

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Formación de una empresa comercializadora de fruta deshidratada**

**Paúl Alberto Celi Herrera**

**Simon Rose, MBA  
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito  
para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Quito, 24 de julio de 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Formación de una empresa comercializadora de fruta deshidratada**

**Paúl Alberto Celi Herrera**

Firmas

Simon Rose, MBA  
Director del Trabajo de Titulación

---

Fabrizio Noboa S., Ph.D.  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas

---

Santiago Gangotena, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración y  
Economía

---

Hugo Burgos, Ph.D.  
Decano del Colegio de Posgrados

---

Quito, 24 de julio de 2017

## © Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y Apellidos: Paúl Alberto Celi Herrera

Código de estudiante: 00133375

C. I.: 11030307451

Lugar y Fecha: Quito, 24 de julio de 2017

## DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la fortaleza para llegar al final de esta etapa y por abrir las puertas de las que vendrán. A mi esposa Verónica, mi compañera de vida, quien me animó a cumplir este sueño y me ha brindado el apoyo necesario para alcanzarlo. A mis hijos Ariadne, Enrique y Mateo quienes siempre serán una fuente de inspiración para seguir adelante. A mis padres, Jaime y Carmita, quienes siempre están presentes pese a la distancia.

## RESUMEN

Deliziös nace de la idea de que existe un nicho de mercado dentro de los consumidores de bebidas calientes que están dispuestos a pagar más por un producto con mejores características, tanto a nivel de sabor como de presentación. La oferta de una mezcla de frutas deshidratadas listas para infusión está concentrada en los segmentos medio alto y alto de la población, en principio, de Quito y sus valles. La venta del producto se va a realizar a través del canal tradicional, cadenas de supermercados, farmacias y otras tiendas especializadas y a través del canal directo, dando una alternativa al consumidor final de realizar su compra a través de medios web. He estimado que, en condiciones favorables de mercado y con el negocio estabilizado y funcionando, se pueden alcanzar ventas anuales superiores a \$400.000.

La evaluación financiera del proyecto arrojó un VAN positivo de \$34.369 y una TIR de 47% dentro del escenario Esperado con una inversión inicial de \$27.000. Se simularon dos escenarios, uno Optimista y otro Pesimista, y en ambos casos los resultados fueron positivos.

En el mediano plazo, la idea es ampliar el mercado objetivo incrementando la cobertura geográfica a otras ciudades y preparar la empresa para la exportación del producto, por ejemplo, a países asiáticos como Corea del Sur.

*Palabras clave:* té de frutas, té de frutas deshidratadas, infusión, infusión de frutas, frutas orgánicas, bebidas calientes, aguas aromáticas.

## ABSTRACT

Deliziös was born from the idea that there is a niche market among consumers of hot drinks that are willing to pay more for a product with better characteristics, both in terms of taste and presentation. The offer of a mixture of dehydrated fruit ready for infusion is concentrated in the middle and upper segments of the population, in principle, of Quito and its valleys. The sale of the product will be made through the traditional channel, supermarket chains, pharmacies and other specialized stores and through the direct channel, giving an alternative to the final consumer to make their purchase through web media. I have estimated that, under favorable market conditions and with the business stabilized and functioning, annual sales can reach over \$ 400,000.

The financial evaluation of the project yielded a positive NPV of \$ 34,369 and a 47% IRR on the Expected scenario with an initial investment of \$ 27,000. Two scenarios were simulated, one optimistic and one pessimistic, and in both cases the results were positive.

In the medium term, the idea is to expand the target market by increasing geographic coverage to other cities and preparing the company for the export of the product, for example to Asian countries such as South Korea.

*Key words:* Fruit tea, dehydrated fruit tea, infusion, fruit infusion, organic fruit, hot drinks, herb tea.

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| Resumen.....                                    | 5  |
| Abstract .....                                  | 6  |
| TABLAS .....                                    | 9  |
| Tabla de Ilustraciones.....                     | 9  |
| Tabla de Figuras .....                          | 9  |
| CAPÍTULO 1 .....                                | 10 |
| Análisis del Macro Entorno .....                | 10 |
| Justificación .....                             | 10 |
| Tendencias del Macro Entorno. ....              | 11 |
| Análisis Sectorial.....                         | 14 |
| Análisis de la competencia .....                | 15 |
| CAPÍTULO 2 .....                                | 19 |
| Oportunidad de Negocio.....                     | 19 |
| El Volumen del Negocio .....                    | 19 |
| Diseño de la Investigación de Mercado .....     | 22 |
| Realización de la investigación de mercado..... | 23 |
| Resultados de la investigación de mercado ..... | 24 |
| CAPÍTULO 3 .....                                | 27 |
| Definición Estratégica.....                     | 27 |
| Estrategia Genérica .....                       | 27 |
| Posicionamiento Estratégico .....               | 28 |
| Recursos y Capacidades Distintivas.....         | 31 |
| Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo. ....   | 33 |
| Organigrama inicial. ....                       | 33 |
| Definición de Funciones. ....                   | 34 |
| Currículum de los Ejecutivos .....              | 36 |
| Análisis del equipo de ejecutivos .....         | 37 |
| CAPÍTULO 4 .....                                | 39 |
| Plan Comercial.....                             | 39 |
| Precio.....                                     | 39 |
| Producto.....                                   | 41 |
| Plaza .....                                     | 42 |
| Promoción .....                                 | 43 |
| Plan de Ventas.....                             | 45 |
| CAPÍTULO 5 .....                                | 47 |

|  |    |
|--|----|
| Plan Financiero .....  | 47 |
| Supuestos Generales.....   | 47 |
| Estructura de Capital y Financiamiento .....   | 48 |
| Estados Financieros Proyectados.....   | 49 |
| Flujo de Efectivo Proyectado.....  | 50 |
| El TIR y el VAN .....  | 50 |
| Análisis de Sensibilidad y Escenarios.....   | 50 |
| Punto de Equilibrio.....   | 51 |
| Anexos.....  | 53 |
| Anexo 1.- Análisis Sectorial. ....   | 53 |
| Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico ..... | 58 |
| Anexo 3.- Target Market Profile.....   | 64 |
| Anexo 4.- Matriz FODA.....   | 65 |
| Anexo 5.- CV Gerente General .....   | 66 |
| Anexo 6.- Supuestos Generales.....   | 70 |
| Anexo 7A.- Estados Financieros Escenario Esperado.....                                     | 71 |
| Anexo 7B.- Estados Financieros Escenario Optimista .....                                   | 72 |
| Anexo 7C.- Estados Financieros Escenario Pesimista.....                                    | 73 |
| Anexo 8.- Indicadores Financieros .....  | 74 |
| Anexo 9A.- Análisis de Sensibilidad.....   | 75 |
| Anexo 9B.- Escenarios .....  | 75 |
| Anexo 10A.- Punto de Equilibrio Contable.....  | 76 |
| Anexo 10B.- Punto de Equilibrio Financiero.....  | 76 |
| Bibliografía .....   | 77 |

## TABLAS

### Tabla de Ilustraciones

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1: Exportaciones e Importaciones de fruta deshidratada en Ecuador (en miles de USD).....        | 12 |
| Ilustración 2: Mapa estratégico té de hierbas .....   | 18 |
| Ilustración 3: Mapa estratégico té de frutas .....  | 18 |
| Ilustración 4: Matriz Calidad - Precio .....  | 40 |
| Ilustración 5: La Metodología Inbound. Tomado de <a href="http://www.hubspot.com">www.hubspot.com</a> ..... | 44 |
| Ilustración 6: Proyección de Ventas primer año. 3 escenarios .....  | 46 |

### Tabla de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter .....                        | 15 |
| Figura 2: Organigrama inicial .....                                  | 33 |
| Figura 3: Organigrama al 6to. mes de iniciadas las operaciones ..... | 34 |

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Este proyecto busca evaluar la existencia de una oportunidad de negocio en la elaboración de productos para consumo humano a partir de frutas deshidratadas. El enfoque estará en frutas como la fresa, naranjilla, naranja y otras, para la producción de mezclas, que posteriormente serán preparadas en infusión.

### Justificación

El objetivo número 10 del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 es: "Impulsar la transformación de la matriz productiva". Este busca que se establezcan las condiciones adecuadas para "la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos" (SENPLADES, 2013, pág. 293). Se consideraron 5 industrias estratégicas y 14 sectores productivos como prioritarios. Uno de estos sectores es el de alimentos frescos y procesados dentro del cual se encuentran las frutas y sus derivados.

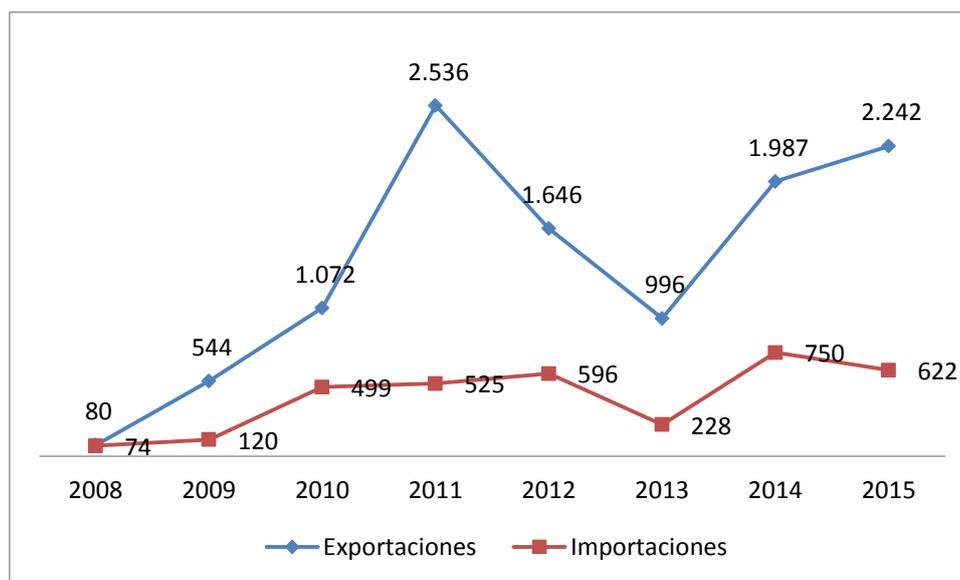
El sector agropecuario participa del 8% del PIB de Ecuador y el sector primario contiene al 25% de la Población Económicamente Activa (INEC, 2015). Por otro lado, el Ministerio de Agricultura maneja información de la cadena agro-productiva de un grupo concreto de productos: arroz, cacao, caña de azúcar, maíz, palma, papa y café (MAGAP, 2016). El hecho de que no se mencionen específicamente las frutas referidas en el primer párrafo, me da la certeza de que este plan encaja adecuadamente con la idea de promocionar nuevos sectores (o productos dentro de ellos) de manera sostenida y sustentable.

## Tendencias del Macro Entorno.

Euromonitor International, una de las más grandes empresas de investigación de mercados del mundo, publica anualmente el top 10 de tendencias globales del consumidor. En su reporte del 2016 se incluye la tendencia “Greener Food” (Kasriel-Alexander, Top 10 Global Consumer Trends for 2016, 2016) la cual nace del interés de las personas por: reducir la cantidad de alimentos que se desperdician, evitar los alimentos menos saludables y consumir más alimentos naturales, locales y de temporada. Mientras que, el reporte del 2017 menciona como tendencia el “Bienestar Como Símbolo de Estatus”, esto es, la decisión de los consumidores de “hacer alarde de su pasión por el bienestar” (Kasriel-Alexander, 2017), gastando más dinero en bienes o servicios que contribuyan al objetivo de mantenerse saludables, entre los que se pueden mencionar vacaciones, vestimenta y por supuesto alimentos.

Según el informe de Euromonitor de 2016, la tendencia Greener Food lleva al consumidor a buscar comida más sana incluso cuando se hace referencia a la comida rápida. Como parte de esta categoría, podemos considerar a los snacks que consumen tanto los niños en las escuelas, como los adultos en sus lugares de trabajo u ocio. Es cada vez más común ver que las loncheras de los niños se llenan con productos como frutas, frescas o deshidratadas, o incluso vegetales como la zanahoria. Según un informe de la empresa de estudios de mercado Nielsen, en Latinoamérica, el 68% de la población está tratando de perder peso a través de consumir más alimentos frescos y naturales (Nielsen, 2015). En Ecuador se ha discutido mucho la idea de fijar impuestos especiales a la comida chatarra (de hecho, se han aplicado ya para bebidas azucaradas) dadas las estadísticas de obesidad en la población, incluidos los niños.

Tanto las exportaciones como las importaciones ecuatorianas de fruta deshidratada tienen una tendencia al alza. Los valores exportados casi se duplicaron el 2014 respecto del 2013 y crecieron un 13% en el 2015 respecto del 2014, mientras que las importaciones (excluyendo las ciruelas) han tenido un incremento promedio anual de 4% desde el año 2010 (MAGAP, 2016).



**Ilustración 1: Exportaciones e Importaciones de fruta deshidratada en Ecuador (en miles de USD)**

Otro aspecto de esta tendencia de alimentación más verde es la preocupación por el origen, la forma de cultivo y el procesamiento de los productos que van a ser consumidos. En nuestro país se ha comenzado a trabajar en el reconocimiento de la calidad y valor nutricional de los alimentos que producimos. Esto va desde aquellos en los que tradicionalmente nos hemos considerado fuertes, o que tienen una participación importante sobre el total de la producción agrícola (banano, cacao, arroz, caña de azúcar, papa), hasta productos de cuyo valor nutricional y potencial recién se está comenzando a hablar (chochos, quinua, frutas en general). Es cada vez más común la comercialización de productos orgánicos cultivados en pequeñas huertas con el uso restringido (casi nulo) de productos químicos para el control de plagas.

Los restaurantes y cafeterías poco a poco se van sumando a esta tendencia y puede verse en su oferta platos preparados con productos orgánicos comprados a pequeños productores o, incluso, cultivados en sus propios huertos. Dentro de esta línea, la elaboración y comercialización de mezclas de fruta deshidratada para infusiones (les voy a llamar "té de frutas") va en auge. El enfoque de quienes están inmersos en este medio es, por un lado, el trabajar con materia prima orgánica, cultivada sin pesticidas químicos y, por otro, el resaltar las características medicinales (creo que más por tradición) propias de las frutas que forman parte de las mezclas (Revista Líderes, 2015). Hoy en día es posible encontrar en casi todas las cadenas de cafetería (Sweet & Coffee, Juan Valdez) o en cafeterías independientes (Café Omi, Cafeto, Cafetería Modelo, etc.) oferta de té de frutas con su propia marca.

Las grandes empresas productoras de té de hierbas aromáticas, de a poco, han ido introduciendo productos como snack saludables o té con frutas deshidratadas. Empresas como Terrafertil, productora de la Nature's Heart, tienen dentro de su oferta de productos más de 40 presentaciones distintas para snack saludables y 5 presentaciones de té de frutas deshidratadas. (Terrafertil, 2016)

Considero que esta tendencia de consumo de alimentos orientada a lo sano y dentro de ello, el crecimiento en el consumo de fruta deshidratada (sea como snack o en esta alternativa de mezclas para infusión) junto con las características especiales que le da al Ecuador su posición geográfica, las que le permiten que se produzcan variedad de frutas a lo largo de todo el año, crean un escenario propicio para desarrollar un producto diferenciado que pueda masificarse de manera que los consumidores lo puedan disfrutar, no solo en las cafeterías, sino también en sus casas.

## **Análisis Sectorial.**

El sector dentro del cual se encontraría inmerso este negocio es el de Alimentos y bebidas procesados. Sin embargo, dadas las características del negocio que estoy proponiendo, un sector más específico sería el del Té y Bebidas Aromáticas.

Del análisis del sector usando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (para un detalle mayor del análisis remitirse al anexo 1), estamos en un sector que, a primera vista, no ofrece las condiciones adecuadas para generar una rentabilidad superior a su costo de capital.

