

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Postgrados**

**Plan de Negocio para la Producción y  
Comercialización de Fruta en Polvo**

**Alfonso Guerra Segura  
Viviana Rocío Viera Vásquez**

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

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

Quito, 31 de julio de 2018

# UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

## COLEGIO DE POSGRADOS

### HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

#### **Plan de Negocio para la Producción y Comercialización de Fruta en Polvo**

**Alfonso Guerra Segura  
Viviana Rocío Viera Vásquez**

Simon Rose, MBA  
Director del Trabajo de Titulación .....

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

Santiago Gangotena, PhD  
Decano del Colegio de Administración  
y Economía .....

Hugo Burgos, PhD  
Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, 31 de julio de 2018

## © 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: \_\_\_\_\_

Nombre: Alfonso Guerra Segura

Código de estudiante: 00137208

C. I.: 171847070-9

Lugar y fecha: Quito, 31 de julio de 2018

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

Nombre: Viviana Rocío Viera Vásquez

Código de estudiante: 00139711

C. I.: 172090926-4

Lugar y fecha: Quito, 31 de julio de 2018

## **DEDICATORIA**

**Viviana:**

Al ser más grande de mi vida: Amelia.

**Alfonso:**

A Romina. Un mejor mundo es posible. Lucha siempre hasta lograr tus ideales.

## **AGRADECIMIENTO**

### **Viviana:**

Por todas las horas de ausencia en cada momento que tuve que estar a tu lado: Gustavo, Amelia, Rocío, Pepe, Kerlly y Andrés.

A Fabrizioo, Santiago y Simon por su dirección a fin de lograr este exitoso proyecto. A la Universidad San Francisco de Quito por proveer todas las herramientas que necesitamos para alcanzar este reto.

### **Alfonso:**

A la Universidad San Francisco de Quito, a los profesores del USFQ Business School, a mi familia y a mis amigos, con afecto y gratitud.

## RESUMEN

En la actualidad, gracias a la mayor facilidad de acceso a la información, existe una tendencia creciente en la población que promueve el consumo de alimentos que garanticen elevados estándares de bienestar. Este hecho ha impactado significativamente en la industria de bebidas refrescantes, tanto a nivel mundial, como local, haciendo que empresas como Pepsico y The Coca Cola Company apuesten por la introducción de nuevos productos basados en componentes de origen natural. Por otro lado, la restricción de tiempo, constituye un factor determinante en los hábitos alimenticios de las personas. Por lo tanto, es posible identificar dos atributos importantes para un producto alimentario: facilidad de preparación y calidad nutritiva.

De esta manera, se plantea la creación de una empresa para la comercialización de un producto elaborado en base de polvo de fruta, que cumple con las dos condiciones antes mencionadas. *ESSENCE, Natural Fruit*, es un producto que tiene todas las propiedades, vitaminas y beneficios de la fruta natural, con el que es posible preparar el mejor jugo de natural. Este producto está dirigido a familias de grupos económicos A y B, que frecuentan supermercados y tiendas especializadas. Es por eso que se realizaron encuestas en estos lugares para conocer lo que la gente piensa sobre un producto nuevo; sobre el consumo de productos naturales y sobre el precio que estarían dispuestos a pagar. Como resultados se obtuvo información respecto de la presentación, precio y frecuencia de consumo del producto, en base de la que fue posible estimar el tamaño del mercado y desarrollar el plan comercial.

Previamente se realizó un análisis sectorial de la industria de bebidas refrescantes en polvo, en base del modelo de las fuerzas de Porter. También se analizó las empresas que participan en el mercado nacional, mediante la elaboración de un mapa estratégico, en donde se identificó que el nuevo producto propuesto ocuparía una posición exclusiva respecto de sus competidores, es decir, se trata de un producto de prestaciones *premium*. Adicionalmente, se propuso aplicar una estrategia genérica de enfoque con énfasis en la diferenciación del producto, con la finalidad de lograr una ventaja competitiva. De manera complementaria, se planteó un organigrama y equipo de trabajo y se elaboraron perfiles y funciones de cada uno de los cargos directivos requeridos en la empresa. Posteriormente se realizó un análisis del marketing mix, identificándose las opciones de precio, presentación y diseño del producto, canales de comercialización y herramientas de promoción.

Finalmente, se desarrolló un análisis financiero de tres escenarios: base, optimista y pesimista y un análisis de sensibilidad, donde se obtuvo que la rentabilidad de la empresa, en el escenario base, sería de 51.22%, frente a un costo promedio de capital de 14.59%; y un valor actual neto superior a un millón seiscientos mil dólares; considerando un crecimiento del tres por ciento anual, similar al crecimiento histórico del PIB ecuatoriano de los últimos años.

**PALABRAS CLAVE:** BEBIDAS REFRESCANTES EN POLVO / ANÁLISIS SECTORIAL / FUERZAS DE PORTER / ESTUDIO DE MERCADO / POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO / PLAN COMERCIAL / PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS / ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD / TASA INTERNA DE RENTABILIDAD / VALOR ACTUAL NETO

## ABSTRACT

At current times, thanks to a greater ease of access to information, there is a growing trend among population that promotes the consumption of food that guarantee high standards of well-being. This had a significant impact on the soft drink industry, both globally and locally, causing companies such as Pepsico and The Coca Cola Company to bet on the introduction of new products based on natural components. On the other hand, there are restrictions of time, which is a determining factor in the eating habits of people. Therefore, it is possible to identify two important attributes for a food product: ease of preparation and nutritional quality.

Thus, this work proposes the creation of a company for the commercialization of a product made on the basis of fruit powder, which meets the two conditions mentioned above. ESSENCE, Natural Fruit, is a product that has all the properties, vitamins and benefits of natural fruit, which is perfect to prepare the best natural juice. This product is aimed at families of economic groups A and B, who frequent supermarkets and specialized stores. That's why surveys were conducted in these places to know what people think about a new product; about the consumption of natural products, and about the price they would be willing to pay. As a result, information was obtained regarding the presentation, price and frequency of consumption. With this base it was possible to estimate the size of the market and develop the commercial plan.

Previously, a sectoral analysis of the soft drink powder industry was carried out, based on the Porter forces model. The companies that participate in the national market were also analyzed, through the elaboration of a strategic map. It was identified that the proposed new product would occupy an exclusive position with respect to its competitors. It is a premium benefits product. Additionally, it was proposed to apply a niche strategy with emphasis on the differentiation of the product as generic approach in order to achieve a competitive advantage. In a complementary way, there was established an organizational chart and work team profiles and functions of each of the management positions required in the company. Subsequently, an analysis of the marketing mix was carried out, which includes: identifying price options, presentation and design of the product, marketing channels and promotion tools.

Finally, it was developed a financial analysis considering three scenarios: base, optimistic and pessimistic. Additionally, there was performed a sensitivity analysis. Thus, the profitability of the company in the base scenario would be 51.22% against an average capital cost of 14.59%. The net present value was estimated in more than one million six hundred thousand dollars.



**KEY WORDS:** SOFT DRINKS IN POWDER / SECTORIAL ANALYSIS / PORTER FORCES / MARKET STUDY / STRATEGIC POSITIONING / COMMERCIAL PLAN / PROJECTION OF FINANCIAL STATEMENTS / SENSITIVITY ANALYSIS / INTERNAL RATE OF RETURN / NET PRESENT VALUE

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	4
AGRADECIMIENTO .....	5
RESUMEN .....	6
ABSTRACT.....	8
ÍNDICE DE TABLAS .....	12
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
ÍNDICE DE ECUACIONES .....	12
CAPÍTULO 1 .....	13
1.1 Justificación.....	13
1.2 Tendencias del Macro Entorno. ....	14
1.3 Análisis Sectorial.....	16
1.4 Análisis de la Competencia. ....	17
CAPÍTULO 2.....	19
2.1. Volumen del Negocio. ....	19
2.2. Diseño de la Investigación de Mercado. ....	20
2.3. Realización de la Investigación de Mercado. ....	21
2.4. Resultados de la Investigación de Mercado. ....	22
CAPÍTULO 3.....	23
3.1. Estrategia Genérica. ....	23
3.2. Posicionamiento Estratégico. ....	24
3.3 Ventaja competitiva. ....	27
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo. ....	29
CAPÍTULO 4.....	32
4.1. Precio. ....	32
4.2 Producto. ....	34
4.3 Lugar. ....	35
4.4 Promoción. ....	36
4.5. Plan de Comercialización. ....	37
CAPÍTULO 5.....	39
5.1 Supuestos Generales. ....	39
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento. ....	40
5.3 Estados Financieros Proyectados.....	41
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	43
5.5 Tasa Interna de Rentabilidad y Valor Actual Neto.....	43
5.6 Punto de Equilibrio. ....	46

5.7 Análisis de Sensibilidad.....	46
BIBLIOGRAFÍA .....	49
ÍNDICE DE ANEXOS .....	51
ANEXOS .....	53

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Niveles de precio y de consumo semanal .....	101
Tabla N° 2: Tamaño anual del mercado para los diferentes escenarios (US\$).....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Análisis Sectorial de las Fuerzas de Porter .....	16
Figura N° 2: Mapa Estratégico de la Competencia.....	17
Figura N° 3: Posición Objetivo en la Industria.....	18
Figura N° 4: Organigrama Inicial .....	30
Figura N° 5: Exportaciones de frutas y derivados .....	54
Figura N° 6: Producción de Frutas exóticas por Zona Geográfica de Ecuador .....	57
Figura N° 7: Producción de frutas exóticas en toneladas métricas y la superficie sembrada.....	57
Figura N° 8: Tamaño de la muestra vs. tamaño del universo .....	100
Figura N° 10: Empaques ecológicos.....	121
Figura N° 11: Logo del producto .....	122

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación N° 1 .....	44
Ecuación N° 2 .....	44
Ecuación N° 3 .....	45
Ecuación N° 4 .....	45
Ecuación N° 5 .....	99
Ecuación N° 6 .....	99
Ecuación N° 7 .....	102

# CAPÍTULO 1

## 1.1 Justificación.

La transformación de la matriz productiva de Ecuador contempla como un sector de prioridad estratégica, a la industria de alimentos y bebidas. Bajo esta perspectiva, el plan de negocio para la producción y comercialización de un producto alimenticio obtenido a partir de fruta en polvo, favorece la transición del sistema productivo ecuatoriano hacia un modelo industrializado, aporta con el incremento de la participación de la industria manufacturera en el PIB real y agrega valor a la producción agrícola actual.

Mediante la implementación de este proyecto se propiciaría el incremento de la participación de la industria manufacturera en el PIB real del país, cuyo valor en el año 2016 fue de 9.23% (BCE, 2017), contribuyendo de esta manera, con la inclinación de la balanza comercial a favor del Ecuador y, además, se favorecerá la generación de empleo adecuado.

Se plantea agregar valor a bienes que actualmente se producen en el país, los cuales son de carácter primario. La contribución en este sentido radica en que se reduce la vulnerabilidad del sector agrícola, específicamente de producción de frutas, mediante la posibilidad de prolongar los tiempos de almacenamiento y disponibilidad de estas materias primas, por encontrarse aprovechables en un estado que retarda la putrefacción y es de fácil almacenaje a granel.

El presente proyecto: *ESSENCE, natural fruit*, apuntala la iniciativa gubernamental de transformación de la matriz productiva, mediante la aplicación de técnicas de manufactura no convencionales en el país, buscando obtener un producto que permita conservar la fruta por un

período de tiempo más prolongado, facilitando de esta manera el consumo por parte de la población.

### **1.2 Tendencias del Macro Entorno.**

Los avances científicos de los últimos años han desarrollado alternativas para satisfacer la demanda de alimento a nivel mundial, sin embargo, paralelamente se han identificado potenciales problemas a la salud asociados con la comercialización de alimentos en base de materias primas artificiales. La elaboración y comercialización de un producto obtenido en base de fruta en polvo plantea contribuir a solventar una fracción de las necesidades alimentarias de la población contemporánea.

Además, debido al incremento en los niveles de educación, 1,23% desde el 2003 al 2016 (ver Anexo N° 1) y acceso a la información por parte de la población. Los consumidores actuales tienden a evitar consumir alimentos que contengan componentes sintéticos, tales como colorantes, edulcorantes y preservantes. Esto fue notorio cuando se implementó el semáforo nutricional por parte del Ministerio de Salud en noviembre 2014 y tiempo después se evidenció por ejemplo la baja de ventas del 20% que sufrió Alpina, como lo declara su director de Mercadeo Camilo Rincón. (UNIVERSO, 2015) y en general la baja de ventas del 15% del sector de lácteos y sus derivados. Además, los hogares ecuatorianos incrementaron su consumo de gaseosas “light” de 3% a 9% y el de yogur “light” de 13% a 15% (COMERCIO, 2016).

Otro factor a tomar en cuenta es la vida cotidiana que está cambiando en los hogares, donde hoy en día la madre trabaja, sea desde casa o fuera de ella. Se conoce que en el censo del 2010 a nivel urbano en un hogar de tres miembros la mujer ejerce la jefatura de hogar en un 22,7% y el hombre el 20,0% (INEC, 2015). Además, que los hogares son cada vez más pequeños

o unipersonales, lo que nos lleva a que en la hora de alimentarse sea desayuno, almuerzo o merienda no encontremos un jugo natural preparado en la mesa. A veces consumimos jugos artificiales, bebidas fáciles de preparar y lo más común gaseosas. Esto se da porque preparar un jugo natural conlleva muchos pasos, buscarla en la tienda o supermercado, extraer la pulpa, endulzarla, servirla y luego limpiar todos los implementos que usamos para prepararlo. En Ecuador el 81,5% de personas consume sodas o bebidas azucaradas. (Sociedad, 2016).

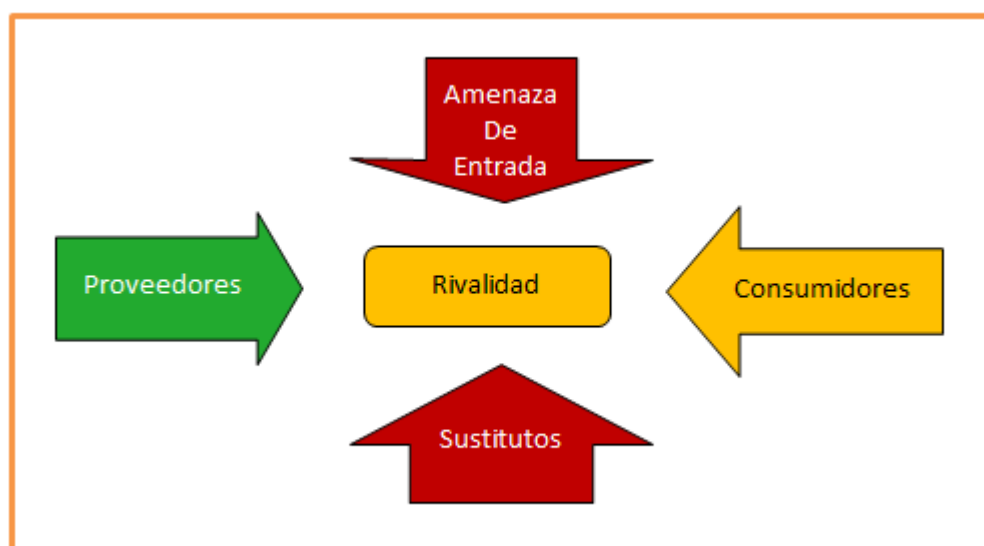
En Ecuador se puede aprovechar la producción de una gran variedad de frutas, con fines de mejorar el bienestar de sus habitantes, agregando valor a bienes de producción primaria. La magnitud económica de la producción de frutas para el país se puede inferir indirectamente, a través de datos de exportación de frutas, con un valor de 98.33 millones de dólares en el año 2016 (un incremento del 22% respecto del 2015) y de conservas y jugos de frutas, con un monto de 144,27 millones de dólares en el año 2016 (una reducción del 12% respecto del 2015). En el Anexo N° 2 se puede observar la variación de estos rubros desde el año 2012. (BCE, 2017).

Por lo tanto, el hecho de que se mantenga una tendencia creciente de los consumidores a adquirir productos de origen natural, sumado a la compleja rutina diaria que lleva la gran mayoría de las personas y, finalmente, la disponibilidad en el país de una producción de gran variedad de frutas, constituyen factores que incrementan las posibilidades de éxito de una nueva empresa. Siendo *ESSENCE, natural fruit*, la oportunidad para la fabricación y comercialización de un producto en base de fruta en polvo que satisfaga la necesidad de consumo de alimentos naturales, de rápida preparación, logrando incrementar el valor de estos bienes que se cultivan actualmente en gran escala en el país.

### 1.3 Análisis Sectorial.

Basándonos en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, como herramienta de análisis simple y eficaz que permite identificar la competencia – en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, vamos a comprender la estructura competitiva del sector. (MICHAUX, 2016) Por lo cual se presenta en la Figura N° 1 el análisis sectorial de las Fuerzas de Porter:

**Figura N° 1:** Análisis Sectorial de las Fuerzas de Porter



En la Figura N° 1 podemos observar que la suma total de las fuerzas se espera una rentabilidad neutra porque encontramos dos fuerzas altas, dos intermedias y una baja. Además, se desarrollarán estrategias que nos permitan una efectiva introducción del producto como se detalla en el Anexo N° 3, a pesar de los desafíos de un mercado saturado se ha detectado un nicho favorable ya que hasta el momento *ESSENCE, natural fruit* es un producto que no está disponible y se diferencia de los productos existentes en el mercado por no tener fruta procesada

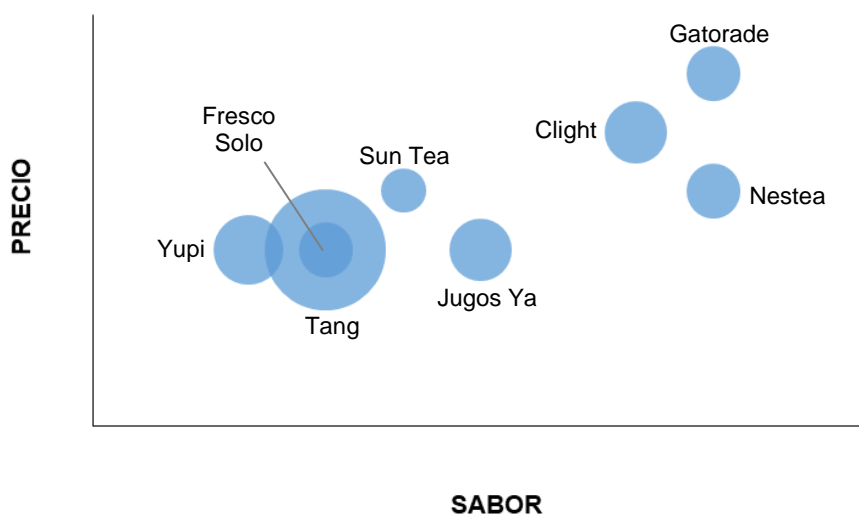


y no contener azúcar en exceso o aditivos químicos. Siendo esta la razón para que se presente el plan de negocio.

#### 1.4 Análisis de la Competencia.

Con la finalidad de elaborar el mapa de estratégico de la competencia, se realizó una encuesta, aplicada a 56 personas de distintas edades, género indiferente, variadas ocupaciones y entorno socioeconómico; en base de la cual se pudo determinar que las dimensiones más importantes para la industria de las bebidas refrescantes corresponden a sabor y precio (ver Anexo N° 4). En la Figura N°2 se muestra el mapa estratégico de la competencia de la industria de bebidas refrescantes.

**Figura N° 2:** Mapa Estratégico de la Competencia

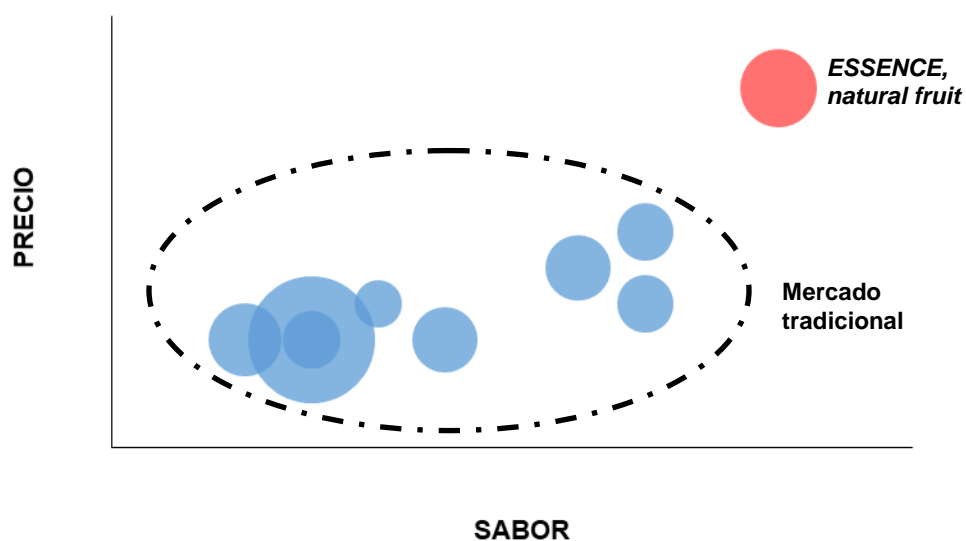


En base de este análisis se puede notar que esta industria se encuentra en un estado en el que sus integrantes mantienen una guerra de precios, ya que no existe mayor diferenciación entre

los productos. De esta manera se evidencia que existe un potencial mercado, conformado por quienes se interesan en consumir productos naturales.

Se plantea desarrollar un producto como *ESSENCE, natural fruit*, cuya diferenciación radique en los atributos de salud y nutrición, incurriendo en la posibilidad de expandir las fronteras del mercado de bebidas procesadas, evitando entrar a competir en la saturada industria tradicional de productos artificiales. En la Figura N° 3 se observa el contraste entre la industria tradicional y la posición esperada, en la que se pretende introducir el nuevo producto: *ESSENCE, natural fruit*.

**Figura N° 3:** Posición Objetivo en la Industria



## CAPÍTULO 2

En este Capítulo se demuestra la factibilidad del negocio, el tamaño de mercado y cómo se determina. Para lo cual primero se calcula el volumen del negocio, a partir de la investigación de mercado, realizada en base de análisis de fuentes, tanto primarias, como secundarias. Las fuentes primarias corresponden a información obtenida a partir de encuestas y entrevistas en profundidad, como fuentes secundarias se dispone de información tomada del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC. Estos datos son representativos para el mercado objetivo comprendido por familias que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, según la clasificación del INEC. En el Anexo N° 5 se encuentra el perfil de los consumidores objetivo y en el Anexo N° 8 se encuentra la descripción de los estratos socioeconómicos que son motivo de este análisis.

### **2.1. Volumen del Negocio.**

El mercado objetivo está conformado por familias, con hijos pequeños, de mayor poder adquisitivo, que viven en Ecuador, cuyos padres de familia trabajan durante gran parte del tiempo y se preocupan por llevar un estilo de vida saludable, por lo que buscan proveer a sus hijos de alimentos nutritivos, de preferencia sin aditivos químicos (en el Anexo N° 5 se encuentra el perfil del mercado objetivo).

En el Anexo N° 10 se detalla el cálculo del tamaño del mercado. Los datos sobre precio y cantidad de producto a consumir se obtuvieron de resultados de encuestas realizadas a 99 personas, siempre y cuando cumplan con la condición de ser padres de familia y pertenecer a los niveles socioeconómicos A y B ver Anexo N° 6.

En la realización de la investigación de mercado, se tiene el riesgo de incurrir principalmente en sesgo de confirmación y sesgo de pedido. El sesgo de confirmación se da cuando se plantea la hipótesis de que las personas desean consumir alimentos saludables, tal como lo plantea esta investigación, y al posteriormente querer validar esta suposición mediante los resultados de las encuestas. De similar manera, el sesgo de pedido aparece cuando el público acepta preferir consumir un jugo natural, tendiendo a ocultar su preferencia por bebidas industriales tradicionales. Para minimizar la incidencia del sesgo de confirmación, se definió un mercado objetivo conformado por potenciales consumidores (ver Anexo N°5) y se calculó un tamaño de muestra que sea representativo del universo (ver Anexo N° 9). Como paliativo al sesgo de pedido, se realizó en primer lugar entrevistas en profundidad, donde se aplicaron preguntas abiertas y generales, previo a la realización de encuestas con preguntas específicas.

## **2.2. Diseño de la Investigación de Mercado.**

Para la investigación primaria se realizaron, para la técnica cualitativa, ocho entrevistas en profundidad en los principales supermercados, en el norte y sur de la ciudad de Quito. Para la técnica cuantitativa, primero se realizó una encuesta piloto a ocho personas, en base de la que se determinó el tamaño de la muestra que se necesita para establecer datos con los que se pueda trabajar. En cuanto a la investigación secundaria se puede mencionar que los datos obtenidos son del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo) que es el órgano rector de la estadística nacional y el encargado de generar información oficial del Ecuador para la toma de decisiones, tanto a nivel de la política pública, como en iniciativas privadas.

Para realizar el estudio de mercado de fuentes primarias es necesario recolectar información de una muestra que sea representativa de la población que constituye el mercado objetivo. Para ello nos basamos en herramientas estadísticas, que utilizan la distribución normal, para la determinación del tamaño de la muestra, donde se trabajó con un nivel de confianza del 90% y un error del 10%, según lo recomendado para este tipo de estudio (MALHOTRA, 2008). El detalle del cálculo del tamaño de la muestra se puede ver en el Anexo N° 9.

### **2.3. Realización de la Investigación de Mercado.**

Para replicar la información obtenida de fuentes primarias, las entrevistas en profundidad deben aplicarse a personas que cumplan con el perfil de consumidor detallado y se deben estructurar de tal forma que se minimice la incidencia de sesgos. Por otro lado, para obtener datos de volumen de consumo y precio que los compradores estarían dispuestos a pagar por un jugo de fruta natural en polvo, se debe acudir a la fuente misma.

