

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE BEBIDAS REFRESCANTES
ELABORADAS A BASE DE HIERBAS NATURALES EN LA CIUDAD DE
QUITO.**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de Empresas

Profesor Guía: Econ. Diego Raza Carrillo.

Autor: César Ormaza Correa.

2007

Agradecimiento

Mi inmensa gratitud para
quienes me apoyaron en
éxitos y fracasos, maestros,
amigos y compañeros.

Un agradecimiento especial
a mi director de tesis,
Econ. Diego Raza,
por haberme brindado la oportunidad
de efectuar el presente trabajo,
así como el tiempo dedicado
y el interés manifestado en todo momento
para el correcto progreso
del plan de negocios.

Y a mi querida Universidad
de la cual llevo
las mejores enseñanzas
y muchas experiencias de vida.

Dedicatoria.

A mi esposa María.

Eres lo más valioso que tengo
y la persona más maravillosa que he conocido,
tendremos que pasar la vida juntos
para agradecerte lo que haces por mi cada día
con tu amor y generosidad.

Te amo, lo mismo
en el día de hoy que en la eternidad,

A mis Padres.

Por creer siempre en mí,
y gracias a sus enseñanzas, su apoyo
y su confianza en mis sueños,
he podido llegar hasta aquí.

A mis hermanos, familia y amigos.

Porque su cariño me ha ayudado a seguir adelante,
aún en los momentos más difíciles.

Y a mis hijos.

Agustina y Julián,
gracias por haberme regalado la dicha de ser padre,
siempre estaré a su lado para protegerlos, amarlos
y guiarlos por un buen camino,
los adoro mis tesoritos.

RESUMEN EJECUTIVO.

El mercado de bebidas ha evolucionado en los últimos años a nivel mundial en vista de la preferencia del consumidor por bebidas que cuiden su salud y no contengan preservantes. Entre este tipo de bebidas se encuentran las aguas naturales que sean beneficiosas para el organismo y brinden la oportunidad llevar un estilo de vida más saludable.

Este es el producto que ofrece la planta envasadora de las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales "VIT AQUA", por lo que el autor ha investigado los productos que ofrece el mercado, y considera una oportunidad de negocio la ausencia de esta clase de bebidas.

VIT AQUA está dirigida a personas que se encuentran entre 15 y 49 años de edad, y pertenecen a los niveles socioeconómicos medio y medio alto, quienes demostraron mayor interés en adquirir el producto, según la información obtenida en la investigación de mercados

En principio la comercialización del producto se la llevará a cabo de manera local, es decir, posicionarla en la ciudad de Quito y conseguir un incremento en las ventas del 17% cada año, acorde a los datos obtenidos del crecimiento de la industria y luego implementar estrategias de desarrollo de mercado, con el fin de explotar nuevas zonas geográficas.

La inversión inicial del proyecto, en términos monetarios, es de ciento sesenta mil trescientos ochenta y seis dólares (160.386 USD), los que generan utilidades considerables sobre la base de los márgenes en el proyecto propuesto ya que demuestran la efectividad del pago y retorno en las inversiones con un bajo riesgo.

Los principales objetivos a mediano y largo plazo son: la introducción del producto a nivel nacional, una integración hacia atrás para no depender en gran magnitud de los proveedores y la calidad de producto que ofrecen y, finalmente, la ampliación de la capacidad de producción con el fin de cubrir la demanda que se requiere para distribuir el producto a nivel nacional.

ÍNDICE.

	<u>PÁGINA</u>
AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA	II
RESUMEN EJECUTIVO	III
TABLA DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
ANEXOS FINANCIEROS	XII

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES.

1. ASPECTOS GENERALES.	1
1.1 TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.	1
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	1
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.	1
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	3
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.	5
1.4.1 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	7
1.4.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	8

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.	9
2.1 MACROENTORNO.	9

2.1.1	FACTORES ECONÓMICOS.	10
2.1.1.1	INFLACIÓN.	10
2.1.1.2	TASA DE INTERÉS.	13
2.1.1.3	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).	15
2.1.1.4	RIESGO PAÍS.	17
2.1.1.5	REMESAS.	19
2.1.2	FACTORES SOCIALES.	21
2.1.2.1	MIGRACIÓN.	21
2.1.2.2	DESEMPLEO.	23
2.1.2.3	ESTILOS DE VIDA.	25
2.1.3	FACTORES POLÍTICOS.	26
2.1.3.1	CANTIDAD Y GRAVEDAD DE PROTESTAS CONTRA EL GOBIERNO.	26
2.1.3.2	CRÉDITOS DEL GOBIERNO A TRAVÉS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO (BNF).	28
2.1.3.3	TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS (TLC).	29
2.1.4	FACTORES TECNOLÓGICOS.	30
2.1.5	DISPONIBILIDAD DE ACCESO A TECNOLOGÍA EN ECUADOR.	31
2.2	MICROENTORNO.	32
2.2.1	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	33
2.2.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	36
2.2.3	AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.	41
2.2.3.1	BARRERAS DE ENTRADA.	41
2.2.3.1.1	ECONOMÍAS DE ESCALA.	42
2.2.3.1.2	DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS.	42
2.2.3.1.3	REQUISITOS DE CAPITAL.	43

2.2.3.1.4	DESVENTAJA DE COSTOS INDEPENDIENTEMENTE DE LA ESCALA.	44
2.2.3.1.5	ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	45
2.2.3.1.6	POLÍTICAS GUBERNAMENTALES.	45
2.2.3.2	BARRERAS DE SALIDA.	46
2.2.4	PRODUCTOS SUSTITUTOS.	47
2.2.4.1	HELADOS.	48
2.2.4.2	BEBIDAS GASEOSAS.	51
2.2.4.3	CERVEZAS COMO BEBIDA DE MODERACIÓN.	55
2.2.4.4	BEBIDAS REHIDRATANTES Y ENERGIZANTES.	57
2.2.5	RIVALIDAD EXISTENTE.	59
2.2.5.1	JUGOS REFRESCANTES.	60
2.2.5.2	JUGOS NATURALES.	62
2.2.5.3	AGUA EMBOTELLADA.	64
CAPITULO III. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO.		
3.	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO.	66
3.1	INTRODUCCIÓN.	66
3.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	66
3.2.1	OBJETIVO GENERAL.	66
3.2.2	OBJETIVOS REFERENTES AL CONSUMIDOR.	67
3.3	HERRAMIENTAS DE MERCADO.	67
3.3.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS.	67
3.3.2	CONSECUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	69
3.3.3	RECOLECCIÓN DE DATOS.	69
3.3.4	ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	71
3.4	INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.	71
3.5	METODOLOGÍA.	78

3.5.1 POBLACIÓN.	78
3.5.2 MUESTRA DE LA POBLACIÓN.	80
3.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	82
3.7 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	106

CAPÍTULO IV. LA EMPRESA.

4. LA EMPRESA.	109
4.1. INTRODUCCIÓN.	109
4.2. MISIÓN.	109
4.3. VISIÓN.	110
4.4. VALORES Y PRINCIPIOS.	110
4.5. OBJETIVO GENERAL.	111
4.6. OBJETIVOS POR ÁREAS FUNCIONALES.	111
4.6.1 OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIO.	111
4.6.2 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN.	111
4.6.3 OBJETIVOS FINANCIEROS.	112
4.7 CADENA DE VALOR Y PROCESOS EN LA EMPRESA.	112
4.7.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?	112
4.7.2 ¿QUÉ PRODUCTO OFRECERÁ LA EMPRESA?	112
4.7.3 ¿CÓMO LO HARÁ?	112
4.7.3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS.	114
4.7.3.1.1 LOGÍSTICA INTERNA.	114
4.7.3.1.2 OPERACIONES.	115
4.7.3.1.3 LOGÍSTICA DE SALIDA.	117
4.7.3.1.4 MARKETING Y VENTAS.	118
4.7.3.2 ACTIVIDADES DE APOYO.	119
4.7.3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	119

4.7.3.2.2	RECURSOS HUMANOS.	121
4.7.3.2.3	TECNOLOGÍA.	121
4.7.3.2.4	ADQUISICIONES.	121
4.8	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.	122
4.8.1	DIAGNÓSTICO – FODA.	123
4.8.1.1	FACTORES INTERNOS.	123
4.8.1.1.1	FORTALEZAS.	123
4.8.1.1.2	DEBILIDADES.	125
4.8.1.2	FACTORES EXTERNOS.	125
4.8.1.2.1	OPORTUNIDADES.	126
4.8.1.2.2	AMENAZAS.	126
4.8.2	PRIMERA ETAPA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.	127
4.8.2.1	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.	127
4.8.2.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.	129
4.8.2.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.	130
4.8.3	SEGUNDA ETAPA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.	131
4.8.3.1	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).	131
4.8.3.2	MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).	133
4.8.3.3	MATRIZ INTERNA-EXTERNA.	135
4.8.3.4	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.	136
4.8.4	TERCERA ETAPA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.	137
4.8.4.1	DECISIÓN ESTRATÉGICA.	137
4.8.4.2	ESTRATEGIA GENÉRICA.	138
4.8.4.3	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).	139

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.

5. PLAN DE MARKETING.	142
5.1. OPORTUNIDAD.	142
5.1.1. SITUACIÓN.	142
5.1.2. OBJETIVOS.	143
5.2. MARKETING ESTRATÉGICO.	144
5.2.1. CONSUMIDOR.	144
5.2.1.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR.	144
5.2.1.2. DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.	144
5.2.1.3. HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES DE LOS CONSUMIDORES.	145
5.2.1.4. PAPELES EN LA COMPRA.	145
5.2.2. MERCADO.	145
5.2.2.1. NIVEL DE DEMANDA.	145
5.2.3. IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA.	147
5.2.4. COMPETIDORES.	147
5.3. MARKETING TÁCTICO.	147
5.3.1. PRODUCTO.	148
5.3.1.1. CICLO DE VIDA Y ESTRATEGIA DE MARKETING.	148
5.3.1.2. BENEFICIOS PARA EL CONSUMIDOR.	148
5.3.1.3. MARCA.	149
5.3.1.4. EMPAQUES Y ETIQUETAS.	150
5.3.1.5. CALIDAD.	150
5.3.1.6. FORMAS DE USO Y CUIDADOS.	150
5.3.1.7. LISTA DE VERIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA.	151
5.3.1.7.1. SUMINISTROS.	151
5.3.1.7.2. INSTALACIONES Y ESPACIO.	151
5.3.1.7.3. EQUIPOS.	151

5.3.1.7.4. PERSONAL TÉCNICO.	152
5.3.2. PLAZA (DISTRIBUCIÓN).	152
5.3.2.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.	152
5.3.2.2. VÍNCULOS CON LOS CANALES.	152
5.3.2.3. LOGÍSTICA DE MERCADO.	153
5.3.2.3.1. EXISTENCIAS.	153
5.3.3. PROMOCIÓN.	154
5.3.3.1. PUBLICIDAD.	154
5.3.3.2. PÚBLICO OBJETIVO.	154
5.3.3.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	155
5.3.3.4. PROMOCIÓN DE VENTAS.	155
5.3.3.5. CUADRO DE PRESUPUESTO PARA PROMOCIÓN.	155
5.3.4. PRECIO.	156
5.3.4.1. OBJETIVO.	156
5.3.4.2. MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS CANALES DE REVENTA.	156
5.4. CONCLUSIONES.	157

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS FINANCIEROS.

6. ANÁLISIS FINANCIERO.	158
6.1. SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES.	158
6.2. ANÁLISIS FINANCIERO.	161
6.3. PUNTO DE EQUILIBRIO.	162
6.4. PLANES DE CONTINGENCIA.	163
6.4.1. MATERIA PRIMA.	164
6.4.2. NUEVOS COMPETIDORES.	164
6.4.3. MERCADO.	164

6.4.4. CAPACIDAD INSTALADA.	165
6.4.5. INVENTARIOS.	165
6.4.6. DISTRIBUIDORES.	165

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	166
7.1. CONCLUSIONES.	166
7.2. RECOMENDACIONES.	167

BIBLIOGRAFÍA.....	169
-------------------	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: MIGRACIÓN CEPAR.....	i
ANEXO 2: PRODUCTORES DE HIERBAS MEDICINALES Y AROMÁTICAS.....	ii
ANEXO 3: BEBIDAS: PRODUCCIÓN, VENTAS Y DEMANDA.....	iii
ANEXO 4: PERFIL DEL PRODUCTO HIERBAS AROMÁTICAS.....	iv
ANEXO 5: VENTAS DE BEBIDAS SUPERMERCADOS LA FAVORITA.....	xx
ANEXO 6: ENCUESTA.....	xxxv
ANEXO 7: MAQUINARIA Y EQUIPO.....	xxxvii
ANEXO 7: LOGO DEL PRODUCTO.....	xl

ANEXOS FINANCIEROS

CUADRO 1: FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	i
CUADRO 2: INVERSIONES.....	i

CUADRO 3: GASTOS GENERALES ANUALES	i
CUADRO 4: NÓMINA DE PERSONAL	ii
CUADRO 5: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	iii
CUADRO 6: PROYECCIÓN DE VENTAS (CANTIDADES)	iv
CUADRO 7: PROYECCIÓN DE VENTAS (VALORES)	v
CUADRO 8: ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS	vi
CUADRO 9: ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL AÑO 0	vii
CUADRO 10: ESTADO DE BALANCE AÑO 1	viii
CUADRO 11: ESTADO DE BALANCE AÑO 2	x
CUADRO 12: ESTADO DE BALANCE AÑO 3	xii
CUADRO 13: ESTADO DE BALANCE AÑO 4	xiv
CUADRO 14: ESTADO DE BALANCE AÑO 5	xvi
CUADRO 15: FLUJO DE EFECTIVO	xviii
CUADRO 16: INFORMACIÓN DE COSTOS DIRECTOS	xix
ANEXOS DE PARÁMETROS	xx
GRÁFICOS	xxi
VALOR DE RESCATE ACTIVOS FIJOS	xxii
COSTO PONDERADO DEL CAPITAL	xxiii
ÍNDICES FINANCIEROS	xxiv

CAPÍTULO I.

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.

Plan de negocios para la formación de una empresa productora y comercializadora de bebidas refrescantes hechas a base de hierbas naturales, en la ciudad de Quito.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1 OBJETIVO GENERAL.

Desarrollar un plan de negocios, que asegure el éxito en la implantación de una empresa que produzca y comercialice bebidas refrescantes hechas a base de hierbas naturales, en la ciudad de Quito.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar el entorno, con el fin de identificar oportunidades y amenazas que se puedan presentar en el desarrollo del presente plan de negocios.
- Investigar el mercado para determinar la aceptación del producto en la ciudad de Quito.
- Determinar los puntos de venta más apropiados para el presente producto.
- Conocer la presentación que debería tener el producto y el precio que estarían dispuestos a pagar los consumidores.
- Determinar qué atributos del producto, son los más representativos y que influyen significativamente en la decisión de compra.
- Establecer las estrategias más apropiadas para posicionar el producto en el mercado.
- Determinar la posibilidad de que el proyecto sea viable financieramente, para satisfacción de los inversionistas.

- Identificar las principales variables de riesgo que influyen en la implantación del presente plan de negocios.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

El autor desea investigar y entregar a la Universidad un plan de negocios efectivo en el que se ponga en práctica los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera universitaria, así como su criterio y conocimientos con el propósito de crear una empresa que genere empleo y excedentes financieros.

El autor ha decidido elaborar un plan de negocios que asegure el éxito de la implantación de una empresa productora y comercializadora de bebidas hechas a base de hierbas naturales, debido que sienten un alto grado de interés por la rama de producción dentro de la carrera de Ingeniería Comercial, lo que hace más estimulante y motivante el desarrollo del proyecto.

Entre otras razones, se eligió este tema como trabajo de titulación, debido a la oportunidad que presenta el mercado para este tipo de productos, como lo pueden demostrar estudios realizados por reconocidas organizaciones nacionales, es el caso de Pulso Ecuador, que en uno de sus informes publicados en el mes de noviembre de 2005, da a conocer que el gasto que realizan las familias ecuatorianas en el rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas, supera los 62 millones de dólares por mes, de los cuáles el 54%

de personas consume productos naturales y bajos en calorías, marcando un nuevo patrón en el estilo de vida de los ecuatorianos.

La investigación de mercado a realizarse en este proyecto, demostrará que lo antes mencionado es uno de los factores relevantes para la aceptación de las bebidas refrescantes hechas a base de hierbas naturales.

La elaboración del presente plan de negocios, toma en cuenta aspectos de la situación del país y de la industria en la que se va a desenvolver la empresa, y que pueden brindar o no oportunidades para la ejecución la misma. En el caso de este proyecto, se analizarán los factores del microentorno y macroentorno, obteniendo así las oportunidades y amenazas, que brinden la posibilidad real de llevar a cabo la ejecución del proyecto.

Gracias a la percepción de todos los estratos de la sociedad, sobre el hecho de que los alimentos cien por ciento naturales son una forma sana de alimentarse, se vislumbra una gran oportunidad con lo referente al producto del presente plan de negocios (Pulso Ecuador, 2005).

La no presencia en el mercado de bebidas refrescantes hechas a base de hierbas naturales, es otro factor que el autor ha tomado en cuenta para iniciar la elaboración del plan de negocios, puesto que brinda la oportunidad

de obtener una considerable participación en el mercado de las bebidas refrescantes, y de esta forma asegurar rentabilidad a los inversionistas.

En la actualidad los productos naturales se han vuelto indispensables dentro de la dieta diaria de las familias, cada vez se busca llevar un estilo de vida más sano, proteger el bienestar de las personas ingiriendo la menor cantidad de químicos posibles (Maldonado, 2005).

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acuerdo a los objetivos que han sido planteados, la recolección de los datos estará basada en la investigación cuantitativa descriptiva, ya que el proyecto se busca determinar los volúmenes de compra de las personas y la aceptación, de las bebidas hechas a base de hierbas naturales como bebidas refrescantes.

Es de suma importancia que la información levantada sea cuantitativa para determinar de mejor manera si existe el mercado suficiente o no para la empresa.

De la misma manera, se utilizarán métodos auxiliares como:

- **Analítico**, con la ayuda de este método se identificarán las variables que afecten el correcto desempeño de la actividad económica de la compañía.

- **Histórico**, se determinará el comportamiento a través del tiempo de las variables que más incidencia tengan en la empresa, motivo del presente plan de negocios.

- **Síntesis**, permite una visión general y clara utilizando la unificación de las variables y sus relaciones.

Para avanzar en la investigación se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Correlacional**, su objetivo es cuantificar el grado de correlación entre variables; pero no explica la causalidad entre ellas.

- **Descriptiva**, ayuda a individualizar los principales aspectos de la investigación.

- **Explicativa**, busca las causas que originan las variables.

- **Exploratoria**, permite un acercamiento con la realidad objeto de estudio, además de obtener los datos para el planteamiento del problema.

1.4.1 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

La investigación utilizará las siguientes fuentes:

- **Fuentes Primarias**, recopilada por medio del contacto directo con los temas de investigación.
- **Fuentes Secundarias**, recopilada a través de libros, estudios previos, revistas especializadas, manuscritos y el Internet.

Los datos se recabarán de la siguiente forma:

- **Grupos Focales**. Es una técnica cualitativa de investigación, que se basa en una discusión en grupo, en la cual las personas que lo componen tienen aspectos comunes y el investigador permite que se hable espontáneamente. Además, permite conocer diferentes opiniones y se puede utilizar antes, durante y después de un proyecto de investigación para obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre determinados servicios y productos.
- **Encuesta**, es la principal forma de recolectar información, se utilizará un cuestionario acorde a los objetivos planteados.
- **Entrevista**, se obtienen datos por medio de una conversación entre dos personas, el investigador y, generalmente, un experto en la

materia a estudiar para acceder a la mayor cantidad posible de información.

- **Observación**, nos da información primaria, gracias al contacto directo con el problema.

1.4.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- **Clasificación**, La información obtenida será clasificada por: lugar de procedencia, técnica de recolección, y tiempo pasado desde su recolección, esto con el fin de saber si necesita actualización o no.
- **Tabulación**, La información cuantitativa tendrá que ser ordenada en tablas de resumen para facilitar su interpretación.
- **Histogramas**, esta herramienta estadística facilita la representación de los datos gracias a los histogramas de frecuencia.
- **Gráficos**, se elaborarán gráficos para una representación más clara de la información obtenida.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

El siguiente análisis tratará sobre las variables que hacen posible, según la óptica del autor, la formación de una empresa productora y comercializadora de bebidas aromáticas embotelladas, en la ciudad de Quito.

2.1 MACROENTORNO.

El estudio del macroentorno consiste en realizar un análisis de aquellas variables externas que, a juicio del autor, pueden representar una oportunidad o una amenaza para el desarrollo del presente plan de negocios.

Según Fred R. David, el estudio del entorno debe tener la capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores que influyen en los negocios, formulando estrategias que permitan aprovechar las

oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que favorecen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las amenazas son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 85).

Para el estudio de estas variables se realizará un análisis PEST¹, en el que se tomarán en cuenta los factores económicos, socioculturales, políticos, y tecnológicos de mayor relevancia en el proyecto.

2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS.

En lo que respecta al ambiente económico, se razonarán aquellos aspectos que intervienen directamente en la empresa y en la decisión de compra del consumidor, para lo cual se analizarán los principales factores que afectan a la economía del país.

2.1.1.1 INFLACIÓN.

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo (Proaño, 2005).

¹ Análisis PEST. Es un análisis del entorno externo que puede afectar a las empresas. PEST es el acrónimo de "Political, Economic, Social and Thechnological" (Político, Económico, Social y Tecnológico). Estos factores externos están normalmente fuera del control de la empresa y pueden ser a menudo una amenaza, pero los cambios en los entornos externos también crean oportunidades.

La inflación está medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU)², a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares (Banco Central del Ecuador [BCE], 2006).

Cuando Ecuador adoptó el sistema de dolarización, después de la crisis financiera de 1999, el indicador de inflación fue disminuyendo de manera acelerada hasta ubicarse en niveles de una sola cifra porcentual (BCE, 2006).

Es indispensable el estudio de la inflación, ya que este permite observar el comportamiento de los precios en una línea de tiempo (*véase cuadro 2.1 Índices de inflación desde Septiembre de 2005 a Agosto de 2006*), así como también el IPC para calcular la ponderación que la población asigna a sus consumos (BCE, 2006).

CUADRO 2.1 ÍNDICES DE INFLACIÓN DESDE SEPTIEMBRE DE 2005 A AGOSTO DE 2006

FECHA	ANUAL	MENSUAL	ACUMULADA
SEP 2005	2.43%	0.72%	2.14%
OCT 2005	2.72%	0.35%	2.49%
NOV 2005	2.74%	0.17%	2.66%
DIC 2005	3.14%	0.30%	2.96%
ENE 2006	3.37%	0.48%	0.48%
FEB 2006	3.82%	0.71%	1.19%
MAR 2006	4.23%	0.65%	1.85%
ABR 2006	3.43%	0.07%	1.92%
MAY 2006	3.11%	-0.14%	1.78%
JUN 2006	2.80%	-0.23%	1.54%
JUL 2006	2.99%	0.03%	1.57%
AGO 2006	3.36%	0.21%	1.79%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Indicadores macroeconómicos.

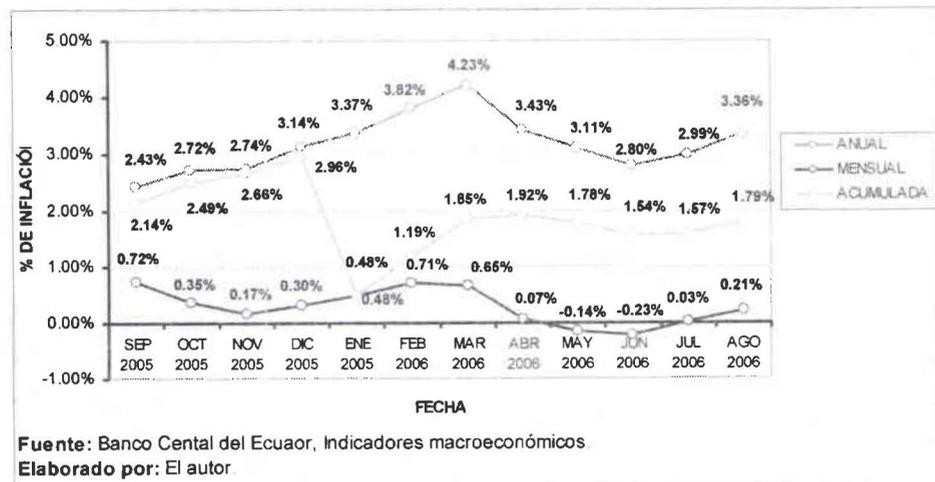
Elaborado por: El autor

² Número que resume las variaciones de los precios de una canasta de bienes, la cual es representativa del consumo de una familia promedio. El índice es un promedio ponderado de los precios de todos los bienes que componen la canasta.

Para el año 2006 se espera que los valores inflacionarios se establezcan nuevamente dentro de las proyecciones del gobierno, ya que en el estimado del año 2005, no estuvo en sus cálculos la introducción de circulante a la economía mediante la devolución de los fondos de reserva a los afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en el mes de septiembre de 2005 (Correa, 2005). Aunque, a juicio del autor, se debe observar el comportamiento de la economía, y la tendencia de la tasa de inflación, por la devolución de fondos de reserva superiores a 1.500 dólares desde del mes de febrero de 2006.

Para la empresa, la tendencia al alza de la inflación (*véase gráfico 2.1 Comportamiento de la Inflación*), es perjudicial, ya que puede traer como consecuencia el alza de precios, y disminución en la cantidad demandada de bienes y servicios (Sachs, Larrain, 747-749).

GRÁFICO 2.1 COMPORTAMIENTO DE LA INFLACIÓN.

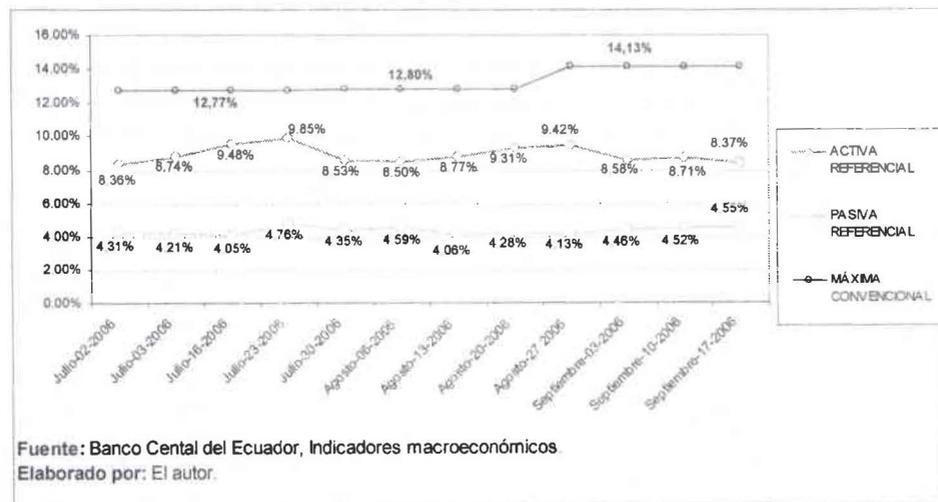


2.1.1.2 TASA DE INTERÉS.

La tasa de interés es el precio del dinero a través del tiempo; como cualquier otro producto, al haber un exceso de oferta de este bien en el mercado financiero, las tasas bajan y en caso contrario con una mayor demanda éstas aumentan. Las tasas de interés son pasivas y activas³.

La tasa activa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación, es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, además de proporcionarles una utilidad, (véase gráfico 2.2, *Tasas de Interés del Sistema Financiero Ecuatoriano*).

GRÁFICO 2. 2 TASAS DE INTERÉS DEL SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO.



³ La tasa pasiva, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos es decir los ahorristas por el dinero captado, la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

La tasa activa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, además de proporcionarles una utilidad.

Gracias al mismo factor que logró la reducción de la inflación, las tasas de interés para créditos han visto sus niveles más bajos en décadas (BCE, 2005), pero no se acercan a los estándares de economías también dolarizadas como la panameña, o salvadoreña, las cuales poseen tasas de interés activas menores al 8% (Trejos, 18).

La tasa de interés, se ha mantenido en niveles elevados (*véase cuadro 2.2, Tasas de interés Trimestre Julio Septiembre de 2006*), por ello se la toma como una amenaza para nuevos negocios, ésta se sitúa en el 14.13% al 17 de septiembre de 2006 (BCE, 2006), y comparándola con la tasa prime⁴ que se ubica en el 7.00%, se pueden observar los elevados costos o márgenes de utilidad que buscan las instituciones del sector financiero.

CUADRO 2.2 TASAS DE INTERÉS TRIMESTRE JULIO SEPTIEMBRE DE 2006

FECHA	ACTIVA REFERENCIAL	PASIVA REFERENCIAL	BÁSICA	LEGAL	MÁXIMA CONVENCIONAL
Julio-02-2006	8.36%	4.31%	2.93%	8.51%	12.77%
Julio-03-2006	8.74%	4.21%	2.94%	8.51%	12.77%
Julio-16-2006	9.48%	4.05%	2.94%	8.51%	12.77%
Julio-23-2006	9.85%	4.76%	2.93%	8.51%	12.77%
Julio-30-2006	8.53%	4.35%	2.93%	8.53%	12.80%
Agosto-06-2006	8.50%	4.59%	2.94%	8.53%	12.80%
Agosto-13-2006	8.77%	4.06%	2.94%	8.53%	12.80%
Agosto-20-2006	9.31%	4.28%	2.95%	8.53%	12.80%
Agosto-27-2006	9.42%	4.13%	2.96%	9.42%	14.13%
Septiembre-03-2006	8.58%	4.46%	2.97%	9.42%	14.13%
Septiembre-10-2006	8.71%	4.52%	2.98%	9.42%	14.13%
Septiembre-17-2006	8.37%	4.55%	2.97%	9.42%	14.13%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Indicadores macroeconómicos

Elaborado por: El autor.

⁴ Tasa a la que los bancos estadounidenses prestan a las grandes corporaciones.

2.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).

El PIB es la medida de valor que hace referencia a los valores monetarios de todos los bienes y servicios finales producidos en una economía durante un determinado período, que puede ser trimestral o anual (Sachs, Larrain, 18).

El PIB puede ser clasificado como nominal o real. En el primero, los bienes y servicios finales son valuados a los precios vigentes durante el período en cuestión, mientras que en el segundo los bienes y servicios finales se valúan a los precios vigentes en un año base (Proaño, 2005).

Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital (Proaño, 2005).

El PIB originario de las ramas petroleras, demuestra lo importante que éstas son para el país; el que un solo producto (petróleo) alcance cerca del 17% del PIB total (*véase cuadro 2.3, Estructura del Producto Interno Bruto*), hace que la economía dependa de este bien y se vea sometida a la fluctuación del precio del barril de petróleo en el extranjero, por esto se lo observa como una amenaza para la economía nacional (BCE, 2006).

CUADRO 2.3 ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO

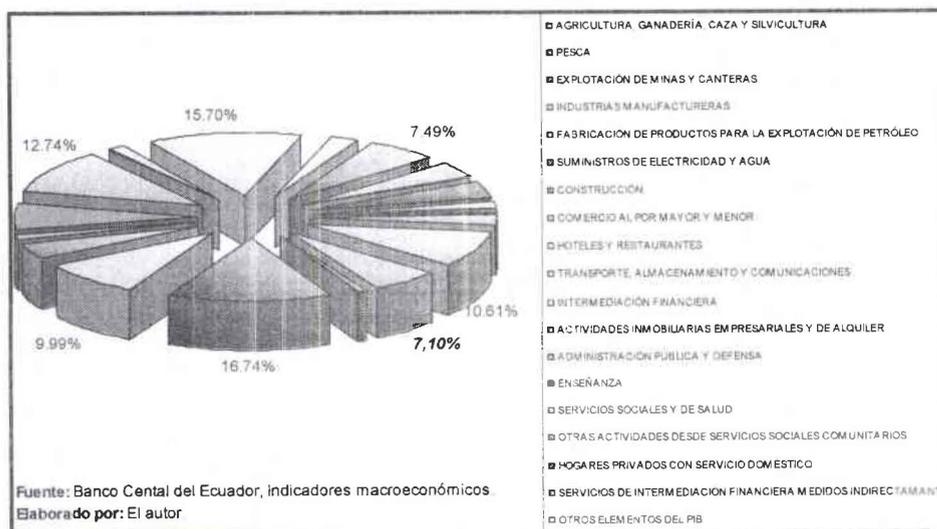
SECTOR	MILES DE USD	VARIACIÓN	APORTE AL PIB
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	2.319.703 00	4 00%	7.10%
PESCA	311.219 00	4 00%	0 95%
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	5.469.809 00	8 00%	16 74%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	3.266.472 00	6 00%	9 99%
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PARA LA EXPLOTACIÓN DE PETRÓLEO	(1.596.501 00)	5 00%	-4 85%
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD Y AGUA	520.364 00	0 30%	1 59%
CONSTRUCCIÓN	2.593.962 00	5 00%	7 94%
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	4.165.090 00	7 00%	12 74%
HOTELES Y RESTAURANTES	626.805 00	9 00%	1 92%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	5.132.062 00	6 00%	15 70%
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	916.875 00	11 00%	2 81%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	2.448.857 00	3 00%	7 49%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA	1.575.580 00	2 00%	4 82%
ENSEÑANZA	1.479.984 00	9 00%	4 53%
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	593.778 00	4 00%	1 82%
OTRAS ACTIVIDADES DESDE SERVICIOS SOCIALES COMUNITARIOS	249.910 00	6 00%	0 76%
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMÉSTICO	49.665 00	2 00%	0 15%
SERVICIOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA MEDIDOS INDIRECTAMENTE	(916.779 00)	1 00%	-2 80%
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	3.467.959 00	5 00%	10 61%
TOTAL	32.684.814.00		100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Indicadores macroeconómicos.

Elaborado por: El autor.

En la actualidad la contribución del sector agroindustrial al PIB se ha mantenido en un promedio del 7% (véase gráfico 2.3, *Estructura del producto interno bruto*), lo que ratifica la expresión de que Ecuador es un país agrícola, pero en el cual no se da un incentivo a la producción tecnificada (Vizcaino, Cortez, 2003).

GRÁFICO 2.3 ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO



Por lo mencionado anteriormente, se presenta la oportunidad de iniciar un proyecto que, además de estar incluido en un importante sector de la economía ecuatoriana, y con alta visión de desarrollo, sea un aporte para mejorar los procesos productivos en la industrialización de hierbas aromáticas naturales.

2.1.1.4 RIESGO PAÍS.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI)⁵ de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras (BCE, 2006).

El EMBI, proporciona una clasificación de los países que son más atractivos para la inversión extranjera directa, a través de indicadores acerca de su situación política y económica (BBC, 1991).

Este indicador está elaborado por firmas internacionales, principalmente por J.P. Morgan, quienes observan cómo las principales consecuencias de un

⁵ Elaborado desde 1994, registra el retorno total que viene del resultado de ganancias en precio y flujos por intereses, producto de la negociación de instrumentos de deuda externa de mercados emergentes. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

alto riesgo país, tienen como resultado una disminución de las inversiones extranjeras y un bajo crecimiento económico.

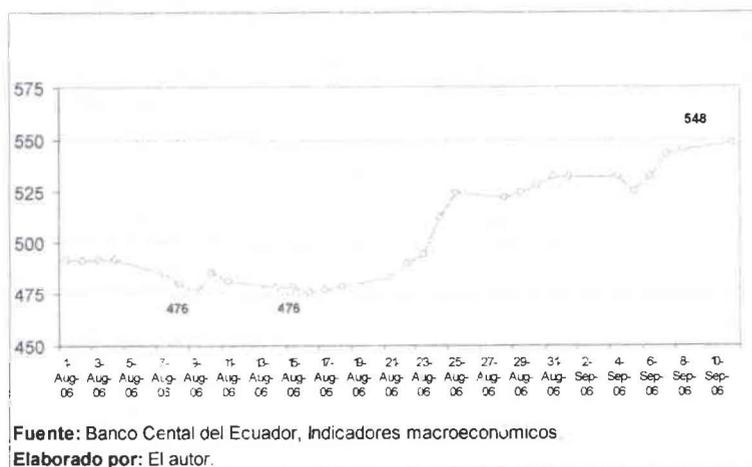
CUADRO 2. 4 RIESGO PAÍS AGOSTO – SEPTIEMBRE DE 2006

FECHA	VALOR
Agosto-01-2006	492
Agosto-02-2006	491
Agosto-03-2006	492
Agosto-04-2006	492
Agosto-07-2006	485
Agosto-08-2006	480
Agosto-09-2006	476
Agosto-10-2006	485
Agosto-11-2006	481
Agosto-14-2006	478
Agosto-15-2006	478
Agosto-16-2006	476
Agosto-17-2006	477
Agosto-18-2006	479
Agosto-21-2006	483
Agosto-22-2006	490
Agosto-23-2006	494
Agosto-24-2006	512
Agosto-25-2006	524
Agosto-28-2006	522
Agosto-29-2006	524
Agosto-30-2006	528
Agosto-31-2006	532
Septiembre-01-2006	532
Septiembre-04-2006	532
Septiembre-05-2006	525
Septiembre-06-2006	532
Septiembre-07-2006	543
Septiembre-08-2006	545
Septiembre-11-2006	548

Fuente: Banco Central del Ecuador, Indicadores macroeconómicos.

Elaborado por: El autor.

GRÁFICO 2. 4 RIESGO PAÍS AGOSTO – SEPTIEMBRE DE 2006



La inestabilidad disminuye la confianza que tengan los inversionistas hacia posibles proyectos en el país o simplemente eleva los costos de dichas inversiones, pues cuanto mayor es el riesgo, menos proyectos de inversión son capaces de obtener una rentabilidad acorde con los fondos colocados. (BBC, 2001), por lo tanto, la opinión respecto a esta variable es tomarla como una amenaza.

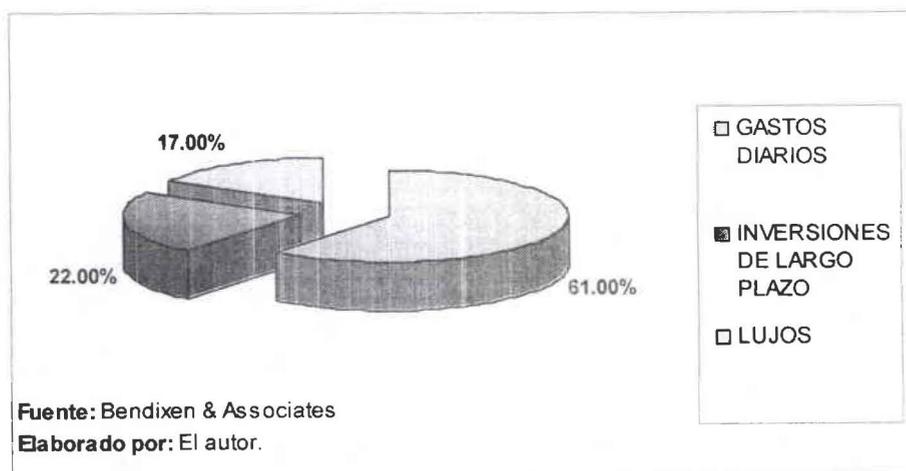
Su evolución en Ecuador está ligada especialmente los sucesos que puedan ocurrir en la política nacional, más que a factores de orden técnico, así desde hace algunos años su comportamiento es errático, con alzas pronunciadas en cada crisis suscitada y bajas moderadas una vez conseguida cierta calma, (*véase cuadro 2.4 y gráfico 2.4, Riesgo País Agosto – Septiembre de 2006*).

2.1.1.5 REMESAS.

Uno de los mayores problemas que ha enfrentado en Ecuador la población de menores recursos es la falta de acceso a créditos por parte de las instituciones financieras. Esto no ha permitido el desarrollo de labores productivas pequeño y microempresariales. En consecuencia, al no cumplir con las exigencias de solvencia de los bancos, los sectores de menores ingresos no son sujetos de crédito. Pero gracias al flujo de remesas, dichos sectores reunirían hoy una importante cantidad de dinero que antes jamás tuvieron (Acosta, López, Villamar, 2005).

Aunque el total de remesas es importante, la inversión que de él se deriva es comparativamente baja, pues los destinatarios tienen otras prioridades. En efecto, según una investigación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el 61% de los receptores de remesas en Ecuador usa ese dinero en gastos diarios, como el pago de renta, la compra de alimentos o medicinas. Sin embargo, y a pesar de ser menores que el gasto diario, las inversiones de largo plazo ocupan una proporción considerable, ya que alcanzan el 22% de los envíos (véase gráfico 2.5 *Destino de las Remesas*). Entre éstas está la formación de negocios, los ahorros, compra de propiedades y gasto en educación.

GRÁFICO 2. 5 DESTINO DE LAS REMESAS.



En el estudio realizado por el BID, se puede observar que en el 66% de los casos estudiados las mujeres son quienes reciben el dinero, lo que hace posible un cambio en su orientación laboral, pues muchas de ellas dejan sus labores diarias del hogar para convertirse en microempresarias. Es por esto

que los migrantes, al igual que sus familiares, tienen mayores ingresos y niveles de instrucción que el promedio en los ecuatorianos, por lo que la oportunidad para el desarrollo de una nueva empresa, se da al momento de considerarlos pequeños inversionistas de nuevos negocios.

Una restricción para la inversión aún de pequeños empresarios, aparte de las condiciones desfavorables que para ello existen en el país, es el compromiso del pago de la deuda adquirida para solventar el viaje. En efecto, de acuerdo con investigaciones realizadas en Quito y varios cantones rurales de Loja, zonas afectadas fuertemente por la migración, al menos el 20% de los receptores en los primeros años, destina las remesas al pago de la deuda, lo que restringe el monto susceptible de ser invertido (BID, 2005).

2.1.2 FACTORES SOCIALES.

2.1.2.1 MIGRACIÓN.

A partir del año 2000, la migración fuera del país se ha convertido en un fenómeno central tanto desde la perspectiva económica como de la social (Hinostroza, 2005).

Tras la crisis que vivió Ecuador en 1999, muchos ecuatorianos decidieron emigrar fuera de su territorio (*ver gráfico 2.6 Año de Migración*), en busca de una mayor cantidad de ingresos y una mejor calidad de vida, encontrando en: España, Italia, y EE.UU. los sitios de preferencia para ofertar su trabajo (*ver gráfico 2.7 Países de destino de los migrantes*), produciendo al interior del país un desequilibrio en la oferta de mano de obra tanto calificada, como no

calificada, (Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social [CEPAR], 2005).

A juicio del autor, esta variable afectaría en parte al desarrollo del plan de negocios, ya que en Ecuador la migración ha llegado a niveles preocupantes, pues la mano de obra calificada, que tiene más deseos de trabajar, es la que en mayor parte busca abandonar el país. (CEPAR, 2005).

Por otro lado, la migración puede convertirse en una oportunidad por el total de envíos de dinero que se realizan desde el exterior, como se puede observar en el inciso 2.1.1.5 (Remesas).