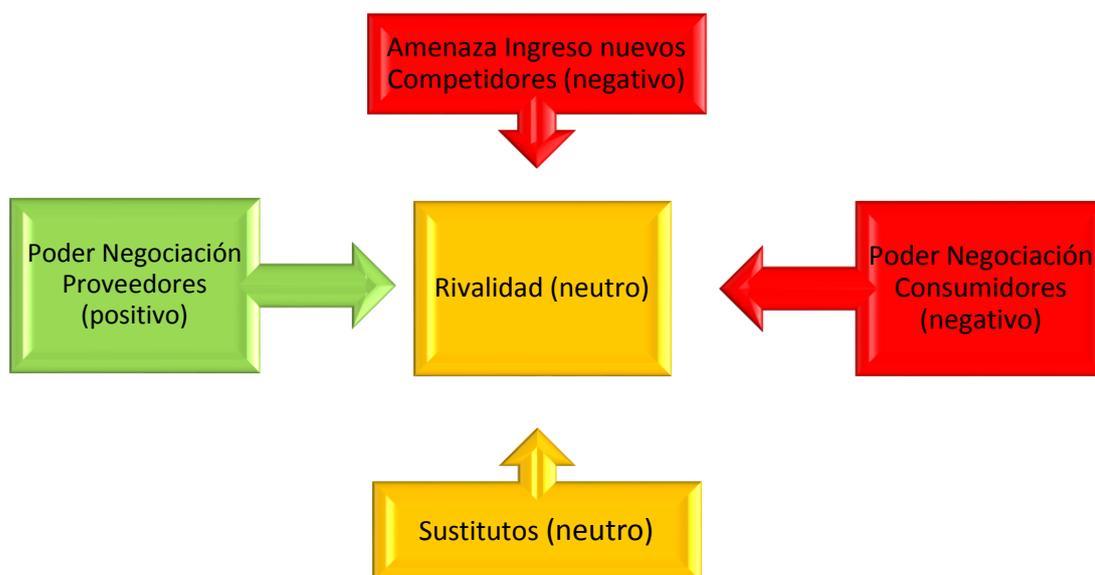
El nivel de rivalidad dentro del sector, así como las amenazas de productos sustitutos alcanzan un nivel neutro, atribuible esto a que es un producto de poco valor que no llega a afectar de gran manera la rentabilidad de los participantes en él.

Por otro lado, las fuerzas asociadas al poder de negociación de los consumidores y las amenazas de nuevos participantes en el sector son altas y representan factores negativos para el negocio. Este resultado se da principalmente por el tamaño pequeño de los participantes actuales en el sector.

La fuerza asociada a la capacidad de negociación de los proveedores es la única que presenta condiciones atractivas para los participantes en el mercado.

Pese a lo anterior, la idea de ingresar al segmento de comercializadores de té de frutas es atractiva en función de que la cantidad de participantes grandes es aún baja y no han sido capaces de generar una diferenciación del producto que permita aumentar la disposición de pago de los consumidores.

Aunque se trata de un negocio que no presenta grandes retos a nivel de tecnología ni de operatividad, es factible trabajar en la construcción de un modelo de negocio que aproveche al máximo las economías de escala y de alcance presentes y que sea eficiente en su proceso de distribución, con el fin de reducir los costos de producción.



**Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter**

## Análisis de la competencia

Los principales participantes del sector a nivel del té de hierbas son empresas que llevan ya muchos años dentro del mercado. Realicé una encuesta a 31 personas. La misma estuvo dirigida a identificar cuáles son las variables que el consumidor toma en cuenta al momento de comprar un té de hierbas. El 13% de los encuestados no consume té de hierbas. De entre los que sí consumen el producto, las marcas que más se mencionan son Hornimans (21), Sangay (10), Nature's Heart (9), ILE (7), Supermaxi (6) y varias otras marcas que se mencionan en las encuestas con menor frecuencia (Pusuquí, Doña Petrona, Sulay, Celestial, Runa y otras). Sin embargo, al preguntar sobre

el favoritismo por alguna de las marcas, aunque Hornimans sigue siendo primera, sólo 6 de los encuestados la mencionaron como favorita; le siguen Nature's Heart (5), Sangay (3), ILE (3) y el resto de marcas mencionadas con 1 o 2 encuestados que las prefieren. Es decir, la preferencia respecto a una marca es bastante dispersa.

Al consultar sobre las variables que se consideran para definir la marca a comprar, las más importantes fueron Calidad y Variedad, quedando la variable Precio relegada a un tercer lugar. Indagando un poco más con los encuestados, la opinión de algunos fue que se trata de un producto de precio relativamente bajo por lo cual, lo que prima son la calidad del sabor, así como la variedad de los mismos al momento de escoger. En algunos casos incluso, los encuestados mencionaron adquirir sabores distintos entre varias marcas.

Pregunté también respecto al conocimiento del encuestado sobre los té de frutas y en el 100% de los casos la opinión fue que se trata de un producto distinto de los té de hierbas. El 77% de los encuestados los ha probado alguna vez, y de ellos, sólo el 13% lo hace con cierta regularidad. En observaciones de campo en supermercados pude observar la presencia de pocas marcas: Nature's Heart, Wayú, Synawua. Se ofertan también en lugares como cafeterías y restaurantes, en estos locales el producto tiene la marca del local (Juan Valdez, por ejemplo). Pese a lo anterior, en las encuestas, el 46% afirma que no recuerda la marca que consumió o alguna otra en el mercado y el otro 25% la menciona como "Artesanal". Sólo el 29% menciona la marca específica: Nature's Heart (5) o Juan Valdez (2).

Respecto a las variables que los consumidores consideran como importantes en la definición de compra, se mantiene primera la Calidad, pero como segunda variable en

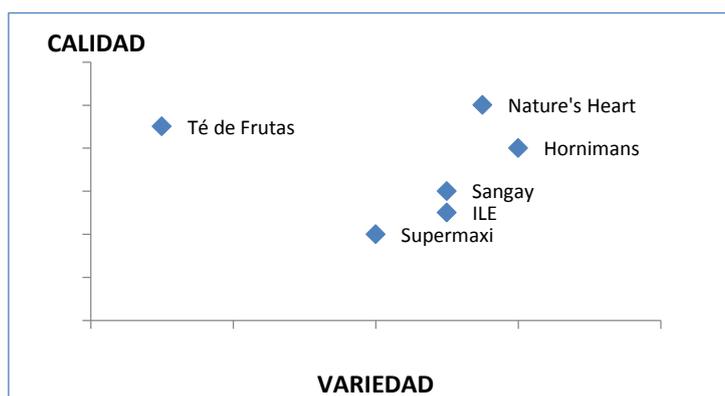
importancia se menciona la Presentación y ya no la Variedad la que pasa a tercer lugar y el precio queda relegado a cuarto lugar. Un resultado importante es que la variable Marca es la última de las 5 variables a considerar (al igual que para el té de hierbas junto con la presentación), pero con la particularidad de que el 61% la consideró como la variable menos importante al momento de comprar un té de frutas (en el caso del té de hierbas sólo el 33% la ubicó como la variable menos importante)

Por todo lo anterior, debe recalarse que las dos dimensiones a considerar en el mapa estratégico de la competencia son la Calidad y la Presentación. Preguntas dirigidas a profundizar el porqué de este cambio en las variables, expusieron el hecho de que el té de frutas sería un producto ideal para ofrecer a amistades en reuniones en casa, por lo cual la Calidad del sabor es importante, pero la Presentación del producto es clave, ya que el (la) anfitrión (a) desea quedar bien. Esta variación en la consideración del producto respecto de las infusiones de hierbas hace incluso que los encuestados reconozcan que se trata de un producto "que vale más" y por el que estarían dispuestos a pagar más.

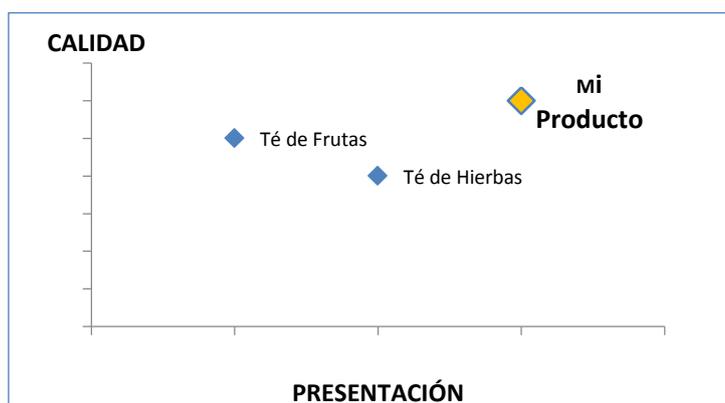
Otros temas interesantes que surgieron en las entrevistas a profundidad son: el 97% de los encuestados buscaría el producto en un supermercado ("si el producto no está en un supermercado, no lo compraría") y el 19% en tiendas naturistas; es de importancia que el producto tenga un registro sanitario así como las fechas de caducidad especificadas en el empaque; que no tenga cafeína; actualmente no se consiguen en cualquier lugar; la opción de poder recibir el producto a domicilio o en el trabajo; la cantidad de tasas que se pueden conseguir por cada paquete unitario; es un producto sano y sirve para bajar de peso.

En función de las dos dimensiones para el mapa estratégico y apoyado en los comentarios adicionales surgidos en las entrevistas, la compañía buscaría ubicar el producto en una posición de alta Calidad y alto nivel de Presentación. Ninguno de los té de hierbas que actualmente hay en el mercado está ubicado ahí, y los té de frutas que se ofertan tienen un nivel aceptable de Calidad pero aún deficiente en cuanto a presentación.

Seguido se agregan los mapas estratégicos con las dimensiones Calidad y Variedad (en función de los resultados para té de hierbas) y otro con las dimensiones Calidad y Presentación (en base a los resultados para los té de frutas).



**Ilustración 2: Mapa estratégico té de hierbas**



**Ilustración 3: Mapa estratégico té de frutas**

En el Anexo 2 se pueden encontrar la encuesta aplicada y los resultados de la misma.

## CAPÍTULO 2

### OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El té de frutas deshidratadas es un producto que puede consumirse tanto en el hogar como en restaurantes o cafeterías. El enfoque inicial del negocio planteado está orientado al consumo del té en hogares de consumidores pertenecientes a los dos segmentos socioeconómicos más grandes de Ecuador. De la investigación de mercado realizada, el 98% de los encuestados buscaría este producto en supermercados, la segunda opción de búsqueda serían las tiendas del barrio, a donde solo el 18,5% acudiría a buscar el producto; esto claramente permite concluir que el canal de distribución debe concentrarse en los supermercados. Sin embargo, la presencia de este tipo de productos en lugares como restaurantes o cafeterías hace evidente el hecho de que existe una oportunidad en la distribución a través de este canal. Por otro lado, se encontró que hay mayor disposición a adquirir el producto de parte de las mujeres que de los hombres.

En el Anexo 3 se podrá encontrar el Target Market Profile.

#### **El Volumen del Negocio**

Este estudio ha considerado que, de inicio, el producto va a comercializarse únicamente en los sectores urbanos de la provincia de Pichincha. En las entrevistas a profundidad realizadas durante el análisis de mercado, identifiqué la posibilidad de que la disposición de compra de este tipo de producto estuviera asociada al segmento socioeconómico del consumidor. Por ello, en esta parte del estudio, incluí la variable

ingreso con el fin de identificar si esta sospecha tenía fundamento estadístico y efectivamente es así. La disposición de compra está asociada al precio del producto y son las personas de los estratos A y B (de acuerdo a la definición utilizado por el INEC para los mismos, los cuales además no están definidos exclusivamente por el nivel de ingresos de las familias, sino que se consideran las pertenencias en general del grupo familiar) quienes mostraron disposición a comprarlo, mientras que los encuestados de los otros estratos han condicionado la compra a que el precio del producto sea similar al de productos como el té de hierbas. Con estos antecedentes he calculado que el volumen estimado del negocio asciende a \$635.000 anuales.

De acuerdo con datos de la Encuesta de Condiciones de Vida 2013-2014 (INEC, 2016), en Pichincha existen 587.413 hogares en el sector urbano de los cuales el 84,6% están en la ciudad de Quito. Por otro lado, de la encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE-2011 se ha podido determinar que el 13,1% de la población pertenece a los estratos socioeconómicos A y B, esto equivale a 66.486 hogares. Según datos obtenidos en una encuesta realizada para este análisis, el 25,6% de familias dentro de los estratos antes mencionados, consume habitualmente bebidas calientes en el hogar (dentro de las que se encuentran las infusiones de hierbas). De la misma encuesta, el 20,5% de este grupo ya consume o estaría dispuesto a consumir con frecuencia té de frutas deshidratadas. En resumen, estimo que 3.495 hogares constituyen el número de consumidores a atacar.

De lo anterior, el tamaño del mercado definido por la fórmula sería:

$$TM = NC * Q * F * P$$

Donde:

*TM*: tamaño del mercado en USD

*NC*: número de consumidores

*Q*: cantidad de productos que compran los consumidores a la vez

*F*: frecuencia de compra anual

*P*: precio del producto

El precio estimado del producto es \$6,99 para un paquete de 6 sobres y una familia consumiría uno de estos paquetes cada quincena. De aquí, el tamaño total estimado del mercado es:

$$TM = 3.495 * 1 * 26 * 6,99 = \$635.181$$

En función de la información levantada con la encuesta y de las entrevistas a profundidad previas, las personas no tienen una referencia de precio por unidad para este producto, sino que hay una preferencia por cajas de varias unidades. La estimación del precio está hecha en términos de: los costos del producto, la respuesta de los encuestados que están dispuestos a comprarlo y los rangos de precios de lo que se oferta en el mercado. El objetivo al lanzar este proyecto es tomar el 50% del mercado.

Posibles desviaciones de estos cálculos pueden surgir por lo siguiente:

- La última encuesta de Condiciones de Vida fue realizada por el INEC en el periodo 2013 - 2014, en este tiempo la composición de población urbana - rural podría haber cambiado.
- Ya que la estratificación del nivel socioeconómico está realizada en función de la posesión de ciertos activos y productos dentro del grupo

familiar, y el último trabajo se hizo en 2011, podría haber una variación en los porcentajes de cada uno de los segmentos.

## **Diseño de la Investigación de Mercado**

La investigación de mercado está orientada a recoger información que permita validar tanto el enfoque de la oferta a los segmentos de población A y B, como la definición del canal o canales de distribución.

Es necesario determinar cuáles son las preferencias que tienen aquellas personas que al momento son consumidores frecuentes del té de frutas deshidratadas y, por otro lado, cuáles son las condiciones y características necesarias que deben cumplirse para que un consumidor habitual de otras bebidas calientes migre su preferencia a mi producto. En vista de que no existe mucha información específica respecto al consumo estos productos, fue necesario realizar investigación primaria tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Herramientas de investigación secundaria también han resultado útiles sobre todo en el cálculo del tamaño de mercado. A nivel de investigación primaria, se han empleado encuestas, entrevistas a profundidad e investigación en los puntos de venta. A nivel de investigación secundaria, el levantamiento de información se ha realizado básicamente en las fuentes de instituciones oficiales como el INEC o algunos ministerios.

Los temas cubiertos en la investigación primaria incluyen:

- Una de las asunciones clave de este proyecto, es que es factible trasladar parte del consumo actual de bebidas calientes (específicamente de los té de hierbas) hacia el té de frutas deshidratadas.

- Los consumidores de segmentos A y B están dispuestos a pagar un mayor valor por un producto como el que estoy ofertando. La investigación incluye visitas a puntos de venta para validar los niveles de precio de los productos similares existentes en el mercado.
- Ya que se trata de un producto que tiene un bajo nivel de desarrollo desde la perspectiva de producción, es importante investigar qué características pueden ser consideradas como diferenciadoras.

La investigación secundaria es usada básicamente como apoyo para el cálculo del tamaño de mercado.

### **Realización de la investigación de mercado**

Se diseñó una encuesta con preguntas cerradas y abiertas, dirigida tanto a hombres como a mujeres. Parte de la investigación trata de determinar si existe relación entre variables socio demográficas (sexo, edad, nivel de ingresos) y la disposición de consumo y valor a pagar de parte del consumidor. Adicionalmente, la encuesta busca determinar si la suposición de qué características o variables como: precio, variedad de sabores, apariencia del producto o condiciones de empaque (individual o cajas de 6 o 10 paquetes) son importantes para el consumidor al momento de decidir por la opción del té de frutas deshidratadas.

Las entrevistas a profundidad se enfocaron en consumidores que ya consumen o mostraron más interés en incluir dentro de su dieta normal el consumo de este producto. El objetivo es encontrar condiciones particulares asociadas al consumo. Adicionalmente, se entrevistó a dos productores artesanales de fruta deshidratada con el fin de identificar variables adicionales a considerar dentro del desarrollo del proyecto.

Los puntos de venta visitados fueron varios y variados. Por un lado, se revisó: exhibición, variedad y precios en varias cadenas de supermercados, así como en cadenas de farmacias. Un segundo grupo de ofertantes son cadenas de cafeterías, las cuales exhiben el producto en percha, en presentaciones individuales y están destinadas para consumo dentro del mismo local. Se visitaron también algunas ferias artesanales en donde fue posible encontrar una marca local.

El proceso de investigación incluyó lo siguiente: una primera encuesta, sin un cálculo técnico para el tamaño de la muestra, y varias entrevistas a profundidad; ambas herramientas dirigidas a levantar información para el mapa estratégico y parte del análisis sectorial. Para el análisis sectorial también se utilizó información levantada en páginas web de algunos productores de té de hierbas y té de frutas, e información levantada en visitas a puntos de venta como supermercados, farmacias, cafeterías y restaurantes. Una segunda encuesta, esta sí levantada técnicamente desde la perspectiva estadística, fue utilizada para el cálculo del tamaño del mercado, así como para la validación de algunas ideas que surgieron en la primera del análisis. Otro investigador que siguiera un proceso similar podría encontrar algunos otros elementos a considerar dentro del mercado (en la parte correspondiente a las entrevistas a profundidad o las visitas a los puntos de venta), sin embargo, en la aplicación de la segunda encuesta, los resultados debieran ser similares, salvo por aquellas diferencias atribuibles al error muestral.

