4.3 Índices Financieros

A continuación se presenta una comparativa de los principales índices financieros de la empresa en comparación con la industria.

Tabla 33. Índices

Descripción				
LIQUIDEZ			Promedio %	Industria
Razon Circulante	Activos corrientes	=	2,78	15,60%
	Pasivos corrientes			
RENTABILIDAD				
ROI	Utilidad neta	=	0,48	6,60%
	Inversion inicial			
ROA	Utilidad operativa	=	0,19	13,22%
	Activos totales			
ROE	Utilidad neta	=	0,29	33,21%
	Patrimonio promedio			
ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento	Pasivo total	=	0,51	0,67%
	Activo total			
ACTIVIDAD				
ROT. Capital De Trabajo	Ventas Netas	=	11,31	
	A. Corriente - P. Corriente			
ROT. Activo Total	Ventas Netas	=	5,22	7
	Activo Total			

Razón Circulante

La industria posee mayor liquidez para cubrir sus deudas en relación a Nature Splash. La razón circulante, demuestra cuanto tiene la empresa para poder pagar deudas, en promedio por cada dólar que la empresa tiene de deuda, tiene \$2,78 para cubrirla.

Retorno Sobre la Inversión ROI

Ya que la empresa está destinando parte de su utilidad para cubrir deudas existe una marcada diferencia a comparación con la industria. El ROI permite conocer que tan eficiente es una empresa para generar utilidades mediante un efectivo uso de su capital, si este es negativo quiere decir que se está perdiendo dinero.

Rendimiento sobre Activos ROA

El ROA indica que la empresa no es tan eficiente como la industria empleando sus activos totales para poder generar ganancia, mientras más alto sea este valor más eficiencia habrá.

Retorno sobre Patrimonio ROE

Este rubro indica que la empresa tiene más utilidades netas generadas por cada dólar de patrimonio en relación a la industria ya mientras más utilidades sean generadas menor será este porcentaje.

Endeudamiento

Este rubro permite conocer cuánto de los activos que se poseen están vinculados a deudas con entes externos, en comparación con la industria el porcentaje es similar, es decir la forma de estructurar el capital es similar.

Rotación de Capital Rotación de Activo Total

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Ecuador ha logrado un gran avance económico, político, legal y tecnológico, en los últimos 6 años, lo cual ha permitido que este a la altura de otros países permitiendo un comercio internacional más fluido. Ecuador y Colombia son países vecinos y poseen una buena relación comercial, con un certificado de origen ambos países pueden intercambiar bienes con arancel 0%. Adicionalmente, el país está atravesando un momento que se puede calificar como incógnita ya que recientemente se posicionó el nuevo presidente de la República, se eliminaron salvaguardias que regían a las importaciones de algunas partidas y se redujo el IVA del 14% al 12%. Gracias a la matriz EFE, en general se pudo observar que el entorno externo tiene amenazas hacia el proyecto que se pueden calificar como controlables al igual que posee oportunidades muy alentadoras de las cuales se puede tomar ventaja.

- La industria de alimentos y bebidas es una de las más grandes y dinámicas del país lo cual lleva a dos conclusiones, la primera que al ser tan grande la industria los canales, clientes y proveedores no tienen mayor poder de regateo y si uno falla se puede rápidamente conseguir un reemplazo. Segunda, existe una gran cantidad de marcas bien posicionadas y una amplia variedad de sustitutos lo cual es un riesgo grande y hay que saber mantenerlo bajo por medio de productos diferenciados que ofrezcan un valor agregado al cliente, estos datos implican también que para poder ingresar a la industria y tener éxito se necesita realizar esfuerzos de marketing mayores.
- Hay una intención de compra, entre los potenciales clientes ya que actualmente existe una tendencia por todo lo que sea saludable o amigable con el planeta, esta tendencia no es del todo nueva por lo cual los clientes están conscientes y aceptan que este tipo de productos requieren de procesos más cautelosos lo cual implica un mayor costo por estos productos a cambio de saber que aportan positivamente a la alimentación de sus hijos. El 92% de personas evaluadas en las encuestas y el 100% de personas del Focus Group comentaron que complementan la alimentación de sus hijos con bebidas y están conscientes de que todos estos productos tienen altos contenidos de azúcar, por lo que están interesados en productos sanos que puedan reemplazarlos.
- En cuanto al marketing el mayor reto que se enfrenta es el de lograr que los clientes cambien de marca, por lo cual una de las principales actividades es la entrega de muestras ya que se necesita llevar el producto al cliente. La principal estrategia de marketing es la de diferenciación y se la sustentara por medio de la fórmula de la bebida la cual no se comercializa todavía en el mercado, todas las decisiones de producto, precio, plaza y promoción se las tomaron en torno a los resultados obtenidos en los análisis cualitativos y cuantitativos.