GRÁFICO 2.6 AÑO DE MIGRACIÓN

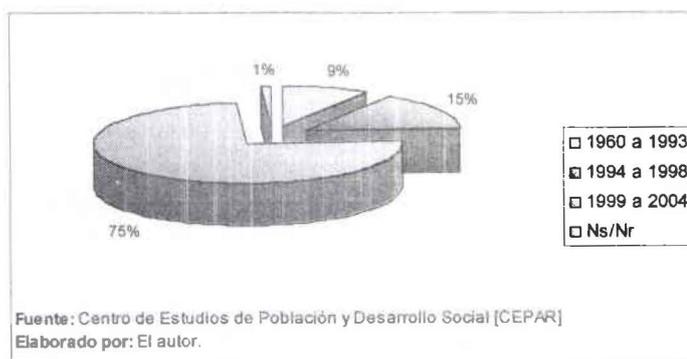
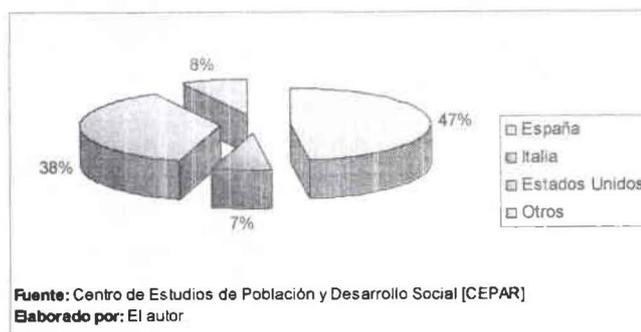


GRÁFICO 2.7 PAÍSES DE DESTINO DE LOS MIGRANTES.



2.1.2.2 DESEMPLEO.

El desempleo es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA)⁶ que se encuentra involuntariamente inactiva, sin ninguna relación de dependencia con algún empleador (Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales [ILDIS], 2005).

El subempleo es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona se encuentra por debajo del límite aceptable (ILDIS, 2006).

El coste económico del desempleo es ciertamente alto, pero el social es enorme. Ninguna cifra monetaria refleja satisfactoriamente la carga humana y psicológica de los largos períodos de persistente desempleo involuntario. La tragedia personal del desempleo ha quedado demostrada una y otra vez (Jumbo, 2002).

La pérdida de un ingreso fijo, es la causa de un sin número de problemas tanto en el individuo como en la sociedad en la cual se desarrolla, Así se pueden citar los siguientes: deterioro de la salud física y psicológica, pérdida de la autoestima, destrucción del núcleo familiar, descuido de las habilidades para el trabajo,

⁶ Población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo. Es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Teóricamente se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni recluidos.

inseguridad para buscar un nuevo trabajo, altos índices de deserción estudiantil (en los hijos), incremento de los índices delincuenciales (Jumbo, 2002).

El comportamiento en los últimos años de este indicador tiene una tendencia creciente (véase cuadro 2.5 y gráfico 2.8 Índice de desempleo entre 1996 y 2005), esto se debe a falta de inversión y a la poca asignación de recursos hacia algunos aparatos productivos del Ecuador como por ejemplo: la agricultura, el turismo, la manufactura, la construcción (Diario El Comercio, 2005).

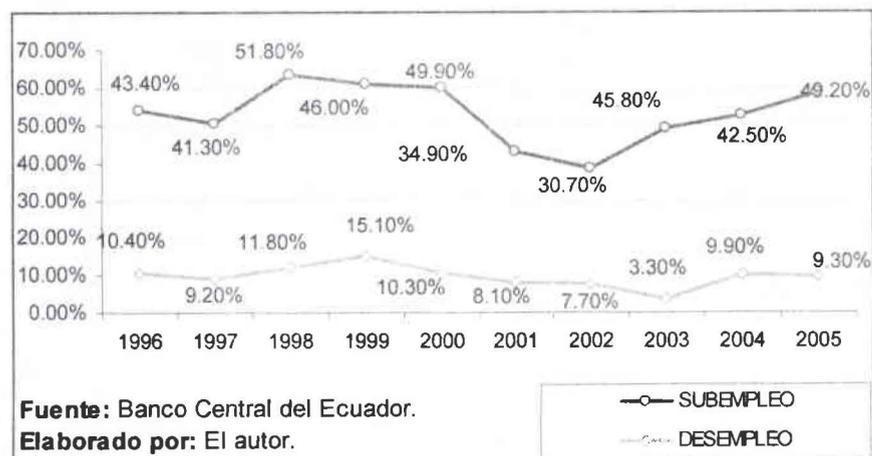
CUADRO 2.5 DESEMPLEO ENTRE 1996 Y 2005

AÑOS	DFSEMPLEO	SUBEMPLEO
1996	10.40%	43.40%
1997	9.20%	41.30%
1998	11.80%	51.80%
1999	15.10%	46.00%
2000	10.30%	49.90%
2001	8.10%	34.90%
2002	7.70%	30.70%
2003	3.30%	45.80%
2004	9.90%	42.50%
2005	9.30%	49.20%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Indicadores macroeconómicos

Elaborado por: El autor.

GRÁFICO 2.8 ÍNDICE DE DESEMPLEO ENTRE 1996 Y 2005.



Este factor es considerado, desde el punto de vista de empleadores, como una oportunidad, ya que se puede encontrar mano de obra calificada capaz de trabajar en cualquiera de las áreas funcionales de la organización.

2.1.2.3 ESTILOS DE VIDA.

El estilo de vida es un conjunto de actitudes o comportamientos que desarrollan las personas tales como: la manera de vestirse, la forma de ser y la alimentación en cada región, y éstas en unos casos son saludables y en otros nocivos para la salud.

En la actualidad los productos naturales se han tornado necesarios dentro de la dieta habitual de las familias, cada vez se busca llevar un modo de vida más saludable y preservar el bienestar de las personas ingiriendo la menor cantidad posible de químicos (Maldonado, 2005).

Según publicaciones realizadas por Pulso Ecuador en la ciudad de Quito, a noviembre de 2005 el rubro más alto dentro del consumo familiar era el de alimentos y bebidas no alcohólicas, alcanzando los 62,2 millones de dólares mensuales, de los cuáles el 54% de personas consume los productos bajos en calorías y naturales, marcando un nuevo patrón en el estilo de vida de los ecuatorianos.

La sociedad ecuatoriana muchas veces se inclina por seguir tendencias o modas (Pulso Ecuador, 2004), lo que representa una oportunidad para el

plan de negocios, ya que la gente puede encontrar en las bebidas aromáticas, un producto que satisfaga las necesidades derivadas de las nuevas preferencias alimenticias de la familia.

2.1.3 FACTORES POLÍTICOS.

Son todas aquellas variables que pueden influir en las actividades de una organización como resultado del proceso o el clima político, y para el análisis de estos factores se deben considerar: las leyes, las normas, los reglamentos, los sistemas de gobierno y el ambiente político presente y futuro (David, 121).

2.1.3.1 CANTIDAD Y GRAVEDAD DE PROTESTAS CONTRA EL GOBIERNO

Previo la dolarización de la economía, las crisis políticas estaban atadas a crisis económicas, pues la incertidumbre generaba que los ecuatorianos detengan toda decisión de inversión y busquen refugiar sus ahorros en lugares seguros y en monedas con poca devaluación. Todo esto derivaba en un estancamiento del sector real de la economía, disminuyendo la producción y la creación de puestos de trabajo, es decir, incertidumbre política más moneda devaluable igual incremento de la pobreza (Instituto Ecuatoriano de Economía Política [IEEP], 2005).

En los últimos diez años (1996-2006), Ecuador ha tenido siete presidentes⁷, lo que es muestra preocupante de la inestabilidad política que sufre la población y la pérdida de confianza en las instituciones democráticas.

Durante el período de gobierno del Dr. Alfredo Palacio (2005-2007), Ecuador ha sufrido una serie de paralizaciones de ciertos sectores, que han llevado al país a crisis sociales y económicas (Diario El Comercio, 2006); entre las principales causas de protesta se puede mencionar: la asignación de recursos económicos para los gobiernos provinciales y municipales, la declaración del estado de emergencia en las provincias perjudicadas por el invierno del año 2006, la caducidad del contrato con la petrolera Occidental (OXY) y, la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos (TLC), que será analizado mas adelante.

Ante una situación de incertidumbre como la que vive Ecuador, el factor que analiza, se convierte en una amenaza para emprender un proyecto de inversión, debido que las protestas contra el gobierno traen consigo crisis sociales y económicas que elevan el riesgo país, como se puede observar en el acápite 2.1.1.4 (Riesgo País).

⁷ Desde 1996 hasta 2006, han pasado por Carondelet los siguientes Presidentes de la República: Ab. Abdalá Bucaram (1996-1997), Dra. Rosalía Arteaga (1997), Dr. Fabián Alarcón (1997-1998), Dr. Jamil Mahuad (1998-2000), Dr. Gustavo Noboa (2000-2003), Ing. Lucio Gutiérrez (2003-2005) y, Dr. Alfredo Palacio (2005-2007).

2.1.3.2 CRÉDITOS DEL GOBIERNO A TRAVÉS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO (BNF).

En una entrevista radial realizada al entonces gerente del BNF, Ing. Alex Alcívar (marzo de 2004), en el programa Economía y Finanzas que mantiene el Colegio de Economistas del Guayas, se pudo conocer el nuevo giro de esa institución como Banca de Desarrollo, que ahora contribuye a la reactivación de la economía facilitando crédito a los sectores poblacionales marginados por la banca privada formal, sea por el alto costo financiero, la baja rentabilidad y el alto riesgo que representan sus actividades o la falta de requisitos para convertirse en sujeto de crédito.

Para dicho efecto, se dijo en la entrevista, que se destinaron 250 millones de dólares con el fin de otorgar créditos a la actividad productiva y comercial del campo y la ciudad, preferentemente al sector de la agricultura, microempresarios, y comerciantes hasta un monto de USD 5.000 con tasa de interés del 8% y un plazo máximo tres años. Además, a partir de abril de 2004, con los fondos de la Corporación Financiera Nacional entregan créditos a la pequeña y mediana empresa (PYMES) hasta un monto de USD 30.000 a la tasa anual del 9% (BNF, 2006).

Esta variable, desde el punto de vista del autor, constituye una oportunidad para negocios agroindustriales, ya que al existir créditos en el sector agrícola, el producto de este plan de negocios no tendría obstáculos para adquirir materia prima.

2.1.3.3 TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS (TLC).

Los Gobiernos de Ecuador y de Estados Unidos, acordaron a fines de noviembre de 2003, iniciar las negociaciones destinadas a la firma de un Tratado de Libre Comercio (TLC). Esta iniciativa se inscribe en el contexto de la paralización experimentada por las negociaciones para establecer una Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y de las tendencias dominantes que promueven la liberalización del comercio y que han dado lugar a la firma de varios Tratados de Libre Comercio entre países de la región y de éstos con los Estados Unidos de Norteamérica y la Unión Europea y, más recientemente, también con países del Asia (Morales, Parada, Torres, 2005).

La firma de un tratado de libre comercio con la principal potencia económica del mundo implica compromisos de largo plazo que incidirán muy profundamente en la estructura productiva y social, con sectores ganadores, pero también perdedores, lo cual abre simultáneamente grandes expectativas y profundos temores en la sociedad (Morales, Parada, Torres, 2005).

La agricultura es el sector sensible por excelencia y por ello economías y bloques con grados de desarrollo muy superiores a los de la región tienden a proteger su agricultura frente al exterior (Maldonado, 2005).

El TLC se presenta como una encrucijada para muchos sectores de la economía ecuatoriana, ya que si bien algunos se verán afectados otros resultarán ganadores con la firma del tratado (Instituto Ecuatoriano de Política Económica, 2005).

El tratado de libre comercio es una oportunidad para este tipo de negocios, porque el tema plantas medicinales, no esta dentro de las mesas de negociación, lastimosamente el tema agrícola ha sido uno de los más rezagados en las mesas de negociación debido a la controversia que se da en el tema de los subsidios que otorga el Gobierno de Estados Unidos a sus Agricultores. (Morales, Parada, Torres, 2005).

2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta en el momento de formular estrategias. Estas fuerzas afectan considerablemente: los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones dentro de una industria (David, 125).

Según el autor, para la elaboración de nuevas tecnologías o la utilización de las ya existentes, se requiere de un esfuerzo establecido y metódico, que comprende el tomar acciones en el adelanto tecnológico y en el proceso de investigación y desarrollo de productos.

Uno de los aspectos fundamentales es la puesta a prueba de reformas o nuevas ideas que en procesos, productos y servicios se creen y se quisieran introducir a los procesos productivos existentes.

2.1.4.1 DISPONIBILIDAD DE ACCESO A TECNOLOGÍA EN ECUADOR.

La Globalización en el mundo, exige que Ecuador se embarque en un proceso de modernización mediante la adaptación y desarrollo de nuevos sistemas de producción de gran escala con la ayuda de tecnologías de automatización y control en los procesos industriales y de explotación de recursos naturales como: petróleo, minerales, hídricos, agrícolas, entre otros.

La oportunidad de obtener una fuente de asistencia para procesos productivos en los que se requiera implementación de tecnología, se la puede encontrar en las facultades de ingeniería de ciertas universidades ecuatorianas, tal es el caso de la Escuela Politécnica Nacional (EPN), que cuenta con una Facultad de Ingeniería Electrónica y de Control, en la que sus miembros son estudiantes y profesionales capaces de resolver el problema de optimización del sector industrial mediante la automatización y el control de procesos industriales que permitan tener mayor eficacia y eficiencia para afrontar exitosamente la competitividad dentro de la globalización de la economía y el comercio a través de una mejora en la calidad y reducción de costos de producción (EPN, 2006).

Todo adelanto en instalaciones y medios que ayuden a mejorar la los procesos de fabricación y comercialización del producto de este plan de negocios, son oportunidades que deberán ser analizadas posteriormente, mediante la investigación a profundidad los adelantos en tecnología que se den en la industria a la cual va a pertenecer el proyecto.

2.2 MICROENTORNO.

A diferencia de las variables analizadas en el macroentorno, que afectan de manera similar a todas las empresas, los factores a ser estudiados en esta parte del proyecto tienen una orientación más centrada a lo que pueda sucederle a un negocio dentro de una industria.

El microentorno está compuesto por aquellas organizaciones, instituciones, entidades e individuos con los que la empresa interactúa directamente, es decir, el conjunto de factores del entorno que afectan de modo particular a un conjunto de negocios del sector en el cual actúa una empresa. A esto se lo puede llamar análisis de la industria (Landázuri, 2005).

Es factible definir a una industria como un conjunto de empresas que brindan productos y servicios que son sustitutos cercanos uno del otro, es decir, que éstos satisfacen las mismas necesidades del consumidor, y para realizar un análisis del microentorno, es importante que se identifique la industria en la que compite una compañía (Hill, Jones, 42).

El análisis de la industria hace referencia a la parte que está más cercana a una empresa y está compuesta por todos los actores que intervienen en la relación de intercambio, en otras palabras, se debe estudiar a los consumidores, a los competidores y a los proveedores (Giménez, 2001).

Para este estudio, Michael Porter habla acerca de cinco factores que hacen posible el analizar la industria a la que va a pertenecer un negocio (David, 141-142). En el desarrollo del presente plan de negocios, se deberá realizar el análisis de la industria de bebidas no alcohólicas, a través de:

- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Productos sustitutos.
- Rivalidad existente.

2.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.

Una industria no será atractiva cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más

crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás⁸, (Porter, 44)

Si los clientes están concentrados en un solo lugar, o si compran grandes volúmenes de un producto, su poder de negociación aumenta y la competencia dentro de la industria se hace más intensa, para esto las empresas proporcionan servicios extras a sus clientes, con el propósito de ganarse su lealtad (David, 143).

Otro factor que influye para elevar el poder de negociación de los consumidores, es el que dentro del sector los productos no sean diferenciados, y debido a esto los clientes demandan mayores garantías y menores precios de transacción (David, 144).

El poder de los consumidores aumenta si: está concentrado y compra grandes volúmenes respecto a las ventas del productor; cuando la industria es fragmentada y el costo de cambio de proveedor no afecta al consumidor; las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos del comprador; cuando los consumidores plantean una amenaza de integración hacia atrás (Porter, 45).

En Ecuador, las grandes cadenas de supermercados e hipermercados como Supermercados la Favorita (Supermaxi, Megamaxi, Aki), Importadora el

⁸ La Integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores

Rosado (Hipermarket), Tiendas Industriales Asociadas (Almacenes TIA) y Supermercado Santa Isabel/Santa María, poseen un alto poder de negociación como compradores (Zamora, 2004).

En el período comprendido entre los años 1999 y 2004, estas empresas duplicaron su número de tiendas y triplicaron sus ventas a nivel nacional (véase cuadro 2.6, *Estimados de ventas totales, ventas en alimentos en millones de dólares y número de tiendas de las principales cadenas de supermercados en Ecuador para 1999 y 2003*). (M+M Planet Retail, 2004).

CUADRO 2.6 ESTIMADOS DE VENTAS TOTALES, VENTAS EN ALIMENTOS EN MILLONES DE DÓLARES Y NÚMERO DE TIENDAS DE LAS PRINCIPALES CADENAS DE SUPERMERCADOS EN ECUADOR PARA 1999 Y 2003

CADENA	VENTAS TOTALES		VENTAS ALIMENTOS		NÚMERO DE TIENDAS	
	1999	2003	1999	2003	1999	2003
SUPERMERCADOS LA FAVORITA	173	570	144	351	28	50
IMPORTADORA EL ROSADO	92	293	54	179	23	30
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS	60	93	54	78	28	44
SUBTOTAL	325	956	252	608	79	124
OTRAS EMPRESAS	1 08	1 403	960	1 409		
Total ventas del sector moderno de distribución de abarroterías SDMA	1.405	2 356	1 212	2 017		

Fuente: M+M Planet Retail, 2004; Alarcón, 2002; Blanco, 1999; Brito, 2004; Superintendencia de Compañías, 2004

Elaborado por: El autor.

Otro factor que influye en su poder de negociación es el gran volumen de compras que realizan y a su alta participación en el mercado, (véase cuadro 2.7, *participación en el mercado detallista de diferentes agentes en 1999 y 2003*), por lo que con estos antecedentes, las grandes cadenas de supermercados

representarán para el presente proyecto una amenaza a la que se deberá enfrentar, pues las condiciones que éstos imponen suelen perjudicar a los comerciantes con bajo poder de negociación.

CUADRO 2.7 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DETALLISTA DE DIFERENTES AGENTES EN 1999 Y 2003

<i>PATICIPACION EL EL MERCADO DETALLISTA DE DIFERENTES AGENTES AÑOS 1999 Y 2004</i>			
	1999	2004	
SUPERMERCADOS	35%	40%	SUPERMERCADOS
MERCADOS MAYORISTAS	30%	25%	MERCADOS POPULARES
TIENDAS DE ABARROTERÍA	20%	15%	TIENDAS DE ABARROTOS
DELICATESSENS	5%	10%	TIENDAS PEQUEÑAS INDEPENDIENTE
MERCADOS MINORISTAS	5%	10%	MINI MARTS
MINI MARTS	5%		

Fuente: M+M Planet Retail, 2004; Alarcón, 2002; Blanco, 1999; Brito, 2004; Superintendencia de Compañías, 2004
Elaborado por: El autor.

Por otra parte, existen compradores con bajo poder de negociación, en este grupo pueden encontrarse las tiendas, quienes compran bajos volúmenes de producto y no pueden influir en el precio de venta ni en las condiciones de pago a los proveedores, lo que representa una oportunidad que debe ser aprovechada por este negocio.

2.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Si al

proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante⁹, el ingreso a una industria será más difícil, (Porter, 44).

El tema hierbas medicinales y aromáticas, su uso y potencial para la industrialización es un tema muy comentado en los últimos años en Ecuador. A diario se pueden observar artículos de prensa en los cuales se recopilan experiencias acerca del interés de diversos productores por involucrarse en esta actividad (Corporación para las exportaciones e inversiones [CORPEI], 2001).

La preocupación a nivel mundial por el cuidado del organismo, ha dado lugar para que la medicina haya tomado como parte esencial de su actividad compuestos derivados de plantas, y gran parte de la población, especialmente dentro de los países en vía de desarrollo, depende de la medicina tradicional para suplir sus requerimientos de salud diarios. El uso de medicamentos elaborados con plantas está muy difundido en varios países industrializados, y numerosos fármacos tienen una base o son derivados de componentes de plantas. Así también los cosméticos y otros productos de uso en el hogar pueden contener plantas con valores medicinales o terapéuticos (Buitrón, 1999).

En la provincia de Chimborazo, aproximadamente mil familias se dedican a este negocio, al igual que en Morona Santiago, Loja y Bolívar, donde sus

⁹ La Integración hacia adelante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas.

pobladores han remplazado los cultivos tradicionales de hortalizas y vegetales por los de hierbas medicinales, aromáticas y de especias (Diario El Hoy, 2005).

Rosa Guamán, gerente de la planta procesadora de Jambi Kiwa de propiedad de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales del Chimborazo, ubicada en la vía Riobamba-Yaruquíes, asegura que los indígenas y campesinos, que se benefician del proyecto, ven en la siembra de plantas medicinales una nueva alternativa de ingresos, frente a los bajos rendimientos económicos de los cultivos más tradicionales, como el de la papa (Diario El Hoy, 2005).

Además de sembrar plantas y especias para exportación, los campesinos e indígenas están trabajando en la medicina andina, que es la revalorización de las recetas de los ancestros para curar ciertos males (Diario El Hoy, 2005).

La mayoría de plantas comercializadas salen directamente del bosque de las regiones de la Amazonía y Sierra principalmente, y se distribuyen hacia Pastaza, Puyo, Tena, Sucumbíos, Ambato y Riobamba. Desde ahí salen a los principales puertos y mercados. Ambato, una de las ciudades más comerciales del país, es el mayor centro de acopio y distribución, al por mayor, de plantas medicinales provenientes de las tres regiones del país (Buitrón, 1999).

Hay plantas de la Sierra que se venden en mercados de la Amazonía y de la Costa y también algunas especies de la Amazonía y de la Costa son comercializadas en la Sierra (Buitrón 1999).

Las plantas medicinales de la Costa se distribuyen principalmente desde el mercado de Cuenca, donde llegan desde el lugar de origen transportadas en camiones. La venta por catálogos se la realiza en centros comerciales. La mayoría de productos naturales llegan ya procesados a la costa.

La oferta es limitada por varios motivos, comenzando con el sistema de recolección y transporte rudimentario, que hacen que muchas plantas se dañen hasta llegar a su destino. Mientras la industria informal acepta éstas, la industria seria busca materia prima de calidad, e inclusive se ve obligada a importar. (Buitrón 1999).

La fase comercial aunque sea informal, está más avanzada que la fase de investigación e industrialización en el país.

La estructura de la industria y el comercio de las hierbas esta representada arriba del 90% por productores pequeños. Ellos venden su producción al mercado interno.

Se estima que un 10% de todas las pequeñas industrias del país se basa en diferentes productos forestales no maderables (Wunder en Buitrón 1999), en

donde encajan las plantas medicinales entre otros productos primarios del bosque.

En 2003 se inició un proyecto, a través de un programa de cooperación entre la CORPEI, la Embajada Real de los Países Bajos y con la asistencia técnica del organismo Center for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) de Holanda.

Todo comenzó con un proceso de capacitación para cumplir con los estándares de calidad que exigen los mercados externos. Las familias indígenas y campesinas que participan en este proyecto tienen sus cultivos en los huertos de sus casas, que generalmente no sobrepasan la hectárea, luego cada comunidad reúne su producción y la entrega a catorce empresas procesadoras que se encargan de elaborar la materia prima y los productos terminados con destino a las industrias cosmética, farmacéutica y alimenticia del país y del exterior.

Al momento, producen ocho tipos de té, basados en las formulaciones de sus ancestros, que sirven para adelgazar, como expectorantes, diuréticos, para el buen funcionamiento del hígado y la bilis, para la desparasitación, como desinfectantes, para enfermedades de la piel y hasta para calmar los nervios (Jambi Kiwa). Algunas muestras de estas fórmulas ya han sido enviadas a Centroamérica.

María José Borja, coordinadora sectorial de Promoción y Exportaciones de la CORPEI, indica que también se comercializan en los supermercados locales, pero las formulaciones andinas aún no pueden entrar al mercado europeo porque reglamentos de la Unión Europea no permiten la importación de productos que tengan más de tres plantas medicinales juntas.

2.2.3 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

En este punto del desarrollo del plan de negocios, se analizarán principalmente las barreras de entrada y de salida que puedan existir para un nuevo negocio dentro de la industria.

2.2.3.1 BARRERAS DE ENTRADA.

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras que estén presentes, sumadas a la reacción que puedan tener los competidores existentes hacia quien entra en el mercado. Si las barreras son altas, la amenaza para que un nuevo negocio aparezca será baja (Porter, 47).

Michael Porter en su libro "Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", toma en cuenta seis factores que actúan como barreras para el ingreso de nuevos negocios dentro de un sector, éstos son:

- Economías de escala.
- Diferenciación en los productos.

- Requisitos de capital.
- Costos de cambio de proveedor por parte del consumidor.
- Acceso a canales de distribución.
- Políticas gubernamentales.

2.2.3.1.1 ECONOMÍAS DE ESCALA.

Cuando una empresa tiene altos volúmenes de producción, éstos le permiten reducir sus costos unitarios, y de este modo hacer difícil el ingreso de un nuevo competidor con precios bajos (Muñiz, 1997).

La industria de bebidas no alcohólicas, en Ecuador, es un sector que aprovecha muy bien la utilización de economías de escala, ya que al ser fabricantes de productos de consumo masivo, su producción es tal que les permite reducir al máximo sus costos unitarios de producción, por lo que este factor puede considerarse una oportunidad si se tiene la suficiente capacidad de planta como para conseguir esta reducción de costos (Tobar, 2005).

2.2.3.1.2 DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS.

La diferenciación del producto viene dada por el valor agregado que el consumidor perciba del bien o servicio que recibe, por lo que se deberá analizar en el siguiente capítulo (*Capítulo 3: investigación de mercado*), las preferencias de consumo de los clientes y lo que esperan recibir del producto a cambio del precio que ellos pagan (Andrade, 2005).

Los factores que diferencian a los productos de una empresa pueden ser: los sistemas de distribución de la compañía, la identificación de la marca y lealtad de los clientes, el servicio al cliente, las estrategias comerciales de la empresa, entre otras (Porter, 29).

El producto que se desarrolla en este plan de negocios tiene bajas barreras de imitación, por lo que la diferenciación del producto puede ser considerada como una amenaza, a menos que se posea un sistema eficiente de distribución, o un alto porcentaje de los recursos de la empresa dedicado al marketing del producto, para posicionarlo en la mente del consumidor.

2.2.3.1.3 REQUISITOS DE CAPITAL.

Si la empresa tiene fuertes recursos financieros, tendrá una mejor posición competitiva frente a compañías más pequeñas. Esta posición competitiva, le permitirá sobrevivir más tiempo ante una guerra de desgaste¹⁰, invertir en activos que otras compañías no lo pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional. En la actualidad la mayoría de los países del mundo han promulgado leyes antimonopólicas tratando, por lo menos en teoría, de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos (Muñiz, 1997).

¹⁰ Situación en la que una empresa depreda a otra y en el futuro se convierte en monopolista.

En el caso de este plan de negocios, se considera una oportunidad debido que la necesidad de fuertes cantidades de capital para entrar en un mercado es una barrera de entrada alta. Cuánto mayor sea la inversión necesaria, mayor será la barrera y consecuentemente mayores serán las dificultades de entrada de nuevos competidores (Universidad Arturo Prat UNAP, 2004).

Este mismo factor se puede ver como una amenaza debido que la banca no otorga crédito a las pequeñas y medianas empresas con tanta facilidad, ya que para acceder a uno de estos préstamos, es necesario cumplir con una serie de requisitos entre los cuales se puede anotar: el ofrecer garantías por el 140% del crédito que otorgan las instituciones financieras.

Si se realiza seriamente un plan de negocios, existirá la posibilidad de llamar la atención de inversionistas que deseen colocar su dinero en un nuevo negocio que les de la seguridad de aumentar sus rentas.

2.2.3.1.4 DESVENTAJA DE COSTOS INDEPENDIENTEMENTE DE LA ESCALA.

Este caso se da cuando compañías establecidas en el mercado, tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales, independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala (Muñiz, 1997).

Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho, (Muñiz, 1997).

2.2.3.1.5 ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, entre otros, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante.

Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

2.2.3.1.6 POLÍTICAS GUBERNAMENTALES.

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos

fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy las tendencias son: la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados (Marketing XXI, 2005).

2.2.3.2 BARRERAS DE SALIDA.

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aún obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas, (Muñiz, 1997).

Hay seis fuentes principales de barreras de salida:

- Regulaciones laborales: que suponen un alto coste para la empresa.
- Activos poco realizables o de difícil reconversión: activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: por los cuales se deberá permanecer más tiempo en el sector,

manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción.

- Barreras emocionales: que suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo.

- Interrelaciones estratégicas: las interrelaciones entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros, son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.

- Restricciones sociales y gubernamentales: la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales.

2.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS.

El análisis de los productos sustitutos se refiere a estudiar aquellas industrias que compiten con otras, ofreciendo productos de características similares, o que pueden cumplir la misma función, así por ejemplo se da el caso de la competencia entre las industrias de envases plásticos, de vidrio y de cartón (David, 143).

En el caso de la industria de bebidas no alcohólicas, los productos sustitutos bien podrían ser aquellos fabricados por las empresas cerveceras, los helados, los productores de pulpa de fruta, e incluso las bebidas hechas a base de lácteos (yogurt, batidos de fruta, entre otros).

2.2.4.1 HELADOS.

En el ámbito local, las marcas de comercialización de helados registran ventas por más de 30 millones de dólares al año, según estimaciones de la facturación que reportaron en el 2002 estas empresas a la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2005).

Luego de observar los estudios realizados por los fabricantes de helados en 2005, consideraron conveniente realizar una gran campaña de mercadeo para entrar con fuerza en los hogares y aumentar el consumo per cápita en el país, que es considerablemente bajo, pues apenas llega a los 1,6 litros, mientras que en mercados como el chileno el consumo anual por persona es de 6,5 litros en Brasil y Argentina, de 3 litros anuales.

La marca Pingüino, de Unilever Ecuador, que domina el mercado ecuatoriano (*véase cuadro 2.8 Participación el mercado. Marcas de helados*) y está presente en el país hace 56 años, es la primera empresa que ha dado pasos en ese sentido con la introducción de su nuevo postre, Cater Dor, que está dirigido a un segmento de la población de poder adquisitivo alto, pues su precio se encuentra sobre los 4 dólares (Diario El Hoy, 2006).

Tania Iñáñez, analista del mercado, asegura que hay un segmento considerable de la población que no es aprovechado por los grandes productores, y que es atendido por marcas que ofrecen helados por 10 centavos, entre las que están Esquimo, Zanzíbar y Coqueiros.

Iñáñez afirma que los consumidores exigen productos de buena calidad y de bajos precios, además la disponibilidad inmediata del producto, es por esto que se puede observar una gran cantidad de puntos de venta móviles que existen en las grandes ciudades del país, como pueden ser las farmacias, tiendas de video, estaciones de servicio, librerías y otros minoristas que integran este negocio.

En Ecuador el helado aún es considerado como una golosina y, por lo tanto, está clasificado dentro de los bienes de consumo, como un producto de lujo. Mario Niccolini, gerente de mercadeo de Unilever también lo cree, por eso asegura que de los 100 productos que integran el portafolio de Pingüino solo 30 están destinados para el consumo en la familia o el hogar, es decir, cuestan más de tres dólares.

En el año 2005, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos colocó al helado dentro de los 122 artículos nuevos con los que monitorea el comportamiento de la inflación (INEC, 2005).

Una de las estrategias comerciales que han desarrollado los fabricantes de helados en Ecuador, es atraer a consumidores menores de 12 años, a través de la promoción de productos con imágenes de personajes infantiles de moda como por ejemplo: Bob Esponja, Hulk, Las Chicas Superpoderosas, Spiderman, con el fin de elevar sus ventas.

Otra manera de ingresar en este negocio es a través de la comercialización de marcas de helado extranjeras, por ejemplo la franquicia de los mini helados de Mini Melts The Ice Cream Dream de los Estados Unidos gana presencia en Quito y Guayaquil, y entra a competir con marcas tradicionales como Pingüino, Il Gelato, Topsy, Trendy Ginos, Esquimo, Zanzíbar y Coqueiros.

La propietaria de la franquicia en el país es la empresa quiteña Class Ecuador. Esta empresa negoció los derechos de comercialización del producto con dos empresarios guayaquileños, Carlos Achi y Ricardo Antón.

Achi y Antón empezaron desde octubre de 2005 el desarrollo de la marca en el Litoral, mientras que, Class Ecuador mantiene un total de seis locales en la ciudad de Quito, de este modo el propósito es tener puntos de venta en todo el país (Diario El Hoy, 2006).

La innovadora presentación, bolas pequeñas de 12 sabores, ha impulsado el nivel de ventas en la costa, especialmente en Guayaquil, sea mayor al

esperado en un principio (entre 70 y 80 porciones diarias), y el promedio de demanda se ubique entre las 130 y 140 porciones diarias por local (Achi, Antón, 2006).

Los dos socios han abierto cinco locales más en Guayaquil y en la península de Santa Elena y tienen proyectado abrir otros dos en marzo próximo en Manta (Diario El Hoy, 2006).

Pero la estrategia de los dos empresarios guayaquileños va más allá. Ahora apuntan a los eventos sociales como fiestas infantiles, juveniles, kermeses de escuelas y otras, bajo pedido (Diario El Hoy, 2006).

CUADRO 2.8 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO. MARCAS DE HELADOS.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: MARCAS DE HELADOS.	
PINGÜINO	56%
IL GELATO	30%
TOPSY, TRENDY GINOS	8%
ZANZIBAR, ESKIMO, COQUEIROS	2%
OTRAS	4%
Fuente: Fábricas de helados	
Elaborado por: El autor	

2.2.4.2 BEBIDAS GASEOSAS.

El mercado de las gaseosas, que genera 10,6 millones de dólares mensuales en Ecuador (*véase cuadro 2.9 Promedio de gasto mensual en gaseosas*), es disputado principalmente por cuatro embotelladoras, aunque el consumidor mantiene su preferencia por las colas negras (Pulso Ecuador, 2005).

CUADRO 2.9 PROMEDIO DE GASTO MENSUAL EN GASEOSAS.

REGION	millones USD
COSTA	5.7
SIERRA	4.6
AMAZONIA Y GALÁPAGOS	0.23
TOTAL	10.53

Fuente: Pulso Ecuador
Elaborado por: El autor.

La competencia se intensificó en 2001, con la llegada de la peruana Ajegroup (Ajecuador), que sacudió el mercado con las llamadas marcas de bajo presupuesto (b-brands): Big Cola y Kola Real (Pulso Ecuador, 2005).

A partir de la llegada de Ajegroup a Ecuador en el 2001, la embotelladora peruana consiguió atraer al 14% de compradores y obligó a Coca Cola, representada en el país por Ecuador Bottling Company (EBC), y a Pepsi representada por International and Ecuatoriana de Refrescos, a lanzar al mercado productos que puedan competir con las b-brands de Ajecuador (Pulso Ecuador, 2005).

Coca Cola tiene en el mercado Inca Kola de 2 litros, cuyo precio es de 55 centavos, y Pepsi ha lanzado dos marcas de 3 litros: cola mas, que cuesta 95 centavos, y Gallito, que cuesta 75 centavos (Pulso Ecuador, 2005).

Carlos Moya, gerente de Ajecuador, asegura que la presencia de la embotelladora en Ecuador importante, pero para la empresa los mercados fuertes son el peruano, en el que posee el 20% de participación, y el venezolano, en que atraen el 21% del total de consumidores. En Perú

existen seis plantas, mientras que en el país tienen dos, una en Machala y otra Guayaquil (Diario El Hoy, 2005).

A pesar de la incursión de las b-brands, en Ecuador el mercado sigue dominado por Coca Cola, Pepsi y Fanta (véase cuadro 2.10 Nivel de recordación de bebidas gaseosas). Ésta última también embotellada por EBC, que tiene tres plantas (Quito, Santo Domingo y Guayaquil) y 47 puntos de distribución (Pulso Ecuador, 2005).

CUADRO 2.10 NIVEL DE RECORDACIÓN DE BEBIDAS GASEOSAS.

MARCA	nivel recordación
COCA COLA	41.00%
PEPSI	9.10%
FANTA	5.10%
OTRAS	44.80%

Fuente: Pulso Ecuador

Elaborado por: El autor.

Un estudio de Coca Cola Company asegura que en 200 países del mundo se consume un billón de botellas diarias de gaseosas solo de sus marcas, afirma que Brasil y México son los mercados más grandes, y para 2010 las ventas de todas las marcas de gaseosas en la región llegarán a los 150.000 millones de litros al año, que representarían ventas alrededor de 120.000 millones de dólares.

En Ecuador, cuatro son las embotelladoras que dominan el mercado de gaseosas; éstas son: Ecuador Bottling Company (EBC), distribuidor de Coca Cola, International and Ecuatoriana de Refrescos con su producto Pepsi,

Embotelladores Nacionales (Embona), productor y comercializador de las marcas Tropical, Manzana y Crush, y Ajecuator con las marcas Big Cola y KR (Pulso Ecuador, 2005).

La tendencia en el consumo de gaseosas en Ecuador varía según la ciudad y la región, asegura Mauricio Orbe, director de investigación de la firma Pulso Ecuador. Así en Esmeraldas, Quevedo, Salinas, Cuenca, Ibarra y Riobamba, el mayor porcentaje de consumidores prefiere Coca Cola, mientras que en Machala, donde Ajecuator tiene una planta, KR se ha posicionado como la líder del mercado.

La tendencia de consumo en la ciudad de Ambato muestra una predilección por las gaseosas de colores. En esa ciudad, solo el la tercera parte de los consumidores prefiere las colas negras y los hogares de ingresos altos prefieren consumir la marca Pepsi.

La tendencia en Quito es consumir productos tradicionales, es por esto que las colas negras concentran la mitad del mercado, mientras que las blancas, naranjas, rosadas y amarillas se reparten la otra mitad, (*véase cuadro 2.11 Preferencias de gaseosas de los consumidores*) (Pulso Ecuador, 2005).

CUADRO 2.11 PREFERENCIAS DE GASEOSAS DE LOS CONSUMIDORES

TIPO	% Preferencia
NEGRAS	49%
BLANCAS	16%
NARANJAS	12%
ROSADAS	12%
AMARILLAS	9%
OTRAS	2%

Fuente: Pulso Ecuador
Elaborado por: El autor.

“La gente cuando busca más de una cola prefiere los paquetes promocionales de marcas nuevas que se venden a menor precio, pero cuando quiere algo para su consumo personal se inclina por las marcas reconocidas”, asegura Mónica Barrezueta, comerciante mayorista de bebidas gaseosas en Guayaquil (Diario El Universo, 2001).

2.2.4.3 CERVEZAS COMO BEBIDA DE MODERACIÓN.

La Compañía de Cervezas Nacionales C.A. (CCN), cuyo principal accionista es el grupo colombiano Bavaria, con presencia y dominio del mercado desde 1922, tuvo a partir del año 2004 un duro competidor en la Compañía de Bebidas de las Américas (Ambev), la empresa cervecera brasileña más grande, que llegó al país (Diario El Hoy, 2005).

Según los datos de la CCN, desde 1983 hasta el 2003, el promedio de consumo de cerveza anual por persona fue de 28 litros, cifra muy baja si se la compara con el de Francia (41 litros por habitante), Estados Unidos (64), Suiza (77), Dinamarca e Inglaterra (90 cada uno).

Es por lo antes señalado, que la gigante brasileña cree que aquello constituye un espacio que puede explotarse y generar ganancias. Además, las cifras que exponen ambas empresas son interesantes y de un constante incremento, (Diario El Hoy, 2005).

La CCN tiene el 90% del mercado, genera 950 puestos de trabajo en las plantas que operan en Quito y Guayaquil, además de 2 900 plazas más para la distribución de sus productos (Pilsener, Pilsener Light, Club, Dorada y Chop). En materia de impuestos (IVA, ICE, Impuesto a la Renta, derechos arancelarios y retención en la fuente), en 2003, pagaron 93 millones de dólares, mientras que en 2001 fueron 72 millones y, en 2002, 86 millones de dólares (Diario El Hoy, 2005).

En cuanto a utilidades, por ejemplo, en 2001 se generaron 31 millones de dólares, el 22% más que en 2000; y la cervecería Andina, también de este grupo, 6,3 millones de dólares, el 28% más que en 2000. Según datos de la Superintendencia de Compañías, en 2003 sus ventas fueron de 115 millones de dólares.

Los datos de la Cervecería Suramericana S.A. (Cervesura), que desde diciembre de 2003 es Ambev Ecuador, no parecen despreciables. El año anterior, de acuerdo con cifras oficiales, registró ventas por 84 millones de dólares, con la posesión de solo el 6% de los consumidores de cervezas. Se estima que, con la presencia de Ambev, se generan 350 empleos en su planta, ubicada en el kilómetro 14,5 de la vía Daule-Guayaquil, sin contar con los puestos de trabajo que se crearán por la distribución y otras actividades conexas (Diario El Hoy, 2005).

Además, sus ejecutivos han dicho que aspiran a apropiarse del 30% del mercado con uno de sus productos estrellas: Brahma, que ingresó oficialmente al mercado nacional el 6 de octubre pasado. Para ello, esperan poner a producir, en su máxima capacidad (900 mil hectolitros anuales), a la ex fábrica de Cervesura.

Ambev es propietaria del 80% de Cervecería Suramericana, el resto es de accionistas minoritarios, entre ellos, la familia guayaquileña Isaías Dassum, y la adquirió en 36 millones de dólares, es decir, gastó 50 dólares por hectolitro de cerveza (Superintendencia de Compañías, 2005).

2.2.4.4 BEBIDAS REHIDRATANTES Y ENERGIZANTES.

En el mercado ecuatoriano se puede observar cada año un incremento considerable en la oferta de bebidas rehidratantes y energizantes que, según sus productores, fueron creadas para incrementar la resistencia física, proveer reacciones más veloces, mayor concentración, proveer un efecto de bienestar, estimular el metabolismo y eliminar sustancias perjudiciales para el organismo (Interactive News, 2006).

Las bebidas energizantes están compuestas, principalmente, de carbohidratos, minerales y estimulantes como la cafeína. "Estos líquidos, que vienen en latas, pueden tener una concentración que va de una a doce tazas de café", afirma Enrique Chávez, médico de la Concentración Deportiva de Pichincha.

Algunos deportistas consumen estas bebidas con el fin de incrementar su rendimiento en deportes, mejorar la recuperación, mantener la salud durante los intensos períodos de ejercicio y reducir la grasa corporal, pero al no existir una investigación científica acerca de estos beneficios no es posible asegurarlo.

Estas bebidas no son comercializadas como medicinas, pero pueden incluir algunos elementos que podrían ser clasificados como adictivos. El peligro asociado con el alto grado de cafeína parece ser el problema más común de estas bebidas en comparación a otras sustancias utilizadas. Además, la presencia de sustancias como carnitina o taurina¹¹, que normalmente se encuentran en los alimentos en forma natural, no tiene justificación nutricional (Chávez, 2005).

En el país son comercializadas varias marcas de energizantes, Red Bull, Cult, Jordan, Bang, Red Devil y Dynamita son algunos de los nombres más conocidos (Diario El Mercurio, 2006).