## **Resultados de la investigación de mercado**

Tanto de la encuesta como de las entrevistas a profundidad, se han obtenido como resultado los siguientes puntos:

- Hay una diferencia clara entre hombres y mujeres al momento de considerar el té de frutas deshidratadas como un producto normal dentro de su canasta de consumo. Mientras las mujeres están dispuestas a pagar más por el producto, los hombres lo considerarían como una alternativa, siempre que sea un producto económico.
- Las mujeres ven el producto como algo que puede usarse incluso como alternativa para eventos especiales (reuniones con amigas), siempre que la presentación del producto sea la adecuada (una presentación "fashion"). Esta última característica es requerida por mujeres en edades superiores a 35 años.
- Independientemente del sexo, aquellos encuestados que pertenecen al segmento socio demográfico C+ o D presentan una nula disposición a pagar un valor diferenciado por un producto como el que se oferta. No hay una valoración del producto como algo especial o distinto a un té de hierbas.
- En las entrevistas a profundidad también se pudo identificar que son las mujeres quienes definen la compra de estos productos (sean los té de hierbas o productos sustitutos). Esto es algo que estaba dentro de los supuestos previos a la investigación y que va a ser determinante en la posterior estrategia de comunicación y mercadeo del té.

En las visitas a supermercados y farmacias no se encontraron elementos que identificaran o diferenciaron al producto de otros similares como las infusiones de hierbas. Las presentaciones propias de los productores tampoco buscan diferenciar al

producto y en la percha es fácil confundirlos con las opciones de té de hierbas. Como anécdota, en una de las cajas exhibidas se pudo observar un gusano vivo al interior de la misma, esto nos da luces de que hay oportunidades de mejora y diferenciación importantes en la presentación del producto.

Partiendo del número de consumidores calculado en párrafos anteriores y en función de la capacidad de producción y el porcentaje objetivo de familias que compraría el nuevo producto, el tamaño del mercado objetivo es:

$$TMO = TM * PO$$

Donde:

*TMO*: tamaño del mercado objetivo en USD

*TM*: tamaño del mercado total en USD

*PO*: porcentaje de mercado objetivo

$$TMO = \$635.181 * 50\% = \$317.590$$

Trasladado a unidades, esto representa 45.435 cajas de 6 unidades, lo que a su vez se puede traducir en alrededor de 4.100 kg de fruta deshidratada al año, la capacidad total por mes que inicialmente tendría es de 500 kg de fruta por mes. Por lo tanto, empleando una estrategia adecuada, el negocio puede ser exitoso.

## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, las infusiones de frutas deshidratadas son un producto del cual existe oferta en el mercado, sin embargo, esta no está claramente orientada a un segmento específico de la población. Se pueden encontrar algunas opciones con marcas poco conocidas y sin un diferenciador claro entre una marca y otra. Después de algunas discusiones con mi entorno cercano y de ciertas sugerencias y evaluaciones con grupos de potenciales consumidores, he definido la marca Deliziös como la opción adecuada para la comercialización de mi producto.

#### **Estrategia Genérica**

Con estos antecedentes, la Propuesta Única de Valor que Deliziös ofrece a sus consumidores está basada esencialmente en estos factores: adecuada selección de fruta orgánica, no adición de elementos químicos como saborizantes y una presentación e imagen del producto totalmente impecables y adecuadas para cualquier circunstancia. Deliziös quiere ofrecerle la oportunidad de disfrutar de lo mejor de las frutas en una taza de infusión, junto a quien lo desee.

En términos de las estrategias genéricas de Porter, esto es: líder en costo, diferenciación y enfoque (en costo o diferenciación), la nueva empresa asumirá una estrategia de enfoque en la diferenciación. En capítulos anteriores habíamos mencionado que el segmento de mercado al cual se pretende llegar con el té de frutas, son los segmentos socioeconómicos A y B; es decir, no se trata de un producto de alto

volumen (respecto a lo que productos similares o sustitutos podrían generar) sino más bien, un producto de nicho que a través de innovar en: la presentación del producto, la calidad del sabor resultante de la infusión de la fruta y el enfoque en el desarrollo y posicionamiento de una marca, no de frutas deshidratadas, sino de una marca que se identifique con calidad de vida, estatus y el deseo de compartir gratos momentos con aquellos que el consumidor aprecia.

Alcanzar una posición de liderazgo en costos implica el cumplimiento de altos volúmenes de consumo de materia prima, que en el caso de este negocio es la fruta. Las características de nuestro país respecto a la producción de fruta (las cuales ya se mencionaron en los capítulos anteriores) hace que la materia prima para el producto que vamos a elaborar, no sea particularmente costoso y por tanto pensar en la consecución de una ventaja en precio a través de un alto volumen de consumo de fruta no sea mayor. De ahí el enfoque en alcanzar ventaja competitiva a través de buscar un producto con características específicas que no son ofrecidas por las típicas infusiones de hierbas ni por los té de frutas que ya están en el mercado. Esta diferenciación deberá permitirme alcanzar la fidelidad del nicho de mercado al que me estoy enfocando.

## **Posicionamiento Estratégico**

Para el desarrollo de este inciso de la investigación voy a separar el análisis en dos partes: ¿cómo las fuerzas en el sector en el que quiero ingresar se oponen a la habilidad de la nueva empresa para generar ganancia?; y, ¿cómo las fuentes de ventaja competitiva pueden generar rentabilidad y forzar a ajustes a los competidores?

Para responder a la primera pregunta, de acuerdo a los resultados de las investigaciones mostrados en los capítulos anteriores, no existe un posicionamiento de

marca en ninguno de los casos de los productos que se pueden considerar competencia directa del nuevo producto (ni en el caso de los consumidores de infusiones de hierbas tradicionales ni en el de los consumidores del té de frutas deshidratadas); es decir, los consumidores no seleccionan el producto en función de la marca sino de otros atributos como: calidad, variedad o presentación y, en menor medida, en función del precio de los productos. Por tanto, un primer obstáculo que podría presentarse es el que este comportamiento esté fuertemente arraigado y que resulte más complejo de lo pensado el poder cambiarlo a través de una oferta de valor enfocado en la generación de confianza a través de una marca.

Otra posible fuente de problemas puede ser el alto poder de negociación del canal de distribución. La necesidad de entrar a cadenas de supermercados, que es el lugar en donde los posibles consumidores buscarían el producto, y las duras condiciones de entrada que aquellos imponen a sus proveedores, se puede transformar en una barrera difícil de franquear y en una fuente de costos extras no deseados en el desarrollo del negocio. La búsqueda de alternativas para comunicación y colocación del producto van a ser tareas indispensables al momento de definir las estrategias de marketing. Debe recordarse de todas formas, que la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder del Mercado establece ciertas condiciones favorables para los nuevos y pequeños productores respecto a la obligación de las grandes cadenas para exhibir en sus perchas productos provenientes de estos. Esta es una herramienta disponible en la ley que puede usarse para superar esta posible barrera.

Una tercera posible fuente de obstrucción en el desarrollo del negocio es la fuente de la materia prima. He mencionado que la situación geográfica del país nos ha

regalado la oportunidad de disponer de producción agrícola, y específicamente de fruta, a lo largo de todo el año. Sin embargo, se puede presentar una dificultad con los productores, quienes podrían no estar lo suficientemente preparados (a nivel de conocimientos y recursos propios) para garantizar una proveeduría adecuada en lo referente a la calidad de la fruta (y su característica de orgánica, parte de la propuesta de valor) así como la vulnerabilidad frente a condiciones climáticas adversas. El trabajar con una precalificación de estos proveedores, así como generar una relación de largo plazo que garantice la fidelidad, seriedad y profesionalismo de los mismos, es una medida que puede ayudar a mitigar el riesgo.

Ahora haré referencia a la forma en que las ventajas competitivas consideradas dentro de la propuesta de valor deben elevar la disposición a pagar de parte del consumidor y, por ende, debieran permitir generar rentabilidad al negocio.

La primera ventaja considerada es la presentación del producto, entendida esta no solo como el diseño del empaque sino también, como la presentación al consumidor de un producto que, además de poder consumirse en su hogar día a día, es una excelente alternativa para emplear en eventos especiales en donde quiera mostrar a sus invitados algo novedoso, saludable y de altísima calidad.

Por otro lado, el establecimiento de relaciones de largo plazo con los proveedores de la fruta orgánica está enfocado en dos objetivos. El primero está asociado a la responsabilidad social corporativa; estas relaciones de largo plazo buscan contribuir con el desarrollo de los agricultores garantizándoles el consumo de su producción y por tanto la generación de recursos para mantener sus familias. Esto viene acompañado de un proceso formativo que incluye, por un lado, la dotación de

herramientas y conocimientos que les permitan mejorar sus técnicas de cultivo y, por ende, la producción de los mismos y, por otro, herramientas financieras básicas que contribuyan en su proceso de establecimiento como pequeños empresarios.

Un tercer factor dentro de las fuentes de ventaja competitiva es la oferta de un producto orgánico. Los consumidores en el mundo le están dando cada vez mayor importancia a este tema debido, entre otras razones, al hecho de que la producción de productos orgánicos se basa en principios orientados a proteger el medio ambiente y los suelos usados para la agricultura; o, también está el hecho de que los productos orgánicos están libres de químicos y sustancias nocivas para la salud. Según Euromonitor International, una de las 10 tendencias globales de consumo para el 2017 es el Bienestar como Símbolo de Estatus (Kasriel-Alexander, 2017) y aunque no existen datos específicos para el país, se trata de una tendencia global la cual coincide con uno de los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada para este trabajo: son los segmentos socio-económicos más altos aquellos que estarían dispuestos a pagar más por consumir un producto de estas características.

En el Anexo 4 se presenta la matriz FODA del proyecto.

### **Recursos y Capacidades Distintivas.**

El equipo de trabajo de Deliziös está formado por personas con distintas cualidades y conocimientos, complementarios entre ellos, de manera que se constituyen en una ventaja competitiva adicional para el negocio.

En mi caso, he tenido la oportunidad de trabajar durante 15 años en una empresa de retail en la cual he rotado por casi todas las áreas aprendiendo y aportando en el desarrollo del negocio, además de liderar diversas áreas de la compañía, incluida

la posición de vicepresidente ejecutivo de la misma. En periodos de entre dos y tres años, he podido tener a cargo las áreas de Finanzas y RRHH, Comercial, Compras y durante el último periodo Operaciones. En este tiempo he podido adquirir destrezas tanto a nivel de control y análisis financiero, como de manejo de la logística pasando por la administración de fuerza de ventas de una de las regionales y los procesos de negociación y compra con los proveedores. Toda esta experiencia contribuirá tanto en la búsqueda de proveedores como en la relación con el canal de distribución y la negociación con ellos. Adicionalmente, los conocimientos adquiridos durante la experiencia en el área de ventas van a aportar positivamente en la gestión comercial, así como lo hará en la gestión logística la experiencia en el área de Operaciones.

El equipo está complementado por una ingeniera en alimentos, conocedora de los procesos y técnicas para el secado de la fruta. Con experiencia en la elaboración de productos deshidratados tanto para venta a nivel local como para exportación. Además, está al tanto de la normativa técnica para la elaboración y tratamiento de alimentos y de los requisitos y procedimientos para la obtención de permisos como el registro sanitario.

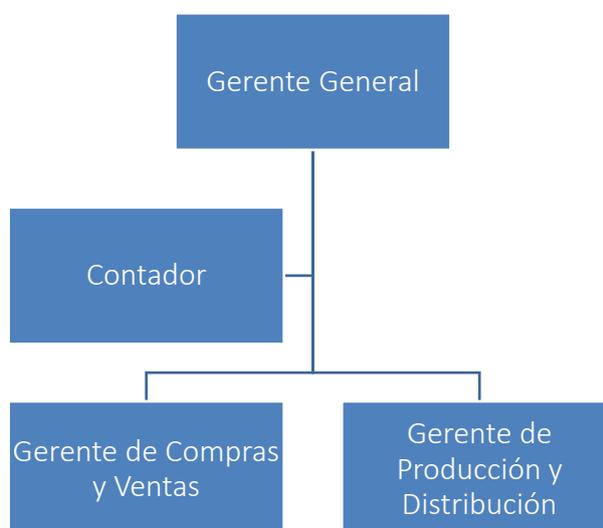
Completa el equipo una ingeniera en sistemas, con experiencia en negociación, compras y manejo de costeo de productos. Adicionalmente tiene experiencia en la compra y diseño de productos de menaje para hogar, así como conocimientos adquiridos por su experiencia previa, en decoración y diseño de exhibiciones para productos relacionados con áreas interiores de los hogares.

La idea de iniciar este negocio nació de una vivencia conjunta en una feria gourmet en donde se presentó un producto similar. Aunque los productos sabían bien,

ni la presentación ni la forma de comercialización que tuvieron los expositores nos parecieron que les permitiría tener un negocio rentable. Fue ahí cuando pensamos en que, con estrategias adecuadas para la comercialización y agregándole al producto ciertas características como materia prima orgánica y una mejor presentación, podríamos tener un producto diferenciado que compita con éxito. Lo anterior, acompañado de la complementariedad del equipo de trabajo y lo que cada uno puede aportar en su respectiva área incrementan la probabilidad de éxito del negocio.

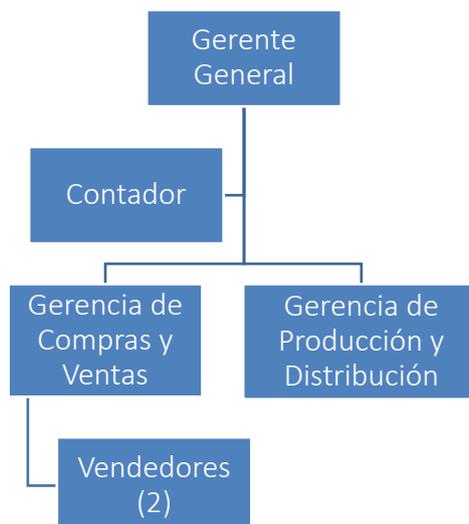
### Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

#### Organigrama inicial.



**Figura 2: Organigrama inicial**

La proyección del organigrama luego del primer semestre de trabajo sería así:



**Figura 3: Organigrama al 6to. mes de iniciadas las operaciones**

### **Definición de Funciones.**

A continuación, se presenta la definición de funciones para los cargos tanto del organigrama inicial como del organigrama esperado para el sexto mes de inicio de las operaciones:

#### ***Gerencia General.***

El Gerente General es quien tendrá la representación legal de la compañía y por ende el único autorizado para obligar o comprometer a la misma. Es la cara visible de la empresa y quien deberá liderar el funcionamiento adecuado de la misma. Será responsable de validar los planes de trabajo de cada una de las gerencias y los cumplimientos de los objetivos generales establecidos para cada etapa de desarrollo. Además, será responsable, junto con el Contador, de la observación de los compromisos tributarios y legales de la empresa, así como de la parte financiera de la misma. Será quien tome la decisión final en aquellos casos en los que las gerencias de primera línea no pudieran ponerse de acuerdo y quien autorizará procedimientos y políticas de venta (precios, descuentos, promociones, plazos de crédito, etc.) y

cualquier excepción a las mismas. También deberá autorizar la creación y contratación de nuevas posiciones, así como los niveles salariales de las mismas. En el anexo 5 se adjunta el CV.

#### ***Gerencia de Compras y Ventas.***

El Gerente de Compras y Ventas será el responsable de dos tareas principales. La primera es la búsqueda y contratación de proveedores de materia prima. Será quien lleve la relación de negocio con los proveedores y quien garantice que la calidad de la materia prima sea la adecuada y cumpla con las características que se requieren para la elaboración del producto final. Negociará los precios y volúmenes de compra dentro de las políticas y metas que se establezcan como objetivo.

La segunda función relevante en el desempeño de su cargo es la venta del producto terminado. Para ello, deberá buscar los posibles clientes, llevar la relación con los mismos y garantizar la permanencia del producto en el canal de distribución una vez que hayamos entrado en él. Una vez que transcurran 6 meses y el volumen de venta lo amerite, será el responsable de la contratación del personal para ventas así como de la definición de las funciones y responsabilidades atadas al nuevo cargo.

#### ***Gerencia de Producción y Distribución***

El Gerente de Producción y Distribución es el responsable de dos actividades claves del negocio. La primera es la recepción y entrega de la materia prima a la empresa que hará el trabajo de deshidratación y empaqueo de la fruta en función de las mezclas que se definan. Será responsable de que el producto final cumpla las características de calidad prometidas a nuestros clientes. Tendrá a su cargo también la

obtención y mantenimiento al día de los permisos necesarios para la venta de los productos.