*ESSENCE, natural fruit* al estar direccionado a ser un producto de consumo masivo, en canales de distribución al alcance del consumidor es fácil de prever los lugares a los que se debe acudir a fin de conseguir la información necesaria. Es decir, el encuestador debería acudir a los principales supermercados de zonas residenciales de las zonas geográficas descritas para la población de este estudio, porque éstos son los lugares donde confluyen los miembros del mercado objetivo determinado para este análisis. De esta manera, los resultados obtenidos en la investigación realizada (precio y volumen de producto consumido), son datos verdaderos para realizar una investigación de mercado, considerando el público al que se ha dirigido.

La información obtenida de las fuentes secundarias está disponible al público, principalmente en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), debido a que es un

producto de la canasta básica, de la cual, alrededor del 24% de sus componentes corresponde a alimentos y bebidas según este organismo.

#### **2.4. Resultados de la Investigación de Mercado.**

Al ser un producto de la canasta básica, se obtiene como resultado que la familia ecuatoriana del mercado objetivo consume en promedio un volumen de 3.3 litros de jugo a la semana, lo que equivale a un volumen de 10.2 millones de unidades de producto para preparar un litro de jugo y que está dispuesta pagar en promedio un precio de 1.43 dólares por una unidad del producto para preparar un litro de jugo.

Como arrojan los datos recopilados, se esperan buenos resultados en el negocio de la fruta en polvo. Esto quiere decir que enfocándose en el mercado de padres de familia con niños pequeños de un nivel socioeconómico A y B, se puede lograr establecer un negocio productivo. Como ya se ha mencionado, es importante recalcar que, al ser un producto de la canasta básica, existe la posibilidad de ser la primera elección para un eventual consumidor. Además, que actualmente la tendencia de los hogares es buscar este tipo de producto.

Con estos datos se permite realizar una oferta del producto de \$2,00 considerando costos de producción. Además, se plantea realizar una introducción en el mercado de forma progresiva, cada cierto tiempo a las diferentes regiones y provincias para, con esta táctica posicionarse a nivel nacional en el plazo de un año. Siendo la previsión que *ESSENCE, natural fruit* al final del primer año sea superior a US\$800,000 en ventas.

## CAPÍTULO 3

### 3.1. Estrategia Genérica.

La definición de la propuesta única de valor de la nueva compañía se realizó utilizando el Modelo Canvas, donde se identifican las relaciones entre las tareas que tiene que realizar un usuario para satisfacer sus necesidades (dolores) y obtener un beneficio, respecto de las propiedades que tiene un producto para aliviar los dolores del consumidor mediante los generadores de beneficios. Como resultado, se pudo plasmar la siguiente propuesta única de valor:

*Nuestra fruta en polvo facilita a las familias ecuatorianas mantener un estilo de vida saludable, mediante el consumo de bebidas refrescantes naturales, de sencilla preparación, que aportan nutrientes necesarios para el bienestar de las personas.*

Con la finalidad de alcanzar ventaja competitiva en el reñido sector de bebidas refrescantes, se considera factible aplicar las directrices de la estrategia genérica de enfoque, con énfasis en la diferenciación del producto, satisfaciendo, de esta manera, a un segmento específico de consumidores, conformado por familias de niveles socioeconómicos A y B, quienes tienen mayor predisposición a pagar un *premium* por las características exclusivas que ofrece el producto, información obtenida del Capítulo 2.

Es necesario protegerse de los factores que amenazan la sostenibilidad de la ventaja competitiva alcanzada. En una etapa inicial, la imitación se mitigará mediante alianzas con los proveedores de materias primas orgánicas certificadas. Posteriormente, es necesario implementar

y mantener una filosofía de innovación en la empresa, para desarrollar continuamente nuevos productos y conservar la vigencia de la marca en el mercado, evitando perder el interés de los clientes.

Por otro lado, debido a su composición, el producto tiene un mayor costo de producción, respecto de los competidores presentes actualmente en el mercado como: Tang, Yupi, Fresco Solo, Nестea, Clight, Jugos Ya, que ofertan productos netamente sintéticos, fáciles de producir y adquirir a gran escala. De esta manera, el pretender competir en precios basándose en una estrategia de liderazgo en costos no es una opción, si se desea entregar un producto de primera calidad como se desarrolla a *ESSENCE, natural fruit*.

### **3.2. Posicionamiento Estratégico.**

Con la finalidad de definir la ventaja competitiva de la nueva compañía, se realizó un análisis SWOT (ver Anexo N° 11) donde se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de los entornos interno y externo, que esta iniciativa tendría que afrontar.

En el entorno interno de la compañía, como fortalezas, se puede indicar que se cuenta con personal técnico/administrativo altamente capacitado. Por otro lado, es necesario que la cultura corporativa manifieste un comportamiento orgánico con enfoque externo, esquema que favorece las actividades de innovación y creación de nuevos emprendimientos. Adicionalmente, se implantará un sistema de gestión del desempeño, aplicando directrices que promuevan, entre los colaboradores, acciones orientadas en función de los mejores intereses de la empresa. Respecto de la estructura financiera, se puede anotar como una debilidad, el hecho de que, el financiamiento se realizará únicamente con capital de los accionistas, lo que limita los fondos disponibles para inversión en infraestructura y capital de trabajo. En cuanto al proceso de



manufactura, es deseable contar con fortalezas como: proceso productivo simplificado, infraestructura que garantiza inocuidad alimentaria, materia prima orgánica y certificación en Buenas Prácticas de Manufactura. Finalmente, en el campo del marketing, en vista de que se trata de un producto nuevo en el mercado, es necesario desarrollar una reputación entre los consumidores para poder lograr fidelidad a la marca.

Respecto del ambiente externo, a nivel macroeconómico, se puede indicar que, como ventaja juega a favor la economía dolarizada del país, con lo que se garantiza estabilidad al mantener controlada la inflación. Por otro lado, se presenta como una amenaza el bajo nivel de ingresos de la población, lo que se evidencia mediante el producto interno bruto per cápita, que, en el año 2016, fue de aproximadamente 6,000 dólares, siendo el promedio latinoamericano de 8,700 dólares; mientras que el promedio de Norteamérica es de alrededor de 50,000 dólares y el europeo se sitúa en torno a los 45,000 dólares (THE WORLDBANK, 2018) (Ver Anexo N° 12).

Respecto del estado tecnológico, Ecuador se encuentra en desventaja respecto de otros países, ya que el acceso a tecnología productiva es limitado y costoso. Adicionalmente, las técnicas agrícolas son rudimentarias, por lo que se requiere un estricto control para garantizar el cumplimiento de estándares de certificación orgánica por parte de proveedores, evidenciándose de esta manera una posible escasez de materia prima. Por último, a nivel sociocultural, se puede indicar que existe una creciente tendencia de las nuevas generaciones a reducir el consumo de productos excesivamente procesados, lo que junto al hecho de que la sociedad actual exige minimizar el impacto ambiental por parte de las actividades productivas, constituye una oportunidad para la propuesta de un modelo de negocio social y ambientalmente responsable.

El ingreso de la nueva empresa provocará reacciones en el mercado, afectando la magnitud en que se interrelacionan las diferentes fuerzas de la industria de bebidas refrescantes,

específicamente, el riesgo de ingreso de nuevos competidores y disponibilidad de productos sustitutos, provocando una mayor rivalidad entre los diferentes competidores y afectando aún más la rentabilidad del sector.

Por un lado, la amenaza de entrada de nuevos competidores es una fuerza adversa a la rentabilidad del sector, es decir, como se analizó en el capítulo 1, existe una serie de requisitos del tipo financiero y técnico que crea una cierta resistencia al ingreso, sin embargo, el estado del arte requerido para fabricar tecnología productiva de este tipo de bienes facilita la incursión de nuevos participantes. De esta manera, existe una alta posibilidad de que, cuando se evidencie en el escenario público la incursión exitosa del producto, nuevos inversionistas ejercerán presión por incurrir en el mercado con sus propuestas.

Por otra parte, la presencia de productos sustitutos constituye una fuerza importante que merma la rentabilidad del sector. Los actores vigentes en la industria de bebidas refrescantes, reaccionarán desarrollando e introduciendo rápidamente productos con características similares a las propuestas en este plan de negocio, buscando contrarrestar el efecto creado por la incursión de nuestro producto. En el mercado ecuatoriano existen proveedores de productos potencialmente sustitutos (ver Capítulo 1), cuya mayor ventaja competitiva, como ya se indicó anteriormente, radica en el bajo costo de producción. La propuesta de valor que ellos realizan es diferente, por lo que difícilmente darán un giro a sus negocios para introducir nuevas líneas de productos basadas en componentes naturales, porque de esta manera perderían la ventaja competitiva con la que actualmente gozan.

La fuente de ventaja competitiva está dada por el aprovechamiento de las fortalezas de la nueva compañía y la transformación de las debilidades y amenazas en oportunidades, para hacer frente a las fuerzas del sector que promueven la rivalidad entre los competidores del sector. En

este escenario, es fundamental sustentar el accionar en base de la propuesta única de valor, que ofrece mejorar la calidad de vida de las personas mediante el consumo de bebidas cien por ciento naturales.

Esto se complementa con el planteamiento de desarrollar un sistema de creación de valor compartido en el que participarán proveedores de materia prima, conformados por agricultores que contarán con certificación de producción orgánica, quienes recibirán soporte técnico para el desarrollo de sus cultivos y se les pagará un premio por cumplir con los estándares exigidos para la certificación. De esta manera, se espera convertir la amenaza de carecer de proveedores de materia prima, en una oportunidad, fuente de ventaja competitiva.

Otra amenaza que tiene que ser revertida es la dificultad técnica persistente en el país, respecto de la facilidad de acceso a maquinaria productiva. Así, el proceso de manufactura tiene que ser simplificado, para poder minimizar los costos de inversión en infraestructura. Una vez sobrepasado este inconveniente, se tendrá la ventaja de contar con un sistema de manufactura ligero, del tipo artesanal, que permitirá, además, reducir costos operativos. Sin embargo, existe el inconveniente de que se requiere un mayor nivel de mano de obra, respecto de un proceso automatizado, el cual deberá implementarse a futuro, para un mayor nivel de producción.

### **3.3 Ventaja competitiva.**

Con el análisis previo realizado podemos concluir que para desarrollar nuestra ventaja competitiva debemos trabajar en algunos puntos, así como convertir otros a nuestro favor. Es así que el producto que estamos ofreciendo al mercado presenta dos cualidades principales, la primera que no existe en el mercado, es innovador. A pesar que disponemos de varios sustitutos no encontramos una bebida natural en polvo que sea fácil y rápida de preparar, siendo ésta la

segunda característica. Es un producto natural en polvo, es ideal para preparar en cualquier lugar y momento con la mayor facilidad que le podemos brindar. Con esto nos diferenciamos de algunos sustitutos del mercado como sobres de bebidas refrescantes listas para preparar que en el mercado tienen un costo muy bajo, pero en cuanto a calidad y sabor dejan mucho que desear.

La mayor ventaja competitiva con la que contamos es ser un producto nuevo en el mercado, y que contamos con la materia prima para nuestro producto, es aquí donde vamos a fortalecernos. El país donde nos encontramos tiene a nuestro alcance una variedad de frutas, de lo cual podremos indicar que contamos con una variedad de proveedores. Pero de los cuales cabe recalcar se escogerán aquellos que cumplan con certificaciones de productos orgánicos lo que garantizará la calidad de natural. Se considera que con el tiempo se podrá tener alianzas estratégicas con productores que muestren interés en darnos sus productos naturales certificados.

Esto nos permite ofrecer a los clientes producto con sabores de frutas diversas y con certificación orgánica que como ya hemos hablado es la tendencia actual. Además, se utilizarán los canales de distribución igual al de los demás sustitutos porque utilizaremos esto a nuestro favor. Al tener claro los medios de distribución, sabemos hacia donde se dirige el consumidor para buscar el producto que desea. Por lo tanto, una de las estrategias es estar al alcance del consumidor para que sepa pronto de la existencia del producto.

No podemos olvidar la creación de una marca. Una marca registrada constituye un activo intangible no perecible que manejado adecuadamente permite un posicionamiento distintivo, además de incrementar el valor de la empresa en el tiempo. Cuando la marca está consolidada nos trae beneficios tanto internos como externos. Internamente aumenta valor a la empresa, cuando los empleados se sienten identificados se crea una cultura interna y provoca orgullo de pertenencia y confianza. En la parte externa hace que el consumidor perciba calidad y tenga

confianza en el producto. Posicionar una marca hace que se incrementen la eficacia de las ventas y ayuda a ganar cuota de mercado, hace que se reduzcan los costes de marketing.

Sumado a esto no puede faltar mencionar el talento humano de la nueva compañía, contamos con dos profesionales muy capacitados, con bases técnicas sobre industria, buenas prácticas de manufactura, conservación de productos, almacenaje y adicional de esto un MBA en la Universidad San Francisco de Quito, lo que nos genera la confianza de que la creación de una empresa basada en un producto innovador, que está dentro del cambio de la matriz productiva será un emprendimiento que perdurará en el tiempo y logrará tener éxito.

### **3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.**

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa, de las diferentes áreas funcionales, de sus funciones, de los niveles de autoridad y de los canales de transmisión de información. (Lacalle, 2014) Este es un punto de creación de la compañía que no podemos olvidar, el desarrollo de una organización está sujeto a cambios, como detalla Greiner, las organizaciones en crecimiento suelen pasar por etapas de relativa calma y estabilidad en las que se evoluciona. (50MINUTOS.es, 2016) Con este previo conocimiento debemos estar pendientes de las crisis y evolucionar aprendiendo todo de ellas y mejorando a la vez.

Es así que presentamos nuestro organigrama inicial:

**Figura N° 4:** Organigrama Inicial



El equipo de trabajo está integrado por el Gerente General, Jefe de Producción, Jefe Comercial, un vendedor, un asistente de producción y dos operadores. En el Anexo N° 13 se detallan los perfiles, funciones y responsabilidades de los puestos por áreas. El nombrado equipo de trabajo está pensando para orientar a la compañía a posicionarse estratégicamente y alcanzar ventaja competitiva. Siendo así la Gerencia General será la encargada de ejecutar y controlar las estrategias que contrarrestan la rivalidad mediante la firma de convenios, y disminuir el poder de negociación de los proveedores. Para empezar, tendrá a su cargo dos departamentos: contabilidad y finanzas para apoyar con la información de elaboración de presupuestos y comunicando la evolución de los estados financieros. Además, el departamento de Talento Humano estará ligado

a fin de que desde el capital humano con el que contemos desde el inicio ayude a crecer cada día a la nueva compañía.

El Jefe de Producción será quien fortalezca el producto innovador, tanto en calidad como en desarrollo e innovación. El Jefe Comercial tendrá a su cargo los departamentos de Marketing y Ventas para impulsar la comunicación de los atributos y beneficios de la fruta en polvo y posicionarla en el mercado. Al inicio el departamento de Logística, Compras y Cobranzas debe ir de la mano con el fin de que las actividades de ventas vayan ligadas a los insumos necesarios para la fabricación del producto y así lograr una sinergia en las áreas de trabajo. Todas las áreas actuarán de una forma integral con una constante comunicación y motivación en un ambiente laboral adecuado.

Para iniciar operaciones de la empresa contamos con los emprendedores autores del presente trabajo, por las habilidades innatas y las adquiridas: Alfonso Guerra se hará cargo del puesto de Gerente General, liderando las decisiones de estrategia competitiva en el mercado y dotando a la compañía de personal adecuado para continuar con las operaciones. Para el cargo de Jefe de Producción lo ocupará Viviana Viera siendo la encargada de tener la producción suficiente para solventar la demanda e innovaciones del producto. Los currículos ejecutivos se encuentran en el Anexo N° 14.

El último pilar de la compañía y la habilidad a superar deberá ser una contratación externa, el Jefe Comercial deberá tener experiencia y contactos que permitan al producto posicionarse dentro del mercado, además de otras responsabilidades, con formación técnica en Marketing o Comercial. Cubiertas las funciones principales se puede esperar el crecimiento de la compañía para el incremento de personal necesario con la guía del organigrama inicial.

## CAPÍTULO 4

En este capítulo se analiza los aspectos del marketing que necesitará *ESSENCE, Natural Fruit*, para su introducción en el mercado. La estrategia de fijación de precio se basa en márgenes específicos para cada uno de los canales de distribución, tomando en cuenta los costos de producción. El producto tendrá una presentación de acuerdo a su concepto que es fácil y rápido de preparar, así como enfocado al segmento *premium* de consumidores, con el plus de un empaque ecológico. Los canales de distribución a tomar en cuenta son en venta directa con la página web y en venta indirecta mediante distribuidores al fin de alcanzar el mercado objetivo en las principales ciudades de todo el país. Siguiendo las directrices de los canales escogidos se promocionará con inbound y outbound marketing destinando un presupuesto mensual de 10.000 USD. Finalmente se proyectaron tres escenarios de comercialización con ventas en el primer año de 254.9 miles de dólares para el caso pesimista, 842.5 miles de dólares para el escenario esperado y 1.4 millones para el optimista.

### **4.1. Precio.**

En esta sección se plantea la estrategia de precio para la comercialización del producto elaborado en base de jugo de fruta en polvo. Para ello se toma como punto de partida, la información obtenida en el estudio de mercado, la cual se conjuga con consideraciones relativas a los objetivos de crecimiento de la empresa, el costo de producción y los márgenes establecidos para los diferentes canales de distribución.



Como resultado del análisis de la información obtenida mediante el estudio de mercado, se conoce que el rango de precio que están dispuestos a pagar los consumidores por el producto se encuentra entre uno y tres dólares, por unidad (ver sección 4.2 para detalles de las características del producto). A medida que se incrementa el precio, la predisposición a pagar de los consumidores disminuye. Específicamente se encontró que, si el precio se encuentra entre uno y dos dólares, existe un 46.7% de consumidores que estarían dispuestos a adquirir el producto. Si el precio se encuentra en el rango comprendido entre los dos y tres dólares, la predisposición de compra disminuye a 13.3%. Finalmente, si el precio es superior a tres dólares, un 5.6% de los consumidores estaría dispuesto a realizar la compra. En base de estos porcentajes se definió que el mejor precio es de dos dólares por unidad de producto (ver Anexos N° 15, 16 y 17), ya que con este valor se abarca una mayor porción del mercado, mientras que se cubren los costos de producción, como se verá más adelante.

Se buscará llegar a captar la totalidad del mercado objetivo al finalizar el primer año de operaciones, considerando una tasa de penetración del cero coma cinco por ciento<sup>1</sup>. Por tanto, se plantea una expansión gradual de la distribución en el territorio ecuatoriano, utilizando como canales los principales autoservicios del país. Adicionalmente, se consideran los tres niveles de consumo identificados en el estudio de mercado, en base de los cuales se fijaron los escenarios para el análisis: pesimista, normal y optimista.

Por las características del producto le corresponde una posición “*premium*” dentro de la matriz de Kotler, como un producto de alto precio y alta calidad, ya que estamos ofreciendo un producto que tiene fruta orgánica seleccionada, que cuenta con certificaciones, tiene un proceso de deshidratación que mantiene todas las propiedades de la fruta y además para su presentación

tiene un empaque ecológico, guardando sintonía con la tendencia de un producto lo más natural posible y reduciendo al mínimo la huella de carbono. Sin embargo, como estrategia de penetración en base al precio, al inicio de las operaciones el precio de una unidad será inferior al precio correspondiente a la calidad *premium* del producto ofertado, siendo necesario realizar ajustes periódicos durante el primer año, hasta llegar a un valor consecuente con la calidad del producto. Ver Anexo N° 23, 24 y 25.

#### **4.2 Producto.**

Alineados con la estrategia genérica y propuesta única de valor descrita en el capítulo 3, se ofrece a los consumidores el producto *ESSENCE, natural fruit*, con una variedad de presentaciones con el fin de que ellos conozcan el producto, estén interesados en degustarlo y así poder lograr fidelización en cuanto a marca, calidad, confianza y producto. Se empezará ofreciendo al consumidor, cuatro tipos de variedades en cuanto a sabor por las frutas escogidas, porque son las más conocidas, comerciales, con las cuales el consumidor podrá establecer criterios de comparación en cuanto a calidad, sabor, durabilidad y frescura. Los sabores escogidos para el producto son: maracuyá, mango, fresa y naranja.

A parte de la calidad y sabor del producto que es una de las características principales por las cuales el consumidor determina su elección, ofrecemos al mercado la presentación ideal: sachet fáciles de manejar y en un material ecológico. En cuanto a la presentación física del producto dispondremos de dos sachet, un pequeño de 90g justo para ingresar al mercado y crear la curiosidad de probar en los consumidores, un sachet fácil de abrir, y lograr así la preparación

---

<sup>1</sup> Se determina un porcentaje de penetración del 0,5% en base al análisis de las tendencias del macro entorno realizadas en el capítulo 1 y la investigación de mercado del capítulo 2. Y a pesar de ser un producto nuevo esto se soportará con la estrategia de marketing que se detalla en este capítulo.

de un jugo natural en tal solo unos minutos, obteniendo una bebida refrescante rápida y fácil de preparar y para unas dos o tres preparaciones. El grande será de 450g para cuando el cliente haya degustado y cree la necesidad de tener mayor producto en casa. Adicional a esto se ofrecerá una combinación de las frutas en una pequeña caja que contenga seis sachet de diferentes sabores. Al ofrecer un producto *premium* al mercado y direccionados con dejar la menor huella de carbono en el planeta los empaques a utilizarse además serán ecológicos como se detalla en el Anexo N°18 y en el Anexo N° 19 podemos ver el logo que tendrá el producto.

### **4.3 Lugar.**

Dado que el producto está destinado a familias ecuatorianas de niveles socioeconómicos A y B, debemos posicionarnos al alcance de éstas, en los lugares más accesibles, y que más frecuenta. Es así que se determinó en las encuestas realizadas que este grupo de personas acuden a supermercados para el abastecimiento de productos de primera necesidad como está catalogado nuestro producto, que es donde se realizarán las ventas indirectas a través de distribuidor. Adicional a estos canales debemos tomar en cuenta que para un producto *premium* como éste es necesario también distribuirlo con la ayuda de una página web, que permita acceso a ventas directas.

Se ha establecido que el Jefe Comercial será quien establezca contacto inicial con distribuidores de los principales autoservicios y supermercados, así como llegar a las tiendas especializadas de Quito, llegando a los distribuidores nos aseguramos de llegar a las demás ciudades del país. En un largo plazo de uno o dos años se evaluará la necesidad de una persona adicional en ventas para la atención y mantenimiento de los canales. En base a un primer acercamiento con cada canal se puede conocer que los márgenes de descuento para este tipo de

producto son: 35% en Supermaxi, 25% Mi Comisariato y Coral y 30% para Distribuidores, la asignación del presupuesto de ventas y esquema de comisiones se realizará en base a los márgenes de descuento. Ver Anexo N° 22.

#### **4.4 Promoción.**

Como se describió en el capítulo 1 el mercado objetivo del producto son padres y madres de familia que trabajan, de grupos económicos A y B. Este grupo de personas tienen acceso directo a teléfonos inteligentes, internet, televisión pagada, y todos los medios físicos y digitales posibles que maneja la web. Por lo tanto, es necesario que nuestra promoción abarque todos los medios posibles a los que este grupo tiene alcance.

Como outbound marketing utilizaremos pautas en radio, televisión, comunicados de prensa con información de interés para el público objetivo. Es importante también realizar degustaciones en los puntos de venta, participar en ferias de alimentos, presencia en carreras deportivas realizándolas de forma estacional, pero sin llegar a la saturación publicitaria. Para esto nos guiaremos en el Copy Strategy ver Anexo 4.6. Para el Inbound Marketing utilizaremos redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter con todo lo que les concierne como creación de perfil, cronopost, publicaciones, incremento de número de seguidores, interacción con ellos. Utilizar publicidad en You Tube, y la de página web propia.

Con el fin de lograr una penetración a nivel nacional y mantenernos en el tiempo es necesario tener relaciones públicas que creen nexos con líderes de opinión e influencers relacionados con salud, nutrición, deporte y temas relacionados.

#### **4.5. Plan de Comercialización.**

En base del estudio de mercado, se identificaron tres niveles de consumo, los cuales definen los escenarios en los que se realizan las proyecciones. El escenario pesimista corresponde a un consumo semanal de una unidad de 90 gramos de producto por familia. En el escenario normal o esperado, se estima un consumo semanal de tres unidades de 90 gramos por familia. Por último, el escenario optimista plantea un consumo semanal de 5 unidades.

De esta manera, en el escenario pesimista, se espera alcanzar un volumen anual de ventas de alrededor de 127.4 miles de dólares, mediante la venta de 63,715 unidades. Por otro lado, en el escenario normal o esperado, se estima que el volumen de ventas anual sea de aproximadamente 420.5 miles de dólares, correspondiente a 210,261 unidades vendidas. En el escenario optimista se espera alcanzar un nivel de ventas superior a 713.6 millones de dólares anuales, por la venta de 356,807 unidades de producto al año. Se plantea una introducción gradual del producto en el territorio nacional.

El producto será introducido en primer lugar en la provincia de Pichincha, durante los meses 1 y 2. Posteriormente se expandirá al resto de la Sierra Norte y Central, durante los meses 3 y 4. En la región Sur del país se introducirá el producto durante los meses 5 y 6. A continuación, durante los meses 7 y 8 se expandirá la distribución a la Costa, específicamente a la provincia de Guayas. En los meses 9 y 10 se ampliará la distribución a toda la Costa. Finalmente, en el Oriente se introducirá el producto durante los meses 11 y 12.

En los Anexos N° 23, 24 y 25 se puede observar las proyecciones realizadas para los tres escenarios planteados, siendo importante anotar que, al final del primer año, el beneficio neto es de 8,840 dólares para el escenario pesimista, cercano a 163,000 dólares para el escenario más esperado y superior a 290,000 dólares para el escenario optimista. Es importante indicar que en

el escenario pesimista se tendría una pérdida superior a los 14,000 dólares los primeros ocho meses y de 1,000 dólares en el escenario esperado; mientras que, en el escenario optimista se obtendrá resultados positivos desde el primer mes y se incrementan gradualmente.

