

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Empresa productora y distribuidora de bebidas de té en gotas
a base de aceites esenciales.**

**Paola Lorena Quintana Vásconez
Javier Francisco Salazar Gallardo**

**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
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Empresa productora y distribuidora de bebidas de té en
gotas a base de aceites esenciales.**

Paola Lorena Quintana Vásconez
Javier Francisco Salazar Gallardo

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:

Apellidos y Nombres:

Quintana Vásconez Paola Lorena

Código de estudiante:

132124

C. I.:

171264926-6

Lugar y fecha:

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:

Apellidos y Nombres: : Salazar Gallardo Javier Francisco

Código de estudiante: 133362

C. I.: 170913559-2

Lugar y fecha: Quito, 24 de julio de 2017

DEDICATORIA PAOLA

A Juan Pablo, mi esposo, por su paciencia a lo largo de esta maestría, por su apoyo y su amor.

A mis padres, Ernesto y Susana, que han sido los pilares más fuertes en mi vida y el mayor ejemplo a seguir.

Y en especial a mi abuelito, Rodrigo, quien me inculcó el amor a la lectura y ha siempre tener esa curiosidad por aprender.

DEDICATORIA JAVIER

A mi amada Familia, con quienes vivimos juntos esta hermosa pero retadora experiencia. Que vivan cada día con el convencimiento de que el esfuerzo y aprendizaje permanentes deben ser parte integral de nuestras vidas y que solo así se llega a alcanzar cualquier sueño.

AGRADECIMIENTO PAOLA

Primero agradezco a Dios, por sus bendiciones y porque mi vida sin él no tendría sentido, gracias por darme vida, salud y trabajo.

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional cada día de mi vida y por enseñarme todo lo que soy.

A mi esposo, que se ha llenado de paciencia para estos dos años de maestría sacrificar nuestro tiempo juntos para apoyarme en este proceso.

De igual manera, un agradecimiento enorme a mi hermano, Netu, que siempre ha sido mi gran amigo y confidente.

Agradezco a Martha Ortega, por su apoyo profesional y generosidad al compartir sus conocimientos.

Y finalmente, a mi querida Universidad, que ha formado mi carrera desde que salí del colegio; conociendo mucha gente especial y de mucho valor como han sido mis compañeros.

AGRADECIMIENTO JAVIER

El especial agradecimiento a todos quienes forman el programa de MBA de la Universidad San Francisco, profesores y personal administrativo, son ellos quienes nos han brindado esta oportunidad que marcará un antes y un después en nuestras vidas.

No puedo dejar de mencionar a mis compañeros de aula de quienes aprendí valiosas enseñanzas, espero haberles compartido mis experiencias y haber aportado a su aprendizaje. Iniciamos una amistad que durará toda la vida.

Finalmente, a mi amada esposa Marisol y a mis hijas Cynthia y Paula quienes siempre me acompañaron y apoyaron en esta maravillosa experiencia en las aulas. Fueron sus palabras de aliento, su paciencia y apoyo permanente quienes me ayudaron a completar esta travesía.

RESUMEN

El presente trabajo de Titulación detalla el plan para crear una empresa para la comercialización de té en gotas en base a aceites esenciales. “Natural Drops” es el nombre del producto y fue desarrollado para aprovechar tres tendencias en el mercado: 1. El aumento en el consumo de bebidas de té especialmente en el Ecuador, ya que nuestro país es el mayor consumidor de bebidas de té per cápita en América Latina. 2. La tendencia mundial a consumir productos naturales y saludables y 3. La tendencia al consumo de productos “to go” que permiten consumirlos en cualquier momento y lugar. La investigación de mercado realizada validó estas tendencias y se estableció como mercado objetivo el enfocarse a los 3 estratos más altos de la población y alcanzar una participación de mercado del 0,6% al final del primer año.

A fin de contrarrestar las fuerzas sectoriales y garantizar la rentabilidad, se ha escogido la estrategia genérica de diferenciación para posicionar a “Natural Drops” como un producto Premium, cuyas características distintivas permitan aumentar la disposición de pago de los consumidores. El producto va a ser comercializado a través de ferias, eventos y en restaurantes especializados que permitan al cliente vivir una experiencia y disfrutar un sabor especial en un producto saludable; además se apoyará con un plan de comunicación en internet y redes sociales para crear una comunidad de consumidores de este producto.

La inversión inicial requerida es de USD \$82.383,49 la cual se financiará en un 80% con capital propio y un 20% con deuda. Se realizó una proyección de ventas y de los estados financieros a 5 años y se obtuvo un valor actual neto (VAN) de USD \$246.205,51 y una tasa interna de retorno (TIR) de 89%, valores que demuestran perfectamente la viabilidad del negocio planificado.

ABSTRACT

The following business plan details a strategy to create a company for the commercialization of tea in drops based on essential oils. "Natural Drops" is the product's name; it was developed to take advantage of three specific market trends: 1. Increase the consumption of tea drinks especially in Ecuador, as this country is the largest per capita consumer of tea beverages in Latin America. 2. A global trend to consume natural and healthy products and 3. An increasing trend to consume "on-the-go" products that allows consuming them at any time and place. The market research validated these trends and it established as target market to focus on the 3 highest levels of the population and to reach a market share of 0.6% at the end of the first year.

In order to respond to the sectorial forces and guarantee profitability, a generic strategy of differentiation has been chosen to position "Natural Drops" as a premium product whose distinctive characteristics allow to increase the consumer's willingness to pay. This product will be promoted through fairs, special events and also in specialized restaurants that allow the customer to live an experience and enjoy a special taste of a healthy product; in addition it will be supported by a communication plan using social media and its own web page to create an important consumer's community for this product.

Initial investment required is USD \$82.383,49 which will be financed 80% with own capital and 20% with debt. A sales forecast was made as well as 5-year financial statements. A net present value (NPV) of USD \$246.205,51 and an internal rate of return (IRR) of 89% were obtained; these values demonstrate perfectly the viability of this business plan.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
TABLAS	14
Tabla de Figuras..	14
Tabla de Tablas...	14
CAPÍTULO 1	15
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	15
Justificación.....	15
Tendencias del Macro Entorno.	16
Análisis Sectorial..	18
Mercado de bebidas de té frías.	18
Mercado de bebidas de té calientes.....	21
Análisis de la Competencia	22
Mercado de bebidas de té frías	24
Mercado de bebidas de té calientes.....	25
CAPÍTULO 2	26
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	26
Volumen del Negocio	27
Diseño de la investigación de mercado.....	30
Realización de la Investigación de Mercado.	31
Resultados de la Investigación de Mercado.....	31
CAPÍTULO 3	34
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	34
Estrategia genérica	34
Posicionamiento estratégico	35
Recursos y Capacidades Distintivas.....	38

	12
Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	39
CAPITULO 4	42
PLAN COMERCIAL	42
Estrategia de Precios	42
Producto.....	45
Plaza.....	47
Promoción.....	47
Plan de Ventas.....	48
CAPÍTULO 5	50
ANÁLISIS FINANCIERO.....	50
Supuestos Generales.....	50
Estructura de Capital y Financiamiento.....	51
Estados Financieros Proyectados.....	52
Flujo de Efectivo Proyectado.....	54
Análisis de punto de equilibrio.....	54
TIR y VAN.....	55
Análisis de Sensibilidad.....	56
Bibliografía	58
Anexos	60
ANEXO 1. Análisis Sectorial	60
ANEXO 2. Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico.....	62
ANEXO 3. Resultados de la extensión de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico	63
ANEXO 4. Formato de la Encuesta.....	64
ANEXO 5. Resultados de las Encuestas	68
ANEXO 6. Buyer persona	74
ANEXO 7. FODA Empresa de Bebidas de Té en Gotas.....	76

ANEXO 8.	Definición de Funciones	77
ANEXO 9.	Hoja de Vida	85
ANEXO 10.	Proyección del Plan de Ventas en 3 escenarios posibles .	90
ANEXO 11.	Distribución de la Inversión Inicial	91
ANEXO 12.	Tabla de amortización del préstamo.....	92
ANEXO 13.	Balance General y Estado de Resultados	93
ANEXO 14.	Razones Financieras	94
ANEXO 15.	Estado de Flujo de Efectivo	94
ANEXO 16.	Punto de Equilibrio Contable y Financiero.....	95
ANEXO 17.	Cálculo del CAPM y WACC.....	96
ANEXO 18.	Sensibilidad y Escenarios	96

TABLAS

Tabla de Figuras

Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter, segmento Bebidas de Té Frías	20
Figura 2: Fuerzas sectoriales de Porter, segmento Bebidas de Té Caliente	22
Figura 3: Mapa estratégico del Sector de Bebidas de Té Frías	24
Figura 4: Mapa estratégico del Sector de Bebidas de Té Caliente	25
Figura 5: Estratificación del nivel socioeconómico Ecuador 2011	28
Figura 6: Análisis FODA, Bebida de Té en Gotas	36
Figura 7: Organigrama Funcional de la empresa de Bebida de Té en Gotas ...	40
Figura 8: Matriz Precio - Calidad de Kotler	43
Figura 9: Flavor Drops, producto competencia.....	44
Figura 10: Estevia, producto en gotas existente en el mercado.....	44
Figura 11: Presentación del Producto (envase)	45

Tabla de Tablas

Tabla 1: Proyección de Ventas - Año 1	49
Tabla 2: Valores de VAN y TIR.....	55

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación

La Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva busca mejorar la producción intensiva en innovación, tecnología y conocimiento, la productividad y la calidad; incrementar el valor agregado con mayor componente ecuatoriano; diversificar y ampliar la producción, exportación y los mercados, y sustituir estratégicamente las importaciones. Dentro de este plan, se definió al fortalecimiento de la agroindustria como uno de los ejes estratégicos del mismo. (República, 2015)

El presente plan de creación de una empresa para comercializar té en gotas a base de aceites esenciales, se enmarca por completo dentro de estos objetivos; ya que pretende transformar productos agroindustriales como son los aceites esenciales y darles un valor agregado a través de un proceso de producción para convertirlos en un producto innovador. Que se comercialice bajo la marca “Hecho en Ecuador” y que permita en un futuro exportarlo; brindando así, la posibilidad de crear nuevos mercados internacionales, disminuir las importaciones y fortalecer las actividades de la economía popular y solidaria.

Tendencias del Macro Entorno.

La industria de las bebidas no alcohólicas es sin duda una de las mayores industrias globales y la región de América Latina, en particular, ha sido propensa a consumir este tipo de bebidas. Es importante diferenciar aquí dos mercados muy distintos que son los de las bebidas frías que incluyen gaseosas, infusiones frías, yogurt y agua embotellada; del otro segmento que incluye bebidas calientes denominados genéricamente como “té”, aunque puedan ser hechos en base a hojas de té o a cualquier planta aromática o medicinal. Tradicionalmente estos mercados han sido atendidos por empresas diferentes y dirigidos a clientes distintos, por lo que deben ser analizados de forma independiente.

Durante los años 2004 al 2012 América Latina fue la región con el mayor crecimiento a nivel mundial en el consumo de bebidas no alcohólicas, especialmente de bebidas azucaradas, y finalmente en el 2012, América Latina se convirtió en la región con el mayor consumo per cápita de bebidas azucaradas en el mundo. En este grupo a pesar de tener un mercado pequeño comparativo encontramos a Ecuador, el décimo país de Latinoamérica con el mayor consumo de gaseosas.

Uno de los productos que ha ido desarrollándose dentro de este sector, es el de las bebidas de té. Si bien es cierto, el té tradicionalmente se lo consumía en Ecuador como una infusión caliente, a partir del año 2002, se lo empezó a utilizar frío, como una bebida refrescante. Finalmente, la idea de consumir té frío fue aceptada y hoy en día el té helado es una alternativa que

está presente en casi todo negocio de venta de bebidas y en los locales de comida.

Según un estudio de Euromonitor, el consumo de té frío en Ecuador es la categoría de mayor crecimiento, debido principalmente, a que los consumidores piensan que el producto es mejor para su salud en comparación al agua carbonatada o a los jugos. En el año 2013, el Ecuador tenía el mayor consumo per cápita de té frío en América Latina. (International, 2013)

Durante los últimos años han aparecido a nivel global, tendencias en consumir bebidas más saludables y evitar los efectos perjudiciales de las bebidas azucaradas; no sólo el conocido efecto de obesidad, sino el riesgo de desarrollar diabetes y enfermedades cardiovasculares.

Una segunda tendencia a considerar en esta industria es que durante los últimos años los consumidores están exigiendo mejor calidad en todas las bebidas que consumen, especialmente en utilizar productos naturales que contengan baja o ninguna cantidad de preservantes, químicos, ni azúcar. Por lo tanto, este es otro factor a considerar como tendencia en los consumidores de bebidas frías de té y que puede generar una valiosa oportunidad de negocio.

En su reporte de las 10 tendencias más importantes de los consumidores en el 2015, la compañía Euromonitor ubica en primer lugar a la tendencia de los consumidores denominada comprar conveniencia, que es básicamente la necesidad de tienen los consumidores de comprar productos o servicios que optimicen el uso de su tiempo (Alexander, 2015). Esto nos lleva a una tercera tendencia que está apareciendo entre los consumidores y que aplica al sector de bebidas, es la difusión de los productos denominados 'on-

the-go'. Estos productos se pueden llevar y comer a cualquier hora y en cualquier lugar. En el segmento de bebidas de té calientes no existen soluciones en este segmento; por lo que es un nicho de mercado que puede explotarse. Esta característica es muy importante por ejemplo en el segmento de bebidas de té calientes en las cuales el desarrollar productos con la facilidad de ser llevados y consumidos en cualquier parte puede generar una oportunidad de negocio importante.

El té en gotas que vamos a desarrollar, está enfocado a atender a los mercados tanto de bebidas frías como calientes y aprovecha las 3 tendencias de mercado que hemos mencionado lo que permitirá desarrollar una ventaja competitiva en esta industria.

Análisis Sectorial

El producto de bebida de té en gotas estará orientado al mercado de bebidas no alcohólicas, y dentro de este, específicamente a los segmentos de bebidas refrescantes denominadas té frío y al segmento de bebidas de té calientes. Como habíamos mencionado, ambos segmentos son muy diferentes, por lo que se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter específico para cada uno de ellos, para determinar la rentabilidad a largo plazo de esta industria.

Mercado de bebidas de té frías.

Rivalidad.- Dentro de la industria de las bebidas de té frías, existe una gran rivalidad interna, ya que existen muchos competidores fuertes y no existen costos de cambio importantes para los consumidores lo que no genera fidelidad a las marcas.

En este sector están participando grandes productores internacionales como:

- Coca Cola con Fuze Tea que es el líder en el mercado,
- Té Lipton a través de Pepsi;
- Nestea y
- Toni

Estas son empresas importantes, con una gran estructura y que pueden realizar campañas de marketing y competir en precios. Como resultado de esta rivalidad las expectativas de rentabilidad a largo plazo son pequeñas.

Amenaza de nuevos competidores.- Al ser un mercado que está en gran crecimiento se generan incentivos para el ingreso de nuevos competidores; sin embargo esto requiere de un gran capital y una lucha contra empresas internacionales ya establecidas, las cuales han establecido ya su marca. Por estas razones esta es una fuerza media con una expectativa de rentabilidad intermedia a largo plazo

Amenaza de Productos sustitutos.- Esta fuerza es muy fuerte, ya que los consumidores tienen gran facilidad para cambiarse a productos sustitutos como yogurt, leche, agua natural, agua mineral, bebidas energizantes y las mismas gaseosas. Esta fuerza, por tanto, también afecta negativamente a la rentabilidad a largo plazo.

Poder de los proveedores.- Al estar dividido el mercado en grandes empresas que ya tienen sus estructuras de suministro establecidas, no hay mayor poder de los proveedores para influir en el mismo. La expectativa de rentabilidad debido a esta fuerza es alta.

Poder de negociación de los consumidores.- En este segmento los consumidores están dispersos por lo que juntos no podrían influenciar en el mercado, sin embargo están bien informados y pueden averiguar las características de los productos por lo que pueden cambiarse muy fácilmente de marca sin ningún costo importante. Esto también presiona negativamente las expectativas de rentabilidad a largo plazo.