Una vez recibidos los pedidos desde al área de ventas, será el responsable del despacho y entrega de dichos pedidos a los clientes. La manipulación adecuada de los productos es parte de las responsabilidades de esta gerencia, junto con la contratación y manejo de la relación de negocio con los proveedores que se requieran para cumplir la tarea de distribución del producto.

### ***Vendedores.***

El cargo será creado a partir del cuarto mes de funcionamiento de la empresa y reportarán a la Gerencia de Compras y Ventas. El objetivo de la posición es buscar clientes a nivel de supermercados pequeños, tiendas especializadas y restaurantes. Sus ingresos tendrán un componente fijo y otro variable, el cual se pagará en función del cumplimiento de pagos de sus clientes.

### **Currículum de los Ejecutivos**

#### ***Gerencia General.***

*Formación:* Ingeniero Matemático de la EPN

MBA en curso USFQ.

*Experiencia:* Gerente Financiero, 2 años

Gerente de Negocios, 2 años,

Gerente de Operaciones, 3 años

Gerente Comercial, 1 año

***Gerencia de Producción y Distribución.***

*Formación:* Ingeniera de Alimentos de la Universidad Técnica de Ambato

*Experiencia:* Técnico de alimentos, 2 años

Gerente de Producción, 3 años

Asesor independiente, 2 años

***Gerencia de Compras y Ventas.***

*Formación:* Ingeniera de Sistemas de la ESPE

*Experiencia:* Ingeniero de Soporte Técnico, 2 años

Administradora de Negocio, 2 años

Gerente de Producto, varias líneas, 2 años

**Análisis del equipo de ejecutivos**

Como se mencionó con anterioridad, el equipo de ejecutivos tiene sus fortalezas complementarias en función de las actividades que se han definido como necesarias para el arranque de la empresa. Por un lado, el Gerente General tiene experiencia en el manejo y administración de distintas áreas de un negocio, las cuales incluyen Finanzas, Compras, Comercial, Operaciones. Adicionalmente se encuentra terminando su MBA lo cual le permitirá perfeccionar sus habilidades gerenciales. Esto incluye la función de liderazgo que el nuevo emprendimiento exige.

Por otro lado, las Gerentes de Producción y Distribución, y de Compras y Ventas tienen la experiencia, cada una en su ramo, para garantizar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades definidas para cada una. Probablemente, con el avance del

negocio, será necesario fortalecer sus habilidades gerenciales con conocimientos específicos del tipo de producto que estamos ofertando, esto es en temas de producción y procesamiento de frutas.

La expectativa del negocio es que a partir del sexto mes se haya generado el volumen suficiente de manera que sea necesaria la contratación de una fuerza de ventas que apoye la ampliación del canal de distribución. Más adelante será necesario complementar con empleados en áreas como Mercadeo para la promoción de productos a nivel de punto de venta de los distribuidores.

Dadas las oportunidades de diversificación relacionada, a productos como snacks, el equipo ejecutivo deberá evaluar la factibilidad y conveniencia de esta diversificación, así como decisiones referentes a mantener la tercerización del procesamiento y deshidratación de la materia prima.

## CAPÍTULO 4

### PLAN COMERCIAL

Deliziös nace de la idea de que existe un nicho de consumidores de bebidas calientes que están dispuestos a pagar más por un producto con mejores características tanto a nivel de sabor como de presentación. La oferta de una mezcla de frutas deshidratadas listas para una infusión está concentrada en los segmentos medio alto y alto de la población. La venta del producto se va a realizar a través del canal tradicional, cadenas de supermercados, farmacias y otras tiendas especializadas y a través del canal directo, dando una alternativa al consumidor final de realizar su compra a través de medios web. Hemos estimado que en condiciones favorables de mercado y una vez estabilizado el negocio, podemos alcanzar una venta anual de \$411.000 (tercer año).

#### **Precio**

En términos de la Matriz Calidad-Precio de Kotler, la estrategia de precio-calidad que he definido para el producto de Deliziös se ubica en la celda correspondiente a una estrategia de valor alto, es decir, precio medio y alta calidad. Esto está en concordancia con lo que se había descrito en el mapa estratégico en el capítulo 1 (véase la Ilustración 4) en el que se definió ubicar al producto en una posición de alta Calidad y alto nivel de Presentación.

Según Kotler (Kotler, 2001), el precio es el único elemento entre las 4P's del marketing que genera ganancias, el resto genera costos. La selección del precio final pasa por un grupo de definiciones previas: selección del objetivo de la fijación de

precios; definición del consumidor, costo y competidores; selección del método para fijar el precio; y la selección del precio final. Las condiciones de negocio establecidas como estrategia para Deliziös me llevan a concluir que el mejor método para fijar el precio es aquel que se basa en el valor percibido, es decir, en la percepción de los atributos del producto de parte del cliente y a cuánto estaría dispuesto a pagar por él. Además, existen otros factores a considerar, entre ellos está el hecho de que la fijación de precios tiene un componente psicológico, muchos consumidores asocian el precio con la calidad e imagen del producto. La idea es que, además del sabor, la presentación de Deliziös genere una asociación natural con un producto de alta calidad. El precio de referencia al consumidor final, para el empaque individual de 15 gramos será \$1,15, mientras que los precios de la competencia fluctúan entre \$0,90 y \$1,07.

|                             |              | <b>Precio</b>     |                               |                |
|-----------------------------|--------------|-------------------|-------------------------------|----------------|
|                             |              | <b>Alto</b>       | <b>Medio</b>                  | <b>Bajo</b>    |
| <b>Calidad del producto</b> | <b>Alto</b>  | Premium           | <b>Deliziös</b><br>Valor alto | Valor superior |
|                             | <b>Medio</b> | Cobro excesivo    | Valor promedio                | Valor bueno    |
|                             | <b>Bajo</b>  | Ganancia violenta | Falsa economía                | Economía       |

**Ilustración 4: Matriz Calidad - Precio**

Por otro lado, dada la premisa de que la definición de los precios no es simple, considerar las 5C's del pricing, y desde la perspectiva de Tom Nagle (Strategic Pricing Solutions, 2017), va a ayudar a manejar esta complejidad. La investigación previa realizada, así como las encuestas posteriores arrojaron como resultado el hecho de que

este tipo de producto tiene una percepción de valor alta y el consumidor dentro del segmento socioeconómico al que estoy enfocado está dispuesto a pagar más por el mismo; esto cubre la primera C (comprender los principales factores de valor para los clientes). En función de estas mismas investigaciones, suplir las deficiencias de la competencia actual, como por ejemplo el embalaje y el canal de distribución, cubren las siguientes dos C's (crear valor para los clientes y comunicar el valor creado). Las últimas dos C's (convencer a los consumidores que ellos deben pagar por valor y capturar valor con tácticas efectivas de precio) están también implícitas en los resultados de la investigación de mercado cuando los clientes investigados afirman de forma explícita estar dispuestos a pagar un valor superior por un producto de estas características.

## **Producto**

Deliziös es una mezcla de frutas deshidratadas lista para ser preparada en infusión. Elaborada con los mejores ingredientes para ofrecerle una experiencia exquisita y saludable. Nuestro proceso de producción comienza con la selección de las mejores frutas orgánicas producidas por pequeños agricultores de nuestro país; seguido por el procesamiento y deshidratación de la fruta la cual se realiza bajo estrictas normas de higiene y control de temperatura para garantizar la calidad del producto.

La deshidratación es una de las formas más antiguas para procesar y conservar las frutas, de manera que estas mantengan su sabor y calidad durante mucho tiempo. Los frutos deshidratados conservan gran parte de su valor nutricional y pueden servir para preparar en infusión o incluso como una merienda. Nuestro producto es 100% libre de cafeína y no tiene añadidos de azúcar u otros endulzantes. La variedad de

productos de Deliziös incluyen tres opciones de mix de fruta deshidratada y algunas hierbas aromáticas, las cuales pueden adquirirse en cualquiera de estas presentaciones:

- Bolsitas individuales de 15 gramos
- Cajas de 6 unidades

La oferta de inicio incluye frutas exóticas como uvillas mezcladas con piña, naranja, moras y fresas. Sin embargo, parte de la estrategia del negocio es la búsqueda permanentemente de nuevas mezclas e incluso existiría la opción de personalizar las mezclas al gusto del consumidor.

## **Plaza**

Los canales de distribución usuales de los productos competidores han sido los supermercados y las cadenas de farmacias. Sin embargo, el producto se presta para ser introducido en cafeterías, restaurantes y tiendas de productos especializados (productos naturales), además de la alternativa de venta online. Los canales de distribución a utilizar serán tanto el indirecto como el directo.

En el canal indirecto, será necesario negociar la presencia de la marca en las grandes cadenas de supermercados y farmacias como Supermaxi y Fybeca. Para hacer menos compleja esta tarea, tendremos que ampararnos en la Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado y el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de los Supermercados. La estrategia no es estar presentes en todas las tiendas de estas cadenas, sino en aquellas en donde la afluencia de clientes del segmento socioeconómico al cual estamos apuntando, es mayor. Sin embargo, estamos conscientes de que la sola presencia del producto en la percha no es suficiente y

tendremos que acompañar esto de actividades BTL que permitan hacer conocer el producto y sus beneficios. Actividades como: demostraciones de preparación del producto y degustaciones del mismo en supermercados, restaurantes, hoteles; participación en ferias relacionadas con alimentos.

Dentro del canal directo estarán los restaurantes y cafeterías. Las estimaciones de venta en este canal establecen la necesidad de contratar 1 vendedor a partir del cuarto mes de funcionamiento y un segundo al iniciar el segundo año. Además de la venta del producto tendrán la tarea de realizar las activaciones mencionadas en el párrafo anterior.

Adicionalmente está la opción de venta online. Se habilitarán alternativas para envío online de pedidos y el despacho se realizaría a la dirección que señale el cliente. Dado que el tamaño y peso del producto no son mayores, el envío a través de medios como un courier no es costoso y el cliente deberá asumir el costo del traslado. En un inicio el medio de pago sería transferencia directa (al estilo de las transacciones de Mercado Libre) y en el mediano plazo estaría habilitada la opción de un botón de pagos.

## **Promoción**

El entorno de mercado dentro del cual entra a competir Deliziös es propicio para el uso de herramientas inbound de marketing. Los altos costos de promoción a través de medios tradicionales como radio o televisión, de inicio, vuelven inaccesibles a estos medios, sin que esto signifique que se vayan a descartar del todo los medios outbound.

Desde la perspectiva del inbound y usando el flujo planteado por Hubspot (HubSpot, 2017) para convertir extraños en promotores del negocio, las herramientas a utilizar para atraer visitantes serán blogs y social publishing. Los contenidos a generar

estarán relacionados con temas referentes a productos orgánicos, deshidratación de alimentos, salud, decoración y eventos sociales. Los Calls-to-Action estarán orientados a probar el producto; por ejemplo, invitaciones a registrarse para recibir muestras gratuitas del producto. Con la información recopilada en esta etapa, se trabajará en el envío de información asociada a dónde encontrar el producto, alternativas para despacho a su domicilio, así como reseñas del producto y la marca. Finalmente, generar encuestas a aquellos que ya pudieron probar el producto para recopilar información que permita implementar mejoras.



**Ilustración 5: La Metodología Inbound. Tomado de [www.hubspot.com](http://www.hubspot.com)**

En cuanto a los medios outbound, la idea es concentrarnos en mailing directo, flyers y eventos de presentación del producto como ferias de alimentos o innovación. El mailing está pensado como herramienta para envío de información de la marca, el producto y lugares donde se vende el mismo. Los flyers están pensados como complemento para eventos de degustación del producto, sea en ferias o en lugares como supermercados o farmacias.

## Plan de Ventas

El desarrollo del plan de ventas considera que los primeros 3 meses de trabajo, la negociación y búsqueda de los primeros clientes estará a cargo de los 3 ejecutivos señalados en el organigrama inicial de la en el capítulo anterior (Figura 2). Luego de este primer trabajo de colocación de marca y pedidos, la idea es incorporar 2 vendedores a partir del cuarto mes quienes deberán mantener la colocación de pedidos a los clientes ya incorporados e incluir nuevos clientes al portafolio. He considerado que en este primer año de operación el 60% de la venta se hará a través del canal indirecto y el 40% a través del directo. En el mediano plazo esta composición deberá cambiar ampliando la cobertura geográfica y campo de acción de los medios no tradicionales.

Sin experiencia previa, no conocemos si existe alguna estacionalidad en la demanda de este tipo de productos por lo que la estimación de ventas ha considerado un peso similar para todos los meses. De todas formas, he considerado que alcanzar este nivel de ventas mensual tomará al menos 5 meses (en un escenario esperado). He incluido también un escenario optimista y otro pesimista. Es importante notar que en los escenarios el negocio sería rentable.

A continuación, se muestra el resumen de los 3 escenarios:

| ESCENARIO        | Mes 1     | Mes 2     | Mes 3     | Mes 4     | Mes 5     | Mes 6     | Mes 7     | Mes 8     | Mes 9     | Mes 10    | Mes 11    | Mes 12    | Total 1° año     |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| <b>ESPERADO</b>  |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                  |
| VENTAS           | 7.668,58  | 12.780,97 | 19.171,45 | 25.561,94 | 25.561,94 | 25.561,94 | 25.561,94 | 25.561,94 | 25.561,94 | 25.561,94 | 25.561,94 | 25.561,94 | 269.678,41       |
| COSTO DE VENTAS  | 11.117,89 | 13.809,81 | 18.299,72 | 23.075,63 | 23.380,67 | 23.380,67 | 23.380,67 | 23.380,67 | 23.380,67 | 23.380,67 | 23.380,67 | 23.380,67 | 253.348,43       |
| MARGEN OPERATIVO | -3.449,31 | -1.028,85 | 871,73    | 2.486,31  | 2.181,26  | 2.181,26  | 2.181,26  | 2.181,26  | 2.181,26  | 2.181,26  | 2.181,26  | 2.181,26  | <b>16.329,98</b> |
| <b>OPTIMISTA</b> |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                  |
| VENTAS           | 7.898,64  | 13.164,40 | 21.063,03 | 26.328,79 | 26.328,79 | 28.961,67 | 28.961,67 | 28.961,67 | 28.961,67 | 28.961,67 | 28.961,67 | 28.961,67 | 297.515,36       |
| COSTO DE VENTAS  | 11.117,89 | 13.809,81 | 19.157,70 | 24.134,84 | 23.399,84 | 25.181,63 | 25.181,63 | 25.181,63 | 25.181,63 | 25.582,63 | 25.582,63 | 25.582,63 | 269.094,49       |
| MARGEN OPERATIVO | -3.219,25 | -645,42   | 1.905,33  | 2.193,95  | 2.928,95  | 3.780,04  | 3.780,04  | 3.780,04  | 3.780,04  | 3.379,04  | 3.379,04  | 3.379,04  | <b>28.420,87</b> |
| <b>PESIMISTA</b> |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |                  |
| VENTAS           | 7.438,52  | 12.397,54 | 17.356,55 | 22.315,57 | 22.315,57 | 22.315,57 | 22.315,57 | 22.315,57 | 22.315,57 | 22.315,57 | 22.315,57 | 22.315,57 | 238.032,74       |
| COSTO DE VENTAS  | 11.117,89 | 13.809,81 | 17.441,74 | 21.359,66 | 20.624,66 | 20.624,66 | 20.624,66 | 20.624,66 | 20.624,66 | 20.624,66 | 20.624,66 | 20.624,66 | 228.726,40       |
| MARGEN OPERATIVO | -3.679,36 | -1.412,27 | -85,18    | 955,91    | 1.690,91  | 1.690,91  | 1.690,91  | 1.690,91  | 1.690,91  | 1.690,91  | 1.690,91  | 1.690,91  | <b>9.306,34</b>  |

**Ilustración 6: Proyección de Ventas primer año. 3 escenarios**

## CAPÍTULO 5

### PLAN FINANCIERO

#### Supuestos Generales

Deliziös se constituirá como una sociedad anónima con domicilio en el cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha. La inversión inicial requerida asciende a \$27.000 (su desglose puede verse en el Anexo 6). El funcionamiento de la empresa requiere el arrendamiento de una oficina cuyo costo mensual asciende a \$250.

Basado en la evolución del IPC de Alimentos y bebidas no alcohólicas de los últimos cinco años, en el anexo 6 se muestra la estimación de esta variable para los años 2 a 5. Estos valores han sido considerados en la variación, tanto del precio de venta del té como del precio de adquisición de los productos, en la proyección de ventas de los 5 primeros años. Estas proyecciones se verán en tres escenarios: Esperado, Optimista y Pesimista.

El precio ponderado al consumidor final será de \$1,14 por cada fundita de 15 gramos. La política de precios para los dos canales de distribución, mencionados en el capítulo 4, considera un margen de utilidad de 30% al canal indirecto y 28% al directo. Las condiciones de crédito de la operación son: 30 días de parte de los proveedores y 60 días para los clientes. Otra condición importante es que la compra de inventario se hará solamente contra pedido de los clientes, de manera que no se tendrá inventario en stock; los tiempos de preparación de los pedidos permiten manejarlo de esta forma.