Se debe diferenciar entre rehidratantes y energizantes. Los rehidratantes como el Gatorade, Sporade, Powerade, Power Yus y Tesalia Sport, son productos que contienen glucosa y electrolitos, es decir sodio y potasio, que son elementos que el cuerpo pierde durante la actividad física o cuando está sometido a calor intenso (Chávez, 2005).

¹¹ aminoácido condicionalmente esencial, funciona como un transmisor metabólico, desintoxicante y acelera la contractilidad cardíaca. No se utiliza en la síntesis de la proteína.

Las bebidas hidratantes no tienen contraindicación. Si una persona desea comprarlas, lo puede hacer con toda seguridad, destaca el Dr. Chávez, además existen otros tipos de hidratantes naturales como el agua de coco y el suero oral.

2.2.5 RIVALIDAD EXISTENTE.

La rivalidad se refiere a la disputa competitiva entre negocios pertenecientes a una industria, para arrebatarse participación de mercado unas a otras. Esta lucha competitiva se libra a través de precio, diseño del producto, publicidad, esfuerzos de venta, servicio posventa, entre otros (Hill, Jones, 46).

Analizar la rivalidad existente incluye tanto la identificación de los competidores existentes y en potencia como la evaluación de los mismos. La evaluación de los competidores comprende el análisis de los objetivos, líneas de productos y servicios ofertados, precios, publicidad y promociones desarrolladas, canales de distribución, empleados, recursos humanos y financieros y cuántos puedan resultar relevantes para determinar la situación competitiva (Giménez, 2001).

La rivalidad entre empresas aumenta si el número de competidores se incrementa, mientras más parecidas sean las empresas en cuanto a tamaño y poder, y si la reducción de precios se convierte en una constante de la

industria, o si existe una reducción de la demanda en el mercado existirá mayor rivalidad (Hax, Wilde, 2003).

Para lo expuesto anteriormente, se realizará un análisis de la composición de la industria de las bebidas en Ecuador, para lo que se clasificará a las bebidas existentes en el mercado por su tipo, esto es: bebidas gaseosas, bebidas refrescantes, bebidas energizantes, jugos naturales, agua embotellada.

2.2.5.1 JUGOS REFRESCANTES.

En un mercado colmado de bebidas gaseosas, energizantes y un sinnúmero de marcas de agua embotellada, el segmento de jugos y refrescos no podía quedarse atrás en la fuerte competencia por atraer a los consumidores ecuatorianos necesitados de calmar la sed (Diario El Universo, 2005).

Para esto, el limón y la naranja se han convertido en los aliados de la industria de bebidas, que hoy en día ofrece presentaciones Pet (botellas plásticas descartables), que son envases para llevar a todas partes y que, originalmente, fueron concebidas para su venta en autoservicios (Diario El Universo, 2005).

La costumbre de los ecuatorianos a consumir zumo de limón o de naranja combinados con agua, es lo que inspiró a la empresa Refrescos sin gas (Resgasa), que envasa agua All Natural, a lanzar en diciembre de 2004 su

producto Limonada, y en agosto de 2005 la Naranjada (Diario El Universo, 2005).

Según Teddy Crow, gerente de comercialización de Resgasa, la venta de los productos, limonada y naranjada, era una necesidad que debía satisfacerse, ya que se los bebía dentro de los hogares o se los comercializaba de manera informal; además dice que éstos eran productos que siempre estuvieron presentes, pero no hubo el ánimo de fabricarlo y envasarlo formalmente.

Para el año 2005, la limonada y la naranjada de All Natural, representaron el 20% de las ventas totales de Resgasa, para quienes las expectativas de crecimiento son favorables, es por esto que se pueden encontrar ambos productos en botellas de un litro. La idea de Resgasa es ingresar en los restaurantes "porque resulta más barato comprarlo y dividirlo para cuatro vasos", dice Crow.

Para la empresa Sumesa, la idea de comercializar refrescos, surgió en el año 2004, tras adquirir una nueva planta de EE.UU. y valorada en dos millones de dólares, que permitió diversificar su producción.

En mayo de 2005, se presentó una limonada y en septiembre del mismo año los jugos de naranja y mandarina. Jovanny Solano, gerente nacional de

ventas, afirma que los líquidos son un mercado que todavía ofrece mucho por explotar en Ecuador.

Solano dice también que, cuando en 2005 Sumesa lanzó sus productos, la compañía esperaba vender 7.000 pacas de limonadas, cada una de 12 botellas, pero se comercializaron 21.000, lo que muestra el grado de satisfacción por parte de los consumidores hacia las bebidas naturales.

Un caso similar al de Sumesa es el que sucedió con Tony S.A., fabricante de jugos Tampico, pues su producto Tampico Pet, en sabores Citrus Punch, limonada y mora, tuvieron gran acogida dentro del mercado. En principio las ventas esperadas giraban alrededor de las 800 mil unidades mensuales, pero se comercializaron cerca de 2 millones de unidades, según explica Arturo Arce, jefe de la marca, quien ve a las bebidas como un mercado con gran potencial de crecimiento.

Según el estudio realizado por Pulso Ecuador el mercado de jugos naturales espera captar el consumo promedio de agua embotellada, esto es 12.6 litros anuales por persona, quienes gastan entre 9 y 12 dólares mensuales en la compra de bebidas no gaseosas.

2.2.5.2 JUGOS NATURALES.

Según un estudio realizado por Pulso Ecuador, la tendencia de consumo de los ecuatorianos apunta hacia las bebidas naturales y light, pero que no

únicamente buscan calmar su sed, sino que también exigen en estos productos ciertas características de orden alimentario y nutritivo.

En el estudio antes mencionado, se manifiesta también que las bebidas gaseosas se están vendiendo aún, pero cada vez deben realizar un mayor esfuerzo publicitario y de mercadeo para mantener los volúmenes de venta.

En Ecuador, el mercado de los jugos naturales se lo reparten principalmente tres productos: natura de Nestlé, jugos sunny de la empresa Quinornac y jugos deli de Internacional and Ecuatoriana de refrescos (*véase cuadro 2.12 Preferencias de los consumidores jugos naturales*), y los sabores de preferencia son los de durazno, mango, mora y manzana.

CUADRO 2.12 PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES JUGOS NATURALES.

MARCA	% Preferencia
JUGO NATURA	37%
JUGO SUNNY	33%
JUGO DELI	30%

Fuente: Pulso Ecuador
Elaborado por: El autor.

Las exigencias de los consumidores y la gran acogida que han tenido estos productos en el mercado ecuatoriano, han dado lugar a que se realicen nuevas inversiones, tal es el caso de la empresa Sumesa, que lanzó al mercado su bebida Frutal, con una inversión superior a los 3 millones de dólares. De ese monto, dos millones de dólares se destinaron a la adquisición de una máquina especial para la fabricación de jugos naturales y

envase a caliente, y un millón para la compra de una plantación de mangos, comentó su presidente, Jorge García.

2.2.5.3 AGUA EMBOTELLADA.

Edgardo Báez, presidente de la Compañía de Cervezas Nacionales (CCN) afirma que en una investigación realizada en 2004 por la marca de Manantial, perteneciente a esta compañía, se demostró que el consumo anual de agua embotellada es de 12,6 litros por persona cuando se trata de presentaciones pequeñas o individuales, y que el consumo se eleva anualmente a 30 litros por persona cuando el agua está envasada en botellones de 20 litros, que por lo general se distribuye a empresas, negocios y hogares con un tipo de ingresos medio.

Quienes han visto en la comercialización del agua un negocio rentable y que agrupa un número mayor a las cincuenta marcas, distribuyen en la época de invierno en el litoral (febrero – abril), un alto porcentaje de su producción, ya que es a esta región adonde se traslada la mayor parte de turistas.

Estudios realizados refieren que marcas que se encuentran posicionadas por más de cinco años pueden vender cerca de dos millones de botellas mensualmente (Diario El Universo, 2004).

La rivalidad existente en la industria de bebidas no alcohólicas representa una oportunidad para este negocio, ya que la al ser ésta una industria

consolidada, el número de competidores es muy limitado, debido a las grandes inversiones que se requieren para ingresar a este tipo de industria (Landázuri, 2005).

CAPITULO III.

3. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO.

3.1 INTRODUCCIÓN.

Una vez detectadas las oportunidades que permiten el desarrollo del plan de negocios, mediante el estudio del macro y microentorno, es necesario realizar la investigación de mercado a los posibles consumidores de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, en la ciudad de Quito, el cual es el sitio donde se comercializará el producto.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

3.2.1 OBJETIVO GENERAL.

Comprobar la disposición al consumo de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, entre aquellos consumidores de productos naturales de la ciudad de Quito, con el fin de que los resultados que arroje esta investigación determinen los posibles niveles de producción y venta.

Con la finalidad de obtener información más precisa acerca del consumo de estas bebidas refrescantes, se plantearon los siguientes objetivos:

3.2.2 OBJETIVOS REFERENTES AL CONSUMIDOR.

- Determinar preferencias sobre el consumo de bebidas refrescantes.
- Establecer el lugar en el que los consumidores prefieren comprar bebidas refrescantes.
- Establecer el lugar en el que los consumidores preferirían comprar bebidas refrescantes.
- Determinar la frecuencia de consumo de bebidas refrescantes, y la intención de compra del producto.
- Determinar las características que mayor relevancia buscan los consumidores al adquirir el producto.

3.3 HERRAMIENTAS DE MERCADO.

3.3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS.

Luego de establecidos los objetivos para la investigación de mercados, la recolección de datos estará basada en una investigación cuantitativa descriptiva, ya que el proyecto busca establecer la aceptación del producto y los volúmenes de compra de los consumidores.

Para el desarrollo de la investigación de mercados, se utilizarán técnicas auxiliares como son:

- **Analítica.** Esta técnica consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para observar las relaciones entre las mismas y se identificarán las variables que afecten el correcto desempeño de la actividad económica de la compañía.
- **Histórica.** Mediante esta técnica se determinará el comportamiento de las variables a través del tiempo, que más incidencia tengan en la empresa.
- **Síntesis.** Es una técnica mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.
- **Correlacional.** El objetivo de esta técnica es medir el nivel de relación entre variables, mas no revela su causalidad.
- **Descriptiva.** Ayuda a establecer los principales aspectos de la investigación.
- **Explicativa.** Busca las causas que dan origen a las variables.

- **Exploratoria.** Proporciona una aproximación con la realidad objeto de estudio, además de la obtención de datos para el planteamiento del problema.

3.3.2 CONSECUCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la obtención de información acerca de la aceptación del consumo de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, la investigación utilizará las siguientes fuentes:

- **Fuentes Primarias.** Son aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Consiste en los datos obtenidos por el investigador y que no han sido interpretados.
- **Fuentes Secundarias.** Una fuente secundaria interpreta y analiza las fuentes primarias. Consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados en base a fuentes primarias. Es información ya procesada.

3.3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para medir el nivel de aceptación, el segmento al cual se dirige el producto, el nivel de precio que los consumidores están dispuestos a pagar, la frecuencia de consumo, los competidores y su participación en el mercado, se recolectarán los datos mediante los siguientes métodos:

- **Grupos Focales.** Es una técnica cualitativa de investigación, que se basa en una discusión en grupo, en la cual las personas que lo componen tienen aspectos comunes y el investigador permite que se hable espontáneamente. Además, permite conocer diferentes opiniones y se puede utilizar antes, durante y después de un proyecto de investigación para obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre determinados servicios y productos.

- **Encuesta.** Es una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población.

- **Entrevista.** Se obtienen datos por medio de una conversación con personas consideradas líderes de opinión, quienes por lo general expresan información valiosa para el desarrollo de la investigación.

- **Observación.** Consiste en examinar la conducta de los consumidores en los puntos de compra y de esta forma obtener deducciones. Se observan sus actitudes, sus palabras, sus gestos, movimientos, lo que trae como ventaja, que se reconocen sus actos, en lugar de aceptar sus opiniones.

3.3.4 ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

- **Clasificación**, La información obtenida será clasificada por: lugar de procedencia, técnica de recolección, y tiempo pasado desde su recolección, esto con el fin de saber si necesita actualización o no.
- **Tabulación**, La información cuantitativa tendrá que ser ordenada en tablas de resumen para facilitar su interpretación.
- **Histogramas**, esta herramienta estadística facilita la representación de los datos gracias a los histogramas de frecuencia.
- **Gráficos**, se elaborarán gráficos para una representación más clara de la información obtenida.

3.4 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.

El desarrollo de la investigación inició con la elaboración de tres grupos focales, los mismos que se realizaron de la siguiente manera:

- **Grupo focal 1.** Seis hombres y seis mujeres de edades comprendidas entre 15 y 25 años.
- **Grupo focal 2.** Seis hombres y seis mujeres de edades comprendidas entre 26 y 35 años.

- **Grupo focal 3.** Cinco hombres y seis mujeres de edades comprendidas entre 35 y 45 años.

Una vez realizados los grupos focales, se pudo determinar oportunidades que se presentarían para la elaboración del plan de negocios, entre las que se destacan:

- **Aceptación del producto.** De las treinta y cinco personas que formaron parte de los diferentes grupos focales, a las cuales se les preguntó si estarían dispuestas a adquirir bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, veinte y nueve personas respondieron que estarían dispuestas a adquirir el producto, cuatro personas respondieron que tal vez lo adquiriría y dos personas respondieron que definitivamente no consumirían este producto.
- **Hábitos de consumo.** Gracias a la tendencia de los ecuatorianos por consumir productos saludables, se presenta una gran oportunidad para la producción y comercialización de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, ya que el 100% de los participantes demostró su preferencia a consumir productos naturales.

Como segunda parte de la investigación preliminar, se realizaron veinte y cinco encuestas piloto (Tamayo, 1995), con el objetivo de definir de forma más clara al posible tipo de comprador o consumidor, además de encontrar

con una muestra piloto las probabilidades de consumo de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales.

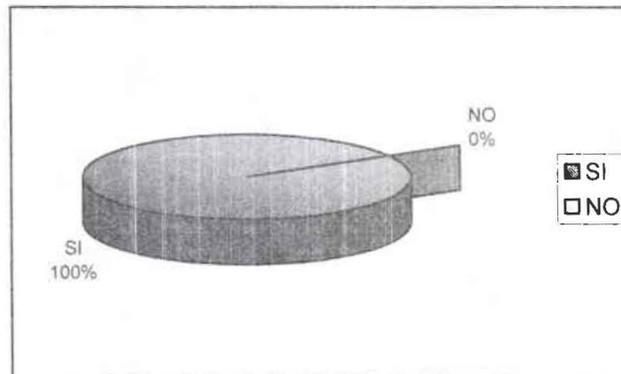
Las encuestas piloto se realizaron en los predios de la Universidad de las Américas, y en el lugar de trabajo del autor, obteniendo como resultados los siguientes:

- El 100% de la población tiene preferencia por el consumo de alimentos y bebidas naturales (*véase cuadro 3.1, Consumo de productos naturales*), lo que ratifica la oportunidad para la empresa en lo que concierne a los hábitos de consumo.
- El 88% de los encuestados estaría dispuesto a consumir el producto, y el 12% restante tiene preferencias por otro tipo de bebidas refrescantes (*véase cuadro 3.2, Disposición a consumir bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales*).

CUADRO 3.1 CONSUMO DE PRODUCTOS NATURALES EN LA CIUDAD DE QUITO.

	SI	NO
FRECUENCIA	25	0
PORCENTAJE	100%	0%
	25	

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 1 CONSUMO DE PRODUCTOS NATURALES EN LA CIUDAD DE QUITO.

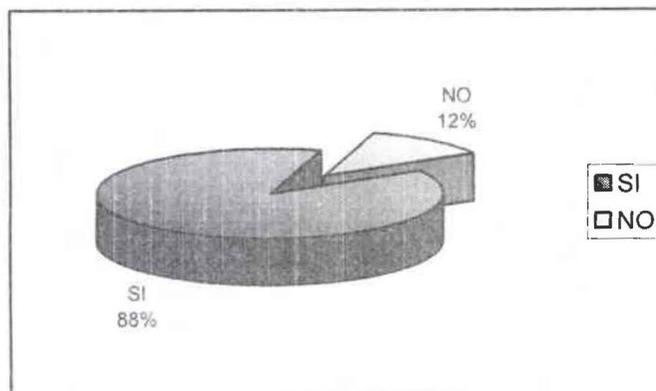
Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

**CUADRO 3. 2 DISPOSICIÓN A CONSUMIR BEBIDAS REFRESCANTES ELABORADAS
A BASE DE HIERBAS NATURALES.**

	SI	NO
FRECUENCIA	22	3
PORCENTAJE	88%	12%
	25	

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

**GRÁFICO 3. 2 DISPOSICIÓN A CONSUMIR BEBIDAS REFRESCANTES ELABORADAS
A BASE DE HIERBAS NATURALES.**



Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

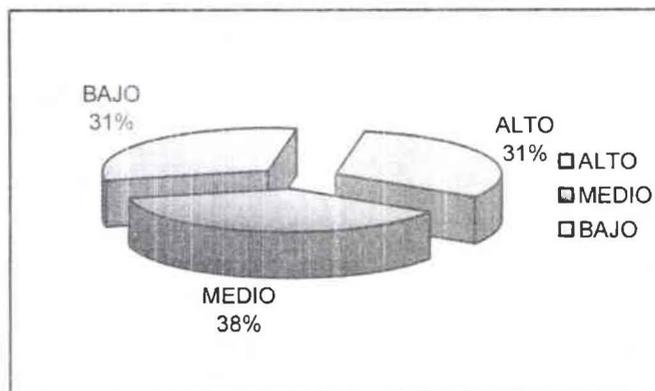
Cabe señalar que para la realización de los grupos focales y de las encuestas piloto, se seleccionaron participantes de todos los segmentos socioeconómicos, con lo que se pudo obtener como conclusión que el segmento más atractivo hacia donde dirigir las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales es el de personas entre 15 y 49 años de edad de clase media, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

CUADRO 3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PRELIMINAR: SEGMENTOS SOCIOECONÓMICOS, PARTICIPANTES Y SU RESPUESTA FRENTE AL PRODUCTO.

NIVEL SOCIOECONÓMICO	# INTEGRANTES EN EL FOCUS	RESPUESTAS POSITIVAS	ENCUESTAS PILOTO	RESPUESTAS POSITIVAS	% RESPUESTAS POSITIVAS
ALTO	12	10	8	6	80%
MEDIO	12	11	9	9	95%
BAJO	11	8	8	7	79%
	35	29	25	22	

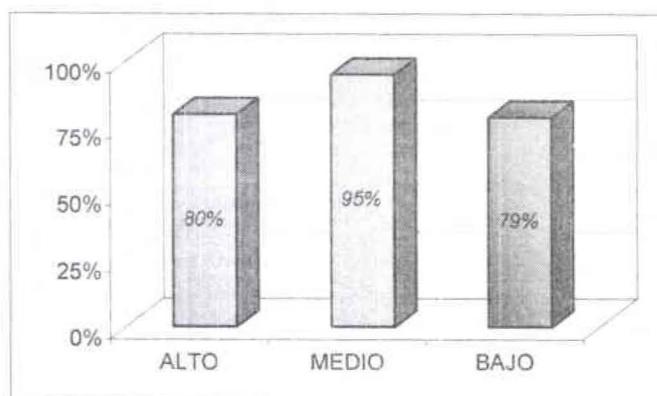
Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PRELIMINAR: SEGMENTOS SOCIOECONÓMICOS, PARTICIPANTES Y SU RESPUESTA FRENTE AL PRODUCTO.



Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3.4 ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO POR NIVEL SOCIOECONÓMICO.



Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

Con la finalidad de conocer también el nivel de ventas y la participación del mercado que tienen actualmente las bebidas, se realizó una entrevista con la Sra. María Belén Delgado, Asistente de Gerencia de Supermercados La Favorita, quien proporcionó información sobre los factores antes mencionados, en relación a los fabricantes de bebidas que ahí se comercializan sus productos, para lo que se presenta el siguiente cuadro. Se puede observar que, la empresa que logró vender más productos en SUPERMAXI en el año 2005, fue Nestlé con su producto Natura en presentaciones de 1000 cc y 150 cc, alcanzando el 35% del total de ventas de bebidas en la cadena de supermercados antes mencionada.

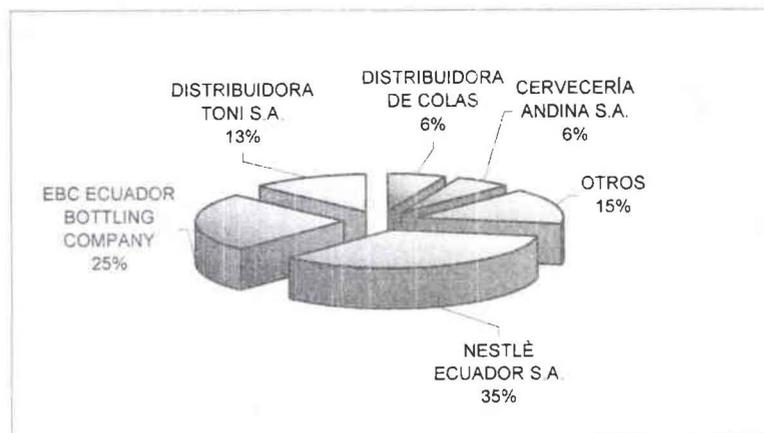
El segundo lugar de venta de bebidas, lo ocupa Ecuador Bottling Company representante de Coca Cola Bottling Company en el país, que alcanza el 25% del total de productos vendidos por medio de SUPERMAXI, dejando al resto de empresas para que se repartan el 40% restante del mercado, (véase *cuadro 3.4, Unidades vendidas en el año 2005 en SUPERMAXI*).

CUADRO 3. 4 UNIDADES VENDIDAS EN EL AÑO 2005 EN SUPERMAXI.

EMPRESA	UNIDADES VENDIDAS
NESTLÉ ECUADOR S.A.	5,193,257 00
EBC ECUADOR BOTTLING COMPANY	3,790,053 00
DISTRIBUIDORA TONI S.A.	1,949,945 00
DISTRIBUIDORA DE COLAS	955,716 00
CERVECERIA ANDINA S.A.	940,281 00
TESALIA S.A.	648,626 00
QUICORNAC S.A.	571,526 00
OTELLO S.A.	317,568 00
AGUAS DE LA SIERRA	256,527 00
VESMET S.A.	176,583 00
AJECUADOR S.A.	158,717 00
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS	150,457 00
QUALA ECUADOR S.A.	129,263 00
DISTRIBUIDORA DE GASEOSAS	90,685 00
TROPICALIMENTOS S.A.	88,420 00
SOCIEDAD ANONIMA FRUTERA	10,029 00
PROALCO CIA LTDA	6,468 00
SABILERA DEL PACIFICO	5,164 00
SUMESA S.A.	465 00
INDUSTRIA CONSERVERA DEL GUAYAS	15 00
INDUSTRIAL FRUIT DEL ECUADOR	1 00
TOTAL UNIDADES VENDIDAS	15,439,766.00

Fuente: SUPERMAXI.
Elaboración: El autor

GRÁFICO 3. 5 PORCENTAJE DE UNIDADES VENDIDAS POR EMPRESA EN EL AÑO 2005 EN SUPERMAXI.



Fuente: SUPERMAXI.
Elaboración: El autor

Una vez terminada la investigación preliminar, empezó la obtención de datos a través de encuestas a los posibles consumidores, que fueron segmentados en base a la preinvestigación ya realizada, en la que se determinó que la clase media de la población es el nicho de mercado al que se debe prestar más atención, por ser los mayores consumidores de este tipo de productos.

3.5 METODOLOGÍA.

Con la asesoría del Ingeniero Jean Paul Pinto, catedrático de la Universidad de las Américas, se vio la necesidad de desarrollar la investigación de campo, para lo que se inició la elaboración de encuestas (véase anexo 5), con la finalidad de colocar en éstas, las preguntas que más se ajusten a los objetivos establecidos para la investigación.

Para obtener el tamaño de la muestra, se establecieron el método y la formulación adecuada en base a la población del segmento objetivo al cual se van a dirigir las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, que como se mencionó anteriormente, se dirige a personas de 15 a 49 años de edad de nivel socioeconómico medio.

3.5.1 POBLACIÓN.

Para determinar la muestra de la investigación se tomó como referencia la población que se encuentra dentro del rango de 15 a 49 años de edad que habitan en la ciudad de Quito, (*véase cuadro 3.5, Habitantes entre 15 y 49 años de edad en la ciudad de Quito*).

CUADRO 3. 5 HABITANTES ENTRE LOS 15 A 49 AÑOS DE EDAD EN LA CIUDAD DE QUITO.

RANGO DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
15-49	77285	82935	160220
20-24	65812	70624	136436
25-29	49360	52968	102328
30-39	82702	88748	171450
40-49	62999	67604	130603
	338158	362879	701037

Fuente: Subía: Markop 2005.
Elaborado por: El autor.

La investigación de MARKOP en el año 2005, indica que el 7% de la población de Quito pertenece a la clase socioeconómica media alta, el 26.2% a la clase socioeconómica media media y que el 40.5% de los habitantes de Quito se encuentran dentro del nivel socioeconómico medio bajo, resultados que se pueden apreciar en el cuadro 3.6 (*Habitantes de la ciudad de Quito entre 15 y 49 años de edad de niveles socioeconómicos medio-alto y medio-bajo*).

CUADRO 3. 6 HABITANTES DE LA CIUDAD DE QUITO ENTRE 15 Y 49 AÑOS DE EDAD DE NIVELES SOCIOECONÓMICOS MEDIO-ALTO, MEDIO-MEDIO Y MEDIO-BAJO.

RANGO DE EDAD		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
15-19	AÑOS	6,680	7,075	13,755
20-24	AÑOS	5,877	6,213	12,090
25-29	AÑOS	4,725	4,978	9,703
30-39	AÑOS	7,059	7,482	14,541
40-49	AÑOS	5,680	6,002	11,682
		30,020	31,750	61,771

Fuente: Subía: Markop 2005.
Elaborado por: El autor.

RANGO DE EDAD		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
15-19	AÑOS	22,444	23,924	46,368
20-24	AÑOS	19,438	20,698	40,136
25-29	AÑOS	15,127	16,072	31,200
30-39	AÑOS	23,863	25,447	49,310
40-49	AÑOS	18,701	19,907	38,608
		99,572	106,048	205,621

Fuente: Subía: Markop 2005.
Elaborado por: El autor.

RANGO DE EDAD		HOMBRES	MUJERES	TOTAL
15-19	AÑOS	34,185	36,472	70,658
20-24	AÑOS	29,538	31,487	61,024
25-29	AÑOS	22,875	24,336	47,210
30-39	AÑOS	36,378	38,827	75,205
40-49	AÑOS	28,398	30,263	58,662
		151,374	161,385	312,759

Fuente: Subía: Markop 2005

Elaborado por: El autor.

Para encontrar una muestra representativa, y con la colaboración del Coordinador del área de Matemáticas de la Universidad de las Américas, Mat. Juan Carlos García, se decidió utilizar el modelo de muestreo aleatorio estratificado, el mismo que consiste en considerar categorías típicas diferentes entre estratos que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica, que para el caso de esta investigación son el nivel socioeconómico y la edad.

Para establecer la clase socioeconómica de las personas encuestadas se emplearon las consideraciones de Markop (Subía, 2005), en las cuales sugiere tomar en cuenta el lugar de residencia, apariencia de la vivienda, si es propietario o arrienda, posesiones, ocupación, satisfacción de necesidades básicas, entre otras.

3.5.2 MUESTRA DE LA POBLACIÓN.

Para el cálculo de la muestra que represente al total de la población de los habitantes de clase media en la ciudad de Quito, cuyas edades oscilan entre los 15 y 49 años, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot \sum_{i=1}^3 Ni \cdot Pi \cdot Qi}{E^2 \cdot N^2 + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \sum_{i=1}^3 Ni \cdot Pi \cdot Qi}$$

En donde:

N= 516.663 habitantes de clases sociales media-alta, media-media y media-baja en los sectores Sur, Centro y Norte de Quito.

E= Error del 5%.

Z ∞ /2= nivel de confianza del 95%.

p= 88%.

q= 12%.

n= 162 encuestas.

Como se observa en los siguientes datos, el cálculo de la población N, está dado por el número de individuos de clase media que habitan en los sectores Sur, Centro y Norte de Quito.

- Población de clase media en el sector Sur entre 15 y 49 años (Ns)
92999 habitantes.
- Población de clase media en el sector Centro entre 15 y 49 años (Nc)
196332 habitantes.
- Población de clase media en el sector Norte entre 15 y 49 años (Nn).
227332 habitantes.

$$N = Ns + Nc + Nn$$

El siguiente paso para la ejecución de encuestas, es la repartición proporcional de la muestra a cada sector de la ciudad mediante las siguientes fórmulas:

$$N_s = (n/N) * N_s$$

$$n_c = (n/N) * N_c$$

$$n_n = (n/N) * N_n$$

Como resultado del cálculo se obtuvieron un total de 162 encuestas que debían realizarse en los hogares de la ciudad, y fueron ejecutadas personalmente por el autor con la finalidad de optimizar recursos, presentándose como principal problema para ésta actividad, la disposición de las personas a ser encuestadas en sus hogares, pero al final se consiguió realizar la ejecución de las encuestas dentro del cronograma establecido.

3.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Una vez terminada la ejecución de encuestas, el siguiente procedimiento fue su tabulación y cruce de información, con la finalidad de determinar el nivel de aceptación y el posible consumo de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, cuyos resultados se presentan a continuación.

3.6.1. RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE ENCUESTAS.

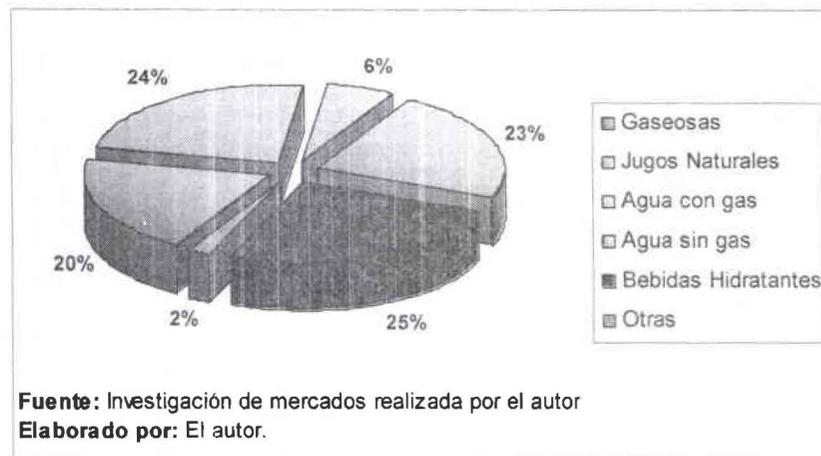
3.6.1.1 PREFERENCIA DE COMPRA DE BEBIDAS REFRESCANTES.

CUADRO 3.7 QUÉ BEBIDAS REFRESCANTES HA COMPRADO EN EL ÚLTIMO MES.

	Gaseosas	Jugos Naturales	Agua con gas	Agua sin gas	Bebidas Hidratantes	Otras
FRECUENCIA	62	74	18	71	79	6
PORCENTAJE	20.0%	23.9%	5.8%	22.9%	25.5%	1.9%
	310					

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 6 QUÉ BEBIDAS REFRESCANTES HA COMPRADO EN EL ÚLTIMO MES.



Se puede apreciar en el cuadro 3.6 (*¿qué bebidas refrescantes ha comprado en el último mes?*) que durante el último mes (Julio de 2006), el 25% de los encuestados, ha optado por comprar bebidas hidratantes, pero también una parte similar de los encuestados compró jugos naturales (24%) y agua sin gas (23%), por lo que estos productos serían los que la empresa deberá considerar como los principales sustitutos.

Con los resultados antes mencionados y sumada la preferencia hacia las bebidas gaseosas (20%), dejan el 8% de participación del mercado para otro tipo de bebidas.

3.6.1.2 NIVEL DE RECORDACIÓN DE BEBIDAS REFRESCANTES.

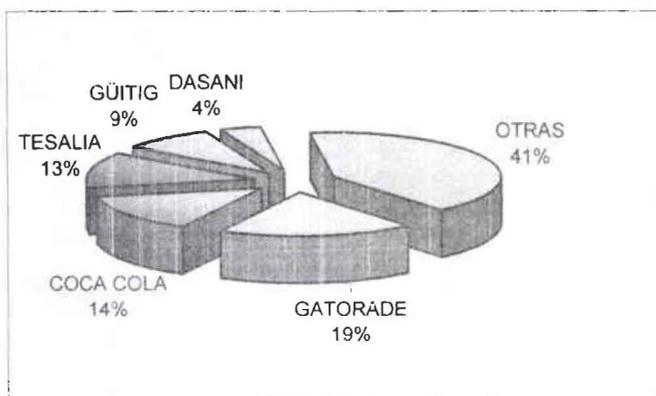
CUADRO 3. 8 QUÉ MARCAS DE BEBIDAS REFRESCANTES RECUERDA.

	gatorade	coca cola	tesalia	güitig	Dasani	natura	profit	red bull
PORCENTAJE	18,6%	14,3%	12,9%	8,6%	4,3%	4,3%	4,3%	4,3%
FRECUENCIA	28	22	20	13	7	7	7	7
	bonaqua	Cult	floravanti	sprite	tampico	ali natural	clight	del valle
PORCENTAJE	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	1,4%	1,4%	1,4%
FRECUENCIA	4	4	4	4	4	2	2	2
	fanta	fontana	nestea	pisener	power juice	resgasa	sandy	
PORCENTAJE	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	
FRECUENCIA	2	2	2	2	2	2	2	

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.

Elaborado por: El autor.

GRÁFICO 3. 7 QUÉ MARCAS DE BEBIDAS REFRESCANTES RECUERDA.



Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.

Elaboración: El autor.

La investigación de mercados arrojó como resultado que las marcas que tienen el mayor nivel de recordación por parte de los encuestados son: la bebida hidratante Gatorade en primer lugar con el 19% de respuestas por parte de los encuestados, en segundo lugar se encuentra Coca Cola con el 14%, seguido por Agua Tesalia con el 13% en el nivel de recordación.

Las demás bebidas de marcas tradicionales como Güitig, Natura y Toni, ocupan entre las tres, el 17% de nivel de recordación por parte de los

encuestados. Con esta información se obtuvo información valiosa ya que ninguna de las marcas antes mencionadas se dedica a la industrialización de hierbas naturales, por lo tanto la empresa buscará posicionarse en la mente de los consumidores como un producto que trae consigo beneficios para la salud.

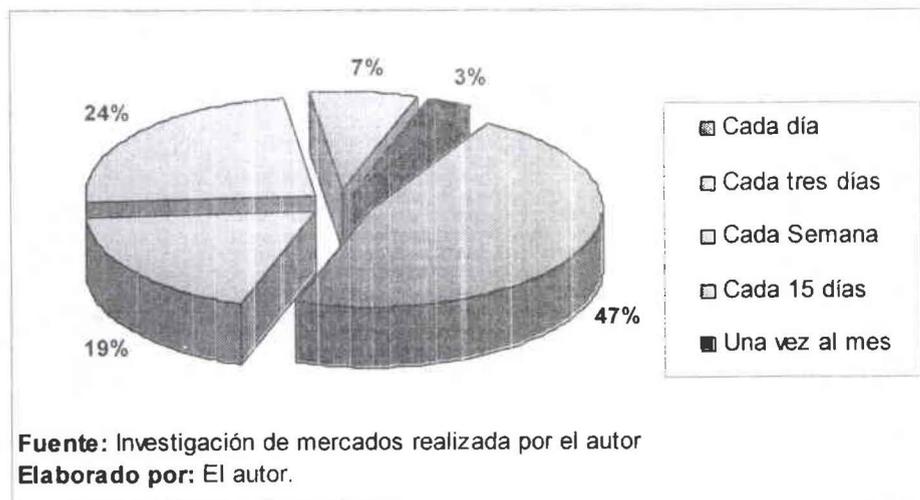
3.6.1.3 FRECUENCIA DE COMPRA.

CUADRO 3.9 CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA USTED BEBIDAS REFRESCANTES.

	Cada día	Cada tres días	Cada Semana	Cada 15 días	Una vez al mes
FRECUENCIA	76	30	39	12	5
PORCENTAJE	46.9%	18.5%	24.1%	7.4%	3.1%
	162				

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3.8 CON QUÉ FRECUENCIA COMPRA USTED BEBIDAS REFRESCANTES.



En el cuadro 3.8 (*Con qué frecuencia compra usted bebidas refrescantes*), se puede apreciar que el 47% de los encuestados consume bebidas

refrescantes cada día, el 19% consume cada tres días, el 24% consume cada semana, y en menor porcentaje lo consumen cada quince días y cada mes con el 7% y 3%, respectivamente.

La información obtenida en esta parte de la investigación, ayudará a la empresa a establecer los volúmenes de producción y a escoger la mejor manera de distribuir el producto.

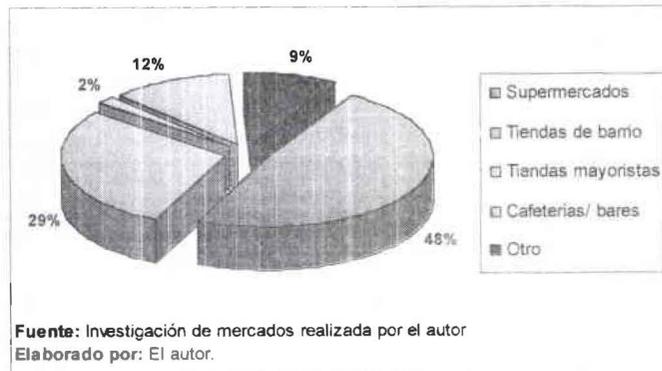
3.6.1.4 LUGAR DE COMPRA.

CUADRO 3. 10 EN QUÉ LUGAR O TIPO DE ESTABLECIMIENTO COMPRA BEBIDAS REFRESCANTES

	Supermercados	Tiendas de barrio	Tiendas mayoristas	Cafeterías/ bares	Otro
FRECUENCIA	127	75	5	31	24
PORCENTAJE	48.5%	28.6%	1.9%	11.8%	9.2%
	262				

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 9 EN QUÉ LUGAR O TIPO DE ESTABLECIMIENTO COMPRA BEBIDAS REFRESCANTES.



Al preguntar acerca de el lugar en el que los consumidores prefieren comprar bebidas refrescantes, se obtuvo como resultados: que el 48% de la población compra bebidas refrescantes en supermercados, el 29% en tiendas de barrio, el 12% en cafeterías o bares, el 9% en otro tipo de establecimientos, como pueden ser kioscos, bend machines, entre otros, y en una menor proporción, los consumidores adquieren bebidas refrescantes en tiendas mayoristas.

Se asume, con estos porcentajes, que los lugares más idóneos para la comercialización del producto, serían los supermercados y tiendas de barrio, por lo que en el plan de marketing, se analizarán los volúmenes a distribuir en cada establecimiento.

5. ATRIBUTOS A CONSIDERAR EN EL MOMENTO DE REALIZAR LA COMPRA.

CUADRO 3. 11 DE ESTOS ATRIBUTOS ¿CUÁLES SON LOS 3 QUE USTED CONSIDERA MÁS IMPORTANTES PARA DECIDIR LA COMPRA?

	Facilidad de uso	Disponibilidad	Producto saludable	Sabor	Presentación	Precio
FRECUENCIA	34	41	138	121	25	127
PORCENTAJE	7.0%	8.4%	28.4%	24.9%	5.1%	26.1%
	486					

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 10 DE ESTOS ATRIBUTOS ¿CUÁLES SON LOS 3 QUE USTED CONSIDERA MÁS IMPORTANTES PARA DECIDIR LA COMPRA?



Los atributos más importantes para decidir la compra son la preferencia de los consumidores por los productos naturales con el 29%, el precio con el 26% y, el sabor con el 25% de respuestas por parte de los encuestados, la disponibilidad con el 8%, la facilidad de uso con el 7% y por último la presentación con el 5%.

Se puede apreciar en estos resultados que la oportunidad para el negocio se da por el cambio de los hábitos de consumo de las personas, ya que en la actualidad los consumidores se preocupan más por llevar un estilo de vida más sano, a través de la adquisición de alimentos y bebidas naturales.

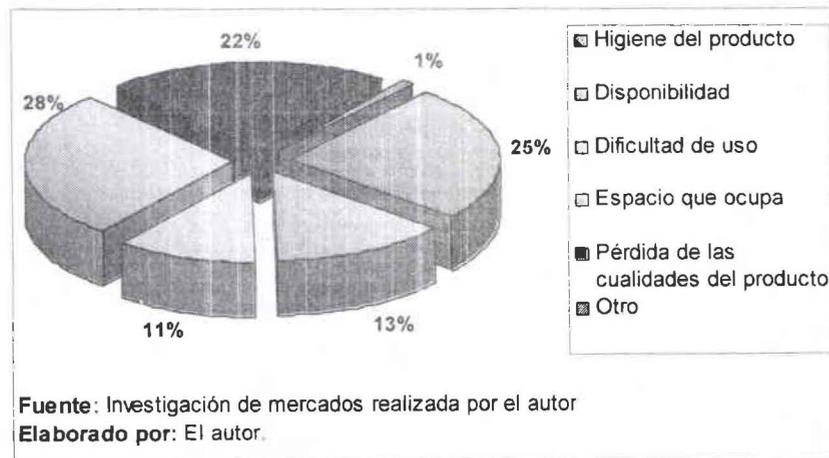
6. PROBLEMAS AL MOMENTO DE CONSUMIR BEBIDAS REFRESCANTES.

CUADRO 3. 12 ¿CUÁL ES EL PROBLEMA MÁS FRECUENTE QUE TIENE AL CONSUMIR BEBIDAS REFRESCANTES?

	Higiene del producto	Disponibilidad	Dificultad de uso	Espacio que ocupa	Pérdida de las cualidades del producto	Otro
FRECUENCIA	122	65	55	132	106	6
PORCENTAJE	25.1%	13.4%	11.3%	27.2%	21.8%	1.2%
	486					

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 11 ¿CUÁL ES EL PROBLEMA MÁS FRECUENTE QUE TIENE AL CONSUMIR BEBIDAS REFRESCANTES?



Las principales dificultades que enfrentan los compradores al momento de consumir bebidas refrescantes, son en primer lugar el espacio que ocupan los productos según el 28% de los encuestados, es por esto que la empresa tomará muy en cuenta el diseño del envase, con el fin de que éste sea el que mayor comodidad brinde a los consumidores. El segundo problema que encuentran los consumidores al momento del consumo de bebidas

refrescantes es la higiene del producto con el 25% de respuesta, esto se ha dado debido al cierre de varias embotelladoras, especialmente de agua sin gas, ya que no cumplían con las normas sanitarias que se requieren para la comercialización de este tipo de productos.

Otro problema que encuentran los consumidores es que las bebidas pierden sus cualidades una vez abiertas, resultado expresado por el 22% de los encuestados.

Para el 13% de los encuestados, el no encontrar los productos de su preferencia en los distintos establecimientos es el problema más grande que tienen al momento de comprar bebidas, mientras que para el 11% el mayor problema que enfrentan es la dificultad de uso, ya sea por el tamaño o el material del que están hechos los envases, y finalmente, el 1% de las personas a quienes se les realizó la encuesta otros son los problemas a los que se enfrentan, como por ejemplo la cantidad de líquido que tiene un producto, o las pocas cualidades nutricionales que pueden encontrar en ciertas bebidas refrescantes.