Para el caso de las bebidas de té frías por lo tanto, el análisis determina que existen 3 fuerzas que son contrarias a la rentabilidad a largo plazo del sector: la rivalidad intramercado, la amenaza de sustitutos y el poder de negociación de los consumidores. Por esta razón para poder obtener rentabilidad que supere el costo de oportunidad del capital, es necesario establecer una estrategia de diferenciación que permita establecer una ventaja competitiva. ([Anexo 1](#))

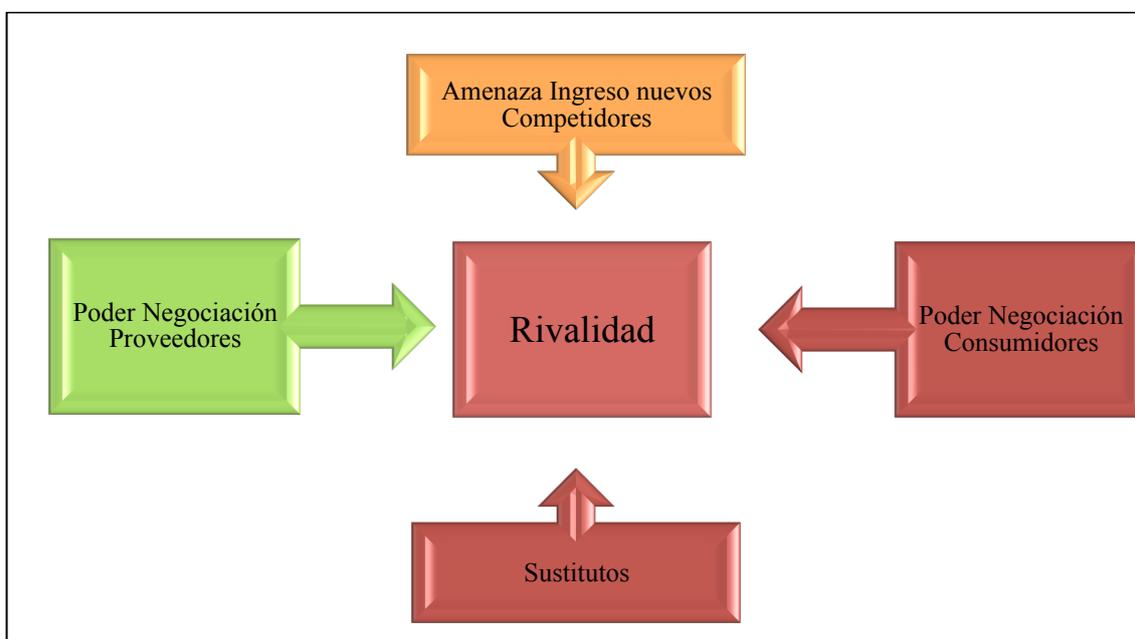


Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter, segmento Bebidas de Té Frías

Mercado de bebidas de té calientes

Rivalidad Intramercado.- Este segmento de la industria está creciendo de manera menos acelerada que el segmento de las bebidas de té frías; sin embargo la tendencia en el Ecuador por beber té caliente está en aumento. Hoy en día podemos ver cadenas nuevas de venta de té caliente con el mismo formato de las cafeterías, como es el caso de Tippytea Blends y Amatea Tea Shop. En este segmento, la rivalidad en percha de la presentación en cajitas con bolsitas llenas de diferentes hierbas o frutas deshidratadas es alta; se pueden encontrar un sin número de marcas tanto nacionales como importadas; siendo las importadas las que cuentan con mayor participación de mercado. Algunas de estas marcas importadas son reconocidas marcas inglesas como son Hornimans y Tiwinings; un participante importante en estos últimos años ha sido la marca ecuatoriana de exportación Nature's Heart con una línea variada de tés de hierbas y frutas deshidratadas.

Amenaza de nuevos competidores.- Debido a que no existe una gran variedad de productos y tampoco existe un líder totalmente posicionado, la entrada de nuevos competidores es alta; en consecuencia varias microempresas ecuatorianas han optado por entrar con nuevas marcas y con una participación de mercado sumamente pequeña.

Amenaza de Productos sustitutos.- En esta categoría existen varios sustitutos de gran peso para el consumidor ecuatoriano, como es el caso del café caliente y todas sus variaciones. También existen bebidas calientes como leche, chocolate caliente y vinos hervidos.

Poder de los proveedores.- Los proveedores tiene un bajo poder puesto que el Ecuador es un país de gran variedad de flora, entonces cualquier

agricultor puede abastecer de materia prima a empresas manufactureras de té. La calidad de la materia prima y bajos costos harán que los proveedores sean o no competitivos.

Poder de negociación de los consumidores.- Los consumidores están dispersos y no tienen una marca bien posicionada y de preferencia, por lo que no pueden influir en el mercado; sin embargo están bien informados, pueden investigar las características de los productos y pueden variar de preferencias drásticamente.

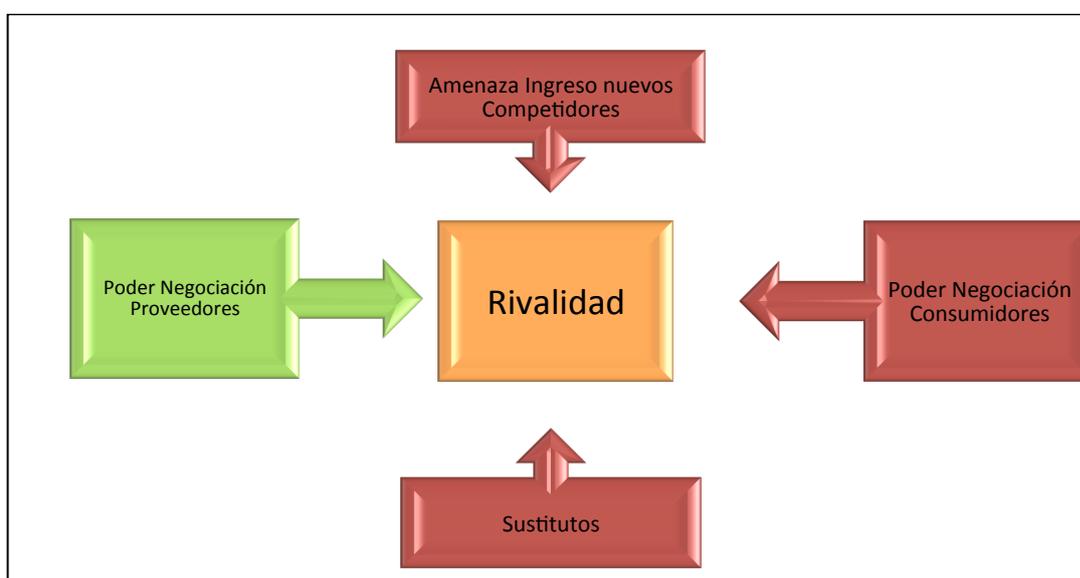


Figura 2: Fuerzas sectoriales de Porter, segmento Bebidas de Té Caliente

Análisis de la Competencia

A fin de determinar cómo están posicionadas estratégicamente las diferentes marcas de bebidas de té en nuestro mercado, realizamos una encuesta a 64 consumidores, acerca de sus preferencias al consumir bebidas de té. Inicialmente realizamos la pregunta: ¿Usted consume regularmente bebidas de té frías o calientes? Con esta pregunta nos enfocamos en aquellas

personas que consumen este tipo de bebidas y que por tanto son relevantes en el estudio. A continuación realizamos preguntas separadas para identificar las preferencias en cuanto a bebidas de té frías y a bebidas calientes: ¿Qué es importante para ti (características) al escoger una bebida de té fría/caliente? y luego ¿Qué marca de bebida de té fría/caliente te viene primero a la mente? Los resultados detallados de esta encuesta se muestran en el [Anexo 2](#).

Se encontró que los atributos preferidos por los consumidores, tanto en bebidas frías como en calientes, son el sabor y los ingredientes utilizados. Llama la atención que el precio del producto no aparezca entre las dos atributos más valorados, lo que indica que este producto es un bien básico cuyo precio está establecido por el mercado y se enmarcaría en un escenario de competencia perfecta.

Los dos atributos más relevantes que obtuvimos: tipo de ingredientes y sabor, son de cierta manera subjetivos y no pueden ser cuantificados directamente, por lo que consideramos necesario, para mejorar el estudio, realizar una ampliación a la encuesta a las mismas personas encuestadas originalmente.

Para poder cuantificar la variable ingredientes utilizados, consideramos que en este aspecto es muy importante si los ingredientes son naturales o artificiales y pedimos que valoren en este sentido a las marcas de bebidas más conocidas obtenidas en la primera encuesta: ¿Para las siguientes bebidas de té frío/caliente, como calificarías los tipos de ingredientes utilizados en su fabricación, entre más artificiales o naturales?

Para cuantificar el atributo del sabor, consideramos que actualmente los consumidores valoran que una bebida sea dulce, por lo que de la misma manera preguntamos: ¿Para las marcas de té frío/caliente siguientes, hemos encontrado que el nivel de dulce es valorado, como calificarías el nivel de dulce en las siguientes marcas? Los resultados detallados de esta extensión de la encuesta se muestran en el [Anexo 3](#).

Con los resultados de la encuesta y la extensión se obtiene el mapa estratégico de posicionamiento de las diferentes marcas existentes. Para el caso de las bebidas de té frío este mapa se lo representa en la [Figura 3](#). Los competidores existentes actualmente están posicionados con bebidas dulces y artificiales, por esta razón existe una oportunidad de posicionamiento estratégico en el segmento de bebidas naturales con bajo nivel de dulce; que es hacia donde están moviéndose las tendencias en los hábitos de consumo de este tipo de bebidas.

Mercado de bebidas de té frías

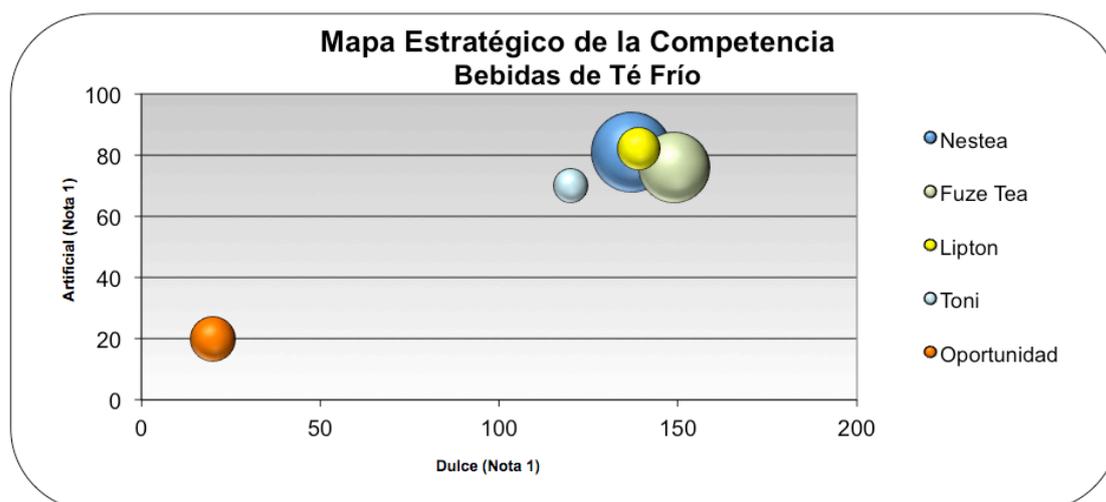


Figura 3: Mapa estratégico del Sector de Bebidas de Té Frías

Mercado de bebidas de té calientes

Para el caso de las bebidas de té calientes los resultados se muestran en la *Figura 4*. Los competidores, se han posicionado de igual manera, con bebidas de té naturales pero con una menor percepción del dulce y del sabor. Existe por lo tanto una oportunidad para posicionarse como una bebida natural con excelentes y variados sabores. Al igual que en el caso anterior, ambas variables: sabor e ingredientes, proporcionan importantes oportunidades para diferenciación y por lo tanto para definir un posicionamiento que permita obtener ventaja competitiva.

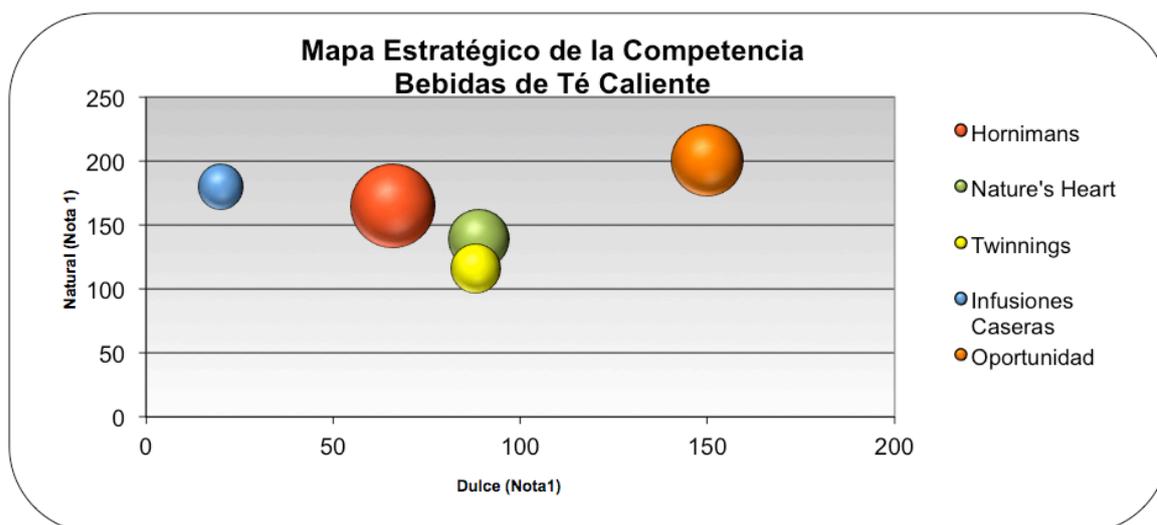


Figura 4: Mapa estratégico del Sector de Bebidas de Té Caliente

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El presente proyecto de creación de una empresa para comercializar té en gotas, fabricado en base a aceites esenciales, surge directamente por la necesidad personal, por prescripción médica, de consumir alimentos, bebidas saludables y sin azúcar; sin embargo, en el Ecuador se presentan problemas para satisfacer esta necesidad, especialmente cuando se trata de bebidas; ya que en el mercado hay poca disponibilidad de productos saludables y además hay dificultad de prepararlos o llevarlos con facilidad.

Como habíamos mencionado existe una tendencia mundial hacia el consumo de bebidas saludables no azucaradas, no solamente por necesidad médica; sino por la tendencia de la población a mantener una vida más saludable y evitar el desarrollo de enfermedades como la obesidad, la diabetes entre otras. Por este motivo existe una buena oportunidad para desarrollar un negocio en este segmento. Esto se pudo demostrar con los resultados de la encuesta, en la que se preguntó si consideran que es importante consumir bebidas saludable (naturales). El resultado fue que el 97% considera que es importante a muy importante consumir bebidas saludables, lo que confirma el hecho de que esta es una tendencia sustancial que va a marcar los hábitos de consumo en el futuro.

En la actualidad, las bebidas líderes en el mercado de té frío que se comercializan en el país como: Fuze Tea, Nestea o Lipton, son bebidas con alto porcentaje de azúcar refinada; por lo que es importante brindar a los

consumidores otra alternativa y de esta manera promover el uso de bebidas saludables que respondan a las nuevas tendencias de consumo.

Este envase de té en gotas es cómodo para llevar y de igual manera se prepara fácilmente, por lo que es ideal para aquellas personas que por su actividad, no tienen esta facilidad para llevar y preparar sus bebidas cuando lo requieran: como es el caso de estudiantes, trabajadores o ejecutivos. Esta característica de portabilidad es nueva en el mercado en consecuencia ofrece un nuevo segmento a explorar.

En resumen, el presente proyecto pretende crear una empresa que pueda satisfacer una necesidad de consumo no cubierta para un segmento creciente de la población. Este segmento es el de consumir bebidas de té saludables, ya sea frías o calientes, con características de buen sabor y que sean endulzadas de forma natural; que además sea fácil de llevar, para fomentar su consumo en cualquier lugar o circunstancia. Este será un producto bajo la marca “Hecho en Ecuador” y se espera en el futuro exportarlo, con lo cual se cumplen los objetivos del cambio de la matriz productiva.

Volumen del Negocio

Para calcular el volumen del negocio es necesario determinar en primer lugar el mercado potencial objetivo. Para ello se define que el producto va a ser comercializado inicialmente en Quito, a personas entre 20 y 60 años y va a ser desarrollado como un producto Premium, dirigido hacia los estratos socioeconómicos más altos.

El último Censo de Población y Vivienda se realizó en el Ecuador en el año 2010, por lo que estos resultados no están actualizados. Por ello,

utilizaremos las proyecciones que el mismo Instituto de Estadística y Censos (INEC) ha publicado oficialmente. Según el INEC en el año 2017 la población en el cantón Quito será de 2'644.145 habitantes. (Censos I. N.)