El salario definido para cada posición también se puede ver en el Anexo 6. Estos se mantendrán sin variación durante los primeros 3 años con un incremento de 10% para el cuarto año. La posición de Vendedor cuenta con un componente variable en su sueldo, estimando un ingreso total de entre \$700 y \$1.000. En el mismo Anexo 6 se puede ver el detalle de crecimiento en venta asociado a cobertura geográfica, para ello se incrementará el número de vendedores manteniendo las condiciones salariales ya mencionadas.

Finalmente, en el Anexo 6 se puede encontrar un resumen de las estimaciones anuales de venta para los primeros 5 años de operación y en 3 escenarios.

## **Estructura de Capital y Financiamiento**

Para el arranque, el financiamiento del proyecto se hará con fondos propios. Para el segundo semestre del primer año está considerada la obtención de un crédito por \$6.000. Este crédito se ha planificado con un plazo de 12 meses y con una tasa de 9% a través de la Corporación Financiera Nacional.

En cuanto al costo promedio ponderado de capital, no fue sencillo encontrar data suficiente y relevante que permita hacer los cálculos. Para la definición de empresas comparables consideré dos condiciones: que produzcan y comercialicen fruta deshidratada, o que produzcan y comercialicen té y preparados para infusión. En Estados Unidos pude encontrar varias empresas que cumplen con estas condiciones, pero la mayor parte de ellas o no estaban listadas (American Dehydrated Foods, Domex Superfresh Growers) o habían sido adquiridas por empresas más grandes.

Al final, escogí estas 4 empresas, las cuales se dedican a la producción y o distribución de té: United Natural Food, Keurig Green Mountain, Hain Celestial Group y

Farmer Brothers. Obtuve una beta desapalancada promedio de 0,8 y una relación Deuda/Capital (D/C) promedio de 0,2628. Ya que el valor de beta estimado es bajo, proseguí la búsqueda de alguna otra fuente que pudiera validar el cálculo, pudiendo conseguir información de betas por sector en una página web de consultoría (Leonard N. Stern School of Business, 2017). En esta fuente, el sector más ajustado al negocio planteado fue Beverage Soft, sector para el que se estima una beta desapalancada de 0,78 y una relación D/C de 24,51%. Con esto, los valores con los que decidí trabajar fueron: beta ponderada de 0,8 y una relación D/C de 0,25.

Sobre los dividendos, la decisión es que se repartirán a partir del cuarto año (es decir los correspondientes al tercer año). La relación Deuda/Capital definida se deberá alcanzar en el quinto año, fecha en la que se estima hacer una devolución de Capital a los accionistas por \$8.000 y cubrir el mismo con deuda bancaria.

### **Estados Financieros Proyectados**

En los anexos 7A, 7B y 7C se muestran, en detalle, los estados financieros para los 3 escenarios.

Las proyecciones en el Escenario Esperado proyectan una utilidad aproximada de \$2.000 para el primer año y utilidades crecientes superiores a \$10.000 a partir del segundo año. La razón D/C al cierre del primer año es de casi 8%, alcanzando la composición deseada de 25% al quinto año.

El ROE pasa de 8% el primer año, a 47% el segundo y, a 102% y 147% el cuarto y quinto años luego de la devolución de capital que se haría a los accionistas para alcanzar la estructura de endeudamiento deseada para la compañía. En el Anexo 8 se detallan otros indicadores financieros relevantes.

## Flujo de Efectivo Proyectado

La estimación de los flujos de efectivo en el escenario esperado muestra una caja baja para el primer año, el cual además está sujeto a la adquisición de un crédito importante para el segundo semestre del año. Sin embargo, la generación de efectivo una vez que el negocio esté estabilizado y en marcha, es suficiente para cubrir: los requerimientos de capital para adquisición de mercadería, los gastos propios de la operación y el pago de dividendos considerado a partir del cuarto año.

## El TIR y el VAN

El WACC estimado para este proyecto es de 14,52%. Con ello, el Valor Actual Neto para el proyecto es de \$34.369 y el índice de rentabilidad, medido como el cociente entre el VAN y la inversión inicial, es de 1,27. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno calculada para el escenario esperado es de 47%. En función de estos resultados se puede concluir que el proyecto es rentable y que, sin la presencia de otras opciones de inversión con mejores expectativas, debiera ponerse en marcha.

## Análisis de Sensibilidad y Escenarios

La primera variable considerada en el análisis de sensibilidad fue la venta en unidades. Un incremento de 10% implica un incremento del VAN a \$59.963 y de la TIR a 69%. Mientras que una disminución de 10% lleva el VAN \$7.288 y la TIR a 22%.

La segunda variable analizada fue el precio de venta. Incrementar el precio en un 10% subiría el VAN a \$117.184, mientras que reducirlo en el mismo porcentaje generaría un VAN negativo de \$61.061. Esta es la variable que presentó un mayor rango

de variación para el VAN. Es decir, es la más sensible y por lo tanto la que mayor impacto tendría en los resultados del proyecto.

Una tercera variable analizada fue el costo del producto. En este caso, una disminución de un 10% contribuiría para alcanzar un VAN de \$89.001 y un aumento del costo en un 10% conduciría a un VAN negativo de \$25.268. En el Anexo 9A puede verse el detalle de estos cálculos, considerando variaciones de 5% y 10%.

En cuanto a los escenarios, en el Anexo 9B se incluye el resumen de los mismos. Las variables consideradas en el diseño de los escenarios fueron: el número de unidades de venta, el precio de venta y el costo de nómina (referido al número de vendedores necesarios para alcanzar las ventas pronosticadas). El escenario Optimista arroja un VAN de \$78.800 y una TIR de 84%, mientras que el escenario Pesimista da como resultado un VAN positivo de \$1.604 y una TIR de 16%.

### **Punto de Equilibrio**

Se realizó el cálculo tanto del punto de equilibrio contable como el del financiero considerando el escenario Esperado. En los Anexos 10A y 10B se exhiben en detalle las variables consideradas para el cálculo y los resultados.

En el caso del punto de equilibrio contable, se requieren 321.475 funditas de té para alcanzarlo. Las estimaciones de venta en el escenario Esperado nos dicen que el primer año se alcanzarían 315.000 unidades y desde el segundo y en adelante se superarían las 400.000 unidades. Es decir, el primer año el volumen de ventas está solo un 2% bajo de lo que se requiere para cubrir los costos fijos de la operación, pero desde el segundo año este volumen se supera significativamente.

Por otro lado, el cálculo del punto de equilibrio financiero arroja un resultado de 350.763 funditas de venta. Este volumen se superaría el segundo año cuando se venderían 434.700 funditas de té. En los años posteriores las ventas, en el Escenario Esperado, igualan o superan las 500.000 unidades.

## ANEXOS

### Anexo 1.- Análisis Sectorial.

A continuación, se presenta el resultado del análisis del sector de la industria en el que está inmerso mi negocio. He usado el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para entender cómo están cada una de las fuerzas en el sector del Té y Bebidas Aromáticas en el Ecuador.

Cada fuerza que se defina como favorable para la rentabilidad del sector se identificará con un signo (+), las fuerzas desfavorables se identificarán con el signo (-) y una fuerza neutral se marcará con (o).

Grado de Rivalidad.- (o) Este es un mercado que se encuentra maduro. Culturalmente, el Ecuador es un país que consume muchas aguas aromáticas, o también llamadas "aguas de vieja", debido a las propiedades medicinales que se les atribuyen. En el tiempo, la preparación de estas infusiones por medio del uso directo de las hierbas (menta, cedrón, hierba luisa, etc.) fue reemplazada por el uso de bolsas rellenas de estas hierbas las cuales deben introducirse en agua hirviendo para conseguir el efecto de la infusión. Esta presentación se usaba también para la comercialización de la propia hoja de té, razón por la cual se generalizó el uso del nombre "té" para todas las presentaciones sin importar la hierba que se tuviera. Así, cuando adquirimos uno de estos productos, lo que compramos es té de manzanilla, o té de menta, etc.

La cantidad de participantes en este mercado, ofertando "bolsas de té" producidas en base a solamente las hierbas tradicionales es alta y son de origen principalmente local. La competencia se centra básicamente en el precio y no hay un

diferenciador claro para alguna marca o producto. En algunos casos, las bolsas de té son un producto complementario a líneas de producto más grandes o importantes.

Sin embargo, solo unos pocos de los grandes productores de bolsas de té han desarrollado un producto para infusión basado en frutas deshidratadas. El mayor número de productores de té de frutas está concentrado en pequeños emprendimientos, algunos de los cuales tienen procesos de producción bastante artesanales, empleando incluso los hornos caseros de las cocinas para deshidratar la fruta.

En resumen, el grado de rivalidad es neutro por lo que desde esta perspectiva el potencial de rentabilidad del sector, bajo las condiciones actuales del mismo, es neutro.

Amenaza de nuevos competidores.- (-) La amenaza de entrada de nuevos competidores a este sector es alta. No existen barreras de entrada significativas de manera que entrar en el negocio es relativamente fácil.

Existen economías de escala a nivel de la materia prima, básicamente la fruta, sin embargo, los volúmenes requeridos para obtener descuentos no son exagerados. Por otro lado, también hay economías de escala en los servicios básicos utilizados para el proceso de secado de la fruta. Finalmente, otra fuente de economías de escala es la materia prima para el empaque de la fruta una vez deshidratada. Nuevamente, no se trata de inversiones altas por lo que la barrera existente por esta variable no es alta.

Respecto a la identidad de marca, como se mencionó anteriormente, no existe alguna que esté claramente posicionada a nivel de los té de frutas. Mas bien existe variedad sin una clara intención de posicionamiento de ninguna de ellas.

Los montos de inversión no son altos. Un horno industrial para el secado de la fruta puede elaborarse localmente y su costo no debe superar los \$10.000. Los registros sanitarios toman alrededor de 3 meses y su costo ronda los \$800,00 por cada mezcla específica de frutas (por cada sabor de té) y tienen una duración indefinida.

El canal de distribución es diverso. Se puede encontrar estos productos en grandes cadenas de supermercados, farmacias, cafeterías e incluso en algunos restaurantes. Si bien hemos dicho que existe cierta variedad de productos, aún no es suficiente para considerar que el mercado y sus canales estuvieran saturados.

Es evidente que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta lo que significa que, desde este punto de vista, las tasas de rentabilidad van a tender a ser bajas.

Productos Sustitutos.- (o) Se puede considerar que el té de frutas y los té de hierbas tradicionales son productos sustitutos entre ellos.

Otra sustitución, dado el tipo de uso del producto, son el café, la leche, el chocolate en bebida e incluso el yogurt. Sin embargo, debido a los gustos de los consumidores y a la consideración de que el café, el chocolate y los lácteos son productos menos saludables, la sustitución no sería tan evidente.

De esta forma, la amenaza de sustitución es neutra.

Poder de negociación de los consumidores.- (-) Al tratarse un producto a distribuirse a través de un tercero, quienes deben considerarse para este análisis son los integrantes del canal de distribución.

En general, para los grandes supermercados y para las cadenas de farmacias, este es un producto complementario que seguramente no tiene un peso importante en sus ingresos. Por el contrario, para el productor del té de frutas, este canal de distribución es clave lo que le otorga al cliente (o consumidor) un alto poder de negociación.

A nivel de cafeterías y restaurantes, estos pueden tener un nivel de información alto sin embargo la poca presencia de proveedores formales debería reducir su capacidad de negociación.

El riesgo latente, debido a que no se trata de una industria compleja, es el interés de los miembros del canal de distribución por integrarse hacia atrás. Esta amenaza es más latente a nivel de los supermercados que a nivel de las cafeterías y restaurantes.

Tenemos un sector en el cual la capacidad de negociación del consumidor es alta y por tanto, la probabilidad de una rentabilidad alta se reduce.

Poder de negociación de los proveedores.- (+) Los principales proveedores del sector son los productores de fruta quienes normalmente no están concentrados o agremiados lo cual, por un lado, reduce su capacidad de negociación. Es importante, por otro lado, obtener fruta de buena calidad tanto a nivel de sus características físicas como a nivel del proceso de cultivo y cosecha.

Debemos recordar que una de las ofertas de valor de este negocio es ofertar productos orgánicos lo cual, de alguna forma, puede elevar en algo el poder de negociación de los proveedores. Sin embargo, la expectativa de poder vender en

volumen y reducir la incertidumbre de venta de sus cosechas, debe servir como limitante del poder de negociación del proveedor.

En resumen, la capacidad de negociación de los proveedores tiende más a ser baja por lo que la opción de tener mejores rendimientos en el negocio, desde esta perspectiva, es más alta.

## Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico

### ENCUESTA SOBRE PREFERENCIAS EN CONSUMO DE TÉ EN FUNDITAS

1. ¿Consume té en funditas (infusión)?
  - a) SI
  - b) NO
2. ¿Con qué frecuencia?
  - a) Semanal
  - b) 3 veces a la semana
  - c) Diario
  - d) Otra frecuencia \_\_\_\_\_
3. Al momento de comprar su té, ¿qué es más importante? Identifique de 1 a 5 cada opción siendo 1 la más importante y 5 la menos.
  - a) Marca \_\_\_\_\_
  - b) Precio \_\_\_\_\_
  - c) Presentación \_\_\_\_\_
  - d) Variedad de sabores \_\_\_\_\_
  - e) Calidad \_\_\_\_\_
  - f) Otra \_\_\_\_\_
4. ¿Qué marcas de té conoce? ¿Cuál es su favorita?
5. ¿En dónde compra su té?
  - a) Supermercado
  - b) Farmacia
  - c) Tienda del barrio
  - d) Otro lugar \_\_\_\_\_
6. ¿Ha probado té de frutas deshidratadas?
  - a) SI
    - ¿Qué marcas conoce? \_\_\_\_\_
    - ¿Tiene alguna favorita? \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
  - b) NO
7. ¿Qué cosas considera(ría) importantes al momento de escoger un té de frutas deshidratadas?

- a) Marca \_\_\_\_\_
  - b) Precio \_\_\_\_\_
  - c) Presentación \_\_\_\_\_
  - d) Variedad de sabores \_\_\_\_\_
  - e) Calidad \_\_\_\_\_
  - f) Otras \_\_\_\_\_
8. ¿En dónde lo compra(ría)?
- a) Supermercado \_\_\_\_\_
  - b) Farmacia \_\_\_\_\_
  - c) Tienda del barrio \_\_\_\_\_
  - d) Otro lugar \_\_\_\_\_

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

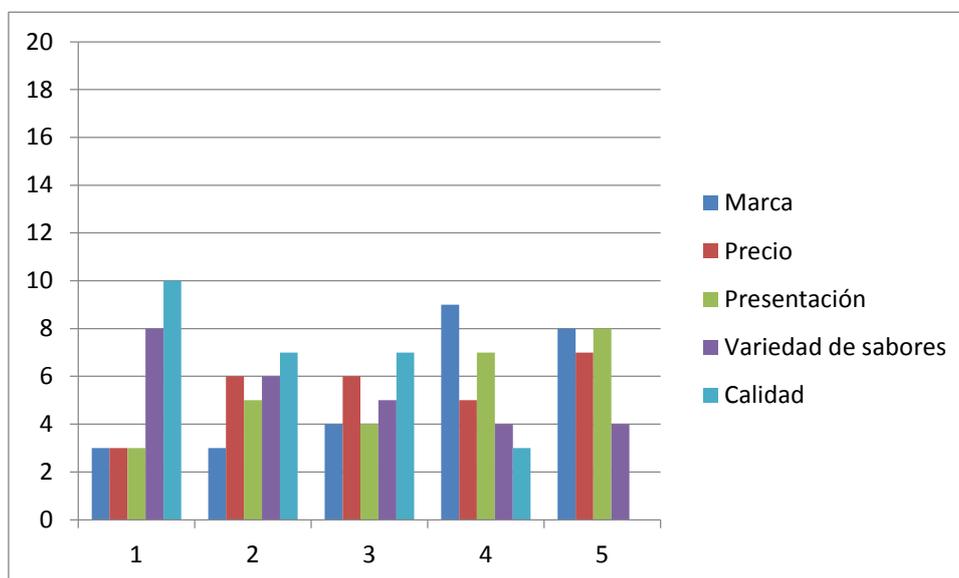
## PREGUNTA 1.

| Consumo de té        | Total     | Porcentaje    |
|----------------------|-----------|---------------|
| SI                   | 27        | 87,1%         |
| NO                   | 4         | 12,9%         |
| <b>Total general</b> | <b>31</b> | <b>100,0%</b> |