## CAPÍTULO 5

### 5.1 Supuestos Generales.

*ESSENCE* es una empresa de la industria alimenticia enfocada en la producción y comercialización de materia prima obtenida del Ecuador, la cual se encuentra influenciada económicamente por factores como la variación de la inflación, el PIB y regulaciones gubernamentales en cuanto a impuestos y libre comercio.

La economía ecuatoriana (PIB) en el año 2017 registró un crecimiento en términos reales de 3.0%. Este dinamismo se explica principalmente por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones. En términos anuales, se destaca la variación positiva del Gasto de Consumo Final de los Hogares, 4.9%; el Gasto de Consumo Final del Gobierno General, 3.8%. El Gasto de Consumo Final de los Hogares presentó una tasa de variación positiva de 4.9%, con una contribución al crecimiento del PIB de 2.96 puntos porcentuales a la variación anual del PIB. Este desempeño está asociado al incremento del crédito de consumo ordinario en 59%, el de consumo prioritario en 20% y el productivo en 66%, así como a un mayor dinamismo de las diferentes actividades económicas. (BCE, Banco Central del Ecuador, 2018).

Además, debemos tomar en cuenta la adquisición de la materia prima, ya que al ser una empresa nueva no podremos influir en la variación de precios con el proveedor, siendo él quien determine los precios de venta. Está diseñado como estrategia establecer una relación con los productores directos, con el fin de disminuir los costos de intermediarios y obtener producto de calidad.

En cuanto a la comercialización y porcentaje de penetración se considera el 0.5% por enfocarnos a grupo de familias A y B, apoyados en campañas de publicidad de inbound y outbound marketing. Así se detalla en el Anexo 2 el pronóstico de ventas y costos.

*ESSENCE, natural fruit* está considerado como un producto de calidad Premium, que utilizará como estrategia de introducción cierto descuento como se detalla en el capítulo 4. A fin de que se introduzca por completo en el mercado se lo hará paulatinamente en las provincias del Ecuador hasta llegar a la totalidad.

## **5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.**

A fin de reproducir la situación real del mercado de capitales ecuatoriano; y estimar las condiciones bajo las cuales sería rentable el negocio; para la constitución de la compañía se ha determinado una estructura de capital compuesta por un 90% de capital de los accionistas y un 10% de financiamiento bancario. El préstamo bancario se amortiza en tres años, considerando una tasa de interés del 16%. De esta manera, la relación deuda/capital inicia en 0.11, considerando tanto la porción de largo, como de corto plazo. Esta relación disminuye hasta 0.02 en el año 2.

La inversión requerida es de US\$ 475,800; de los cuales US\$ 310,000 corresponden a capital de trabajo y el monto restante (US\$165,800) se requiere para inversión en maquinaria, equipo, desarrollo del producto, entre otros. Para el detalle de estos rubros ver el Anexo N° 26. El capital de trabajo será utilizado en la operación de la empresa durante el primer año, en el cual, el resultado del ejercicio es negativo (Ver Anexo N° 30, 31 y 32).



### 5.3 Estados Financieros proyectados.

Para la proyección de los estados financieros se consideraron tres escenarios de crecimiento del volumen de ventas: esperado, optimista y pesimista. En el escenario esperado se plantea un crecimiento del 3% anual, acorde con la evolución histórica del PIB del país. Con la finalidad de analizar el rendimiento de la inversión en diferentes condiciones de crecimiento, en el escenario optimista se aplicó una tasa anual del 7% y en el pesimista, se prevé un crecimiento del 1%. En el escenario base se prevé alcanzar, progresivamente durante el primer año, un volumen de ventas superior a 18,900 kg de producto. De esta manera, las ventas alcanzan un volumen de US\$ 804,000 al final de primer año, proyectándose un crecimiento de acuerdo a cada uno de los escenarios propuestos. Al inicio del proyecto, el costo de ventas se ubica en 71% sobre las ventas, disminuyendo hasta el 65% al final de primer año.

En el escenario normal, el balance general alcanza un valor de US\$ 475,800 al inicio de las operaciones, mientras que, el período en que esta variable alcanza su valor máximo es el año cinco con US\$ 746,165. En el escenario optimista el valor correspondiente al quinto año es de US\$ 813,849.72 y en el pesimista se tiene US\$ 729,173. Los resultados del ejercicio son negativos durante el primer año, sin embargo, se incrementan gradualmente, hasta que al final de este primer periodo llegan a US\$15,377; mientras que en el año cinco son de US\$ 4,167. La magnitud de estos valores se debe a que se reparten dividendos entre los accionistas, con montos de: US\$ 190,000.00; US\$ 220,000.00; US\$ 240,000.00 y US\$ 270,000.00; para los años dos, tres, cuatro y cinco, respectivamente. El detalle de los tres escenarios se puede ver en el Anexo N° 30, 31 y 32.

Por otro lado, se ha establecido una política conservadora para las cuentas de capital de trabajo, para las cuales se tiene: 90 días para las cuentas por cobrar, 45 días para cuentas por pagar y 20 días de inventarios. El balance de estas cuentas permite confirmar el monto planteado inicialmente como capital de trabajo, siendo sus valores en el escenario normal: US\$ 313,267; US\$ 323,759; US\$ 335,725; US\$ 348,118 y US\$ 359,756; para los años uno a cinco. Para el escenario optimista, estos montos se incrementan en un 16% y para el pesimista, se reducen en un 8%, respecto del escenario normal (ver Anexo N° 30, 31 y 32).

En cuanto al Estado de pérdidas y ganancias, del escenario normal, se puede indicar que, el margen bruto es superior al 33% respecto de las ventas, durante el primer año, valor que se incrementa hasta 41% en el quinto año. El beneficio antes de intereses e impuestos es del 3% en el año 1, y se incrementa hasta el 24% para el año cinco. Finalmente, el beneficio después de impuestos (considerando 15% para repartición entre los empleados y 22% de impuesto a la renta) es de US\$15,377 en el año 1, monto que se incrementa hasta US\$ 274,167.14 en el año cinco.

Estos montos sufren ligeras variaciones en los escenarios pesimista y optimista. Así, para el escenario optimista, el margen bruto sobre las ventas del año cinco corresponde a 41% y el beneficio antes de intereses e impuestos respecto de las ventas es del 26%, con lo cual se logra un beneficio después de impuestos de \$ 351,186.36 en el año cinco. Mientras que, en el escenario pesimista se tiene igualmente, para el año cinco, un 41% de margen bruto y un 22% de beneficio antes de intereses e impuesto respecto de ventas, con un beneficio después de impuestos de US\$ 236,187.99.

#### **5.4 Flujo de Efectivo Proyectado**

En el escenario normal, el flujo de efectivo pasa de -295,079 dólares americanos, en el primer año, a US\$71,472 en el año cinco; llegando a un máximo de US\$ 295,083 en el segundo año. El flujo de caja operacional es negativo en el primer año (-279,218 US\$) y llega a un máximo de US\$ \$ 311,472 en el año cinco. En cuanto al flujo de inversión, en la empresa se tiene una compra de activos en los años año cero lo que representa un flujo negativo de US\$165,800.00. El flujo financiero tiene una magnitud de US\$ 475,800 en el año cero, provocado por aportes de capital de los accionistas; mientras que este flujo se mantiene constante durante los siguientes dos períodos (años 1 y 2) en menos 15,800 US\$, monto correspondiente a pago de deuda. Este flujo es más negativo a partir del año 3, cuando se comienza a pagar dividendos. De esta manera, la caja se ve reducida a los valores anotados en la sección 5.3 de este capítulo. Las necesidades operativas de fondos disminuyen ligeramente de US\$ 311,820 en el año uno, a US\$ 218,587.85 en el año cinco. Se observa un lógico incremento de necesidades operativas de fondos en el escenario optimista, por ejemplo, en el año cinco se requiere US\$ 238,664 (un 8% menor respecto del escenario normal). Similarmente, se observa una reducción del 4% en el NOF del escenario pesimista respecto del NOF del escenario normal, es decir, el monto de necesidades operativas de fondos, en el escenario pesimista, para el año cinco es de \$ 210,753.

#### **5.5 Tasa Interna de Rentabilidad y Valor Actual Neto.**

Para el cálculo de la rentabilidad del proyecto es necesario encontrar en primer lugar el valor de la tasa de actualización. Para ello se calcula en primer lugar el costo promedio

ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés). Los parámetros requeridos para este cálculo se promedian de los valores de los últimos cinco años, disponibles en fuentes oficiales. De esta manera, la tasa libre de riesgo se obtiene del rendimiento de los bonos del Departamento del Tesoro de Estados Unidos, cuyo valor al 6 de Julio de 2018 es de 2.71%. En cuanto al riesgo país, se utilizó un promedio simple de los datos de los últimos cinco años, reportados por el Banco Central del Ecuador. Para el rendimiento del mercado se calculó el promedio geométrico de los datos de los últimos cinco años del rendimiento del indicador bursátil S&P 500, cuyo detalle puede observarse en el Anexo N° 29.

$$R_S = R_F + \beta(R_M - R_F)$$

Ecuación N° 1

Donde,  $R_S$  es el costo del capital accionario de la empresa,  $R_F$  es la tasa libre de riesgo,  $R_M$  es la tasa de rendimiento del mercado.

$$R_{WACC} = \left(\frac{S}{S+B}\right) R_S + (1 - t_c) \left(\frac{B}{S+B}\right) R_B$$

Ecuación N° 2

Donde,  $R_{WACC}$  es el costo promedio de capital y  $t_c$  es la tasa tributaria de la corporación,  $S$  es el valor de mercado del capital accionario de la empresa y  $B$  es el valor de mercado de la deuda de la empresa.

La tasa de impuestos, tomando en cuenta el 15% de participación de los trabajadores y el 22% de impuesto a la renta equivale a 33.7%.

La beta de la empresa se calcula en base de comparación con valores correspondientes a empresas del sector de bebidas refrescantes de los Estados Unidos. Utilizando los valores de deuda y patrimonio de estas empresas, se aplicó la Ecuación N° 3 para desapalancar la beta obtenida y poderla aplicar a las condiciones de financiamiento de la empresa. De esta manera se obtuvo una beta promedio de 0.37, la cual es menor al valor estimado por Damodaran, quien, en su estudio realizado en la Universidad de New York, reporta una beta de 0.7 con una relación deuda/patrimonio (D/E) de 23.06%. Así, al aplicar la Ecuación N° 3, se tiene una beta desapalancado de 0.6, siendo este valor el utilizado en los cálculos por ser más conservativo. Para detalles del cálculo de la beta de la empresa ver el Anexo N° 29.

$$\beta_{Activos} = \frac{S}{B + S} \beta_{Capital} + \frac{B}{B + S} \beta_{Deuda}$$

Ecuación N° 3

Donde,  $\beta_{Activos}$  es la beta de la empresa apalancada,  $\beta_{Capital}$  es la beta de las acciones de la empresa apalancada y  $\beta_{Deuda}$  corresponde al riesgo asociado a la deuda de la empresa.

En el último período (año 6) se considera el valor terminal de la empresa, en base del flujo de caja libre del año anterior y del crecimiento de la empresa, aplicando la ecuación zzz.

$$Valor\ terminal = \frac{D_{t+1}}{WACC - g}$$

Ecuación N° 4

De esta manera, el WACC calculado para *ESSENCE, Natural Fruit* es de 14.59% para el año cero. Por otro lado, utilizando los parámetros arriba mencionados se obtiene una tasa de

rentabilidad (TIR) de 51.22% en el escenario base y de 67.27% y 45.31% para los escenarios optimista y pesimista, respectivamente.

Por otro lado, el valor actual neto para los escenarios normal, optimista y pesimista es, respectivamente, de: US\$ 1,607,573; US\$ 3,394,579 y US\$ 1,186,378.

### **5.6 Punto de Equilibrio.**

A lo largo de los cinco años proyectados, el punto de equilibrio contable, que representa el punto en el que se cubren los costos fijos, varía entre 42,274 unidades y 46,750 unidades. Por otro lado, las ventas estimadas alcanzan un total de 860,548 unidades anuales, mediante lo que es posible inferir que la actividad de la empresa estaría generando utilidades.

Los correspondientes valores del punto de equilibrio, en unidades monetarias (dólares norteamericanos), varía entre US\$ 84,547 y US\$ 93,500; para los años uno y cinco, respectivamente. Respecto del punto de equilibrio financiero, se encontró que su valor es de 115,746 unidades de producto de 90 gramos, lo que corresponde a \$ 231,491; con lo que se conseguiría un valor actual neto de cero. Ver Anexo N° 36.

### **5.7 Análisis de Sensibilidad.**

Para el analizar el comportamiento del negocio ante la variación de factores específicos, se consideró las siguientes variables: porcentaje de penetración de mercado y precio de venta del producto. Se realizaron combinaciones de cuatro niveles de variación de cada parámetro, obteniéndose los siguientes escenarios:

<b>Escenario</b>	<b>Penetración</b>	<b>Precio</b>
E1	0.25	\$ 1.25
E2	0.25	\$ 1.50
E3	0.25	\$ 1.75
E4	0.25	\$ 2.00
E5	0.50	\$ 1.25
E6	0.50	\$ 1.50
E7	0.50	\$ 1.75
E8	0.50	\$ 2.00
E9	0.75	\$ 1.25
E10	0.75	\$ 1.50
E11	0.75	\$ 1.75
E12	0.75	\$ 2.00
E13	1.00	\$ 1.25
E14	1.00	\$ 1.50
E15	1.00	\$ 1.75
E16	1.00	\$ 2.00

Para los escenarios mostrados en la tabla anterior, se calculó la TIR y el VAN, cuyos valores se muestran tabulados a continuación. Se observa que, la mínima combinación de estas variables, para obtener rentabilidad del negocio, corresponde a penetración de 0.5% a un precio de 1.50 dólares por unidad, de esta manera se obtiene un VAN de US\$ 560,251 y una TIR de 35.80%.

Adicionalmente, se puede conocer el máximo nivel de rendimiento que tendría el proyecto, en la combinación de un 1% como penetración, con un precio de venta de \$2.00, donde el valor actual neto sería de US\$ 6,363,869, con una TIR del 73.11%.

VAN		Penetración			
		0.25%	0.50%	0.75%	1.00%
Precio	\$ 1.25	- 1,468,076	-20,077	1,430,771	2,881,668
	\$ 1.50	- 1,180,396	560,251	2,301,307	4,042,397
	\$ 1.75	-890,452	1,140,596	3,171,850	5,203,132
	\$ 2.00	-600,361	1,720,949	4,042,397	6,363,869

TIR		Penetración			
		0.25%	0.50%	0.75%	1.00%
Precio	\$ 1.25	-	11.06	48.95	60.17
	\$ 1.50	-	35.80	56.49	65.75
	\$ 1.75	-	45.52	61.75	69.88
	\$ 2.00	-	51.83	65.75	73.11



## BIBLIOGRAFÍA

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. INEC, I. N. (2015). MUJERES Y HOMBRES ECUADOR EN CIFRAS III. *SERIE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA*, 184.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. BCE, B. C. (2017). *INFORMACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL No. 1986- Agosto 2017*. QUITO: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.
- U. S. DEPARTMENT OF TREASURY. RESOURCE CENTER. *DAILY TREASURY YIELD CURVE RATES*. <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- NEW YOR UNIVERSITY. DAMODARAN ON LINE. BETAS BY SECTOR (US). <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>
- THE WORLD BANK. *TOTAL POPULATION. DATA*. <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>
- LACALLE, G. (2014). *Operaciones administrativas de compraventa*. España: EDITEX.
- MICHAUX, S. (2016). *LAS 5 FUERZAS DE PORTER*. KINDLE.
- PROECUADOR, I. D. (2014). FRUTAS EXÓTICAS 2014. *ANÁLISIS SECTORIAL*, 16.
- 50MINUTOS.es. (2016). *MODELO DE GREINER*. España: ECONOMIA Y EMPRESA.
- *BOGA*. (08 de 04 de 2018). Obtenido de Empaques Ecológicos: <http://fundasdepapel.com/porque-boga/>
- COMERCIO, E. (28 de marzo de 2016). *ELCOMERCIO*. Obtenido de La crisis y el semáforo golpearon a los lácteos: <http://www.elcomercio.com/actualidad/lacteos-crisis-semaforo-nutricion-negocios.html>
- Sociedad, R. (24 de MARZO de 2016). El 81,5% de ecuatorianos consume gaseosas y bebidas azucaradas. *EL TELÉGRAFO*.
- UNIVERSO, E. (3 de Noviembre de 2015). *EL UNIVERSO*. Obtenido de 23% de empresas grandes reducen azúcar, grasa y sal por etiquetado:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/03/nota/5220461/23-empresas-grandes-reducen-azucar-grasa-sal-etiquetado>

- NOBOA Fabrizio, “Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad”, Nota Técnica Particular FN-004, Quito – Ecuador, 2016.
- NOBOA Fabrizio, “Ventaja Competitiva”, Nota Técnica Particular FN-002, Quito – Ecuador, 2016.
- ROSS Stephen, WESTERFIELD Randolph, JAFFE Jeffrey, “Finanzas Corporativas”, Novena Edición, Mc. Graw Hill, México, 2012.
- MALHOTRA Naresh, “Investigación de Mercados”, Quinta Edición, Pearson Prentice Hall, México, 2008.
- GREINER L., “Evolution and Revolution in Organizational Growth”, Harvard Business Review, 1976 – 1992.
- UYTERHOEVEN H.E.R., “COO and Country Manager Job Selection Exercise”, Harvard Business School, Boston, 1998.
- LACALLE G., “Operaciones Administrativas de Compraventa”, EDITEX, España, 2014.
- HOYER W., “Comportamiento del Consumidor”, Cengage, México, 2015

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Años Promedio de Escolaridad.....	53
Anexo N° 2: Exportaciones de frutas y derivados .....	54
Anexo N° 3: Análisis Sectorial de las Fuerzas de Porter.....	55
Anexo N° 4: Encuesta para definir el Mapa Estratégico de la Competencia.....	58
Anexo N° 5: Perfil del Mercado Objetivo .....	60
Anexo N° 6: Resultados de las encuestas .....	62
Anexo N° 7: Resultados de las entrevistas en profundidad .....	65
Anexo N° 8: Características de los Niveles Socioeconómicos A y B .....	95
Anexo N° 9: Cálculo de tamaño de la muestra.....	99
Anexo N° 10: Cálculo de tamaño del mercado.....	101
Anexo N° 11: Análisis SWOT .....	104
Anexo N° 12: Producto interno bruto y cálculo de producto interno bruto per cápita .....	105
Anexo N° 13: Descripción y Perfil de Puestos .....	109
Anexo N° 14: Currículos Ejecutivos .....	115
Anexo N° 15: Tamaño del Mercado Escenario Pesimista.....	117
Anexo N° 16: Tamaño del Mercado Escenario Normal .....	118
Anexo N° 17: Tamaño del Mercado Escenario Optimista.....	119
Anexo N° 18: Empaque Ecológicos .....	120
Anexo N° 19: Logo del producto.....	122
Anexo N° 20: Copy Strategy .....	123
Anexo N° 21: Cálculo del Costo Unitario .....	124
Anexo N° 22: Margen a distribuidores y precio .....	125
Anexo N° 23: Proyección pesimista de ventas .....	126
Anexo N° 24: Proyección Esperada de ventas.....	127
Anexo N° 25: Proyección optimista de ventas .....	128
Anexo N° 26: Inversión .....	129
Anexo N° 27: Pronóstico de Ventas y Costos .....	130
Anexo N° 28: Préstamo Bancario .....	133

Anexo N° 29: Cálculo del Costo Promedio de Capital de la Empresa .....	134
Anexo N° 30: Proyección de Estados Financieros - Escenario Base .....	137
Anexo N° 31: Proyección de Estados Financieros - Escenario Optimista .....	142
Anexo N° 32: Proyección de Estados Financieros - Escenario Pesimista.....	148
Anexo N° 33: Depreciación de Activos Fijos.....	154
Anexo N° 34: Gastos de Personal.....	155
Anexo N° 35: Ratios financieros .....	156
Anexo N° 36: Cálculo del Punto de Equilibrio.....	158

## ANEXOS

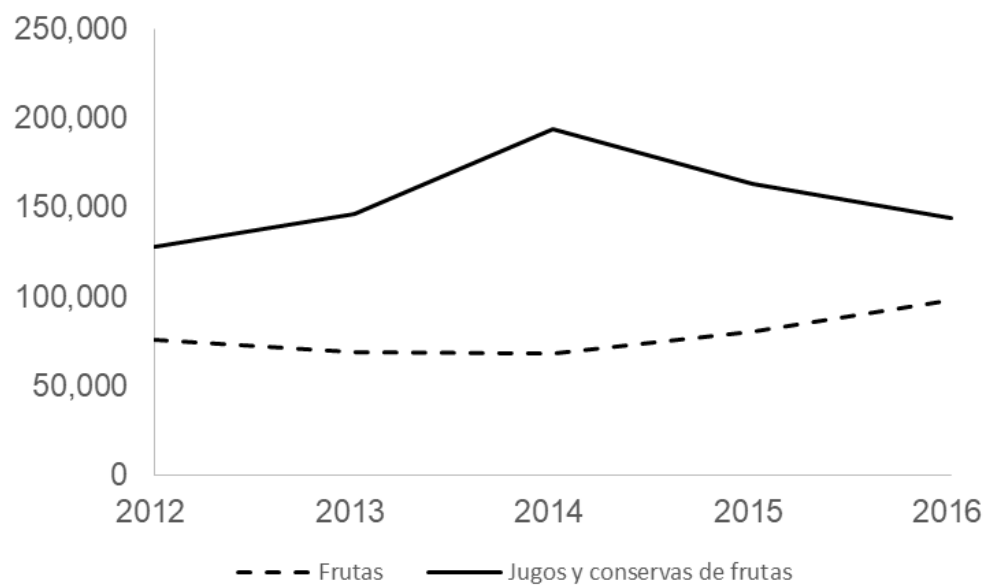
### Anexo N° 1: Años Promedio de Escolaridad

Periodo	Nacional	Rural	Urbano
dic-03	8.90	5.68	10.39
dic-04	8.96	5.72	10.40
dic-05	9.06	5.69	10.62
dic-06	9.06	5.84	10.54
dic-07	9.13	5.92	10.61
dic-08	9.14	6.02	10.58
dic-09	9.17	6.00	10.65
dic-10	9.29	6.07	10.79
dic-11	9.35	6.12	10.92
dic-12	9.52	6.23	11.1
dic-13	9.73	6.85	11.01
dic-14	9.80	7.38	10.86
dic-15	10.15	7.54	11.26
dic-16	10.13	7.72	11.17

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU - INEC

**Nota:**

Los datos son presentados en porcentajes

**Anexo N° 2:** Exportaciones de frutas y derivados**Figura N° 5:** Exportaciones de frutas y derivados

**FUENTE:** Elaboración propia en base de Información Estadística Mensual Banco Central del Ecuador (Agosto 2017).

### **Anexo N° 3: Análisis Sectorial de las Fuerzas de Porter**

El principal objetivo del modelo de las cinco fuerzas de Porter es valorar la rentabilidad potencial en el largo plazo de una industria, donde la rentabilidad se mide en términos de retorno sobre el capital invertido. Para ello, analiza las características estructurales básicas del sector, enraizadas en sus aspectos económicos y tecnológicos. (NOBOA, 2016)

El análisis para este modelo de negocios nos indica una rentabilidad a la baja, debido a que se escogió como sector el de las bebidas refrescantes. Sin embargo, el producto que ofrecemos tiene una diferenciación, y al momento es único en el mercado. Por lo que, a pesar de ser un mercado saturado, luego del análisis se concluye esperar una rentabilidad neutra, siempre buscando la mejora continua y no descuidando al consumidor ni al mercado objetivo.

En *amenaza de entrada* podemos nombrar que existen normativas que limitan la comercialización de alimentos procesados. Para productos comercializados a nivel nacional algunos requisitos son notificación sanitaria, el etiquetado de semáforo nutricional en los alimentos, buenas prácticas de manufactura. Los requisitos que se mencionan pueden tener como limitante el tiempo y los trámites de gestión por lo que se designó en el gráfico con color rojo.

Se utilizarán los canales de distribución de productos de consumo masivo, lo que tiene posibilidad de limitar el consumo del producto. Sin embargo, desde otro punto de vista podemos mencionar que es el canal más fácil para llegar al consumidor por tener una ubicación muy amplia y accesible al público en general, siendo esta una ventaja de un mercado saturado.

Los productos *sustitutos* a encontrar en este sector son múltiples: bebidas artificiales, bebidas naturales, gaseosas, y la fruta natural en sí misma, como observamos nos encontramos en el desafío de un mercado saturado. Por lo que está designado color rojo indicando alto

porcentaje de sustitutos en el sector. Es un mercado repleto, porque existen muchísimas opciones para encontrar bebidas refrescantes que ofrecen productos artificiales con preservantes, colorantes, ahora bajos en azúcar (light), con variedad de precios, parecidos a lo natural, entre otros.

A pesar de ello el producto que ofertamos se diferencia de todos los nombrados. Y aspira lograr un reconocimiento por las facilidades de utilización y los beneficios que presenta de tener fruta en cualquier momento, no ser perecible, no tener productos químicos, tener una presentación novedosa y llamativa. Siendo éstas las características que contrarrestarán la esperada rentabilidad baja y la estrategia principal para posicionarnos adecuadamente en el mercado.

En cuanto al *poder de negociación del consumidor* podemos indicar que está muy informado, conoce de otros productos con beneficios similares, puede encontrar los productos en varios lugares como supermercados, autoservicios, tiendas. Además del semáforo nutricional que lleva a al cliente a consumir productos más sanos. Designado así con un color rojo indicando alto poder de negociación del consumidor. El consumidor tiene tendencia a buscar productos naturales.