Además, se considerará el segmento de la población entre los 20 y los 60 años, ya que estos son los relevantes en términos de consumo. De acuerdo a las proyecciones del INEC para el año 2017, el total de la población entre los 20 y los 60 años será el 50,51% de la población total. (Censos I. N.)

Finalmente, se debe tomar en cuenta el segmento socioeconómico al cual se enfocará el producto. Para ello en la Figura 5 se muestra la estratificación del nivel socioeconómico de acuerdo al último estudio disponible realizado por el INEC. (Censos I. N., 2011)

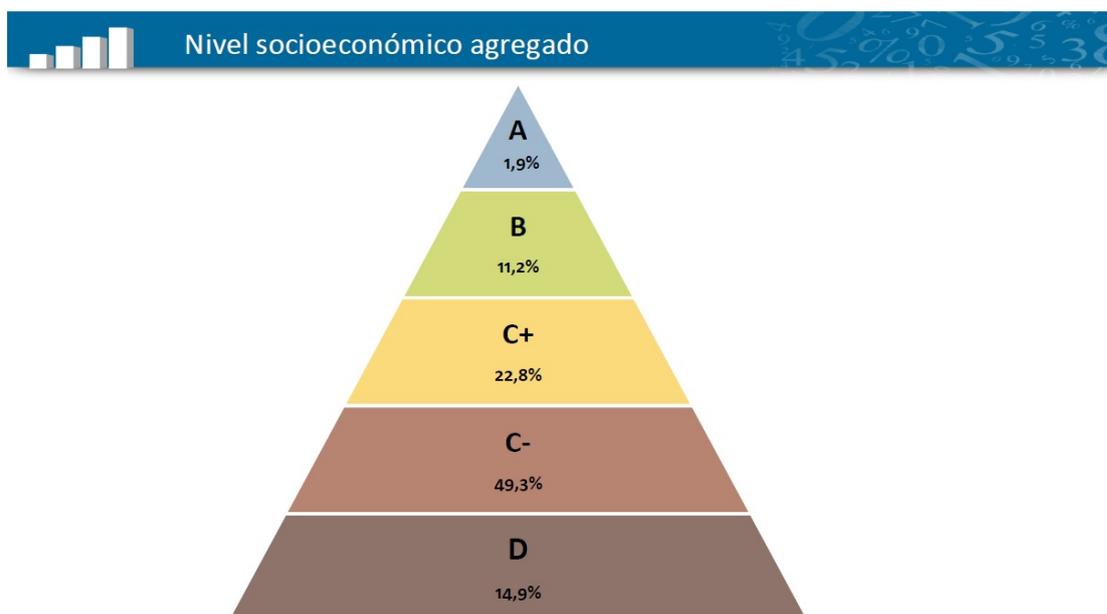


Figura 5: Estratificación del nivel socioeconómico Ecuador 2011

Se ha seleccionado los 3 niveles más altos, ya que consideramos que son los que tienen una mejor capacidad de compra. Seleccionando los 3

niveles: A, B y C+ se obtiene un porcentaje de población que pertenece a estos 3 niveles de 35,9%.

Para calcular el mercado potencial finalmente se considerará que cada posible comprador adquirirá un frasco al mes del producto (Se considera el producto en frascos de 30 ml con los cuales pueden preparar 30 a 40 porciones).

El cálculo del valor potencial del mercado será:

$$TM = N * CO * Q * F * P$$

Donde **TM** = Tamaño del mercado en dólares

N = Población total en la zona geográfica determinada

CO = Porcentaje de clientes objetivo en la población total, que en nuestro caso será el resultado de multiplicar el porcentaje de personas entre 20 a 60 años del total (50,51%), por el porcentaje de personas que pertenecen a los grupos de estratificación socioeconómica elegidos (35,9%), es decir el 18,13%

Q = Cantidad de productos que cada cliente compra al mes

F = Frecuencia de compra del producto al año

P = precio del producto en dólares.

Reemplazando los valores obtenemos:

$$TM = 2'644.145 * (18,13\%) * 1 * 12 * 9,99$$

$$TM = \$57'468.492 \text{ dólares}$$

Al ser un producto nuevo, en un mercado nuevo, se proyecta alcanzar una participación de mercado del 0.60%, por lo que el valor total del mercado será:

$$TM = 344.810 \text{ dólares}$$

Diseño de la investigación de mercado

Al realizar la investigación de mercado se definió que la información relevante que era necesario recolectar para determinar si existe un mercado lo suficientemente atractivo para la comercialización de té en gotas era la siguiente:

- Información demográfica de los posibles consumidores,
- La disposición a comprar el producto en estudio y
- Finalmente el nivel de disponibilidad a pagar por el mismo.

Para ello, utilizamos investigación cuantitativa a través de la realización de una encuesta, que es un método sencillo y preciso para obtener información. El detalle de la misma se encuentra en el [Anexo 4](#).

Utilizamos este tipo de investigación debido a que se trata de un producto nuevo y es necesario obtener una muestra de datos numéricos que se puedan generalizar al total de población. En el presente caso, los resultados obtenidos se pueden analizar y los resultados se los puede considerar como válidos para toda la población. No se considera necesario realizar al momento otro tipo de investigación.

Realización de la Investigación de Mercado.

Para realizar la entrevista se utilizó la aplicación de SurveyMonkey, mediante la cual se pueden generar formularios rápidamente. Una vez listo el formulario, se genera un link directo al cual se puede acceder directamente con cualquier navegador web. Este método permite que las respuestas sean anónimas y también permite que los resultados obtenidos sean más confiables que en una encuesta directa, en la que las personas no contestan con total transparencia.

El link de la encuesta fue enviado por correo electrónico a varios contactos y además se lo compartió en grupos de discusión de WhatsApp y también en Facebook. Se mantuvo abierto el link de la encuesta durante dos días con un monitoreo constante del número de respuestas.

Los resultados finalmente fueron tabulados y analizados. Consideramos que los resultados son objetivos y que en las condiciones en las que se hizo la encuesta, cualquier investigador obtendría las mismas conclusiones.

Resultados de la Investigación de Mercado

Se obtuvieron 107 respuestas en los dos días que estuvo abierta la encuesta y los resultados se encuentran descritos en el [Anexo 5](#).

En la pregunta 1, llama la atención que el 80% de las personas que respondieron la encuesta son mujeres. Si bien es cierto, puede haber un cierto sesgo al considerar que muchos de los correos electrónicos fueron enviados a mujeres, también es un indicador de que las personas que más pueden comprar este producto serían mujeres, porque son quienes más se cuidan,

tienden a consumir este tipo de bebidas y por lo tanto responden la encuesta. Esto es un tema a considerar cuando se realice en el futuro, las campañas de marketing. ([Anexo 6](#))

Las preguntas 1 hasta la 6 son datos demográficos que nos indican que se ha tomado una muestra representativa del segmento al cual está planificado enfocarse; que son personas entre 20 a 60 años que pertenecen a los 3 estratos socioeconómicos superiores. Los resultados obtenidos caracterizan a la muestra seleccionada y pueden generalizarse al resto de la población.

La pregunta 7 nos ratifica completamente que existe una tendencia de parte de las personas a consumir bebidas saludables. El 97% de los entrevistados responde que es importante el consumir este tipo de bebidas. Esto ratifica la tendencia y nos demuestra que puede existir una oportunidad de negocio en este segmento de mercado.

La pregunta 9 nos muestra que el producto que está diseñándose, tiene un alto potencial de aceptación. El 70% de los potenciales consumidores estarían dispuestos a comprarlo, de modo que ratifica aún más el hecho de que existe esta oportunidad de mercado.

Las preguntas 8 y 10 nos permiten confirmar que los estimados de volumen y precio del producto son válidos. Con estos resultados confirmamos un promedio de consumo potencial de 1 frasco al mes, que coincide con los cálculos realizados para determinar el mercado total.

Finalmente, en cuanto al precio sugerido, aunque la mayor parte de los potenciales consumidores mencionan que están dispuestos a pagar un precio bajo de hasta USD \$9,99 dólares, esto debe ser validado cuando se realicen

las pruebas de producto y se pueda demostrar las ventajas que tiene este producto, para que pueda ser posicionado como un producto Premium; con lo cual el precio que los consumidores están dispuestos a pagar podría ser mayor.

Con todos estos datos se confirma que las estimaciones utilizadas para el cálculo del mercado total potencial son correctas; por esta razón existe de forma tentativa un mercado potencial atractivo para comercializar el té en gotas, como un producto nuevo, que soluciona necesidades insatisfechas del mercado y que puede posicionarse como un producto Premium para los segmentos más altos de la población.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia genérica

El objetivo del presente estudio es crear una empresa que fabrique y comercialice té en gotas en base a aceites esenciales, y su proposición de valor única es: “La mejor bebida, en cualquier momento refrescante y natural”.

Del análisis sectorial que se realizó anteriormente, se determinó que las fuerzas sectoriales que afectan en mayor medida a la rentabilidad a largo plazo en este sector, son la rivalidad, el poder de los consumidores y la amenaza de sustitutos, tanto para bebidas de té frías como calientes. A fin de contrarrestar estas fuerzas sectoriales y lograr que la empresa que formamos pueda alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, se ha definido que lo más adecuado es utilizar la estrategia genérica de diferenciación. Adicionalmente del estudio del mercado objetivo se ha decidido que lo más conveniente es en enfoque, tal vez no en un nicho específico, pero si al menos en un segmento específico de consumidores que llevan un estilo de vida activo y que por lo tanto son quienes valoran el producto a producir y comercializar.

Es necesario aprovechar la tendencia mundial en los hábitos de consumo por las bebidas naturales y saludables, sin azúcar, y desarrollar un producto que tenga estos atributos y que cumpla las expectativas de los consumidores de este segmento, permitiendo alcanzar la diferenciación buscada en el mercado.

En el análisis de mercado se determinó que los atributos que más valoran los potenciales consumidores, son precisamente el sabor, el ser productos naturales y saludables y como un nuevo atributo importante, la portabilidad que genera facilidad para prepararlos en cualquier sitio. El té en gotas en base a aceites esenciales que será comercializado, al ser un producto nuevo, que tiene todas estas características, permite lograr la diferenciación que será valorada por los consumidores y permitirá alcanzar la ventaja competitiva buscada

Posicionamiento estratégico

En el análisis de las fuerzas sectoriales en el mercado relevante para este producto, se determinó que las fuerzas sectoriales que se oponen a mantener una rentabilidad promedio en el largo plazo, tanto para bebidas de té frío como calientes, son principalmente la rivalidad existente y el poder de los consumidores.

No se puede pensar en competir directamente con las grandes transnacionales que pueden invertir gran cantidad de dinero en publicidad como Coca Cola, que es líder en el mercado de bebidas de té frías con su producto Fuze Tea, o como Hornimans en el segmento de bebidas calientes, pero se puede contrarrestar las fuerzas sectoriales opuestas, a través de la diferenciación y además, desarrollando recursos y capacidades distintivas que permitan alcanzar una ventaja competitiva en el mercado. Para determinar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva, se realizó un análisis FODA de la empresa que comercializará este nuevo producto, el cual se muestra en la *Figura 6*. Adicionalmente se muestra mayor detalle en el [Anexo 7](#).



Figura 6: Análisis FODA, Bebida de Té en Gotas

Se determinó en la investigación de mercado, que los atributos que más valoran los consumidores en este segmento son: que el producto tenga un buen sabor, que sean productos naturales y que no tengan azúcar. Los productos de té en gotas cumplen estas características, lo que garantiza que puedan ser valorados por los consumidores y alcanzar la diferenciación. Para conseguirlo, se fabricarán varios sabores de té, tanto fríos como calientes, y la elección se la hará en base a paneles de degustaciones o con grupos de especialistas para encontrar el sabor que más impacto produzca.

La planta de producción se ubicará en el sector de Yaruquí, cerca de los centros de producción, lo que permitirá obtener rápidamente materia prima de alta calidad. Además al ser un producto fabricado localmente, se aprovechará también el uso de la marca “Hecho en Ecuador”, apoyando así al desarrollo de la industria ecuatoriana y fomentando el cambio de la matriz productiva.

Es importante también mencionar que la característica del té en gotas de poder llevarlo fácilmente y poder prepararlo en cualquier sitio, crea valor para el consumidor, especialmente para las personas del segmento de profesionales con un estilo de vida activo que pueden valorar este atributo. Un producto nuevo, con estas características, puede diferenciarse aún más en el mercado y así aumentar la disposición de pago del consumidor y generando un impacto positivo en la tendencia de rentabilidad.

Para desarrollar este producto nuevo en el mercado, se desarrollarán alianzas con proveedores de materia prima de alta calidad, que tengan procesos de producción sustentables. Esto permitirá fortalecer el conocimiento en la cadena de valor y permitirá posicionar la marca como un producto único, natural, hecho en Ecuador y que posee atributos de diferenciación que aumentan la disposición de pago de los consumidores. Este conocimiento y posicionamiento de marca, permitirá contrarrestar la amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Una de las ventajas del uso de aceites esenciales y del conocimiento adquirido, es la posibilidad de desarrollar con facilidad nuevos sabores. En el caso de que los competidores intenten imitar nuestros productos, tenemos el conocimiento para desarrollar con facilidad nuevos sabores que permitan mantener la posición de fabricar productos únicos y mantener la marca posicionada como una empresa innovadora.

Recursos y Capacidades Distintivas.

Es de suma importancia contar con los recursos y capacidades distintivas para superar a la competencia y tener ventaja competitiva. Los recursos distintivos son los activos de la empresa, cuya explotación permite alcanzar esta ventaja, mientras que las capacidades distintivas son aquellas actividades capaces de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización (Hitt, 2009). Al contar con estos factores diferenciadores, el negocio tiene mayores posibilidades de atraer a un segmento de mercado interesante, que busca esas características en un producto.

Es por esta razón, que se considera un recurso distintivo a la variedad de aceites esenciales que se pueden producir en base a materias primas de buena calidad que son relativamente fáciles de conseguir en nuestro país y a buen precio. Para realizarlo, el suministro de los aceites esenciales que es la materia prima fundamental, será a través del contacto directo con el productor, desarrollando acuerdos a largo plazo que permitan contar con un suministro confiable de materia prima de calidad.

Otro recurso distintivo de la empresa será la de aprovechar la geografía del Ecuador y las bondades climáticas para producir una gran variedad de materia prima como son plantas medicinales y hojas, que proporcionen una gran variedad de sabores naturales y al mismo tiempo un aceite esencial de alta calidad. Gracias al clima ecuatorial que es bastante estable durante todo el año, no existirá desabastecimiento de materias primas para la producción.

Una capacidad distintiva fundamental que tendrá esta empresa, es el conocimiento y know-how de todo el proceso de extracción; ya que como parte de la directiva inicial, contamos con la experiencia de una ingeniera química-industrial con 30 años de experiencia en procesos y líneas de producción y que fácilmente puede iniciar el proceso de fabricación de aceites esenciales para la fabricación del té.

Adicionalmente, se contará con la participación en la dirección de la empresa, de una empresaria con 10 años de experiencia en consumo masivo, estrategia y negociación.

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

En base a la cadena de valor y siendo la empresa para comercializar té en gotas una empresa de producción y comercialización, es conveniente adoptar una estructura organizativa de tipo funcional. En la *Figura 5* se muestra el organigrama sugerido, en el cual se muestran con línea discontinua, los departamentos que en la etapa inicial de la empresa serán subcontratados con proveedores externos.

Está contemplado que el rol de Gerente General sea asumido por uno de los autores de este trabajo, quién tuvo la visión de este negocio y con su estilo de vida, representa completamente al consumidor objetivo que se busca. Tiene además una larga experiencia en administración y marketing lo que genera una capacidad distintiva para la empresa.