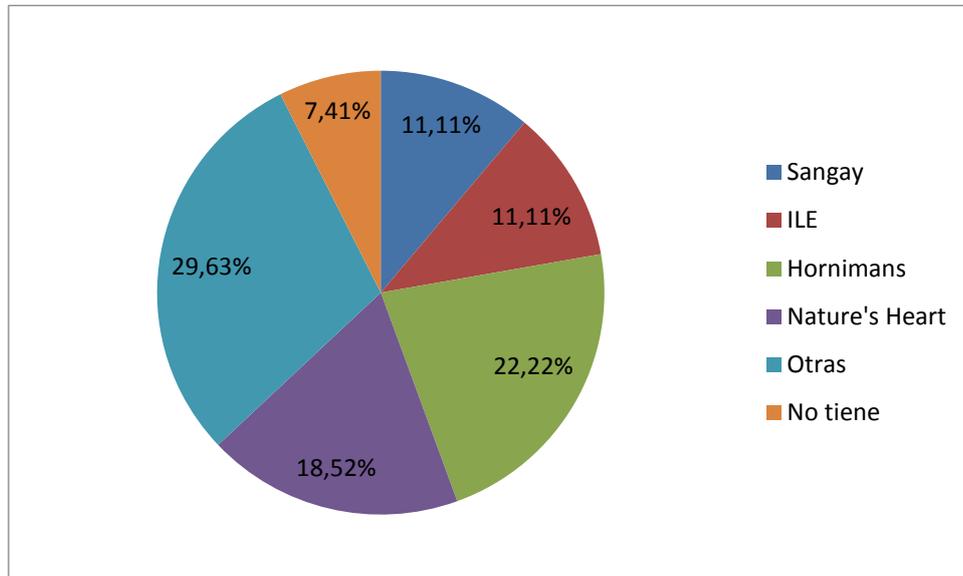
## PREGUNTA 2.

| Frecuencia           | Total     | Porcentaje    |
|----------------------|-----------|---------------|
| 1 x mes              | 4         | 14,8%         |
| 1 x semana           | 5         | 18,5%         |
| 3-4 x semana         | 8         | 29,6%         |
| todos los días       | 10        | 37,0%         |
| <b>Total general</b> | <b>27</b> | <b>100,0%</b> |

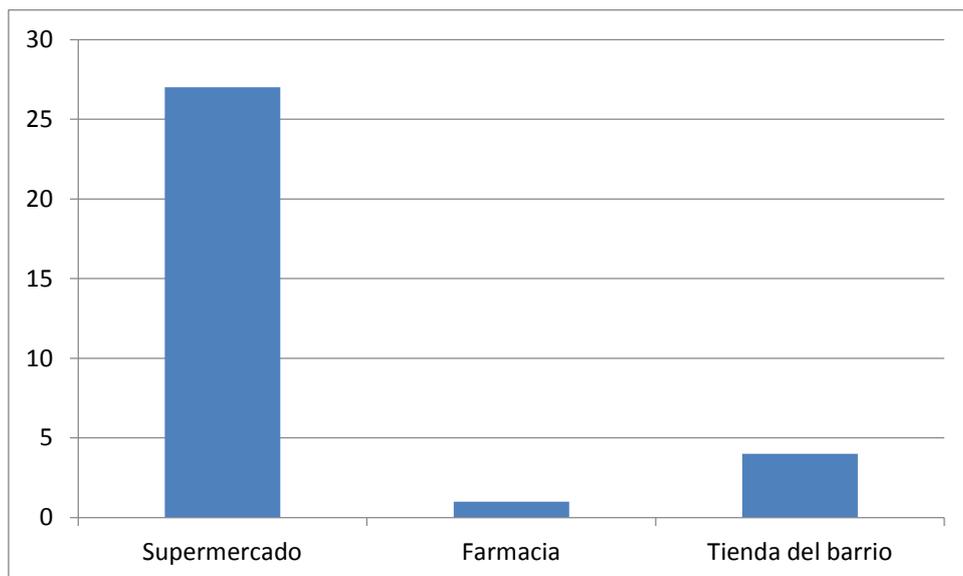
## PREGUNTA 3. Importancia de las variables para la compra del Té de Hierbas



## Marca Favorita



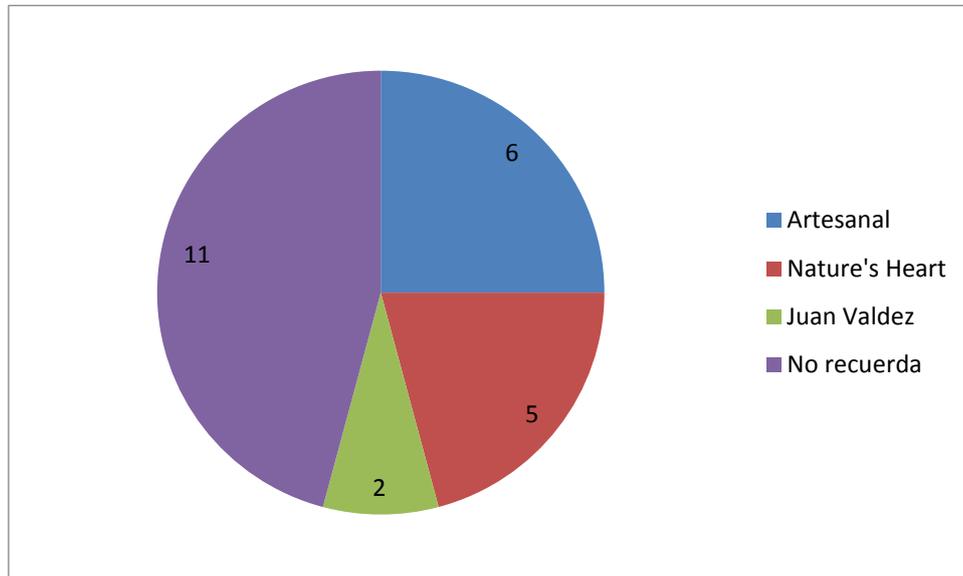
## PREGUNTA 5. En dónde compra su té de hierbas



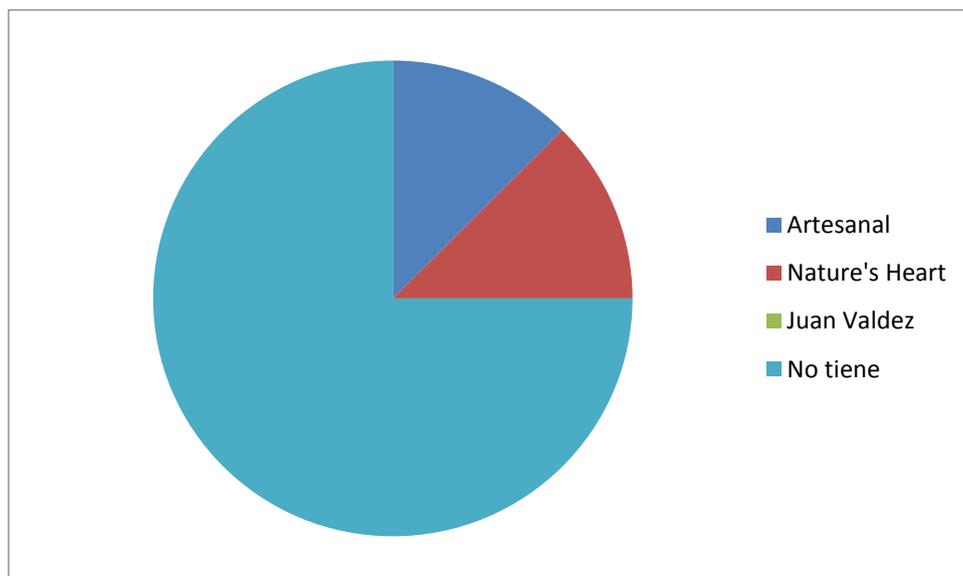
## PREGUNTA 6.

| Consumo Té de Frutas | Total     | Porcentaje    |
|----------------------|-----------|---------------|
| SI                   | 24        | 77,4%         |
| NO                   | 7         | 22,6%         |
| <b>Total general</b> | <b>31</b> | <b>100,0%</b> |

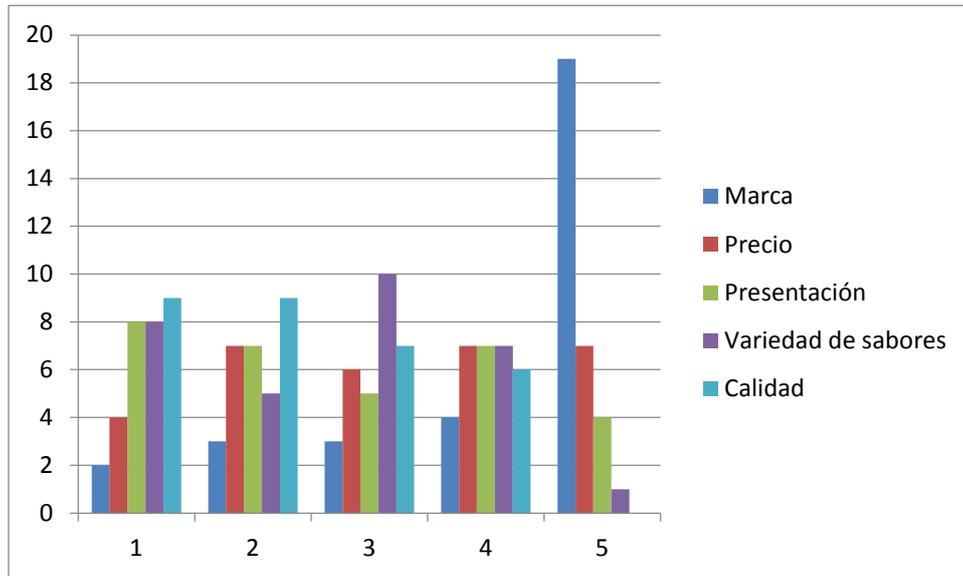
## Marcas conocidas



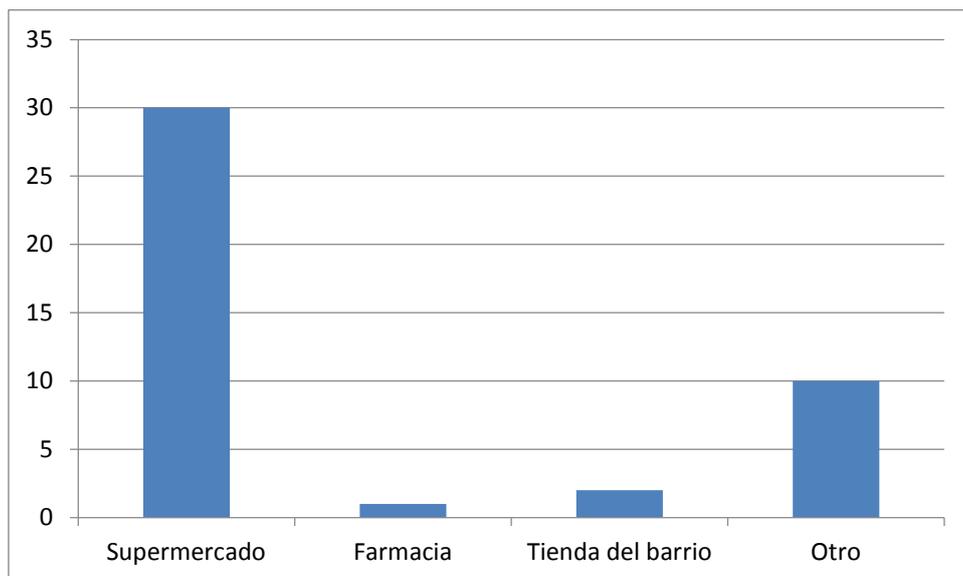
## Marcas Favoritas



PREGUNTA 7. Importancia de las variables para la compra del Té de Hierbas



PREGUNTA 8. En dónde buscaría su Té de Frutas



### Anexo 3.- Target Market Profile

Siempre en la búsqueda de nuevos productos que le generen una sensación de bienestar tanto a ella como a su familia, Verónica, Ingeniera en Sistemas y agente inmobiliaria de 37 años, casada, con dos hijos y dos mascotas, asiste a una feria gourmet en el Palacio de Cristal en el Itchimbía. Una feria gourmet en donde se ofertan productos como chocolates, quesos, vinos, té, entre otros, elaborados con materia prima orgánica y, en algunos de los casos, producidos casi artesanalmente y por los que se paga un poco más de lo que se puede pagar en un supermercado, por ejemplo. En uno de los puestos le ofrecen una infusión de frutas deshidratadas; le encanta el aroma, el sabor y hasta la presentación del producto; le parece ideal para ofrecerla en la reunión con sus amigas, la siguiente semana. Días más tarde, sale al supermercado a buscar un producto como el que probó (no recuerda la marca) pero no encuentra nada parecido. Ventajosamente, tiene la tarjeta de quien le ofreció el té en la feria y llama para adquirir las que necesita; le resulta molesto tener que subir desde el valle a la ciudad para retirar su compra de la casa de quien los produce, pero ya tiene pensada su fiesta así. La próxima vez, si no encuentra quien le venda un producto similar y esté más cerca o se lo entregue en casa, tal vez ofrezca otra cosa.

## Anexo 4.- Matriz FODA

### FORTALEZAS

1. Característica de producto sano y orgánico.
2. Disponibilidad de materia prima a lo largo de todo el año.
3. Bajos costos de producción.
4. Tendencia de consumo a productos más saludables.
5. Diseño del producto único y enfocado a necesidades del consumidor que no han sido cubiertas.

### DEBILIDADES

1. Fuentes de materia prima poco profesionalizados.
2. Proceso de secado tercerizado.
3. Ninguna presencia en el mercado aún de la marca.

### OPORTUNIDADES

1. Migrar a otras alternativas de producto basadas en fruta deshidratada como snacks.
2. Altas posibilidades de exportar.
3. El enfoque gubernamental a fortalecer nuevos emprendimientos (el menos en el papel).

### AMENAZAS

1. Existencia de productos sustitutos con alta tradición de consumo.
2. Los productores actuales de infusión de hierbas podrían tomar más interés en los té de fruta.
3. Dependencia del canal de distribución.

## Anexo 5.- CV Gerente General

### Perfil Profesional

**Profesión / Área:** Toda mi vida profesional ha transcurrido en ICESA, empresa de retail dedicada a la comercialización de electrodomésticos. Previo a esto, mientras terminaba la formación de pregrado hice dos pasantías, primero una en el Banco Central del Ecuador y luego en Petroecuador.

- **ICESA**

**Fecha:** agosto 2014 a la fecha

**Cargo:** Vicepresidente Ejecutivo

**Fecha:** agosto 2011 a julio 2014 - septiembre 2015 a la fecha

**Cargo:** Gerente de Operaciones

Funciones: Administración y control de las siguientes áreas y departamentos de la compañía, a nivel nacional: Logística y bodegas, Servicios Generales, Seguridad, Servicio al Cliente, Importaciones, Bodegas clase B, Organización y Métodos, Sistemas, Seguros generales.

Logros: Implementación del proyecto de automatización de la recepción y administración de productos en las bodegas centrales (WMS). Control y reducción del gasto operativo de la compañía, a través de renegociaciones de tarifas de servicios con la mayor parte de proveedores y de redefiniciones en los procesos y políticas de gasto. Diseño e implementación del sistema de medición de la calidad del servicio a nivel nacional. Reducción de los niveles de inventario considerados como clase B. Automatización de los procesos operativos de importación y compras.

**Fecha:** agosto 2014 a septiembre 2015

**Cargo:** Gerente de Negocios encargado

Funciones: Responsable del área de compras (inventario) y negocios de la compañía. Llevar la relación con marcas y proveedores como Sony, LG, Samsung, Indurama, Mabe. Además la relación con tarjetas de crédito y proveedores de otro tipo de servicios (seguros, asistencias, servicios técnicos, etc.). A cargo también del área de planning cuya función principal se centra en los procesos de asignación de layout y definición de mix de producto para las tiendas a nivel nacional. Varios viajes internacionales a ferias como el CES en Las Vegas o la Feria de Electrónica en Cantón, China.

Logros: Definición de un plan de control y evaluación continua del inventario obsoleto, reducción en 6 meses del 12% al 7% (objetivo: 5%).

**Fecha: agosto de 2009 a julio 2011**

Cargo: **Gerente Corporativo Financiero**

Funciones: Control y apoyo a las áreas financiera, contable, bienestar y recursos humanos de ICESA, EKO GAR y la operación de Guatemala. Control de los flujos de caja, niveles de gasto, modelos de precios y formas de pago, temas legales y tributarios. Desarrollo y control de programas de auditoría. Control minucioso de los estándares definidos para los niveles de activos (con especial énfasis en los niveles de inventarios) y pasivos.

Logros: Implementación del esquema de metas semanales en tiendas para pago de comisiones. Control y optimización del gasto operativo de las diversas áreas bajo mi control, alcanzando la meta de rentabilidad del año 2010. Mantener niveles de inventarios adecuados que permitieron crecer el nivel de rotación de la compañía de un nivel de 3 veces al año a casi 7 veces.

**Fecha: julio de 2007 a agosto de 2009**

Cargo: **Gerente Administrativo Financiero**

Funciones: Administración eficiente de los recursos de la compañía. Responsable de las áreas financiera, contable, bienestar y recursos humanos. Garantizar los flujos de caja mínimos requeridos para la operación. Cumplir puntualmente con las obligaciones tributarias, laborales y con proveedores. Control minucioso de los activos y pasivos de la empresa. Control y actualización del modelo de precios y márgenes del negocio. Aprobar y controlar los presupuestos para las diferentes áreas de operación y funcionamiento de la empresa.