- Dentro del análisis de situación financiera se encontró que el proyecto si es viable y que a partir del según año de operaciones este presenta utilidad, como se indicó en el capítulo 7 tanto la TIR, VAN e IR arrojan resultados que lo hacen atractivo y rentable. La ganancia de la empresa señala que la empresa recupera su inversión en un tiempo de 4 años y medio. Es decir, sería viable comenzar a implementar y mejorar la línea de productos a partir del año 6.
- Como recomendaciones generales, se destaca inicialmente que es necesario el poder crear un diferenciador que se pueda mantener con el tiempo para poder entablar una relación con el cliente y que no sea solo una compra casual. Debido a que solo se va a vender una bebida no es rentable el abrir un punto de venta único, sin embargo, con el tiempo se debe agrandar la cartera de productos o aumentar nuevas presentaciones del producto. En un tiempo determinado sería interesante que la empresa empiece a cultivar sus propias frutas orgánicas para poder reducir costos y aumentar utilidad, si bien el coco es un tanto difícil de lograr las frutillas y las manzanas son más accesibles. Finalmente, se recomienda que se invierta a futuro más en tecnología que permita disminuir los tiempos de producción para poder reducir los costos fijos.

Referencias:

- ANFAB. (2016). Noticias del Sector. Obtenido de:
<https://anfab.com/wp/category/noticias-del-sector/>
- ARCOSA. (2017). Preguntas Frecuentes. Obtenido de:
<http://www.controlsanitario.gob.ec/preguntas-frecuentes/>
- Asamblea Nacional. (2016). Comisión de Régimen Económico y Tributario y su Regulación y Control. Obtenido de:
<http://www.asambleanacional.gob.ec/es>
- Banco Mundial. (2007). Insuficiencia Nutricional en el Ecuador. Causas, Consecuencias y Soluciones. Obtenido de:
<http://documents.worldbank.org/curated/en/809351469672189825/pdf/386890SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>
- Banco Mundial. (2016). Inversión en Investigación y desarrollo Ecuador. Obtenido de:
<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.SCIE.RD.P6?locations=EC>
- BCE. (2016). Cuentas Nacionales Ecuador. Obtenido de:
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/C>
- Blind, M. (2015). Fruta orgánica Vs. Fruta convencional. Obtenido de:
<http://www.frutismo.co/frutas-organicas-vs-frutas-convencionales/>
- Comunidad Andina. (2013). Política Arancelaria. Obtenido de:
<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=137&tipo=TE&title=politico>
- Creceer Negocios. (2014). 5 fuerzas de Porter. Obtenido de:
<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Díez de Castro, E. (1997). *Distribución Comercial*. Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Ekos. (2014). Zoom al sector alimenticio. Obtenido de:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>

- Ekos. (2014). Zoom al sector de alimentos y bebidas. Obtenido de:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3045>
- Ekos. (2016). Core Business. Producción nacional. Obtenido de:
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1400.pdf>
- El ciudadano. (2016). Ecuador Posee la Tasa más Baja de la Región. Obtenido de:
<http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-posee-la-tasa-de-desempleo-mas-baja-de-la-region/>
- Expreso. (2015). Ecuador con mejor habito alimenticio. Obtenido de:
http://expreso.ec/historico/4-18951-0-580825-HPGR_8347912
- Geert, Hofstede. (2016). Las 6 Dimensiones de Hofstede Ecuador. Obtenido de:
<https://geert-hofstede.com/ecuador.html>
- ICEX. (2016). Fichas-País Ecuador. Obtenido de:
<http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/libreria-icex/PUB2016613458.html?idTema=10707000&idColeccion=12060359>
- INEC. (2010). Censo Nacional: Pichincha. Obtenido de:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Inteligencia Comercial e Inversiones. (2011). Productos Orgánicos. Obtenido de:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_PRODUCTOSORG%C3%81NICOS_CANAD%C3%81.pdf
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015). Información Nutricional en Etiquetas. Obtenido de: <http://www.industrias.gob.ec/informacion-nutricional-en-etiquetas-de-alimentos-no-se-eliminara/>
- N, d. (2015). Uno De Cada Cuatro Niños Menores De Cinco Años Tiene Talla Baja.