Siendo el principal problema a atacar la cantidad de tiempo necesario para preparar una bebida natural, ya que en la actualidad la rutina diaria exige productos fáciles de manejar y preparar. Este es una de las características de nuestro producto, ya que ofrecerá reducir el tiempo de preparación para ofrecer una bebida refrescante natural.

En el *poder de negociación de los proveedores* se puede ver que tiene en el gráfico un color verde que representa la principal fuerza para obtener una rentabilidad alta ya que la materia



prima a utilizar serán las frutas producidas en Ecuador. Si observamos en la Figura N°6 la producción de frutas en el Ecuador se da en una variedad de provincias:

Fruta	Provincias
Pitahaya	Morona Santiago (Palora), Pichincha (Noroccidente) y Los Ríos
Mango	Guayas, Los Ríos y El Oro
Maracuyá	Manabía, Guayas, Esmeraldas y Santo Domingo de los Tsáchilas
Uvilla	Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Azuay
Tomate de árbol	Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Cañar, Bolívar y Loja
Naranjilla	Morona Santiago, Pichincha y Bolívar

**Figura N° 6:** Producción de Frutas exóticas por Zona Geográfica de Ecuador (PROECUADOR, 2014)

Y la Figura N° 7 muestra la cantidad de frutas producidas:

Producción de Frutas Exóticas en Ecuador		
Fruta	Producción en Tonelada Métrica	Superficie Sembrada
Pitahaya	Variedad Amarilla: 2,000 TM Variedad Roja:	Variedad Amarilla: 300 ha. Variedad Roja: 120 ha.
Mango	10 TM	5,300 ha.
Maracuyá	257,873 T	28,747 ha.
Uvilla	5,500 TM	200 ha.
Tomate de árbol		9,000 ha.
Naranjilla	120,000 TM	6,000 ha.

**Figura N° 7:** Producción de frutas exóticas en toneladas métricas y la superficie sembrada (PROECUADOR, 2014)

Es por eso que ésta es una de las fuerzas que nos ayudarán a ganar rentabilidad. Dando como resultado de este análisis una rivalidad neutra, debido a que tenemos dos fuerzas altas en color rojo, dos fuerzas intermedias de color naranja y una fuerza baja que es verde.

Siendo así se ofrecerá un producto con presentación novedosa, llamativa, enfatizando el producto natural, sin productos químicos, y nos atreveríamos a decir la característica más importante fácil de usar.

#### **Anexo N° 4: Encuesta para definir el Mapa Estratégico de la Competencia**

La encuesta realizada a 56 personas tuvo como objetivo identificar los dos atributos más importantes que intervienen en la decisión de compra de los productos de la industria de bebidas refrescantes en polvo, así como identificar los principales competidores de este sector.

Adicionalmente se buscó identificar a los principales competidores e inferir, a grandes rasgos, el tamaño relativo de cada uno. Las preguntas que se realizaron son las siguientes:

- Pregunta 1: Menciona al menos cinco características importantes para tí, cuando eliges bebidas en polvo.
- Pregunta 2: Menciona la primera marca de bebida en polvo que te venga a la mente.
- Pregunta 3: ¿Qué bebidas procesadas tomas y por qué las prefieres?
- Pregunta 4: ¿Consideras que el consumo de jugo natural es bajo? Por favor explica tu respuesta.

Mediante la primera pregunta se obtuvo que atributos destacados de interés entre los consumidores, tales como sabor (17.9%), precio (9.8%), natural y saludable (6.7%), nutritivo (7.6%), bajo contenido de azúcar (8.0%), no contenido de productos químicos (3.6%), solubilidad (4.9%), contenido (4.5%), entre otras. Se observa que las más variables importantes constituyen sabor y precio.

De acuerdo a la pregunta 2 se obtiene que las marcas que predominan el mercado son Tang (26.8% de recordación), Yupi (8.9%), Clight (7.1%), Jugos Ya (7.1%), Fresco Solo (5.4%), Gatorade (5.4%) y Nestea (5.4%). El 73% del mercado conoce marcas en polvo y el 21% respondió bebidas líquidas, dando a entender que no tiene en mente bebidas en polvo. El 4% no mencionó ninguna y el 2% indicó suplementos vitamínicos en polvo.

El propósito de la pregunta 3 fue indagar sobre los productos sustitutos que existen en el mercado, para el producto que se plantea en este proyecto. Se encontró que el 32% de los encuestados prefieren productos listos para consumir, como bebidas hidratantes, bebidas sabor a fruta, sustitutos de leche y yogurt. El 30% de la población encuestada prefiere bebidas gaseosas, mientras que el 23% refiere no consumir bebidas procesadas y un 14% consume bebidas para preparar, como leche en polvo, té en polvo, café, cocoa y jugos en polvo.

Finalmente, el objetivo de la pregunta 4 fue sondear la predisposición de los consumidores a adquirir jugo natural de frutas, para poder extrapolar un resultado tentativo respecto del deseo de consumir una bebida en polvo elaborada a partir de frutas. Se obtuvo que un 44% de los entrevistados no consume jugo de frutas, principalmente por falta de tiempo, dificultad para la preparación y alto precio.

**Anexo N° 5: Perfil del Mercado Objetivo**

El mercado objetivo son padres tienen entre 25 y 45 años. Ambos desarrollan sus propias actividades, por lo que necesitan aprovechar al máximo su tiempo disponible. Son padres y madres empresarios, o profesionales jóvenes y de mediana edad. Tiene en promedio 2 hijos de hasta 14 años de edad. Su estilo de vida es saludable, por lo que les gusta practicar deportes y se preocupan por la calidad de los alimentos que consumen. Son intelectuales y vanguardistas, lo que les motiva a explorar nuevas sensaciones.

A continuación se detalla el buyer persona de *ESSENCE, natural fruit*:

				
Nombre	Carolina	Francisco	Lizbeth	Sofía
Ocupación	Cajera	Comunicador Social	Agente comercial	Gerente Ventas
Edad / Género	29 /Femenino	31/ Masculino	35/ Femenino	40/ Femenino
Hijos	Uno, Joaquín	Dos, Juliana y Luciana	Tres, Andrés, Viviana y Kerlly	Uno, Amelia
Cita	“Evito los colorantes artificiales para que Joaquín no tenga alergias futuras”.	“Me gusta probar nuevos productos, sobre todo si son más naturales que productos químicos”	“No me gusta usar productos enlatados, me gusta darle a mi familia lo mejor”	“Necesito comida sana, natural y rápida de conseguir para mí y mi hija”
Hobbies	“Me gusta hornear pasteles y dulces con Joaquín”.	“Disfruto escalar montañas y cicular”	“Me gusta disfrutar los sábados en la tarde junto a mis hijos mirando una película”.	“Me encanta descubrir nuevas aventuras y nuevos lugares en compañía mi hija”.

Fotos referenciales. FUENTE: Getty Images

### Anexo N° 6: Resultados de las encuestas

Se seleccionaron personas padres o madres de familia, cuyos ingresos familiares sean superiores a 1,500 dólares mensuales y que tengan al menos educación universitaria. Las preguntas de la encuesta se listan a continuación:

**Pregunta 1.** ¿Consumiría un producto en polvo, elaborado a partir de fruta natural, que sirva para preparar jugos instantáneos?

**Pregunta 2.** ¿Cuántos litros de este jugo consumiría a la semana en su hogar?

**Pregunta 3.** ¿Qué precio pagaría por un sobre para preparar un litro de este jugo?

Respuesta No.	¿Consumiría el producto? 0: NO 1: SI	Consumo semanal (litros)	Precio (US\$)
1	0	0	0.00
2	1	2	0.75
3	1	2	1.00
4	1	5	2.00
5	0	0	0.00
6	1	2	1.00
7	1	5	0.50
8	1	1	0.60
9	1	4	1.50
10	1	3	2.00
11	0	0	0.00
12	1	5	1.00
13	0	0	1.00
14	1	3	3.00
15	1	2	0.50
16	0	0	0.00
17	1	4	0.50
18	1	14	1.00
19	1	3	0.20
20	1	6	0.50
21	0	5	2.00
22	1	2	0.50

Respuesta No.	¿Consumiría el producto? 0: NO 1: SI	Consumo semanal (litros)	Precio (US\$)
23	0	0	0.00
24	1	2	3.00
25	1	10	0.50
26	1	6	1.00
27	1	2	1.00
28	1	3	0.50
29	1	7	0.60
30	1	3	1.00
31	1	1	0.50
32	1	1	1.00
33	1	1	0.35
34	0	0	0.00
35	1	3	1.00
36	1	1	2.00
37	0	1	0.50
38	1	2	0.50
39	1	7	1.00
40	1	1	1.00
41	1	1	1.00
42	0	0	0.00
43	1	4	0.40
44	1	1	0.50
45	1	1	0.50
46	1	10	0.50
47	1	15	0.35
48	1	4	2.00
49	0	0	0.00
50	0	0	0.00
51	1	10	3.00
52	1	5	1.00
53	1	1	0.60
54	1	3	0.50
55	1	2	1.00
56	1	7	1.00
57	1	2	0.50
58	0	0	0.00
59	1	1	1.00
60	1	2	0.50
61	1	3	1.00
62	1	6	1.00
63	1	2	1.00

Respuesta No.	¿Consumiría el producto? 0: NO 1: SI	Consumo semanal (litros)	Precio (US\$)
64	1	3	1.00
65	1	2	1.00
66	1	3	0.50
67	1	21	0.50
68	1	10	1.50
69	1	6	0.50
70	0	2	5.00
71	1	20	5.00
72	1	3	1.00
73	1	3	2.00
74	1	3	0.50
75	1	1	0.50
76	0	10	1.50
77	1	1	1.00
78	1	2	1.00
79	1	2	1.00
80	1	7	0.50
81	1	5	0.40
82	1	3	2.00
83	1	2	2.00
84	0	0	0.00
85	1	3	3.00
86	1	1	1.50
87	1	3	1.00
88	1	1	1.50
89	1	2	0.50
90	1	2	0.75
91	1	5	1.00
92	1	5	1.00
93	0	0	0.00
94	1	1	2.00
95	1	5	2.00
96	0	0	0.00
97	1	1	0.70
98	1	10	1.00
99	1	2	2.50



**Anexo N° 7: Resultados de las entrevistas en profundidad**

FECHA:	22/11/2017	24-11-2017	24-Noviembre-2017	25-11-2017
SECTOR DE LA CIUDAD:	Quito sur	La Villaflora	Sur de Quito	Guajaló
NOMBRE:	Karen Moreira	Patricia Bastidas	Raquel Catota	Patricia Acuña
SEXO:	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino
EDAD:	32	26	45	34
NIVEL DE EDUCACION:	Sup	superior	Postgrado	Superior
ESTADO CIVIL:	Casada	Casada	Casada	Casada
# DE HIJOS:	1	2	2	2
EDAD DE LOS HIJOS:	2	5 años, 2 meses	14 Y 12 AÑOS	5 – 13
# DE PERSONAS QUE VIVAN EN LA CASA:	3	4	4	4
TRABAJA: SI/NO FULL TIME/ PART TIME	Full time	Full time	Full time	Full time
MANTIENE EL HOGAR (SOLO/COMPORTE GASTOS):	Comparte gastos	Comparte gastos	Comparte gastos	Comparte gastos
TIENE EMPLEADA DOMESTICA SI/NO	Si	No	Si	No
FRECUENCIA EMPLEADA DOMESTICA:	Full time	ninguna	Tiempo completo	N/A
LABORES QUE REALIZA LA EMPLEADA DOMESTICA	Casa, comida	ninguna	Limpieza, cocinar y cuidar a los hijos	N/A

### VAMOS DE VIAJE AL SUPERMERCADO (HABITOS DE COMPRA)

<p>¿Quién realiza las compras de alimentos en su casa? ¿Con qué frecuencia?</p>	Yo – cada 15 días	Esposos, 2 veces al mes	Madre de familia, cada fin de semana	Yo, mensual
<p>¿Dónde realiza las compras? (supermercado, tienda,..) ¿Cuándo prefiere un lugar u otro?</p>	Súper y tienda	En el supermercado se realizan compras grandes, en la tienda varias veces a la semana pero cosas específicas	Supermercado (carnes, productos de limpieza, frutas y verduras). Tienda (lo que se me olvidó comprar en el supermercado)	Supermercado
<p>¿En base a que guía sus compras? (lista, menú diario, pedido de familiares, lo que veo en la percha ese rato...) Cuénteme como es un viaje al Supermercado.</p>	Lista – viaje rápido	Se realizan las compras en base a una lista de cosas específicas que hacen falta en el hogar, en especial de aseo y para el menú de comida diaria	Pedido de la familia, veo lo que está en la percha y hace falta en casa	Lista, Ítems fijos a comprar cada mes previa revisión de alacena de casa

<p>¿Las compras las realiza solo/a o acompañado/a? ¿Quién le acompaña? ¿Cuánto influye el acompañante en sus decisiones de compra?</p>	<p>La mitad de las veces mi esposo</p>	<p>Realiza las compras con el esposo. Él también influye en las cosas de alimentación y productos necesarios para él con respecto al aseo</p>	<p>Acompañada de mi hija, quien influye en mis compras.</p>	<p>Acompañada, en familia, todos opinan</p>
<p>¿Qué cantidad de frutas compra a la semana? ¿Es fundamental en su compra?</p>	<p>\$10 en frutas</p>	<p>Las frutas son esenciales en las compras a la semana, sobre todo para los desayunos y el lunch de los niños.</p>	<p>Ocho tipos de fruta, fundamentales en mi dieta</p>	<p>Poca, no mucho porque se daña rápido</p>
<p>¿Le parece difícil conservar las frutas en casa? ¿Por qué?</p>	<p>No</p>	<p>No, siempre que se mantengan en la refrigeradora y debidamente tapadas, duran más.</p>	<p>Si, porque maduran muy rápido</p>	<p>Si, en cada se aburren si es la misma fruta toda la semana y no puedo por tiempo comprar algo diferente</p>

¿Las frutas que compra se el suelen dañar? ¿con qué frecuencia?	Pocas veces	No, porque compramos una cantidad moderada que sabemos que nos vamos a avanzar.	Plátano, durazno, manzanas, granadilla.	Si
¿Qué tanto se anima a comprar marcas nuevas si las ve en el supermercado?	Generalmente no compro frutas en conserva	Dependiendo del precio, cada que vamos de compras	generalmente compro siempre la misma marca, pero mi hija se anima a comprar marcas nuevas	No mucho a menos que sea algo practico que ayude a ahorrar tiempo
¿Qué le lleva a probar un nuevo producto o marca? (Publicidad, recomendación de un conocido, me llamó la atención en la percha, me gusta probar cosas nuevas,..)	Publicidad y recomendación	Principalmente el precio, después depende de las recomendaciones que me hayan hecho o la publicidad en las redes sociales	Recomendación de un conocido	Recomendación
¿Qué factores limitan su impulso a probar una nueva marca de un alimento empacado?	Mi falta de interés	El precio	Los preservantes y el precio.	Costo, fecha de caducidad

¿Cuál fue el último alimento empacado que descubrió? ¿Cómo lo descubrió?	Las ensaladas, y hongos	Las compotas para bebés, nuevas marcas aparte de las Gerber.	Pulpa de fruta, congelada	Jugos en pulpa que duran más de dos meses
¿Si una marca es de origen USA o Europa o Importada le da más confianza para probarla por primera vez vs una Ecuatoriana?	Si, USA Europa tienen controles de calidad de productos mayores a los nacionales	Si, en especial si me le han recomendado	No	No, me da igual
En sus compras habituales considera productos listos para consumo (enlatados, congelados, refrigerados, pre-cocidos)? ¿Qué productos compra?	Atún, embutidos	Sí los considero, porque son fáciles de preparar y ahorran tiempo. Productos como conservas de duraznos, fréjol o lentejas, atún, sardinas	Atún, camarón	si, jugos, enlatados, congelados y precocidos
¿Actualmente compra bebidas listas para consumir o preparar? ¿Qué tipos: en polvo (sobre), pulpa, gaseosa, bebidas embotelladas? ¿Con que frecuencia?	Gaseosa y pulpa	Bebidas embotelladas como aguas, colas. Bebidas preparadas como jugos o leches saborizadas para el lunch de los niños	Leche en polvo, jugo Natura, Gatorade, gelatina	Si, pulpa, sobres, bebidas embotelladas, mensual

**AHORA EN LA CASA... (HABITOS DE USO/CONSUMO – IDENTIFICAR OPORTUNIDAD)**

¿Quién prepara los alimentos en su hogar?	Nuestra colaboradora	Mi esposo y yo	La empleada entre semana, y la madre de familia el fin de semana.	Yo
¿Cuál es un menú típico en su casa? (a su gusto)	Crema de tomate y lasaña	Sopa, arroz, menestras de algún grano, carnes, ensalada y agua	arroz con ensaladas y carne frita. y jugo de frutas de temporada	leche, pan, huevos / plato fuerte con ensalada y algún tipo de carne y jugo

¿Con que frecuencia prepara Ud alimentos en el hogar? ¿Cuánto tiempo destina a esta labor? ¿Qué tipos de alimentos prepara Usted? ¿Con que ocasión prepara los alimentos? (Almuerzo, Cena, Ocasiones Especiales)

<p>Asados de 1 a 2 horas, carnes, embutido y vino</p>	<p>Desayunos y meriendas todos los días, el almuerzo unas 4 veces a la semana</p>	<p>De lunes a vienes preparo los desayunos, el almuerzo es fuera de casa, y la cena prepara la empleada. los fines de semana preparo desayuno, almuerzo y cena.</p>	<p>Diario, 2 horas, comida variada, cena y almuerzo</p>
<p>Disfruto de preparar y comer a mi gusto, lo que no me gusta es que la cocinase ensucia mucho y me da pereza limpiar todo</p>	<p>A mí no me gusta cocinar, prefiero cosas rápidas y sin mayor esfuerzo; pero a mi esposo sí le gusta cocinar</p>	<p>Disfruto preparar carnes, no me gusta preparar mariscos.</p>	<p>Si, que la familia le guste lo preparado, lo que me disgusta pensar que menú hacer</p>

¿Disfruta Usted de preparar alimentos? ¿Qué es lo que más le gusta de preparar alimentos? ¿Qué es lo que menos le gusta de preparar alimentos?

Cuando tiene frutas en casa, ¿las consume todas o se llegan a dañar?  
¿con qué frecuencia?

Se me dañan un 10%	Se nos dañan muy pocas, porque por lo general no compramos en grandes cantidades sino poco como 5 manzanas, 1 papaya pequeña, 5 mandarinas, 1 melón, etc.	El 80% se consume y el 20% se daña.	Se consume todo, mensual
--------------------	---	-------------------------------------	--------------------------

Hablando de bebidas naturales en general...

¿Su menú diario/semanal consume bebidas naturales? ¿Qué tipos de bebidas?	Jugos y tés	Jugos en el almuerzo, todos los días, además de agua.	jugos naturales de naranja, piña, babaco, tomate de árbol, leche.	Si, jugos
¿Tiene alguna(s) bebida natural o procesada preferida? ¿Cuáles?	Te de horchata, manzanilla con miel y Coca Cola	Jugos naturales como el jugo de naranja y el de frutilla.	Jugo de naranja	Jugos de pulpas congeladas
¿Qué sabores le gusta preparar? ¿Cuál(es)?	Té de horchata, manzanilla con miel	Frutilla, tomate de árbol, naranjilla, limón, naranja	Naranja y piña	Mora, naranjilla



<p>¿Dónde consume habitualmente bebidas naturales: en el hogar, en el trabajo, donde familiares, cuando sale a comer fuera,...? ¿Porque?</p>	<p>En casa</p>	<p>En el hogar y en los lugares de almuerzo porque son parte del menú</p>	<p>En el hogar</p>	<p>Donde familiares</p>
<p>¿El consumo de bebidas naturales le trae algún tipo de recuerdo? ¿Tiene memorias de su niñez con respecto a bebidas natuarles? ¿Me puede compartir alguna?</p>	<p>Jugos, en casa siempre se comía con jugo natural</p>	<p>Sí, recuerdo que mi mamá siempre preparaba jugos para el almuerzo.</p>	<p>Si, mi madre siempre me daba en el desayuno jugos naturales.</p>	<p>Ninguna en especial</p>
<p>¿Qué bebidas naturales consumía antes y ahora ya no? ¿Porque razón?</p>	<p>Jugos naturales, porque es más fácil comprar una bebida gaseosa</p>	<p>El jugo de guanábana, ya no lo consumo porque no me gusta y su preparación requiere mucho tiempo</p>	<p>Yogurt natural hecho en casa, ahora ya no tengo los hongos.</p>	<p>Jugos de fruta sin preservantes o congeladas, por tiempo</p>
<p>¿Considera que una bebida naturales difícil de preparar? ¿Por qué?</p>	<p>No es difícil, pero preferimos ahorrarnos y hacer algo más fácil que es comprar (evitamos, lavar, pelar, picar, colocar en la licuadora, aumentar azúcar, cernir y lavar todos los utensilios)</p>		<p>Si, porque hay que pelar las frutas y licuar.</p>	<p>No</p>

¿Las bebidas naturales son saludables? ¿Por qué?	Si, no tienen conservantes añadidos	Claro, porque aportan vitaminas y nutrientes esenciales.	Si	Si, las vitaminas se mantienen intactas
¿ Las bebidas procesadas o gaseosas traen daños a su salud? ¿Por qué?	Si en el largo plazo, el azúcar, el carbonato, el colorante	Sí, porque contienen mucha azúcar que es dañina	Si, porque tienen preservantes.	Si, por los preservantes y nada de valor nutritivo
¿Las bebidas naturales son para el día o para la noche? ¿Para el frío o el calor? ¿Porque?	Son comúnmente consumidas como hidratación, para acompañar la comida, pero en realidad es un complemento alimenticio	Considero que las bebidas naturales son para el día como el desayuno o almuerzo, generalmente para pasar el calor porque son refrescantes	Para el día y noche, acompaña a las comidas diarias, y en la tarde cuando llegan del colegio para refrescarse.	Para todo el día y para el calor

Hablando ahora específicamente de las frutas en polvo...

¿Qué marcas de bebidas para preparar para consumo le vienen a la mente?	Tang	Tang, Nestea	Nestle, La Vaquita, La Lechera, jugos Natura.	Jugos Ya, Tang
---	------	--------------	---	----------------

¿Prefiere alguna marca en especial?... ¿Porque?	No consumo actualmente	El Tang porque su sabor es menos artificial	Jugos Natura	Jugos Ya, costo
¿Cuál es la mejor? ¿Porque?	Na	El Tang porque su sabor es menos artificial	los jugos son más naturales	Todas son iguales
¿Cuál es la peor? ¿Porque?	Na	Otras marcas con mucha azúcar	Tampico, se siente muy artificial	-----
¿Su menú diario/semanal/mensual incluye bebidas para preparar para consumo? ¿Cuáles? ¿Qué marcas? ¿Con que frecuencia?	Ninguna	No incluye, preferimos frutas o aguas	Gelatina Royal mensualmente.	Jugos Ya, mensual
¿En qué momento/circunstancia considera consumir este tipo de productos? Día, noche, clima, apuro, cansancio, invitación a amigos...) ¿Porque...? (Ahorro de tiempo, darse un gusto, sabor,...)	En un apuro o para acompañar una comida	Cuando se tiene invitados, por la economía y la rapidez	El fin de semana, para darme un gusto	Cuando no hay tiempo

<p>¿Si seleccionaría una bebida para preparar para consumo, que características buscaría? (sabor, salud, sal, preservantes, frescura, sabor, facilidad de preparación, porciones individuales o familiares, registro sanitario, información nutricional, semáforo, envase atractivo...) ¿Porque?</p>	<p>Que sea algo medio natural y sin preservantes o colorantes</p>	<p>Facilidad de preparar, semáforo y precio</p>	<p>Salud, frescura, facilidad de preparación, información nutricional.</p>	<p>Sabor, fácil preparación, registro sanitario, fecha de caducidad, costo</p>
<p>¿Qué opina de las opciones actualmente disponibles en el mercado? ¿Son suficientes? ¿Qué les falta?</p>	<p>No considero que haya en</p>	<p>Creo que no son suficientes porque no hay mucha variedad</p>	<p>no existe variedad y son poco naturales</p>	<p>si</p>
<p>Si Ud. pudiera tener con una varita mágica la “bebida natural ideal”, en su opinión ¿Cómo sería? ¿Porque?</p>	<p>Ligera, refrescante, no muy dulce, sin mucho color</p>	<p>Refrescante, con el azúcar justa, sin sabor artificial</p>	<p>jugo natural listo para tomar</p>	<p>sin preservantes, facil de hacer, fresca y dulce.</p>
<p>¿Cuánto pagaría por un sobre de fruta en polvo para consumo de estas características?</p>	<p>\$1 por litro</p>	<p>Por 1 sobre de litro, entre 50 y 60 centavos</p>	<p>1 dólar</p>	<p>1 dólar</p>

## IDENTIFICACION DE MEDIOS PARA COMUNICACIÓN, ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

¿Qué medios (revistas, internet, Facebook, televisión, radio,...) usa regularmente?	Facebook, email, popups periódico on line-	Redes sociales y televisión	Television, radio, internet (You Tube)	Facebook, televisión
¿Ve más TV nacional o cable? ¿Que ve en TV nacional? ¿En Cable?¿Que radio escucha? ¿Qué programas?	TC Cable, Disney Chanel y Radio Canela y Radio la Bruja	Más cable, veo películas, series y programas de variedades. En la TV nacional solo noticieros	TV nacional para noticias y programas de talento, tv internacional para películas	cable , en tv nacional noticias, en cable programas familiares, radio la otra
¿Qué publicidad logra captar más su atención, en cual se fija más? (TV, Radio, Vallas, Revistas, Buses, Web, Mails, SMS, Facebook, Twitter, Youtube,...) ¿Cuál es la última que recuerda?	Una imagen, con una característica y el precio	En Facebook	TV, You Tube	TV, Facebook, banners
¿Cuándo busca información sobre algún alimento, dieta, nutrición, a que medio recurre?	A google	Al internet	Internet	Internet

¿Qué estrategia me recomendaría para dar a conocer a clientes como Ud una fruta en polvo?