Logros: Disminución de los costos financieros de los pasivos y optimización del uso de la caja. Reducción del nivel de pasivo bancario de la compañía (7MM USD a 4.5MM USD). Levantamiento de los diferentes procesos y políticas de las áreas a cargo.

**Fecha: octubre de 2006 a julio de 2007**

Cargo: **Product Manager Electrónica y Muebles**

Funciones: Análisis de inventario. Definición de las compras. Relación con los proveedores. Definición de precios y promociones. Establecimiento del mix de producto por cadena, canal y bodega.

Logros: Actualización y mantenimiento del mix de producto por tienda. Incremento de la participación de la familia en la venta (del 28% al 33%) y utilidad total de la compañía.

**Fecha: septiembre de 2004 a septiembre de 2006**

**Cargo: Product Manager Blanca y Muebles**

Funciones: Análisis de inventario. Definición de las compras. Relación con los proveedores. Definición de precios y promociones. Establecimiento del mix de producto por cadena, canal y bodega.

Logros: Optimización de los márgenes de la familia (incremento del 25% al 28% promedio) y reducción del inventario discontinuado. Definición de un mix de producto por tienda.

**Fecha: enero de 2004 a agosto de 2004**

**Cargo: Subgerente de canales**

Funciones: Manejo operativo y administrativo del canal Japón Express Sierra y de los almacenes en la ciudad de Cuenca.

Logros: Apertura de 2 locales de Express en la ciudad de Quito y apertura de la regional en la ciudad de Cuenca.

**Fecha: abril de 2003 a diciembre de 2003**

**Cargo: Product Manager Moda y Estilo**

Funciones: Análisis de inventarios y ventas; definición de artículos a comprar. Relación y negociación con proveedores.

Logros: Establecimiento de un procedimiento estándar para el análisis del inventario y definición de la compra.

**Fecha: diciembre de 2002 a marzo de 2003**

**Cargo: Coordinador del Programa de Fidelización**

Funciones: Administrar BDD de clientes "VIP". Planificar y velar por la ejecución de campañas de recuperación de estos clientes.

Logros: Recuperación de entre el 14% y el 17% de clientes existentes en la base de datos. Volúmenes de venta que representan entre el 12% y 15% del total de las ventas mensuales.

**Fecha: junio de 2001 a diciembre de 2002**

**Cargo: Ingeniero en Entrenamiento**

Funciones: Apoyo a la Gerencia de Planificación y Presupuestos: estimación de volúmenes de compras, mix de producto por piso, distribución de mercadería por locales. Coordinación del departamento de Compras.

Logros: Definición inicial de un mix de producto por marca. Desarrollo de un aplicativo de compras en función de existencias y ventas. Desarrollo de un aplicativo para la distribución y redistribución de mercadería por local. Desarrollo de un cubo de información histórica de precios y proveedores por producto. Desarrollo de un cubo de información de mercadería en tránsito.

### **Formación académica**

#### **Titulación**

Ingeniero Matemático con mención en Estadística Finanzas y Gestión Empresarial. Escuela Politécnica Nacional. 2002.

#### **Titulación**

En curso, MBA, Universidad San Francisco. Julio 2015 – Julio 2017.

## Anexo 6.- Supuestos Generales

|  | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| IPC - Alimentos y bebidas no alcohólicas | 0,50%        | 1,50%        | 1,50%        | 2,00%        |
| Cobertura Geográfica                     | 15,00%       | 15,00%       | 10,00%       | 5,00%        |

### COSTOS Y PRECIOS DEL PRODUCTO

|                                    | <b>VALOR</b> |
|------------------------------------|--------------|
| Costo cada funda de 15 gramos      | \$ 0,52      |
| <u>Precios de venta a:</u>         |              |
| Consumidor final                   | \$ 1,14      |
| Canal directo - paquete de 6       | \$ 0,82      |
| Canal directo - funda individual   | \$ 4,99      |
| Canal indirecto - paquete de 6     | \$ 0,80      |
| Canal indirecto - funda individual | \$ 4,83      |
| <u>Margen ofrecido a:</u>          |              |
| Canal directo:                     | 28%          |
| Canal indirecto:                   | 30%          |

### SALARIOS

|                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| Gerente General                       | \$ 1.800,00 |
| Gerencia de Compras y Ventas          | \$ 1.200,00 |
| Gerencia de Producción y Distribución | \$ 1.200,00 |
| Vendedor - sueldo fijo                | \$ 400,00   |
| Vendedor - % comisión sobre venta     | 2,50%       |

### EVOLUCIÓN ESTIMADA DE LA VENTA EN UNIDADES DURANTE EL PRIMER AÑO x ESCENARIO

(Los porcentajes aplican sobre el número esperado de unidades de venta mensual )

Venta Esperada en Unidades x mes: 31.500

| <b>ESCENARIO</b> | <b>Mes 1</b> | <b>Mes 2</b> | <b>Mes 3</b> | <b>Meses 4 a 5</b> | <b>Meses 6 a 12</b> |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|---------------------|
| ESPERADO         | 30%          | 50%          | 75%          | 100%               | 100%                |
| OPTIMISTA        | 30%          | 50%          | 80%          | 100%               | 110%                |
| PESIMISTA        | 30%          | 50%          | 70%          | 90%                | 90%                 |

### PROYECCIÓN DE VENTAS 5 AÑOS x ESCENARIO

| <b>ESCENARIO</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| NORMAL           | 269.678,41   | 354.518,48   | 411.752,93   | 452.928,22   | 477.917,36   |
| OPTIMISTA        | 297.515,36   | 401.669,43   | 466.516,07   | 513.167,67   | 541.480,37   |
| PESIMISTA        | 238.032,74   | 309.494,63   | 359.460,31   | 395.406,34   | 417.221,86   |

## Anexo 7A.- Estados Financieros Escenario Esperado

### BALANCE DE SITUACIÓN

| ACTIVO                           | 1             | 2             | 3              | 4             | 5             |
|----------------------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Caja                             | 3.119         | 16.436        | 42.561         | 29.964        | 26.196        |
| C x C                            | 43.819        | 50.644        | 58.820         | 64.702        | 68.272        |
| Inventario                       | -             | -             | -              | -             | -             |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>   | <b>46.939</b> | <b>67.080</b> | <b>101.381</b> | <b>94.666</b> | <b>94.468</b> |
| Activo Fijo Bruto                | 4.690         | 4.690         | 4.690          | 4.690         | 4.690         |
| Depreciación Acumulada           | 1.230         | 2.460         | 3.690          | 4.190         | 4.690         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>50.399</b> | <b>69.310</b> | <b>102.381</b> | <b>95.166</b> | <b>94.468</b> |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>       |               |               |                |               |               |
| Deuda Corto Plazo                | 2.060         | -             | -              | -             | 4.703         |
| C x P                            | 18.141        | 20.825        | 24.037         | 26.384        | 27.794        |
| Impuestos por Pagar              | 598           | 3.621         | 6.804          | 7.798         | 7.899         |
| <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>   | <b>20.799</b> | <b>24.446</b> | <b>30.841</b>  | <b>34.182</b> | <b>40.397</b> |
| Beneficios x Pagar Empleados     | 480           | 2.905         | 5.458          | 6.255         | 6.336         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>21.278</b> | <b>27.351</b> | <b>36.298</b>  | <b>40.437</b> | <b>46.733</b> |
| Capital                          | 27.000        | 27.000        | 27.000         | 27.000        | 19.000        |
| Resultados Acumulados            |               | 2.120         | 14.959         | 82            | 730           |
| Resultados del Ejercicio         | 2.120         | 12.839        | 24.123         | 27.647        | 28.006        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>29.120</b> | <b>41.959</b> | <b>66.082</b>  | <b>54.730</b> | <b>47.736</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>50.399</b> | <b>69.310</b> | <b>102.381</b> | <b>95.166</b> | <b>94.468</b> |

### ESTADO DE RESULTADOS

|                                    | 1            | 2             | 3             | 4             | 5             |
|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingreso por ventas                 | \$ 269.678   | \$ 354.518    | \$ 411.753    | \$ 452.928    | \$ 477.917    |
| Costo de ventas                    | \$ 177.794   | \$ 233.727    | \$ 271.461    | \$ 298.607    | \$ 315.082    |
| Utilidad Bruta                     | \$ 91.885    | \$ 120.791    | \$ 140.292    | \$ 154.321    | \$ 162.835    |
| Nómina                             | \$ 70.365    | \$ 82.547     | \$ 84.262     | \$ 92.685     | \$ 99.775     |
| Marketing                          | \$ 4.000     | \$ 3.600      | \$ 3.600      | \$ 3.960      | \$ 3.960      |
| Transporte                         | \$ 3.720     | \$ 4.718      | \$ 5.354      | \$ 5.841      | \$ 6.110      |
| Legales y Otros gastos             | \$ 9.114     | \$ 9.292      | \$ 9.461      | \$ 9.634      | \$ 9.812      |
| Utilidad Operativa                 | \$ 4.686     | \$ 20.634     | \$ 37.615     | \$ 42.200     | \$ 43.179     |
| Gasto Intereses                    | \$ 258       | \$ 39         | \$ -          | \$ -          | \$ 437        |
| Depreciación                       | \$ 1.230     | \$ 1.230      | \$ 1.230      | \$ 500        | \$ 500        |
| Utilidad antes Impuestos           | \$ 3.198     | \$ 19.365     | \$ 36.385     | \$ 41.700     | \$ 42.241     |
| 15% Trabajadores                   | \$ 480       | \$ 2.905      | \$ 5.458      | \$ 6.255      | \$ 6.336      |
| Utilidad después Part Trabajadores | \$ 2.718     | \$ 16.460     | \$ 30.927     | \$ 35.445     | \$ 35.905     |
| IR                                 | \$ 598       | \$ 3.621      | \$ 6.804      | \$ 7.798      | \$ 7.899      |
| <b>Utilidad Neta</b>               | <b>2.120</b> | <b>12.839</b> | <b>24.123</b> | <b>27.647</b> | <b>28.006</b> |
| NOF                                | \$ 24.601    | \$ 23.293     | \$ 22.522     | \$ 24.265     | \$ 26.243     |

### FLUJO DE CAJA

|                           | 1                  | 2                 | 3                | 4                  | 5                  |
|---------------------------|--------------------|-------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| BDT, EAF, Utilidad Neta   | \$ 2.120           | \$ 12.839         | \$ 24.123        | \$ 27.647          | \$ 28.006          |
| Depreciación              | \$ 1.230           | \$ 1.230          | \$ 1.230         | \$ 500             | \$ 500             |
| NOF                       | \$ 24.601          | \$ (1.308)        | \$ (771)         | \$ 1.744           | \$ 1.977           |
| <b>Flujo operacional</b>  | <b>\$ (21.251)</b> | <b>\$ 15.377</b>  | <b>\$ 26.124</b> | <b>\$ 26.404</b>   | <b>\$ 26.529</b>   |
| Compra activos            | \$ 4.690           | \$ -              | \$ -             | \$ -               | \$ -               |
| Venta activos             |                    |                   |                  |                    |                    |
| <b>Flujo inversion</b>    | <b>(4.690)</b>     | <b>-</b>          | <b>-</b>         | <b>-</b>           | <b>-</b>           |
| Pago deuda                | \$ (3.940)         | \$ (2.060)        | \$ -             | \$ -               | \$ (6.297)         |
| Nueva deuda               | \$ 6.000           |                   |                  | \$ -               | \$ 11.000          |
| Pago dividendos           |                    | \$ -              | \$ -             | \$ (39.000)        | \$ (27.000)        |
| Aportes accionistas       | \$ 27.000          |                   |                  | \$ -               | \$ (8.000)         |
| <b>Flujo Financiero</b>   | <b>\$ 29.060</b>   | <b>\$ (2.060)</b> | <b>\$ -</b>      | <b>\$ (39.000)</b> | <b>\$ (30.297)</b> |
| <b>Flujo de caja neta</b> | <b>\$ 3.119</b>    | <b>\$ 13.317</b>  | <b>\$ 26.124</b> | <b>\$ (12.596)</b> | <b>\$ (3.768)</b>  |
| Caja inicial              |                    | 3.119             | 16.436           | 42.561             | 29.964             |
| <b>Caja final</b>         | <b>3.119</b>       | <b>16.436</b>     | <b>42.561</b>    | <b>29.964</b>      | <b>26.196</b>      |

Tasa de rendimiento requerida

14,52%

Flujo de Caja Operativo

(27.000)

3.350

14.069

25.353

28.147

28.506

**VAN**

**\$ 34.369**

**TIR**

**47%**

## Anexo 7B.- Estados Financieros Escenario Optimista

| <b>ACTIVO</b>                    | <b>1</b>      | <b>2</b>       | <b>3</b>       | <b>4</b>       | <b>5</b>       |
|----------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Caja                             | 10.227        | 41.298         | 47.748         | 41.658         | 45.138         |
| C x C                            | 49.647        | 57.380         | 66.643         | 73.308         | 77.352         |
| Inventario                       | -             | -              | -              | -              | -              |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>   | <b>59.875</b> | <b>98.678</b>  | <b>114.391</b> | <b>114.966</b> | <b>122.490</b> |
| Activo Fijo Bruto                | 4.690         | 4.690          | 4.690          | 4.690          | 4.690          |
| Depreciación Acumulada           | 1.230         | 2.460          | 3.690          | 4.190          | 4.690          |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>63.335</b> | <b>100.908</b> | <b>115.391</b> | <b>115.466</b> | <b>122.490</b> |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>       |               |                |                |                |                |
| Deuda Corto Plazo                | 1.717         | -              | -              | -              | 4.703          |
| C x P                            | 19.857        | 22.808         | 26.340         | 28.932         | 30.482         |
| Impuestos por Pagar              | 2.760         | 7.726          | 11.570         | 11.095         | 12.672         |
| <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>   | <b>24.334</b> | <b>30.534</b>  | <b>37.910</b>  | <b>40.028</b>  | <b>47.857</b>  |
| Beneficios x Pagar Empleados     | 2.214         | 6.197          | 9.281          | 8.900          | 10.165         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>26.548</b> | <b>36.731</b>  | <b>47.191</b>  | <b>48.928</b>  | <b>58.022</b>  |
| Capital                          | 27.000        | 27.000         | 27.000         | 27.000         | 19.000         |
| Resultados Acumulados            |               | 9.787          | 177            | 200            | 539            |
| Resultados del Ejercicio         | 9.787         | 27.391         | 41.022         | 39.339         | 44.929         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>36.787</b> | <b>64.177</b>  | <b>68.200</b>  | <b>66.539</b>  | <b>64.468</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>63.335</b> | <b>100.908</b> | <b>115.391</b> | <b>115.466</b> | <b>122.490</b> |

## ESTADO DE RESULTADOS

|                                    | <b>1</b>     | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |
|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingreso por ventas                 | \$ 297.515   | \$ 401.669    | \$ 466.516    | \$ 513.168    | \$ 541.480    |
| Costo de ventas                    | \$ 190.433   | \$ 257.100    | \$ 298.607    | \$ 328.468    | \$ 346.590    |
| Utilidad Bruta                     | \$ 107.082   | \$ 144.569    | \$ 167.909    | \$ 184.700    | \$ 194.890    |
| Nómina                             | \$ 73.811    | \$ 83.960     | \$ 85.902     | \$ 104.714    | \$ 105.562    |
| Marketing                          | \$ 4.000     | \$ 3.600      | \$ 3.600      | \$ 4.140      | \$ 4.140      |
| Transporte                         | \$ 3.951     | \$ 5.142      | \$ 5.841      | \$ 6.378      | \$ 6.673      |
| Legales y Otros gastos             | \$ 9.114     | \$ 9.292      | \$ 9.461      | \$ 9.634      | \$ 9.812      |
| Utilidad Operativa                 | \$ 16.206    | \$ 42.575     | \$ 63.104     | \$ 59.834     | \$ 68.704     |
| Gasto Intereses                    | \$ 215       | \$ 32         | \$ -          | \$ -          | \$ 437        |
| Depreciación                       | \$ 1.230     | \$ 1.230      | \$ 1.230      | \$ 500        | \$ 500        |
| Utilidad antes Impuestos           | \$ 14.761    | \$ 41.313     | \$ 61.874     | \$ 59.334     | \$ 67.767     |
| 15% Trabajadores                   | \$ 2.214     | \$ 6.197      | \$ 9.281      | \$ 8.900      | \$ 10.165     |
| Utilidad después Part Trabajadores | \$ 12.547    | \$ 35.116     | \$ 52.593     | \$ 50.434     | \$ 57.602     |
| IR                                 | \$ 2.760     | \$ 7.726      | \$ 11.570     | \$ 11.095     | \$ 12.672     |
| <b>Utilidad Neta</b>               | <b>9.787</b> | <b>27.391</b> | <b>41.022</b> | <b>39.339</b> | <b>44.929</b> |
| NOF                                | \$ 24.816    | \$ 20.649     | \$ 19.452     | \$ 24.380     | \$ 24.033     |