Obtenido de: <http://www.bebesecuador.com/bebe/el-bebe/nutricion/84-alimentacion/923-uno-de-cada-cuatro-ninos-menores-de-cinco-anos-tiene-talla-baja>

N, d. (2016). El mercado de bebidas para el Ecuador 2016. Obtenido de: <http://www.interactuaclub.com/Blog/Post/el-mercado-de-bebidas-en-ecuador-para-2016-75>

N, d. (2017). Propiedades Nutricionales. Obtenido de: http://www.botanical-online.com/coco_propiedades_medicinales_del_coco.htm

Osterwalder, A. (2008). Business Model Innovation. Obtenido de: www.businessmodelinnovation.blogspot

Pro Ecuador. (2016). Perfil Sectorial de Lácteos y Cárnicos para el Inversionista.

Obtenido de > <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-sectorial-de-lacteos-y-carnicos-para-el-inversionista-2016/>

Pro Ecuador. 2014. Oportunidades para Invertir Sectorial. Obtenido de: <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-1>

Revista Ekos. (2014). La industria del Consumo se Enfrenta a Nuevas Regulaciones. Obtenido de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4651>

SENAE. (2015). Listado de Subpartidas con aplicación de sobretasa arancelaria

de salvaguardia de balanza de pagos. Obtenido de: <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%20011-2015%20final.pdf>

SENAE. (2015). Listado de Subpartidas con Aplicación de Sobretasa Arancelaria

de Salvaguardia de Balanza de Pagos. Obtenido de: <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%20011-2015%20final.pdf>

SENAE. 2013. (2013). Resolución No. 59. Obtenido de:

https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf

SRI. (2014). Boletín Informativo. Obtenido de:

[file:///C:/Users/DIEGOL/Downloads/18%20RUEDA%20DE%20PRENSA%20TEXTILES%20final%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/DIEGOL/Downloads/18%20RUEDA%20DE%20PRENSA%20TEXTILES%20final%20(1).pdf)

SRI. (2015). Clasificador de Actividades CIIU. Obtenido de:

www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f.../CIIU.xls

Supermaxi. (2017). Marcas Corporación GPF. Obtenido de:

<https://www.corporaciongpf.com/marcas/>

The Global Economy. (2014). Indicadores. Obtenido de:

http://es.theglobaleconomy.com/indicators_list.php

Trade Map. (2016). Lista de Mercados Importadores para un Producto Exportado

por Colombia. Obtenido de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|170|||0801|||4|1|1|2|2|1|2|1|1

UDLAP. (2014). Ingeniería de Alimentos, una profesión de gran importancia.

Obtenido de: <http://blog.udlap.mx/blog/2014/01/ingenieriadealimentos/>

ANEXOS

Anexo 1

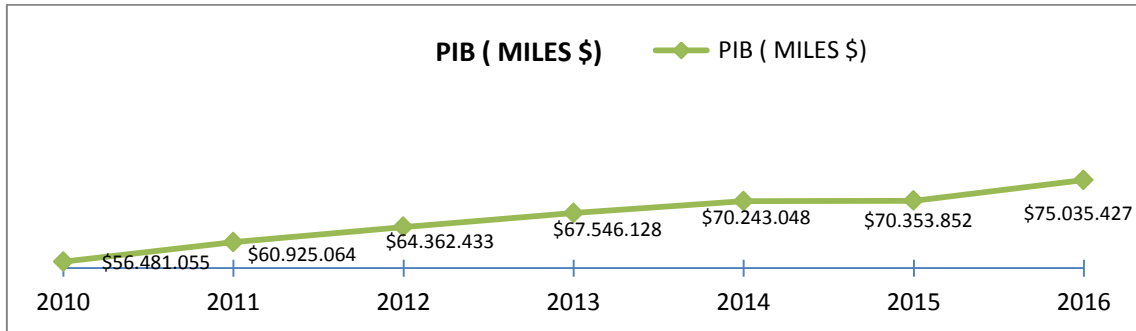


Figura 9. PIB (US\$ a precios actuales) Ecuador

Tabla 34. Principales Importadores desde Colombia

Lugar	País
1	Alemania
2	Canadá
3	España
4	Antillas Holandesas
5	Bélgica
6	Ecuador
7	Panamá
8	Estados Unidos de América