Complemento alimenticio para los niños en crecimiento, fácil	Publicidad en redes sociales	TV	Enfocarse en la parte nutritiva y sin tanto tiempo para su preparación
--	------------------------------	----	--

### PREGUNTAS FINALES

¿Qué producto listo para consumo actualmente no existe en el mercado y sería algo que Ud definitivamente compraría?

N/A	Chocolates y helados	Jugos naturales embotellados.	Ninguno
-----	----------------------	-------------------------------	---------

¿Qué no le he preguntado que Ud considera que es muy importante conocer acerca de un posible producto/negocio de fruta en polvo?	La diferencia entre la fruta en polvo y los jugos de sobre actuales	Preguntas acerca de los beneficios y propiedades de las frutas	Frutas deshidratadas y empacados al vacío.	nada
¿Qué otra recomendación me daría?	Vender el producto como algo natural, sin conservantes	No agregar saborizantes artificiales	Que las frutas que se usen sean de producción nacional.	----
¿Una vez que tenga las primeras muestras, puedo contactarle nuevamente para que la pruebe?	si	Sí, con gusto.	si	-----

**CIERRE, AGRADECIMIENTO**

FECHA:	25/11/17	2017-11-25	24/11/2017	22 de noviembre 2017
SECTOR DE LA CIUDAD:	Las Casas	Quitumbe	Sur	Gaspar de Villarroel
NOMBRE:	Geomara Villacis	Blanca Viera	Rocío Vásquez	Johana Benavides
SEXO:	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino
EDAD:	23	57	59	35
NIVEL DE EDUCACION:	Superior	Cuarto nivel	Superior	Superior
ESTADO CIVIL:	Soltera	Soltera	Casada	Casada
# DE HIJOS:	1	1	3	1
EDAD DE LOS HIJOS:	2 AÑOS	12	14- 13- 3	5
# DE PERSONAS QUE VIVAN EN LA CASA:	2	4	3	3
TRABAJA: SI/NO FULL TIME/ PART TIME	Full time	Part Time	Part time	Full time
MANTIENE EL HOGAR (SOLO/COMPARTE GASTOS):	Solo	Comparte gastos	Comparte gastos	Comparte gastos
TIENE EMPLEADA DOMESTICA SI/NO	Si	Si	No	No
FRECUENCIA EMPLEADA DOMESTICA:	Todos los días	Completo	N/A	N/A
LABORES QUE REALIZA LA EMPLEADA DOMESTICA	Quehaceres domésticos	Limpieza y alimentos	N/A	N/A



**VAMOS DE VIAJE AL SUPERMERCADO (HABITOS DE COMPRA)**

¿Quién realiza las compras de alimentos en su casa? ¿Con qué frecuencia?	Yo, cada fin de semana	Yo, quincenalmente	Papá y mamá, cada dos meses	Cualquiera de los 2, más o menos cada 15 días
¿Dónde realiza las compras? (supermercado, tienda,..) ¿Cuándo prefiere un lugar u otro?	Supermercado y tienda, por precios indistintamente	Supermercado	Supermercado y tienda	Supermercado
¿En base a que guía sus compras? (lista, menú diario, pedido de familiares, lo que veo en la percha ese rato...) Cuénteme como es un viaje al Supermercado.	Una lista	Lista de compras	Lo que me hace falta en la casa	Listas de lo que hace falta

<p>¿Las compras las realiza solo/a o acompañado/a? ¿Quién le acompaña?          ¿Cuánto influye el acompañante en sus decisiones de compra?</p>	Sola	Sola	Acompañada de mi esposo e hija ,influye poco	La mayoría del tiempo con mi esposo, influye bastante
<p>¿Qué cantidad de frutas compra a la semana? ¿Es fundamental en su compra?</p>	Para consumo de dos frutas diarias por lo menos	Variedad de frutas, es fundamental	Muchas frutas .es fundamental	Si, 6 plátanos, 20 mandarinas, 4 manzanas
<p>¿Le parece difícil conservar las frutas en casa? ¿Por qué?</p>	No, porque compro lo necesario para que no se dañe	Si, porque si no están frescas se pudren	Si porque son muy perecibles	Si, a vece consumimos menos de lo previsto

¿Las frutas que compra se el suelen dañar? ¿con qué frecuencia?	Cada 15 días más o menos se dañan las que se compra en la tienda, lo que se compra en el supermercado dura más.	No con mucha frecuencia, porque compro frescas	Si pero muy poco	No muy frecuente
¿Qué tanto se anima a comprar marcas nuevas si las ve en el supermercado?	Si. Suelo comprar cuando hay nuevas presentaciones.	Si compro, para probar nuevas marcas o tecnologías	No compro	Depende, a veces
¿Qué le lleva a probar un nuevo producto o marca? (Publicidad, recomendación de un conocido, me llamó la atención en la percha, me gusta probar cosas nuevas,..)	Publicidad, precios, presentación, contenido.	Me gusta probar cosas nuevas	El comentario de un conocido	Recomendaciones
¿Qué factores limitan su impulso a probar una nueva marca de un alimento empacado?	Precio, cantidad, contenido.	La tecnología	Es mejor al natural	Precio

¿Cuál fue el último alimento empacado que descubrió? ¿Cómo lo descubrió?		Queso	Los champiñones ,en el súper	No me acuerdo
¿Si una marca es de origen USA o Europa o Importada le da más confianza para probarla por primera vez vs una Ecuatoriana?	Si. Me da más confianza algo importado.	Prefiero ecuatoriana	Si	No
En sus compras habituales considera productos listos para consumo (enlatados, congelados, refrigerados, pre-cocidos)? ¿Qué productos compra?	Enlatados y refrigerados	Enlatados	Enlatados, congelados	Si. Brócoli, verduras y frutas congeladas
¿Actualmente compra bebidas listas para consumir o preparar? ¿Qué tipos: en polvo (sobre), pulpa, gaseosa, bebidas embotelladas? ¿Con que frecuencia?	Pulpa, bebidas embotelladas , dos veces por mes	Pulpa, mensualmente	Pulpa , gaseosas bebidas embotelladas, en cada compra	Bebidas embotelladas

**AHORA EN LA CASA... (HABITOS DE USO/CONSUMO – IDENTIFICAR OPORTUNIDAD)**

¿Quién prepara los alimentos en su hogar?

¿Cuál es un menú típico en su casa?  
(a su gusto)

La empleada y yo.	Yo y mi empleada	Mamá	Yo
Desayuno (huevos, pan leche) almuerzo (proteína, carbohidrato y verduras) merienda (proteína y verduras)	Ensalada, carbohidratos como arroz o papas o espagueti y proteína, más jugo	A mi gusto	Pollo, ensalada, fruta

¿Con que frecuencia prepara Ud alimentos en el hogar? ¿Cuánto tiempo destina a esta labor? ¿Qué tipos de alimentos prepara Usted? ¿Con que ocasión prepara los alimentos? (Almuerzo, Cena, Ocasiones Especiales)

<p>Cocino todos los días, me demoro alrededor de 60 minutos.</p>	<p>Desayuno y almuerzo, diariamente</p>	<p>Todos los días desayuno y almuerzo en 2 horas, carnes pollo , mariscos</p>	<p>Cena casi siempre, almuerzo para llevar a la oficina cuando hay tiempo, 30 min a 1 hora diaria</p>
<p>Cocino porque es necesario, lo menos que me gusta preparar es las sopas.</p>	<p>Sí, me gusta preparar ensaladas y menos las carnes</p>	<p>Si disfruto, porque alimento a mi familia sanamente y no me gusta porque se ensucia mucho</p>	<p>Me gusta probar recetas nuevas, no me gusta limpiar la cocina</p>

¿Disfruta Usted de preparar alimentos? ¿Qué es lo que más le gusta de preparar alimentos? ¿Qué es lo que menos le gusta de preparar alimentos?

Cuando tiene frutas en casa, ¿las consume todas o se llegan a dañar?  
¿con qué frecuencia?

las consumo todas, todos los días.	A veces se dañan, muy poco	Si se nos llega a dañar todas las semanas	A veces se dañan, quizá 3-4 frutas al mes
------------------------------------	----------------------------	---	---

Hablando de bebidas naturales en general...

¿Su menú diario/semanal consume bebidas naturales? ¿Qué tipos de bebidas?

¿Tiene alguna(s) bebida natural o procesada preferida? ¿Cuáles?

¿Qué sabores le gusta preparar?  
¿Cuál(es)?

Agua, Güitig, jugos.	Jugos naturales	Si jugos naturales de frutas, naranja ,papaya, piña, mora, etc y aromáticas	Agua, jugo de fruta
Natura	Las pulpas de fruta	Gatorade, Powerade , Ccoca Cola	Jugo de naranja, diet Coke
Los sabores cítricos	Naranja, mora, frutilla, guanábana, piña	Naranja, limón	Naranja mora maracuyá

¿Dónde consume habitualmente bebidas naturales: en el hogar, en el trabajo, donde familiares, cuando sale a comer fuera,...? ¿Porque?	en el hogar y cuando salgo a comer fuera.	En el hogar	Si, en casa. Porque son más sabrosas	Hogar, familiares
¿El consumo de bebidas naturales le trae algún tipo de recuerdo? ¿Tiene memorias de su niñez con respecto a bebidas naturales? ¿Me puede compartir alguna?		Jugo de naranja, mora	Sí. Porque mi mamá siempre hacía bebidas naturales y es la costumbre	Mi mama y abuela materna siempre preparaban jugo de frutas
¿Qué bebidas naturales consumía antes y ahora ya no? ¿Porque razón?	Jugo de tomate, produjo gastritis con el tiempo.	Naranjilla, tamarindo, porque no es fácil encontrar	Todas las de antes consumo hoy	En general menos jugos naturales, por tiempo
¿Considera que una bebida naturales difícil de preparar? ¿Por qué?	No es difícil.	Guanábana, tamarindo, por las pepas	Porque se demora en preparar	Si. Preparar, cortar, licuar, cernir, mucho tiempo de preparación



¿Las bebidas naturales son saludables? ¿Por qué?	porque tienen menos cantidad de ingredientes artificiales.	Si. Porque tienen vitaminas y fibra	Si. Porque no tienen químicos	Si. Es saludable comer fruta, sin azúcar añadida
¿Las bebidas procesadas o gaseosas traen daños a su salud? ¿Por qué?	Porque están llenas de conservantes, y productos químicos, que a largo plazo influyen en enfermedades crónicas	Si. Por los conservadores	Si. Porque los químicos engordan y tienen mucha azúcar	Si. Principalmente por la cantidad de azúcar
¿Las bebidas naturales son para el día o para la noche? ¿Para el frío o el calor? ¿Porque?	Para el día, depende el gusto.	Para el día, indistintamente para el frío o calor, son refrescantes	Para el día, para el frío, porque son frescas	Día, calor

Hablando ahora específicamente de las frutas en polvo...

¿Qué marcas de bebidas para preparar para consumo le vienen a la mente?	Fresco Solo.	Naranja	Fresco Solo, Tang	Tang
---	--------------	---------	-------------------	------

¿Prefiere alguna marca en especial?... ¿Porque?	No. Consumo bebidas para preparar	No, porque no consumo con frecuencia	Ninguna	No
¿Cuál es la mejor? ¿Porque?	No consumo bebidas para preparar	No sé	No sé	No me gusta, no consumo
¿Cuál es la peor? ¿Porque?	No consumo bebidas para preparar	No sé	No utilizo	Fresco solo
¿Su menú diario/semanal/mensual incluye bebidas para preparar para consumo? ¿Cuáles? ¿Qué marcas? ¿Con que frecuencia?	No incluyo bebidas para preparar	No	Gelatina una vez a los quince días	No
¿En qué momento/circunstancia considera consumir este tipo de productos? Día, noche, clima, apuro, cansancio, invitación a amigos...) ¿Porque...? (Ahorro de tiempo, darse un gusto, sabor,...)	Invitación	Ahorro de tiempo	Porque es rápida, cansancio o invitación, ahorra tiempo y se da gusto el cambio de sabor	Ninguno

<p>¿Si seleccionaría una bebida para preparar para consumo, que características buscaría? (sabor, salud, sal, preservantes, frescura, sabor, facilidad de preparación, porciones individuales o familiares, registro sanitario, información nutricional, semáforo, envase atractivo...) ¿Porque?</p>	<p>Sabor, cantidad, calidad, precio, semáforo.</p>	<p>Sabor, salud, facilidad de preparación</p>	<p>Por la salud, facilidad de preparar, sabor. Es agradable al paladar.</p>	<p>Información nutricional</p>
<p>¿Qué opina de las opciones actualmente disponibles en el mercado? ¿Son suficientes? ¿Qué les falta?</p>	<p>Falta información nutricional.</p>	<p>No tengo criterio</p>	<p>Son suficientes.</p>	<p>Opciones rápidas, pero saludables, quizá pulpa de fruta congelada a un precio accesible</p>
<p>Si Ud. pudiera tener con una varita mágica la “bebida natural ideal”, en su opinión ¿Cómo sería? ¿Porque?</p>	<p>Como Natura</p>	<p>Naranja</p>	<p>Jugo naranja por su sabor y frescura</p>	<p>Fruta natural, sin esfuerzo en la preparación</p>
<p>¿Cuánto pagaría por un sobre de fruta en polvo para consumo de estas características?</p>	<p>Hasta 2 dólares</p>	<p>Un dólar</p>	<p>Un dólar</p>	<p>Tres a cinco dólares por un litro</p>

## IDENTIFICACION DE MEDIOS PARA COMUNICACIÓN, ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD

¿Qué medios (revistas, internet, Facebook, televisión, radio,...) usa regularmente?	Facebook, internet, televisión	Internet	Todos ellos	Internet, Facebook
¿Ve más TV nacional o cable? ¿Que ve en TV nacional? ¿En Cable? ¿Que radio escucha? ¿Qué programas?	Cable, reportajes y series de TV.	Nacional y cable	Nacional, programas.	Netflix, veo lo que quiero sin comerciales
¿Qué publicidad logra captar más su atención, en cual se fija más? (TV, Radio, Vallas, Revistas, Buses, Web, Mails, SMS, Facebook, Twitter, Youtube,...) ¿Cuál es la última que recuerda?	TV Cable.	TV, Web	Cable deportes	Web, Facebook
¿Cuándo busca información sobre algún alimento, dieta, nutrición, a que medio recurre?	Internet	Internet	Radio Zaracay y Canela	Internet

¿Qué estrategia me recomendaría para dar a conocer a clientes como Ud una fruta en polvo?

<p>Hacer una publicidad agresiva en Facebook, debido a que la mayoría de la población tiene acceso a este medio de comunicación, y también colocar una propaganda en radio y televisión.</p>	<p>Internet, Facebook, YouTube</p>	<p>TV, en vallas, revistas</p>	<p>Comerciales online explicando los beneficios de la bebida</p>
--	------------------------------------	--------------------------------	--

### PREGUNTAS FINALES

¿Qué producto listo para consumo actualmente no existe en el mercado y sería algo que Ud definitivamente compraría?

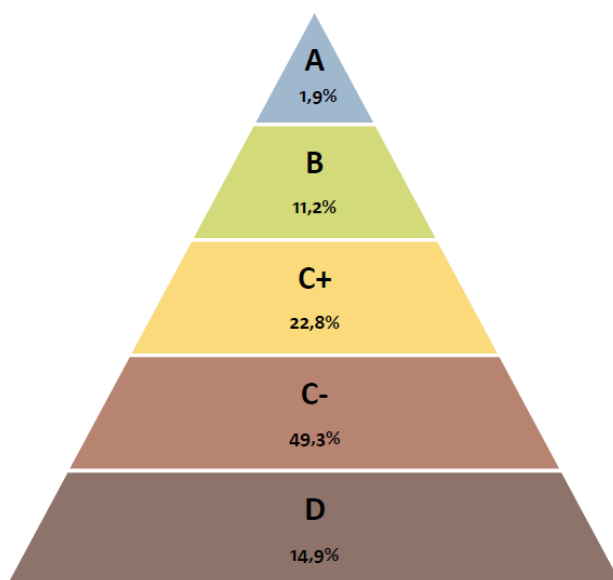
<p>Preparado que reemplace una de las comidas.</p>	<p>Pulpa de chirimoya</p>	<p>Un almuerzo completo.</p>	<p>Pulpa de fruta congelada y lista para licuar a un buen precio</p>
--	---------------------------	------------------------------	--

¿Qué no le he preguntado que Ud considera que es muy importante conocer acerca de un posible producto/negocio de fruta en polvo?	Qué tan natural sigue siendo este producto, pese a que va a tener un procesamiento.	Ninguno	Los efectos colaterales de consumos largos de este producto.	No sé
¿Qué otra recomendación me daría?	La competencia, es importante el precio, pues pese a la calidad si el precio es muy alto, el producto se quedara en la percha.	Prepara jugos accesible especialmente para escolares en lugar de gaseosas	Analizar bien el sabor y propiedades químicas que no dañen a la salud, que no tenga colorantes.	
¿Una vez que tenga las primeras muestras, puedo contactarle nuevamente para que la pruebe?	Si	Si	Sí	Si

**CIERRE, AGRADECIMIENTO**

## Anexo N° 8: Características de los Niveles Socioeconómicos A y B

Esta información fue tomada de la Presentación Agregada de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011 del INEC. En la siguiente figura se muestra la distribución de la población ecuatoriana por niveles socioeconómicos:



Se observa que el nivel A corresponde al 1.9% de la población total y el nivel B, al 11.2%. Las características del nivel socioeconómico A son:

- Los materiales predominantes del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar. Piso de la vivienda de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional.
- Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora.

- Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisiones a color.
- Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.
- El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet.
- La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil
- En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar.
- Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.
- Los hogares de este nivel utilizan internet.
- El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).
- El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet.
- El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.
- El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado.
- Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas.
- El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.



- El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

A continuación, se listan las características del nivel socioeconómico B:

- En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.
- El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora.
- Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.
- En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.
- El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.
- El 50% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de tres celulares en el hogar.
- Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.
- El 98% de los hogares utiliza internet.
- El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo)
- El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.

- El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.
- El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción superior.
- El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.
- El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.
- El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización; seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

### Anexo N° 9: Cálculo de tamaño de la muestra

En base de la encuesta piloto se determinó la desviación estándar del precio que estarían dispuestos a pagar por el producto. En base de la Ecuación N°5 se calculó un tamaño de muestra de 68 elementos, con un nivel de confianza del 90% ( $Z_{\alpha}=1.65$ ) y un margen de error del 10%.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Ecuación N° 5

Donde:

$Z_{\alpha}^2$  = Variable estandarizada en distribución normal

N = Tamaño del Universo

p = Proporción de individuos que compraría el producto (se asume 0.5)

q = Proporción de individuos que no compraría el producto (se asume 0.5)

e = Margen de error aceptado

Mediante la Ecuación N°2, que considera la desviación estándar de la encuesta piloto ( $\sigma=0.93$ ), se determinó que el tamaño de la muestra es de 234 elementos, para un nivel de confianza del 90% ( $Z_{\alpha}=1.65$ ), un margen de error del 10% y desviación estándar de 0.93.

$$n = \frac{N \sigma^2 Z_{\alpha}^2}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 Z_{\alpha}^2}$$

Ecuación N° 6

Donde:

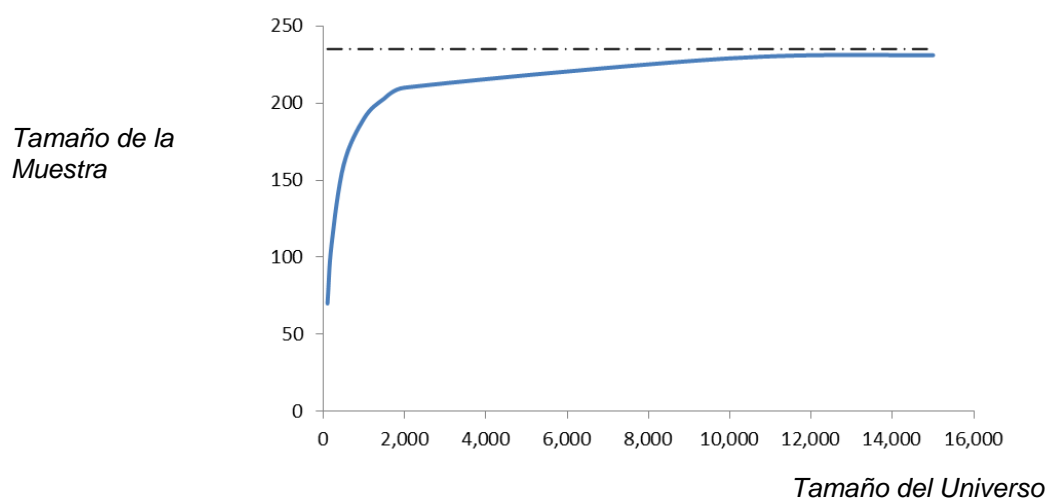
$Z_{\alpha}^2$  = Variable estandarizada en distribución normal

N = Tamaño del Universo

$\sigma$  = Desviación estándar

e = Margen de error aceptado

Se toma como un valor aceptable a nivel de Pichincha, un tamaño muestral de 68, ya que Pichincha es la provincia que tiene la capital del país y por esta razón la que marca tendencia a nivel nacional. A pesar que 234 es un valor que sería representativo para el mercado nacional, en vista de que, 235 es un valor asintótico que se obtiene con la ecuación N°6, el cual resulta representativo para poblaciones de mayor tamaño (ver Figura N° 8).



**Figura N° 8:** Tamaño de la muestra vs. tamaño del universo

**FUENTE:** Elaboración propia

### Anexo N° 10: Cálculo de tamaño del mercado

En primer lugar, se identificó el tamaño del universo. En base de información obtenida del INEC, se conoce el tamaño de la población que existe en cada provincia del Ecuador. Adicionalmente, se conoce que, en Ecuador existe un promedio de 1.6 hijos por familia (Censo Poblacional INEC del 2010), con lo que se obtiene un valor específico para los grupos de familias A y B. De éstas, el 13.1% corresponden a los niveles socioeconómicos A y B (ver Anexo N°5).

Como resultado de la investigación de mercado, se obtuvo que, el 82% de los encuestados estaría dispuesto a adquirir el producto, a un precio entre \$0.20 y \$3.00. Por otro lado, un 47% pagaría un precio entre uno y tres dólares. Adicionalmente, el promedio es de 1.43 dólares, entre los compradores con disposición de pago entre \$1 y \$3, con una desviación estándar de \$0.68. El volumen promedio de compra semanal es de 3.25 litros, con una desviación estándar de 2.38 litros, para el mismo intervalo de precio comprendido entre US\$1.00 y US\$3.00. De esta manera se tienen nueve escenarios posibles, por la combinación de tres niveles de consumo, con tres precios posibles, obtenidos. En la tabla N° 1 se detallan los precios y los diferentes niveles de consumo y en la tabla N° 2 se muestra el tamaño del mercado para todas las combinaciones posibles.

	Precio (US\$)	Consumo (litros/semana)
Promedio	1.43	3.3
Desviación estándar	0.68	2.4
Valor inferior	0.75	0.9
Valor medio	1.43	3.3
Valor superior	2.10	5.6

**Tabla N° 1:** Niveles de precio y de consumo semanal

		Precio		
		P1 = \$0.75	P2 = \$1.43	P3 = \$2.10
Consumo semanal (litros)	C1 = 0.9	935,477	1,780,801	2,626,125
	C2 = 3.3	3,497,559	6,658,057	9,818,554
	C3 = 5.6	6,059,642	11,535,313	17,010,948

**Tabla N° 2:** Tamaño anual del mercado para los diferentes escenarios (US\$)

Con esta información se puede calcular el tamaño total del mercado al que se dirige *ESSENCE, natural fruit*, con una disposición del 46.7% de la población a consumir el producto, a un precio de \$2,00; dirigido a familias del grupo A y B.

Para determinar el tamaño del mercado, se utilizó la siguiente relación:

$$MS = N * TC * Q * F * P * X$$

Ecuación N° 7

Donde, MS es el tamaño del mercado (en unidades monetarias, dólares norteamericanos), N es el tamaño total de la población, TC es el porcentaje de usuarios objetivo en el área de interés, Q es la cantidad de clientes que realizarán la compra del producto, F es la frecuencia de compra en un año, P es el precio del producto (US\$) y X es el porcentaje de penetración en el mercado.