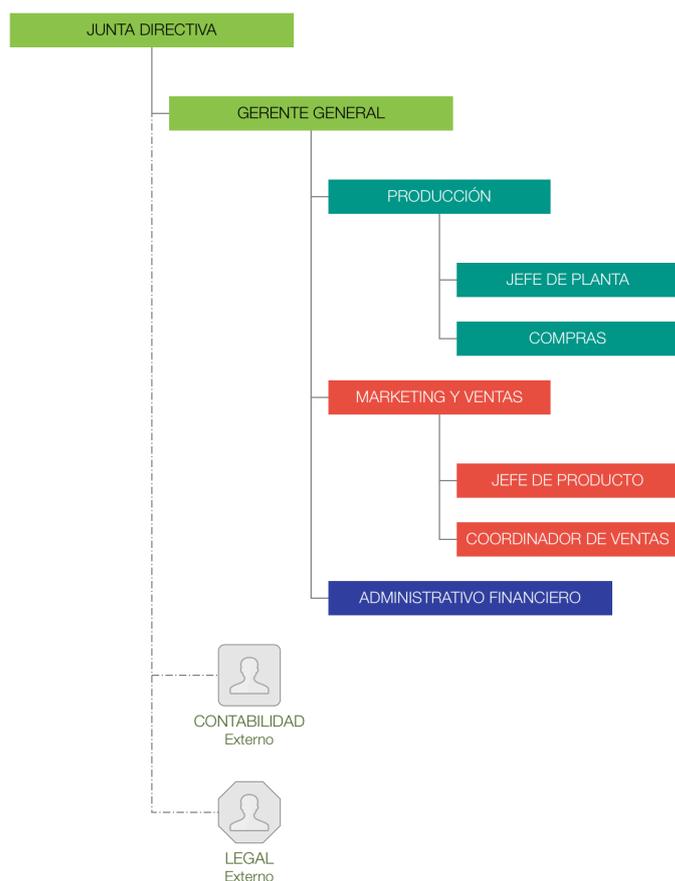


Figura 7: Organigrama Funcional de la empresa de Bebida de Té en Gotas

Este organigrama está dividido en 3 departamentos esenciales: Producción, Marketing/Ventas y Administrativo Financiero. Se escogió un diseño funcional ya que es conveniente cuando la organización es pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que informa a un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes bien establecidos y definidos. (Pérez, 2007)

Este tipo de estructura al favorecer la comunicación interna, es útil para poder optimizar y dirigir la mayoría de los recursos al área de producción, porque es de vital importancia la calidad del producto y tener constantemente el desarrollo de sabores novedosos y llamativos.

Es imprescindible contar con el grupo de trabajo necesario y específico para cada puesto de trabajo. A continuación en el [Anexo 8](#) se detalla la definición de cada puesto; tomando en cuenta también el perfil y la función principal cada uno de los cargos que existirán en la empresa. La experiencia, capacidades y conocimiento específico de cada candidato deben ser eficazmente analizadas; debido a que al ser un emprendimiento, los recursos son limitados y se deben optimizar al máximo.

Finalmente en el [Anexo 9](#) se muestran los Currículos Vitae Ejecutivos de la Gerente General y de la Gerente de Operaciones cuyo conocimiento y competencias específicas son una capacidad distintiva que permitirá el éxito en la comercialización de este producto.

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

A fin de posicionar un producto nuevo en el mercado, té en gotas se comercializará como un producto natural, fabricado con ingredientes de alta calidad. Se suministrará en frascos de 30 mL. Que rinde entre 30 a 40 porciones a un precio de USD 9,99. Se comercializará en establecimientos de productos naturales y se promocionará a través de puntos de degustación, ferias y eventos de productos alimenticios. Se dará especial énfasis a su difusión en una página web y en redes sociales, creando una red de consumidores que lo promuevan, para ese grupo de consumidores selectos que viven un estilo de vida intenso pero saludable.

Estrategia de Precios

Para poder determinar el precio de introducción del Té en Gotas se debe tomar en cuenta tanto los costos de producción, así como los costos de comercialización que permitan obtener una rentabilidad que haga sostenible el negocio. Sin embargo también se debe tomar en cuenta que la estrategia genérica para este producto, es la de diferenciación, suministrando un producto Premium con los atributos requeridos, que aumenten la disposición a pagar de los consumidores. Durante la investigación de mercado cuantitativa se encontró que los consumidores valoran las características de sabor, calidad y el ser productos naturales y saludables; por encima del precio, lo que confirma que el mercado va a valorar este producto.

Por estas razones, se ha definido utilizar como estrategia de precio para la introducción del producto, un precio “medio”. Una vez que el producto se conozca y sea reconocido en el mercado se puede considerar la posibilidad de elevar el precio.

Adicionalmente, se trata de un producto de alta calidad ya que utiliza materias primas naturales y seleccionadas. La *Figura 8* muestra la Matriz precio - calidad de Kotler donde se resalta el cuadrante seleccionado en el cual se ubica el producto a desarrollar y comercializar.

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad	Alta	Premium	High Value 	Superb Value
	Media	Over charging	Average	Good Value
	Baja	Rip-off	False Economy	Economy

Figura 8: Matriz Precio - Calidad de Kotler

Finalmente para fijar cuantitativamente el precio de venta de este producto, es necesario considerar algunos factores relevantes:

- Precio del envase de vidrio, ya que los aceites esenciales no pueden ser almacenados en envases plásticos
- Materia prima (aceites esenciales 100% naturales)
- Costos de producción fijos, por la inversión inicial requerida
- Punto de equilibrio
- Precios de la competencia

Recientemente se empezó a comercializar en el país el producto “Flavor Drops”, el cual podría ser comparable al producto que se comercializará pero se trata de un saborizante artificial, comercializado en envase plástico con un precio de venta de USD 3,95. Un envase de 60 ml proporciona apenas 4 porciones. No es dosificado en gotas sino en “chorro”.



Figura 9: Flavor Drops, producto competencia

En el mercado también existen concentrados de estevia en gotas que se comercializan en diferentes presentaciones. La estevia se la utiliza como endulzante, no es competencia o sustituto directo, pero es una esencia natural, lo que da una idea de que el mercado está dispuesto a pagar precios más altos por un producto en gotas de calidad que se añade a una bebida. El precio de venta de estevia en un gotero de 40 ml es aproximadamente USD 12.00.



Figura 10: Estevia, producto en gotas existente en el mercado

Para el lanzamiento al mercado se utilizará un envase de 30 mL que puede suministrar aproximadamente 600 gotas, por lo que con un promedio de 15 gotas por porción, rendirá aproximadamente 40 porciones y con el precio al consumidor de USD 9,99.

Producto

Este producto se caracteriza por su alta calidad y atributos especiales que lo hacen atractivo para el consumidor. Al ser un producto de calidad, es muy importante su presentación, por lo que se lo envasará en botellas de vidrio azul de 30 mL con gotero. El vidrio además de ser requerido, porque el producto contiene materias primas que no se pueden usar con envases plásticos, es más elegante y con un buen diseño llamativo, proyecta una imagen de calidad.



Figura 11: Presentación del Producto (envase)

Una de las características más importantes de este producto, es que al ser fabricado en base a aceites esenciales, es completamente natural y no

contiene saborizantes o colorantes artificiales. La formulación al contener aceites esenciales mantiene las propiedades curativas de las plantas con las que han sido elaboradas, de manera que será apreciado por los consumidores que buscan sensación de descanso y tranquilidad, que viven el estilo de vida al cual se está enfocando el producto.

Este producto tiene otras características importantes, una de ellas es su portabilidad. Este producto se lo puede llevar en la cartera, en la mochila para los estudiantes, o tenerlo en la oficina; de esta manera, el consumidor tiene la posibilidad de prepararse una bebida de té en cualquier momento de su día. Puede usar una botella de agua fría y poner varias gotas al gusto y tener una bebida refrescante; del mismo modo puede calentar una tasa de agua, poner gotas al gusto y prepararse una agua aromática en cualquier lugar que se encuentre.

Finalmente, otra característica distintiva será que este producto se comercializará con una variedad de sabores que darán al consumidor una variedad de opciones para degustar.

“Natural Drops” es el nombre comercial seleccionado para este producto ya que resalta uno de los atributos más importantes que se quiere mostrar. Es un té en gotas natural para mezclar con agua fría o caliente; es una esencia de aromáticas listas para preparar. Ideal para esos momentos difíciles en la oficina, en la universidad, o para compartir junto a una cálida conversación en la tarde.

Plaza

Al ser un producto Premium, éste no se comercializará inicialmente en las cadenas tradicionales, ni se perchará en autoservicios, ni puntos de venta, en el que el producto se exhiba solo. El objetivo es crear una experiencia para el cliente y que la viva; por lo que como estrategia se tomó la decisión de comercializarlo principalmente en ferias de alimentos, mercados de productos naturistas u orgánicos, restaurantes asociados, eventos como bazares, etc. El objetivo es llegar al cliente con las características del producto, establecer una comunicación que permita al cliente conocer la historia detrás del producto, el proceso de elaboración que garantiza su calidad, las ventajas de consumirlo y finalmente que pueda sentir la experiencia degustándolo.

Para realizar esos eventos se trabajará con personal de apoyo temporal con experiencia en degustaciones, quienes acompañarán al personal propio. No se contempla tener personas dedicadas para ventas a tiempo completo durante el primer año.

Promoción

Acorde a una estrategia de penetración, al principio se realizarán varias degustaciones gratuitas en las diferentes plazas anteriormente mencionadas; de esta manera los nuevos consumidores podrán degustar los diferentes sabores que se tendrá en el portafolio de productos.

Se buscará establecer alianzas estratégicas con productores de estevia a quienes les interese promocionar sus endulzantes con este producto.

Como una acción de mercadeo para introducir el producto, se comercializarán paquetes de 3 sabores con un precio especial de lanzamiento, de modo que los consumidores podrán conocer mejor los diferentes productos y encontrar la mejor combinación para su gusto.

Finalmente, como parte de esta estrategia, el rol fundamental es el desarrollo de una página web y la promoción del producto a través de redes sociales, utilizando imágenes de impacto que inviten al consumidor a la acción, a probar la experiencia. También se contempla implementar un blog para hablar sobre las propiedades nutricionales o medicinales de los componentes utilizados como materia prima. A través de este blog se busca crear una comunidad de seguidores que compartan la experiencia de consumir este producto.

Plan de Ventas

En el [capítulo 2](#) se definió de acuerdo al estudio de mercado, que el mercado potencial objetivo podría ser de alrededor de 2.500 personas de consumo recurrente. Una vez alcanzada esta población objetivo, las ventas crecerán en base a la tendencia de crecimiento de consumo estimada de este producto.

Durante los primeros 3 meses se lanzará el empaque promocional de 3 sabores en un paquete a un precio reducido de USD 20,00. Con esta información y con el detalle de los costos de producción y los gastos de operación se planifica un plan de ventas normal en el primer año de operación como se muestra en la [Tabla 1](#). Adicionalmente en el [Anexo 10](#) se muestra el detalle en base a 3 escenarios: optimista, normal y pesimista.

PROYECCIÓN DE VENTAS NATURAL TEA													
NORMAL													
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes10	Mes11	Mes 12	Anual
Unidades vendidas	600	1200	1800	800	1000	1200	1400	1600	1800	2000	2200	2500	18100
Total Ventas	4000	8000	12000	7992	9990	11988	13986	15984	17982	19980	21978	24975	168855
Total Cost of Sales	2208	4415	6623	2944	3680	4415	5151	5887	6623	7359	8095	9199	66599
Margen Bruto	1792	3585	5377	5048	6310	7573	8835	10097	11359	12621	13883	15776	102256
Gastos	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	123677
Utilidad Neta	-8514	-6722	-4930	-5258	-3996	-2734	-1472	-210	1052	2315	3577	5470	-21422

Tabla 1: Proyección de Ventas - Año 1

Si bien es cierto al inicio se tendrá una pérdida temporal, pero a medida que aumenten los consumidores recurrentes y el producto se vaya conociendo, el margen irá mejorando. El punto de equilibrio con los gastos planificados es de 1612 unidades vendidas, valor que se alcanzará alrededor del octavo mes de operación. Posteriormente la rentabilidad seguirá creciendo de forma que el resultado acumulado del año sea negativo alrededor del 14% del volumen de ventas. El plan pesimista contempla menos del 10% en ventas y la necesidad de mantener la promoción de introducción durante 4 meses hasta que se posicione el producto. El escenario optimista implica un 10% más de ventas y únicamente un mes de promoción, lo que supone que el producto se da a conocer rápidamente. Si bien es cierto, la utilidad acumulada en los 3 escenarios es negativa, pero se ha superado el punto de equilibrio de ventas recurrentes por lo que se garantiza la rentabilidad en el futuro. El plan de negocios diseñado es por lo tanto perfectamente viable por lo que existe una oportunidad de negocio que se puede concretar.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS FINANCIERO

Supuestos Generales

El análisis financiero de la empresa “Natural Drops” se realizó en un plan a 5 años, tomando en cuenta las siguientes premisas:

De acuerdo a una proyección del Fondo Monetario Internacional, el crecimiento del índice de Precios al Consumidor será del 0,7% promedio de los próximos 5 años. (Fondo Monetario Internacional, 2017). Los porcentajes de crecimiento de este índice para cada año, se utilizaron para determinar el crecimiento de los costos de materias primas, gastos generales y precio de venta.

La estimación del volumen de ventas se hizo de forma que durante el primer año de introducción del producto, el número de unidades vendidas crezca hasta alcanzar el valor de participación de mercado objetivo que detallamos en el [capítulo 2](#). A partir del segundo año se consideró el crecimiento de las ventas en base al índice de crecimiento estimado del consumo. Según el último reporte de Euromonitor Internacional, el crecimiento en el consumo de bebidas de té, estimado para el Ecuador para los próximos 5 años va desde 5,8% en el 2017 hasta 8,3% en el 2021. Estos índices de

crecimiento anuales se utilizaron para proyectar el crecimiento de ventas a partir del segundo año. (Euromonitor Internacional, 2017)

Los costos de producción se incrementarán según la estimación de crecimiento del Índice de Precios al Consumidor durante los 5 años. Se espera que al final del período de 5 años se pueda integrar verticalmente la destilación y producción de los aceites esenciales, con lo cual se podrá alcanzar economías de escala que permitan disminuir los costos de las materias primas y así mejorar la rentabilidad.

Todo el plan financiero se realizó cumpliendo las normativas legales vigentes en el país, con una tasa impositiva del 22% para las sociedades. Se observaron adicionalmente todas las sugerencias emitidas por el SRI relacionadas con normas de registro contable.

Estructura de Capital y Financiamiento

La decisión de la estructura de capital que una empresa debe tener, debe ser tal, que maximice el valor de la empresa y así mismo que proporcione el mayor valor para los accionistas. En un mundo con impuestos corporativos, el valor de una empresa es una función creciente del apalancamiento lo que implicaría que las empresas deben tener una estructura de capital compuesta casi totalmente por deuda. A mayor nivel de endeudamiento el valor de la tasa de descuento WACC es menor.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta también el riesgo que lleva la operación de una empresa para los accionistas; por lo que no es conveniente tener un alto porcentaje de deuda, sino más bien se recomienda en las etapas de inicio de una empresa, utilizar capital propio. En el presente proyecto se

utilizará una estructura de capital compuesta por un 80% de capital propio y por un 20% de deuda a largo plazo. Esta relación deuda/capital mantiene el riesgo dentro de los parámetros aceptados por los accionistas y mantiene también la ventaja del apalancamiento.

La inversión inicial requerida es de \$ 82.383,49, la misma que está compuesta por los gastos de constitución de la compañía, el inventario inicial requerido, los costos de adquisición de propiedad, planta y equipo y el capital de trabajo necesario para garantizar al menos 3 meses iniciales de la operación comercial. El detalle de esta inversión inicial se muestra en el [Anexo 11](#).

El 80% de esta inversión inicial será financiado con aportes de capital de los dos accionistas autores de este plan y el 20% se financiará con un crédito de la Corporación Financiera Nacional a 10 años plazo con un interés del 17% anual. El [Anexo 12](#) muestra la tabla de amortización del crédito durante los primeros 5 años.

Estados Financieros Proyectados

Se realizó la proyección de los Estados Financieros durante 5 años, para lo cual se consideraron los siguientes puntos:

- La política de inventario es tener disponible el 10% de los requerimientos de materia prima como inventario de seguridad.
- La depreciación de activos se realizó de acuerdo a los lineamientos del Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno que indica períodos de depreciación de 10 años para maquinaria o equipos y 3 años para

computadores. De acuerdo a la normativa vigente además se amortizó los gastos de inversión inicial en un período de 10 años.

- La política de cuentas por cobrar es de 30 días y la de cuentas por pagar es realizar las compras a inicios de mes y el pago a fin de mes de forma que no se arrastren obligaciones de pago a proveedores mensualmente. Por este motivo la cuenta de pasivos corrientes del balance general no registra saldo el primer año.
- La planta estará ubicada en el sector de Yaruquí donde se rentará un galpón de 250 m²; este galpón debe contar con servicios de agua potable, luz, teléfono e internet. Es sumamente importante adecuar las instalaciones del lugar para cumplir las normas sanitarias para la fabricación de alimentos; especialmente pisos con material lavable como pintura acrílica de alto tráfico o mejor aún piso de cerámica. También es muy importante mantener la materia prima en un lugar fresco, con buena ventilación y lejos del sol; ya que esta puede dañarse con los rayos del sol o excesivo calor.
- Se realiza un gasto muy importante y continuo en publicidad y marketing a fin de garantizar el crecimiento esperado de las ventas; presencia en ferias con material POP, banners, degustadoras.
- Durante los primeros 5 años no se realizará reparto de dividendos a los accionistas, con el fin de conseguir el capital necesario para realizar al inicio del sexto año, inversiones que potencien un crecimiento importante de la rentabilidad.