Adaptado: Trade Map

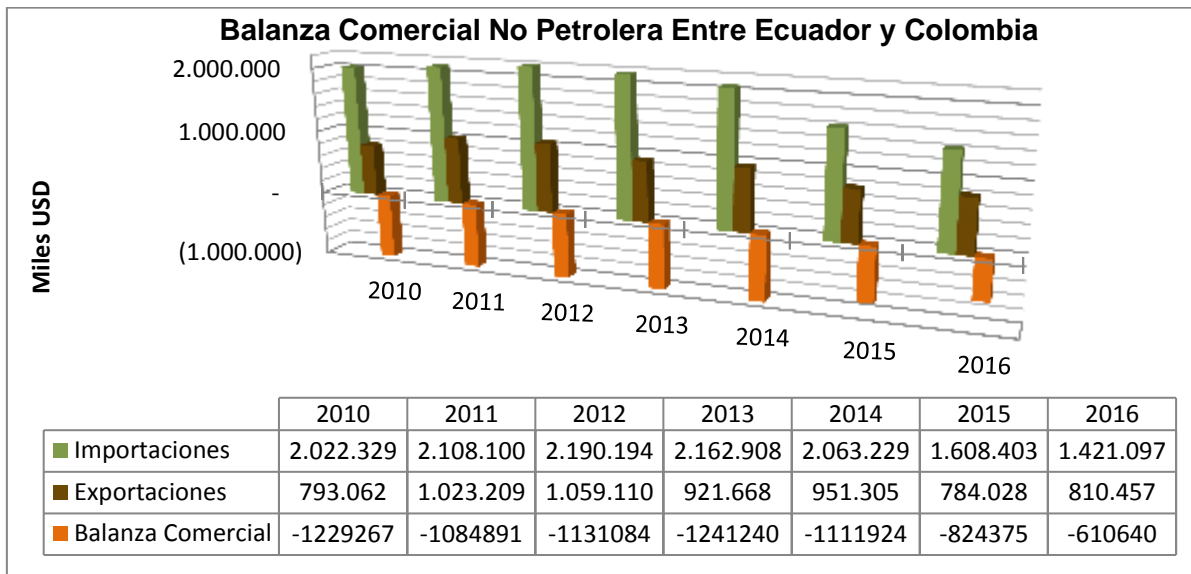


Figura 10. Balanza Comercial No Petrolera Entre Ecuador y Colombia

ANEXO 2

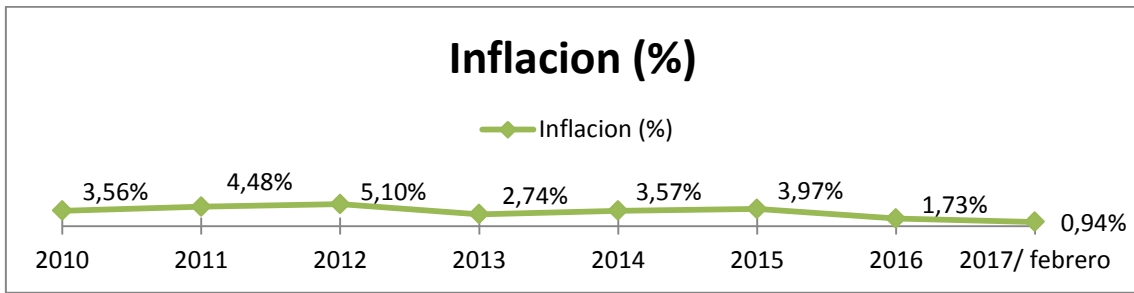


Figura 11. Inflación, precios al consumidor (% anual)