Nro.	Provincia	Hab. (2010)	Familias	Número de Familias Grupo A y B	Ventas		Penetración
					\$/semana	\$/año	0,5%
1	Guayas	3.645.483	1.012.634	132.655	123.811	6.438.193	\$ 32.191
2	Pichincha	2.576.287	715.635	93.748	87.498	4.549.914	\$ 22.750
3	Manabí	1.369.780	380.494	49.845	46.522	2.419.133	\$ 12.096
4	Los Ríos	778.115	216.143	28.315	26.427	1.374.209	\$ 6.871
5	Azuay	712.127	197.813	25.914	24.186	1.257.669	\$ 6.288
6	El Oro	600.659	166.850	21.857	20.400	1.060.808	\$ 5.304
7	Tungurahua	504.583	140.162	18.361	17.137	891.131	\$ 4.456
8	Esmeraldas	491.168	136.436	17.873	16.682	867.439	\$ 4.337
9	Chimborazo	458.581	127.384	16.687	15.575	809.888	\$ 4.049
10	Loja	453.966	126.102	16.519	15.418	801.738	\$ 4.009
	Santo Domingo de los					725.745	\$ 3.629
11	Tsáchilas	410.937	114.149	14.954	13.957		
12	Cotopaxi	409.205	113.668	14.891	13.898	722.686	\$ 3.613
13	Imbabura	398.244	110.623	14.492	13.526	703.328	\$ 3.517
14	Santa Elena	308.693	85.748	11.233	10.484	545.175	\$ 2.726
15	Cañar	225.184	62.551	8.194	7.648	397.692	\$ 1.988
16	Bolívar	183.641	51.011	6.682	6.237	324.324	\$ 1.622
17	Sucumbíos	176.472	49.020	6.422	5.994	311.663	\$ 1.558
18	Carchi	164.524	45.701	5.987	5.588	290.562	\$ 1.453
19	Morona Santiago	147.940	41.094	5.383	5.024	261.273	\$ 1.306
20	Orellana	136.396	37.888	4.963	4.632	240.885	\$ 1.204
21	Napo	103.697	28.805	3.773	3.522	183.137	\$ 916
22	Zamora Chinchipe	91.376	25.382	3.325	3.103	161.377	\$ 807
23	Pastaza	83.933	23.315	3.054	2.851	148.232	\$ 741
24	Galápagos	25.124	6.979	914	853	44.371	\$ 222
				526.042	490.972	25.530.570	\$ 127.653

De las entrevistas a profundidad se obtuvo que las madres de familia son quienes se encargan en su mayoría de realizar las compras del hogar, y quienes están pendientes de que la familia y sus hijos tengan una alimentación sana. Están dispuestas a probar a un nuevo producto siempre que tengan buenos antecedentes y cuando la publicidad sea convincente. En base de los resultados obtenidos, se puede percibir que la tendencia de los hogares es consumir productos naturales y que sean rápidos de preparar.

### Anexo N° 11: Análisis SWOT

Factores		Fortalezas	Debilidades
Entorno Interno	<p>Talento humano</p> <p>Estructura financiera</p> <p>Manufactura</p> <p>Marketing</p>	<p>Talento humano técnico/administrativo altamente capacitado.</p> <p>Cultura corporativa orgánica con enfoque externo.</p> <p>Gestión de talento humano basada en desempeño.</p> <p>Liderazgo para promover la creación valor compartido.</p> <p>Proceso productivo simplificado.</p> <p>Infraestructura que garantiza inocuidad alimentaria.</p> <p>Materia prima orgánica.</p> <p>Certificación BPM.</p>	<p>Financiamiento con capital de los accionistas.</p> <p>Por ser un producto nuevo, es necesario desarrollar una reputación entre los consumidores para poder lograr fidelidad a la marca.</p>
Factores		Oportunidades	Amenazas
Ambiente Externo	<p>Macroeconómico</p> <p>Estado tecnológico</p> <p>Sociocultural</p>	<p>Economía dolarizada que garantiza estabilidad, logrando mantener una inflación controlada.</p> <p>Tendencia de nuevas generaciones a reducir consumo de productos excesivamente procesados.</p> <p>La sociedad exige minimizar el impacto ambiental por parte de las actividades productivas.</p>	<p>GDP per cápita bajo.</p> <p>Limitado acceso a tecnología productiva.</p> <p>Técnicas rudimentarias de agricultura. Se requiere un estricto control para garantizar cumplimiento de estándares de certificación orgánica por parte de proveedores. Posible escasez de MP.</p> <p>Alta volatilidad e incertidumbre en las decisiones políticas con consecuencias adversas para el sector productivo.</p>



## Anexo N° 12: Producto interno bruto y cálculo de producto interno bruto per cápita

	<i>Ranking</i>	<i>Economy</i>	<i>GDP (millions of US dollars)</i>
USA	1	United States	18,624,475
CHN	2	China	11,199,145
JPN	3	Japan	4,940,159
DEU	4	Germany	3,477,796
GBR	5	United Kingdom	2,647,899
FRA	6	France	2,465,454
IND	7	India	2,263,792
ITA	8	Italy	1,858,913
BRA	9	Brazil	1,796,187
CAN	10	Canada	1,529,760
KOR	11	Korea, Rep.	1,411,246
RUS	12	Russian Federation	1,283,163
ESP	13	Spain	1,237,255
AUS	14	Australia	1,204,616
MEX	15	Mexico	1,046,923
IDN	16	Indonesia	932,259
TUR	17	Turkey	863,712
NLD	18	Netherlands	777,228
CHE	19	Switzerland	668,851
SAU	20	Saudi Arabia	646,438
ARG	21	Argentina	545,476
SWE	22	Sweden	514,460
POL	23	Poland	471,364
BEL	24	Belgium	467,956
IRN	25	Iran, Islamic Rep.	418,977
THA	26	Thailand	407,026
NGA	27	Nigeria	404,653
AUT	28	Austria	390,800
NOR	29	Norway	371,076
ARE	30	United Arab Emirates	348,743
EGY	31	Egypt, Arab Rep.	332,791
HKG	32	Hong Kong SAR, China	320,914
ISR	33	Israel	317,745
DNK	34	Denmark	306,900
PHL	35	Philippines	304,905
IRL	36	Ireland	304,819
SGP	37	Singapore	296,976
MYS	38	Malaysia	296,536
ZAF	39	South Africa	295,456
COL	40	Colombia	282,463
PAK	41	Pakistan	278,913
CHL	42	Chile	247,028
FIN	43	Finland	238,503
BGD	44	Bangladesh	221,415
VNM	45	Vietnam	205,276
PRT	46	Portugal	204,837
CZE	47	Czech Republic	195,305
GRC	48	Greece	192,691
PER	49	Peru	192,207
ROU	50	Romania	187,592
NZL	51	New Zealand	184,969
IRQ	52	Iraq	171,489
DZA	53	Algeria	159,049
QAT	54	Qatar	152,452
KAZ	55	Kazakhstan	137,278
HUN	56	Hungary	125,817
KWT	57	Kuwait	110,876
MAR	58	Morocco	103,606
ECU	59	Ecuador	98,614
SDN	60	Sudan	95,584
AGO	61	Angola	95,335
UKR	62	Ukraine	93,270

	<i>Ranking</i>	<i>Economy</i>	<i>GDP (millions of US dollars)</i>
SVK	63	Slovak Republic	89,769
CUB	64	Cuba	87,133
LKA	65	Sri Lanka	81,322
ETH	66	Ethiopia	72,374
DOM	67	Dominican Republic	71,584
KEN	68	Kenya	70,529
GTM	69	Guatemala	68,763
UZB	70	Uzbekistan	67,220
OMN	71	Oman	66,293
MMR	72	Myanmar	63,225
LUX	73	Luxembourg	58,631
CRI	74	Costa Rica	57,436
PAN	75	Panama	55,188
BGR	76	Bulgaria	53,238
URY	77	Uruguay	52,420
HRV	78	Croatia	50,715
LBN	79	Lebanon	49,599
BLR	80	Belarus	47,407
TZA	81	Tanzania	47,340
MAC	82	Macao SAR, China	44,803
SVN	83	Slovenia	44,709
LTU	84	Lithuania	42,739
GHA	85	Ghana	42,690
TUN	86	Tunisia	42,063
JOR	87	Jordan	38,655
SRB	88	Serbia	38,300
AZE	89	Azerbaijan	37,848
CIV	90	Côte d'Ivoire	36,373
TKM	91	Turkmenistan	36,180
BOL	92	Bolivia	33,806
CMR	93	Cameroon	32,217
BHR	94	Bahrain	32,179
COD	95	Congo, Dem. Rep.	31,931
LVA	96	Latvia	27,573
PRY	97	Paraguay	27,424
YEM	98	Yemen, Rep.	27,318
SLV	99	El Salvador	26,797
UGA	100	Uganda	24,079
EST	101	Estonia	23,338
TTO	102	Trinidad and Tobago	21,895
HND	103	Honduras	21,517
NPL	104	Nepal	21,132
ZMB	105	Zambia	21,064
PNG	106	Papua New Guinea	20,213
ISL	107	Iceland	20,047
CYP	108	Cyprus	20,047
KHM	109	Cambodia	20,017
AFG	110	Afghanistan	19,469
BIH	111	Bosnia and Herzegovina	16,910
ZWE	112	Zimbabwe	16,620
LAO	113	Lao PDR	15,903
BWA	114	Botswana	15,581
SEN	115	Senegal	14,684
GEO	116	Georgia	14,378
GAB	117	Gabon	14,214
JAM	118	Jamaica	14,057
MLI	119	Mali	14,035
PSE	120	West Bank and Gaza	13,397
NIC	121	Nicaragua	13,231
MUS	122	Mauritius	12,168
ALB	123	Albania	11,864
BFA	124	Burkina Faso	11,693
BRN	125	Brunei Darussalam	11,401
BHS	126	Bahamas, The	11,262
MNG	127	Mongolia	11,183

	<i>Ranking</i>	<i>Economy</i>	<i>GDP (millions of US dollars)</i>
MOZ	128	Mozambique	11,015
MLT	129	Malta	10,999
NAM	130	Namibia	10,948
MKD	131	Macedonia, FYR	10,900
GNQ	132	Equatorial Guinea	10,685
ARM	133	Armenia	10,572
MDG	134	Madagascar	10,001
TCD	135	Chad	9,601
SSD	136	South Sudan	9,015
BEN	137	Benin	8,583
RWA	138	Rwanda	8,376
GIN	139	Guinea	8,200
HTI	140	Haiti	8,023
COG	141	Congo, Rep.	7,834
NER	142	Niger	7,528
TJK	143	Tajikistan	6,952
IMN	144	Isle of Man	6,792
MDA	145	Moldova	6,750
XKX	146	Kosovo	6,650
KGZ	147	Kyrgyz Republic	6,551
LIE	148	Liechtenstein	6,289
SOM	149	Somalia	6,217
GUM	150	Guam	5,793
MWI	151	Malawi	5,433
MRT	152	Mauritania	4,739
FJI	153	Fiji	4,704
BRB	154	Barbados	4,529
TGO	155	Togo	4,400
MNE	156	Montenegro	4,374
MDV	157	Maldives	4,224
VIR	158	Virgin Islands (U.S.)	3,765
SLE	159	Sierra Leone	3,737
SWZ	160	Swaziland	3,721
GUY	161	Guyana	3,502
SUR	162	Suriname	3,278
BDI	163	Burundi	3,007
AND	164	Andorra	2,859
FRO	165	Faroe Islands	2,477
LSO	166	Lesotho	2,291
GRL	167	Greenland	2,220
BTN	168	Bhutan	2,213
LBR	169	Liberia	2,101
TLS	170	Timor-Leste	1,783
CAF	171	Central African Republic	1,756
BLZ	172	Belize	1,741
DJI	173	Djibouti	1,727
LCA	174	St. Lucia	1,667
CPV	175	Cabo Verde	1,617
SMR	176	San Marino	1,591
ATG	177	Antigua and Barbuda	1,460
SYC	178	Seychelles	1,427
MNP	179	Northern Mariana Islands	1,242
SLB	180	Solomon Islands	1,202
GNB	181	Guinea-Bissau	1,165
GRD	182	Grenada	1,056
GMB	183	Gambia, The	965
KNA	184	St. Kitts and Nevis	910
WSM	185	Samoa	786
VUT	186	Vanuatu	774
VCT	187	St. Vincent and the Grenadines	768
ASM	188	American Samoa	658
COM	189	Comoros	617
DMA	190	Dominica	581
TON	191	Tonga	402
STP	192	São Tomé and Príncipe	343

	<i>Ranking</i>	<i>Economy</i>	<i>GDP (millions of US dollars)</i>
FSM	193	Micronesia, Fed. Sts.	330
PLW	194	Palau	310
MHL	195	Marshall Islands	194
KIR	196	Kiribati	182
NRU	197	Nauru	102
TUV	198	Tuvalu	34
ABW		Aruba	..
BMU		Bermuda	..
VGB		British Virgin Islands	..
CYM		Cayman Islands	..
CHI		Channel Islands	..
CUW		Curaçao	..
ERI		Eritrea	..
PYF		French Polynesia	..
GIB		Gibraltar	..
PRK		Korea, Dem. People's Rep.	..
LBY		Libya	..
MCO		Monaco	..
NCL		New Caledonia	..
PRI		Puerto Rico	..
SXM		Sint Maarten (Dutch part)	..
MAF		St. Martin (French part)	..
SYR		Syrian Arab Republic	..
TCA		Turks and Caicos Islands	..
VEN		Venezuela, RB	..
WLD		<b>World</b>	<b>75,845,109</b>
EAS		East Asia & Pacific	22,480,428
ECS		Europe & Central Asia	20,273,841
LCN		Latin America & Caribbean	5,299,866
MEA		Middle East & North Africa	3,144,798
NAC		North America	20,160,296
SAS		South Asia	2,892,481
SSF		Sub-Saharan Africa	1,512,596
LIC		Low income	402,524
LMC		Lower middle income	6,263,373
UMC		Upper middle income	20,623,856
HIC		High income	48,557,463

**FUENTE:** Banco Mundial (GDP data source: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>)

### Anexo N° 13: Descripción y Perfil de Puestos

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			
<b>Cargo:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>	<b>Nivel de Reporte:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer nivel	<b>Área de Conocimiento:</b>	Contabilidad, Finanzas, Industria Alimenticia
Actividades Esenciales		Conocimiento Adicionales Relacionados a las Actividades Esenciales	
Elaborar y revisar la misión, visión, políticas empresariales		Gestión y administración por procesos	
Elaborar y controlar el presupuesto general de la Compañía		Flujo de Caja y Presupuesto	
Asesorar a la Gerencia General en materia de administración		Administración financiera	
Realizar la Programación de pagos de Nómina, Proveedores y Servicios		Flujo de Caja	
Supervisar los procesos de recursos humanos en todos sus ámbitos		Reclutamiento, Selección, Evaluación, Capacitación, Compensación, Seguridad y Salud Ocupacional, Coaching	
Gestionar y coordinar las compras generales de la compañía (materia prima, suministros y servicios)		Negociación y contratación	
Supervisar la atención de servicios generales de la compañía		Procesos de Mantenimiento preventivo y correctivo	
Rendir informes de a la Gerencia General, en cuanto a los resultados de la Gestión Administrativa, aplicación de procesos y Sistemas de Gestión.		Administración y Gestión de procesos	
Mantener la excelencia en la presentación de servicios y administración de los Sistemas de Gestión.		Administración	
Efectuar Evaluación del Desempeño		Contratación y Gestión de personal	

Competencias Técnicas			Competencias Conductuales		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
<b>Planificación y Gestión</b>	Alto	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información	<b>Trabajo en Equipo</b>	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás
<b>Pensamiento Estratégico</b>	Alto	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	<b>Orientación de Resultados</b>	Alto	Esta competencia se refiere al hecho de trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia. Los estándares se refieren
<b>Pensamiento Analítico</b>	Alto	Capacidad de entender una situación, desagregándola para identificar sus implicaciones. Incluye organizar las partes de un problema y establecer	<b>Liderazgo</b>	Alto	Implica el deseo de guiar a los demás. Mantiene bien informadas a todas las personas y cuida del grupo promoviendo su eficacia.

		prioridades de forma racional.			
<b>Pensamiento Conceptual</b>	Medio	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros	<b>Flexibilidad</b>	Alto	Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones. Supone entender y valorar posturas distintas, o adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera.
<b>Orientación / Asesoramiento</b>	Medio	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.			

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
Cargo:		JEFE COMERCIAL		Nivel de Reporte: Gerente General	
Nivel de Instrucción:	Nivel Superior, Universidad Completa Ingeniero Comercial, Marketing o similar Deseable: MBA Administración de Empresas o similar			Área de Conocimiento:	Comercial, Marketing y Ventas
Actividades Esenciales			Conocimiento Adicionales Relacionados a las Actividades Esenciales		
Planear, dirigir y controlar el presupuesto anual de ventas			Presupuesto de Ventas		
Calcular la Demanda y Planificar los Pedidos			Planificación de la Demanda		
Evaluar el Desempeño de la fuerza de ventas, en función del cumplimiento de metas			Control Presupuestario y Evaluación del Desempeño		
Realizar el Plan Anual de Marketing			Marketing Estratégico		
Desarrollar Programas de Promoción y Difusión de Productos			Publicidad		
Coordinar la Gestión de Inteligencia del Mercado			Estudios de Mercado y Comportamiento del Consumidor		
Competencias Técnicas			Competencias Conductuales		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
Pensamiento Estratégico	Alto	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Trabajo en Equipo	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás
Eficacia Personal	Alto	Planificación y organización, capacidad de comunicación, competencias cognitivas o razonamiento	Orientación de Resultados	Alto	Esta competencia se refiere al hecho de trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia
Toma de Riesgos Calculados	Alto	Toma riesgos calculados, lo determina y además siempre tiene un plan B si algo sale mal	Liderazgo	Alto	Implica el deseo de guiar a los demás. Mantiene bien informadas a todas las personas y cuida del grupo promoviendo su eficacia.
Eficacia en comunicación verbal	Alto	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente	Espíritu Comercial	Alto	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
<b>Cargo:</b>	<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>		<b>Nivel de Reporte:</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Tercer Nivel		<b>Área de Conocimiento:</b>	Ingeniería Química Industrial y Alimentos	
Actividades Esenciales			Conocimiento Adicionales Relacionados a las Actividades Esenciales		
Desarrollar, dirigir y controlar programas de producción de acuerdo a la planificación de la demanda			Gestión de Procesos Industriales		
Planificar la producción de productos			Operaciones Unitarias		
Controlar los recursos de materia prima, a fin de obtener productos al más bajo costo.			Planificación de Inventarios		
Mantener y vigilar que los estándares de calidad se cumpla conforme a normas y procedimientos.			BPM, Producción mas Limpia, QHSE		
Gestionar el manejo del inventario de producción y análisis de variaciones mensuales			Control y manejo de inventarios, planificación de la demanda		
Velar por el cumplimiento del cronograma de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de la planta			Mecánica Industrial		
Gestionar las compras generales de la compañía (materia prima, suministros y servicios)			Negociación y contratación		
Supervisar la atención de servicios generales de la compañía			Procesos de Mantenimiento preventivo y correctivo		
Competencias Técnicas			Competencias Conductuales		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
<b>Pensamiento Analítico</b>	Alto	Capacidad de entender una situación, desagregándola para identificar sus implicaciones. Incluye organizar las partes de un problema y establecer prioridades de forma racional.	<b>Trabajo en Equipo</b>	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.
<b>Pensamiento Conceptual</b>	Alto	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	<b>Precisión</b>	Alto	Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar
<b>Planificación y Gestión</b>	Alto	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información	<b>Liderazgo</b>	Medio	Implica el deseo de guiar a los demás. Mantiene bien informadas a todas las personas y cuida del grupo promoviendo su eficacia.
<b>Eficacia en comunicación verbal</b>	Alto	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente	<b>Tolerancia a la presión</b>	Alto	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
<b>Cargo:</b>		<b>VENDEDOR</b>		<b>Nivel de Reporte:</b>	
				<b>Gerente Comercial</b>	
<b>Nivel de Instrucción:</b>		Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>	
				Comercio y Ventas	
Actividades Esenciales			Conocimiento Adicionales Relacionados a las Actividades Esenciales		
Gestionar ventas en supermercados y tiendas de grandes superficies, de acuerdo a la cartera de clientes asignada, a fin de cumplir con el presupuesto asignado por la Gerencia de Marketing y Ventas			Ventas al por Mayor		
Comunicar, capacitar a los clientes sobre los productos de la empresa y dar seguimiento al manejo de la marca con el producto en percha			Capacitación y Merchandising		
Gestionar las cobranzas a clientes, de acuerdo a los plazos de pago establecidos			Gestión de Cartera		
Difundir a los clientes, las acciones de Pull y Push establecidas por la Gerencia de Marketing y Ventas			Comunicación y Publicidad		
Atender al cliente de manera cordial y atenta, dando seguimiento al servicio post venta			Servicio al Cliente y Ventas		
Dar seguimiento a los despachos y entregas de mercadería			Gestión del Tiempo		
Entregar reportes de ventas, visita a clientes, cobranzas y merchandising a la Gerencia de Ventas			Gestión documental		
Competencias Técnicas			Competencias Conductuales		
Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable
<b>Automotivación</b>	Alto	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito	<b>Atención al cliente</b>	Alto	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades
<b>Eficacia en comunicación verbal</b>	Alto	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente	<b>Energía</b>	Alto	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.
<b>Habilidad de escucha</b>	Alto	Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación	<b>Sociabilidad</b>	Alto	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.
			<b>Espíritu Comercial</b>	alto	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO					
<b>Cargo:</b>		<b>ASISTENTE DE PRODUCCIÓN</b>		<b>Nivel de Reporte:</b>	
				<b>GERENTE DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>Nivel de Instrucción:</b>	Profesional		<b>Área de Conocimiento:</b>	Ingeniería Química Industrial y/o Alimentos	
<b>Actividades Esenciales</b>			<b>Conocimiento Adicionales Relacionados a las Actividades Esenciales</b>		
Ayudar en el desarrollo y control programas de producción de acuerdo a la planificación establecida por la Gerencia de Producción			Gestión de Porcesos Industriales		
Dar seguimiento a la planificación de producción de productos			Operaciones Unitarias		
Realizar reportes de movimiento de inventario de materia prima			Planificación de Inventarios		
Dar soporte en el cumplimiento de los estándares de calidad de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos			BPM, Producción mas Limpia, QHSE		
Realizar reportes del manejo de inventario de producción y análisis de variaciones mensuales			Control y manejo de inventarios, planificación de la demanda		
Entregar informes del cumplimiento del cronograma de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de la planta			Mecánica Industria		
<b>Competencias Técnicas</b>			<b>Competencias Conductuales</b>		
<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
<b>Pensamiento Analítico</b>	Alto	Capacidad de entender una situación, desagregándola para identificar sus implicaciones. Incluye organizar las partes de un problema y establecer prioridades de forma racional.	<b>Trabajo en Equipo</b>	Alto	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás
<b>Pensamiento Conceptual</b>	Alto	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros	<b>Tolerancia a la presión</b>	Medio	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia
<b>Cumplimiento de compromisos</b>	Alto	Mantienen sus promesas frente a sus clientes, incluso a pesar de que deban hacer sacrificios.	<b>Precisión</b>	Alto	Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

## Anexo N° 14: Currículos Ejecutivos

### VIVIANA VIERA VÁSQUEZ

Avenida Gaspar de Villarroel , Quito , Pichincha  
 Fijo: 2266015 | Móvil: 09873507785  
 vivianavierav@outlook.com



#### RESUMEN PROFESIONAL

Química Farmacéutica con amplios y desarrollados conocimientos técnicos, excelente profesional. Responsable, organizada, enfocada el logro y trabajo en equipo, busco tener eficiencia en todos mis procesos diarios, además cuento con habilidades gerenciales y administrativas importantes en un líder de alto rendimiento.

#### HISTORIAL LABORAL

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| <p><b>Farmacéutica</b><br/> <b>Hospital Carlos Andrade Marín IESS - Quito, Pichincha</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administré los inventarios de medicamentos y suministros.</li> <li>• Ayudé al personal de farmacia con el inventario, la compra y la recepción de los medicamentos.</li> <li>• Realicé los procesos técnicos necesarios para dispensar medicamentos a los pacientes.</li> <li>• Gestioné el abastecimiento de suministros y los procesos de administración.</li> <li>• Inspeccioné los lugares de almacenamiento de los medicamentos, controlé las fechas de caducidad de los medicamentos y me aseguré de que los niveles de suministro fueran los adecuados.</li> <li>• Completé perfiles de pacientes nuevos y actualizados, incluidas sus listas de medicaciones.</li> <li>• Respondí de forma receptiva a las preguntas de los clientes y les ayudé a localizar los artículos deseados en la farmacia.</li> <li>• Completé correctamente la documentación de la farmacia, incluidos los informes diarios y semanales.</li> <li>• Me comuniqué regularmente con los médicos, el personal de enfermería, las compañías aseguradoras y las organizaciones de atención médica.</li> <li>• Enseñé correctamente las prácticas de rotaciones de farmacia básicas y avanzadas a los estudiantes de farmacia y los residentes.</li> </ul> | <p>Abril 2011 Hasta Actual</p> |
|--|--------------------------------|

#### FORMACIÓN

<p><b>Universidad Central del Ecuador</b>          Quito, Pichincha, Ecuador  <b>Química Farmacéutica: Bioquímica y Farmacia</b></p>	<p>2011</p>
--	-------------

#### DIPLOMAS

Máster en Administración de Empresas MBA

#### APTITUDES

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos sobre procedimientos farmacéuticos minoristas</li> <li>• Precisos cálculos farmacéuticos</li> <li>• Formación en dispensación de recetas</li> <li>• Gestión de inventarios de medicamentos</li> <li>• Emprendedor motivado</li> <li>• Formación en certificación técnica</li> <li>• Destreza manual y digital</li> <li>• Especialista en la gestión de datos</li> <li>• Conocimiento de la legislación farmacéutica</li> <li>• Cualificado en farmacia institucional</li> <li>• Etiquetado para prescripción de medicamentos</li> <li>• Normativas de sanidad</li> <li>• Evaluación de la interacción de los medicamentos recetados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios de educación para la salud</li> <li>• Comprometido con el control de la calidad</li> <li>• Sistemas informáticos de gestión sanitaria</li> <li>• Sistema de mantenimiento del inventario</li> <li>• Habilidad para la resolución de conflictos</li> </ul> |
|---|---|

#### ÉXITOS PROFESIONALES

Coordinador de Farmacia de Consulta Externa 2014-2018

# Alfonso Guerra Segura

## Ingeniero Químico

Ingeniero de Procesos especialista en diseño de Facilidades de Superficie para producción de petróleo y gas natural; captación y procesamiento de gas asociado para su aprovechamiento y tratamiento de agua de formación.