7. EXISTENCIA DEL PRODUCTO.

CUADRO 3. 13 ¿HA VISTO EN EL MERCADO BEBIDAS REFRESCANTES ELABORADAS A BASE DE HIERBAS NATURALES?

	SI	NO
FRECUENCIA	12	150
PORCENTAJE	7.4%	92.6%
	162	

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 12 ¿HA VISTO EN EL MERCADO BEBIDAS REFRESCANTES ELABORADAS A BASE DE HIERBAS NATURALES?



Según la investigación de mercados realizada por el autor, el 93% de los encuestados no tiene conocimiento sobre bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, lo que representa una oportunidad para la empresa por ofrecer un producto que no ha sido explotado aún en Ecuador.

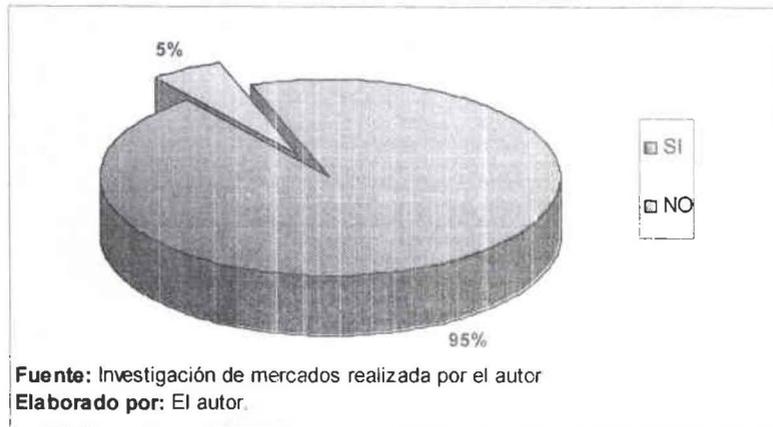
8. ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO.

CUADRO 3. 14 ¿LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN EL MERCADO BEBIDAS REFRESCANTES ELABORADAS A BASE DE HIERBAS NATURALES?

	SI	NO
FRECUENCIA	154	8
PORCENTAJE	95.1%	4.9%
	162	

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 13 ¿LE GUSTARÍA ENCONTRAR EN EL MERCADO BEBIDAS REFRESCANTES ELABORADAS A BASE DE HIERBAS NATURALES?



El 95% de los encuestados, demostró interés por encontrar en el mercado bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, por lo que se considera una oportunidad para la empresa, al ser un producto atractivo para los consumidores.

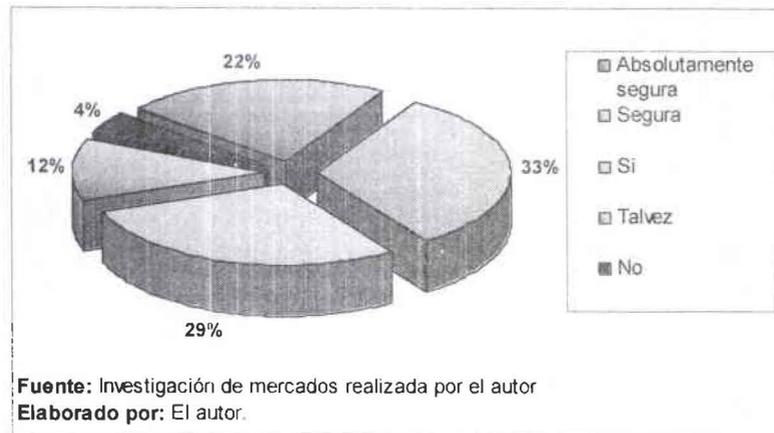
9. PREDISPOSICIÓN A LA COMPRA.

CUADRO 3. 15 ¿QUÉ TAN DISPUESTO ESTARÍA USTED A COMPRAR ESTE PRODUCTO?

	Absolutamente segura	Segura	Si	Talvez	No
FRECUENCIA	36	52	47	20	7
PORCENTAJE	22.2%	32.1%	29.0%	12.3%	4.3%
	162				

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 14 ¿QUÉ TAN DISPUESTO ESTARÍA USTED A COMPRAR ESTE PRODUCTO?



En el cuadro 3.15 (*¿qué tan dispuesto estaría usted a comprar este producto?*), se puede observar que la inclinación de los encuestados hacia la compra de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, permite ver una aceptación del producto bastante prometedora, ya que las respuestas de "absolutamente segura", "segura" y que "sí" desean adquirir el producto alcanza el 84% del total, los que manifiestan que "tal vez" comprarían bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales son el 12% mientras que solo el 4% "no" comprarían el producto.

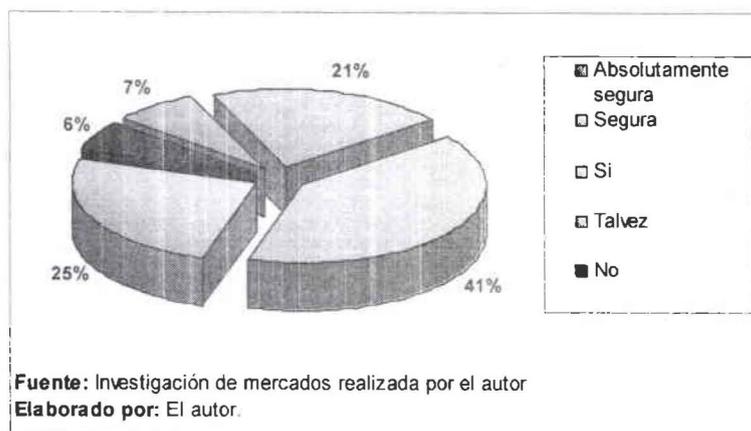
10. FUTURO CONSUMO DE BEBIDAS REFRESCANTES.

CUADRO 3. 16 CON ESTE PRODUCTO, ¿CREE USTED QUE SU CONSUMO DE BEBIDAS REFRESCANTES AUMENTARÁ?

	Absolutamente segura	Segura	Si	Talvez	No
FRECUENCIA	12	34	65	41	10
PORCENTAJE	7.4%	21.0%	40.1%	25.3%	6.2%
	162				

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 15 CON ESTE PRODUCTO, ¿CREE USTED QUE SU CONSUMO DE BEBIDAS REFRESCANTES AUMENTARÁ?



En el cuadro 3.16 (*Con este producto, ¿cree usted que su consumo de bebidas refrescantes aumentará?*) se puede apreciar que la respuesta *si*, respecto a la consideración de incrementar el consumo de bebidas refrescantes tras conocer en que consistiría el nuevo producto alcanza un 41% del total de respuestas, 25% de los encuestados dicen que *tal vez* aumentaría su consumo, el 21% menciona que *seguro* aumentaría el consumo de bebidas refrescantes, el 7% se encuentra *absolutamente seguro* de hacerlo y un 6% de los encuestados dijo que “no” cree que su consumo se incremente.

Tras la obtención de estos resultados, se puede apreciar que el 69% de las personas encuestadas considera de modo afirmativo que su consumo de bebidas refrescantes aumentaría, por lo que se puede percibir un escenario bastante alentador al momento de lanzar al mercado las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales.

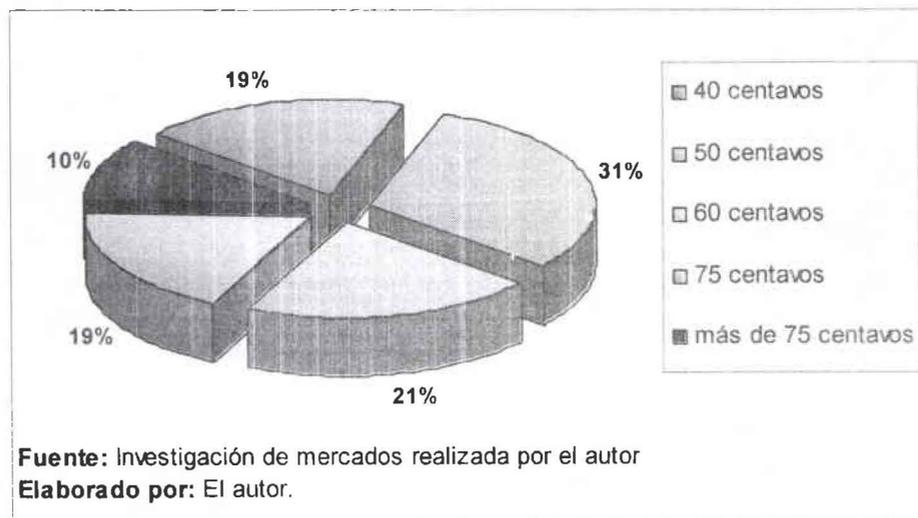
11. PRECIO A PAGAR.

CUADRO 3. 17 ¿QUÉ PRECIO LE PARECE JUSTO PAGAR POR UNA BEBIDA REFRESCANTE ELABORADA A BASE DE HIERBAS NATURALES EN UNA PRESENTACIÓN DE 450CM³?

	40 centavos	50 centavos	60 centavos	75 centavos	más de 75 centavos
FRECUENCIA	31	50	34	30	17
PORCENTAJE	19.1%	30.9%	21.0%	18.5%	10.5%
	162				

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.
Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 16 ¿QUÉ PRECIO LE PARECE JUSTO PAGAR POR UNA BEBIDA REFRESCANTE ELABORADA A BASE DE HIERBAS NATURALES EN UNA PRESENTACIÓN DE 450CM³?



El resultado obtenido en la investigación de mercados sobre el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por una botella de 450 cm³ de una bebida refrescante elaborada a base de hierbas naturales, el 31% de los encuestados respondió que el precio justo sería de 50 centavos de dólar, el

21% pagarían 60 centavos de dólar, el 19% desembolsarían 75 centavos de dólar, un porcentaje igual pagaría 40 centavos de dólar, y solamente un 10% estarían dispuestos a pagar más de 75 centavos de dólar.

12. ESTRATO SOCIOECONÓMICO Y PRECIO A PAGAR.

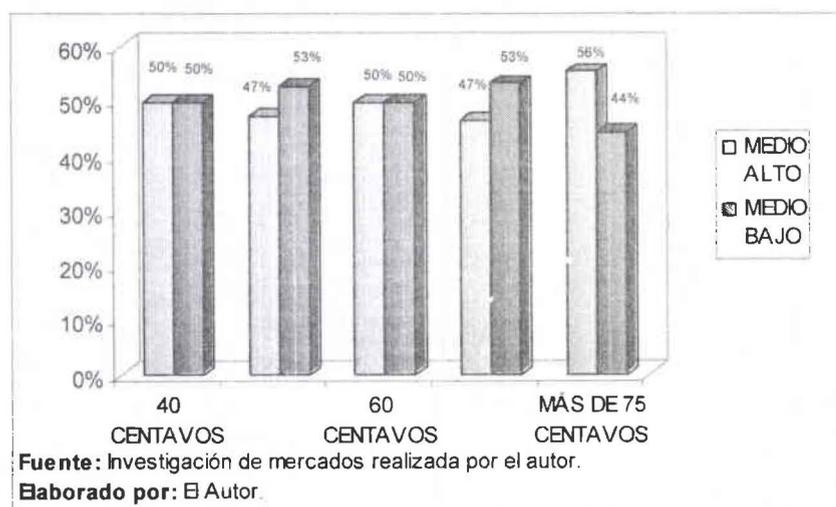
CUADRO 3. 18 ESTRATO Y PRECIO A PAGAR.

	40 CENTAVOS	50 CENTAVOS	60 CENTAVOS	75 CENTAVOS	MÁS DE 75 CENTAVOS
MEDIO ALTO	50%	47%	50%	47%	56%
# RESPUESTAS	16	27	17	14	5
MEDIO BAJO	50%	53%	50%	53%	44%
# RESPUESTAS	16	30	17	16	4
	32	57	34	30	9
	162				

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 17 ESTRATO Y PRECIO A PAGAR.



Realizado el cruce de información entre los estratos socioeconómicos encuestados y el precio que estarían dispuestos a pagar por el producto, se

puede apreciar que de las 95 personas que respondieron que el precio justo a pagar por una botella de 450 cm³ de una bebida refrescante elaborada a base de hierbas naturales, el 47% pertenecen al nivel socioeconómico medio alto y el 53% restante pertenece al nivel socioeconómico medio bajo (véase cuadro 3.18 Estrato y precio a pagar).

Se puede apreciar también que la mayor parte de las personas que estarían dispuestas a desembolsar más de 75 centavos de dólar por cada unidad del producto, pertenecen al nivel socioeconómico medio alto con, el 53% de respuestas.

13. ESTRATO SOCIOECONÓMICO Y LUGAR DE COMPRA.

CUADRO 3. 19 ESTRATO Y LUGAR DE COMPRA.

	MEDIO ALTO	MEDIO BAJO
SUPERMERCADO	49%	47%
# RESPUESTAS	115	103
TIENDA DE BARRIO	21%	27%
# RESPUESTAS	49	58
TIENDA MAYORISTA	0.4%	1%
# RESPUESTAS	1	2
CAFETERIAS BARES	17%	16%
# RESPUESTAS	39	34
OTRO	12%	10%
# RESPUESTAS	29	21
	233	218
	451	

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.

Elaboración: El autor.

18. ESTRATO E INTENCIÓN DE COMPRA.

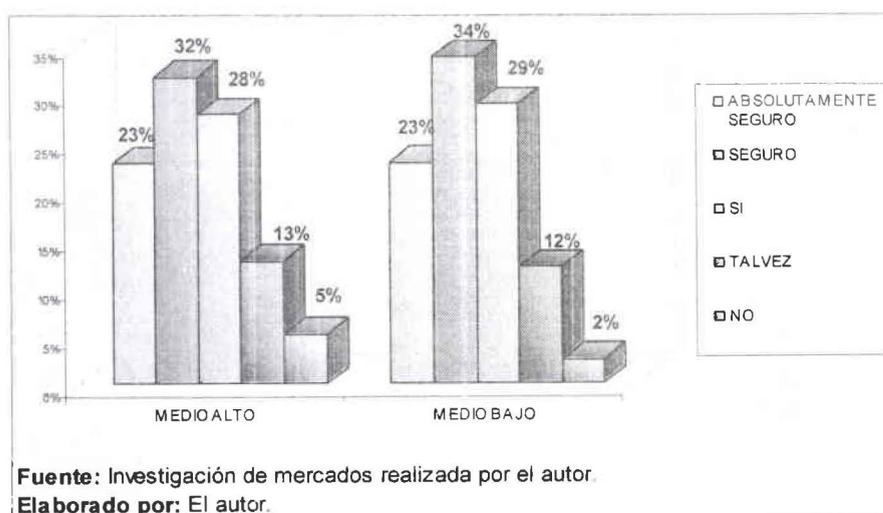
CUADRO 3. 24 NIVEL SOCIOECONÓMICO Y SU PREDISPOSICIÓN DE COMPRA.

	MEDIO ALTO	MEDIO BAJO
ABSOLUTAMENTE SEGURO	23%	23%
# RESPUESTAS	18	19
SEGURO	32%	34%
# RESPUESTAS	25	28
SI	28%	29%
# RESPUESTAS	22	24
TALVEZ	13%	12%
# RESPUESTAS	10	10
NO	5%	2%
# RESPUESTAS	4	2
	79	83
	162	

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO 3. 23 NIVEL SOCIOECONÓMICO Y SU PREDISPOSICIÓN DE COMPRA.



El cuadro 3.24 (*Nivel socioeconómico y su predisposición de compra*), muestra que el 23% de las personas encuestadas y que pertenecen al nivel

socioeconómico medio alto, están **absolutamente seguras** de incluir las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, en su consumo. Un porcentaje igual pero perteneciente al estrato medio bajo, tiene la misma opinión.

También se observa que el porcentaje de encuestados que **no** compraría el producto es bajo (5% medio alto y 2% medio bajo), lo que presenta una oportunidad para la introducción del producto al mercado.

3.7 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

En esta sección se resumen las principales conclusiones que permitirían inferir que la implementación de una productora y comercializadora de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, tiene oportunidades en el mercado.

- Existe una gran aceptación del producto por parte de los niveles socioeconómicos a los cuales la empresa se dirige.
- En la actualidad no se encuentran bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, lo que representa una oportunidad considerable para la empresa, debido a la introducción de un producto nuevo en el mercado.

- El 48% de las personas que compran bebidas refrescantes, lo hace en los supermercados, lo que podría ser un indicador de dónde debería encontrarse el principal canal de distribución.
- Se pudo observar, incluso antes de dar a conocer el producto del cual se trataba la investigación, la preferencia de los encuestados por consumir productos saludables.
- Una vez que se dio a conocer en qué consistiría el producto del presente plan de negocios, el 69% consideró que se incrementaría el nivel de consumo de bebidas refrescantes, lo que sería beneficioso al momento de establecer la empresa con perspectivas de venta favorables.
- El 31% de los encuestados presenta cierta incertidumbre respecto al consumo de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, pero la implementación de un adecuado plan de marketing, se lograría cambiar su decisión de compra hacia una actitud positiva, tornándose propicia para el presente plan de negocios.
- Al momento de consumir bebidas refrescantes, la gente percibe como principales dificultades: el espacio que ocupan los envases, la higiene del producto y la pérdida de las cualidades del mismo, que suman el

74% de los encuestados. Estas dificultades reducirían con adecuados sistemas de producción, diseño e investigación.

- La frecuencia de compra de bebidas refrescantes, indica que el 47% de los encuestados consume estos productos diariamente, y el 23% de quienes las consumen semanal, quincenal y mensualmente, expresan que su consumo de bebidas refrescantes aumentará.

CAPÍTULO IV.

4. LA EMPRESA.

4.1. INTRODUCCIÓN.

La empresa, objeto de este plan de negocios, tendrá el nombre EMBAS (Embotelladora Agua Sana), y el producto se llamará Vit-aqua. Estos nombres deberán entrar en la mente del consumidor, con el afán que éstos sepan que el producto que compran tiene beneficios para la salud.

4.2. MISIÓN.

Brindar bebidas de óptima calidad para satisfacción de nuestros clientes buscando el mejoramiento continuo en la gestión empresarial que considere la realización individual y profesional de su personal integrados a una empresa sólida y exitosa.

4.3. VISIÓN.

Ser una empresa rentable y estructuralmente organizada e integrada con una madurez sólida y con crecimiento sostenido en el negocio de bebidas, proyectando una buena imagen en el ámbito local en el año 2009.

4.4. VALORES Y PRINCIPIOS.

- Promover los valores éticos y morales en cada una de las actividades de la empresa.

- Brindar un ambiente laboral agradable a cada uno de los miembros de la organización.

- Motivar a los clientes internos a trabajar en equipo de manera tal que los objetivos de la empresa sean más fáciles de alcanzar.

- Ofrecer salarios justos a nuestros empleados con la finalidad de comprometerlos con la empresa.

- Determinar precios justos para consumidores, distribuidores y proveedores.

- Mantener políticas que vayan de acuerdo con el pensamiento de conservación del medio ambiente.

4.5. OBJETIVO GENERAL.

Colocar a la empresa EMBAS como el principal productor y comercializador de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales en Ecuador, a través de la entrega de un producto de excelente calidad, que garantice la total satisfacción de los clientes.

4.6. OBJETIVOS POR ÁREAS FUNCIONALES.

4.6.1 OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIO.

- Incrementar las ventas en un 17% a partir del segundo año de operaciones de la empresa.

- Poseer canales de distribución nacionales a partir del año 5.

4.6.2 OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN.

- Producir entre trescientas cincuenta y trescientas setenta y cinco botellas por hora.

- Implementar sistemas de control, con el fin de optimizar los recursos.

- Integrar a la empresa verticalmente hacia atrás a partir del año 5.

- Producir bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, con mayor volumen.

4.6.3 OBJETIVOS FINANCIEROS.

- Obtener beneficios que permitan la adquisición de nueva maquinaria y tecnología para el cuarto año.
- Colocar el indicador de deuda sobre el capital inferior al 25%.

4.7 CADENA DE VALOR Y PROCESOS EN LA EMPRESA.

4.7.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?

Al ser un producto de consumo masivo, éste estará dirigido a las personas que deseen mantener un estilo de vida saludable, de los estratos socio-económicos medio, medio bajo y medio alto.

4.7.2 ¿QUÉ PRODUCTO OFRECERÁ LA EMPRESA?

EMBAS ofrecerá bebidas refrescantes embotelladas, elaboradas a base de hierbas naturales.

4.7.3 ¿CÓMO LO HARÁ?

Las bebidas saldrán al mercado en una sola presentación de 250 centímetros cúbicos, ya que es una medida idónea para los consumidores, según los estudios realizados por el autor.

Para llegar a los clientes, la empresa debe tomar en cuenta la cadena (véase *diagrama 4.1, Cadena de valor genérica de Michael Porter*) de valor, con el fin de que el producto final y su valor agregado sean percibidos por los clientes.

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es básicamente un análisis de la actividad empresarial a través de la cual una empresa se divide en sus partes componentes, con el fin de identificar ventajas competitivas de aquellas actividades generadoras de valor.

La ventaja competitiva se la consigue cuando la organización desarrolla e integra todas las partes de su cadena de valor de tal forma que le resulte menos costosa y mejor diferenciada que los competidores, es decir, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

En el siguiente diagrama se pueden observar las partes que componen la cadena de valor de una organización, que serán analizadas en detalle mas adelante en este capítulo.

DIAGRAMA 4.1 CADENA DE VALOR GENÉRICA DE MICHAEL PORTER.



Fuente: Michael E. Porter, Value chain
Elaborado por: El autor

4.7.3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS.

Las actividades primarias constituyen un grupo de acciones a tomar con el fin de incorporar materiales para el funcionamiento del negocio, transformar los materiales en productos terminados, hacer llegar los productos a los distribuidores o el consumidor final, lograr su venta y finalmente dar servicio por el producto que se adquiere.

4.7.3.1.1 LOGÍSTICA INTERNA.

Consta de todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores (Porter, 41).

La adquisición de maquinaria adecuada para todo el proceso de producción de bebidas embotelladas, será la primera actividad que se llevará a cabo. Esta maquinaria consistirá de los siguientes equipos: Un equipo de lavado de botellas, una banda transportadora, un equipo de llenado de envases, un equipo de tapado de botellas, un equipo de etiquetado de botellas.

La adquisición de estos equipos se lo hará mediante la importación de los mismos desde Argentina, ya que en este país las cotizaciones fueron las más convenientes para el desarrollo del plan de negocios.

Las hierbas naturales serán la materia prima para el desarrollo del producto y será adquirida desde la ciudad de Ambato, ya que por su ubicación, se convierte en un gran centro de acopio de los productores de hierbas naturales del sur de la Sierra, el Oriente y la Costa.

La materia prima será seleccionada, debido que no existen métodos de distribución por parte de los productores que garanticen el 100% de calidad en sus productos, además la caducidad de las hierbas naturales tiene un plazo muy corto. Una vez seleccionada la materia prima, ésta pasará a un cuarto frío lo que garantizará su conservación, para luego entrar al proceso de producción.

4.7.3.1.2 OPERACIONES.

Para la elaboración de las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales se realizarán las siguientes actividades.

- Adquisición de hierbas naturales seleccionadas en la ciudad de Ambato.
- Transporte de las hierbas naturales en camionetas dotadas de cuartos fríos.
- Recepción de la materia prima en las instalaciones de la planta.
- Almacenaje de la materia prima en el cuarto frío.

- Limpieza y desinfección de las hierbas naturales.

- Limpieza y desinfección de los envases Pet.

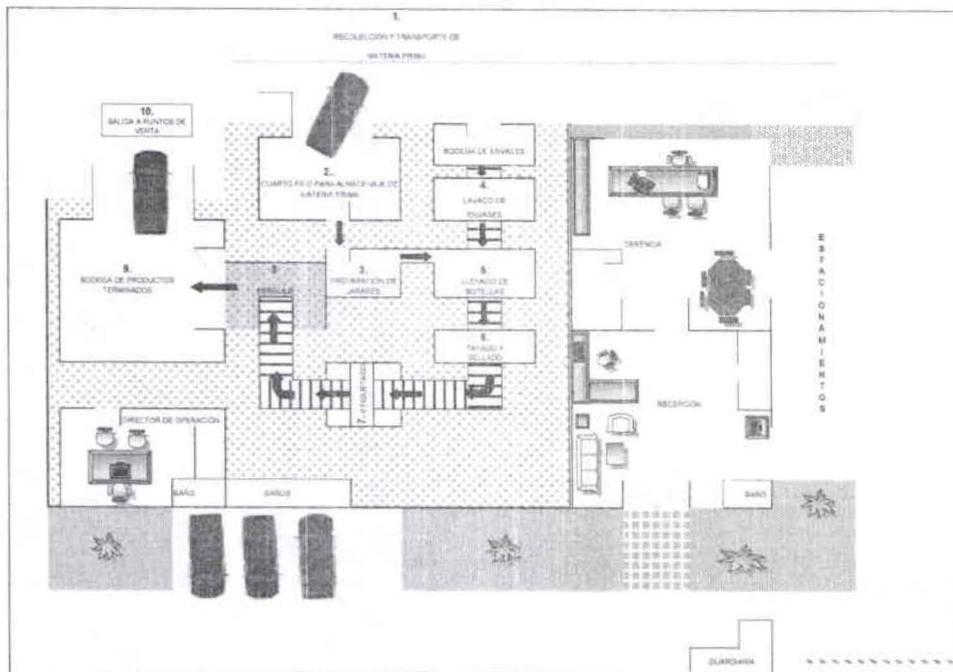
- Preparación en caliente de los jarabes con las diferentes hierbas naturales.

- Colocación de las botellas en la banda transportadora, las cual harán un recorrido, primero hacia el equipo de llenado de envases, el cual llena entre cinco y diez botellas por minuto.

- Después de llenados los envases con las diferentes bebidas, se trasladan hacia el quipo de tapado y etiquetado, para finalmente colocarse en pacas de doce unidades de 450 ml. cada una.

- Los empaques se ubicarán en una bodega con la iluminación y la temperatura adecuadas, con la finalidad de mantener los atributos del producto.

DIAGRAMA 4.2 OPERACIONES EMBAS.



Elaborado por: El autor

4.7.3.1.3 LOGÍSTICA DE SALIDA.

La investigación de mercados muestra la preferencia de los consumidores a adquirir el producto en supermercados y tiendas, y en menor número la preferencia es adquirirlo en tiendas naturistas.

Para realizar la distribución, la empresa adquirirá un camión con capacidad de carga de 4 toneladas, con la finalidad de cubrir la demanda de los distribuidores y consumidores.

4.7.3.1.4 MARKETING Y VENTAS.

La campaña de publicidad deberá ser agresiva, con la finalidad de penetrar en la mente de los consumidores, debido que las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, son productos que no se encuentran en el mercado.

Se deberán considerar los medios de mayor difusión locales, de esta manera llegar a la mayor cantidad de posibles consumidores, y disminuir el costo por millar por el lanzamiento del producto al mercado.

4.7.3.1.5 SERVICIO.

El servicio consta de todas aquellas actividades que se relacionan con el mantenimiento del valor del producto, como pueden ser la instalación, la reparación o el mantenimiento.

En el caso de EMBAS, el servicio que dará a los distribuidores es cuidar de la adecuada distribución del producto, a través de monitores regulares en los lugares donde se ofrecen las bebidas refrescantes producidas por la empresa.

Se implementará un sistema de extranet que permita compartir información entre los distribuidores y la empresa, para de esta manera mantener una excelente coordinación entre ambas partes.

4.7.3.2 ACTIVIDADES DE APOYO.

Las actividades de apoyo tienen como objetivo ayudar a que las actividades primarias logren su cometido, por lo que en ella se encuentran las diligencias de compras, el desarrollo de tecnología, el manejo de recursos humanos y la infraestructura de la empresa, cada una de estas actividades pueden desarrollarse en un departamento determinado, pero a su vez todos los departamentos deben integrarse para conseguir las metas trazadas.

Las actividades de apoyo son aquellas que ayudan a lograr los objetivos de las actividades primarias, por medio de la administración de los recursos humanos, la compra de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico y la infraestructura empresarial.

Estas actividades se las puede organizar en diferentes áreas de la organización, pero deben ir correlacionadas, para que exista una comunicación eficiente entre todas las partes componentes de la empresa.

4.7.3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Dentro de la estructura de la organización se encuentran las actividades relacionadas con la dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, producción y gestión de calidad.

La estructura a implementar en la empresa será de tipo funcional, en la que cada puesto de trabajo, tiene la responsabilidad de cumplir las funciones asignadas a cada uno de éstos.

En el siguiente diagrama se pueden apreciar los diferentes niveles jerárquicos que utilizará EMBAS en el desarrollo del proyecto.

DIAGRAMA 4.2 ORGANIGRAMA EMBAS.



Elaborado por: El autor

4.7.3.2.2 RECURSOS HUMANOS.

Los empleados son el factor esencial para el desarrollo y crecimiento de la compañía, es por esto que se buscará el mejor personal para llevar a cabo cada una de las funciones de la empresa, tanto en el área directiva, administrativa y operativa.

Cabe señalar que se buscará involucrar directamente al personal en la gestión de los procesos de la organización, ya que con la participación del empleado, los objetivos y las estrategias definidas se pueden alcanzar más fácilmente.

4.7.3.2.3 TECNOLOGÍA.

Las maquinarias necesarias para la implementación del negocio, como se señaló en el acápite 4.7.3.1.1 (Logística de Entrada), serán importadas desde México, debido a que sus especificaciones técnicas, su calidad, su garantía y sus precios, son los que más se ajustan a los requerimientos de la organización.

4.7.3.2.4 ADQUISICIONES.

Las compras de materia prima, las realizará el área administrativa, quienes negociarán con los proveedores y buscarán un sistema eficiente de entrega de dicha materia, que satisfaga a ambas partes, con la finalidad de cumplir con los objetivos de producción propuestos por la empresa.

4.8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

El análisis estratégico es fundamental para establecer los factores de mayor impacto en el entorno y la situación de la empresa con relación a sus expectativas sobre las potenciales estrategias a utilizar, para lo cual el este análisis se dividirá en tres etapas, y en cada una de ellas se utilizarán herramientas administrativas probadas a nivel global a lo largo de los años.

Estas etapas son:

- **Primera etapa.** En ésta se analizarán la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz del perfil competitivo (MPC).

- **Segunda etapa.** En esta parte las matrices a analizar serán la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz interna – externa (IE) y la matriz de la gran estrategia (MGE).

- **Tercera etapa.** Como parte final del análisis estratégico se desarrollará la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), misma que utiliza la información obtenida de los análisis de la primera etapa y los resultados de los análisis de la adecuación de la segunda etapa.

4.8.1 DIAGNÓSTICO – FODA

Es una herramienta efectiva de análisis estratégico, la cual se puede aplicar a cualquier área relacionada con la empresa y su entorno, para conocer de manera muy objetiva la situación del elemento analizado, y tiene la finalidad de: aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas, corregir debilidades y cultivar las fortalezas.

En la primera parte del análisis estratégico se tratará la etapa de insumos, que proporcionará valiosa información para las matrices de adecuación. Mediante la determinación de los factores internos y externos claves para el éxito del negocio, se podrán determinar posteriormente varios análisis que ayudarán a la toma de decisiones.

4.8.1.1 FACTORES INTERNOS.

Los factores internos son todos aquellos aspectos en los cuales la empresa puede mantener cierto grado de control, éstos son las fortalezas y las debilidades del negocio.

4.8.1.1.1 FORTALEZAS.

- La maquinaria adquirida por la empresa será nueva, con el fin de obtener resultados eficientes en los procesos de producción.

- Mandos altos y medios con excelente formación técnica y administrativa

- La materia prima adquirida, será estrictamente seleccionada con el fin de garantizar la calidad del producto.
- Capacidad de innovación por parte de la dirección.
- Implementación de controles administrativos adecuados.
- Se brindará un servicio de información de los usos y bondades del producto.
- Se realizarán monitoreos constantes en los puntos de venta del producto.
- Reuniones de análisis de situación semanal y anual, con informes especializados en áreas productivas, financieras, de marketing y administrativa.
- Existe un liderazgo con apertura.
- Las estrategias tienen mucho énfasis en la calidad, innovación y excelente servicio al cliente.
- Conocimiento de las necesidades del cliente.

4.8.1.1.2 DEBILIDADES.

- Falta de conocimientos acerca de la industria de alimentos y bebidas.
- La curva del aprendizaje esta comenzando y debe consolidarse con el tiempo.
- La marca es nueva, por lo que se debe promocionarla y buscar la lealtad hacia ésta.
- El capital para adquirir maquinaria con mayor capacidad productiva es limitado.
- Las barreras de entrada y salida relativamente altas.
- El presupuesto para investigación y desarrollo del producto es bajo.

4.8.1.2 FACTORES EXTERNOS.

La parte externa se enfoca en las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector en el que un negocio incursiona.

4.8.1.2.1 OPORTUNIDADES.

- Las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales no son comercializada en Ecuador.
- La tendencia de los ecuatorianos hacia el consumo de productos naturales ha aumentado.
- La cantidad de los ingresos familiares que es destinada en la actualidad al consumo de alimeritos y bebidas no alcohólicas ha alcanzado los 62,2 millones de dólares mensuales en la ciudad de Quito.
- Los precios de la materia prima se mantienen estables, por lo que no muestra incidencia en los niveles de inflación.
- La tasa de interés activa tiende a la baja, por lo que se puede obtener financiamiento a menor costo.

4.8.1.2.2 AMENAZAS.

- Los productos sustitutos brindan beneficios similares, por lo que éstos pueden atacar nuestro segmento de mercado.
- Fidelidad de los consumidores hacia las marcas presentes en el mercado.

- Las múltiples paralizaciones y cierre de carreteras, podrían complicar la entrega de la materia prima.

4.8.2 PRIMERA ETAPA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

4.8.2.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

En el análisis de factores internos, se considera como principal fortaleza el proceso mediante el cual se obtendrán las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, ya que al contar con maquinaria nueva y profesionales capacitados, se deberá entregar un producto de calidad a los consumidores.

Por otra parte se encuentra como la principal debilidad, la falta de experiencia dentro de la industria de bebidas no alcohólicas, la misma que provocará, en principio, el desarrollo normal de la empresa.

Otro factor influyente en el desarrollo de las actividades de la empresa, es la falta de capital que se requiere para futuras ampliaciones en la planta.

El total ponderado estará comprendido ente 1.0 y 4.0, siendo el promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte (David, 184).

El total ponderado de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), proporciona como resultado 2.91 (véase cuadro 4.1, matriz de evaluación de factores internos), que ubica a la empresa sobre el promedio en lo referente a la posición interna, resultado que es aceptable en vista de ser una empresa nueva con un producto nuevo.

CUADRO 4.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	La maquinaria adquirida por la empresa será nueva, con el fin de obtener resultados eficientes en los procesos de producción.	0 08	4	0 32
2	Mandos altos y medios con excelente formación técnica y administrativa	0 10	4	0 40
3	La materia prima adquirida será estrictamente seleccionada, para de este modo garantizar la calidad del producto	0 08	3	0 24
4	Capacidad de innovación por parte de la dirección de la empresa.	0 05	4	0 20
5	Implementación de controles administrativos adecuados.	0 04	3	0 12
6	Se brindará un servicio de información sobre los usos y beneficios del producto	0 01	3	0 03
7	Se realizarán monitoreos constantes en los puntos de venta del producto	0 02	3	0 06
8	Reuniones de análisis de situación semanal y anual, con informes especializados en las áreas de producción, finanzas, marketing y administración	0 05	3	0 15
9	Liderazgo con apertura	0 06	3	0 18
10	Las estrategias ponen mucho énfasis en la calidad, innovación y excelente servicio al cliente	0 04	3	0 12
11	Conocimiento de las necesidades del cliente	0 06	3	0 18
DEBILIDADES				
1	Falta de conocimiento acerca de la industria de alimentos y bebidas	0 11	1	0 11
2	La curva de aprendizaje está comenzando y debe consolidarse con el tiempo	0 08	1	0 08
3	La marca es nueva, por lo que se deberá promocionar a un alto nivel y buscar la lealtad hacia la misma	0 06	1	0 06
4	El capital para la adquisición de nueva maquinaria para incrementar la capacidad productiva, es limitado	0 09	2	0 18
5	Las barreras de entrada y salida son relativamente altas.	0 04	2	0 08
6	El presupuesto para investigación y desarrollo del producto es bajo	0 02	2	0 04
TOTAL		0.99		2.55

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica.
Elaborado por: El autor.

4.8.2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

El principal factor externo que se estableció para la evaluación de factores externos es que las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales no se comercializan en mayor grado en Ecuador, lo que sumado a los datos referentes con los hábitos alimenticios de la gente y el dinero que destinan a la alimentación, determinan como resultado muy buenas oportunidades para el negocio, mientras que la mayor amenaza que enfrentaría la empresa es la existencia de productos sustitutos que se encuentran posicionados en el mercado.

El resultado del total ponderado obtenido luego del análisis de los factores externos es 2.85 (*véase cuadro 4.2, matriz de evaluación de factores externos*), que ubica a la empresa por encima del promedio, lo que indica como conclusión que se pueden explotar las oportunidades para neutralizar las amenazas.

CUADRO 4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Las bebidas refrescantes hechas a base de hierbas naturales no son comercializadas en Ecuador.	0.20	4	0.80
2	La tendencia de los ecuatorianos hacia el consumo de productos naturales ha aumentado.	0.11	3	0.33
3	La cantidad de los ingresos familiares que es destinada en la actualidad al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas ha alcanzado los 62,2 millones de dólares	0.10	2	0.20
4	Los precios de la materia prima se mantienen estables, por lo que no muestra incidencia en los niveles de inflación.	0.06	1	0.06
5	La tasa de interés activa tiende a la baja, por lo que se puede obtener financiamiento a menor costo.	0.14	3	0.42
AMENAZAS				
1	Los productos sustitutos brindan beneficios similares, por lo que éstos pueden atacar nuestro segmento de mercado.	0.16	3	0.48
2	Fidelidad de los consumidores hacia las marcas presentes en el mercado.	0.10	3	0.30
3	Las múltiples paralizaciones y cierre de carreteras, podrían complicar la entrega de la materia prima.	0.06	2	0.12
4	Dificultad de encontrar personal con experiencia en este tipo de producción.	0.07	2	0.14
TOTAL		1.00		2.85

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica.
Elaborado por: El autor.

4.8.2.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.

Los principales factores críticos para el éxito considerados son: en primer lugar la calidad del producto, con la que se logrará satisfacer las necesidades de los clientes y en segundo lugar el tiempo de duración del producto, que es un punto en el cual la competencia enfrenta mayores dificultades.

El análisis de la matriz de perfil competitivo, ubica a EMBAS en el quinto lugar dentro de la matriz, debido que la comparación se hizo con empresas

que tienen mayor experiencia y participación en la industria de bebidas no alcohólicas.

CUADRO 4.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	P*	EMBAS		EBC		NESTLÉ		RESGASA		TESALIA	
		C*	PP*								
1 Participación en el mercado.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2 Competitividad en precios.	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36
3 Calidad del producto.	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64	2	0.32	1	0.16
4 Lealtad hacia la marca.	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20
5 Duración del producto.	0.18	3	0.54	2	0.36	3	0.54	3	0.54	2	0.36
6 Posición financiera.	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
7 Maquinaria y equipo de producción.	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
TOTAL	1.00	2.64		3.14		3.28		2.98		2.74	

P= PESO

C= CALIFICACIÓN.

PP= PESO PONDERADO

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica.
Elaborado por: El autor.

4.8.3 SEGUNDA ETAPA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

Mediante la combinación de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas, se puede generar estrategias alternas factibles para el mejor desarrollo del negocio. Esta etapa también es conocida como etapa de adecuación.

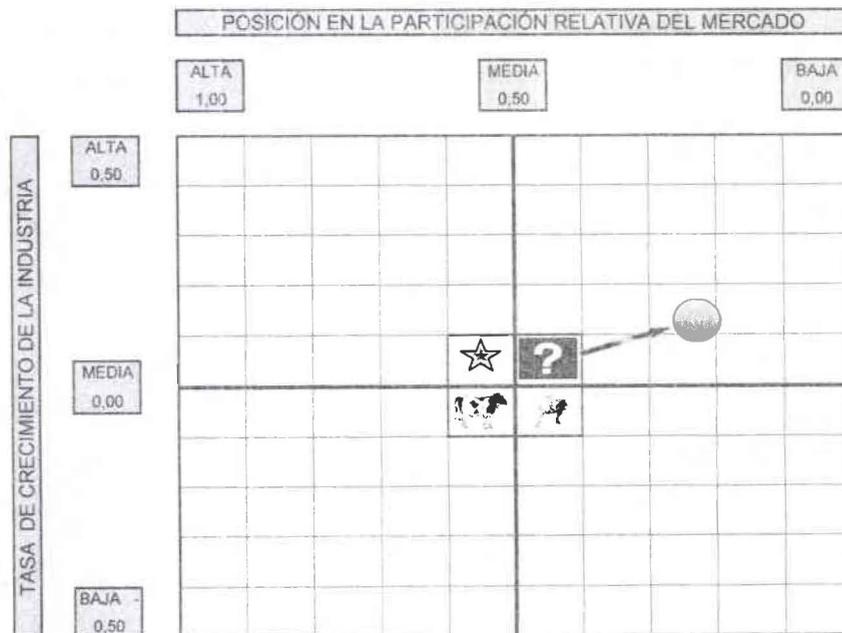
4.8.3.1 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

El producto bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales se ubicó en el cuadrante de la interrogante, ya que tiene una participación relativamente baja pero con un crecimiento estable y con tendencia al alza.

En principio, EMBAS buscará atraer al 4% del mercado que equivale al 9% de participación del líder, dado que ofrecerá un producto nuevo en el mercado. Sin embargo, no se obtendrán grandes utilidades en el corto plazo debido que se requieren grandes inversiones en lo que respecta a marketing, producción e investigación y desarrollo del producto.

El crecimiento del mercado se encuentra estable que alcanza el 10% anual, por lo que este aumento podría permitir que las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales se conviertan, en el plazo más corto posible, en un producto estrella.

CUADRO 4. 4 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP.



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica.
Elaborado por: El autor.

4.8.3.2 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).

En la matriz FODA se pueden apreciar las estrategias que se podrían implementar al combinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas planteadas.

Las principales estrategias a utilizar serán la penetración en el mercado y el desarrollo del producto, ya que al ser un producto nuevo, éstas son las estrategias que mejor se ajustan a las necesidades de la empresa y con las que mejor se pueden aprovechar los factores críticos de éxito.

CUADRO 4. 5 MATRIZ FODA.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	La maquinaria adquirida por la empresa será nueva, con el fin de obtener resultados eficientes en los procesos de producción.	1	Falta de conocimiento acerca de la industria de alimentos y bebidas.
2	Mandos altos y medios con excelente formación técnica y administrativa.	2	La curva de aprendizaje está comenzando y debe consolidarse con el tiempo.
3	La materia prima adquirida será estrictamente seleccionada, para de este modo garantizar la calidad del producto.	3	La marca es nueva, por lo que se deberá promocionar a un alto nivel y buscar la lealtad hacia la misma.
4	Capacidad de innovación por parte de la dirección de la empresa.	4	El capital para la adquisición de nueva maquinaria para incrementar la capacidad productiva, es limitado.
5	Implementación de controles administrativos adecuados.	5	Las barreras de entrada y salida son relativamente altas.
6	Se brindará un servicio de información sobre los usos y beneficios del producto.	6	El presupuesto para investigación y desarrollo del producto es bajo.
7	Se realizarán monitoreos constantes en los puntos de venta del producto.		
8	Reuniones de análisis de situación semanal y anual, con informes especializados en las áreas de producción, finanzas, marketing y administración.		
9	Liderazgo con apertura.		
10	Las estrategias ponen mucho énfasis en la calidad, innovación y excelente servicio al cliente.		
11	Conocimiento de las necesidades del cliente.		