El Balance General y el Estado de Resultados proyectados se muestran en el [Anexo 13](#). Así mismo en el [Anexo 14](#) se muestra un detalle de los principales índices o razones financieras durante los 5 años, las cuales muestran la evolución favorable del negocio.

Flujo de Efectivo Proyectado

El [Anexo 15](#) muestra el Estado de Flujos de Efectivo proyectado durante los 5 años de operación inicial de la empresa. Este estado financiero es muy importante ya que en base a los flujos de efectivo anuales se calcularán los valores de VAN y TIR que nos permitirán determinar la viabilidad del proyecto.

Análisis de punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio nos indica las ventas necesarias para alcanzar el punto de equilibrio en el cual se cubran los costos fijos. Como se muestra en el [Anexo 16](#) el valor alcanzado es de 19847 unidades las cuales en conjunto se las alcanza en el segundo año. Si se hace el análisis mensual, la cantidad requerida es de 1612 unidades las cuales se las alcanza en el mes 8 del primer año. Esto indica que el modelo de negocio propuesto es perfectamente viable ya que se puede alcanzar el punto de equilibrio, y por lo tanto generar utilidad, a partir del primer año de operaciones.

Además del punto de equilibrio contable se calcula el punto de equilibrio financiero que indica la cantidad de ventas requeridas para alcanzar un VAN de 0 y de esta manera se considera el costo de oportunidad de la inversión inicial. En el presente plan, el punto de equilibrio financiero es de 25.235 unidades, las cuales se alcanzan en el segundo año; lo que da una idea de la viabilidad de

este proyecto no solo desde el punto de vista de la utilidad sino del valor presente neto (Ross, 2012).

TIR y VAN

Como indicadores de rentabilidad se usaron la TIR y el VAN que son dos indicadores comunes para el análisis de la viabilidad de proyectos. El VAN se calcula con el flujo de efectivo por los 5 años descontados a la tasa WACC. Para calcular el WACC se tiene las proporciones de capital y deuda, la tasa impositiva y el costo de deuda.

El costo del capital accionario se calculó con el modelo de CAPM . Para ello se utilizó el valor de 7.81% como la tasa libre de riesgo, tomando en cuenta la tasa de los bonos del Estado emitidos por Ministerio de Finanzas entre Ene-Dic 2016 en las Bolsas de Valores de Quito y Guayaquil. El valor de Beta (β) de la industria de bebidas de Té en el Ecuador de 0.93 se lo obtuvo a través de valores de β de industrias similares obtenidos en la página de Damodaran. El Riesgo País se obtuvo de los reportes del Banco Central del Ecuador y cuyo valor a junio de 2017 era de 689.00. Finalmente la tasa de impuestos para el Ecuador para empresas es del 22%. El [Anexo 17](#) muestra el cálculo del costo de capital accionario utilizando el método CAPM y el cálculo del WACC.

Con estos valores se obtuvo finalmente:

VAN	246,205.51
TIR	89%

Tabla 2: Valores de VAN y TIR

Estos resultados demuestran que este proyecto es viable al tener un VAN positivo y una tasa TIR que es mayor que la tasa de descuento.

Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad utilizando las 3 variables que consideramos más importantes: número de unidades vendidas, precio de venta y costo de las materias primas ([Anexo 18](#)). Se simuló la variación de estas variables un 10% sobre y bajo su nivel estimado óptimo y registrando el valor alcanzado de VAN y TIR del proyecto. El resultado obtenido indica que la variable más sensible es el precio de venta; por lo que la estrategia de la empresa debe orientarse a mantener la imagen de un producto Premium y sólo así los clientes estén dispuestos a pagar más. Este precio se estimó en base al estudio de mercado realizado es muy importante mantenerlo.

En el plan financiero se consideró justamente por este motivo, la necesidad de contar con un presupuesto alto y constante para realizar actividades de publicidad y marketing para garantizar que el producto tenga la aceptación planificada y que se posicione como el producto Premium, con un costo de venta superior en un nivel alto.

Adicionalmente, se realizó un pronóstico de escenarios, en el cual se analizó la variación de variables de forma simultánea en un entorno económico desfavorable y optimista. El escenario pesimista comprometería la viabilidad

del proyecto al tener un VAN negativo por lo que hay tomar las acciones preventivas para evitar este escenario.

BIBLIOGRAFÍA

- Alexander, D. K. (2015). *Euromonitor Internacional*. From Top 10 Global Consumer trends for 2015:
http://go.euromonitor.com/rs/euromonitorinternational/images/WP-TP10CT15_EMI.pdf
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. From Banco Central del Ecuador, Estadísticas:
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- Censos, I. N. (2011 йил diciembre). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Censos, I. N. (n.d.). *Proyecciones Poblacionales*. From
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Euromonitor Internacional. (2017). *Passport Tea in Ecuador*.
- Fondo Monetario Internacional. (2017). *Informe proyecciones FMI*.
- (2009). Por definir. In I. a. Hitt, *Por definir*.
- INEC. (Agosto de 2013). *Estadísticas Sociales*. From Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- International, E. (2013). *Top 5 Beverage Trends by Country in North and South America*. From <http://go.euromonitor.com/top-five-beverage-trends-by-country-in-north-and-south-america.html>

Pérez, D. M. (2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. From

http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.html

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.

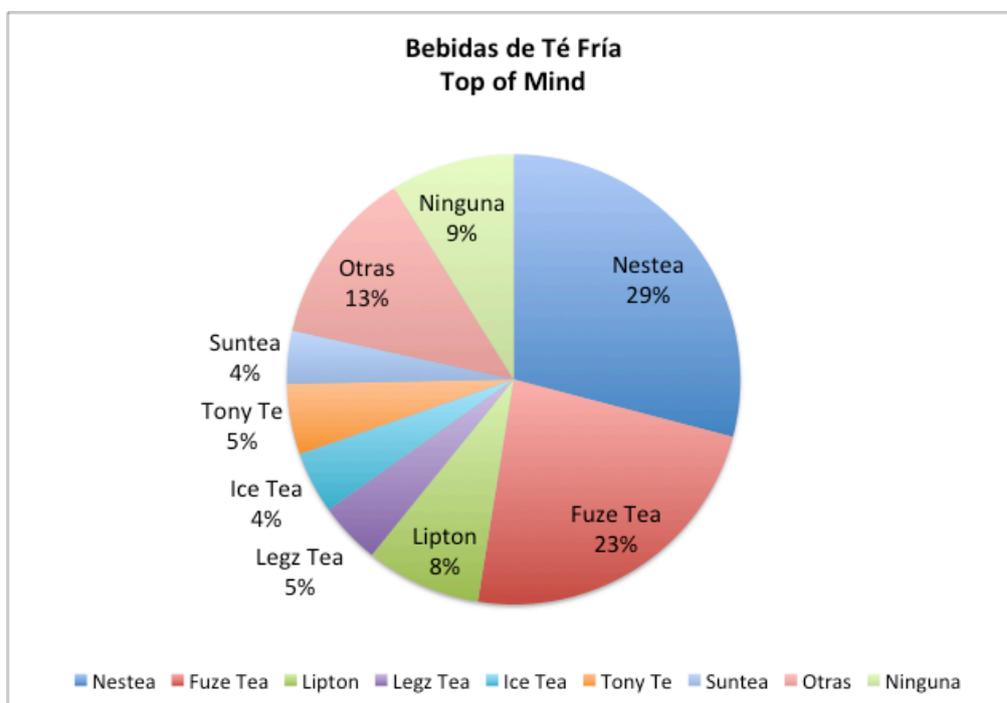
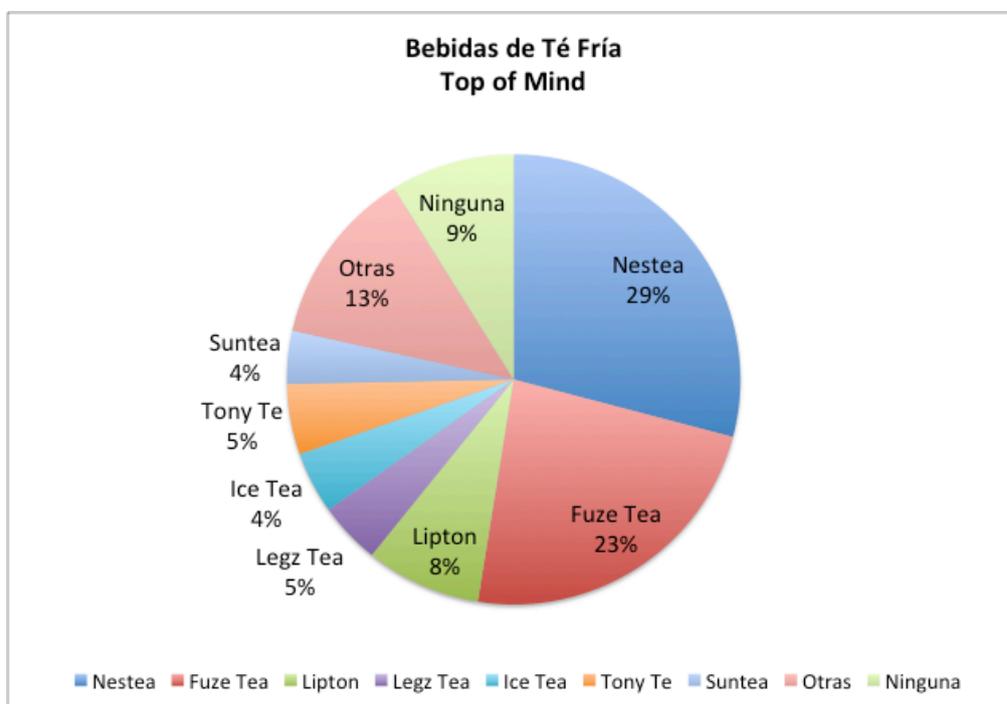
República, V. d. (2015 йил marzo). *Estrategia Nacional para el cambio de la*

Matriz Productiva. From <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/ENCMPweb.pdf>

Ross, S. (2012). *Finanzas Corporativas* (novena ed.). Mexico: McGraw Hill.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter Bebidas de Té Caliente			
Fuerzas Verticales		Nivel de Impacto	Rentabilidad
	RIVALIDAD	Medio	Medio
1	La Industria está creciendo constantemente	Medio	
2	Existe alta rivalidad entre los competidores	Media	
3	Estrategia competitiva fuerte	Bajo	
4	Competencia con varias marcas importadas	Alto	
5	Diferenciación entre rivales	Bajo	
6	Coficiente de concentracion de los competidores	Bajo	
	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Alto	Bajo
1	Necesidad de patentes o registros	Medio	
2	Requerimientos de capital	Bajo	
3	Economías de Escala	Medio	
4	Diferenciación de productos	Bajo	
5	Lealtad del cliente a marcas establecidas	Bajo	
6	Valor de Marca	Bajo	
7	Represalia esperada	Medio	
8	Acceso a la distribucion	Medio	
9	Lealtad del cliente a marcas establecidas	Bajo	
10	Rentabilidad del Sector	Medio	
	SUSTITUTOS	Alto	Bajo
1	Propensión del comprador a sustituir	Alto	
2	Costos de cambio del consumidor	Bajo	
3	Nivel percibido de diferenciación de producto	Bajo	
4	Número de productos sustitutivos disponibles en el mercado	Alto	
5	Facilidad de sustitución	Alto	
Fuerzas Horizontales		Nivel de Impacto	Rentabilidad
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Bajo	Alto
1	Grado de diferenciación de insumos	Bajo	
2	Impacto de insumos en el costo o diferenciación	Medio	
3	Presencia de insumos sustitutos	Alto	
4	Fuerza de canal de distribución	Bajo	
5	Competencia del proveedor: la capacidad de avanzar verticalmente integrar y cortar el comprador.	Baja	
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Alto	Bajo
1	Disponibilidad de información del consumidor	Alto	
2	Disponibilidad de productos sustitutivos existentes	Alto	
3	Sensibilidad del comprador al precio	Bajo	
4	Ventaja diferencial (singularidad) de productos de la industria	Bajo	
5	La cantidad total de comercio	Alto	

ANEXO 2. Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico



ANEXO 3. Resultados de la extensión de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico

Mapa Estratégico de la Competencia Bebidas de Té Frio	User Defined Criteria for X & Y Axes		Relative Indication of Size
	Dulce (Nota 1)	Artificial (Nota 1)	Group Size (Nota 2)
	(X)	(Y)	(Diameter - %)
Nestea 	137	81	29
Fuze Tea 	149	76	23
Lipton 	139	82	8
Toni 	120	70	5
Oportunidad	20	20	9

Nota 1: Valores se obtuvieron sumando las calificaciones individuales obtenidas en la extensión de la encuesta en la muestra de 40 personas

Nota 2: Valores se obtuvieron sumando las calificaciones individuales por marca obtenidas en la encuesta inicial en la muestra de 65 personas

Mapa Estratégico de la Competencia Bebidas de Té Frio	User Defined Criteria for X & Y Axes		Relative Indication of Size
	Dulce (Nota 1)	Artificial (Nota 1)	Group Size (Nota 2)
	(X)	(Y)	(Diameter - %)
Nestea 	137	81	29
Fuze Tea 	149	76	23
Lipton 	139	82	8
Toni 	120	70	5
Oportunidad	20	20	9

Nota 1: Valores se obtuvieron sumando las calificaciones individuales obtenidas en la extensión de la encuesta en la muestra de 40 personas

Nota 2: Valores se obtuvieron sumando las calificaciones individuales por marca obtenidas en la encuesta inicial en la muestra de 65 personas

ANEXO 4. Formato de la Encuesta

Investigación de Mercado Bebidas de té: Té en gotas

Hola. Gracias por el tiempo que nos brindas para responder esta encuesta, cuyo carácter va a ser anónimo!

Estamos investigando un nuevo producto: Té en gotas, el cual te permitirá prepararlo en cualquier lugar, una bebida saludable, de buen sabor, ya sea fría para refrescarte o caliente como una infusión. Tu opinión es muy importante.

1. ¿Cuál es tu sexo?

- Masculino
- Femenino

2. ¿Cuál es tu rango de edad?

- 19 o menos
- 20 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 o más

3. ¿Cuál es tu estado civil actual?

- Casado/a
- Viudo/a

- Divorciado/a
- Separado/a
- Soltero/a

4. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuviste?

- Bachiller
- Diploma universitario
- Posgrado (maestría, doctorado, etc.)
- Ninguno

5. ¿En qué sector vives?

- Quito – Norte
- Quito – Centro y Sur
- Valle Cumbayá y Tumbaco
- Valle de los Chillos
- Nayón

6. ¿Cuál es el nivel de ingresos mensual de tu grupo familiar?

- menor a 1.000 USD
- Entre 1.001 a 2.000 USD
- Entre 2.001 a 3.000 USD
- Entre 3.001 a 4.000 USD
- Entre 4.001 a 5.000 USD
- mayor a 5.000 USD

7. ¿Qué tan importante es para tí consumir bebidas saludables (naturales), ya sean frías o calientes?

- Muy importante
- Medianamente importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante

8. ¿Aproximadamente cuántos vasos o tazas consumes al día, de bebidas ya sean refrescantes o calientes?

- más de 10
- De 7 a 9
- De 4 a 6
- De 1 a 3
- Otro (especifique)

9. ¿En general estarías dispuesto a comprar un producto como este que es un concentrado de Té o infusión que se disuelve en agua?