[www.linkedin.com/in/alfonso-guerra](http://www.linkedin.com/in/alfonso-guerra)



### INFORMACIÓN PERSONAL

**E-mail:** [a\\_guerra\\_segura@yahoo.com](mailto:a_guerra_segura@yahoo.com)

**Celular:** (+593) 982 379 085

**C.I.:** 1718470709

**Ciudad:** Quito

**Nacionalidad:** Ecuatoriano

### EDUCACIÓN

**Maestría en Administración de Empresas (MBA)**

Universidad San Francisco de Quito. En curso.

**Ingeniero Químico**

Universidad Central del Ecuador. Quito (2011).

### EXPERIENCIA LABORAL

**Ingeniero de Procesos**

PETROAMAZONAS. Enero de 2015 al presente. Quito y Campo.

Desarrollo y fiscalización de ingenierías para plantas de procesamiento de fluidos (crudo, gas asociado, agua de producción y gas natural) para los diferentes campos donde opera Petroamazonas.

**Ingeniero de Procesos**

CAMINOSCA. Febrero de 2014 hasta Diciembre de 2014. Quito.

Desarrollo y fiscalización de ingenierías para captación y procesamiento de gas asociado para su uso como combustible para generación eléctrica, como parte del proyecto de eficiencia energética y generación eléctrica de Petroamazonas (OGE).

**Especialista de Fluidos de Perforación**

SCHLUMBERGER. Abril de 2013 hasta Febrero de 2014. Quito y Campo.

Supervisión de operaciones inherentes al fluido de perforación de pozos petroleros.

**Ingeniero de Procesos**

TECNA DEL ECUADOR. Febrero de 2012 hasta Abril de 2013. Quito.

Diseño de facilidades de superficie para producción de crudo.

**Ingeniero de Procesos**

SANTOS CMI. Octubre de 2011 hasta Enero de 2012. Quito.

Diseño de facilidades de superficie para producción de crudo.

### IDIOMAS

**Inglés**

Competencia profesional avanzada.

### SOFTWARE DE DOMINIO

- Hysys, versiones 7.3 y 8.6
- Pipesym, versión 7.1
- Olga, versión 7.3
- AutoCAD, versión 2014
- MS Office, versión 2013
- MS Project, versión 2010

### PUBLICACIONES

**Monetización de Bajos Volúmenes de Gas Asociado en el Oriente Ecuatoriano**

(Stranded Associated Gas Monetization in Ecuadorian Amazon Region). Revista Técnica "Energía", Número 12, ISSN 1390-5074, Enero 2016.

### CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS

- Gestión de Proyectos
- Eficiencia Energética ISO 50001
- Calidad y HSE (ISO 9001, 14001, OHSAS 18001)
- Innovación y emprendimiento
- Administración de empresas

## Anexo N° 15: Tamaño del Mercado Escenario Pesimista

Nro.	Provincia	Hab. (2010)	Familias	Número de Familias Grupo A y B	Ventas		Penetración 0,5%	
					\$/semana	\$/año		
1	Guayas	3.645.483	1.012.634	132.655	123.811	6.438.193	\$ 32.191	
2	Pichincha	2.576.287	715.635	93.748	87.498	4.549.914	\$ 22.750	
3	Manabí	1.369.780	380.494	49.845	46.522	2.419.133	\$ 12.096	
4	Los Ríos	778.115	216.143	28.315	26.427	1.374.209	\$ 6.871	
5	Azuay	712.127	197.813	25.914	24.186	1.257.669	\$ 6.288	
6	El Oro	600.659	166.850	21.857	20.400	1.060.808	\$ 5.304	
7	Tungurahua	504.583	140.162	18.361	17.137	891.131	\$ 4.456	
8	Esmeraldas	491.168	136.436	17.873	16.682	867.439	\$ 4.337	
9	Chimborazo	458.581	127.384	16.687	15.575	809.888	\$ 4.049	
10	Loja	453.966	126.102	16.519	15.418	801.738	\$ 4.009	
	Santo Domingo de los					725.745	\$ 3.629	
11	Tsáchilas	410.937	114.149	14.954	13.957			
12	Cotopaxi	409.205	113.668	14.891	13.898	722.686	\$ 3.613	
13	Imbabura	398.244	110.623	14.492	13.526	703.328	\$ 3.517	
14	Santa Elena	308.693	85.748	11.233	10.484	545.175	\$ 2.726	
15	Cañar	225.184	62.551	8.194	7.648	397.692	\$ 1.988	
16	Bolívar	183.641	51.011	6.682	6.237	324.324	\$ 1.622	
17	Sucumbíos	176.472	49.020	6.422	5.994	311.663	\$ 1.558	
18	Carchi	164.524	45.701	5.987	5.588	290.562	\$ 1.453	
19	Morona Santiago	147.940	41.094	5.383	5.024	261.273	\$ 1.306	
20	Orellana	136.396	37.888	4.963	4.632	240.885	\$ 1.204	
21	Napo	103.697	28.805	3.773	3.522	183.137	\$ 916	
22	Zamora Chinchi	91.376	25.382	3.325	3.103	161.377	\$ 807	
23	Pastaza	83.933	23.315	3.054	2.851	148.232	\$ 741	
24	Galápagos	25.124	6.979	914	853	44.371	\$ 222	
					526.042	490.972	25.530.570	\$ 127.653

	Ventas, \$	Ventas, u
Pichincha	\$ 22.750	11.375
Sierra	\$ 20.698	10.349
Sierra Sur	\$ 10.297	5.149
Guayas	\$ 32.191	16.095
Costa	\$ 34.963	17.481
Oriente	\$ 6.533	3.266
	\$ 127.431	63.715

## Anexo N° 16: Tamaño del Mercado Escenario Normal

Nro.	Provincia	Hab. (2010)	Familias	Nro Familias A y B	Ventas \$/semana	\$/año	Penetración 0,5%
1	Guayas	3.645.483	1.012.634	132.655	408.578	21.246.037	\$ 106.230
2	Pichincha	2.576.287	715.635	93.748	288.745	15.014.715	\$ 75.074
3	Manabí	1.369.780	380.494	49.845	153.522	7.983.139	\$ 39.916
4	Los Ríos	778.115	216.143	28.315	87.209	4.534.889	\$ 22.674
5	Azuay	712.127	197.813	25.914	79.814	4.150.308	\$ 20.752
6	El Oro	600.659	166.850	21.857	67.321	3.500.667	\$ 17.503
7	Tungurahua	504.583	140.162	18.361	56.553	2.940.732	\$ 14.704
8	Esmeraldas	491.168	136.436	17.873	55.049	2.862.549	\$ 14.313
9	Chimborazo	458.581	127.384	16.687	51.397	2.672.630	\$ 13.363
10	Loja	453.966	126.102	16.519	50.880	2.645.734	\$ 13.229
	Santo Domingo de los					2.394.959	\$ 11.975
11	Tsáchilas	410.937	114.149	14.954	46.057		
12	Cotopaxi	409.205	113.668	14.891	45.863	2.384.865	\$ 11.924
13	Imbabura	398.244	110.623	14.492	44.634	2.320.984	\$ 11.605
14	Santa Elena	308.693	85.748	11.233	34.598	1.799.077	\$ 8.995
15	Cañar	225.184	62.551	8.194	25.238	1.312.382	\$ 6.562
16	Bolívar	183.641	51.011	6.682	20.582	1.070.268	\$ 5.351
17	Sucumbíos	176.472	49.020	6.422	19.779	1.028.487	\$ 5.142
18	Carchi	164.524	45.701	5.987	18.439	958.853	\$ 4.794
19	Morona Santiago	147.940	41.094	5.383	16.581	862.201	\$ 4.311
20	Orellana	136.396	37.888	4.963	15.287	794.922	\$ 3.975
21	Napo	103.697	28.805	3.773	11.622	604.351	\$ 3.022
22	Zamora Chinchipe	91.376	25.382	3.325	10.241	532.543	\$ 2.663
23	Pastaza	83.933	23.315	3.054	9.407	489.165	\$ 2.446
24	Galápagos	25.124	6.979	914	2.816	146.424	\$ 732
				526.042	1.620.209	84.250.881	\$ 421.254

	Ventas, u	
Pichincha	\$ 75.074	37.537
Sierra	\$ 68.304	34.152
Sierra Sur	\$ 33.980	16.990
Guayas	\$ 106.230	53.115
Costa	\$ 115.376	57.688
Oriente	\$ 21.558	10.779
	\$ 420.522	210.261

## Anexo N° 17: Tamaño del Mercado Escenario Optimista

Nro.	Provincia	Hab. (2010)	Familias	Nro. Familias A y B	Ventas \$/semana	\$/año	Penetración 0,5%	
1	Guayas	3.645.483	1.012.634	132.655	693.344	36.053.881	\$ 180.269	
2	Pichincha	2.576.287	715.635	93.748	489.991	25.479.517	\$ 127.398	
3	Manabí	1.369.780	380.494	49.845	260.522	13.547.144	\$ 67.736	
4	Los Ríos	778.115	216.143	28.315	147.992	7.695.569	\$ 38.478	
5	Azuay	712.127	197.813	25.914	135.441	7.042.947	\$ 35.215	
6	El Oro	600.659	166.850	21.857	114.241	5.940.526	\$ 29.703	
7	Tungurahua	504.583	140.162	18.361	95.968	4.990.333	\$ 24.952	
8	Esmeraldas	491.168	136.436	17.873	93.417	4.857.659	\$ 24.288	
9	Chimborazo	458.581	127.384	16.687	87.219	4.535.373	\$ 22.677	
10	Loja	453.966	126.102	16.519	86.341	4.489.730	\$ 22.449	
	Santo Domingo de los					4.064.173	\$ 20.321	
11	Tsáchilas	410.937	114.149	14.954	78.157			
12	Cotopaxi	409.205	113.668	14.891	77.828	4.047.044	\$ 20.235	
13	Imbabura	398.244	110.623	14.492	75.743	3.938.639	\$ 19.693	
	Santa Elena	308.693	85.748	11.233	58.711	3.052.978	\$ 15.265	
15	Cañar	225.184	62.551	8.194	42.828	2.227.073	\$ 11.135	
16	Bolívar	183.641	51.011	6.682	34.927	1.816.212	\$ 9.081	
17	Sucumbíos	176.472	49.020	6.422	33.564	1.745.311	\$ 8.727	
18	Carchi	164.524	45.701	5.987	31.291	1.627.145	\$ 8.136	
	Morona Santiago	147.940	41.094	5.383	28.137	1.463.129	\$ 7.316	
20	Orellana	136.396	37.888	4.963	25.942	1.348.958	\$ 6.745	
21	Napo	103.697	28.805	3.773	19.722	1.025.565	\$ 5.128	
	Zamora Chinchipe	91.376	25.382	3.325	17.379	903.710	\$ 4.519	
23	Pastaza	83.933	23.315	3.054	15.963	830.099	\$ 4.150	
24	Galápagos	25.124	6.979	914	4.778	248.477	\$ 1.242	
					526.042	2.749.446	142.971.192	\$ 714.856

	Ventas, u	
Pichincha	\$ 127.398	63.699
Sierra	\$ 115.909	57.955
Sierra Sur	\$ 57.663	28.832
Guayas	\$ 180.269	90.135
Costa	\$ 195.790	97.895
Oriente	\$ 36.584	18.292
	\$ 713.614	356.807

## **Anexo N° 18:** Empaque Ecológicos

Actualmente el cuidado ambiental y la huella del carbono que las personas y las empresas crean es un tema no de moda, sino de interés público y personal. El sector económico al que nos estamos direccionando tiene conocimiento tanto de la necesidad de consumir productos naturales como del daño que causan los productos y envases que utilizamos en los diferentes productos que consumimos. Es por esto que hemos buscado que el producto que ofrecemos mantenga una línea de cuidado ambiental y reducción de contaminación.

La empresa BOGA, de Empaques Ecológicos nos ofrece crear una cultura de empaque ecológico, seguro y eficaz con una gama de productos ecológicos. El principal objetivo es proteger nuestros recursos naturales evitando por completo la utilización del plástico que tarda cientos de años en desaparecer, sustituyéndolo por materiales ecológicos biodegradables como es el caso del papel elaborado con el bagazo de la caña de azúcar que, al ser extraído para producir el azúcar, licores son desechados y muchas veces quemado, nosotros le damos una vida útil aprovechando los mismos recursos naturales. Este material tarda menos tiempo en biodegradarse que el papel común de árbol ya que el proceso químico del papel de árbol común para llegar a un blanco puro es más contaminante y se utiliza más agua y cloro que un papel de caña. (BOGA, 2018)

De los productos ofrecidos utilizaremos estas presentaciones:





**Figura N° 9:** Empaques ecológicos

Sachets y fundas con recubrimiento interior especial para alimentos con materiales; como en este caso papel de caña o kraft 100% ecológicos laminados como barniz ecológico mate. El tipo de sellado es hermético al calor, mejorando así las condiciones del producto, facilita la comercialización, puede ser de diferentes tamaños.

Sachets.- Es un tipo de bolsa hermética descartable. Suele utilizarse para contener diversos productos, como alimentos, café en grano, azúcar, avena instantánea, bebidas en polvo, ajíes entre otros, que son consumidos de forma continua en restaurantes, cafeterías, cyber coffee.

Funda de papel con recubrimiento. - Ideal para café en grano, café en polvo, guayusa, panela e infusión de té... dicho recubrimiento protege e impermeabiliza al producto haciéndole así resistente al ambiente y los diferentes tipos de humedad.

Esta funda de percha base es cuadrada contamos con tamaños estandarizados y diferentes tipos de papel puede ser en papel kraft o caña de azúcar.

Anexo N° 19: Logo del producto



Figura N° 10: Logo del producto

**Anexo N° 20: Copy Strategy****Frase de posicionamiento:**

Fruta en polvo fácil y rápida de preparar.

**Rol de la Publicidad:**

Se dirige a las familias de grupo económico A y B, para ofrecer un producto fácil y rápido de preparar al proveer un producto que tiene fruta natural en polvo.

**Promesa Básica:**

Fruta en polvo fácil y rápida de preparar.

**Promesa Secundaria:**

Tener fruta fresca, natural, sin aditivos al alcance de la mesa ecuatoriana.

**Reason why:**

Las madres y padres de familia necesitan brindar una alimentación saludable, de forma rápida y fácil.

**Slogan:**

Fruta en polvo, rápida y fácil de preparar.

**Anexo N° 21: Cálculo del Costo Unitario**

Costo de materia prima:

Componente	Masa, g	Precio, \$/g	Costo, \$
Sustrato (mezcla de polvo de frutas poco aromáticas: manzana ambate)	54	0.0025	0.135
Edulcorante (Stevia)	9	0.0200	0.180
Saborizante (polvo de fruta de sabor)	18	0.0214	0.386
Regulador de pH (ácido cítrico)	4.5	0.0020	0.009
Viscosificante (pectina)	4.5	0.0800	0.360
	90		1.070

Costo de mano de obra directa, energía y empaque:

MOD	0.00065281
Energía	0.00323126
Otros (empaque, embalaje) +5%	0.05
<b>Costo total</b>	<b>1.13</b>

Cálculo del costo de electricidad:

	<b>Escenario pesimista</b>	<b>Escenario normal</b>	<b>Escenario optimista</b>
Ventas anuales, \$	255,306	842,509	1,429,712
Consumo anual de producto, L	127,653	421,254	714,856
Consumo anual de producto, unidades de 90 g	127,653	421,254	714,856
Producción, gramos/año	11,488,756	37,912,896	64,337,036
Producción, kg/año	11,489	37,913	64,337
Flujo de sólido, kg/h	5.52	18.2	30.9
Flujo de agua, kg/h	12.9	42.5	72.2
Flujo total, kg/h	18.4	60.8	103.1
Energía requerida, BTU/h	<b>66,640</b>	<b>199,920</b>	<b>333,200</b>
Energía requerida, kW	20	59	98
Consumo mensual de electricidad, kWh	3,437	10,312	17,187
Costo electricidad, \$	412	1,237	2,062
Costo unitario electricidad, \$/paquete 60 g	0.003	0.003	0.003

**Anexo N° 22: Margen a distribuidores y precio**

Margen ponderado:

	Margen		% venta por canal	Margen ponderado
Supermaxi	35%	Sierra	24%	8.4%
Mi Comisariato	25%	Costa	42%	10.6%
Coral	25%	Sur del país	12%	3.1%
Distribuidores	30%	Oriente y peq	22%	6.5%
				28.5%

Margen de ganancia:

Precio	\$2.00	\$1.60
Costo	\$1.13	\$1.13
Margen ponderado distribuidor (28.5%)	\$0.57	\$0.46
Ganancia	\$0.30	\$0.02

## Anexo N° 23: Proyección pesimista de ventas

### Proyección Pesimista

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Volumen de ventas	11.375	11.375	11.375	11.375	27.470	27.470	27.470	27.470	32.619	32.619	32.619	32.619
Precio unitario	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,70	1,70	1,80	1,80	1,90	2,00
Ingresos por ventas	18.200	18.200	18.200	18.200	43.952	43.952	46.699	46.699	58.714	58.714	61.976	65.238
Costo unitario	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13
Costo de ventas	12.867	12.867	12.867	12.867	31.073	31.073	31.073	31.073	36.897	36.897	36.897	36.897
Margen bruto	5.333	5.333	5.333	5.333	12.879	12.879	15.626	15.626	21.817	21.817	25.078	28.340
Gastos generales	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500
Margen neto	-14.167	-14.167	-14.167	-14.167	-6.621	-6.621	-3.874	-3.874	2.317	2.317	5.578	8.840
Plan de introducción	Pichincha	Pichincha	Pichincha	Pichincha	Guayas+Pic hincha	Guayas+Pic hincha	Guayas+Pic hincha	Guayas+Pic hincha	Guayas+Pic hincha+Azu ay	Guayas+Pic hincha+Azu ay	Guayas+Pic hincha+Azu ay	Guayas+Pic hincha+Azu ay



## Anexo N° 25: Proyección optimista de ventas

### Proyección Optimista

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Volumen de ventas	63.699	63.699	121.653	121.653	150.485	150.485	240.620	240.620	338.515	338.515	356.807	356.807
Precio unitario	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,70	1,70	1,80	1,80	1,90	2,00
Ingresos por ventas	101.918	101.918	194.645	194.645	240.776	240.776	409.054	409.054	609.327	609.327	677.933	713.614
Costo unitario	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13	1,13
Costo de ventas	72.054	72.054	137.610	137.610	170.224	170.224	272.181	272.181	382.917	382.917	403.608	403.608
Margen bruto	29.864	29.864	57.035	57.035	70.552	70.552	136.872	136.872	226.410	226.410	274.325	310.005
Gastos generales	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500
Margen neto	10.364	10.364	37.535	37.535	51.052	51.052	117.372	117.372	206.910	206.910	254.825	290.505
Plan de introducción	Pichincha	Pichincha	Pichincha+S ierra	Pichincha+S ierra	Pichincha+S ierra+Sierra Sur	Pichincha+S ierra+Sierra Sur	Pichincha+S ierra+Sierra Sur+Guayas	Pichincha+S ierra+Sierra Sur+Guayas	Pichincha+S ierra+Sierra Sur+Guayas +Costa	Pichincha+S ierra+Sierra Sur+Guayas +Costa	Pichincha+S ierra+Sierra Sur+Guayas +Costa+Orie nte	Pichincha+S ierra+Sierra Sur+Guayas +Costa+Orie nte



**Anexo N° 26: Inversión**

ACTIVOS FIJOS			
<b>Mobiliario</b>	Unidades	Precio	Subtotal
Escritorios	2	\$ 400.00	\$ 800.00
Sillas	10	\$ 80.00	\$ 800.00
Archivadores	2	\$ 100.00	\$ 200.00
Mesas de trabajo	5	\$ 200.00	\$ 1,000.00
Instrumentos Varios	40	\$ 55.00	\$ 2,200.00
TOTAL			\$ 5,000.00
<b>Maquinaria</b>			
Liofilizadora	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
Selladora	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Recipientes Acero Inoxidable	10	\$ 5,600.00	\$ 56,000.00
TOTAL			\$ 158,000.00
<b>Equipos</b>			
Computadores	2	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00
Impresoras	1	\$ 400.00	\$ 400.00
TOTAL			\$ 2,800.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 165,800.00
DESARROLLO DEL PRODUCTO			\$15,000
CAPITAL DE TRABAJO			\$ 310,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 475,800.00</b>

**Anexo N° 27:** Pronóstico de Ventas y Costos

**ESCENARIO ESPERADO**

VENTAS	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades	454.207	787.524	811.149	835.484	860.548
precio		\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
total ingresos	\$ 804.104,64	\$ 1.575.047,10	\$ 1.622.298,52	\$ 1.670.967,47	\$ 1.721.096,50
Costo de Ventas (%)		64%	62%	60%	59%
Costo de Ventas (\$)		\$ 1.008.030,15	\$ 1.005.825,08	\$ 1.002.580,48	\$ 1.015.446,93

ESCENARIO OPTIMISTA

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	454.207	818.107	875.374	936.651	1.002.216
precio	<hr/> \$ 2,00    \$ 2,00    \$ 2,00    \$ 2,00				
total ingresos	\$ 804.104,64	\$ 1.636.213,98	\$ 1.750.748,96	\$ 1.873.301,39	\$ 2.004.432,48
Costo de Ventas (%)		64%	62%	60%	59%
Costo de Ventas (\$)		\$ 1.047.176,95	\$ 1.085.464,35	\$ 1.123.980,83	\$ 1.182.615,16

## ESCENARIO PESIMISTA

VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	454.207	772.232	779.954	787.754	795.631
precio		\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
total ingresos	\$ 804.104,64	\$ 1.544.463,66	\$ 1.559.908,30	\$ 1.575.507,38	\$ 1.591.262,46
Costo de Ventas (%)		64%	62%	60%	59%
Costo de Ventas (\$)		\$ 988.456,74	\$ 967.143,15	\$ 945.304,43	\$ 938.844,85

**Anexo N° 28: Préstamo Bancario**

Capital: \$ 47,580.00

Tiempo: 3 años

Amortización: Alemana

Tasa: 16.00%

Periodo	Capital Insoluto Inicial	Amortización	Interés	Cuota Final	Capital insoluto final
0	47,580.00				47,580.00
1	47,580.00	1,321.67	634.40	1,956.07	46,258.33
2	46,258.33	1,321.67	616.78	1,938.44	44,936.67
3	44,936.67	1,321.67	599.16	1,920.82	43,615.00
4	43,615.00	1,321.67	581.53	1,903.20	42,293.33
5	42,293.33	1,321.67	563.91	1,885.58	40,971.67
6	40,971.67	1,321.67	546.29	1,867.96	39,650.00
7	39,650.00	1,321.67	528.67	1,850.33	38,328.33
8	38,328.33	1,321.67	511.04	1,832.71	37,006.67
9	37,006.67	1,321.67	493.42	1,815.09	35,685.00
10	35,685.00	1,321.67	475.80	1,797.47	34,363.33
11	34,363.33	1,321.67	458.18	1,779.84	33,041.67
12	33,041.67	1,321.67	440.56	1,762.22	31,720.00
13	31,720.00	1,321.67	422.93	1,744.60	30,398.33
14	30,398.33	1,321.67	405.31	1,726.98	29,076.67
15	29,076.67	1,321.67	387.69	1,709.36	27,755.00
16	27,755.00	1,321.67	370.07	1,691.73	26,433.33
17	26,433.33	1,321.67	352.44	1,674.11	25,111.67
18	25,111.67	1,321.67	334.82	1,656.49	23,790.00
19	23,790.00	1,321.67	317.20	1,638.87	22,468.33
20	22,468.33	1,321.67	299.58	1,621.24	21,146.67
21	21,146.67	1,321.67	281.96	1,603.62	19,825.00
22	19,825.00	1,321.67	264.33	1,586.00	18,503.33
23	18,503.33	1,321.67	246.71	1,568.38	17,181.67
24	17,181.67	1,321.67	229.09	1,550.76	15,860.00
25	15,860.00	1,321.67	211.47	1,533.13	14,538.33
26	14,538.33	1,321.67	193.84	1,515.51	13,216.67
27	13,216.67	1,321.67	176.22	1,497.89	11,895.00
28	11,895.00	1,321.67	158.60	1,480.27	10,573.33
29	10,573.33	1,321.67	140.98	1,462.64	9,251.67
30	9,251.67	1,321.67	123.36	1,445.02	7,930.00
31	7,930.00	1,321.67	105.73	1,427.40	6,608.33
32	6,608.33	1,321.67	88.11	1,409.78	5,286.67
33	5,286.67	1,321.67	70.49	1,392.16	3,965.00
34	3,965.00	1,321.67	52.87	1,374.53	2,643.33
35	2,643.33	1,321.67	35.24	1,356.91	1,321.67
36	1,321.67	1,321.67	17.62	1,339.29	0.00
		47,580.00	11,736.40	59,316.40	

### Anexo N° 29: Cálculo del Costo Promedio de Capital de la Empresa

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Deuda	47,580	31,720	15,860	0	0	0	0
Capital	428,220	443,598	455,151	464,503	486,546	503,361	0
Recurso de largo plazo	475,800	475,318	471,011	464,503	486,546	503,361	0
Rf (NOTA 1)	2.71%	2.74%	2.74%	2.74%	2.74%	2.74%	2.74%
Beta	0.60	0.38	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37
Costo deuda	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%	16.00%
Impuestos	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%	33.70%
Riesgo país	7.41%	7.41%	7.41%	7.41%	7.41%	7.41%	7.41%
Rendimiento de mercado	10.88%	10.88%	10.88%	10.88%	10.88%	10.88%	10.88%
CAPM	15.03%	13.27%	13.20%	13.13%	13.13%	13.13%	13.13%
WACC	14.59%	13.09%	13.11%	13.13%	13.13%	13.13%	13.13%

**NOTA 1:** Valor Tomado de la página del Departamento del Tesoro de Estados Unidos, correspondiente al promedio de cinco años a fecha Viernes, 6 de Julio de 2018 Disponible en: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Date	1 Mo	3 Mo	6 Mo	1 Yr	2 Yr	3 Yr	5 Yr	7 Yr	10 Yr	20 Yr	30 Yr
07/02/18	1.90	1.98	2.14	2.34	2.57	2.65	2.75	2.83	2.87	2.92	2.99
07/03/18	1.91	1.98	2.12	2.33	2.53	2.63	2.72	2.79	2.83	2.89	2.96
07/05/18	1.87	1.96	2.11	2.32	2.55	2.65	2.74	2.80	2.84	2.88	2.95
07/06/18	1.86	1.97	2.13	2.34	2.53	2.64	2.71	2.78	2.82	2.87	2.94

Friday Jul 6, 2018

#### Cálculo de Beta Promedio de la Industria:

Las betas y la relación deuda/capital de las diferentes compañías de la industria de bebidas refrescantes se tomaron de Bloomberg.