OPORTUNIDADES		FORTALEZAS - OPORTUNIDADES		DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	
1	Las bebidas refrescantes hechas a base de hierbas naturales no son comercializadas en Ecuador.	1	Penetración en el mercado. La capacidad técnica y administrativa de los mandos medios y bajos permitirán el ingreso del producto en las familias que desinan gran parte de su presupuesto al consumo de alimentos y bebidas. F2 - F4 - F5 - O1 - O3.	1	Penetración en el mercado. Debido a la no comercialización de bebidas refrescantes hechas a base de hierbas naturales, éstas se transformarían en un producto atractivo, por lo que se reducirían las barreras de entrada y salida. D5 - O1.
2	La tendencia de los ecuatorianos hacia el consumo de productos naturales ha aumentado.	2	Penetración en el mercado. Los mandos medios y altos buscarán la manera de mantener los nuevos hábitos de consumo de los ecuatorianos. F2 - F4 - O2.	2	Penetración en el mercado. Debido a los hábitos de consumo de los ecuatorianos, se buscará lealtad hacia la marca por medio de la oferta de un producto natural. O3 - O2.
3	La cantidad de los ingresos familiares que es destinada en la actualidad al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas ha alcanzado los 62.2 millones de dólares mensuales en la ciudad de Quito.	3	Desarrollo del producto. Tasas de interés con tendencia a la baja permitirán la adquisición de maquinaria. F1 - O5.	3	Desarrollo del producto. Tasas de interés con tendencia a la baja permitirán obtener financiamiento para incrementar la capacidad de producción. O4 - O5.
4	Los precios de la materia prima se mantienen estables, por lo que no muestra incidencia en los niveles de inflación.	4	Desarrollo del producto. La estabilidad de los precios de las hierbas naturales, permitirán la adecuada selección de materia prima para la elaboración del producto, sin que esto incida en los costos de producción. F3 - O4.		
5	La tasa de interés activa tiende a la baja, por lo que se puede obtener financiamiento a menor costo.				

AMENAZAS		FORTALEZAS - AMENAZAS		DEBILIDADES - AMENAZAS	
1	Los productos sustitutos brindan beneficios similares, por lo que éstos pueden atacar nuestro segmento de mercado.	1	Penetración en el mercado. Los monitoreos constantes en los puntos de venta permitirán implementar estrategias que lleven a la empresa a obtener mayor participación en el mercado. F7 - A1 - A2.	1	Integración hacia atrás. Tener control sobre la materia prima, a fin de evitar retrasos en su entrega. D5 - A4.
2	Fidelidad de los consumidores hacia las marcas presentes en el mercado.				
3	Las múltiples paralizaciones y cierre de carreteras, podrían complicar la entrega de la materia prima.	2	Desarrollo del producto. Obtener a futuro lealtad hacia la marca. F11 - A2.	2	Desarrollo del mercado. Ingresar con el producto a zonas geográficas nuevas. O2 - D3 - A2.
4	Dificultad de encontrar personal con experiencia en este tipo de producción.				

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica
 Elaborado por: El autor.

4.8.3.3 MATRIZ INTERNA-EXTERNA.

Los resultados obtenidos en las matrices EFE (2.85) y EFI (2.55), (véase cuadros 4.1 matriz de evaluación de factores externos y 4.2 matriz de evaluación de factores internos), ubican a la empresa en el cuadrante V de la matriz interna-externa, (véase cuadro 4.6 matriz interna - externa), en el cual Fred R David indica que lo mejor que puede hacer un negocio que se ubique en este cuadrante es retener y mantener, con lo que se ratifica que las mejores estrategias a implementar en la empresa son la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

CUADRO 4. 6 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I – E)

		TOTALES PONDERADOS DE MEFI.		
		FUERTE 3,0 - 4,0	PROMEDIO 2,0 - 2,99	DÉBIL 1,0 - 1,99
TOTALES PONDERADOS DE MEFE.	ALTO 3,0 - 4,0	I	II	III
	MEDIO 2,0 - 2,99	IV	2,55 - 2,85 ● V RETENER Y MANTENER	VI
	BAJO 1,0 - 1,99	VII	VIII	IX

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica.
Elaborado por: El autor.

4.8.3.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.

Luego de realizada la investigación de mercado, se pudo observar que la aceptación que tienen las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas está en un nivel superior al esperado en el inicio del desarrollo del proyecto, lo que sumado al crecimiento del mercado de productos naturales, derivan en una posición competitiva fuerte.

EMBAS se ubica en el primer cuadrante de la matriz de la gran estrategia (*véase cuadro 4.7, matriz de la gran estrategia*), por lo tanto, las estrategias apropiadas para los negocios que tienen esta ubicación serían:

- **Penetración en el mercado.** Esta estrategia se la ejecutará por medio de una alta inversión en publicidad.
- **Desarrollo del mercado.** EMBAS utilizará esta estrategia a través de la introducción del producto en zonas geográficas nuevas.
- **Desarrollo del producto.** Estrategia a implementarse por medio de la adquisición de tecnología innovadora.
- **Diversificación concéntrica.** En el futuro se podría dar la opción de introducir al mercado productos nuevos y relacionados.

- **Integración hacia atrás.** En años posteriores y analizando las condiciones en que la empresa se encuentre con los proveedores se podría tomar mayor control sobre éstos.

CUADRO 4.7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE).



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica
 Elaboración: El autor.

4.8.4 TERCERA ETAPA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

4.8.4.1 DECISIÓN ESTRATÉGICA.

En este punto del desarrollo del proyecto, se determinarán aquellas estrategias que lleven a la empresa hacia la obtención de una ventaja

respecto de la rivalidad existente en la industria y de aquellos posibles nuevos competidores, con el fin de conseguir una alta barrera de imitación sobre el producto del presente plan de negocios.

4.8.4.2 ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica a utilizarse por EMBAS, y por estar acorde al tipo de producto y al tipo de industria, será la estrategia de diferenciación, ya que en Ecuador no existen empresas que dediquen su producción a bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, por lo que se tratará de obtener los mayores beneficios sobre esta ventaja.

En efecto, al ser también una estrategia de enfoque se estará valiendo del amplio segmento de la industria, el constante incremento de la propensión alimenticia por lo sano y que los competidores del segmento no se han dirigido hacia la producción de bebidas elaboradas a base de hierbas naturales.

El fundamento de la diferenciación es el ofrecer al mercado un producto completamente nuevo, innovador y con el respaldo de la mejor tecnología, además el producto en sí, basa su diferenciación en el beneficio y su disponibilidad, siendo éstas características muy importantes para establecer la estrategia genérica.

4.8.4.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la misma que permite las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, tanto internos como externos, identificados con anterioridad.

Al igual que las herramientas analíticas para formular estrategias, revisadas en los acápites anteriores, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

CUADRO 4. 8 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS				
		PEBO	PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO	
			CA*	TCA*	CA	TCA
OPORTUNIDADES						
1	Las bebidas refrescantes hechas a base de hierbas naturales no son comercializadas en Ecuador.	0.20	4	0.80	4	0.80
2	La tendencia de los ecuatorianos hacia el consumo de productos naturales ha aumentado.	0.11	4	0.44	4	0.44
3	La cantidad de los ingresos familiares que es destinada en la actualidad al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas ha alcanzado los 62,2 millones de dólares mensuales en la ciudad de Quito.	0.10	3	0.30		
4	Los precios de la materia prima se mantienen estables, por lo que no muestra incidencia en los niveles de inflación.	0.06	2	0.12	3	0.18
5	La tasa de interés activa tiende a la baja, por lo que se puede obtener financiamiento a menor costo.	0.14	3	0.42	4	0.56
AMENAZAS						
1	Los productos sustitutos brindan beneficios similares, por lo que éstos pueden atacar nuestro segmento de mercado.	0.16	2	0.32	4	0.64
2	Fidelidad de los consumidores hacia las marcas presentes en el mercado.	0.10	2	0.20	3	0.30
3	Las múltiples paralizaciones y cierre de carreteras, podrían complicar la entrega de la materia prima.	0.06	1	0.06	1	0.06
4	Dificultad de encontrar personal con experiencia en este tipo de producción.	0.07	2	0.14	2	0.14
FORTALEZAS						
1	La maquinaria adquirida por la empresa será nueva, con el fin de obtener resultados eficientes en los procesos de producción.	0.08	4	0.32	3	0.24
2	Mandos altos y medios con excelente formación técnica y administrativa.	0.10	4	0.40	3	0.30
3	La materia prima adquirida será estrictamente seleccionada, para de este modo garantizar la calidad del producto.	0.08	3	0.24	2	0.16
4	Capacidad de innovación por parte de la dirección de la empresa.	0.05	3	0.15	3	0.15
5	Implementación de controles administrativos adecuados.	0.04	3	0.12	2	0.08
6	Se brindará un servicio de información sobre los usos y beneficios del producto.	0.01	2	0.02	2	0.02
7	Se realizarán monitoreos constantes en los puntos de venta del producto.	0.02	2	0.04		
8	Reuniones de análisis de situación semanal y anual, con informes especializados en las áreas de producción, finanzas, marketing y administración.	0.05	2	0.10	3	0.15
9	Liderazgo con apertura.	0.06	3	0.18	2	0.12
10	Las estrategias ponen mucho énfasis en la calidad, innovación y excelente servicio al cliente.	0.04	3	0.12	2	0.08
11	Conocimiento de las necesidades del cliente.	0.06	3	0.18	3	0.18
DEBILIDADES						
1	Falta de conocimiento acerca de la industria de alimentos y bebidas.	0.11	2	0.22	2	0.22
2	La curva de aprendizaje está comenzando y debe consolidarse con el tiempo.	0.08	2	0.16	2	0.16
3	La marca es nueva, por lo que se deberá promocionar a un alto nivel y buscar la lealtad hacia la misma.	0.06	3	0.18		
4	El capital para la adquisición de nueva maquinaria para incrementar la capacidad productiva es limitado.	0.09	2	0.18	2	0.18
5	Las barreras de entrada y salida son relativamente altas.	0.04	2	0.08	2	0.08
6	El presupuesto para investigación y desarrollo del producto es bajo.	0.02	2	0.04	2	0.04
TOTAL TCA				5.53		6.28

* CA: CALIFICACIÓN DEL ATRACTIVO
TCA: TOTAL DE CALIFICACIÓN EL ATRACTIVO

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica.
Elaborado por: El autor.

Las estrategias de desarrollo del producto y penetración en el mercado, serán aquellas que deberán ser analizadas de forma cuantitativa con mayor profundidad, con el fin de establecer cuál de ellas es la que mejor se adecua a las necesidades de la empresa.

Luego de realizado el análisis de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica, ésta da a conocer que la estrategia alternativa que mejor se adapta al tipo de negocio es la penetración en el mercado ya que la empresa compite dentro de una industria consolidada, que está dominada por pocos productores.

Cabe señalar que los resultados obtenidos, no difieren en gran magnitud, por lo que el desarrollo del producto se puede tomar también como una estrategia alternativa interesante, ya que se ofrece un producto nuevo en el mercado.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE MARKETING

5.1. OPORTUNIDAD.

5.1.1. SITUACIÓN.

En el presente capítulo se formulará el plan de marketing para la formación de una empresa productora y comercializadora de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales en la ciudad de Quito.

En la actualidad las personas buscan su bienestar, consumiendo la menor cantidad posible de productos químicos y llevando un estilo de vida más sano, por lo que los productos naturales se han tornado necesarios dentro de la dieta diaria de las familias, (Maldonado, 2005).

En Ecuador, existen muy pocas empresas dedicadas a la producción de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales y, según datos

obtenidos en la investigación de mercados el producto que la gente conoce es el té frío, por lo que se presentaría una ventaja comparativa para la empresa al ofrecer al mercado un producto nuevo y con las características que los consumidores buscan, es decir un producto sano y natural.

Los estratos al cual se va a dirigir el producto, según los datos obtenidos en la investigación de mercados, son los niveles socioeconómicos medio y medio alto, además se pudo establecer que los principales canales de ventas son los supermercados y las tiendas de barrio.

5.1.2. OBJETIVOS

- Tener ventas por 421.703 USD en el primer año de venta de *VITAQUA*, basándose en las proyecciones obtenidas a raíz de la investigación de mercado.
- Obtener un volumen de ventas de 1'049.573 botellas de 450 ml. en el primer año.
- Captar el 4% del mercado de consumidores de bebidas refrescantes, en un plazo no mayor a diez años.
- Aumentar las ventas anuales en 17% durante los próximos cinco años.

5.2. MARKETING ESTRATÉGICO

Para el correcto desarrollo del marketing estratégico, el autor se basó en la información obtenida de la investigación de mercado, estos datos serán fundamentales gracias a la precisión y cabalidad de la misma.

5.2.1. CONSUMIDOR

5.2.1.1. PERFIL DEL CONSUMIDOR

El consumidor objetivo serán aquel que pertenece a los niveles socioeconómicos medio y medio alto de la ciudad de Quito, que manifiesten preferencia por el consumo de productos naturales, en especial de bebidas refrescantes, debido a nuevas actitudes y creencias que han sido aprendidas con el acceso a más y mejor información sobre los beneficios que brinda el llevar un estilo de vida más sano y natural.

5.2.1.2. DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR

Los consumidores de bebidas refrescantes, manifiestan cierto malestar con los productos que actualmente encuentran en el mercado, ya que contienen, en algunos casos, grandes cantidades de químicos que contrastan con las exigencias que los individuos buscan en una bebida, es decir, que sea un producto sano y natural.

Por lo mencionado anteriormente, el autor considera que para satisfacer al cliente se debe mejorar en los puntos que los competidores no ofrecen.

5.2.1.3. HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES DEL CONSUMIDOR

En la investigación de mercados se observa que los consumidores, en su mayoría, compran bebidas refrescantes diariamente y su preferencia se da por aquellos productos que contienen la menor cantidad de químicos y que dan más aporte a la salud. Además los lugares preferidos para hacerlo los supermercados y las tiendas de barrio, por lo que se ha escogido a éstos como los canales de venta de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales.

5.2.1.4. PAPELES EN LA COMPRA

El presente plan de negocios, se centra en los individuos entre 15 y 49 años de edad, que efectúan las compras de bebidas refrescantes, ya que la preferencia de cada persona por un tipo de bebida refrescante es diferente.

5.2.2. MERCADO

5.2.2.1. NIVEL DE DEMANDA

Pulso Ecuador recabó la información sobre el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas en la ciudad de Quito en noviembre de 2005, encontrando que el mercado para dichos bienes, y más específicamente para los naturales y bajos en calorías, se halla en aumento, llegando en tal fecha a los 33.6 millones de dólares.

El nivel de demanda inicial para EMBAS se calculó tomando el número de individuos de clase media cuyas edades oscilan entre 15 y 49 años de la

ciudad de Quito, que son 580.151, posteriormente se utiliza los resultados de la investigación de mercado que indican que el 22% de las personas a quienes se les realizaron las encuestas, estarían absolutamente seguros de comprar VIT AQUA.

Se decidió iniciar con un 4 por ciento de dichos consumidores que están absolutamente seguros de comprar VIT AQUA, los cuáles tienen una frecuencia de compra de 17,13 veces por mes, logrando un nivel de demanda inicial de 87.464 botellas de 450 ml. de VIT AQUA.

El motivo para iniciar con una atención de consumidores del 4 por ciento, se halla en la posibilidad de la introducción de potenciales competidores que quieran acaparar el mercado. Con un objetivo de ventas moderado, se asegura que en la eventualidad de ingresar nuevas compañías a la producción de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, el segmento del mercado que posea EMBAS no se vea afectado, debido a que existe mercado suficiente para más compañías.

5.2.2.2. OBJETIVO DE VENTAS

Para el primer año se espera obtener ventas por 421.703 USD, valor que se obtiene basándose en el nivel de la demanda que EMBAS busca satisfacer y la forma cómo se calculó se detalla a continuación:

CUADRO 5. 1: OBJETIVO DE VENTAS PRIMER AÑO

Población de clase media		580151
Individuos absolutamente seguros de comprar VIT AQUA	580151 * 22%	127633
Segmento de mercado que EMBAS desea captar	127633 * 4%	5105
Compras mensuales	5105 * 17.31 compras promedio	87464
Ingresos mensuales	87464 * \$0.45 / botella 450ml	39359
Ingresos anuales con IVA	39359 * 12 meses	472306
Ingresos anuales sin IVA	472306 / 1.12	421701

Fuente: Investigación de mercados realizada por el autor
Elaborado por: El Autor

5.2.3. IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA.

Con la finalidad de ofrecer un producto de calidad a los consumidores, EMBAS invertirá en maquinaria nueva que garantice la higiene que los clientes buscan en las bebidas refrescantes y los niveles de producción que se desea dentro de la empresa.

5.2.4. COMPETIDORES.

El competidor principal de EMBAS es Ecuador Bottling Company, con su producto Dasani Sabores, introducido en el mercado a fines del mes de julio de 2006, que a pesar de no ser elaborado a base de hierbas naturales, se encuentra dentro de los productos naturales con aporte a la salud, tal como sucede con los jugos de fruta y extractos de fruta.

5.3. MARKETING TÁCTICO.

El modelo del Plan de Marketing, también conocido como los 4 p, se puede utilizar como herramienta para ayudar a definir la estrategia de ventas, y se puede ajustar con cierta frecuencia para resolver las cambiantes

necesidades del grupo objetivo y la dinámica del entorno de comercialización.

5.3.1. PRODUCTO.

A lo largo de la historia, el pensamiento era que un buen producto se venderá. Al menos ya no hay productos malos en los mercados altamente competitivos de hoy, además hay muchas leyes que dan a clientes el derecho de devolver los productos que perciben como malos. Por lo tanto, la pregunta sobre producto se ha convertido: ¿la organización crea lo que sus clientes objetivo desean?, por lo que es necesario definir las características del producto o mantenerlas capaces de resolver las necesidades de los clientes. (Hernández, Del Olmo, García, 2000).

5.3.1.1. CICLO DE VIDA Y ESTRATEGIA DE MARKETING

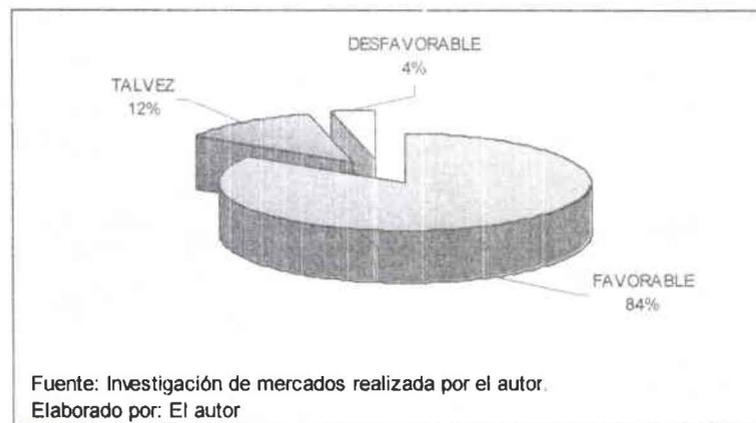
La no presencia en el mercado de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, demanda que se construya una imagen de la marca a través de una razonable inversión en publicidad, con el fin de dar a conocer el producto y distribuir de manera eficiente el producto a los canales de venta escogidos.

5.3.1.2. BENEFICIOS PARA EL CONSUMIDOR.

Los consumidores de VIT AQUA, se verán beneficiados porque estarán adquiriendo un producto que ofrece aportes a la salud, ya que será elaborado con materia prima seleccionada, además de facilitar su uso, que

según la investigación de mercados, el principal problema que se encuentra al momento de consumir bebidas es el espacio que ocupan los envases que se encuentran disponibles en la actualidad.

GRÁFICO 5. 1: PREDISPOSICIÓN A LA COMPRA DE BEBIDAS REFRESCANTES ELABORADAS A BASE DE HIERBAS NATURALES.



La investigación de mercados, demuestra la aceptación que tienen las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales en el mercado quiteño, como se observa en el gráfico 5.2 el 84% de los encuestados, es decir 136 personas, mostró una predisposición favorable para adquirir el producto.

5.3.1.3. MARCA.

Se decidió que la marca para la comercialización de las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales sea VIT AQUA, con la cual se buscará posicionar en la mente del consumidor el producto,

5.3.1.4. EMPAQUES Y ETIQUETAS.

En principio, se comercializará una sola presentación en una botella de plástico PET, con un volumen de 450 ml. con un etiquetado frontal, en el que se muestran el logo, el contenido y el sabor de la bebida; en el etiquetado posterior se indicará la información nutricional, los ingredientes, las indicaciones de uso, el nombre de la empresa, su dirección y el registro sanitario.

5.3.1.5. CALIDAD¹²

EMBAS busca que el cliente perciba a VIT AQUA como un producto de alta calidad, y que satisfaga su necesidad de refrescarse a través de una bebida, que cuente con los registros sanitarios, normas legales y técnicas necesarias para su comercialización.

5.3.1.6. FORMAS DE USO Y CUIDADOS.

Para mantener la frescura del producto, se recomienda mantenerlo en refrigeración y consumirlo frío, ya que el objetivo de las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, es calmar la sed y a la vez brindar aportes a la salud de los consumidores.

¹² Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor

5.3.1.7. LISTA DE VERIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA

5.3.1.7.1. SUMINISTROS

No existirán problemas con el abastecimiento de la materia prima ya que en la actualidad las plantaciones que proveerán las hierbas naturales no tienen problemas de producción.

Tampoco habrá problemas en lo que se refiere a envases y empaques ya que existe una gran variedad de fabricantes de estos suministros.

5.3.1.7.2. INSTALACIONES Y ESPACIO.

La empresa arrendará un galpón de 850 m², en el que habrá el espacio suficiente para instalar las máquinas y equipos de producción, construcción de bodegas de almacenamiento de materia prima, envases y productos terminados, además de oficinas del área administrativa, por tal motivo no se deberá invertir en la construcción de instalaciones.

5.3.1.7.3. EQUIPOS.

Es necesaria la adquisición de equipos indispensables para una adecuada recepción y tratamiento de la materia prima, además de la maquinaria que se utilizará para el envasado, tapado, sellado, etiquetado y empaçado.

5.3.1.7.4. PERSONAL TÉCNICO.

El personal encargado será previamente capacitado para ejecutar sus tareas de manera idónea, y de acuerdo a los volúmenes de producción se incrementará su número y especializarán sus labores.

5.3.2. PLAZA (DISTRIBUCIÓN).

Será la ubicación del producto en el lugar correcto. La continua búsqueda de nuevos canales, también será un desafío a tener en cuenta, aunque se deba dar al producto un cambio en su presentación o incluso en su esencia, para adaptarlos a éstos y aumentar los canales para alcanzar nuevos y diferentes segmentos. (Hernández, Del Olmo, García, 2000).

5.3.2.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los resultados de la investigación de mercados, indican que para que el producto llegue al consumidor final, estos serán distribuidos a través de los supermercados y tiendas de barrio en la ciudad de Quito, ya que se enfocan a los consumidores de clase media.

5.3.2.2. VÍNCULOS CON LOS CANALES

Las estrategias de marketing que se usarán serán de tipo "tirón" en la que los consumidores pedirán a los minoristas las bebidas refrescantes, los minoristas a los comerciantes y los comerciantes a los productores, (Tatum Consultores de Marketing, 2004).

La estrategia de tirón o pull, requiere el alto gasto en la publicidad y la promoción del consumidor para acumular la demanda de éste para un producto.

EMBAS será la encargada de mantener los inventarios y entregar el producto a los detallistas oportunamente.

5.3.2.3. LOGÍSTICA DE MERCADO

5.3.2.3.1. EXISTENCIAS

La proporción en la que se entregará el producto a supermercados y tiendas de barrio, será de 63% y 37% respectivamente. Esta información se determina gracias a la información del lugar de compra preferido, obtenida en la investigación de mercado.

Para cumplir con la demanda, EMBAS iniciará en el primer año con una producción de 1'049.573 unidades.

GRÁFICO 5.3 PROPORCIÓN A DISTRIBUIR EN SUPERMERCADOS Y TIENDAS DE BARRIO.



5.3.3. PROMOCIÓN.

Es una herramienta del marketing muy poderosa a corto plazo. Desarrollar un plan de promoción requiere de creatividad e intuición. Por lo general estas operaciones se realizan sobre la marcha sin ningún tipo de planificación, resultando muy costoso empleando demasiado tiempo y esfuerzo en desarrollar ideas de promoción inapropiadas para el mercado y la situación de competitividad existente. (Hernández, Del Olmo, García, 2000).

5.3.3.1. PUBLICIDAD.

La publicidad será utilizada como una actividad de apoyo, con la finalidad de posicionar a VIT AQUA en la mente de los consumidores, resaltando que se trata de un producto sano y natural.

5.3.3.2. PÚBLICO OBJETIVO

Luego de realizada la investigación de mercados preliminar, se determinó como público objetivo a los individuos cuyas edades oscilan entre 15 y 49 años y que pertenezcan al estrato socioeconómico medio bajo, medio medio y medio alto, que desean adquirir productos naturales buscan llevar un estilo de vida más sano.

5.3.3.3. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los principales medios en los que se promocionará VIT AQUA, serán radio y prensa escrita, además de promocionar el producto en publicaciones especiales sobre salud.

También se piensa invertir en televisión por cable, ya que es conveniente para la empresa tanto por el costo, como en el horario para realizar la publicidad (Elj Comunicaciones, 2006).

5.3.3.4. PROMOCIÓN DE VENTAS

Con la finalidad de que los consumidores puedan apreciar el producto, se brindarán muestras en los lugares de mayor tráfico de los consumidores, que de acuerdo a la investigación de mercado serían los supermercados.

5.3.3.5. CUADRO DE PRESUPUESTO PARA PROMOCIÓN

El presupuesto para promoción establece los precios de las campañas de introducción y mantenimiento para VIT AQUA, y el porcentaje que representa en relación a los ingresos frutos de la empresa, como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 5. 2: PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD

ELEMENTO	VALOR	% DE INGRESO
PUBLICIDAD EN MEDIOS - INTRODUCCION	16043	3.80%
PUBLICIDAD EN MEDIOS - MANTENIMIENTO	7130	1.69%
PROMOCIÓN DE VENTAS	17827	4.23%
TOTAL	41000	9.72%

Fuente: Elj Comunicaciones

Elaborado por: El autor

5.3.4. PRECIO.

El precio es el costo al público o precio de venta, y es uno de los factores claves para la venta de un producto pero no el único y no es el determinante en la mayoría de los casos. Aunque esto parezca una contradicción con el sentido común, se ha comprobado con muchos productos y servicios de distintos ramos. Y para comprobarlo solo hay que mirar las estadísticas de productos más vendidos: casi nunca aparece como más vendido el menos costoso. (Hernández, Del Olmo, García, 2000).

Usted puede hacer mucho para aumentar las ventas sin tocar el precio o incluso aumentándolo.

5.3.4.1. OBJETIVO

Para alcanzar el segmento de los consumidores escogidos en el plan de negocios, y según los datos de la investigación de mercados, el nivel precio es de 0,50 dólares, con el que se satisface al 31% de los encuestados.

5.3.4.2. MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS CANALES DE REVENTA.

Por políticas de los supermercados para vender un producto, se les otorgará un margen del 10% del precio de venta, al público (PVP), mientras que a las tiendas de barrio se les dará el 10% de margen del PVP.

El estudio se lo realiza en un escenario conservador con los porcentajes antes mencionados, que son los máximos que piden los canales de reventa.

5.4. CONCLUSIONES.

- Se utilizará una estrategia genérica de diferenciación, por ser VIT AQUA un producto nuevo en el mercado.

- La publicidad en medios se dividirá en dos etapas: la primera de introducción por un período de cinco meses y la segunda de mantenimiento.

- Los medios a utilizarse en la publicidad serán radio, prensa escrita, suplementos especializados y televisión por cable, debido que sus costos son convenientes para la empresa.

- La inversión publicitaria representa el 9.72% de los ingresos brutos de EMBAS, por lo que no representa un desembolso considerable de recursos ya que gracias a esta inversión se desea aumentar el volumen de ventas.

CAPÍTULO VI

6. ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo se procederá a realizar los diferentes supuestos y consideraciones necesarios para la elaboración de los diferentes cuadros financieros, se evaluará el flujo de efectivo, se practicará un análisis de riesgo con el fin de determinar qué tan viable será la implementación del proyecto y, por último, se establecerán acciones circunstanciales en caso de surgir escenarios de riesgo puntuales.

6.1. SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES

- La parte fundamental para el estudio financiero del presente plan de negocios, está dada por los presupuestos de ingresos y egresos estimados.

- Se estimarán la inversión y las fuentes de financiamiento necesarias para la puesta en marcha del proyecto.
- La maquinaria y equipo necesarios para el funcionamiento de la planta embotelladora, será importada a la empresa SIDEL, con sede en Argentina.
- Se solicitará un préstamo por 100.000 dólares a una tasa de interés anual del 12% a pagarse en cinco años, con cuotas semestrales.
- El capital propio será de 60.386 dólares, que representan el 38% de la inversión total.
- La investigación de mercados realizada por el autor, considera una frecuencia de consumo y una demanda constante de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales durante todo el año.
- Como se mencionó dentro de los objetivos del plan de marketing, EMBAS buscará un crecimiento constante del 17% en las ventas, que equivalen al promedio de la industria, durante los primeros cinco años, hasta llegar a una etapa de maduración del producto.

- Al ser las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales un producto perecible, se estima mantener un inventario para 2 meses de venta.
- El precio de venta de cada botella de 450 cm³ de una bebida refrescante elaborada a base de hierbas naturales, se estableció en 50 centavos de dólar, de acuerdo con la investigación de mercado y al segmento que se desea cubrir, pero cabe recalcar que el precio de venta a los distribuidores, será de 45 centavos de dólar, debido a los descuentos que éstos exigen.
- Los activos fijos se depreciarán utilizando el método de línea recta que es el que acepta la legislación ecuatoriana, con los respectivos porcentajes que impone la Ley.
- Las obligaciones tributarias se consideran a los niveles vigentes en la Ley.
- El presente análisis financiero, no toma en consideración la inflación en Ecuador.
- El costo de oportunidad considerado en el presente análisis, equivale al 30% del rendimiento de la industria de bebidas.

- Los flujos de caja están elaborados a 10 años en un escenario conservador.
- Para el análisis financiero del proyecto, se toma en cuenta una economía dolarizada para los siguientes diez años.

6.2. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero del presente plan de negocios, se basa en las estimaciones de los presupuestos de ingresos y egresos, además de la inversión necesaria para su implementación.

Se toman en cuenta los supuestos anteriormente citados y se elabora un flujo de caja que arroja los siguientes resultados:

6.1 FLUJO DE EFECTIVO.

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.
0	160,386						(160,386)
1	0	362,595	5,545	6,762	9,579	421,703	42,767
2	0	392,012	9,613	13,103	18,562	493,393	69,716
3	0	427,270	7,443	20,396	28,894	577,270	100,710
4	0	468,623	5,004	28,913	40,960	675,406	136,909
5	0	517,120	2,264	38,861	55,054	790,225	179,190
6	0	514,856	-	39,393	55,807	790,225	180,169
7	0	514,856	-	39,393	55,807	790,225	180,169
8	0	514,856	-	39,393	55,807	790,225	180,169
9	0	514,856	-	39,393	55,807	790,225	180,169
10	0	514,856	-	39,393	55,807	839,585	229,530
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							55.04%
VALOR ACTUAL NETO AL					18.78%		372,742

Fuente: Análisis Financiero.

Elaborado por: El autor.

Como se aprecia en el cuadro 6.1 el valor actual neto (VAN) del proyecto es positivo y la tasa interna de rendimiento (TIR), que se tomó bajo un

escenario conservador en el análisis financiero, es mayor a la tasa de rendimiento de la industria.

Durante los primeros cinco años de vida del proyecto se registrará la siguiente rentabilidad sobre patrimonio:

CUADRO 6. 2: RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
47.59%	62.48%	59.86%	53.08%	46.61%

Fuente: Análisis financiero.
Elaborado por: El autor.

En el cuadro 6.2 se aprecia que el proyecto es rentable desde el primer año de operaciones, lo que se vuelve un incentivo para que el autor de este plan de negocio ponga en funcionamiento una planta envasadora de bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales.

6.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

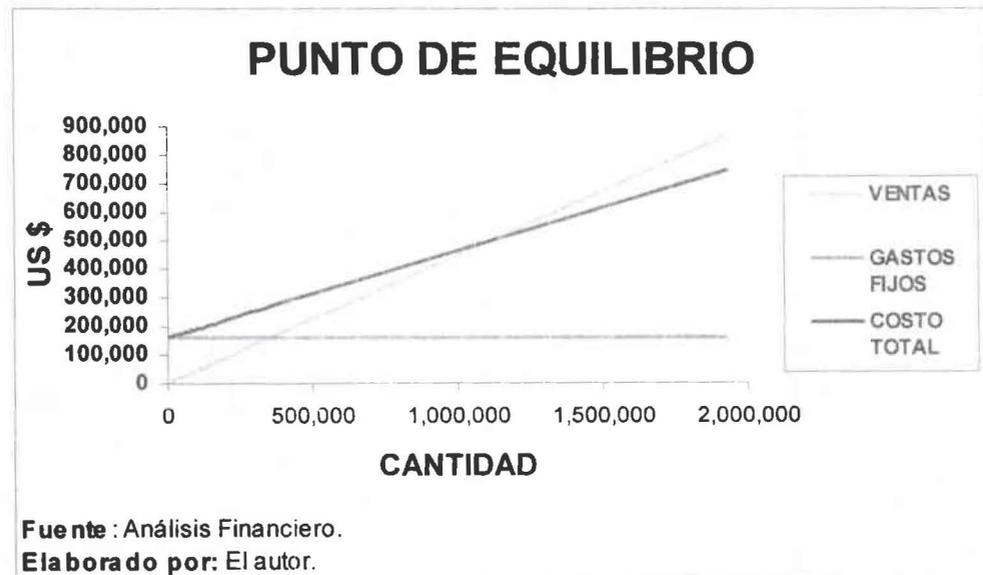
El resultado del cálculo del punto de equilibrio indica que al obtener ingresos por 230.281 dólares, el proyecto cubre todos los costos y gastos, y como se observa en el cuadro 6.3 las ventas anuales son las suficientes para alcanzar dicho punto.

CUADRO 6. 3 PUNTO DE EQUILIBRIO

AÑO	PUNTO EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	230.281	421.703
2	236.134	493.393
3	233.011	577.270
4	229.502	675.406
5	225.560	790.225
6	222.303	790.225
7	222.303	790.225
8	222.303	790.225
9	222.303	790.225
10	222.303	790.225

Fuente: Análisis financiero.
Elaborado por: El autor.

GRÁFICO 6. 1: PUNTO DE EQUILIBRIO



6.4. PLANES DE CONTINGENCIA.

A continuación se explicarán las acciones a tomar en el caso de presentarse escenarios con riesgos puntuales, por ejemplo:

6.4.1. MATERIA PRIMA

En el caso que la materia prima no llegue a los niveles de producción necesarios para alcanzar el nivel producción planteado por la empresa, se podría optar por la producción de agua purificada embotellada, y de esta manera no tener que alterar procesos de fabricación.

Otra alternativa para minimizar el impacto que tenga la escasez de hierbas naturales en el país, la empresa puede optar por la fabricación de bebidas refrescantes elaboradas a base de frutas.

Gracias a que en Ecuador existe un sinnúmero de productores de hierbas naturales, se puede cambiar de proveedor en el caso que la materia prima no cumpla con los niveles de calidad que exige la producción.

6.4.2. NUEVOS COMPETIDORES

EMBAS buscará alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima, con la finalidad de construir barreras de entrada, en el caso de que exista la amenaza de que quieran entrar nuevos competidores a la industria.

6.4.3. MERCADO.

Si el mercado de la ciudad de Quito resulta poco lucrativo después de dos años, EMBAS implementará una estrategia de Desarrollo del mercado, con el fin de introducir el producto en zonas geográficas nuevas.

6.4.4. CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada de 2915 botellas diarias, será la suficiente hasta llegar a niveles estables de demanda cuando el producto llegue a la etapa de madurez, pero en el caso de existir necesidad de incrementar la producción antes, se verá la posibilidad de incrementar la capacidad de producción de la planta.

6.4.5. INVENTARIOS.

En caso de daños en la maquinaria, el inventario con el que cuenta la empresa será suficiente para proveer el producto a los puntos donde se venden las bebidas refrescantes.

6.4.6. DISTRIBUIDORES.

Dadas las políticas que se manejan dentro de los grandes distribuidores, quienes entregan un producto a estos establecimientos se ven perjudicados por sus plazos en pagos o en los precios a los cuales se reciben los productos, es por esto que se realizarán contratos en los que se fijará un precio por lo menos para un año.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES.

- En el mercado ecuatoriano se ofrecen bebidas de té, pero hierbas como la menta, la manzanilla, el toronjil, la hierba buena o la horchata, entre otras no son comercializadas, por lo que se presenta una gran oportunidad para implementar el presente plan de negocios.

- La industria de las bebidas se encuentra en constante crecimiento, pues han aparecido una variedad de nuevos productos, como muestran las ventas en los supermercados, es por esto que en la investigación de mercados se obtuvo una respuesta favorable por parte del 84% de los encuestados hacia las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, de los cuales el 22% están

absolutamente seguros de adquirir el producto, dentro de un mercado de 580.200 individuos.

- La inversión que se necesita para llevar a cabo el presente plan de negocios es moderada (160.386 USD), dentro de la que el rubro que mayor significación tiene es el equipo necesario para el envasado, tapado y etiquetado del producto (81.600 USD), y se obtienen ingresos positivos a partir del primer año.
- El valor actual neto (VAN) del proyecto es de 372.742 dólares mientras que la tasa interna de rendimiento (TIR) es del 55.04%, valor que se encuentra por arriba del costo de oportunidad planteado, por lo que el proyecto es viable en términos financieros.
- El rendimiento patrimonial esperado, es superior al 15% que se planteó el autor, por lo que se considera una motivación para la implementación del presente plan de negocios.

7.2. RECOMENDACIONES

- Mantener vínculos con los proveedores a fin de garantizar el abastecimiento y la calidad de la materia prima.

- Si se llega a penetrar el producto en nuevas zonas geográficas, se evaluaría la posibilidad de adquirir una nueva máquina al cabo de 4 o 5 años para ampliar el nivel de producción.

- Posicionar en la mente del consumidor a las bebidas refrescantes elaboradas a base de hierbas naturales, como un producto natural que brinda aportes a la salud, ya que no contiene químicos en su elaboración.

- Con la finalidad de tener mayor fuerza dentro de la industria, las utilidades provenientes de los primeros años de funcionamiento, serán retenidas para reinversión dentro de la compañía.

- Ampliar la línea del negocio a la elaboración de bebidas elaboradas a base de frutas, embotellado y carbonatado de agua.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Acosta, Alberto. *Cartillas sobre migración*. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). 2004.
2. Acosta, Alberto, Susana López y David Villamar, *Migración y desarrollo*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito, 2005.
3. *Alimentos y Bebidas*. Pulso Ecuador (Quito), septiembre 2004: 6.
4. Anderson, Arthur. *Diccionario de Economía y Negocios*. Madrid. Espasa Calpe. 1997. 524.
5. Banco Central del Ecuador, BCE, *Variables Macroeconómicas*. Internet. www.bce.fin.ec. Acceso: 13 de abril de 2006.
6. Banco Interamericano de Desarrollo, BID, *Remesas un instrumento poderoso de desarrollo*. Internet. www.iadb.org. Acceso: 15 de abril de 2006.
7. Banco Mundial, BM, *Indicadores de desarrollo mundial*. Internet. www.worldbank.org. Acceso: 15 de abril de 2006.

8. BBC Mundo, *Riesgo País*. Internet. www.news.bbc.co.uk/hi/spanish.
Acceso: 28 de abril de 2006.
9. Bendicen & Associates, *Plan migración, comunicación y desarrollo*, Quito, 2005.
10. Buitrón, Ximena, *Ecuador: uso y comercio de plantas Medicinales, situación actual y aspectos importantes para su conservación*, Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung-BMZ) y Fundación Rufford, 1999.
11. Cadena, Lenin y Susana López, *Análisis de coyuntura económica, una lectura de los principales componentes de la economía Ecuatoriana durante el año 2005*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito, 2005.
12. Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social, CEPAR, *Análisis de la Situación Social del Ecuador, especialmente en Población, Salud y Desarrollo Social*, Quito, 2005.
13. Clase magistral Prof. Francisco Andrade, MBA. *Exportaciones*, Universidad de las Américas. Octubre de 2005.

22. Giménez, Jordi, *Monográfico de Plan de Marketing*, Barcelona, Escuela de Administración de Negocios, 2004, 6-8. "
23. Hax, Arnoldo y Dean Wilde II, *El Proyecto Delta*, Editorial Norma, Bogotá, 2003.
24. Hill, Charles y Gareth Jones, *Administración estratégica un enfoque integrado*. México. Mc. Graw Hill, 2005. 37-72.
25. Instituto Ecuatoriano de Economía Política, IEEP, *Crisis sociales*. Internet. www.ieep.org.ec. Acceso: 28 de abril de 2006.
26. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, INEC. *Índices macroeconómicos*. Internet. www.inec.gov.ec. Acceso: 15 de abril de 2006.
27. Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales. ILDIS. *Indicadores Económicos del Ecuador*. Internet. www.ildis.org.ec. Acceso: 15 de abril de 2006.
28. Jumbo, Bolívar, *Análisis del factor desempleo en el Ecuador*. Loja, UTPL, 2002.

29. *La Oferta de empleo a través de los tiempos. Revista Ekos Economía*, Julio de 2005: 65.
30. Landauer, Harold y Rubén Avendaño, *Hierbas aromáticas y plantas medicinales Expansión de la oferta exportable de Ecuador*, Proyecto CORPEI-CBI, 2001, Quito, 2001.
31. *Las bebidas con sabores a frutas en apogeo*, Diario El Universo, octubre 30 de 2005.
32. M+M Planet Retail, *Análisis de los supermercados en el Ecuador*, tomado de la publicación de Miguel Zamora, 2004.
33. Maldonado, Hernán, *Plantaciones y cultivos de plantas aromáticas en Ecuador*, Agroprom, Quito, 2005.
34. Martínez, Fabián, *Planeación estratégica creativa*, Ed. PAC, Tercera reimpresión, México, 1994, pp.311.
35. *Más de \$ 230 millones por venta de gaseosas*, Diario El Universo, febrero 1 de 2004.
36. Mercado, Salvador. *Administración aplicada*. México, Limusa, 2002.