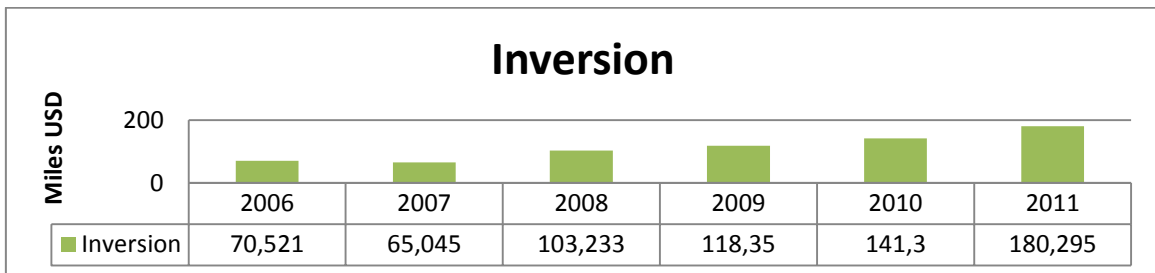


Figura 12. Inflación, precios al consumidor (% anual)

CERTIFICADO DE ORIGEN
ASOCIACIÓN LA FORTALEZA DE LOS INVERSIÓNISTAS

Asociación VUCE No. 2912323002738

PAIS EXPORTADOR	PAIS IMPORTADOR
COLOMBIA	ECUADOR

DECLARACION DEL ORIGINARIO
DECLARACION DE LA FORTALEZA DE LOS INVERSIÓNISTAS ASOCIACION VUCE No. 2912323002738

DECLARACION DEL IMPORTADOR
DECLARACION DE LA FORTALEZA DE LOS INVERSIÓNISTAS ASOCIACION VUCE No. 2912323002738


 01 MAR 2012
 DIRECCION GENERAL DE ASESORIA
 DE ASESORIA


 01 MAR 2012
 DIRECCION GENERAL DE ASESORIA
 DE ASESORIA

Rómulo Adriano Torres Lora
 Director General de Asesoría de Asesoría

Figura 13. Certificado de Origen

ANEXO 3

Moderador: Samanta López

Caracterización de la muestra: 9 participantes residentes de la ciudad de Quito. De los participantes 5 fueron mujeres y 4 hombres, todos padres de familia de niños y bebés.

Lugar: Mena del hierro, Río Bigal y Río Pucuno.

Número de sesiones: 1

1. Bienvenida y saludo a los participantes.

Mis más cordiales saludos, me dirijo hacia usted para conocer su opinión sobre un nuevo producto que se planea comercializar en la ciudad de Quito. Toda la información obtenida en este grupo focal será utilizada solamente con fines académicos.

2. Presentación de los participantes.

- Nombre
- Edad
- Número de hijos
- Edad de sus hijos

3. Inicio de ronda de preguntas.

Adquieren algún tipo de Mis más cordiales saludos, me dirijo hacia usted para conocer su opinión sobre un nuevo producto que se planea comercializar en la ciudad de Quito. Toda la información obtenida en esta encuesta será utilizada solamente con fines académicos.

4. Presentación de productos.

- De las opciones presentadas a continuación, ¿cuál sería la de su elección a la hora de adquirir productos para sus hijos?

Otro (Detalle)

• ¿Por Qué escogió esta opción?

- Envase
- Contenido
- Descripción
- Curiosidad
- Previa
- Conocimiento

5. Presentación de la idea de producto.



Bebida de leche de coco con frutas orgánicas en envase asqueeze. (Dar más detalles.)



YOGURT SABOR A FRUTAS CON CEREAL



Avena con sabores.



Snack, leche de coco saborizada frutas orgánicas.



Leche Saborizada.

6. Si usted eligió este producto anteriormente explicar sus razones

7. Presentación en físico del producto.

- Calificar del 1 al 10 el atractivo del producto.
 - Justificación de las calificaciones y sugerencias.
8. Foro abierto con comentarios de los participantes.
9. Comentarios y sugerencias extra.
10. Agradecimiento y despedida.