Sí

No

10. ¿ Qué precio estarías dispuesto a pagar por una botella de 60ml ,que te rinde aproximadamente 200 tazas?

menos de \$ 4,99 USD

entre \$ 5,00 hasta \$ 9,99 USD

entre \$ 10,00 hasta \$ 14,99 USD

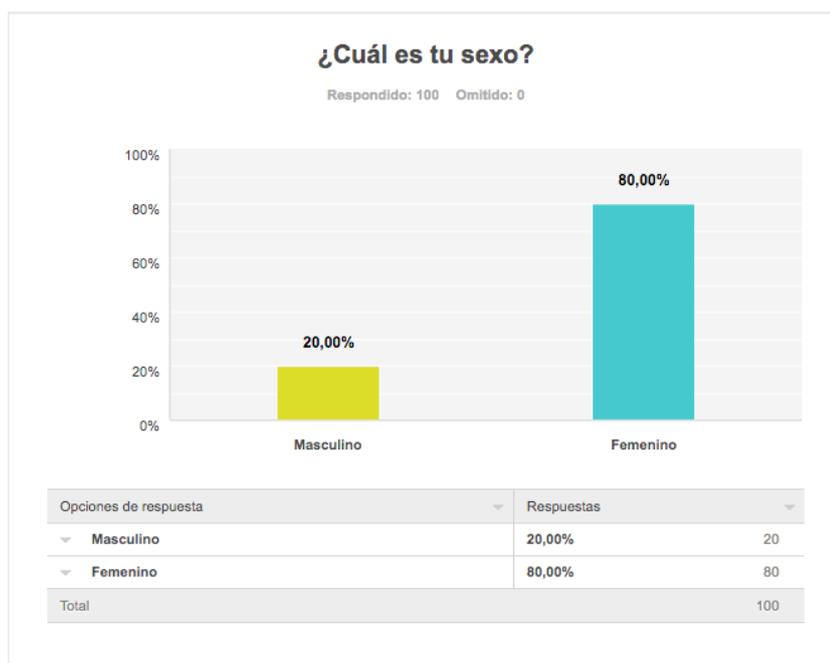
entre \$ 15,00 hasta \$ 19,99 USD

más de \$ 20,00 USD

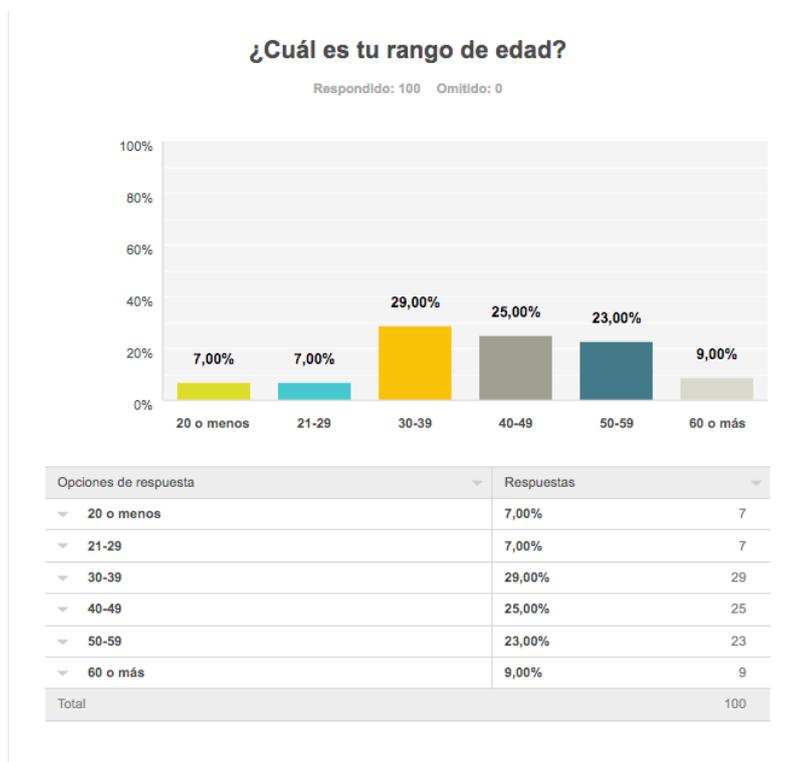
ANEXO 5. Resultados de las Encuestas

Investigación de Mercado Bebidas de té: “Té en gotas”

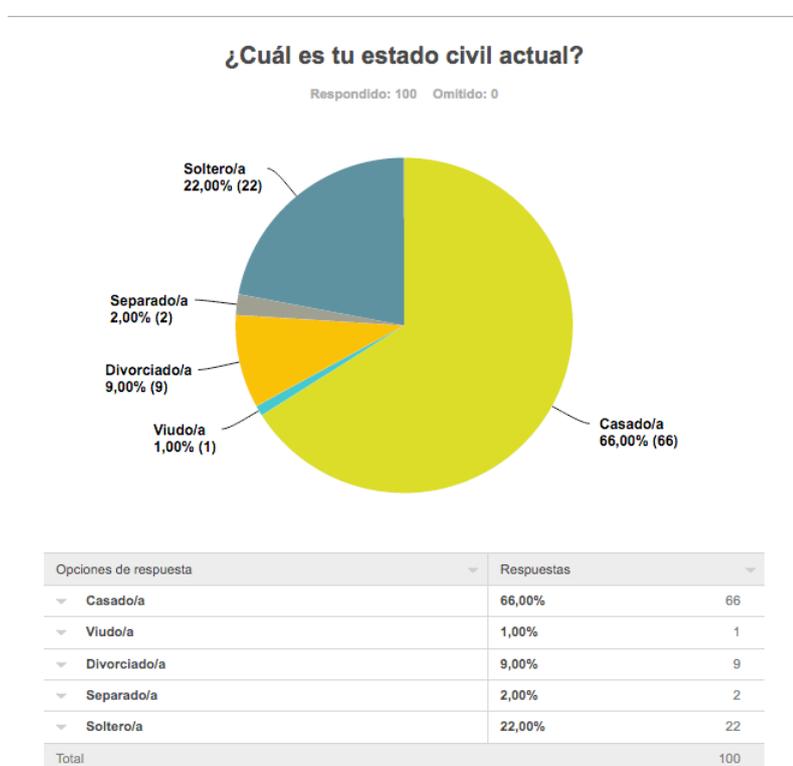
Pregunta 1



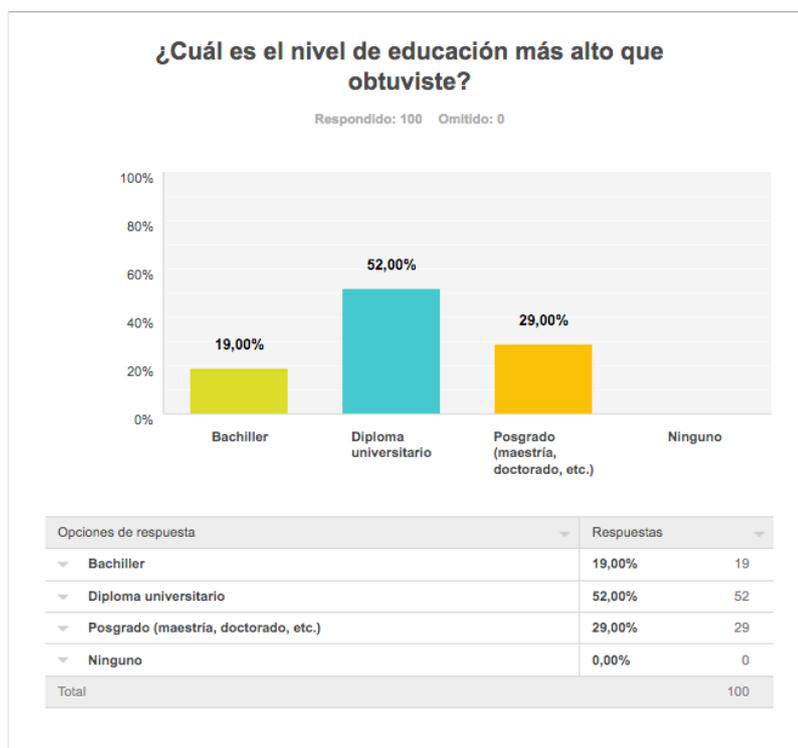
Pregunta 2



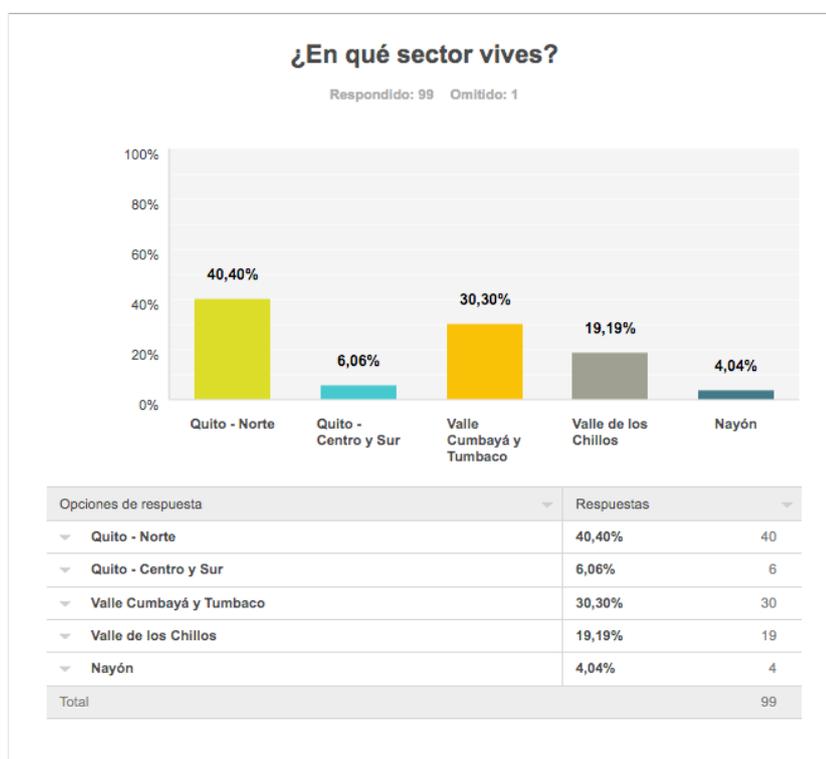
Pregunta 3



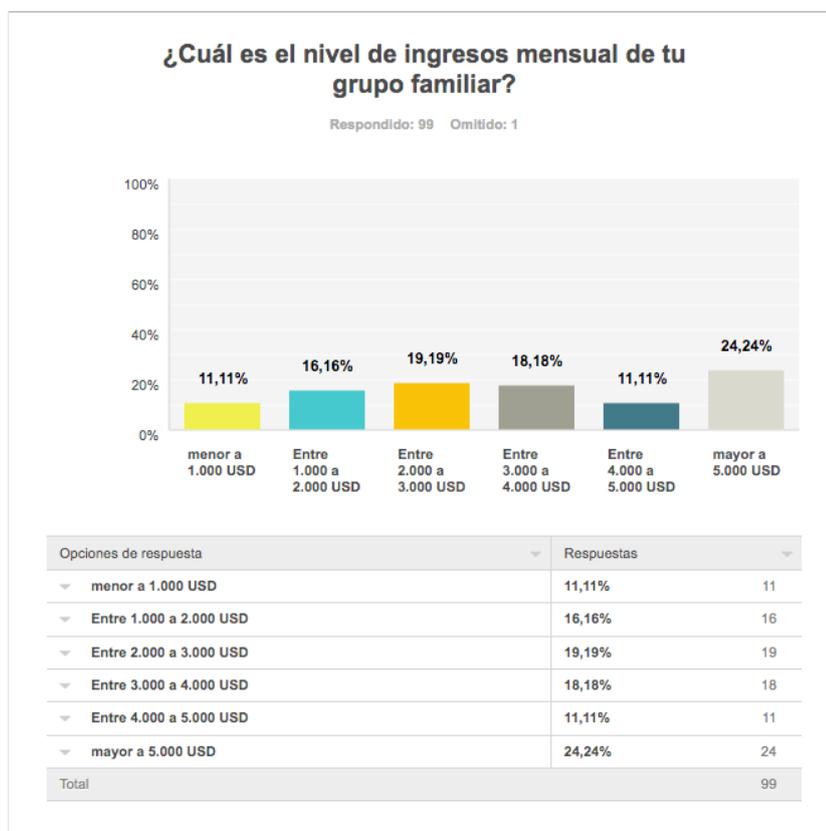
Pregunta 4



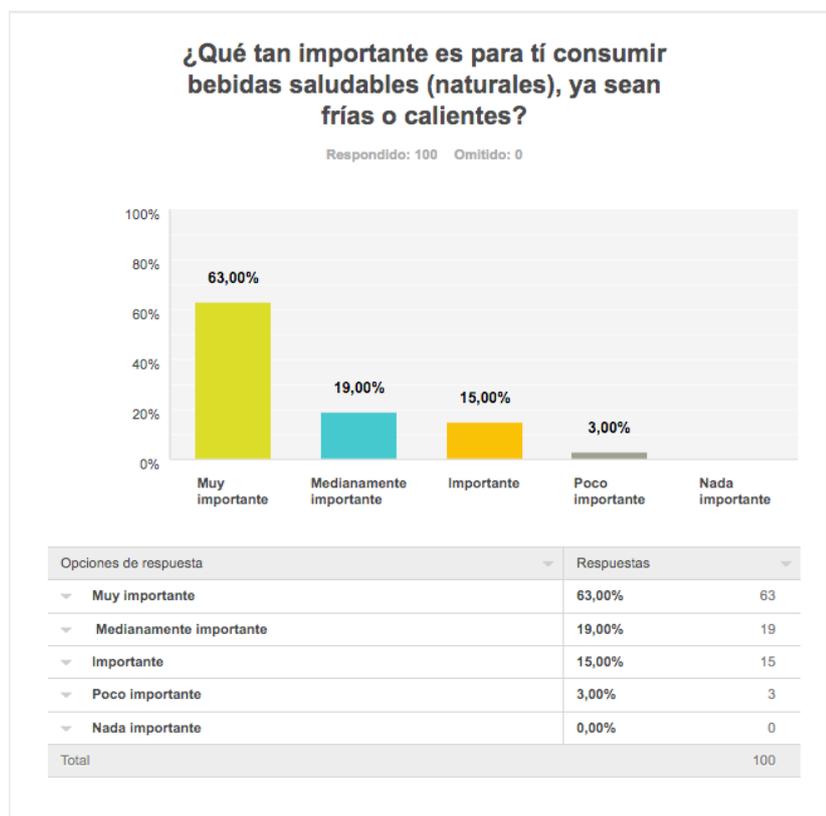
Pregunta 5



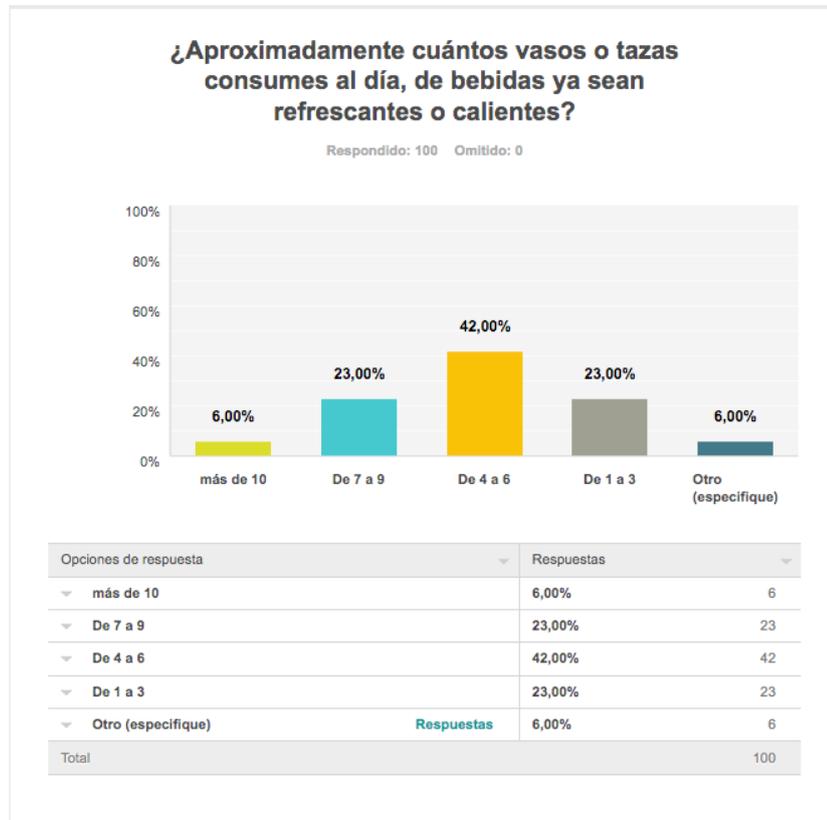
Pregunta 6



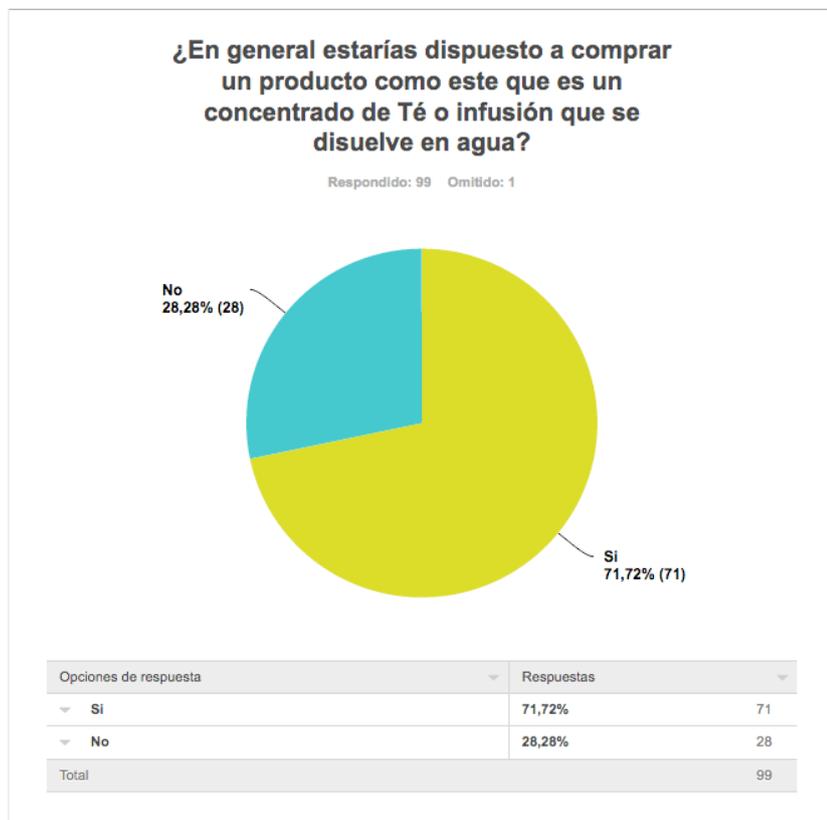
Pregunta 7



Pregunta 8



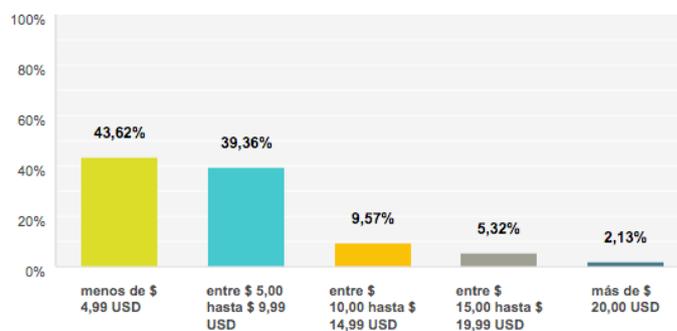
Pregunta 9



Pregunta 10

¿ Qué precio estarías dispuesto a pagar por una botella de 60ml ,que te rinde aproximadamente 200 tazas?