37. *Migración*. 30 minutos plus. Televisión. Conductora: Jeaneth Hinostroza. Teleamazonas Canal 4 (Quito), 24 de noviembre de 2005: 21h30.
38. Migración y remesas, el segundo ingreso después del petróleo, *Diario Expreso*, noviembre 24 de 2005.
39. Molina, Carlos. Correo electrónico al autor. 17 de abril de 2006.
40. Muñiz, Rafael, *Estrategias de Marketing*, Centro de Estudios Financieros (CEF), España, 1997.
41. Morales, César, Soledad Parada y Miguel Torres, *Los impactos diferenciados del Tratado de Libre Comercio Ecuador-Estados Unidos de Norteamérica sobre la agricultura en Ecuador*, Quito, Unidad de Desarrollo Rural de la CEPAL, 2005.
42. Porter, Michael, *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 24 ed., México, 1997.
43. Pulso Ecuador, *Estudio de mercado de la industria de bebidas en Ecuador*, 2005.

44. Rodríguez, Joaquín, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Ed. ECAFSA, México, 1997.
45. Sachs, Jeffrey y Felipe Larrain, *Macroeconomía en la economía global*. México. Prentice Hall, 1994. 18-749.
46. Samuelson, Paul y William Nordhaus. *Economía*, 12ª ed., México. McGraw-Hill. 1988. 574.
47. Trejos, Alberto, *Dolarización*, Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), 2005.
48. Universidad Arturo Prat UNAP, *Administración*, Chile, 2004.
49. Vizcaíno, Diego y Carlos Cortez. *Caracterización del Sector Agroindustrial Ecuatoriano*. Quito, ISNAR, 2003.
50. Zamora, Miguel, *La Rápida expansión de los supermercados en Ecuador*, 2004. 3-11.

ANEXOS

ANEXO 1.



Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social

MIGRACIÓN INTERNACIONAL DE MIEMBROS DEL HOGAR SEGUN CARACTERÍSTICAS SELECCIONADAS. (Nacional, Pichincha, Quito)			
CARACTERÍSTICAS	NACIONAL	PICHINCHA	QUITO
Hogares con migrantes en el exterior.			
Sí	9.30%	8.70%	8.90%
No	90.70%	91.30%	91.10%
TOTAL	100%	100%	100%
Número de casos	10985	1490	888
Sexo			
Masculino	55.60%	51.80%	44.60%
Femenino	44.40%	48.20%	55.40%
Relación de parentesco con el Jefe de hogar			
Esposo (a)	12.90%	12.60%	14.30%
Hijo (a)	59.00%	53.90%	49.10%
Yerno o nuera	7.20%	6.30%	7.10%
Padre	1.20%	1.60%	90.00%
Madre	3.30%	5.80%	8.00%
Otro	16.40%	19.90%	20.50%
Grupo de edad			
Menos de 15	2.20%	2.60%	2.70%
15 - 39	74.60%	69.10%	67.00%
40 - 49	15.40%	20.90%	22.30%
50 y más	7.80%	7.30%	8.00%
TOTAL	100%	100%	100%
Número de casos	1606	191	112
Estado civil o conyugal			
Casado/unido	52.90%	57.00%	60.60%
Viudo/separado/divorciado	6.80%	5.40%	7.30%
Soltero	40.30%	37.60%	32.10%
Nivel de instrucción			
Ninguno	0.60%	0.50%	0.00%
Primario	31.10%	19.90%	13.80%
Secundario	47.90%	47.80%	52.30%
Superior	20.40%	31.70%	33.90%
Motivos de migración			
Estudiar	2.90%	5.40%	6.40%
Contrato de trabajo	8.20%	15.10%	11.90%
Buscar trabajo	73.00%	64.00%	63.30%
Acompañar familiares	7.20%	11.80%	14.70%
Otros	8.80%	3.80%	3.70%
País de destino			
España	47.70%	59.70%	61.50%
Italia	7.00%	9.10%	8.30%
Estados Unidos	37.70%	17.70%	15.60%
Otros	7.50%	13.40%	14.70%
Año de migración			
1960 a 1993	9.10%	5.90%	7.30%
1994 a 1998	15.10%	21.00%	18.30%
1999 a 2004	74.50%	73.10%	74.30%
Ns/Nr	1.20%	0.00%	0.00%
Envío de dinero			
Sí envía	62.10%	53.20%	54.10%
No envía	37.90%	46.80%	45.90%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%
Número de casos	1572	186	109

ANEXO 2

PRODUCTORES DE HIERBAS MEDICINALES Y AROMÁTICAS.

Después de seis años de intenso trabajo, la Asociación de Productores de Plantas Medicinales del Chimborazo administra una de las empresas más fructíferas en este ramo, beneficiando a cerca de 450 familias.

Jambi Kiwa, marca con la cual comercializan sus productos, funciona como cualquier empresa, con la diferencia de que ofrece a sus socios una mejora integral en su calidad de vida y no solo ingresos económicos.

"El proyecto surgió como una iniciativa de las mujeres de Licto, quienes identificaron la necesidad de asociarse para poder sacarle provecho a sus cultivos. Esa es la clave de nuestra empresa, que es producto de una iniciativa de la gente y no de un organismo externo a la comunidad", explica Rosa Guamán, gerente de Jambi Kiwa y consultora del Consejo Nacional de Competitividad.

Las 15 agricultoras que formaban la Red de Mujeres Rurales fueron asociándose con otros grupos, hasta extender sus operaciones a toda la provincia del Chimborazo.

Solo existen dos condiciones para formar parte, que el huerto sea 100% orgánico y que el trabajo integre a toda la familia.

"Si bien comenzamos solo mujeres, el nuestro no es movimiento feminista", asegura Guamán, quien aclara que lo que se busca es "mejorar el entorno integral de la comunidad que participa en el trabajo, con salud, educación y equidad".

Con el apoyo de ONG's extranjeras, como el Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional y la alemana GTZ, los socios de Jambi Kiwa han recibido capacitación técnica, para el procesamiento de los productos y formación de facilitadores, para poder replicar su experiencia en otras poblaciones del país.

La Asociación tiene una administración de 12 personas, pero su órgano máximo de decisión es la Asamblea General, integrada por los más de 400 socios.

Otra ventaja del trabajo de Jambi Kiwa es que permite a sus socios dedicarse a otras actividades.

"Las plantas medicinales que procesamos provienen de huertos familiares completamente orgánicos, que no requieren de mayor cuidado ni inversión", señala Guamán. Así, las familias reciben entre 80 y 100 dólares mensuales por su cultivo, sin dedicarle mayor tiempo a la actividad.

Alianzas estratégicas

Asociarse es la clave. Así lo entendieron los miembros de Jambi Kiwa, por eso han impulsado alianzas estratégicas con universidades y organizaciones comerciales.

En el caso de las universidades, los huertos y el procesamiento de los productos son un campo preferente para la realización de las prácticas de estudiantes de agricultura y biología. De ahí, que Jambi Kiwa ha abierto sus puertas a los futuros profesionales a cambios de servicios tecnológicos en los laboratorios de la universidades.

"Es un acuerdo de beneficio mutuo. Los chicos vienen a hacer sus prácticas y las universidades nos ayudan con los análisis de suelo y otros estudios químicos para los cuales no tenemos equipos", explica Guamán.

Gracias a su iniciativa, Jambi Kiwa ha logrado, además, el apoyo de instituciones como CORPEI, que les ha ayudado en la búsqueda de mercados extranjeros como Canadá, Italia, Estados Unidos y Perú, los dos últimos países a los que entrarán a partir de este año.



"Hay que correr el riesgo"

Cuando se habla con Rosa Guamán no queda otra cosa que asombrarse. Ataviada con tu vestimenta tradicional, en rescate de su identidad indígena, tiene la lucidez y sencillez de los verdaderos líderes.

Desde sus inicios con la Red de Mujeres Rurales, Guamán ha recorrido un largo trayecto, que la ha llevado a convertirse en una experta consultora en temas de asociatividad. Su experiencia la llevó recientemente al Foro Social Mundial realizado recientemente en Porto Alegre, donde participó en la Comisión de Comercio Justo.

¿Cuál es la clave del éxito de Jambi Kiwa?

Lo más importante es que sigue siendo de la gente. Nosotros no hemos permitido que venga ningún organismo a administrarnos. La gente al sentir la empresa como algo propio la cuida mucho más.

¿Hacia dónde va Jambi Kiwa?

Bueno, siempre estamos trabajando en mejorar la calidad de nuestro producto. Este año entramos a Estados

Unidos y Perú.

¿Qué esperan con el TLC?

La verdad es que sabemos que hay riesgos. Pero, nosotros queremos asumir el reto. Sabemos que eso nos obligará a mejorar la calidad de nuestros productos y nosotros siempre estamos empujando a la gente a que mejore la calidad... Es que, sin calidad no hay competitividad.

Esta iniciativa se está replicando en otras poblaciones. ¿Con cuáles ha trabajado?

Bueno, el CNC nos ha ayudado en llevar nuestra experiencia a otras provincias. Ya hemos iniciado un trabajo en Santa Elena (Guayas). Ahí ya se ha constituido legalmente una Asociación de Productores de Plantas Aromáticas y se ha formado a cinco líderes locales, para que guíen el proceso.

También estamos trabajando con los productores de derivados de sábila en Colonche (Guayas) y las bordadoras de Santa Isabel, en Imbabura.

¿Cuál es el proceso?

Lo primero es que la comunidad tenga la inquietud por asociarse. Nadie los puede obligar. Luego identificamos las fortalezas de la comunidad. En el caso de Santa Isabel, querían dedicarse a las plantas medicinales, pero ¿por qué desperdiciar años de tradición en el bordado? Después identificamos a los líderes y los formamos. En el camino llega la ayuda técnica para mejorar la calidad de los productos, como lo hicimos en Colonche, donde hacían shampoo de sábila, pero la calidad no era muy buena.

Crecen los cultivos de hierbas

Campesinos de Chimborazo, Morona Santiago, Loja y Bolívar encuentran nuevo negocio

La agricultora Amelia Duche, de 40 años de edad, es uno de los productores de Chimborazo que se dedica a cultivar hierbas medicinales para el mercado internacional.

Desde temprano, Duche recorre todos los días los 600 metros de terreno donde tiene sus cultivos de 10 hierbas.

Se estima que en la provincia de Chimborazo unas 1 000 familias se dedican a este negocio, al igual que otras 1 000 en Morona Santiago, 250 en Loja y 50 en Bolívar, que han reemplazado sus cultivos tradicionales de hortalizas y vegetales por los de hierbas medicinales y aromáticas y los de especias.

El proyecto se inició en 2003 a través de un programa de cooperación entre la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei), la Embajada Real de los Países Bajos y con la asistencia técnica del organismo CBI de Holanda.

Todo comenzó con un proceso de capacitación para cumplir con los estándares de calidad que exigen los mercados externos.

Las familias indígenas y campesinas que participan en este proyecto tienen sus cultivos en los huertos de sus casas, que generalmente no sobrepasan la hectárea, luego cada comunidad reúne su producción y la entrega a 14 empresas procesadoras que se encargan de elaborar la materia prima y los productos terminados con destino a las industrias cosmética, farmacéutica y alimenticia en el país y en el exterior.

Rosa Guamán, gerenta de la planta procesadora de Jambi Kiwa de propiedad de la Asociación de Productores de Plantas Medicinales del Chimborazo, ubicada en la vía Riobamba-Yaruquíes, asegura que los indígenas y campesinos, que se benefician del proyecto, ven en la siembra de plantas medicinales una nueva alternativa de ingresos, frente a los bajos rendimientos económicos de los cultivos más tradicionales, como el de la papa.

Además de sembrar plantas y especias para exportación, los campesinos e indígenas están trabajando en la medicina andina, que es la revalorización de las recetas de los ancestros para curar ciertos males.

Al momento, producen ocho tipos de té, basados en las formulaciones de sus ancestros, que sirven para adelgazar, como expectorantes, diuréticos, para el buen funcionamiento del hígado y la bilis, para la desparasitación, como desinfectantes, para enfermedades de la piel y hasta para calmar los nervios.

Algunas muestras de estas fórmulas ya han sido enviadas a Centroamérica.

María José Borja, coordinadora sectorial de Promoción y Exportaciones de la Corpei indica que también se comercializan en los supermercados locales, pero las formulaciones andinas aún no pueden entrar al mercado europeo porque los reglamentos de la Unión Europea no permiten la importación de productos que tengan más de tres plantas medicinales juntas. (MEC)

ANEXO 3

Programa de Encuestas de Coyuntura

BEBIDAS

OPINIONES SOBRE	VARIABLES CUALITATIVAS											
	SALDOS DE RESPUESTAS											
	2004				2005				2006			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II(p)	III	IV
Producción	-98	-16	26	98	-97	61	-44	93	-98	54		
Ventas	-98	-1	28	99	-97	82	22	96	-98	54		
Exist. Mat. Prima	-76	52	-46	-46	51	50	-92	-54	47	96		
Exist. Prod. Terminados	-71	81	-45	51	49	50	-65	-96	93			
Personal	-6	-7	10	-35	-15	-19	-4	-20	78	57		
Demanda	57	51	93	94	90	74	90	89	94			
Situación de la Empresa	57	51	93	92	90	67	89	88	94			
VARIABLES CUANTITATIVAS												
Cap. Instalado (util)	89	87	95	97	97	84	90	96	85			
Int. Prima días produc.	60	37	55	66	59	44	59	97	54			

(p): Provisiones

FUENTE: Encuesta de Evolución Industrial, Banco Central del Ecuador

En el primer trimestre de 2006 el volumen de producción de bebidas registró una caída de -5.60%; mientras que las ventas cayeron en -5.76%. Según los saldos de respuesta el volumen de la producción de bebidas habría disminuido evidenciado en casi todas las encuestas (98%), similar comportamiento se registró en el saldo del nivel de las ventas que disminuyó en el mismo porcentaje. Sin embargo, los empresarios señalan que el personal ocupado se incrementó en este trimestre.

En el caso de "Cervecería Andina", esta empresa informó que a pesar de disminuir la producción ha incrementado su personal ocupado, pues a partir del 1 de enero del 2006 el personal tercerizado que no era tomado en cuenta como personal de la empresa pasó a ser parte de la nómina fija de la planta.

De otra parte, los empresarios productores de bebidas señalaron

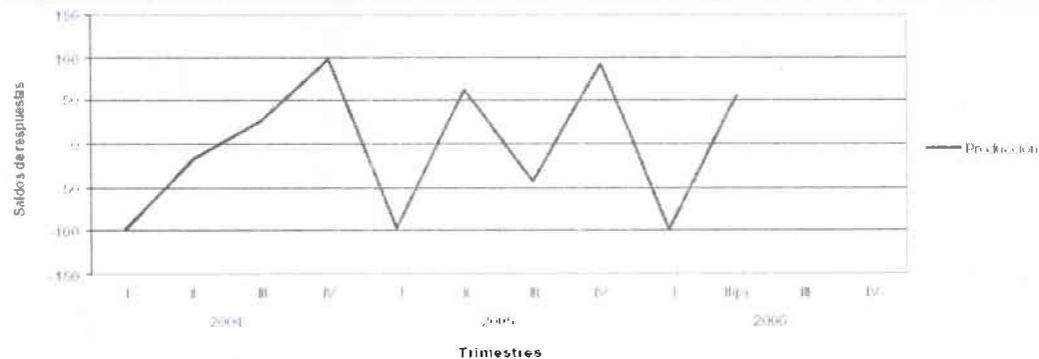
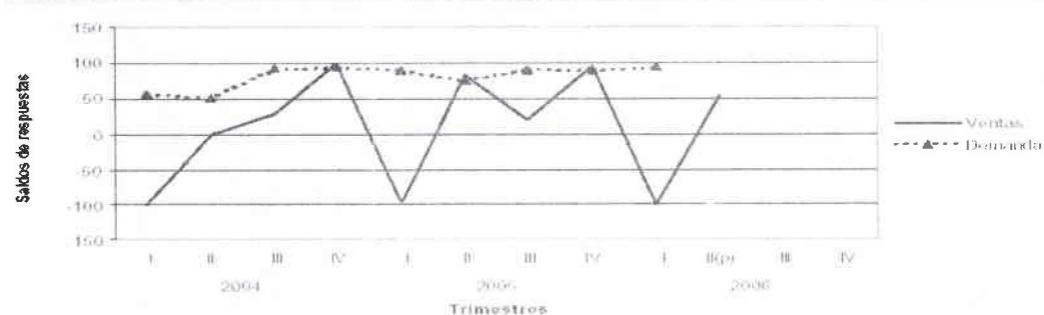
asegurar un periodo adicional de 54 días de producción, en promedio.

Como otros aspectos favorables al sector se mencionaron interesantes niveles de demanda, buena política de precios, adquisición de nueva maquinaria, apertura de nuevos mercados, adquisición de suficiente materia prima, entre otros.

Por el contrario, los empresarios opinaron que sus empresas tuvieron entre otros, los siguientes problemas: elevado costo de las materias primas e insumos, competencia y contrabando, paros indígenas y ciertos aspectos climáticos.

La situación de estas industrias fue considerada entre normal y buena por la mayoría de los empresarios.

Programa de Encuestas de Coyuntura - Industria Manufacturera

BEBIDAS
PRODUCCIÓNBEBIDAS
VENTA Y DEMANDA

ANEXO 4.

PERFIL DE PRODUCTO

HIERBAS AROMATICAS Y PLANTAS MEDICINALES

PROYECTO CORPEI - CBI

"EXPANSION DE LA OFERTA EXPORTABLE
DEL ECUADOR"

SEPTIEMBRE 2001

Responsable: Harald Landauer, CORPEI

Colaboración: Ruben Avendaño, CORPEI

INTRODUCCION Y DELIMITACION DEL AMBITO DEL ESTUDIO

El tema hierbas medicinales y aromáticas, su uso o/y potencial para la exportación es un tema de moda en Ecuador últimamente. En la prensa se recopilan varias experiencias y hay mucho interés por parte de productores de diferente índole, fundaciones y ONGs, asociaciones, empresarios, exportadores etc. de ingresar a esta actividad económica.

Aunque no es nada nuevo para el país, hay mucha razón para que el tema este con cierto auge: En efecto, los actuales sistemas de cuidado de salud, incluyendo a la medicina y terapéutica moderna, se basan principalmente en compuestos provenientes de plantas y gran parte de la población mundial depende de la medicina tradicional para suplir los requerimientos de salud diarios, especialmente dentro de los países en vía de desarrollo (OMS 1985, en Buitrón 1999). El uso de *medicamentos elaborados con plantas* esta muy difundido en varios países industrializados y numerosos fármacos tienen una base o son derivados de componentes de plantas. Así también los *cosméticos* y otros productos de uso en el hogar pueden contener plantas con valores medicinales o terapéuticos.

En Ecuador hay unas 500 especies de plantas medicinales conocidas, 125 de ellas ampliamente comercializadas y esto es solamente una fracción de la riqueza que se estima existe en el país. Su uso y comercio es vasto:

- El 80% de la población ecuatoriana depende de la medicina tradicional y por consiguiente de las plantas o productos naturales, basados en estas para la salud y bienestar (Buitrón, 1999),
- Aunque faltan cifras de las exportaciones (como también de las importaciones, sobre las que se realiza reexportaciones en frecuentes casos) por la informalidad de todo el comercio con las plantas medicinales y sus derivados, se estima que alguna demanda internacional es suplida por Ecuador.

Ante esto y dado que la mayoría de plantas utilizadas para la fabricación de estos medicamentos son *colectadas silvestremente*, el buen manejo de los recursos de plantas medicinales es crítico, especialmente donde prevalece la medicina tradicional. Algunas especies ya son difíciles de obtener para el mercado interno.

A pesar de esta importancia global del tema, no existen datos oficiales reales sobre las importaciones y exportaciones realizadas por el país en materia de hierbas aromáticas, plantas medicinales y productos derivados. A parte de unas pocas especies, como la quina y el condurango, cuyas cifras de exportación son registradas por los entes responsables, las exportaciones son registradas con la codificación NANDINA 12119090000, "Las Demás", dentro de la cual se designa "*Plantas, partes de plantas (incl. semillas y frutos) utilizados en perfumería, medicina o como insecticidas, fungicidas u otro uso similar, frescos o secos, cortado o no, pulverizado*".

Dadas estas limitaciones, es en cierta medida riesgoso hacer un perfil de la producción nacional y su potencial para la diversificación de las exportaciones

no tradicionales, sin antes contar con un estudio a fondo por un equipo profesional interdisciplinario.

Pero no solo a nivel nacional, sino a nivel mundial, el comercio de plantas medicinales es un tema complejo, por las siguientes estudios:

- 1) En cuanto a estadísticas y clasificaciones arancelarias: No se identifican las plantas individualmente, solo para el caso de algunas categorías, y en estos casos no se distingue las medicinales de otras. Los registros y estadísticas incluyen a gomas, especias, plantas utilizadas para la industria alimenticia, insecticidas etc.
- 2) El nivel de secreto con el que el tema es manejado el tema por parte de los comercializadores.
- 3) La complejidad de la estructura del comercio.

Teniendo estos en mente, tratamos de hacer una aproximación en base al conocimiento de la realidad de una parte del sector productivo nacional, en parte orientado a las exportaciones, y de la literatura disponible.

Definiciones:

Plantas medicinales: Todo vegetal que contiene en uno o mas de sus órganos, sustancias que pueden ser usadas con finalidades terapéuticas o que son precursores en la semisíntesis químico - farmacéutica.

Plantas aromáticas: Son aquellas plantas que estimulan el organismo, son tonificantes, expiden una fragancia y sus principios activos están constituidos total o parcialmente por aceites esenciales.

Especias: Cualquier planta deshidratada usada primeramente para condimentar o sazonar alimentos.

Fitoterapia o medicina herbal / botánica: Medicina a base de hierbas

Industria Fitofarmacéutica y Nutraceutica: Industria dedicada a la producción de fitofármacos (medicina herbal o botánica) en base a plantas medicinales.

Agricultura orgánica: "Es un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agroecosistema. y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo. Los sistemas de producción orgánica se basan en normas de producción específicas y precisas cuya finalidad es lograr agroecosistemas que sean sostenibles desde el punto de vista social, ecológico y económico" (FAO/OMS, Codex Alimentarius, 1999).

La Agricultura orgánica se caracteriza por, un nivel bajo del uso de insumos externos (a la unidad productora) en general y básicamente de orígenes naturales, el no uso de químicos de síntesis como fertilizantes y plaguicidas, la no modificación genética de las plantas.

I ENFOQUE NACIONAL

1. Producción Nacional

Se estima, que en el país son conocidas unas aproximadamente 500 especies de *plantas medicinales*. De ellas, 228 son registradas como las mas utilizadas y unas 125 identificadas como las mas comercializadas por el estudio de Buitrón (1999).

Se las obtiene vía recolección silvestre o cultivo. Se comercializan como producto fresco, seco, extracto pulverizado o como aceites esenciales (muy poco).

Aspectos de la problemática de la producción de plantas medicinales son:

- Su recolección, uso y comercio no esta regulado, aparte del campo de (la protección de) los recursos naturales así como de convenciones ratificados por el país (como el CITES).
- No hay control de calidad ni se aplican estándares adecuados y buenas practicas de fabricación en la gran mayoría.
- La falta de acceso del sector industrial a información sobre las investigaciones y la aplicación de tecnologías apropiadas y a las información sobre la legislación existente, promueven la obtención de materia prima en forma no sostenible y el comercio informal.

Históricamente se conoce que Ecuador ha dado origen a uno de los medicamentos mas importantes para la humanidad, a través de la Cinchona, cuyo compuesto, la Quinina ,fue descubierto en el siglo XVII y utilizado para la cura del paludismo. Y sigue dando noticias: en círculos informados se sabe que el medicamento modulador biológico de respuesta inmune – BIRM, elaborado por un científico ecuatoriano a base de uno o varias plantas medicinales (probablemente a base de la Dulcamara) y que modifica la conducta del tumores cancerígenos y eleva las defensas bajas de pacientes con SIDA y cáncer, tiene efectos del mejoramiento de la calidad de vida de pacientes, que son documentados (Antonio Salazar, com. pers. 2001). Otro ejemplo de un compuesto en base de plantas medicinales desarrollado en el país es el producto INMUNEX, con aplicación en la acuicultura, que tiene efectos antivirales significativos y comprobados en el camarón infectado con la mancha blanca y esta por comercializarse internacionalmente.

1.1 Zonas de cultivo, Superficie, producción

A continuación se presenten algunos sitios identificados de cultivo en el Ecuador para este estudio.

En la Sierra	
Provincia	Productores/Procesadores
Loja	ILE
Chimborazo	CEDEIN, ERPE
Bolivar	Casa Cayambe
Imbabura	AGROALEGRE
Pichincha	Asociación Mujeres de Olmedo
Cotopaxi Tungurahua	Aromas del Tungurahua
En la Costa	
Guayas	Península de Santa Elena

En realidad, la producción se da en todos los sitios agroecológicos y microclimas, dependiendo de la variedad. Así por ejemplo, los páramos del país son zonas agroecológicas con buena aptitud para ciertas especies, que desarrollan en la altura mas aroma, o concentran un porcentaje mas alto de aceites esencial.

Sobre la superficie cultivada no existen datos reales de cuantas hectáreas posee el Ecuador.

Algunas plantas pueden adaptarse a diferentes nichos ecológicos, lo que permite cultivarlas de acuerdo a las posibilidades de producción y demanda y cerca de los mercados o lugares de procesamiento.

1.2 Variedades

De toda la diversidad de plantas medicinales existentes en el país, solamente se conocen alrededor de 500. En el estudio de Buitron (1999), se registran 228 especies como las mas utilizadas, de estas, 125 son también las mas comercializadas. Para la mayoría no existe información científica básica y técnica, ni un perfil ecológico que permita conocer las mejores condiciones de obtención o producción de materia prima suficiente para suplir la demanda existente. Muchas especies fueron introducidas (como la manzanilla) otras han sido introducidas, naturalizadas y cultivadas y muchas otras son nativas y se extraen de manera silvestre. Las plantas de la Sierra son mas conocidas y demandadas.

Para un listado mas completo ver anexo. Respecto a las variedades existen las siguientes clasificaciones:

- Plantas introducidas y nativas o de origen desconocido,
- Plantas silvestres o cultivadas
- Plantas con efectos comprobados (sustancias activas identificadas) y plantas
- Plantas aromáticas

El ámbito de este estudio son en mas las especies comprobadas y comercializadas en la actualidad en el comercio mundial. Sin embargo

resaltamos, que el potencial para un país como el Ecuador está en las especies autóctonas, nuevas para el mercado internacional. Para su desarrollo se requiere inversiones incl. y sobre todo primero en la investigación.

Un estudio reciente (UTPL, 2000) determina que "el principal consumidor de las plantas medicinales y sus derivados es la industria nutracéutica"¹. Las variedades más utilizadas según este estudio son el paico, la cola de caballo, el aloe vera, y la ortiga negra. Los esta afirmación

1.3 Rendimientos

Los rendimientos de biomasa varían entre las especies y dependen de las condiciones medioambientales donde se desarrollo el cultivo. En la tabla se presentan datos preliminares de rendimientos potenciales por hectáreas de algunas especies bajo las condiciones ecológicas de la Estación Experimental Santa Catalina y en parcelas pequeñas (a 3000 m- al sur de Quito – ver Castillo, R. 1997). Sin embargo no es posible especificar la respuesta de cada una de las especies a las diversas condiciones agroclimáticas; solo queda realizar ensayos de las diferentes localidades y conocer sus respectivos rendimientos. Proyectos de producción de hierbas como el CEDEIN, por parte de agricultores indígenas en la sierra central-sur, parten de 5 ton/ha por corte como mínimo sin asistencia técnica (CEDEIN 1999).

Rendimiento Potencial de Biomasa	
Especie	Rendimiento (Kg/ha/corte)
Menta	32,800
Tomillo	14,220
Salvia	11,550
Guarmipoleo	19,330
Cola de Zorro	21,700
Tipo	19,300
Llantén	33,300
Yerba buena	37,700
Orégano	35,500
Mejorama	29,700
Hinojo	39,100

Fuente: Castillo, R. et. al.1997

Sin embargo no es posible especificar la respuesta de cada una de las especies a las diversas condiciones agroclimáticas; solo queda realizar ensayos en las diferentes localidades y conocer sus respectivos rendimientos. Proyectos de producción de hierbas como el CEDEIN, por parte de agricultores indígenas en la sierra central-sur, parten de 5 ton/ha por corte como mínimo sin asistencia técnica (CEDEIN 1999).

¹ Mientras, la industria farmacéutica tradicional en el país (incl. firmas multinacionales) utiliza en su gran mayoría insumos sintéticos importados y esencias frutales sintéticas y naturales, de origen certificado para poder garantizar los estrictos estándares de calidad.

1.4 Destino de la Producción

Mercado Interno: La mayoría de plantas comercializadas salen directamente del bosque de las regiones de la Amazonía y Sierra principalmente, y se distribuyen hacia Pastaza, Puyo, Tena, Sucumbíos, Ambato y Riobamba. Desde ahí salen a los principales puertos y mercados. Ambato, una de las ciudades más comerciales del país, es el mayor centro de acopio y distribución, al por mayor, de plantas medicinales provenientes de las tres regiones del país.

Hay plantas de la Sierra que se venden en mercados de la Amazonía y de la Costa y también algunas especies de la Amazonía y de la Costa son comercializadas en la Sierra (Buitron 1999).

Las plantas medicinales de la Costa se distribuyen principalmente desde el mercado de Cuenca, donde llegan desde el lugar de origen transportadas en camiones. La venta por catálogos se la realiza en centros comerciales. La mayoría de productos naturales llegan ya procesados a la costa.

La oferta es limitada por varios motivos, comenzando con el sistema de recolección y transporte rudimentario, que hacen que muchas plantas se dañen hasta llegar a su destino. Mientras la industria informal acepta estas la industria seria busca material e inclusive se ve obligado a importar. Por otro lado ya no se encuentran suficientes cantidades de algunas especies más demandadas (ver Buitrón 1999, UTP 2000).

La fase comercial aunque sea informal, está más avanzada que la fase de investigación e industrialización en el país.

Mercado Regional e Internacional: La mayoría de empresas o comerciantes se niegan a proporcionar datos y cifras sobre las exportaciones o importaciones de productos y medicinas naturales y muchos aseguran que el comercio es solamente local. Sin embargo se sabe que se exportan principalmente a los mercados de Estados Unidos y Europa sin realizar trámites legales, solamente llevando los productos al por mayor o menor, vía aérea, marítima y terrestre y pagando a las aduanas (Buitrón 1999). Se conoce que salen del país no solo los productos nacionales, sino que se re-exportan también peruanos, colombianos, argentinos, norteamericanos y europeos al por mayor al por menor, sin ninguna documentación oficial, principalmente hacia Estados Unidos y Europa. Ni para las plantas medicinales ni para productos derivados existen entonces datos oficiales reales. Una de las formas observada es el intercambio por otros productos en las fronteras a nivel intercontinental, con Colombia y Perú. Los principales centros de salida de las plantas medicinales hacia otros países son Coca, Aguas Verdes, Lago Agrio y la frontera con Colombia, donde se realizan intercambios entre Tulcan e Ipiales. El comercio se lo realiza con gente puntual, bien identificada.

2. EXPORTACIONES

Como comentado anteriormente, los datos oficiales de exportación se basan en el arancel común y se registran generalmente como "los demás", dentro de la categoría "plantas, partes de plantas, semillas y frutos utilizados en medicina y perfumería". Se estima que solo una parte de las exportaciones es registrada de esta manera. Por producto se registran para la exportación al Jengibre y Aceite de Jengibre, Almizclillo, Cascarilla, Cascarillon y Condurango.

2.1 Evolución de las Exportaciones

Las exportaciones de hierbas aromáticas y medicinales y algunos de sus derivados deberían formalmente realizarse mediante la partida arancelaria 1211909000 "Las Demás", dentro de la cual se designa "plantas, partes de plantas (incl. semillas y frutos) utilizados en perfumería, medicina o como insecticidas, fungicidas u otro uso similar, frescos o secos, cortado o no, pulverizado"².

<i>Hierbas Aromáticas Exportaciones (Tm)</i>	Año					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ecuador	279.39	188.58	259.16	201.08	426.68	927.71

Fuente: www.bce.fin.ec

<i>Hierbas Aromáticas Valor FOB (Miles USD)</i>	Año					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Ecuador	152.85	89.54	109.13	102.10	270.17	314.60

Fuente: www.bce.fin.ec

Según estas cifras, las exportaciones de este rubro han tenido un aumento considerable durante los últimos cinco años; se puede observar un aumento en toneladas métricas como en valores FOB. El Ecuador exportó 279.39 Tm en el año de 1.995 y 927.71 Tm en el año 2.000, lo cual representa un aumento del 232% aproximadamente, mientras que en valor FOB se aumentó de 152.85 miles de USD\$ en el año de 1.995 a 314.60 miles de USD\$ en el año 2.000, lo cual representa un aumento del 106 % aproximadamente.

2.2 Logística de Exportación

Depende de la variedad y del grado de formalidad de la exportación. La mayoría del comercio se realiza con producto seco, limpiado o en fresco. Para los productos que no son transados directamente en las fronteras, no es

² Existe el código interno usado en el Banco central CUCI (Clasificación Uniforme para el Comercio Exterior) 2924931000 hasta 2924935000 para "hierbas aromáticas secas" (cedrón, hierba luisa, manzanilla, menta y toronjil respectivamente), que especifica el código NANDINA 12119090000; sin embargo no ha sido consultado en este perfil.

inusual, que se exporten en contenedores materia prima seca en sacos conjuntamente con otras mercancías (p.e. textiles) (Anon. com pers.).

Los importadores suelen procesar: despaillado, trituración, limpieza y envasado.

Consideraciones de logística y embalaje especiales para hierbas orgánicas

Dado que en los productos ecológicos no se emplean sustancias químicas o sintéticas para el tratamiento post-cosecha, su resistencia es menor que la de productos convencionales. Con el fin de poder cumplir con fechas de embarque y otros plazos, es importante planificar toda la operación.

- Los almacenes no deben haber sido tratados con sustancias químicas, ya que de lo contrario podría producirse una contaminación de los productos. Si se llegan a descubrir residuos químicos en ellos, es posible que se rechace su clasificación como productos ecológicos.
- Los almacenes deben ser mantenidos en un determinado nivel de temperatura y humedad para que el producto mantenga su calidad. Si es necesario almacenar productos que requieren condiciones diferentes: No deben ser almacenados juntos.
- Las verduras deberán ser almacenadas después de su cosecha a la temperatura y el grado de humedad recomendado.
- La cadena de refrigeración no se debe interrumpir.
- Recomendable un embalaje de buena calidad, aunque sea costoso.

El embalaje debe ofrecer protección a la mercancía, por lo que debe resistir presión externa y una elevada humedad del ambiente y garantizar una ventilación suficiente, porque las hortalizas no-tratadas tienden más a la formación de moho que la mercancía convencional. Al seleccionar el material de embalaje también se deben tener en cuenta aspectos de medio ambiente (evitar embalajes excesivos y utilizar material reciclable).

En el embalaje se debe evitar una contaminación de los productos por causa de utilizar materiales que contienen pinturas, solventes, o detergentes. Por lo tanto no se pueden usar sacos usados.

Principales Presentaciones:

Hierbas en fresco: Este tipo de comercialización es limitada y los países consumidores los producen, incl. empleando tecnología de invernaderos calefaccionados para poder aprovisionarse en estaciones sin producción al ambiente. En invierno se importa de zonas cálidas, p.e. de Israel, un gran proveedor europeo.

Hierbas deshidratadas o secas:

La modalidad prevaleciente en la comercialización es hierba seca y en bruto. Conlleva únicamente el proceso de lavado y secado (al sol, secadores solares, secadores eléctricos o a gas) y son exportadas sin mayores exigencias en normas fitosanitarias.

Hierbas congeladas: Este mercado ha comenzado a surgir con el crecimiento de las ventas bajo esta modalidad en países europeos.

2.3 Precios de Exportación

Por la complejidad y variedad no se ha investigado este tema.

2.4 Organismos Gremiales

Asociaciones de (pequeños) productores agrícolas con influencia regional registramos en la sierra central: Entre ellos están la Fundación Centro de Desarrollo Indígena - CEDEIN, Asociación de Productores es de Plantas Medicinales de Chimborazo - Jimba Kiwa, la Asociación de pequeños productores Ecológicos de Chimborazo (en formación) – ERPE, o grupos productores como el movimiento Guamampoma, FUNORSAL de Salines de Guaranda, etc.

Como *Asociaciones de procesadores* en Ecuador se cuenta con el gremio ALAFIT, la Asociación de Laboratorios Fitoterápicos del Ecuador, con unos 8 a 10 miembros activos (contacto: Marco Dehesa, Coordinador).

Existe además un foro de las tiendas naturistas, ASONATURA; en el que también están afiliados ciertos Laboratorios o procesadores mas pequeños, aun que no predominan.

En general se nota desinterés por formar gremios para llevar el sector adelante, o se registra divisiones entre los procesadores por competencia interna.

Los gremios sectoriales para la Agricultura en general son las *Cámaras de Agricultura* de la 1ra, 2da y 3ra zona (Sierra, Costa y Oriente), pero no se conoce mayor actividad de ellos en este tipo de productos.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo quiere desarrollar alternativas a los cultivos tradicionales de la zona con la Asociación de Productores de Ciclo Corto, APROCICO y FENAMAIZ, y piensan en hierbas aromáticas (entrevista con Econ. Galo Macias, 09/2001).

3. OFERTA

3.1 Oferta Mundial

La oferta mundial de hierbas aromáticas esta dado principalmente por lo países en Desarrollo ya que estos alcanzaron arriba del 55% del total de las importaciones de la Unión Europea.

Los países del Norte de Africa están entre los principales proveedores de menta hacia la Unión Europea. El 60% de la menta que se importa hacia el Reino Unidos proviene de Egipto y Marruecos.

En lo que respecta a Sudamérica, Brasil es un fuerte proveedor de la Comunidad Económica Europea y de Japón, a partir de la década del '80, dio un fuerte impulso a la planificación del cultivo de ciertas especies. Brasil se constituye en el tercer mayor exportador de hierbas y especias hacia los países de la Unión Europea. Perú registra importantes ingresos con la exportación de productos autóctonos como su famosa "Uña de gato". Aunque Colombia no se registra entre los grandes productores de hierbas, las exportaciones colombianas de hierbas y especias (manzanilla, perejil, cilantro, hierba buena, albahaca, entre otras) presentaron una tendencia creciente de producción este año.

La principal forma del comercio internacional de hierbas es secas y sin ningún tratamiento, limpias pero sin ningún proceso posterior. Se estima que el 85% del comercio es en esta forma, el resto corresponde al producto triturado o molido, aceites esenciales u oleoresinas.

3.2 Análisis global de las exportaciones

Las exportaciones de plantas medicinales y aromáticas de la Unión Europea aumentaron por 8 % en el 1998, de Europa a un valor de USD 202 millones.

3.3 Principales países exportadores

Datos agregados a nivel mundial de los mayores países exportadores son difíciles de obtener, por lo que presentamos datos desagregados referente a los principales suplidores para los dos más importantes mercados; La Unión Europea y los EEUU.

Los principales exportadores europeos (1996 - 1998 en términos de valores) son:

Principales Exportadores de Hierbas Medicinales de la Unión Europea (miles de dólares)			
	1996	1997	1998
Alemania	76.401	76.425	75.245
Francia	35.139	36.360	44.734
Italia	15.664	20.237	16.190
España	12.888	10.898	16.046
Belgica y Lexemburgo	7.115	8.808	10.331
Austria	11.429	11.008	9.985
Reino Unido	6.039	9.457	9.533

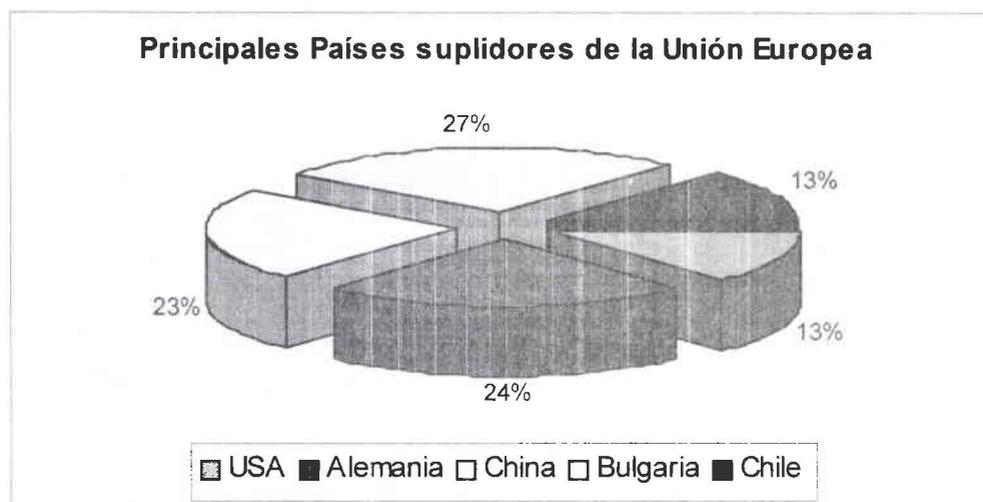
Irlanda			7.478
	10.091	2.962	
Países Bajos	4.934		6.152
		5.018	
Suecia	3.451		3.752
		3.115	
Grecia	1.549		1.548
		1.528	

Fuente: Eurostat 1999, cit. en CBI 2000

Más que el 60% de estas exportaciones se dirigieron a 8 países (Alemania, Francia, EEUU, Suiza, Bélgica y Luxemburgo, España y Reino Unido).

Los principales exportadores de hierbas (y especias) *orgánicas certificadas* son: Egipto, India, Malawi y Tanzania. Cabe citar además a Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Filipinas y varios países más con producción certificada. En la Unión Europea se producen algunas especias y hierbas, destacándose la salvia, el perejil y el espliego (ver ITC 1999).

4.3.1 Exportadores a la Unión Europea



Fuente: Eurostat 1999

La estadística muestra que en términos de valor, los principales suministradores de Plantas medicinales y aromáticas (tanto para la industria farmacéutica y nutracéutica como para la industria alimenticia y cosmética) son los EEUU, Alemania y China. Estas importaciones crecieron en un 22% en términos de valor (USD 422 millones) y 7 % en términos de volumen (136 mil toneladas).

4.3.2 Exportadores a los Estados Unidos

El principal proveedor de Estados Unidos es Asia con 173,60 millones de USD vendidos en el año 2000, esto representa el 27 de todas las importaciones de

este tipo (incluyendo *especies*) a EEUU, siendo los principales China, India, Pakistán).

Ellos han tenido que enfrentar nuevos competidores de Asia del Sur como Malasia e Indonesia, que siguen en importancia (Asia del Sur) con el 21%. Siguen como principales proveedores el resto de Norteamérica (12%) y después Sudamérica (con 11%), siendo el mayor suplidor Brasil, que con un monto de alrededor de 48 millones de USD y un crecimiento importante desde el 1997, es el tercer proveedor de estos productos detrás de Indonesia e India.



Fuente: USDA 1998, cit. de CEDEIN 2000

Consideraciones especiales para el precio de hierbas orgánicas

En general, para definir los precios del producto orgánico certificado, en el caso de Europa, la empresa debe considerar las características imperantes en el mercado (demanda/competencia) y los costos operativos para la producción del producto. Un exportador nuevo por lo general tiene que enfrentar la situación de que el mercado dicta los precios; partir del precio pagado en el mercado y calcular hacia atrás para ganancia después de cubrir los costos. Una fuente para precios de productos orgánicos es el ZMP de Alemania: www.zmp.de (en alemán, precios mayoristas, minoristas, de venta directa en el mercado alemán). Otra posibilidad es la suscripción a la página de plataforma de e-commerce para productos orgánicos: www.unitednatureX.com. En general el sobreprecio puede variar desde un 15 a un 25% y más.