Figura 14. Guion Focus Group

ANEXO 4

Bebida a Base de Leche de Coco y Frutas Orgánicas para Niños y Bebés

Más allá de obtener calorias, los niños prefieren beber para conocer lo que está en ellos. En un mundo donde los productos orgánicos son cada vez más comunes, ¿cómo se sentirían los niños al probar una bebida orgánica? ¿Qué características les parecen más importantes a la hora de adquirir estos productos? (Siendo 1 la de menor importancia y 6 la calificación que representa mayor importancia) *

*Obligatorio

1. ¿Compra usted jugo, yogurt, leche o bebidas saborizadas en general para sus hijos? *

- Sí
 No

2. ¿Cuál de los siguientes productos sería su primera elección como bebida para sus hijos? *

- Leches Saborizadas
 Yogurt
 Jugo de frutas
 Bebidas sin azúcar

3. ¿Qué tan seguido compra estos productos? *

- A diario
 Semanalmente
 Mensualmente
 Nunca
 Otro: _____

4. ¿Cuáles son las marcas que por lo general adquiere? *

- Jugo Del Valle
 Alpina
 Tostitos
 Nestlé
 Nestlé
 Otro: _____

5. ¿Por lo general, dónde suele adquirir estos productos? *

- Supermercado
 Minimarket
 Farmacia
 Tienda

6. ¿Cuanto paga por lo general usted por una bebida para sus hijos? De una presentación de 300ml aproximadamente. *

- \$2.00 - \$3.00
 \$3.00 - \$4.00
 Más de \$4.00

7. ¿Cuanto paga por lo general usted por un six pack de bebidas para sus hijos? *

- \$3.00 - \$4
 \$4 - \$5
 \$5 - \$6
 Más de \$6

8. ¿Qué características le parecen más importantes a la hora de adquirir estos productos? (Siendo 1 la de menor importancia y 6 la calificación que representa mayor importancia) *

	1	2	3	4	5	6
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aportes Nutricionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Qué factor influiría para que usted decida no comprar estos productos? *

- Mal sabor
 No tiene aportes nutricionales
 Precio muy alto
 Precio muy bajo que le haría dudar de la calidad del producto
 Empaque difícil de manejar por los niños
 Otro: _____

Envase Squeeze: Envase que requiere que se lo aplaste/estire para que salga el producto.



10. ¿Conoce alguna marca en el país que venda bebidas en envase "squeeze"? (Si su respuesta es no pasar a la pregunta 12) *

Otro: _____

11. ¿Qué marca? *

Otro: _____

12. ¿Conoce algo sobre frutas orgánicas? *

- Mucho
 Poco
 Nada

Frutas Orgánicas

Las frutas orgánicas son aquellas que han crecido sin el uso de pesticidas sintéticos, herbicidas o fertilizantes químicos. El objetivo principal de este tipo de frutas orgánicas es el de evitar que los productos químicos que se aplican para protegerlas puedan ser absorbidos por ellas. Adicionalmente se cree que si se usan técnicas orgánicas en el cultivo de frutas permite que el suelo conserve más nutrientes naturalmente así el contenido nutricional de cualquier alimento que haya sido cultivado es más "seguro".

13. ¿Qué frutas orgánicas quisiera encontrar en una bebida a base de leche de coco para sus hijos? *

- Manzana
 Fresa
 Durazno
 Banano
 Otro: _____

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida orgánica a base de leche de coco de 300ml? *

- \$2.00 - \$3.00
 \$3.00 - \$4.00
 \$4.00 - \$5.00
 Más de \$5.00

15. ¿Qué tan interesado estaría en adquirir una bebida en envase squeeze sin azúcar a base de leche de coco y frutas orgánicas? *

- Muy interesado
 Poco interesado
 Nada interesado

16. ¿Qué medio le parece el más idóneo para llamar su atención con este tipo de productos? *

- Redes Sociales
 Propagandas de televisión
 Muestras del producto en lugares públicos
 Anuncios o Periódicos
 Propagandas en hojas volantes
 Otro: _____

17. ¿Qué atributo cree que se debería resaltar más en el empaque del producto? *

- Aportes nutricionales
 El contenido (fruta y leche de coco)
 El logo
 El tipo
 Otro: _____