Respondido: 94 Omitido: 6



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ menos de \$ 4,99 USD	43,62% 41
▼ entre \$ 5,00 hasta \$ 9,99 USD	39,36% 37
▼ entre \$ 10,00 hasta \$ 14,99 USD	9,57% 9
▼ entre \$ 15,00 hasta \$ 19,99 USD	5,32% 5
▼ más de \$ 20,00 USD	2,13% 2
Total	94

ANEXO 6. Buyer persona



Nombre: Mónica

Edad: 36 años

Educación: Master en Negocios

Ocupación: Gerente Administrativa

Estado civil: Divorciada, con 2 hijos.

Residencia: Cumbayá

Motivaciones:

Le gusta ir al gimnasio por la mañana. Activa y apasionada por su trabajo. Quiere mantenerse saludable y le preocupa su alimentación diaria. Cuida que los productos que consume sean orgánicos y saludable. A sus hijos también los alimenta con productos sanos y sin preservantes.

Disfruta de ir a restaurantes nuevos y novedosos. Interactúa con frecuencia en redes sociales como Twitter y Facebook.

Regularmente va con sus amigas a tomar té y a conversar.



Nombre: Valeria

Edad: 22 años

Educación: Pregrado

Ocupación: Estudiante de arquitectura

Estado civil: Soltera.

Residencia: Quito – Norte

Motivaciones:

Entrena 3 veces a la semana para participar en carreras programadas y disfruta de los deportes extremos. Debido al poco tiempo libre que tiene por lo general lleva su lunch y bebida con ella. Las prepara en la casa antes de salir a la Universidad.

Siempre está conectada con sus amigos mediante Facebook. Se reúne con sus amigas para cenar una vez por semana.

Le gusta viajar por el mundo y hacer tours gastronómicos .

ANEXO 7. FODA Empresa de Bebidas de Té en Gotas

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS					
FORTALEZAS (+)		IMPORTANCIA	DEBILIDADES (-)		IMPORTANCIA
1	Productos Naturales	5	1	Precio del Producto	4
2	Productos sin Azúcar añadida / (Endulzante Stevia)	5	2	Start - up. Inversión inicial alta	5
3	Productos con beneficios para la salud	5	3	Nicho de mercado pequeño	5
4	Portabilidad del Producto	5	4	Crear un sistema de distribución	4
5	Facilidad en hacer varias mezclas de sabores naturales	5	5	En el arranque no se podrá alcanzar economía de escala	2
6	Facilidad de preparación	4	6	Línea de envasamiento	3
7	Beneficio de consumirlo frío o caliente	5	7		
8	Know-How de la Gerencia de Operaciones	5	8		
9	Experiencia en aceites esenciales	3	9		
10	Línea de producción	3	10		
11	Know-How de Gerencia General y Administración	3	11		

FACTORES EXTERNOS					
OPORTUNIDADES (+)		IMPORTANCIA	AMENAZAS (-)		IMPORTANCIA
1	Creciente Interés por Productos hechos en Ecuador	4	1	Inestabilidad del Gobierno	4
2	Creciente Interés por Productos más Saludables	5	2	Crisis Económica actual	4
3	Incremento en la demanda de productos sin azúcar	3	3	Cientes más informados que tienen más poder de decisión	3
4	Creciente interés por imagen personal	4	4	Consumidores sensibles al precio	4
5	Preocupación por el medio ambiente	3	5	Permisos de Instituciones Públicas (Registros Sanitarios)	3
6	Desempleo	4	6	Restricciones de Importación	2
7			7	Varios competidores - Alta Rivalidad	5
8			8	Estacionalidad de ciertas materias primas	4
9			9	Incremento de costos de materias primas	4
10			10	Preferencias a consumir sustitutos	5

ANEXO 8. Definición de Funciones

1. JUNTA DIRECTIVA:

Relaciones:

Reporta A: Reuniones de Directorio

Supervisa A: Gerente General

Clientes Externos: Bancos, Entidades Públicas, Relaciones Internacionales

Delegación: Siempre las reuniones de las Juntas Directivas deben contar con sus 3 participantes

Requisitos:

Educación: Título Universitario. Experiencia en diferentes áreas empresariales. Capital inicial de inversión.

Experiencia: 5 años de experiencia

OBJETIVO DEL CARGO:

Crear las directrices de la empresa. Misión, Visión, Objetivos y Valores.

Crear Plan de Negocios.

2. GERENTE GENERAL

Relaciones:

Reporta A: Junta Directiva

Supervisa A: Gerentes de Producción, Marketing / Ventas y Administrativo Financiero

Clientes Externos: Empresa de Contabilidad y Estudio Jurídico. Responsabilidades con el Estado

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la gerencia con mayor experiencia.

Requisitos:

Educación: Título Universitario de cuarto nivel, con conocimientos industriales y/o administrativos.

Experiencia: 5 años de experiencia

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS:

- Exige Liderazgo y trabajo en equipo
- Requiere Iniciativa y Creatividad.
- Habilidad para resolver problemas y toma de decisiones.
- Conocimientos y habilidades en dirección de personas.

OBJETIVO DEL CARGO:

Representar legalmente a la empresa y administrar los recursos definiendo las políticas adecuadas para asegurar su rentabilidad.

Implementar las estrategias necesarias para el ingreso de un nuevo producto. Controlar que cada departamento cumpla sus objetivos. Elaboración de objetivos anuales por departamento.

3. GERENTE DE PRODUCCIÓN

Departamento: Producción

Relaciones:

Reporta A: Gerente General

Supervisa A: Jefe de Planta, Compras, Servicios de Transporte

Clientes Externos: Clientes, Proveedores, Empresa de Servicios Importación y Exportación

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe en áreas específicas de acción

Requisitos:

Educación: Título Universitario en ingeniería química, industrial o de producción, o afines con el cargo

Experiencia: 5 años de experiencia

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS:

- Exige Liderazgo y trabajo en equipo
- Impacto e influencia en las personas
- Exige autoconfianza.

OBJETIVO DEL CARGO:

Creación de planes de producción de la compañía, cumplir los objetivos estratégicos de la empresa. Cumplir las metas asignadas al departamento. Controlar presupuesto asignado.

4. JEFE DE PLANTA

Departamento: Producción

Relaciones:

Reporta A: Gerente de Producción

Supervisa A: Obreros

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe en áreas específicas de acción.

Requisitos:

Educación: Título Universitario en ingeniería química, industrial o de producción, o afines con el cargo

Experiencia: 3 años de experiencia

CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS:

- Concentración y responsabilidad
- Buena actitud y Pro actividad
- Iniciativa

OBJETIVO DEL CARGO:

Supervisar los programas de producción de la compañía, coordinando los recursos humanos y materiales que se le asignan.

5. COMPRAS

Departamento: Producción

Relaciones:

Reporta A: Gerente Producción y Gerente Administrativo
Financiero

Clientes Externos: Proveedores

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe en áreas específicas de acción

Requisitos:

Educación: Título Universitario en Ingeniería Comercial o afines con el cargo

Experiencia: 2 años de experiencia

OBJETIVO DEL CARGO:

Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando que

dichas adquisiciones se redicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.

6. GERENTE DE MARKETING Y VENTAS

Departamento: Marketing y Ventas

Relaciones:

Reporta A: Gerente General

Supervisa A: Jefe de Producto, Asesores de ventas.

Clientes Externos: Clientes, Proveedores, Agencias de Publicidad, Medios.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe en áreas específicas de acción

Requisitos:

Educación: Título Universitario tercer nivel en Marketing, Comercial o Afines con el Cargo

Experiencia: 3 años de experiencia

OBJETIVO DEL CARGO:

Crear el plan estratégico de marketing, cumplir los objetivos del Plan de Negocios, de la empresa mediante una efectiva labor de Mercadotecnia, orientada a desarrollar nuevos Negocios tanto a nivel nacional como internacional.

7. JEFE DE PRODUCTO

Departamento: Marketing y Ventas

Relaciones:

Reporta A: Gerente Marketing y Ventas

Supervisa A: Servicios de Publicidad, Medios y RRPP. Asesores de Ventas.

Clientes Externos: Clientes, Proveedores, Agencias de Publicidad, Medios.

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe en áreas específicas de acción

Requisitos:

Educación: Título Universitario tercer nivel en Marketing, Comercial o Afines con el Cargo

Experiencia: 2 años de experiencia

OBJETIVO DEL CARGO:

Cumplir objetivos del plan estratégico de marketing, cumplir los objetivos del Plan de Negocios, control del presupuesto de gastos de marketing y Ventas.

8. COORDINADOR DE VENTAS

Departamento: Marketing y Ventas

Relaciones:

Reporta A: Jefe de Producto

Supervisa A: Distribuidores externos

Clientes Externos: Clientes nacionales

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe en áreas específicas de acción

Requisitos:

Educación: Título Universitario tercer grado con experiencia en Ventas

Experiencia: 2 años de experiencia

OBJETIVO DEL CARGO:

Cumplir objetivos de ventas. Presentar reportes y mediciones para mostrar la eficiencia de nuestros productos y desarrollar nuevos mercados para lograr el cierre de ventas planificadas.

9. GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Departamento: Administrativo Financiero

Relaciones:

Reporta A: Gerente General

Supervisa A: Gerencia de Marketing y Ventas, Gerencia de Producción, Asistente Administrativa y Recursos Humanos, Contabilidad Externa.

Clientes Externos: Clientes, Proveedores, Estado

Delegación: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la persona que designe en áreas específicas de acción

Requisitos:

Educación: Título Universitario en Ingeniería Comercial, Administrativa o Afines con el Cargo

Experiencia: 5 años de experiencia

OBJETIVO DEL CARGO:

Coordinar, ejecutar, sugerir, mejorar y apoyar todas las funciones administrativas y de recursos humanos de la empresa conjuntamente con la Gerencia General

10. EXTERNOS**a. CONTABILIDAD****Relaciones:**

Reporta A: Gerente General, Gerente Administrativa

Requisitos:

Características: Empresa de Servicios Contables, con permisos y licencias de trabajo.

Experiencia: 5 años de creada

OBJETIVO DEL CARGO:

Presentar proyectos de mejora financiera. Entrega de reportes financieros y sus respectivos análisis. Asesorar y proponer mejoras a las actividades especializadas como soporte a la Gerencia General y Junta Directiva.

b. LEGAL

Reporta A: Gerencia General

Supervisa A: N/A

Requisitos:

Educación: Bufete de Abogados especializados en temas empresariales.

Experiencia: 3 años de experiencia

OBJETIVO DEL CARGO:

Prestar asesoramiento jurídico-legal en el ámbito de su competencia, en tareas relativas a la interpretación, suscripción y aplicación de contratos, convenios y otros documentos que requiera la Empresa. Permisos y Registros de productos.

ANEXO 9. Hoja de Vida

PAOLA QUINTANA VÁSCONEZ

Información personal

Estado civil: Casada

Nacionalidad: Ecuatoriana

Edad: 36 años

Lugar de nacimiento: Quito, 16 de septiembre de 1980

Experiencia laboral

PRODISQUIM CIA LTDA

Septiembre del 2006 - actualidad

Quito - Ecuador

Gerente de Marketing y Negocios Internacionales.

Desarrollo de Imagen corporativa

Desarrollo de Estrategias de Marketing para producto estrella

Negocios Internacionales y Certificaciones de Calidad Internacionales

Patente Mundial

Planificación Estratégica

Desarrollo de pagina web empresarial

CONSTRUCTORA ENTORNOS S.A.

Enero del 2009 – Diciembre del 2009

Quito - Ecuador

Coordinadora de Proyectos.

Desarrollo de presupuestos para diferentes proyectos

Control de compras de materiales para los proyectos

Diseño de muebles

Dibujo de planos arquitectónicos

Supervisión de cronograma de actividades del proyecto

KRAFT FOODS ECUADOR

Agosto del 2004 – Agosto del 2005

Quito - Ecuador

Trainee de Negocios/Marketing y Trade Marketing.

Supervisión y Coordinación de toda la promoción Umbrella (cartera total de productos)

Coordinación y Control de promociones y degustaciones en Puntos de Venta, especialmente en el Canal Moderno (Supermercados)

Coordinación en un programa nuevo de ventas OUSH en el Punto de Venta, con las impulsadoras.

Desarrollo de Material POP para Punto de Venta

Responsable de la línea de productos - Recubiertos y Chocolates

L. HENRÍQUEZ & CIA. S.A.

Junio del 2003

Quito - Ecuador

Asistente del Departamento de Administración y Finanzas.

Encargada de los reportes contables de la mercadería: notas de crédito, devoluciones, entre otras. (Pasantía de 2 meses)

Educación

- 2017 **MBA Maestría en Administración de Empresas**
Universidad San Francisco de Quito
Quito - Ecuador
- 2010 **Maestría de Diseño de Interiores**
Instituto Europeo de Diseño
Milán – Italia
- 2008 **Tecnología en Diseño de Interiores**
Universidad San Francisco de Quito
Quito - Ecuador
- 2004 **B.A. Finanzas y B.A. Marketing**
Universidad San Francisco de Quito
Quito – Ecuador

Actividades independientes

- Babson Build 2016 – Programa de Emprendedores
- Seminario de Marketing 3.0 – diciembre del 2012
- Seminario de “Principios para el éxito en sus Negocios – Gerencia Estratégica” HighMark, Inc. Mayo 2006 – Abril 2007
- Curso de Sales Leadership: Assesment, Planeación y Promociones. (Trade Marketing)
- Planeación Estratégica 2005, equipos de trabajo para KRAFT FOODS ECUADOR.
- Curso de Teorías de Liderazgo – Universidad San Francisco de Quito
- Implementación del Plan Estratégico para la Empresa Prodisquim CIA. Ltda.

Intereses y actividades

- Destrezas en Excel, Word, Power Point, Internet.
- Cursos de Pintura, Pintura en Madera, Velas y otros cursos de decoración.
- Gusto por los deportes, la música, la lectura, el buen cine. Cursos de ballet y patinaje en hielo.
- Líder de un grupo de jóvenes.

Idiomas

- Inglés Avanzado, graduada del Benedict School of Languages.
- Portugués Intermedio, graduada del IBEC (Instituto Brasileiro Ecuatoriano)
- Italiano Intermedio, estudios en el Centro Cultural Italiano y 1 año vivir en Italia

JAVIER FRANCISCO SALAZAR

Información personal

Estado civil: Casado

Nacionalidad: Ecuatoriano

Edad: 50 años

Lugar de nacimiento: Quito, 23 de diciembre 1966

Experiencia laboral

SIEMENS S.A.