Para los EEUU, el precio es producto de la negociación entre importador y exportador y sujeto a la oferta y la demanda.

D. RESUMEN Y CONCLUSIONES

6 Análisis FODA del sector³

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producción orgánica, lo cual da un valor agregado al producto • Parte de las regiones de nuestro planeta con menor área no aprovechable (zonas áridas y semiáridas) para la agricultura, lo que habla de su riqueza edáfica y climática. • Existencia de Asociaciones de pequeños productores organizados de producción de hierbas orgánicas • Existencia de agricultores experimentados en cultivos para la exportación con proyectos o interés de incursionar en la producción de hierbas aromáticas y medicinales • Disponibilidad de mano de obra para cultivo y procesamiento. • Zonas agroecológicas apropiadas para el cultivo con la posibilidad de buenos rendimientos. • Alternativa de cultivo p pequeños productores que puede estar orientada para el mercado nacional o para un comprador puntual en el mercado internacional, y a medida que la experiencia y el desarrollo del negocio lo justifique, para el mercado mundial. • Proyectos y programas de donantes internacional a favor del desarrollo de pequeños productores, incl. iniciativa BIOCOCOMERCIO. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Naturales: buenas condiciones climáticas, de suelos y una gran variedad de especies, recursos forestales y zonas silvestres • Es deseable encontrar nuevos productos naturales, existe un interés mundial por su uso • Rubro ideal para economías basadas en minifundios, donde el mejoramiento de la productividad de los cultivos tradicionales no permitiría arreglar el problema económico rural, debido a la carencia de los recursos mínimos de tierra necesarios para la autosustentación • Si se eligen las especies adecuadas, son cultivos aplicables a zonas marginales, como regiones áridas, semiáridas, de montaña o de difícil mecanización agrícola, con imposibilidad de realizar cultivos intensivos • Agroindustria que se adecua a sectores campesinos con bajo nivel educativo. Se puede valorizar la mano de obra no calificada en zonas rurales mediante la implementación de tecnologías sencillas. • Oportunidad de aportar a la industria regional e internacional nuevas materias primas, sin pretender competir con las tradicionales. • Alternativa no tradicional, especialmente para las especies autóctonas • Consumo mundial en aumento.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen en relación a su potencialidad pocos antecedentes publicados entre el valor curativo o la variabilidad genética de la flora autóctona regional. • Las especies silvestres suelen ser difíciles de manejar bajo las condiciones de cultivos tradicionales. • Falta de concientización del pequeño productor de la importancia de ofrecer una calidad internacional • Restringido acceso a información de mercado, sus preferencias y condiciones de acceso • Carencia en el ámbito nacional de un sistema de estandarización de calidad e inocuidad del producto. • Precios bajos en el mercado interno 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fácil adaptabilidad a diferente microclimas de especies como la menta, manzanilla o la hierba buena provocan sobreofertas en el mercado nacional, dando como resultado precios muy bajos en relación a los precios internacionales, por lo cual es necesario diversificar hacia especies con demanda internacionales. • Es necesario pensar en un desarrollo sostenible, analizando el potencial uso de las reservas sin provocar las amenaza de destrucción de los recursos biogenéticos • Es muy común en Latinoamérica subutilizar la selva natural, explotando muy pocas especies en forma intensiva, y desconociendo muchas otras especies que podrían explotarse criteriosamente • Existen un cambio de actitud en el usuario: se buscan productos seguros y naturales, pero a veces se llega a confundir estos conceptos que no están necesariamente relacionados.

³ Tomado y adaptado de CYTED 2000 / ampliación propia

7 Identificación de productores y procesadores

Existen además una variedad de nuevos interesados, tanto en la costa como de las sierra, para la producción de plantas y productos para el mercado internacional cuyos contactos completos se encuentran en el anexo.

Existen mas de 20 *Laboratorios Fitoterapéuticos* en el Ecuador, estimamos que unos 5 o mas realizan exportaciones puntuales, mas no regulares. Entre los mas importantes constan:

- Laboratorios Fitoterapia
- RENASE
- PRONAVIT
- Natualfa

De empresas procesadoras con actividades de exportación tenemos registro de las siguientes que consideramos entre las mas importantes:

- AGROALEGRE
- AGROTRADING
- Aromas del Tungurahua
- Industria Lojana de Especierías – ILE
- INEXA

Los procesadores de tés aromáticos y medicinales se encuentran en el anexo.

Empresas que cultivan entre otros hierbas orgánicas certificadas o en proceso de transición son:

- CULTIVOS ORGANICOS DEL ECUADOR
- EXPOAROM
- MARIANEXAS
- Universal Plants

La industria de tés y tisanas esta dominada por dos fabricantes para el mercado nacional e internacional (PUSUQUI, CETCA) y otros fabricantes para el mercado nacional (ECUAIN, Aroma Melis, Aromas del Tungurahua).

Consideramos que existe una masa critica de empresas, empresarios, con proyectos serios dispuestos a invertir para llevar adelante un programa de diversificación de las exportaciones en este campo.

LOCAL : 000 TODOS
 BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS
 MONTO \$:
 GRUPO DE LOCALES: TODOS LOS GRUPOS
 INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
CLASIFICACION : 1122 COLAS											
SUBCLASIFICAC.: 1 REGULAR											
PROVEEDOR : 3351 DISTRIBUIDORA DE COL											
7861037700010	TROPICAL	2 l	6	28.00	0.0000	0.00				14/07/1999	48
7861037700027	MANZANA	2 l	6	263.00	0.0000	0.00				14/07/1999	999
7861037700089	MANZANA DIETA	2 l	6	4.00	0.0000	0.00				19/08/1999	48
TOTAL PROVEEDOR : ----->				295.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
7861024604352	COCA COLA+BALON	X 2	2	0.00	0.0000	0.00				27/11/2003	67
TOTAL PROVEEDOR : ----->				0.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 5562 SOC.ANONIMA FRUTERA											
7861084900166	UVA JEAN COLA	250 G	24	14,869.00	0.0000	0.00				12/04/1999	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				14,869.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9214 TESALIA S.A.											
759494002150	QUINTUPLE MANZANA	330 cc	12	9.00	0.0000	0.00				03/09/2002	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				9.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				15,173.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 10 NEGRA											
PROVEEDOR : 1189 AGUAS DE LA SIERRA											
7861077401298	PEPSI	2250 cc	6	9.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
7862102850241	PEPSI TWIST	600 cc	12	2,481.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
7862102850258	PEPSI TWIST	2250 cc	6	3,195.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				5,685.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3593 AJECUADOR S.A											
7750670000123	BIG COLA	3500 ml	6	67,114.00	0.0000	0.00				04/02/2004	999
7750670859271	BIG COLA	525 cm	12	26,505.00	0.0000	0.00				07/09/2004	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				93,619.00	0.0000	0.00					

LOCAL : 000 TODOS
 BODEGA : 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS
 GRUPO DE LOCALES: TODOS LOS GRUPOS
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
PROVEEDOR : 3681 VESMET S.A.											
7862102850012	PEPSI	600 cc	12	11,651.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850029	PEPSI	2250 cc	6	10,455.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850036	PEPSI	3000 cc	6	23,116.00	0.0000	0.00				05/10/2005	83
7862102850289	PEPSI	355 cc	12	1,844.00	0.0000	0.00				07/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				47,066.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
78600942	COCA COLA	1/2 l	12	55,706.00	0.0000	0.00				15/06/1999	80
78602182	COCA COLA	200 cc	12	1,903.00	0.0000	0.00				15/12/1999	31
7801610001196	COCA COLA LATA	350 ml	24	40,407.00	0.0000	0.00				21/09/2004	81
7801610001202	SIX PACK COCA COLA LATA	x6 350ml	4	39,066.00	0.0000	0.00				21/09/2004	81
7861024600071	COCA COLA	2 l	6	2,766.00	0.0000	0.00				15/06/1999	39
7861024600439	COCA COLA	1 l	6	15.00	0.0000	0.00				06/09/2001	999
7861024600705	COCA COLA	2500 ml	6	721.00	0.0000	0.00				29/11/2001	999
7861024601009	COCA COLA	X 6	4	7,321.00	0.0000	0.00				27/05/2002	82
7861024601016	COCA COLA TWO PACK	2 l	3	64,063.00	0.0000	0.00				15/06/1999	67
7861024604222	COCA COLA	3 l	6	85,434.00	0.0000	0.00				23/09/2003	67
7861024604314	TWO PACK COCA COLA	3 l	3	13,246.00	0.0000	0.00				23/02/2005	66
7861024604758	SIX PACK COCA COLA	X6 500 c	1	1,136.00	0.0000	0.00				30/11/2005	999
7861024604956	COOLER COCA COLA	x 6	4	5.00	0.0000	0.00				26/08/2004	999
7861024606158	FOUR PACK COCA-COLA	2.5l	1	4,174.00	0.0000	0.00				29/06/2005	999
7861024606851	SIX PACK COCA COLA	X6 500cc	1	3,585.00	0.0000	0.00				10/10/2005	66
7861024607131	TWO PACK COCA COLA NAVIDAD	2.5 l	3	29,664.00	0.0000	0.00				22/11/2005	66
7861044900717	COCA COLA FOUR PACK	4 X 500	4	62,758.00	0.0000	0.00				09/11/1999	37
TOTAL PROVEEDOR : ----->				1,511,970.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9214 TESALIA S.A.											
7862102850012	PEPSI	600 cc	12	15,384.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850029	PEPSI	2250 cc	6	29,422.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850036	PEPSI	3000 cc	6	71,065.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				115,871.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				1,774,211.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 20 NEGRA DIETA											
PROVEEDOR : 3681 VESMET S.A.											
7861077401366	PEPSI LIGHT	2250 cc	6	3,516.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850265	PEPSI LIGHT	600 cc	12	17,772.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850272	PEPSI LIGHT	2250 cc	6	8,714.00	0.0000	0.00				09/11/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				30,002.00	0.0000	0.00					

LOCAL : 000 T O D O S
 BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS GRUPO DE LOCALES: T O D O S L O S G R U P O S
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SJN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
7801610022122	COCA COLA LIGHT LATA	350 ml	24	24,825.00	0.0000	0.00				21/09/2004	999
7801610022962	SIX PACK COCA COLA LIGHT LAT	x6 350 m	4	32,946.00	0.0000	0.00				21/09/2004	999
7861024600859	COCA COLA LIGHT	1/2 l	12	84,494.00	0.0000	0.00				24/05/2001	67
7861024600866	COCA COLA LIGHT	1 l	6	27.00	0.0000	0.00				06/09/2001	999
7861024600873	COCA COLA LIGHT	2 l	6	11,360.00	0.0000	0.00				24/05/2001	67
7861024600880	COCA COLA LIGHT	200 cc	12	2,116.00	0.0000	0.00				29/06/2001	999
7861024601139	COCA COLA LIGHT	X 6 200	4	2,687.00	0.0000	0.00				06/06/2001	52
7861024601320	COCA LIGHT TWO PACK	2 l	3	48,626.00	0.0000	0.00				21/08/2002	37
7861024601337	COCA COLA LIGHT	6 X 500	2	35,955.00	0.0000	0.00				21/08/2002	37
7861024604963	COOLER COCA LIGHT	x 6	4	2.00	0.0000	0.00				26/08/2004	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				743,038.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9214 TESALIA S.A.											
7861077401366	PEPSI LIGHT	2250 cc	6	49,912.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850265	PEPSI LIGHT	600 cc	12	53,193.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				103,105.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				876,145.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 30 LIMON/BLANCA											
PROVEEDOR : 1189 AGUAS DE LA SIERRA											
7861077401304	SEVEN UP	2250 cc	6	7.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				7.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3377 DISTRIBUIDORA DE GAS											
759495011151	FULL LEMON DIETA	2l	6	44,148.00	0.0000	0.00				12/04/2006	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				44,148.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3681 VESMET S.A.											
7862102850043	SEVEN	600 cc	12	6,367.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850050	SEVEN UP	2250 cc	6	9,080.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850067	SEVEN UP	3000 cc	6	18,058.00	0.0000	0.00				05/10/2005	81
7862102850340	SEVEN	355 cc	12	648.00	0.0000	0.00				07/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				34,153.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											

LOCAL : 000 T O D O S
 BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS GRUPO DE LOCALES: T O D O S L O S G R U P O S
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
7801610005194	SPRITE LATA	350 ml	24	24,483.00	0.0000	0.00				21/09/2004	999
7801610005200	SIX PACK SPRITE LATA	x6 350ml	4	15,732.00	0.0000	0.00				21/09/2004	999
7861024600125	SPRITE	1/2 l	12	16,374.00	0.0000	0.00				15/06/1999	50
7861024600248	SPRITE	2 l	6	76,970.00	0.0000	0.00				15/06/1999	37
7861024604291	SPRITE	3 l	6	5,556.00	0.0000	0.00				03/10/2003	67
TOTAL PROVEEDOR : ----->				439,115.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 4343 INDUSTRIAL FRUIT DEL											
7861030531031	FRUIT LIMA LIMON	500 CC	12	1.00	0.0000	0.00				07/09/1999	37
TOTAL PROVEEDOR : ----->				1.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9214 TESALIA S.A.											
7862102850043	SEVEN	600 cc	12	22,616.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850050	SEVEN UP	2250 cc	6	22,329.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850067	SEVEN UP	3000 cc	6	63,178.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				108,123.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC : ----->				625,547.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 40 FRESA											
PROVEEDOR : 1189 AGUAS DE LA SIERRA											
759494002136	QUINTUPLE FRESA	330 cc	12	19.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
759494004239	QUINTUPLE FRESA	355 cc	12	1,835.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
7861077401335	MAS FRESA	2250 cc	6	1.00	0.0000	0.00				30/12/2005	37
7862102850173	MAS FRESA	2250 cc	6	3,844.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
7862102850203	MAS FRESA	2250 cc	6	2,000.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				7,699.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3351 DISTRIBUIDORA DE COL											
7861037700072	TROPICAL DIETA.	2 l	6	89,556.00	0.0000	0.00				14/07/2003	48
7861037700102	TROPICAL	625 ml	12	12,746.00	0.0000	0.00				14/07/2003	37
7861037700140	TROPICAL DIETA.	500 cc	12	87,425.00	0.0000	0.00				14/07/2003	37
7861037700270	TROPICAL	365 cc	12	4,887.00	0.0000	0.00				14/07/2003	38
7861037700294	TROPICAL TWISS OFF	237 cc	12	1.00	0.0000	0.00				14/07/2003	37
7861037700300	TROPICAL DIETA TWISS	237 cc	12	7.00	0.0000	0.00				14/07/2003	38
7861037700348	TROPICAL.	3120 cc	6	22,679.00	0.0000	0.00				08/10/2003	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				517,301.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3377 DISTRIBUIDORA DE GAS											

LOCAL : 000 TODOS
 BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS

GRUPO DE LOCALES: TODOS LOS GRUPOS
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
7594950003080	TROPICAL	3120 cc	6	6,794.00	0.0000	0.00				01/12/2005	999
7594950101472	TROPICAL DIETA	2000 cc	6	2,963.00	0.0000	0.00				07/12/2005	999
7861074900664	TROPICAL DIETA	625 cc	12	416.00	0.0000	0.00				14/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				10,173.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3593 AJECUADOR S.A											
7750670000154	COLA KR FRESA	3500 ml	6	20,213.00	0.0000	0.00				04/02/2004	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				20,213.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3681 VESMET S.A.											
7862102850166	MAS FRESA	600 cc	12	788.00	0.0000	0.00				07/12/2005	66
7862102850180	MAS FRESA	3000 cc	6	15,447.00	0.0000	0.00				05/10/2005	66
7862102850302	MAS FRESA	355 cc	12	1,050.00	0.0000	0.00				07/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				17,285.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
7861024600132	FIORAVANTI	1/2 l	12	40,629.00	0.0000	0.00				15/06/1999	50
7861024600316	FIORAVANTI	2 l	6	3,847.00	0.0000	0.00				15/06/1999	37
7861024603164	FIORA FRESA LIGHT	1/2 l	12	.00	0.0000	0.00				02/12/2002	999
7861024603195	FIORA FRESA LIGHT	2 l	6	0	0.0000	0.00				02/12/2002	999
7861024604277	FIORAVANTI FRESA	3 l	6	40,95.00	0.0000	0.00				23/09/2003	67
TOTAL PROVEEDOR : ----->				85,47.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9214 TESALIA S.A.											
7862102850166	MAS FRESA	600 cc	12	6.00	0.0000	0.00				07/12/2005	999
7862102850180	MAS FRESA	3000 cc	6	77,827.00	0.0000	0.00				05/10/2005	63
TOTAL PROVEEDOR : ----->				77,833.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC. : ----->				835,975.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 50 MANZANA											
PROVEEDOR : 1189 AGUAS DE LA SIERRA											
759494004253	QUINTUPLE MANZANA	355 cc	12	2,123.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
7861077401328	MAS MANZANA	2250 cc	6	6.00	0.0000	0.00				30/12/2005	37
TOTAL PROVEEDOR : ----->				2,129.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3351 DISTRIBUIDORA DE COL											

LOCAL : 000 TODOS
 BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS

GRUPO DE LOCALES: TODOS LOS GRUPOS
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
7861037700126	MANZANA	625 ml	12	11,144.00	0.0000	0.00				14/07/2003	37
7861037700164	MANZANA DIETA	500 cc	12	7.00	0.0000	0.00				14/07/2003	37
7861037700287	MANZANA.	365 cc	12	27,240.00	0.0000	0.00				14/07/2003	67
7861037700317	MANZANA TWISS OFF	237 cc	12	7.00	0.0000	0.00				14/07/2003	37
7861037700355	MANZANA.	3120 cc	6	39,502.00	0.0000	0.00				08/10/2003	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				377,900.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3377 DISTRIBUIDORA DE GAS											
7594950003158	MANZANA	3120 cc	6	6,453.00	0.0000	0.00				01/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				6,453.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3681 VESMET S.A.											
7862102850135	MAS MANZANA	600 cc	12	940.00	0.0000	0.00				07/12/2005	66
7862102850142	MAS MANZANA	2250 cc	6	3,632.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850159	MAS MANZANA	3000 cc	6	19,335.00	0.0000	0.00				05/10/2005	66
7862102850296	MAS MANZANA	355 cc	12	2,020.00	0.0000	0.00				07/12/2005	66
TOTAL PROVEEDOR : ----->				25,927.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
7861024600460	FIORAVANTI MANZANA	1/2 l	12	4.00	0.0000	0.00				15/06/1999	37
7861024600477	FIORAVANTI MANZANA	2 l	6	3,132.00	0.0000	0.00				15/06/1999	37
7861024600972	FIORAVANTI MZNA VERDE	2 l	6	1.00	0.0000	0.00				25/07/2002	999
7861024604260	FIORAVANTI MANZANA	3 l	6	37,459.00	0.0000	0.00				23/09/2003	67
TOTAL PROVEEDOR : ----->				140,596.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9214 TESALIA S.A.											
7862102850135	MAS MANZANA	600 cc	12	1.00	0.0000	0.00				07/12/2005	999
7862102850142	MAS MANZANA	2250 cc	6	10,109.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
7862102850159	MAS MANZANA	3000 cc	6	7,772.00	0.0000	0.00				05/10/2005	63
TOTAL PROVEEDOR : ----->				117,882.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				670,887.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 60 NARANJA											
PROVEEDOR : 1189 AGUAS DE LA SIERRA											
759494002143	QUINTUPLE NARANJA	330 cc	12	6,272.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
759494004260	QUINTUPLE NARANJA	355 cc	12	65,627.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				71,899.00	0.0000	0.00					

LOCAL : 000 T O D O S
 BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS GRUPO DE LOCALES: T O D O S L O S G R U P O S
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
PROVEEDOR : 3351 DISTRIBUIDORA DE COL											
7861037600501	POP COLA NARANJA.	3120 cc	6	17,034.00	0.0000	0.00				08/10/2003	999
7861037800017	CRUSH	2 l	6	1.00	0.0000	0.00				14/07/2003	37
TOTAL PROVEEDOR : ----->				17,035.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3377 DISTRIBUIDORA DE GAS											
759495010413	CRUSH	250 cc	24	16,537.00	0.0000	0.00				22/11/2002	37
759495010420	CRUSH	2000 cc	6	13,374.00	0.0000	0.00				22/11/2002	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				29,911.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3593 AJECUADOR S.A											
7750670000147	COLA KR NARANJA	3500 ml	6	23,629.00	0.0000	0.00				04/02/2004	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				23,629.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3681 VESMET S.A.											
7862102850197	MAS NARANJA	600 cc	12	799.00	0.0000	0.00				07/12/2005	65
7862102850210	MAS NARANJA	3000 cc	6	14,007.00	0.0000	0.00				05/10/2005	66
7862102850319	MAS NARANJA	355 cc	12	826.00	0.0000	0.00				07/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				15,632.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
7801610002193	FANTA LATA	350 ml	24	22,721.00	0.0000	0.00				21/09/2004	999
7801610002209	SIX PACK FANTA LATA	x6 350ml	4	13,579.00	0.0000	0.00				21/09/2004	999
7861024600095	FANTA	1/2 l	12	50.00	0.0000	0.00				15/06/1999	37
7861024600170	FANTA	2 l	6	39,742.00	0.0000	0.00				15/06/1999	37
7861024604284	FANTA	3 l	6	16,728.00	0.0000	0.00				03/10/2003	67
TOTAL PROVEEDOR : ----->				292,820.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9214 TESALIA S.A.											
7862102850210	MAS NARANJA	3000 cc	6	67,682.00	0.0000	0.00				05/10/2005	63
TOTAL PROVEEDOR : ----->				67,682.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC. : ----->				518,608.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC. : 70 PIÑA/AMARILLA											
PROVEEDOR : 1189 AGUAS DE LA SIERRA											

LOCAL : 000 T O D O S
BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS

GRUPO DE LOCALES: T O D O S L O S G R U P O S
MONTO \$:
INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F. CREACION	ALC
759494002167	QUINTUPLE PINA	330 cc	12	5,250.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
759494004277	QUINTUPLE PINA	355 cc	12	68,931.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
7861144200199	KOLA GALLITO	2250 cc	6	1.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				74,182.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3351 DISTRIBUIDORA DE COL											
7861037600518	POP COLA DORADA.	3120 cc	6	2.00	0.0000	0.00				08/10/2003	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				2.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3593 AJECUADOR S.A											
7750670000130	COLA SABOR DE ORO	3500 ml	6	18,664.00	0.0000	0.00				04/02/2004	999
7750670589574	COLA SABOR ORO	525 ml	12	2,592.00	0.0000	0.00				27/12/2002	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				21,256.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3681 VESMET S.A.											
7861144200298	COLA GALLITO	3000 cc	6	7,148.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				7,148.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
7861024603010	INCA KOLA	1/2 l	12	7,629.00	0.0000	0.00				28/03/2002	37
7861024604239	INCA COLA	3 l	6	89,985.00	0.0000	0.00				03/10/2003	67
TOTAL PROVEEDOR : ----->				97,614.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9214 TESALIA S.A.											
7861144200298	COLA GALLITO	3000 cc	6	27,830.00	0.0000	0.00				05/10/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				27,830.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				228,032.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 80 MIXTAS											
PROVEEDOR : 1189 AGUAS DE LA SIERRA											
759494003416	PACK QUINTUPLES	X 5	4	1,320.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
759494004284	PACK QUINTUPLE	X 5	4	65,889.00	0.0000	0.00				30/12/2005	66
TOTAL PROVEEDOR : ----->				67,209.00	0.0000	0.00					

LOCAL : 000 T O D O S
 BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS

GRUPO DE LOCALES: T O D O S L O S G R U P O S
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
7861024500814	COCA-FANTA-SPRITE VENDING	500 cc	24	841.00	0.0000	0.00				15/06/1999	999
7861024603270	PACK COCA+BONACUA GAS	2 l	3	10,237.00	0.0000	0.00				20/02/2003	999
7861024603287	PACK COCA+BONACUA	2 l	3	8,503.00	0.0000	0.00				20/02/2003	999
7861024603294	COCA LIGHT+BONACUA GAS	2 l	3	2,268.00	0.0000	0.00				20/02/2003	999
7861024603300	COCA LIGHT+BONACUA	2 l	3	1,480.00	0.0000	0.00				20/02/2003	999
7861024603942	TWO PACK COCA+FANTA	2 l	3	55,126.00	0.0000	0.00				13/02/2003	999
7861024603959	TWO PACK COCA+SPRITE	2 l	3	62,690.00	0.0000	0.00				13/02/2003	999
7861024603966	TWO PACK COCA+F.FRESA	2 l	3	6,061.00	0.0000	0.00				13/02/2003	999
7861024603973	TWO PACK COCA+F.MENA	2 l	3	6,058.00	0.0000	0.00				13/02/2003	999
7861024604123	FANTA NRJA-MANDARINA	1/2 l	12	1.00	0.0000	0.00				09/06/2003	999
7861024604321	TWO PACK SPRITE-COCA COLA	3 l	3	47,857.00	0.0000	0.00				23/02/2005	66
7861024604338	TWO PACK FIORA M-COCA COLA	3 l	3	39,368.00	0.0000	0.00				23/02/2005	37
7861024604994	TWO PACK FANTA-COCA COLA	3 l	3	44,717.00	0.0000	0.00				23/02/2005	66
7861024605007	TWO PACK FIORA F-COCA COLA	3 l	3	38,491.00	0.0000	0.00				23/02/2005	37
7861024606172	FOUR PACK C.COLA-SPRITE	2.5 l	1	4,032.00	0.0000	0.00				29/06/2005	999
7861024606196	FOUR PACK C.COLA-FANTA	2.5 l	1	1,358.00	0.0000	0.00				15/08/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				329,088.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				396,297.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 90 BLANCA DIETA											
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
7861024606837	SPRITE ZERO	1/2 l	12	27,500.00	0.0000	0.00				07/11/2005	999
7861024606844	SPRITE ZERO	2 l	6	22,829.00	0.0000	0.00				07/11/2005	81
TOTAL PROVEEDOR : ----->				50,329.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				50,329.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 100 OTROS											
PROVEEDOR : 1189 AGUAS DE LA SIERRA											
759494002129	QUINTUPLE UVA	330 cc	12	6.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
759494004246	QUINTUPLE UVA	355 cc	12	1,800.00	0.0000	0.00				20/12/2005	999
7862102850227	PEPSI BLUE	600 cc	12	9.00	0.0000	0.00				2/2005	999
7862102850623	PEPSI BLUE	600 cc	12	3.00	0.0000	0.00				12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				1,818.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3351 DISTRIBUIDORA DE COL											
7861037600297	COLA POP "CHICLE".	365 cm	12	986.00	0.0000	0.00				14/07/2003	999
7861037600495	POP COLA.	3120 cc	6	13,688.00	0.0000	0.00				08/10/2003	999

LOCAL : 000 T O D O S
BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS GRUPO DE LOCALES: T O D O S L O S G R U P O S
MONTO \$:
INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
7861037800291	POP COLA CHAMPAGNE	3120 cc	6	28,804.00	0.0000	0.00				08/10/2003	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				43,478.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
7861024600828	FIORAVANTI UVA	1/2 l	12	1.00	0.0000	0.00				11/09/2001	999
7861024600842	FIORAVANTI UVA	2 l	6	7.00	0.0000	0.00				11/09/2001	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				8.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 5562 SOC.ANONIMA FRUTERA											
7861084900470	GASEOSA UVA	2540 ml	6	4,187.00	0.0000	0.00				08/07/2004	999
7861084900548	GASEOSA UVA	540 ml	12	5,842.00	0.0000	0.00				08/07/2004	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				10,029.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				55,333.00	0.0000	0.00					
TOTAL CLASIFICACION : ----->				6,046,537.00	0.0000	0.00					
CLASIFICACION : 1124 JUGOS Y BEBIDAS											
SUBCLASIFICAC.: 1 REGULAR											
PROVEEDOR : 3359 CERVECERIA ANDINA S.											
9497001026	MICHILA PONY MALTA	X 12 296	4	82.00	0.0000	0.00				06/07/2004	66
TOTAL PROVEEDOR : ----->				82.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3681 VESMET S.A.											
7861144200304	JUGO DELI DURAZNO	200 cc	24	8,540.00	0.0000	0.00				17/10/2005	999
7861144200311	JUGO DELI MORA	200 cc	24	7,801.00	0.0000	0.00				17/10/2005	999
7861144200328	JUGPO DELI MANGO	200 cc	24	7,822.00	0.0000	0.00				17/10/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				24,163.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9214 TESALIA S.A.											
7861144200304	JUGO DELI DURAZNO	200 cc	24	13,938.00	0.0000	0.00				17/10/2005	999
7861144200311	JUGO DELI MORA	200 cc	24	17,870.00	0.0000	0.00				17/10/2005	999
7861144200328	JUGPO DELI MANGO	200 cc	24	15,381.00	0.0000	0.00				17/10/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				47,189.00	0.0000	0.00					

LOCAL : 000 TODOS
 BODEGA : 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS

GRUPO DE LOCALES: TODOS LOS GRUPOS
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
TOTAL SUBCLASIFICAC. : ----->				71,434.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 10 CITRUS											
PROVEEDOR : 1189 AGUAS DE LA SIERRA											
759494001207	TESALIA ICE NARANJADA	500 cc	12	7,419.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
759494001214	TESALIA ICE NARANJADA	1500 cc	6	3,390.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
759494001221	TESALIA ICE LIMONADA	500 cc	12	11,070.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
759494001238	TESALIA ICE LIMONADA	1500 cc	6	4,018.00	0.0000	0.00				30/12/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				25,897.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 3548 DISTRIBUIDORA TONI											
95188010347	TAMPICO NARANJA	1 l	6	79,571.00	0.0000	0.00				13/06/2001	67
95188010682	TAMPICO NARANJA	2 l	6	83,695.00	0.0000	0.00				10/06/2002	66
95188011283	JUGO TAMPICO	1 gl	4	16,092.00	0.0000	0.00				27/10/1994	67
95188012501	JUGO TAMPICO	250 ml	24	23,365.00	0.0000	0.00				27/10/1994	67
95188015007	JUGO TAMPICO NRJA	500 cc	12	75,555.00	0.0000	0.00				14/02/1996	999
95188040368	TAMPICO LIMONADA PET	1 l	12	2,739.00	0.0000	0.00				21/10/2005	999
95188045011	TAMPICO LIMONADA PET	500 cc	24	43,702.00	0.0000	0.00				29/06/2005	999
95188120688	TAMPICO MORA	2 l	6	13,784.00	0.0000	0.00				20/02/2003	999
95188122507	TAMPICO MORA	250 ml	24	61,382.00	0.0000	0.00				11/06/2002	52
95188123467	TAMPICO VASO MORA	346 ml	24	-7.00	0.0000	0.00				31/07/2003	999
95188125010	TAMPICO MORA PET	500 cc	24	34,388.00	0.0000	0.00				29/06/2005	999
95188830006	TAMPICO DURAZNO	gl	4	25,759.00	0.0000	0.00				31/08/1998	999
95188830020	TAMPICO DURAZNO	500 cc	24	1.00	0.0000	0.00				25/06/1998	999
95188830037	TAMPICO DURAZNO	250 ml	24	32,842.00	0.0000	0.00				01/06/1998	67
95188830341	TAMPICO DURAZNO	1 l	6	1.00	0.0000	0.00				25/06/1998	999
95188830686	TAMPICO DURAZNO	2 l	6	28,397.00	0.0000	0.00				20/02/2003	999
95188840005	TAMPICO TORONJA	gl	4	13,703.00	0.0000	0.00				31/08/1998	999
95188840036	TAMPICO TORONJA	250 ml	24	58,638.00	0.0000	0.00				01/06/1998	38
95188840067	TAMPICO TORONJA	2 l	6	19,528.00	0.0000	0.00				20/02/2003	999
95188983467	TAMPICO VASO	346 ml	24	1.00	0.0000	0.00				26/04/2002	999
95188990342	TAMPICO CITRUS PUNCH PET	1 l	12	5,807.00	0.0000	0.00				21/10/2005	999
95188995002	TAMPICO NRJA PET	500 cc	24	94,725.00	0.0000	0.00				21/02/2005	81
7861012500598	JUGO TAMPICO	X 6	8	15,548.00	0.0000	0.00				27/10/1994	67
7861012503032	TAMPICO COOL	X 10 62c	12	325.00	0.0000	0.00				25/10/2004	999
7861012503131	TAMPICO COOL	X 10	12	20,404.00	0.0000	0.00				03/02/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				1,949,945.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				1,975,842.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 20 BEBIDAS											
PROVEEDOR : 1189 AGUAS DE LA SIERRA											
7861144200342	JUGO DELI NRJA-MRCUYA		1	2.00	0.0000	0.00				27/07/2005	999

LOCAL : 000 TODOS
 BODEGA : 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

GRUPO DE LOCALES: TODOS LOS GRUPOS

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
TOTAL PROVEEDOR				: ----->	2.00	0.0000	0.00				
PROVEEDOR : 1296 ALPINA PRODUCTOS ALI											
7702001051502	JUGO FRESA ALPINA	200 ml	27	43,051.00	0.0000	0.00				17/04/2003	999
7702001051519	JUGO MORA ALPINA	200 ml	27	43,103.00	0.0000	0.00				17/04/2003	999
7702001051526	JUGO MANGO ALPINA	200 ml	27	10,101.00	0.0000	0.00				17/04/2003	999
7702001051557	JUGO MARACUYA ALPINA LIGHT	200 ml	27	741.00	0.0000	0.00				22/11/2005	999
7702001051564	JUGO MANDARINA ALPINA LGHT	200 ml	27	1,452.00	0.0000	0.00				22/11/2005	999
7702001051588	JUGO MANGO ALPINA LIGHT	200 ml	27	1,008.00	0.0000	0.00				22/11/2005	999
7861092190351	SIXPACK JUGOS ALPINA	X 6	12	51,001.00	0.0000	0.00				11/06/2003	66
TOTAL PROVEEDOR				: ----->	150,457.00	0.0000	0.00				
PROVEEDOR : 3897 EBC ECUADOR BOTTLING											
7861024600736	KAPO DURAZNO	190 ml	12	1.00	0.0000	0.00				01/08/2001	37
7861024600767	KAPO NARANJA	190 ml	12	3.00	0.0000	0.00				07/06/2001	37
TOTAL PROVEEDOR				: ----->	4.00	0.0000	0.00				
PROVEEDOR : 5134 IND.CONSERVERA DEL G											
7861011901198	JUGO MANZANA GUAYAS	1 LT	12	15.00	0.0000	0.00				25/04/1998	36
TOTAL PROVEEDOR				: ----->	15.00	0.0000	0.00				
PROVEEDOR : 5243 NESTLE ECUADOR S.A.											
7861001202007	JUGO DURZNO LIGHT NATURA	1 l	12	6,147.00	0.0000	0.00				19/05/2003	37
7861001202014	BEBIDA MANZANA NATURA	250 ml	48	2.00	0.0000	0.00				25/07/1996	67
7861001202021	BEBIDA MARACUYA NESTLE	200 ml	60	95,641.00	0.0000	0.00				26/05/2005	999
7861001202045	BEBIDA NARANJA NATURA	250 ml	48	6.00	0.0000	0.00				06/08/1996	67
7861001202052	BEBIDA MANZANA NATURA	200 ml	60	36,608.00	0.0000	0.00				17/12/2002	67
7861001202069	BEBIDA NARANJA NATURA	200 ml	60	72,522.00	0.0000	0.00				06/06/2003	67
7861001202083	BEBIDA TOMATE ARBOL NATURA	200 ml	60	77,367.00	0.0000	0.00				14/06/2005	999
7861001202151	BEBIDA MARACUYA NESTLE	1 l	12	25,973.00	0.0000	0.00				26/05/2005	999
7861001202199	BEBIDA TOMATE ARBOL NATURA	1 l	12	18,466.00	0.0000	0.00				14/06/2005	999
7861001202335	JUGO NRJA LIGHT NATURA	1 l	12	67,412.00	0.0000	0.00				19/05/2003	66
7861001202441	NATURA NARANJA LIGHT	200 ml	60	43,244.00	0.0000	0.00				08/03/2004	38
7861001202601	BEBIDA NARANJA NATURA	1 l	12	24,905.00	0.0000	0.00				06/08/1996	37
7861001202618	BEBIDA MANZ.NATURA	1 l	12	81,214.00	0.0000	0.00				02/07/1996	37
7861001202625	BEBIDA TORONJA NATURA	1 l	12	28,041.00	0.0000	0.00				10/02/1997	37
7861001202632	NATURA DURAZNO LIGHT	200 ml	60	39,489.00	0.0000	0.00				08/03/2004	38
7861001280104	PROMO BEBIDA NARANJA NATURA	X 6	10	10,020.00	0.0000	0.00				16/06/2005	999
7861001280111	PROMO BEBIDA DURAZNO NATURA	X 6	10	11,171.00	0.0000	0.00				11/07/2005	999
7861001280166	PROMO NATURA LIGHT	X 6	10	4,878.00	0.0000	0.00				12/09/2005	66
TOTAL PROVEEDOR				: ----->	2,143,106.00	0.0000	0.00				

LOCAL : 000 TODOS
 BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

GRUPO DE LOCALES: TODOS LOS GRUPOS

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
PROVEEDOR : 8078 QUICORNAC S.A.											
794122000948	SUNNY MANGO	237 ml	24	16,379.00	0.0000	0.00				15/01/2002	81
794122000955	SUNNY MORA	237 ml	24	13,266.00	0.0000	0.00				15/01/2002	999
794122000962	BEBIDA SUNNY SIXPACK	paq	4	1.00	0.0000	0.00				15/01/2002	999
794122001198	SUNNY DURAZNO SIXPACK	paq	4	35,069.00	0.0000	0.00				07/04/2004	81
794122001228	SUNNY UVA	l	6	3,913.00	0.0000	0.00				01/10/2003	999
794122001235	SUNNY MANGO	l	6	2.00	0.0000	0.00				01/10/2003	999
794122001280	SUNNY MANGO SIXPACK	paq	4	27,248.00	0.0000	0.00				07/04/2004	81
794122001297	SUNNY MORA SIXPACK	paq	4	25,507.00	0.0000	0.00				07/04/2004	999
794122001440	SUNNY DURAZNO	237 ml	24	37,984.00	0.0000	0.00				26/02/2003	81
794122001457	SUNNY MANZANA	237 ml	24	85,291.00	0.0000	0.00				26/02/2003	999
794122001495	SUNNY DURAZNO	l	6	9,844.00	0.0000	0.00				16/05/2003	999
794122001501	SUNNY NARANJA	l	6	17,022.00	0.0000	0.00				16/05/2003	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				571,526.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->			2,865,110.00	0.0000	0.00						
SUBCLASIFICAC.: 30 NECTAR											
PROVEEDOR : 5243 NESTLE ECUADOR S.A.											
7861001202090	JUGO MANGO NATURA	200 ml	60	35,840.00	0.0000	0.00				20/12/2002	67
7861001202113	JUGO MANZANA NATURA	250 ml	48	1.00	0.0000	0.00				27/10/1994	80
7861001202144	JUGO NARANJA NATURA	250 ml	48	1.00	0.0000	0.00				27/10/1994	37
7861001202175	JUGO PERA NATURA	l	12	42,806.00	0.0000	0.00				20/12/2002	37
7861001202182	JUGO MANGO NATURA	l	12	57,830.00	0.0000	0.00				20/12/2002	40
7861001202205	JUGO DURAZNO NATURA	200 ml	60	83,778.00	0.0000	0.00				17/12/2002	67
7861001202212	JUGO MANZANA NATURA	200 ml	60	40,384.00	0.0000	0.00				17/12/2002	67
7861001202229	JUGO NARANJA NATURA	200 ml	60	11,384.00	0.0000	0.00				06/06/2003	67
7861001202236	JUGO PERA NATURA	200 ml	60	92,298.00	0.0000	0.00				17/12/2002	66
7861001202304	JUGO DURAZNO NATURA	l	12	45,438.00	0.0000	0.00				17/02/2006	67
7861001202311	JUGO MANZANA NATURA	l	12	54,109.00	0.0000	0.00				27/10/1994	37
7861001202328	JUGO NARANJA NATURA	l	12	86,282.00	0.0000	0.00				27/10/1994	67
TOTAL PROVEEDOR : ----->				3,050,151.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 6828 OTELO S.A.											
32239057869	JUGO MANZANA VALLE	l	12	23,226.00	0.0000	0.00				17/10/2002	999
32239057876	JUGO NARANJA VALLE	l	12	22,699.00	0.0000	0.00				17/10/2002	999
32239057883	JUGO UVA VALLE	l	12	26,336.00	0.0000	0.00				09/10/2002	999
32239057890	JUGO TORONJA VALLE	l	12	2,197.00	0.0000	0.00				30/09/2002	999
32239057906	JUGO TOMATE VALLE	l	12	6.00	0.0000	0.00				09/07/2003	999
32239057913	JUGO PINA VALLE	l	12	2,582.00	0.0000	0.00				30/09/2002	999
32239057920	NECTAR MANGO VALLE	l	12	10,641.00	0.0000	0.00				17/10/2002	999
32239057937	NECTAR DURAZNO VALLE	l	12	18,387.00	0.0000	0.00				31/07/2002	999
32239058118	JUG.DEL VALLE MANGO	200 ml	40	8,521.00	0.0000	0.00				28/03/2000	37
32239058132	JUG.DEL VALLE PERA	200 ml	40	2.00	0.0000	0.00				28/03/2000	37

LOCAL : 000 T O D O S
 BODEGA : 01 ABASTOS

GRUPO DE LOCALES: T O D O S L O S G R U P O S
 TIPO CLASIFICACION: TODAS
 MONTO \$:
 INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
32239058149	JUG.DEL VALLE DURAZNO	200 ml	40	50,555.00	0.0000	0.00				28/03/2000	37
32239058156	JUG.DEL VALLE MANZANA	200 ml	40	64,519.00	0.0000	0.00				28/03/2000	37
32239058507	JUGO MANZANA VALLE	2 l	8	13,175.00	0.0000	0.00				06/06/1997	999
32239058521	JUGO NARANJA VALLE	2 l	8	14,343.00	0.0000	0.00				06/06/1997	999
32239058545	JUGO DURAZNO VALLE	2 l	8	11,008.00	0.0000	0.00				01/06/1999	37
32239058552	JUGO MANGO VALLE	2 l	8	6,128.00	0.0000	0.00				26/08/2004	999
32239060234	JUGOS VALLE DURAZNO	6 X 5 20	12	1,435.00	0.0000	0.00				26/08/2004	999
32239060241	JUGOS VALLE MANGO	6 X 5 20	12	1,252.00	0.0000	0.00				26/08/2004	999
32239060258	JUGOS VALLE MANZANA	6 X 5 20	12	1,931.00	0.0000	0.00				25/01/2005	999
32239060494	JUGO UVA VALLE	2 l	8	4,034.00	0.0000	0.00				11/11/2004	37
32239060838	DUO PACK NARANJA	X 2 11	6	547.00	0.0000	0.00				11/11/2004	37
32239060852	DUO PACK TORONJA	X2 11	6	149.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665202	JGO VALLE LIGHT DURAZNO	1 l	12	2,133.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665219	JGO VALLE LIGHT GUAYABA	1 l	12	1,382.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665226	JGO VALLE LIGHT MANGO	1 l	12	1,445.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665233	JGO VALLE LIGHT MANZANA	1 l	12	1,986.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665257	JGO VALLE LIGHT UVA	1 l	12	2,693.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665264	JGO VALLE LIGHT PRESA	1 l	12	1,552.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665264	JGO VALLE LIGHT PRESA	1 l	12	1,552.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665400	JGO VALLE LIGHT DURAZNO	200 ml	27	5,088.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665417	JGO VALLE LIGHT MANGO	200 ml	27	4,020.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665448	JGO VALLE LIGHT UVA	200 ml	27	8,306.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
7898164665462	JGO VALLE LIGHT PRESA	200 ml	27	5,290.00	0.0000	0.00				05/09/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				317,568.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9386 TROPICALIMENTOS S.A.											
44695001881	FACUNDO NECTAR MANGO	1	12	22,309.00	0.0000	0.00				03/10/2003	999
44695001898	FACUNDO NECTAR DURAZNO	1	12	29,020.00	0.0000	0.00				03/10/2003	999
44695002161	NECTAR NARANJA FACUNDO	1 l	12	27,733.00	0.0000	0.00				13/09/2004	999
44695002178	NECTAR MZANA FACUNDO	1 l	12	9,358.00	0.0000	0.00				04/05/2005	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				88,420.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				3,456,139.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 40 MIXTOS											
PROVEEDOR : 7657 PROALCO CIA.LTDA.											
11210000216	BLODY MARY	32 oz	12	2,247.00	0.0000	0.00				06/03/2003	37
11210000223	BLODY MARY	10 oz	24	4,221.00	0.0000	0.00				06/03/2003	37
TOTAL PROVEEDOR : ----->				6,468.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC.: ----->				6,468.00	0.0000	0.00					
SUBCLASIFICAC.: 100 OTROS											

LOCAL : 000 T O D O S
BODEGA: 01 ABASTOS

TIPO CLASIFICACION: TODAS

GRUPO DE LOCALES: T O D O S L O S G R U P O S
MONTO \$:
INCLUYE % NOTA CREDITO

CODIGO BARRAS	DESCRIPCION	TAMANO	UNIMAN	CANTIDAD	COSTO-NETO	VENTA-SIN-IVA	UTILIDAD	%PAR-CLA	%PAR-SUB	F.CREACION	ALC
PROVEEDOR : 3359 CERVECERIA ANDINA S.											
78602236	PONY MALTA	311cm	24	95,064.00	0.0000	0.00				09/11/2001	67
9497000432	PONY MALTA O W	x 6	4	34,762.00	0.0000	0.00				22/01/2003	81
9497000449	PONY MALTA LATA	X12 296c	6	15,304.00	0.0000	0.00				23/04/2003	81
94970004328	PONI MALTA O W		1	36.00	0.0000	0.00				15/07/2005	999
7702004012418	PONY MALTA ONE WAY	250 cm	24	97,295.00	0.0000	0.00				09/11/2001	37
7702004013125	PONY MALTA LATA	296 ml	24	97,820.00	0.0000	0.00				09/11/2001	80
TOTAL PROVEEDOR : ----->				940,281.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 8582 SABILERA DEL PACIFIC											
7861000146616	JGO DE SABILA-MAXILIFE	1/2 l	24	5,164.00	0.0000	0.00				12/05/2003	36
TOTAL PROVEEDOR : ----->				5,164.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9003 QUALA ECUADOR S.A.											
7702354007782	BON ICE REFRESCO	X 10	16	21,279.00	0.0000	0.00				11/08/2003	67
7861000168144	PROMOCION BONICE	X 20	8	7,984.00	0.0000	0.00				26/01/2005	66
TOTAL PROVEEDOR : ----->				129,263.00	0.0000	0.00					
PROVEEDOR : 9100 SUMESA S.A.											
7861002374024	BOLO SOLO	X12 70ml	9	465.00	0.0000	0.00				07/12/2004	999
TOTAL PROVEEDOR : ----->				465.00	0.0000	0.00					
TOTAL SUBCLASIFICAC. : ----->				1,075,173.00	0.0000	0.00					
TOTAL CLASIFICACION : ----->				9,450,166.00	0.0000	0.00					
TOTAL GENERAL : ----->				15,496,703.00	0.0000	0.00					

ANEXO 6

ENCUESTA

Buen día, soy un estudiante de la Universidad de las Américas, me gustaría realizar una encuesta. Toda la información que usted me proporcione será confidencial.