Figura 15. Encuesta Realizadas

ANEXO 5

Tabla 35. Proveedores de Materia Prima

Proveedor	Materia Prima	País	Ciudad
Organic Life	Frutas locales	Ecuador	Quito
Plasspak	Envase	Ecuador	Quito
Balú Alimentos Orgánicos	Coco	Colombia	

Tabla 36. Plan de Marketing

Descripción	Plan Anual De Introducción												Precio Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Marketing, Publicidad y Marketing Directo														\$ 615,00
Entrega de cupones donde por la compra de 2 bebidas se regalará la tercera gratis.														\$ 360,90
5% de descuento por 5 bebidas en el mes del Día del Niño (junio)														\$ 408,80
Sorteo de tarjetas de regalo por \$10 Coconut Splash entre clientes que suban fotos de la bebida en sus redes sociales utilizando el hashtag CoconutSplash y etiquetando a 3 mamás más.														\$ 2.200,71
Se canjeará por cada 5 envases vacíos un cupón para participar en el sorteo de una bicicleta en el mes de diciembre.														\$ 518,09
Cupón virtual con el 5% de descuento a quienes respondan una pequeña encuesta de satisfacción del cliente. (Por correo)														\$ 11.075,00
Entrega de muestras en lugares clave.														\$ 3.744,00
Entrega de Flyers														\$ 198,00
Página Web														\$ 1.800,00
Redes Sociales														\$ 343,00
Mailing														\$ 21.267,50
Total Mensual	\$ 3.435,20	\$ 1.948,70	\$ 710,55	\$ 1.895,50	\$ 553,70	\$ 3.248,90	\$ 559,05	\$ 250,20	\$ 2.249,00	\$ 1.669,57	\$ 1.082,57	\$ 3.667,57	\$ 21.267,50	

Tabla 37. Indicadores Financieros

Descripción			1	2	3	4	5		
LIQUIDEZ								Promedio %	Industria
Razon Circulante	Activos corrientes	=	2,54	2,73	3,49	1,97	3,16	2,78	15,60
	Pasivos corrientes								
RENTABILIDAD									
ROI	Utilidad neta	=	0,05	0,20	0,39	0,66	1,11	0,48	6,60%
	Inversión inicial								
ROA	Utilidad operativa	=	0,04	0,13	0,19	0,24	0,37	0,19	13,22%
	Activos totales								
ROE	Utilidad neta	=	0,09	0,27	0,34	0,36	0,37	0,29	33,21%
	Patrimonio promedio								
ENDEUDAMIENTO									
Endeudamiento	Pasivo total	=	0,63	0,60	0,53	0,44	0,33	0,51	0,67%
	Activo total								
ACTIVIDAD									
ROT. Capital De Trabajo	Ventas Netas	=	12,12	11,75	15,35	10,15	7,19	11,31	
	A. Corriente - P. Corriente								
ROT. Activo Total	Ventas Netas	=	5,2	5,3	5,3	4,8	5,5	5,22	7
	Activo Total								

Tabla 38. Estado de Situación Financiera

Descripción	0	1	2	3	4	5
Activos	\$ 83.661,81	\$ 83.220,65	\$ 112.543,99	\$ 189.964,86	\$ 302.129,36	\$ 339.563,88
Activos Corrientes	\$ 62.382,54	\$ 62.639,14	\$ 92.660,24	\$ 152.348,86	\$ 265.208,05	\$ 303.293,18
Efectivo	\$ 36.438,52	\$ 2.247,57	\$ 1.082,77	\$ 11.535,45	\$ 97.484,67	\$ 236.033,78
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 13.216,50	\$ 20.194,71	\$ 31.763,76	\$ 38.402,68	\$ 41.227,91
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 2.260,84	\$ 3.382,18	\$ 5.126,95	\$ 6.051,43	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 19.470,03	\$ 27.158,58	\$ 41.137,60	\$ 62.599,98	\$ 74.108,27	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 6.473,99	\$ 17.755,66	\$ 26.862,98	\$ 41.322,71	\$ 49.160,99	\$ 26.031,49
Activos no Corrientes	\$ 21.279,27	\$ 20.581,51	\$ 19.883,75	\$ 37.616,00	\$ 36.921,32	\$ 36.270,69
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 20.803,28	\$ 20.803,28	\$ 20.803,28	\$ 39.233,28	\$ 39.233,28	\$ 39.233,28