Marzo 2001 - actualidad

Quito - Ecuador

Gerente de Servicios División Healthcare

Responsable cumplimiento Plan de negocios

15 personas a cargo

Responsable del Negocio de Servicios de Siemens Healthcare Bolivia

Patente Mundial

Planificación Estratégica

ETECO DEL ECUADOR

Octubre 1992 – Febrero 2001

Quito - Ecuador

Ingeniero de Servicios en Tomografía Computarizada y resonancia Magnética.

Gerente de proyectos División Siemens Healthcare

Educación:

- 2017 ***MBA Maestría en Administración de Empresas***
Universidad San Francisco de Quito
Quito - Ecuador
- 2014 ***Diplomado en Habilidades Gerenciales***
Universidad San Francisco de Quito
Quito - Ecuador
- 2008 ***Diplomado en Dirección de Empresas***
Tecnológico de Monterrey
Quito – Ecuador
- 1990 ***Ingeniero en Electrónica***
Escuela Politécnica del Ejército
Quito – Ecuador

Intereses y actividades

- Destrezas en Excel, Word, Power Point, AutoCAD
- Cursos técnicos de especialización en mantenimiento de equipos en fábrica de Siemens en Erlangen - Alemania

Idiomas

- Inglés Avanzado, Cambridge First Certificate.
- Alemán avanzado.- Deutsches Sprachdiplomm Stufe II
Colegio Alemán de Quito

ANEXO 10. Proyección del Plan de Ventas en 3 escenarios posibles

PROYECCIÓN DE VENTAS NATURAL TEA													
PESIMISTA													
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Anual
Unidades vendidas	570	1110	1650	2100	950	1100	1300	1450	1600	1800	2100	2300	18030
Total Ventas	3800	7400	11000	14000	9491	10989	12987	14486	15984	17982	20979	22977	162074
Total Cost of Sales	2097	4084	6071	7727	3496	4047	4783	5335	5887	6623	7727	8463	66342
Margen Bruto	1703	3316	4929	6273	5995	6942	8204	9150	10097	11359	13252	14514	95732
Gastos	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	123677
Utilidad Neta	-8604	-6991	-5378	-4033	-4311	-3365	-2103	-1156	-210	1052	2946	4208	-27945
NORIMAL													
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Anual
Unidades vendidas	600	1200	1800	800	1000	1200	1400	1600	1800	2000	2200	2500	18100
Total Ventas	4000	8000	12000	7992	9990	11988	13986	15984	17982	19980	21978	24975	168855
Total Cost of Sales	2208	4415	6623	2944	3680	4415	5151	5887	6623	7359	8095	9199	66599
Margen Bruto	1792	3585	5377	5048	6310	7573	8835	10097	11359	12621	13883	15776	102256
Gastos	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	123677
Utilidad Neta	-8514	-6722	-4930	-5258	-3996	-2734	-1472	-210	1052	2315	3577	5470	-21422
OPTIMISTA													
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Anual
Unidades vendidas	600	450	700	900	1100	1300	1500	1700	1900	2100	2300	2600	17150
Total Ventas	4000	4496	6993	8991	10989	12987	14985	16983	18981	20979	22977	25974	169335
Total Cost of Sales	2208	1656	2576	3312	4047	4783	5519	6255	6991	7727	8463	9567	63104
Margen Bruto	1792	2840	4417	5679	6942	8204	9466	10728	11990	13252	14514	16407	106231
Gastos	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	10306	123677
Utilidad Neta	-8514	-7467	-5889	-4627	-3365	-2103	-841	421	1683	2946	4208	6101	-17447

ANEXO 11. Distribución de la Inversión Inicial

Inversion Inicial	Unidad	Costo unitario	Total
Gastos Generales			
Constitución de la Empresa	1.00	1,500.00	1,500.00
Permiso de funcionamiento	2.00	1,000.00	2,000.00
Patente del Municipio	1.00	500.00	500.00
Licencia de Ambiente	1.00	200.00	200.00
Bomberos	1.00	200.00	200.00
Página web	1.00	2,500.00	2,500.00
Tràmites legales	1.00	1,100.00	1,100.00
Registro Sanitario	1.00	1,750.00	1,750.00
Otros	1.00	500.00	500.00
TOTAL GASTOS GENERALES		9,250.00	10,250.00
Inventario Inicial			
TOTAL INVENTARIO			5,972.64
Planta y Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Mesas acero	2.00	500.00	1,000.00
Lavabos	1.00	500.00	500.00
Tanques de mezclado acero	3.00	500.00	1,500.00
Dosificador	2.00	5,000.00	10,000.00
Selladora	2.00	600.00	1,200.00
Estantes para bodega	2.00	300.00	600.00
Muebles Oficina	2.00	250.00	500.00
Computadora Personal	1.00	800.00	800.00
Computadora portátil	1.00	800.00	800.00
Impresora multifunción	1.00	200.00	200.00
TOTAL PLANTA Y EQUIPO			17,100.00
Capital de trabajo			49,060.85
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			49,060.85
TOTAL INVERSION INICIAL			82,383.49

ANEXO 13. Balance General y Estado de Resultados

NATURAL DROPS						
BALANCE GENERAL						
ACTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	49,060.85	15,657.30	86,343.36	143,485.21	208,979.91	287,591.73
Cuentas por cobrar	0.00	7,492.50	7,888.10	8,200.34	8,683.11	9,471.28
Inventarios	5,972.64	10,180.76	10,626.24	11,084.47	11,833.41	11,833.41
Inventario materias primas	5,972.64	10,180.76	10,626.24	11,084.47	11,833.41	11,833.41
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	55,033.49	33,330.56	104,857.70	162,770.03	229,496.43	308,896.43
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedad Planta y Equipo	17,100.00	17,100.00	17,100.00	17,100.00	17,100.00	17,100.00
(-) Depreciacion acumulada	0.00	-2,130.00	-4,260.00	-6,390.00	-7,920.00	-9,450.00
Activos Intangibles	10,250.00	10,250.00	10,250.00	10,250.00	10,250.00	10,250.00
(-) Amortización acumulada	0.00	-1,025.00	-2,050.00	-3,075.00	-4,100.00	-5,125.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	27,350.00	24,195.00	21,040.00	17,885.00	15,330.00	12,775.00
TOTAL ACTIVO	82,383.49	57,525.56	125,897.70	180,655.03	244,826.43	321,671.43
PASIVO Y PATRIMONIO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por pagar proveedores	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuestos por pagar	0.00	0.00	12,937.73	14,779.75	17,194.07	20,416.87
Utilidades por pagar	0.00	0.00	10,377.86	11,855.42	13,792.03	16,377.17
Otras Cuentas por Pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0.00	0.00	23,315.59	26,635.17	30,986.10	36,794.03
PASIVO NO CORRIENTE						
Deudas a Largo Plazo	16,476.70	15,789.49	14,975.91	14,012.72	12,872.40	11,522.39
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	16,476.70	15,789.49	14,975.91	14,012.72	12,872.40	11,522.39
PATRIMONIO						
Capital Social	65,906.79	65,906.79	65,906.79	65,906.79	65,906.79	65,906.79
Utilidades retenidas	0.00	-24,170.72	45,870.13	52,400.94	60,960.79	72,387.08
Utilidades acumuladas	0.00	0.00	-24,170.72	21,699.41	74,100.35	135,061.14
TOTAL PATRIMONIO	65,906.79	41,736.07	87,606.20	140,007.14	200,967.93	273,355.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	82,383.49	57,525.56	125,897.70	180,655.03	244,826.43	321,671.43

NATURAL DROPS						
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
VENTAS NETAS	168,855.00	308,271.42	322,723.19	339,976.98	365,117.28	
(-) COSTO DE VENTAS	66,599.44	109,148.29	113,603.02	118,176.54	125,663.79	
UTILIDAD BRUTA	102,255.56	199,123.13	209,120.18	221,800.44	239,453.50	
Remuneraciones	44,107.92	47,107.92	47,107.92	47,107.92	47,107.92	
Gastos Generales	76,414.23	77,051.74	77,348.01	77,894.62	78,523.14	
Gastos depreciación y amortización	3,155.00	3,155.00	3,155.00	2,555.00	2,555.00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, INTERESES Y PARTICIPACION (EBITDA)	-21,421.59	71,808.47	81,509.25	94,242.90	111,267.44	
(-) GASTOS INTERESES	2,749.12	2,622.75	2,473.14	2,296.02	2,086.32	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-24,170.72	69,185.72	79,036.11	91,946.89	109,181.11	
15% Participación Empleados	0.00	10,377.86	11,855.42	13,792.03	16,377.17	
Utilidad (o Perdida) Neta Antes de IR	-24,170.72	58,807.86	67,180.69	78,154.85	92,803.94	
(-) Impuesto a la Renta (22%)	0.00	12,937.73	14,779.75	17,194.07	20,416.87	
UTILIDAD (o perdida) NETA	-24,170.72	45,870.13	52,400.94	60,960.79	72,387.08	

ANEXO 14. Razones Financieras

RATIO FINANCIERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZON CIRCULANTE	n.a.	4.50	6.11	7.41	8.40
RAZON RAPIDA	n.a.	4.04	5.69	7.02	8.07
RAZON EFECTIVO	n.a.	3.70	5.39	6.74	7.82
RAZON DEUDA TOTAL	2.15	1.52	1.36	1.27	1.20
RAZON DEUDA A CAPITAL	0.38	0.44	0.29	0.22	0.18
MULTIPLICADOR DE CAPITAL	1.38	1.44	1.29	1.22	1.18
COBERTURA DE INTERES	37.20	75.92	84.56	96.60	114.77
MARGEN DE UTILIDAD	-14%	15%	16%	18%	20%
MARGEN DE EBITDA	-13%	23%	25%	28%	30%
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)	-42%	36%	29%	25%	23%
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL (ROE)	-58%	52%	37%	30%	26%
ROTACION DE INVENTARIO	6.54	10.27	10.25	9.99	10.62
DIAS DE VENTA EN EL INVENTARIO	55.80	35.53	35.61	36.55	34.37
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	22.54	39.08	39.35	39.15	38.55
DIAS DE VENTA EN CUENTAS POR COBRAR	16.20	9.34	9.27	9.32	9.47
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	2.94	2.45	1.79	1.39	1.14

ANEXO 15. Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Operacionales	49,060.85	161,362.50	307,875.82	322,410.95	339,494.22	364,329.11
Remuneraciones	-	- 50,980.98	- 54,430.98	- 54,430.98	- 54,430.98	- 54,430.98
Gastos Operacionales	-	- 140,348.74	- 179,322.44	- 184,086.20	- 189,497.04	- 196,863.87
Impuestos		-	-	- 12,937.73	- 14,779.75	- 17,194.07
Utilidades a Empleados		-	-	- 10,377.86	- 11,855.42	- 13,792.03
Total FEO	49,060.85	- 29,967.22	74,122.39	60,578.19	68,931.03	82,048.16
Inversión Inicial	- 82,383.49	-	-	-	-	-
Venta Activos	-	-	-	-	-	-
Total FEI	- 82,383.49	-	-	-	-	-
Desembolsos de Capital	65,906.79	-	-	-	-	-
Desembolsos Prestamos	16,476.70	-	-	-	-	-
Pago de Capital	-	- 687.21	- 813.58	- 963.19	- 1,140.31	- 1,350.01
Pago de Intereses		- 2,749.12	- 2,622.75	- 2,473.14	- 2,296.02	- 2,086.32
Pago de Dividendos	-	-	-	-	-	-
Total FEF	82,383.49	- 3,436.33	- 3,436.33	- 3,436.33	- 3,436.33	- 3,436.33
Total Variaciones Flujo	49,060.85	- 33,403.55	70,686.06	57,141.86	65,494.70	78,611.82
Saldo Inicial	-	49,060.85	15,657.30	86,343.36	143,485.21	208,979.91
Saldo Final	49,060.85	15,657.30	86,343.36	143,485.21	208,979.91	287,591.73
	- 82,383.49	15,657.30	86,343.36	143,485.21	208,979.91	287,591.73
VAN	246,205.51					
TIR	89%					

ANEXO 16. Punto de Equilibrio Contable y Financiero

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1
Ventas Totales	168,855.00
Costos Variables	66,599.44
Costos Fijos	123,677.15
Depreciación	3,155.00
VAN	0.00
Costo Variable Unitario (CVU)	\$ 3.60
Valor de Venta Unitario (VV)	\$ 9.99
Inversión Inicial	82,383.49
Tasa de Impuestos	22%
CAE (Costo Anual Equivalente)	30,134.31
WACC	24.20%

Punto de Equilibrio CONTABLE	19,847.92
Cantidad de Equilibrio mensual (QE)	1,612.85
Punto de Equilibrio FINANCIERO	25,260.71
Cantidad de Equilibrio mensual (QE)	2,105.06

ANEXO 17. Cálculo del CAPM y WACC

Tasa de Descuento WACC

Calculo del CAPM							
Tasa libre de riesgo (R_f)	7.81%	Tasa de los bonos del estado emitidos por Min. Finanzas entre Ene-Dic 2016 en BVQ y BVG					
Beta (β)	0.9335						
Rendimiento del Mercado ($R_M - R_f$)	22.00%	Banco Pichincha Armadolar rendimiento					
Riesgo País	6.89%	Banco Central a mayo 2017					
Tasa de Impuestos	22.00%						
CAPM	27.95%						
WACC	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Deuda (D)	\$ 16,476.70	\$15,851.29	\$15,049.07	\$14,099.34	\$12,974.95	\$11,643.80	
Capital Propio €	\$ 65,906.79	\$ 65,906.79	\$ 65,906.79	\$ 65,906.79	\$ 65,906.79	\$ 65,906.79	
Valor de la empresa	\$ 82,383.49	\$81,758.08	\$80,955.86	\$80,006.13	\$78,881.74	\$77,550.59	
Costo de la deuda (rD)	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	11.83%	VALOR CONSTANTE
Costo del Capital Propio (CAPM)	27.95%	27.95%	27.95%	27.95%	27.95%	27.95%	Valor constante
Impuestos (t)	22%	22%	22%	22%	22%	22%	
Coef Deuda (D/V)	20.00%	19.39%	18.59%	17.62%	16.45%	15.01%	
Coef Capital (E/V)	80.00%	80.61%	81.41%	82.38%	83.55%	84.99%	
Costo de Capital (ra)							
WACC	24.20%	24.32%	24.47%	24.65%	24.87%	25.14%	

EMPRESA	BETA APALANCADA	TAX RATE (del país del Beta)	DEBT/MKT CAP (GOOGLE FINANCE)	BETA DESAPALAN CADA	MKT CAP (MM)
Hain Celestial Group Inc	1.23	38.90%	45.87%	0.96	1.23 M
Keurig Green Mountain Inc	0.59	38.90%	16.53%	0.54	13.66 M
J M Smucker Co	0.60	38.90%	73.43%	0.41	15.48 M
TreeHouse Foods Inc	0.56	38.90%	108.85%	0.34	4.49 M
Coffee Holding Co., Inc	1.59	38.90%	28.13%	1.36	28.09 M
	0.91	38.90%	0.55	0.72	

Natural Drops	0.93	22%	38%	
Damodaran	0.88			

Industry USA	Beta	Tax Rate	D/E Ratio	Unlevered Beta
Bebidas (soft)	0.91	5.87%	24.51%	0.74

Industry Name	Number of firms	Average Unlevered Beta	Average Levered Beta	Average correlation with the market	Total Unlevered Beta	Total Levered Beta
Beverage (Soft)	36	0,49	0,54	17,80%	2,76	3,06

ANEXO 18. Sensibilidad y Escenarios

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

	-10%		+10%		VAN				
	Pesimista	Actual	Optimista	Pesimista	%	Actual	%	Optimista	Rango
Unidades Vendidas	16,290.00	18,100.00	19,910.00	138,310.55	78%	246,205.51	44%	355,624.97	217,314.42
Precio de Ventas	\$8.99	\$9.99	\$10.99	89,990.43	174%	246,205.51	66%	407,476.73	317,486.30
Costo de Ventas	\$3.96	\$3.60	\$3.24	189,114.64	30%	246,205.51	17%	287,295.39	98,180.75

	-10%		+10%		TIR				
	Pesimista	Actual	Optimista	Pesimista	%	Actual	%	Optimista	Rango
Unidades Vendidas	16,290.00	18,100.00	19,910.00	66%	34%	89%	23%	109%	43%
Precio de Ventas	\$8.99	\$9.99	\$10.99	54%	64%	89%	34%	119%	65%
Costo de Ventas	\$3.24	\$3.60	\$3.96	76%	17%	89%	9%	97%	21%