Gracias por su colaboración.

1 ¿Qué BEBIDAS REFRESCANTES ha comprado en el último mes?

Gaseosas Agua con gas Agua sin gas
 Jugos Naturales Bebidas Hidratantes Otras
 ¿Cuál?.....

2 ¿Qué marcas de BEBIDAS REFRESCANTES recuerda?

3 ¿Con qué frecuencia consume BEBIDAS REFRESCANTES?

Escoja solo una

Cada día Cada Semana Una vez al mes
 Cada tres días Cada quince días

4 ¿En qué lugar o tipo de establecimiento compra BEBIDAS REFRESCANTES?

Puede escoger mas de una opción

Supermercados Tiendas de barrio Cafeterías/bares
 Tiendas mayoristas Otro
 ¿Cuál?.....

5 De estos atributos ¿cuáles son los 3 que usted considera más importantes para decidir la compra?.

1 es primero, 2 es segundo ..

Facilidad de uso Sabor
 Disponibilidad Presentación
 Producto saludable Precio

6 ¿Cuál es el problema más frecuente que tiene al consumir BEBIDAS REFRESCANTES?

1 es primero, 2 es segundo

Higiene del producto Espacio que ocupa
 Disponibilidad Pérdida de las cualidades del producto
 Dificultad de uso Otro
 ¿Cuál?.....

7 ¿Ha visto en el mercado BEBIDAS REFRESCANTES elaboradas a base de hierbas naturales?

Si No

8 ¿Le gustaría encontrar en el mercado BEBIDAS REFRESCANTES elaboradas a base de hierbas naturales?

Si No

9 ¿Qué tan dispuesto estaría usted a comprar este producto?

*Escoja solo una*Absolutamente segura Segura Si Tal vez No

10 Con este producto, ¿Cree usted que su consumo de BEBIDAS REFRESCANTES aumentará?

*Escoja solo una*Absolutamente segura Segura Si Tal vez No

11 ¿Qué precio le parece justo pagar por una presentación de 450 ml.?

*Escoja solo una*40 centavos 50 centavos 60 centavos 75 centavos mas de 75 centavos

Sexo

 M F

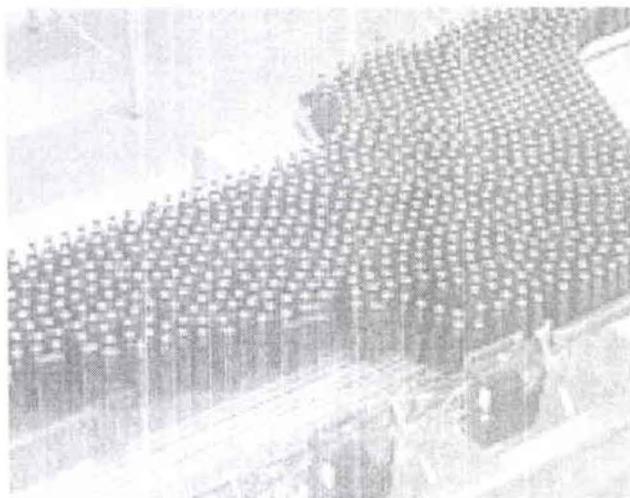
Rango de edad

15-19 años 30-39 años 20-24 años 40-49 años 25-29 años

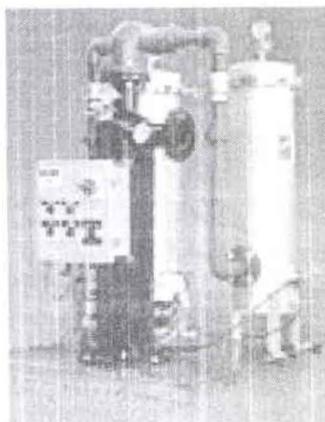
MUCHAS GRACIAS.

ANEXO 7
MAQUINARIA Y EQUIPO.

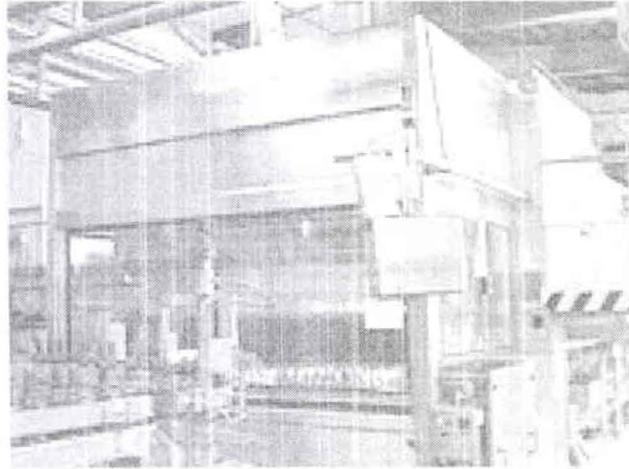
BANDA TRANSPORTADORA AQ-Max Gebo.



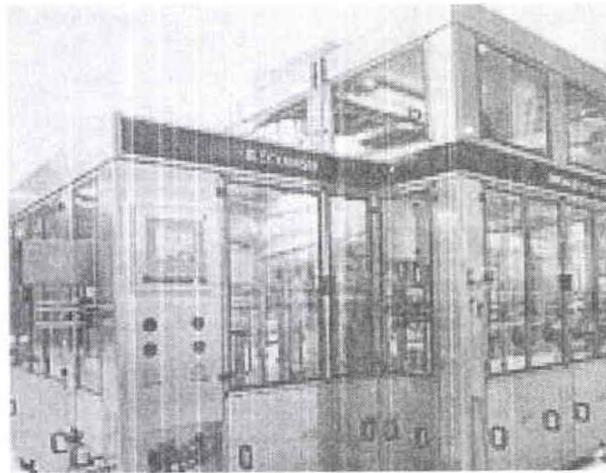
PURIFICADOR DE AGUA TB-06.



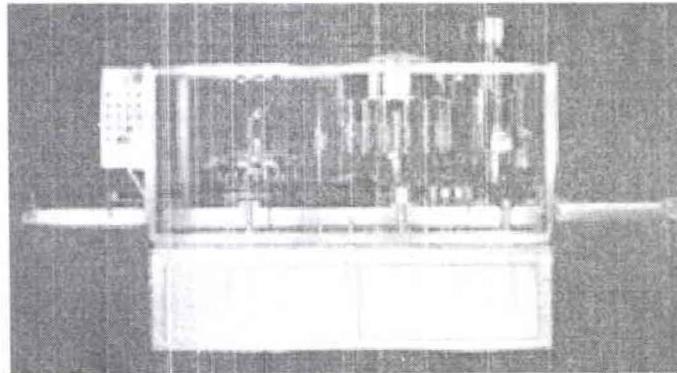
LAVADORA DE BOTELLAS AQUA SIMONAZZI.



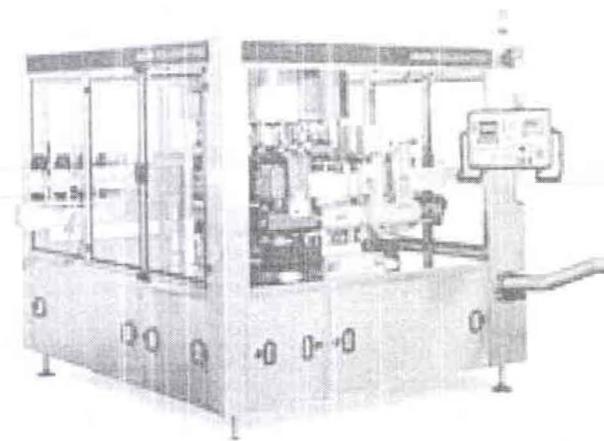
LLENADORA VELOCE H SIMONAZZI.



TAPADORA Y SELLADORA ER-M.



ETIQUETADORA ALFA ROLLQUATTRO.



ANEXO 7
LOGO DEL PRODUCTO.

VITAQUA

A large, stylized green checkmark graphic is positioned behind the word 'VITAQUA', with its stem extending downwards and to the left, and its top bar extending upwards and to the right.

té de hierbas.
450 cc.

VITAQUA

A large, stylized red checkmark graphic is positioned behind the word 'VITAQUA', with its stem extending downwards and to the left, and its top bar extending upwards and to the right.

té de hierbas.
450 cc.

VITAQUA

A large, stylized yellow checkmark graphic is positioned behind the word 'VITAQUA', with its stem extending downwards and to the left, and its top bar extending upwards and to the right.

té de hierbas.
450 cc.

ANEXOS FINANCIEROS

CUADRO N° 1
EMBOTELLADORA AGUA SANA
FINANCIAMIENTO DE INVERSION

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	60.386	38%
CREDITO	100.000	62%
TOTAL	160.386	100%

CUADRO N° 2
EMBOTELLADORA AGUA SANA
INVERSIONES

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	-
OBRAS CIVILES	-
EQUIPOS	81.600
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2.300
VEHICULOS	26.000
CAPITAL DE TRABAJO	42.486
INVERSION PUBLICITARIA	-
GASTOS DE CONSTITUCION	400
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.600
OTROS COSTOS PREINV.	-
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	6.000
TOTAL	160.386

CUADRO N° 3
EMBOTELLADORA AGUA SANA
GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	14.400
TELEFONO LUZ AGUA	3.600
GUARDIANIA	400
MANTENIMIENTO EQUIPOS	2.448
MANTENIMIENTO VEHICULOS	1.300
GASTOS SEGUROS	4.080
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	41000
TOTAL	67.228

CUADRO N° 4
EMBOTELLADORA AGUA SANA
NOMINA DEL PERSONAL (US\$)

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP	APORTE IESS	COST. TOTAL	RATIO	CANTIDAD No PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
GERENTE GENERAL	1,800	21,600	1,800	122		2,343.60	25,866	1.20	1	25,866	1	25,866	1	25,866	1	25,866	1	25,866
OBREROS	300	3,600	300	122		390.60	4,413	1.23	8	35,300	8	35,300	8	35,300	8	35,300	8	35,300
DIRECTOR DE OPERACIONES	1,000	12,000	1,000	122		1,302.00	14,424	1.20	1	14,424	1	14,424	1	14,424	1	14,424	1	14,424
CHOFER	350	4,200	350	122		455.70	5,128	1.22	1	5,128	1	5,128	1	5,128	1	5,128	1	5,128
SECRETARIA	450	5,400	450	122		585.90	6,558	1.21	1	6,558	1	6,558	1	6,558	1	6,558	1	6,558
TOTAL									12	87,275	12	87,275	12	87,275	12	87,275	12	87,275

CUADRO N° 5
EMBOTELLADORA AGUA SANA
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	100,000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	13,587
TASA INTERES	12%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	100,000				100,000
1		6,000	7,587	13,587	92,413
2		5,545	8,042	13,587	84,371
3		5,062	8,525	13,587	75,847
4		4,551	9,036	13,587	66,811
5		4,009	9,578	13,587	57,233
6		3,434	10,153	13,587	47,080
7		2,825	10,762	13,587	36,318
8		2,179	11,408	13,587	24,910
9		1,495	12,092	13,587	12,818
10		769	12,818	13,587	0

CUADRO N° 6
EMBOTELLADORA AGUA SANA
PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VIT-AQUA	
	CANTIDAD	PRECIO
0		
1	1,049,573	0.45
2	1,228,000	0.45
3	1,436,760	0.45
4	1,681,010	0.45
5	1,966,781	0.45
6	1,966,781	0.45
7	1,966,781	0.45
8	1,966,781	0.45
9	1,966,781	0.45
10	1,966,781	0.45

CUADRO N° 7
EMBOTELLADORA AGUA SANA
PROYECCION DE VENTAS

AÑO	VALOR
0	
1	421,703
2	493,393
3	577,270
4	675,406
5	790,225
6	790,225
7	790,225
8	790,225
9	790,225
10	790,225

CUADRO N° 8
EMBOTELLADORA AGUA SANA
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FUENTES											
CAP PROPIO	50,386										
CREDITO DE LARGO PLAZO	100,000										
ING. POR VTAS		471,703	483,393	577,270	675,406	790,225	790,225	790,225	790,225	790,225	790,225
ING. CUENTAS POR COBRAR			62,713	61,674	72,159	72,159	72,159	72,159	72,159	72,159	72,159
CREDITO CORTO PLAZO											
VALOR RESCATE											49,361
IVA RETENIDO Y NO PAGADO		4,723	5,626	6,465	7,565	8,851	8,851	8,851	8,851	8,851	8,851
SALDO ANTERIOR		42,486	(2,374)	37,542	103,389	212,691	368,257	548,426	728,595	908,764	1,088,933
TOTAL FUENTES	160,386	468,912	549,258	682,957	858,518	1,063,925	1,238,481	1,419,660	1,599,829	1,779,998	2,009,522
USOS											
INVERSIONES	117,900										
GASTOS DE NOMINA		87,275	87,275	87,275	87,275	87,275	87,275	87,275	87,275	87,275	87,275
COSTOS DIRECTOS		128,615	150,479	176,061	209,991	241,009	241,009	241,009	241,009	241,009	241,009
VARIACION DE INVENTARIOS		24,008	4,081	5,587	8,537						
COSTOS INDIRECTOS		56,936	59,207	69,272	81,049	94,827	94,827	94,827	94,827	94,827	94,827
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		67,228	67,228	67,228	67,228	67,228	67,228	67,228	67,228	67,228	67,228
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO											
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO											
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		15,829	17,561	19,731	22,170	24,910					
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		5,545	9,613	7,443	5,004	2,264					
CUENTAS POR COBRAR		52,713	61,674	72,159	72,159	72,159	72,159	72,159	72,159	72,159	72,159
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS											
IMPREVISTOS		17,002	16,208	19,992	22,077	24,517	24,517	24,517	24,517	24,517	24,517
PAGO IVA RETENIDO			4,723	5,526	6,465	7,665	8,851	8,851	8,851	8,851	8,851
TOTAL USOS	117,900	454,945	440,051	530,273	579,954	621,753	595,855	595,855	595,855	595,855	595,855
SALDO FUENTES - USOS	42,486	13,968	89,207	152,679	282,564	462,172	643,629	823,794	1,003,963	1,184,132	1,413,662
SALDO ANTERIOR		42,486	(2,374)	37,542	103,389	212,691	368,257	548,426	728,595	908,764	1,088,933
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		15,829	17,561	19,731	22,170	24,910					
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL											
Depreciación Activos Fijos		12,749	12,749	12,749	12,749	12,749	12,749	12,749	12,749	12,749	12,749
Amortizaciones		1,280	1,280	1,280	1,280	1,280					
UTILIDAD	-	45,080	87,352	135,970	192,753	259,076	262,619	262,619	262,619	262,619	262,619
Participación Trabajador (15%)		6,762	13,103	20,398	28,913	38,861	39,393	39,393	39,393	39,393	39,393
UTILIDAD DESPUES DE PART	-	38,318	74,249	115,572	163,840	220,214	223,226	223,226	223,226	223,226	223,226
Impuesto a la Renta (25%)		9,579	18,562	28,834	40,950	55,054	55,807	55,807	55,807	55,807	55,807
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	-	28,739	55,687	86,738	122,890	165,161	167,420	167,420	167,420	167,420	167,420
DISTRIBUCION DE UTILIDADES											
SALDO DE CAJA	42,486	(2,374)	37,542	103,389	212,691	368,257	548,426	728,595	908,764	1,088,933	1,318,463
Inversion Inicial	160,386										
Flujo de efectivo	(160,386)	42,767	69,116	100,710	136,909	179,190	180,169	180,169	180,169	180,169	229,530
TASA INTERNA DE RETORNO	55.04%										

CUADRO N° 10
EMBOTELLADORA AGUA SANA
ESTADO DE BALANCE
AÑO 1

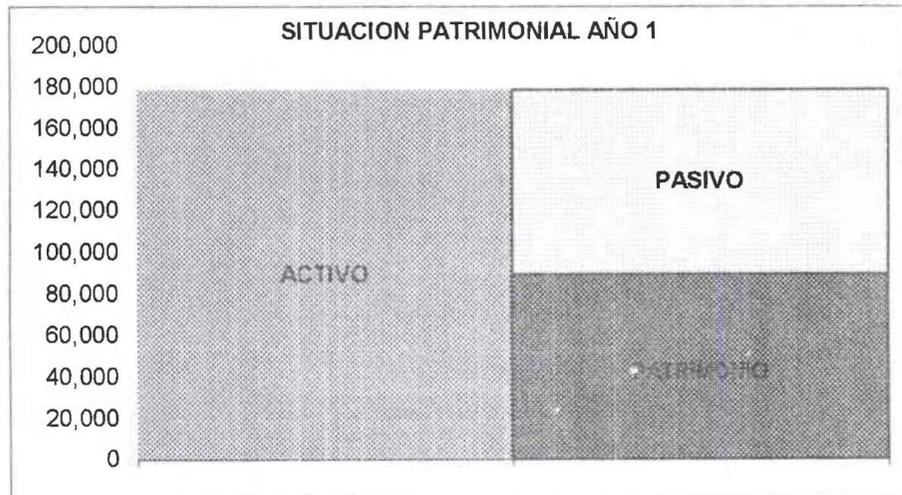
ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	(2,374)	PORCION CTE.L.PLAZO	17,561
INVENTARIOS	24,008	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	52,713	IVA RETENIDO	4,723
TOTAL CIRCULANTE	74,347	PASIVO CORRIENTE	22,284
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	81,600		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2,300		
VEHICULOS	26,000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,600	TOTAL PASIVO L.PLAZO	66,811
TOTAL ACTIVO FIJO	111,500	DEUDA L. PLAZO	66,811
DEPRECIACION ACUMULADA	(12,749)	TOTAL PASIVO	89,094
ACTIVO FIJO NETO	98,751	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	60,386
INVERSION PUBLICITARIA	-	AUMENTOS DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	400	UTIL. DEL EJERCICIO	28,738
INTERESES DURANTE LA CONSTR	6,000		
AMORTIZACION ACUMULADA	(1,280)	TOTAL PATRIMONIO	89,124
TOTAL OTROS ACTIVOS	5,120		
TOTAL ACTIVOS	178,218	TOTAL PASIVO Y PATRIMON	178,218

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	87,275	INGRESOS POR VTAS	421,703
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,228	COSTO DE VENTAS	(185,545)
GASTOS FINANCIEROS	5,545		
DEPRECIACIONES	12,749		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTA	-		
OTROS GASTOS	17,002		
AMORTIZACIONES	1,280		
TOTAL GASTOS	191,079		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	45,080		
15% PARTICIPACION TRAB.	(6,762)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	38,318		
IMPUESTO RENTA	(9,579)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	28,738		
TOTAL	236,159	TOTAL	236,159

28,738 22

ACTIVO	178,218	
PATRIMONIO		89,124
PASIVO		89,094



CUADRO N° 11
 EMBOTELLADORA AGUA SANA
 ESTADO DE BALANCE
 AÑO 2

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	37,542	PORCION CTE. L. PLAZO	19,731
INVENTARIOS	28,089	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	81,674	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	5,526
TOTAL CIRCULANTE	127,306	PASIVO CORRIENTE	25,257
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	81,600		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2,300		
VEHICULOS	26,000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,600	TOTAL PASIVO L. PLAZO	47,080
TOTAL ACTIVO FIJO	111,500	DEUDA L. PLAZO	47,080
DEPRECIACION ACUMULADA	(25,498)	TOTAL PASIVO	72,337
ACTIVO FIJO NETO	86,002	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	60,386
INVERSION PUBLICITARIA	-	AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	400	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	28,738
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCC	6,000	UTIL. DEL EJERCICIO	55,667
Amortización acumulada	(2,560)	TOTAL PATRIMONIO	144,811
TOTAL OTROS ACTIVOS	3,840		
TOTAL ACTIVOS	217,148	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	217,148

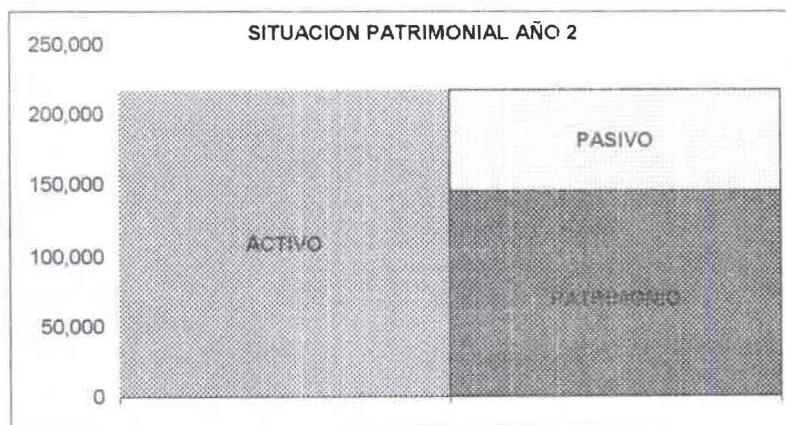
ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	87,275	INGRESOS POR VTAS	493,393
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,228	COSTO DE VENTAS	(209,686)
GASTOS FINANCIEROS	9,613		
DEPRECIACIONES	12,749		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	18,209		
AMORTIZACIONES	1,280		
TOTAL GASTOS	196,355		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	87,352		
15% PARTICIPACION TRAB.	(13,103)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	74,249		
IMPUESTO RENTA	(18,562)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	55,687		
TOTAL	283.707	TOTAL	283.707

55,686.97

-1,109.49
56,796.45

ACTIVO	217,148	
PATRIMONIO		144,811
PASIVO		72,337



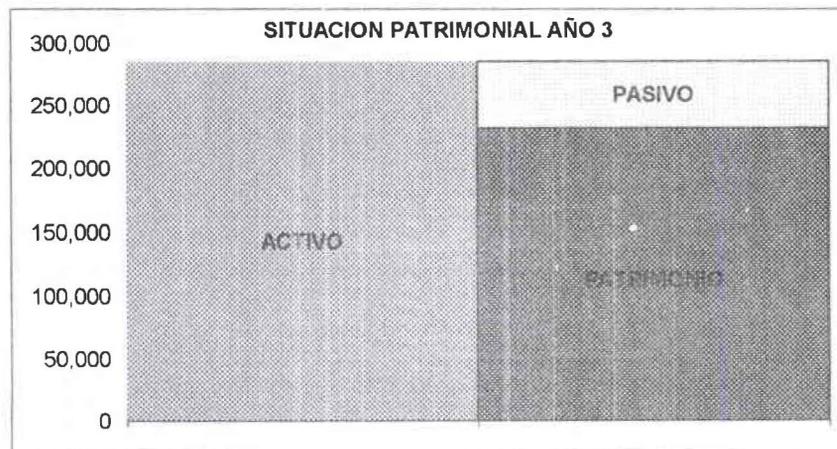
CUADRO N° 12
EMBOTELLADORA AGUA SANA
ESTADO DE BALANCE
AÑO 3

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	103,389	PORCION CTE.L.PL.	22,170
INVENTARIOS	33,676	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	72,159	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	6,465
TOTAL CIRCULANTE	209,224	PASIVO CORRIENTE	28,635
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	81,600		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	-		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2,300		
VEHICULOS	26,000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,600	TOTAL PASIVO L.PL	24,910
	-	DEUDA L. PLAZO	24,910
TOTAL ACTIVO FIJO	111,500	TOTAL PASIVO	53,545
DEPRECIACION ACUMULADA	(38,247)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	73,253	CAPITAL	60,386
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	-	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	84,425
GASTOS DE CONSTITUCION	400	UTIL. DEL EJERCICIO	86,681
INTERESES DURANTE LA CONST	6,000	TOTAL PATRIMONIO	231,492
Amortización acumulada	(3,840)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	2,560		
TOTAL ACTIVOS	285,037	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	285,037

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	87,275	INGRESOS POR VTAS	577,270
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,228	COSTO DE VENTAS	(245,333)
GASTOS FINANCIEROS	7,443		
DEPRECIACIONES	12,749		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VEN	-		
OTROS GASTOS	19,992		
AMORTIZACIONES	1,280		
TOTAL GASTOS	195,967		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	135,970		
15% PARTICIPACION TRAB.	(20,396)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	115,575		
IMPUESTO RENTA	(28,894)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	86,681		
TOTAL	331,937	TOTAL	331,937

ACTIVO	285,037	
PATRIMONIO		231,492
PASIVO		53,545



CUADRO N° 13
EMBOTELLADORA AGUA SANA
ESTADO DE BALANCE

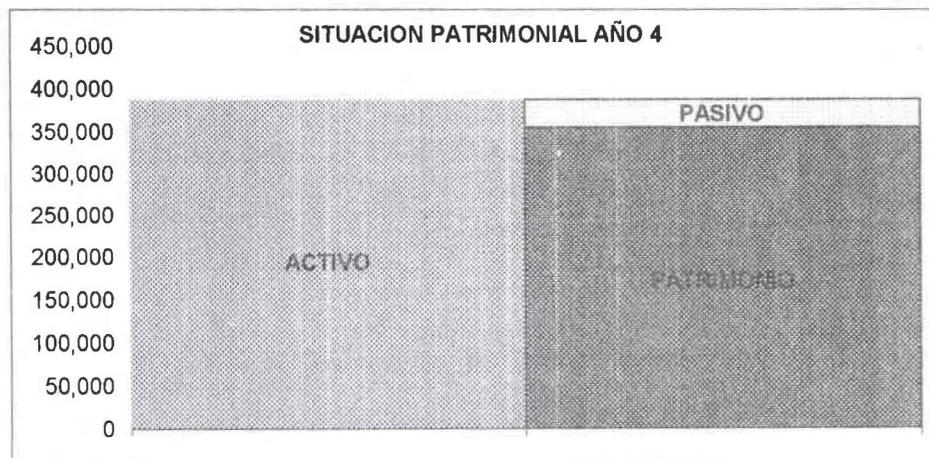
AÑO 4

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	212,691	PORCION CTE.L.PL.	24,910
INVENTARIOS	40,213	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	72,159	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	7,565
TOTAL CIRCULANTE	325,063	PASIVO CORRIENTE	32,474
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	81,600		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2,300		
VEHICULOS	26,000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,600	TOTAL PASIVO L.PL	0
	-	DEUDA L. PLAZO	0
TOTAL ACTIVO FIJO	111,500	TOTAL PASIVO	32,474
DEPRECIACION ACUMULADA	(50,996)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	60,504	CAPITAL	60,386
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	-	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	171,106
GASTOS DE CONSTITUCION	400	UTIL. DEL EJERCICIO	122,880
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	6,000	TOTAL PATRIMONIO	354,372
Amortización acumulada	(5,120)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	1,280		
TOTAL ACTIVOS	386,847	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	386,847

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	87,275	INGRESOS POR VTAS	675,406
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,228	COSTO DE VENTAS	(287,039)
GASTOS FINANCIEROS	5,004		
DEPRECIACIONES	12,749		
GASTOS DE COMERCIAL Y VENTAS	-		
OTROS GASTOS	22,077		
AMORTIZACIONES	1,280		
TOTAL GASTOS	195,613		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	192,753		
15% PARTICIPACION TRAB.	(28,913)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	163,840		
IMPUESTO RENTA	(40,960)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	122,880		
TOTAL	388,366	TOTAL	388,366

ACTIVO	386,847	
PATRIMONIO		354,372
PASIVO		32,474



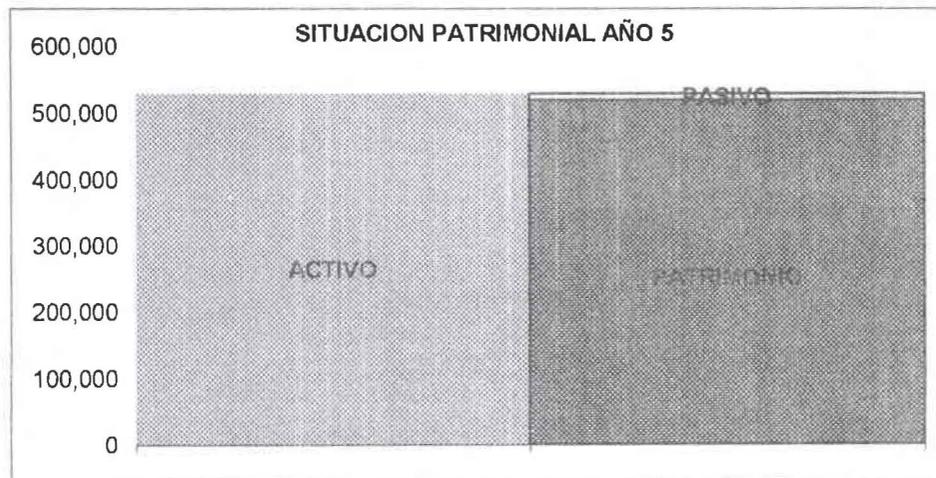
CUADRO N° 14
EMBOTELLADORA AGUA SANA
ESTADO DE BALANCE
AÑO 5

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	368,257	PORCION CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	40,213	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	72,159	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	8,851
TOTAL CIRCULANTE	480,629	PASIVO CORRIENTE	8,851
FIJO			
TERRENO	-		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	81,600		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	2,300		
VEHICULOS	26,000		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,600	TOTAL PASIVO L.PL	0
	-	DEUDA L. PLAZO	0
TOTAL ACTIVO FIJO	111,500	TOTAL PASIVO	8,851
DEPRECIACION ACUMULADA	(63,746)	PATRIMONIO	
ACTIVO FIJO NETO	47,754	CAPITAL	60,386
OTROS ACTIVOS		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	-	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	293,986
GASTOS DE CONSTITUCION	400	UTIL DEL EJERCICIO	165,161
INTERESES DURANTE LA CONS	6,000	TOTAL PATRIMONIO	519,533
Amortización acumulada	(6,400)		
TOTAL OTROS ACTIVOS	-		
TOTAL ACTIVOS	528,383	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	528,383

ESTADO DE RESULTADOS

GASTOS NOMINA	87,275	INGRESOS POR VTAS	790,225
GASTOS ADMINISTRATIVOS	67,228	COSTO DE VENTAS	(335,836)
GASTOS FINANCIEROS	2,264		
DEPRECIACIONES	12,749		
GASTOS DE COMERCIAL Y VEN	-		
OTROS GASTOS	24,517		
AMORTIZACIONES	1,280		
TOTAL GASTOS	195,313		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	259,076		
15% PARTICIPACION TRAB.	(38,861)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	220,214		
IMPUESTO RENTA	(55,054)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	165,161		
TOTAL	454,388	TOTAL	454,388

ACTIVO	528,383	
PATRIMONIO		519,533
PASIVO		8,851



CUADRO N° 15
EMBOTELLADORA AGUA SANA
FLUJO DE EFECTIVO

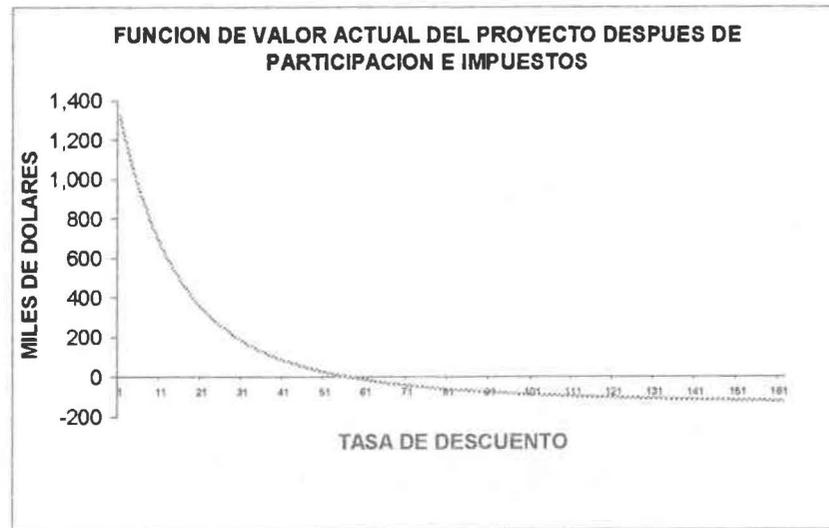
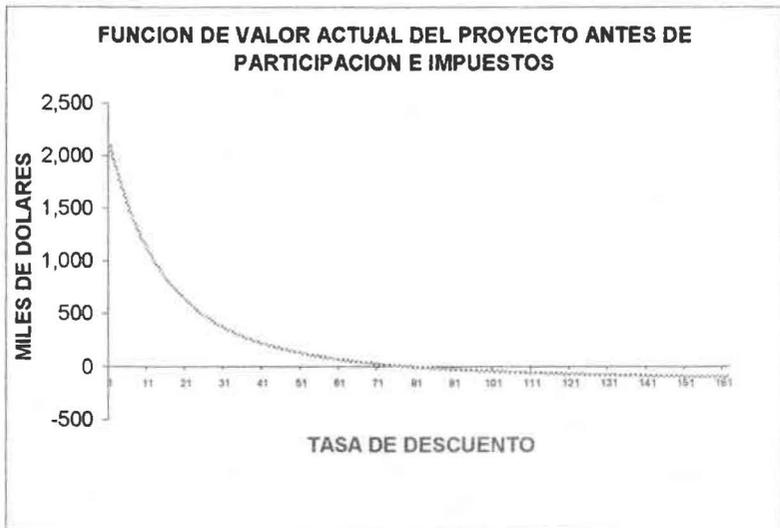
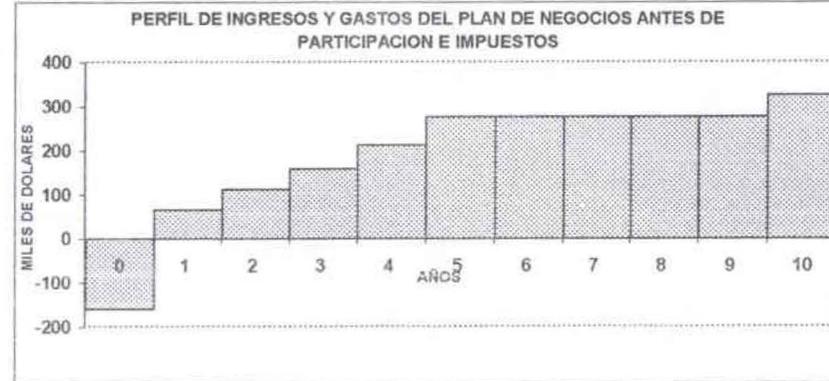
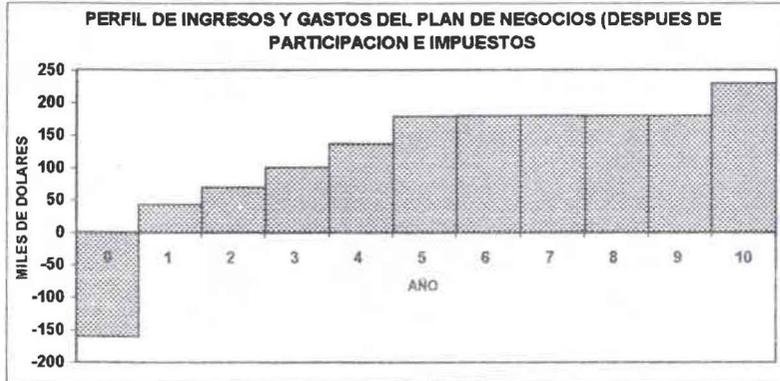
AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
	160,386						(160,386)	-160,386
1		362,595	5,545	6,762	9,579	421,703	42,767	64,653
2		392,012	9,613	13,103	18,562	493,393	69,716	110,994
3		427,270	7,443	20,396	28,894	577,270	100,710	157,442
4		468,623	5,004	28,913	40,960	675,406	136,909	211,786
5		517,120	2,264	38,861	55,054	790,225	179,190	275,368
6		514,856	-	39,393	55,807	790,225	180,169	275,368
7		514,856	-	39,393	55,807	790,225	180,169	275,368
8		514,856	-	39,393	55,807	790,225	180,169	275,368
9		514,856	-	39,393	55,807	790,225	180,169	275,368
10		514,856	-	39,393	55,807	839,585	229,530	324,729
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							55.04%	75.93%
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS								75.93%
VALOR ACTUAL NETO AL					18.78%		372,742	656,329
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADOC						1.16	1.30	

CUADRO N° 16
EMBOTELLADORA AGUA SANA
INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

	VIT-AQUA
COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	
MARGEN DE COSTOS	0.45
MATERIA PRIMA	0.0202683
TRANSPORTE FRIO	0.0069764
ETIQUETA	0.04
EMBALAJE	0.01
ENVASE	0.06
TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS	0.304988222

ANEXO DE PARAMETROS

	ANO 1
INVENTARIO PRODUCTOS TEMINADOS (MESES VTA)	2
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)	
IMPREVISTOS	5.00%
TASA INTERES CRED. CORTO PLAZO	16.00%
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (% SOBRE VTAS)	12.00%
INDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	
PLAZO DE VENTAS A CREDITO DIAS	45
DIST. DIVIDENDOS % UTILIDADES DEL EJERCICIO	



VALOR DE RESCATE ACTIVOS FIJOS

RUBRO	VALOR RESCATE	TASA DEP. ANUAL
TERRENO	100.00%	
OBRAS CIVILES	10.00%	5%
EQUIPOS	5.00%	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5.00%	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5.00%	10%
VEHICULOS	10.00%	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	5.00%	33%

DEPRECIACION	TASA ANUAL
OBRAS CIVILES	5%
EQUIPOS	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	10%
VEHICULOS	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	15%
IMPUESTO A LA RENTA	25%
IVA POR PRODUCTO	
VIT-AQUA	12%

COSTO PONDERADO DEL CAPITAL

	AÑO 0		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL PROPIO	60,386	30%	89,124	144,811	231,492	354,372	519,533
CREDITO LARGO PLAZO	100,000	12%	66,811	47,080	24,910	0	0
CREDITO CORTO PLAZO		16%					
	160,386	30,116	34,754	49,093	72,437	106,312	155,860
COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL		18.78%	22.29%	25.58%	28.25%	30.00%	30.00%

EMBOTELLADORA AGUA SANA
INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑIA

INDICES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ GENERAL	3.34	5.04	7.31	10.01	54.31
PRUEBA DE ACIDO	2.26	3.93	6.13	8.77	49.76
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2.00	1.50	1.23	1.09	1.02
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	47.59%	62.48%	59.86%	53.08%	46.61%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0.50	0.33	0.19	0.08	0.02
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0.90	1.68	3.16	5.86	10.88
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1.00	0.50	0.23	0.09	0.02
ROTACION DE CARTERA	8.00	8.00	8.00	9.36	10.95
ROTACION DE ACTIVO FIJO	4.27	5.74	7.88	11.16	16.55
ROTACION DE VENTAS	2.37	2.27	2.03	1.75	1.50
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	107.96	45.63	45.63	39.00	33.33
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0.01	0.02	0.01	0.01	0.00
MARGEN BRUTO	1.44	1.42	1.42	1.42	1.42
PATRIMONIO	89,124	144,811	231,492	354,372	519,533
ACTIVO TOTAL	178,218	217,148	178,218	285,037	386,847
PASIVO CORRIENTE	22,284	25,257	28,635	32,474	8,851