## FLUJO DE CAJA

|                           | <b>1</b>           | <b>2</b>          | <b>3</b>           | <b>4</b>           | <b>5</b>           |
|---------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| BDT, EAF, Utilidad Neta   | \$ 9.787           | \$ 27.391         | \$ 41.022          | \$ 39.339          | \$ 44.929          |
| Depreciacion              | \$ 1.230           | \$ 1.230          | \$ 1.230           | \$ 500             | \$ 500             |
| NOF                       | \$ 24.816          | \$ (4.167)        | \$ (1.197)         | \$ 4.928           | \$ (347)           |
| <b>Flujo operacional</b>  | <b>\$ (13.799)</b> | <b>\$ 32.788</b>  | <b>\$ 43.449</b>   | <b>\$ 34.911</b>   | <b>\$ 45.776</b>   |
| Compra activos            | \$ 4.690           | \$ -              | \$ -               | \$ -               | \$ -               |
| Venta activos             |                    |                   |                    |                    |                    |
| <b>Flujo inversion</b>    | <b>(4.690)</b>     | <b>-</b>          | <b>-</b>           | <b>-</b>           | <b>-</b>           |
| Pago deuda                | \$ (3.283)         | \$ (1.717)        | \$ -               | \$ -               | \$ (6.297)         |
| Nueva deuda               | \$ 5.000           | \$ -              | \$ -               | \$ -               | \$ 11.000          |
| Pago dividendos           | \$ -               | \$ -              | \$ (37.000)        | \$ (41.000)        | \$ (39.000)        |
| Aportes accionistas       | \$ 27.000          | \$ -              | \$ -               | \$ -               | \$ (8.000)         |
| <b>Flujo Financiero</b>   | <b>\$ 28.717</b>   | <b>\$ (1.717)</b> | <b>\$ (37.000)</b> | <b>\$ (41.000)</b> | <b>\$ (42.297)</b> |
| <b>Flujo de caja neta</b> | <b>\$ 10.227</b>   | <b>\$ 31.071</b>  | <b>\$ 6.449</b>    | <b>\$ (6.089)</b>  | <b>\$ 3.479</b>    |
| Caja inicial              |                    | 10.227            | 41.298             | 47.748             | 41.658             |
| <b>Caja final</b>         | <b>10.227</b>      | <b>41.298</b>     | <b>47.748</b>      | <b>41.658</b>      | <b>45.138</b>      |

Tasa de rendimiento requerida

14,52%

Flujo de Caja Operativo

(27.000)

11.017

28.621

42.252

39.839

45.429

VAN

\$ 78.800

TIR

84%

## Anexo 7C.- Estados Financieros Escenario Pesimista

### BALANCE DE SITUACIÓN

| <b>ACTIVO</b>                    | <b>1</b>      | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Caja                             | 6.445         | 2.254         | 16.609        | 14.506        | 15.492        |
| C x C                            | 38.254        | 44.212        | 51.350        | 56.485        | 59.602        |
| Inventario                       | -             | -             | -             | -             | -             |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>   | <b>44.699</b> | <b>46.467</b> | <b>67.959</b> | <b>70.991</b> | <b>75.093</b> |
| Activo Fijo Bruto                | 4.690         | 4.690         | 4.690         | 4.690         | 4.690         |
| Depreciación Acumulada           | 1.230         | 2.460         | 3.690         | 4.190         | 4.690         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>              | <b>48.159</b> | <b>48.697</b> | <b>68.959</b> | <b>71.491</b> | <b>75.093</b> |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>       |               |               |               |               |               |
| Deuda Corto Plazo                | 6.888         | -             | -             | -             | 4.703         |
| C x P                            | 16.425        | 18.842        | 21.734        | 23.856        | 25.126        |
| Impuestos por Pagar              | -             | 937           | 3.564         | 3.709         | 4.733         |
| <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>   | <b>23.313</b> | <b>19.779</b> | <b>25.298</b> | <b>27.565</b> | <b>34.563</b> |
| Beneficios x Pagar Empleados     | -             | 751           | 2.859         | 2.975         | 3.797         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>23.313</b> | <b>20.530</b> | <b>28.157</b> | <b>30.540</b> | <b>38.360</b> |
| Capital                          | 27.000        | 27.000        | 27.000        | 27.000        | 19.000        |
| Resultados Acumulados            | -             | (2.154)       | 1.167         | 802           | 952           |
| Resultados del Ejercicio         | (2.154)       | 3.321         | 12.636        | 13.149        | 16.782        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>24.846</b> | <b>28.167</b> | <b>40.802</b> | <b>40.952</b> | <b>36.733</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>48.159</b> | <b>48.697</b> | <b>68.959</b> | <b>71.491</b> | <b>75.093</b> |

### ESTADO DE RESULTADOS

|                                    | <b>1</b>       | <b>2</b>     | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |
|------------------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingreso por ventas                 | \$ 238.033     | \$ 309.495   | \$ 359.460    | \$ 395.406    | \$ 417.222    |
| Costo de ventas                    | \$ 161.784     | \$ 210.355   | \$ 244.315    | \$ 268.746    | \$ 283.574    |
| Utilidad Bruta                     | \$ 76.249      | \$ 99.140    | \$ 115.145    | \$ 126.660    | \$ 133.648    |
| Nómina                             | \$ 60.394      | \$ 75.432    | \$ 76.929     | \$ 87.367     | \$ 88.021     |
| Marketing                          | \$ 4.000       | \$ 3.600     | \$ 3.600      | \$ 4.020      | \$ 4.020      |
| Transporte                         | \$ 3.428       | \$ 4.294     | \$ 4.867      | \$ 5.305      | \$ 5.547      |
| Legales y Otros gastos             | \$ 9.114       | \$ 9.292     | \$ 9.461      | \$ 9.634      | \$ 9.812      |
| Utilidad Operativa                 | \$ (688)       | \$ 6.521     | \$ 20.289     | \$ 20.333     | \$ 26.249     |
| Gasto Intereses                    | \$ 236         | \$ 283       | \$ -          | \$ -          | \$ 437        |
| Depreciación                       | \$ 1.230       | \$ 1.230     | \$ 1.230      | \$ 500        | \$ 500        |
| Utilidad antes Impuestos           | \$ (2.154)     | \$ 5.009     | \$ 19.059     | \$ 19.833     | \$ 25.312     |
| 15% Trabajadores                   | \$ -           | \$ 751       | \$ 2.859      | \$ 2.975      | \$ 3.797      |
| Utilidad después Part Trabajadores | \$ (2.154)     | \$ 4.257     | \$ 16.200     | \$ 16.858     | \$ 21.515     |
| IR                                 | \$ -           | \$ 937       | \$ 3.564      | \$ 3.709      | \$ 4.733      |
| <b>Utilidad Neta</b>               | <b>(2.154)</b> | <b>3.321</b> | <b>12.636</b> | <b>13.149</b> | <b>16.782</b> |
| NOF                                | \$ 21.830      | \$ 23.682    | \$ 23.193     | \$ 25.945     | \$ 25.945     |

### FLUJO DE CAJA

|                           | <b>1</b>           | <b>2</b>          | <b>3</b>         | <b>4</b>           | <b>5</b>           |
|---------------------------|--------------------|-------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| BDT, EAF, Utilidad Neta   | \$ (2.154)         | \$ 3.321          | \$ 12.636        | \$ 13.149          | \$ 16.782          |
| Depreciación              | \$ 1.230           | \$ 1.230          | \$ 1.230         | \$ 500             | \$ 500             |
| NOF                       | \$ 21.830          | \$ 1.853          | \$ (489)         | \$ 2.752           | \$ (0)             |
| <b>Flujo operacional</b>  | <b>\$ (22.754)</b> | <b>\$ 2.698</b>   | <b>\$ 14.355</b> | <b>\$ 10.897</b>   | <b>\$ 17.282</b>   |
| Compra activos            | \$ 4.690           | \$ -              | \$ -             | \$ -               | \$ -               |
| Venta activos             | \$ -               | \$ -              | \$ -             | \$ -               | \$ -               |
| <b>Flujo inversion</b>    | <b>(4.690)</b>     | <b>-</b>          | <b>-</b>         | <b>-</b>           | <b>-</b>           |
| Pago deuda                | \$ (3.612)         | \$ (6.888)        | \$ -             | \$ -               | \$ (6.297)         |
| Nueva deuda               | \$ 10.500          | \$ -              | \$ -             | \$ -               | \$ 11.000          |
| Pago dividendos           | \$ -               | \$ -              | \$ -             | \$ (13.000)        | \$ (13.000)        |
| Aportes accionistas       | \$ 27.000          | \$ -              | \$ -             | \$ -               | \$ (8.000)         |
| <b>Flujo Financiero</b>   | <b>\$ 33.888</b>   | <b>\$ (6.888)</b> | <b>\$ -</b>      | <b>\$ (13.000)</b> | <b>\$ (16.297)</b> |
| <b>Flujo de caja neta</b> | <b>\$ 6.445</b>    | <b>\$ (4.190)</b> | <b>\$ 14.355</b> | <b>\$ (2.103)</b>  | <b>\$ 985</b>      |
| Caja inicial              | 6.445              | 6.445             | 2.254            | 16.609             | 14.506             |
| <b>Caja final</b>         | <b>6.445</b>       | <b>2.254</b>      | <b>16.609</b>    | <b>14.506</b>      | <b>15.492</b>      |

Tasa de rendimiento requerida **14,52%**

Flujo de Caja Operativo (27.000) (924) 4.551 13.866 13.649 17.282

**VAN \$ 1.604**

**TIR 16%**

## Anexo 8.- Indicadores Financieros

|                          | Año   |        |       |       |       |
|--------------------------|-------|--------|-------|-------|-------|
|                          | 1     | 2      | 3     | 4     | 5     |
| Razón Circulante         | 2,26  | 2,74   | 3,29  | 2,77  | 2,34  |
| Razón Efectivo           | 0,15  | 0,67   | 1,38  | 0,88  | 0,65  |
| Razón Deuda Total        | 0,46  | 0,61   | 0,74  | 0,72  | 0,80  |
| Multiplicador de Capital | 1,87  | 2,57   | 3,79  | 3,52  | 4,97  |
| Cobertura de Intereses   | 18,18 | 532,20 |       |       | 98,75 |
| Margen de Utilidad       | 1%    | 4%     | 6%    | 6%    | 6%    |
| ROA                      | 4%    | 19%    | 24%   | 29%   | 30%   |
| ROE                      | 8%    | 48%    | 89%   | 102%  | 147%  |
| Días de Venta en C x C   | 59,31 | 52,14  | 52,14 | 52,14 | 52,14 |
| Rotación C x C           | 6,15  | 7,00   | 7,00  | 7,00  | 7,00  |
| Rotación C x P           | 9,80  | 11,22  | 11,29 | 11,32 | 11,34 |
| Rotación Activos totales | 5,35  | 5,11   | 4,02  | 4,76  | 5,06  |

## Anexo 9A.- Análisis de Sensibilidad

|                   |          |           |           | VAN       |           |             |           | TIR      |           |           |
|-------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|----------|-----------|-----------|
|                   | Esperado | Optimista | Pesimista | Esperado  | Optimista | Pesimista   | Rango     | Esperado | Optimista | Pesimista |
| Unidades Vendidas | 378.000  | 10%       | -10%      | \$ 34.369 | \$ 59.963 | \$ 7.288    | \$ 52.675 | 47%      | 69%       | 22%       |
| Unidades Vendidas | 378.000  | 5%        | -5%       | \$ 34.369 | \$ 47.166 | \$ 21.299   | \$ 25.867 | 47%      | 58%       | 35%       |
| Precio de venta   | \$ 1,14  | 10%       | -10%      | \$ 34.369 | \$117.184 | \$ (61.061) | \$178.245 | 47%      | 114%      |           |
| Precio de venta   | \$ 1,14  | 5%        | -5%       | \$ 34.369 | \$ 75.777 | \$ (9.974)  | \$ 85.751 | 47%      | 82%       | 4%        |
| Costo Unitario    | \$ 0,52  | -10%      | 10%       | \$ 34.369 | \$ 89.001 | \$ (25.268) | \$114.268 | 47%      | 92%       | -13%      |
| Costo Unitario    | \$ 0,52  | -5%       | 5%        | \$ 34.369 | \$ 61.685 | \$ 5.452    | \$ 56.233 | 47%      | 70%       | 20%       |

## Anexo 9B.- Escenarios

|                   | Esperado  | Optimista | Pesimista |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| Unidades Vendidas | 378.000   | 10%       | -10%      |
| Precio de venta   | \$ 1,14   | 5%        | -5%       |
| VAN               | \$ 34.369 | \$ 78.800 | \$ 1.604  |
| TIR               | 47%       | 84%       | 16%       |

## Anexo 10A.- Punto de Equilibrio Contable

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| Número de Unidades Vendidas   | 332.325 |
| Costos Fijos                  | 93.521  |
| Costos Unitario Variable      | 0,52    |
| Depreciación                  | 1.230   |
| Precio Unitario               | 0,81    |
| Tasa Impositiva               | 0,22    |
| Tasa de Rendimiento Requerida | 14,52%  |

|   |         |
|---|---------|
| Margen de Contribución Bruto              | 0,29    |
| Punto de Equilibrio Contable (# unidades) | 321.475 |

|                             | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Número de Unidades Vendidas | 332.325  | 434.700  | 499.905  | 549.896  | 577.390  |

## Anexo 10B.- Punto de Equilibrio Financiero

|                               |         |
|-------------------------------|---------|
| Número de Unidades Vendidas   | 332.325 |
| Costos Fijos                  | 93.521  |
| Costos Unitario Variable      | 0,52    |
| Depreciación                  | 1.230   |
| Precio Unitario               | 0,81    |
| Tasa Impositiva               | 0,22    |
| Tasa de Rendimiento Requerida | 15%     |

|   |         |
|---|---------|
| Costo Anual Equivalente de la inversión inicial | 7.963   |
| Costos Fijos Totales despues de impuestos       | 80.639  |
| Margen de Contribucion (Neto de Impuestos)      | 0,23    |
| Punto de Equilibrio VAN                         | 350.763 |

|                             | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
|-----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Número de Unidades Vendidas | 332.325  | 434.700  | 499.905  | 549.896  | 577.390  |

## BIBLIOGRAFÍA

- HubSpot. (2017). *The HubSpot Growth Stack*. Obtenido de What is Inbound Marketing?: [https://www.hubspot.com/inbound-marketing?\\_ga=1.107283777.2142778276.1492949789](https://www.hubspot.com/inbound-marketing?_ga=1.107283777.2142778276.1492949789)
- INEC. (2015). *Estadísticas Agropecuarias*. Recuperado el 17 de 09 de 2016, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2014-2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014-2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC_2015.pdf)
- INEC. (21 de 11 de 2016). *Encuesta de Condiciones ed Vida*. Obtenido de INEC: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=HOGAR&MAIN=WebServerMain.inl>
- Kasriel-Alexander, D. (2016). *Top 10 Global Consumer Trends for 2016*. Euromonitor International. Euromonitor International.
- Kasriel-Alexander, D. (2017). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2017*. Euromonitor International. Euromonitor International.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Recuperado el 16 de 04 de 2017, de Slide Share/LinkedIn: <https://es.slideshare.net/CesauriOz/kotler-27131769>
- Leonard N. Stern School of Business. (Enero de 2017). *NYU Stern*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de Betas by Sector: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- MAGAP. (2016). *Cadenas Agroproductivas*. Recuperado el 17 de 09 de 2016, de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/productos/cadenas-agroproductivas>
- MAGAP. (09 de 10 de 2016). *Importaciones y Exportaciones BCE*. Obtenido de Comercio Exterior: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/importaciones-y-exportaciones-bce>
- Nielsen. (2014). *Snack Attack What Consumers are reaching for around the world*. The Nielsen Company.
- Nielsen. (2015). *We are what we eat*. The Nielsen Company. The Nielsen Company.
- Revista Líderes. (09 de 02 de 2015). *La infusión de frutas y de hierbas cultiva clientes*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/infusion-frutas-hierbas-cultiva-clientes.html>
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva* (Primera ed.). (Senplades, Ed.) Quito, Pichincha, Ecuador: Ediecuatorial.
- SENPLADES. (10 de 09 de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Senplades. Obtenido de buenvivir PLAN NACIONAL 2013-2017: <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>

Strategic Pricing Solutions. (2017). *Stratpricing*. Recuperado el 17 de 04 de 2017, de Blog:  
<http://stratpricing.com/2014/08/18/remember-5-cs-pricing/>

Terrafertil. (25 de 10 de 2016). *Nature's Heart*. Obtenido de Nature's Heart:  
<http://naturesheartterrafertil.com/raw/?selector=ecuador>