Company Name	Beta	D	E	D/E	Beta Unlevered
Coca Cola	0.57	31,182,000	17,072,000	1.83	0.21
Pepsi	0.64	33,796,000	11,045,000	3.06	0.16
Dr Pepper Snapple	0.86	4,400,000	2,451,000	1.80	0.32
Cott Corporation	0.65	2,057,500	879,600	2.34	0.20
National Beverage	0.94	0.00	245,618.00	0.00	0.94
Promedio				1.80	0.37

#### Cálculo del Rendimiento de Mercado:

Date	Precio	Variación mensual	Variación Anual
02/07/2018	271.86	0.21%	2.57%
29/06/2018	271.28	0.13%	1.51%
31/05/2018	270.94	2.43%	29.21%
30/04/2018	264.51	0.52%	6.20%
30/03/2018	263.15	-3.13%	-37.48%

<b>Date</b>	<b>Precio</b>	<b>Variación mensual</b>	<b>Variación Anual</b>
28/02/2018	271.65	-3.64%	-43.55%
31/01/2018	281.9	5.64%	67.84%
29/12/2017	266.86	0.70%	8.38%
30/11/2017	265.01	3.06%	36.74%
31/10/2017	257.15	2.36%	28.31%
29/09/2017	251.23	1.51%	18.15%
31/08/2017	247.49	0.29%	3.50%
31/07/2017	246.77	2.06%	24.69%
30/06/2017	241.8	0.15%	1.79%
31/05/2017	241.44	1.41%	16.95%
28/04/2017	238.08	0.99%	11.92%
31/03/2017	235.74	-0.31%	-3.70%
28/02/2017	236.47	3.93%	47.25%
31/01/2017	227.53	1.79%	21.49%
30/12/2016	223.53	1.43%	17.17%
30/11/2016	220.38	3.68%	44.30%
31/10/2016	212.55	-1.73%	-20.78%
30/09/2016	216.3	-0.50%	-5.96%
31/08/2016	217.38	0.12%	1.44%
29/07/2016	217.12	3.65%	43.88%
30/06/2016	209.475	-0.17%	-2.09%
31/05/2016	209.84	1.70%	20.43%
29/04/2016	206.331	0.39%	4.74%
31/03/2016	205.52	6.18%	74.40%
29/02/2016	193.56	-0.08%	-1.00%
29/01/2016	193.721	-4.98%	-59.58%
31/12/2015	203.87	-2.31%	-27.68%
30/11/2015	208.69	0.37%	4.39%
30/10/2015	207.93	8.51%	102.55%
30/09/2015	191.63	-3.06%	-36.61%
31/08/2015	197.67	-6.10%	-72.90%
31/07/2015	210.5	2.26%	27.14%
30/06/2015	205.85	-2.51%	-30.02%
29/05/2015	211.14	1.29%	15.44%
30/04/2015	208.46	0.98%	11.81%
31/03/2015	206.43	-2.01%	-24.07%
27/02/2015	210.66	5.62%	67.65%
30/01/2015	199.45	-2.96%	-35.50%
31/12/2014	205.54	-0.80%	-9.61%
28/11/2014	207.2	2.75%	33.02%
31/10/2014	201.66	2.36%	28.30%
30/09/2014	197.02	-1.84%	-22.04%
29/08/2014	200.71	3.95%	47.46%
31/07/2014	193.09	-1.34%	-16.11%
30/06/2014	195.72	1.58%	18.95%
30/05/2014	192.68	2.32%	27.88%
30/04/2014	188.31	0.70%	8.34%

<b>Date</b>	<b>Precio</b>	<b>Variación mensual</b>	<b>Variación Anual</b>
31/03/2014	187.01	0.39%	4.64%
28/02/2014	186.29	4.55%	54.76%
31/01/2014	178.18	-3.52%	-42.22%
31/12/2013	184.69	2.04%	24.49%
29/11/2013	181	2.96%	35.62%
31/10/2013	175.79	4.63%	55.71%
30/09/2013	168.01	2.66%	32.02%
30/08/2013	163.65	-	-
PROMEDIO			10.88%



**Anexo N° 30: Proyección de Estados Financieros - Escenario Base**

**Balance General:**

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>ACTIVO</b>													
Caja	310,000	252,703	237,854	187,954	177,991	150,601	143,087	72,458	74,573	3,379	19,607	11,837	14,921
Cuentas x cobrar	-	54,599	54,599	104,274	104,274	128,987	128,987	219,136	219,136	326,425	326,425	363,178	382,293
Inventario	-	8,578	8,578	16,382	16,382	20,265	20,265	32,403	32,403	48,601	47,150	52,459	55,220
Activos fijos	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800
Depreciación acumulada	-	-1,435	-2,871	-4,306	-5,741	-7,177	-8,612	-10,047	-11,483	-12,918	-14,353	-15,789	-17,224
Otros activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>475,800</b>	<b>480,245</b>	<b>463,960</b>	<b>470,104</b>	<b>458,706</b>	<b>458,476</b>	<b>449,527</b>	<b>479,749</b>	<b>480,428</b>	<b>531,287</b>	<b>544,629</b>	<b>577,486</b>	<b>601,010</b>
<b>PASIVO</b>													
Deuda CP	-	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860
Proveedores	-	19,300	19,300	36,860	36,860	45,596	45,596	72,906	72,906	109,352	106,088	118,033	124,245
SRI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15% Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IESS	-	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447
Deuda LP	47,580	30,398	29,077	27,755	26,433	25,112	23,790	22,468	21,147	19,825	18,503	17,182	15,860
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,580</b>	<b>67,006</b>	<b>65,684</b>	<b>81,922</b>	<b>80,600</b>	<b>88,015</b>	<b>86,693</b>	<b>112,681</b>	<b>111,360</b>	<b>146,485</b>	<b>141,899</b>	<b>152,522</b>	<b>157,412</b>
<b>PATRIMONIO</b>													
Capital social	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220
Reservas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados acumulados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados del ejercicio	-	-14,981	-29,944	-40,038	-50,114	-57,759	-65,386	-61,152	-59,151	-43,417	-25,490	-3,256	15,378
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>428,220</b>	<b>413,239</b>	<b>398,276</b>	<b>388,182</b>	<b>378,106</b>	<b>370,461</b>	<b>362,834</b>	<b>367,068</b>	<b>369,069</b>	<b>384,803</b>	<b>402,730</b>	<b>424,964</b>	<b>443,598</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>475,800</b>	<b>480,245</b>	<b>463,960</b>	<b>470,104</b>	<b>458,706</b>	<b>458,476</b>	<b>449,527</b>	<b>479,749</b>	<b>480,428</b>	<b>531,287</b>	<b>544,629</b>	<b>577,486</b>	<b>601,010</b>

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
Caja	310,000.00	14,921.24	120,005.12	132,935.63	176,477.33	211,521.27
Cuentas x cobrar	-	382,292.99	393,761.78	405,574.63	417,741.87	430,274.12
Inventario	-	55,220.10	56,001.67	55,879.17	55,698.92	56,413.72
Activos fijos	165,800.00	165,800.00	165,800.00	165,800.00	165,800.00	165,800.00
Depreciación acumulada	-	-17,224.00	-34,448.00	-51,672.00	-68,896.00	-86,120.00
Otros activos	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>475,800.00</b>	<b>601,010.32</b>	<b>701,120.57</b>	<b>708,517.43</b>	<b>746,822.12</b>	<b>777,889.11</b>
<b>PASIVO</b>						
Deuda CP	-	15,860.00	1,860.00	-	-	-
Proveedores	-	124,245.22	126,003.77	125,728.13	125,322.56	126,930.87
SRI	-	-	56,848.27	64,689.14	73,909.48	80,896.41
15% Trabajadores	-	-	45,600.21	51,889.69	59,285.68	64,890.17
IESS	-	1,447.20	1,657.48	1,707.20	1,758.42	1,811.17
Deuda LP	47,580.00	15,860.00	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,580.00</b>	<b>157,412.42</b>	<b>245,969.72</b>	<b>244,014.17</b>	<b>260,276.14</b>	<b>274,528.61</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	428,220.00	428,220.00	428,220.00	428,220.00	428,220.00	428,220.00
Reservas	-	-	1,537.79	1,155.29	2,090.54	4,294.81
Resultados acumulados	-	-	13,840.11	25,775.55	34,192.73	54,031.17
Resultados del ejercicio	-	15,377.90	11,552.95	9,352.42	22,042.71	16,814.53
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>428,220.00</b>	<b>443,597.90</b>	<b>455,150.84</b>	<b>464,503.26</b>	<b>486,545.98</b>	<b>503,360.51</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>475,800.00</b>	<b>601,010.32</b>	<b>701,120.57</b>	<b>708,517.43</b>	<b>746,822.12</b>	<b>777,889.11</b>

**Estado de Pérdidas y Ganancias:**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	18,200	18,200	34,758	34,758	42,996	42,996	73,045	73,045	108,808	108,808	121,059	127,431
Costo de ventas	12,867	12,867	24,573	24,573	30,397	30,397	48,604	48,604	72,902	70,725	78,689	82,830
Margen bruto	5,333	5,333	10,185	10,185	12,599	12,599	24,441	24,441	35,907	38,083	42,371	44,601
Gastos generales	18,244	18,244	18,244	18,244	18,244	18,244	18,244	20,494	18,244	18,244	18,244	23,044
Depreciación	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435
BAIT	-14,347	-14,347	-9,495	-9,495	-7,081	-7,081	4,762	2,512	16,227	18,404	22,691	20,121
Intereses	634	617	599	582	564	546	529	511	493	476	458	1,487
BAT	-14,981	-14,963	-10,094	-10,076	-7,645	-7,627	4,233	2,001	15,734	17,928	22,233	18,634
Impuestos (15%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Beneficio después 15%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos (22%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
BDT	-14,981	-14,963	-10,094	-10,076	-7,645	-7,627	4,233	2,001	15,734	17,928	22,233	18,634
Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	804,104.64	1,575,047.10	1,622,298.52	1,670,967.47	1,721,096.50
Costo de ventas	538,027.71	1,008,030.15	1,005,825.08	1,002,580.48	1,015,446.93
Margen bruto	266,076.93	567,016.96	616,473.44	668,386.99	705,649.56
Gastos generales	225,978.60	241,879.40	253,106.72	259,625.78	262,062.73
Depreciación	17,224.00	17,224.00	17,224.00	17,224.00	17,224.00
BAIT	22,874.33	307,913.56	346,142.72	391,537.21	426,362.84
Intereses	7,496.43	3,912.13	211.47	-3,700.67	-6,238.27
BAT	15,377.90	304,001.43	345,931.25	395,237.88	432,601.10
Impuestos (15%)	-	45,600.21	51,889.69	59,285.68	64,890.17
Beneficio después 15%	-	258,401.21	294,041.56	335,952.19	367,710.94
Impuestos (22%)	-	56,848.27	64,689.14	73,909.48	80,896.41
BDT	15,377.90	201,552.95	229,352.42	262,042.71	286,814.53
Pago Dividendos	-	190,000.00	220,000.00	240,000.00	270,000.00

**Flujo de Caja:**

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
BDT	-	-14,981	-14,963	-10,094	-10,076	-7,645	-7,627	4,233	2,001	15,734	17,928	22,233	18,634
Deprec., amortiz. y provis.	-	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435
Variación NOF	-	-42,429	-	-39,920	-	-19,860	-	-74,976	-	-87,041	-1,813	-30,117	-15,663
Flujo operacional	-	-55,975	-13,528	-48,578	-8,641	-26,069	-6,192	-69,308	3,436	-69,872	17,550	-6,449	4,406
Compra activos	-165,800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de inversión	-165,800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos netos	47,580	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322
Pago dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de capital	428,220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo financiero	475,800	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322
FLUJO DE CAJA	310,000	-57,297	-14,850	-49,900	-9,962	-27,391	-7,513	-70,629	2,115	-71,193	16,228	-7,770	3,084
Caja inicial	-	310,000	252,703	237,854	187,954	177,991	150,601	143,087	72,458	74,573	3,379	19,607	11,837
Caja final	310,000	252,703	237,854	187,954	177,991	150,601	143,087	72,458	74,573	3,379	19,607	11,837	14,921
NOF	-	42,429	42,429	82,349	82,349	102,209	102,209	177,185	177,185	264,227	266,040	296,157	311,821

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
BDT	-	15,377.90	201,552.95	229,352.42	262,042.71	286,814.53
Depreciación, amortización y provisiones	-	17,224.00	17,224.00	17,224.00	17,224.00	17,224.00
Variación NOF	-	-311,820.66	92,166.94	2,214.09	4,274.99	1,005.41
<b>Flujo operacional</b>	<b>-</b>	<b>-279,218.76</b>	<b>310,943.88</b>	<b>248,790.51</b>	<b>283,541.70</b>	<b>305,043.94</b>
Compra activos	-165,800	-	-	-	-	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de inversión</b>	<b>-165,800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Préstamos netos	47,580	-15,860.00	-15,860.00	-15,860.00	-	-
Pago dividendos	-	-	-	-190,000.00	-220,000.00	-240,000.00
Aportes de capital	428,220	-	-	-	-	-
<b>Flujo financiero</b>	<b>475,800</b>	<b>-15,860.00</b>	<b>-15,860.00</b>	<b>-205,860.00</b>	<b>-220,000.00</b>	<b>-240,000.00</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>310,000</b>	<b>-295,078.76</b>	<b>295,083.88</b>	<b>42,930.51</b>	<b>63,541.70</b>	<b>65,043.94</b>
Caja inicial	-	310,000.00	14,921.24	310,005.12	352,935.63	416,477.33
Caja final	310,000	14,921.24	310,005.12	352,935.63	416,477.33	481,521.27
NOF	-	311,820.66	219,653.73	217,439.63	213,164.64	212,159.24

**Anexo N° 31: Proyección de Estados Financieros - Escenario Optimista**

**Balance General:**

<b>ACTIVO</b>	<b>Mes 0</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Caja	310,000	252,703	237,854	187,954	177,991	150,601	143,087	72,458	74,573	3,379	19,607	11,837	14,921
Cuentas x cobrar	-	54,599	54,599	104,274	104,274	128,987	128,987	219,136	219,136	326,425	326,425	363,178	382,293
Inventario	-	8,578	8,578	16,382	16,382	20,265	20,265	32,403	32,403	48,601	47,150	52,459	55,220
Activos fijos	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800
Depreciación acumulada	-	-1,435	-2,871	-4,306	-5,741	-7,177	-8,612	-10,047	-11,483	-12,918	-14,353	-15,789	-17,224
Otros activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>475,800</b>	<b>480,245</b>	<b>463,960</b>	<b>470,104</b>	<b>458,706</b>	<b>458,476</b>	<b>449,527</b>	<b>479,749</b>	<b>480,428</b>	<b>531,287</b>	<b>544,629</b>	<b>577,486</b>	<b>601,010</b>
<b>PASIVO</b>													
Deuda CP	-	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860
Proveedores	-	19,300	19,300	36,860	36,860	45,596	45,596	72,906	72,906	109,352	106,088	118,033	124,245
SRI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15% Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IESS	-	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447
Deuda LP	47,580	30,398	29,077	27,755	26,433	25,112	23,790	22,468	21,147	19,825	18,503	17,182	15,860
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,580</b>	<b>67,006</b>	<b>65,684</b>	<b>81,922</b>	<b>80,600</b>	<b>88,015</b>	<b>86,693</b>	<b>112,681</b>	<b>111,360</b>	<b>146,485</b>	<b>141,899</b>	<b>152,522</b>	<b>157,412</b>
<b>PATRIMONIO</b>													
Capital social	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220
Reservas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados acumulados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados del ejercicio	-	-14,981	-29,944	-40,038	-50,114	-57,759	-65,386	-61,152	-59,151	-43,417	-25,490	-3,256	15,378
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>428,220</b>	<b>413,239</b>	<b>398,276</b>	<b>388,182</b>	<b>378,106</b>	<b>370,461</b>	<b>362,834</b>	<b>367,068</b>	<b>369,069</b>	<b>384,803</b>	<b>402,730</b>	<b>424,964</b>	<b>443,598</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>475,800</b>	<b>480,245</b>	<b>463,960</b>	<b>470,104</b>	<b>458,706</b>	<b>458,476</b>	<b>449,527</b>	<b>479,749</b>	<b>480,428</b>	<b>531,287</b>	<b>544,629</b>	<b>577,486</b>	<b>601,010</b>

<b>ACTIVO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Caja	310,000	14,921	109,452	119,764	162,219	199,084
Cuentas x cobrar	-	382,293	409,053	437,687	468,325	501,108
Inventario	-	55,220	58,176	60,304	62,443	65,701
Activos fijos	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800
Depreciación acumulada	-	-17,224	-34,448	-51,672	-68,896	-86,120
Otros activos	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>475,800</b>	<b>601,010</b>	<b>708,034</b>	<b>731,883</b>	<b>789,892</b>	<b>845,573</b>
<b>PASIVO</b>						
Deuda CP	-	15,860	15,860	-	-	-
Proveedores	-	124,245	130,897	135,683	140,498	147,827
SRI	-	-	60,966	73,817	89,044	102,620
15% Trabajadores	-	-	48,903	59,211	71,426	82,315
IESS	-	1,447	1,657	1,707	1,758	1,811
Deuda LP	47,580	15,860	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,580</b>	<b>157,412</b>	<b>258,284</b>	<b>270,418</b>	<b>302,726</b>	<b>334,573</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220
Reservas	-	-	1,538	615	1,787	4,357
Resultados acumulados	-	-	13,840	20,915	31,458	54,589
Resultados del ejercicio	-	15,378	6,152	11,714	25,702	23,834
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>428,220</b>	<b>443,598</b>	<b>449,750</b>	<b>461,464</b>	<b>487,166</b>	<b>511,000</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>475,800</b>	<b>601,010</b>	<b>708,034</b>	<b>731,883</b>	<b>789,892</b>	<b>845,573</b>





	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	804,105	1,636,214	1,750,749	1,873,301	2,004,432
Costo de ventas	538,028	1,047,177	1,085,464	1,123,981	1,182,615
Margen bruto	266,077	589,037	665,285	749,321	821,817
Gastos generales	225,979	241,879	253,107	259,626	262,063
Depreciación	17,224	17,224	17,224	17,224	17,224
BAIT	22,874	329,934	394,954	472,471	542,531
Intereses	7,496	3,912	211	-3,701	-6,238
BDT	15,378	326,022	394,742	476,171	548,769
Impuestos (15%)	-	48,903	59,211	71,426	82,315
Beneficio después 15%	-	277,118	335,531	404,746	466,454
Impuestos (22%)	-	60,966	73,817	89,044	102,620
BDT	15,378	216,152	261,714	315,702	363,834
Pago dividendos	-	210,000	250,000	290,000	340,000

**Flujo de Caja:**

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
BDT	-	-14,981	-14,963	-10,094	-10,076	-7,645	-7,627	4,233	2,001	15,734	17,928	22,233	18,634
Deprec., amortiz. y provis.	-	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435
Variación NOF	-	-42,429	-	-39,920	-	-19,860	0	-74,976	0	-87,041	-1,813	-30,117	-15,663
Flujo Operacional	-	-55,975	-13,528	-48,578	-8,641	-26,069	-6,192	-69,308	3,436	-69,872	17,550	-6,449	4,406
Compra Activos	-165,800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Inversión	-165,800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos netos	47,580	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322
Pago Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de Capital	428,220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo financiero	475,800	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322
FLUJO DE CAJA	310,000	-57,297	-14,850	-49,900	-9,962	-27,391	-7,513	-70,629	2,115	-71,193	16,228	-7,770	3,084
Caja inicial	-	310,000	252,703	237,854	187,954	177,991	150,601	143,087	72,458	74,573	3,379	19,607	11,837
Caja final	310,000	252,703	237,854	187,954	177,991	150,601	143,087	72,458	74,573	3,379	19,607	11,837	14,921
NOF	-	42,429	42,429	82,349	82,349	102,209	102,209	177,185	177,185	264,227	266,040	296,157	311,821

	Mes 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BDT	-	15,378	216,152	261,714	315,702	363,834
Deprec., amortiz. y provis.	-	17,224	17,224	17,224	17,224	17,224
Variación NOF	-	-311,821	87,015	-2,766	-471	-4,193
Flujo Operacional	-	-279,219	320,391	276,172	332,455	376,865
Compra Activos	-165,800	-	-	-	-	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	-
Flujo de Inversión	-165,800	-	-	-	-	-
Préstamos netos	47,580	-15,860	-15,860	-15,860	0	0
Pago Dividendos	-	-	-	-210,000	-250,000	-290,000
Aportes de Capital	428,220	-	-	-	-	-
Flujo financiero	475,800	-15,860	-15,860	-225,860	-250,000	-290,000
FLUJO DE CAJA	310,000	-295,079	304,531	50,312	82,455	86,865
Caja inicial	-	310,000	14,921	319,452	369,764	452,219
Caja final	310,000	14,921	319,452	369,764	452,219	539,084
NOF	-	311,821	224,806	227,572	228,043	232,236

**Anexo N° 32: Proyección de Estados Financieros - Escenario Pesimista**

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>ACTIVO</b>													
Caja	310,000	252,403	237,254	187,054	176,791	149,101	141,287	70,358	72,173	679	16,607	8,537	10,721
Cuentas x cobrar	-	54,599	54,599	104,274	104,274	128,987	128,987	219,136	219,136	326,425	326,425	363,178	382,293
Inventario	-	8,578	8,578	16,382	16,382	20,265	20,265	32,403	32,403	48,601	47,150	52,459	55,220
Activos fijos	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800
Depreciación acumulada	-	-1,435	-2,871	-4,306	-5,741	-7,177	-8,612	-10,047	-11,483	-12,918	-14,353	-15,789	-17,224
Otros activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>475,800</b>	<b>479,945</b>	<b>463,360</b>	<b>469,204</b>	<b>457,506</b>	<b>456,976</b>	<b>447,727</b>	<b>477,649</b>	<b>478,028</b>	<b>528,587</b>	<b>541,629</b>	<b>574,186</b>	<b>596,810</b>
<b>PASIVO</b>													
Deuda CP	-	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860	15,860
Proveedores	-	19,300	19,300	36,860	36,860	45,596	45,596	72,906	72,906	109,352	106,088	118,033	124,245
SRI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15% Trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IESS	-	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447	1,447
Deuda LP	47,580	30,398	29,077	27,755	26,433	25,112	23,790	22,468	21,147	19,825	18,503	17,182	15,860
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,580</b>	<b>67,006</b>	<b>65,684</b>	<b>81,922</b>	<b>80,600</b>	<b>88,015</b>	<b>86,693</b>	<b>112,681</b>	<b>111,360</b>	<b>146,485</b>	<b>141,899</b>	<b>152,522</b>	<b>157,412</b>
<b>PATRIMONIO</b>													
Capital social	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220
Reservas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados acumulados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultados del ejercicio	-	-15,281	-30,544	-40,938	-51,314	-59,259	-67,186	-63,252	-61,551	-46,117	-28,490	-6,556	11,178
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>428,220</b>	<b>412,939</b>	<b>397,676</b>	<b>387,282</b>	<b>376,906</b>	<b>368,961</b>	<b>361,034</b>	<b>364,968</b>	<b>366,669</b>	<b>382,103</b>	<b>399,730</b>	<b>421,664</b>	<b>439,398</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>475,800</b>	<b>479,945</b>	<b>463,360</b>	<b>469,204</b>	<b>457,506</b>	<b>456,976</b>	<b>447,727</b>	<b>477,649</b>	<b>478,028</b>	<b>528,587</b>	<b>541,629</b>	<b>574,186</b>	<b>596,810</b>

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
Caja	310,000	10,721	117,374	134,361	182,038	231,243
Cuentas x cobrar	-	382,293	386,116	389,977	393,877	397,816
Inventario	-	55,220	54,914	53,730	52,517	52,158
Activos fijos	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800	165,800
Depreciación acumulada	-	-17,224	-34,448	-51,672	-68,896	-86,120
Otros activos	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>475,800</b>	<b>596,810</b>	<b>689,756</b>	<b>692,197</b>	<b>725,336</b>	<b>760,897</b>
<b>PASIVO</b>						
Deuda CP	-	15,860	15,860	-	-	-
Proveedores	-	124,245	123,557	120,893	118,163	117,356
SRI	-	-	54,096	59,541	66,033	70,184
15% Trabajadores	-	-	43,393	47,761	52,968	56,298
IESS	-	1,447	1,657	1,707	1,758	1,811
Deuda LP	47,580	15,860	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>47,580</b>	<b>157,412</b>	<b>238,563</b>	<b>229,902</b>	<b>238,923</b>	<b>245,649</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220	428,220
Reservas	-	-	1,118	1,179	2,290	4,702
Resultados acumulados	-	-	10,060	21,793	31,785	53,492
Resultados del ejercicio	-	11,178	11,795	11,102	24,119	28,835
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>428,220</b>	<b>439,398</b>	<b>451,193</b>	<b>462,294</b>	<b>486,413</b>	<b>515,248</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>475,800</b>	<b>596,810</b>	<b>689,756</b>	<b>692,197</b>	<b>725,336</b>	<b>760,897</b>



	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	804,105	1,544,464	1,559,908	1,575,507	1,591,262
Costo de Ventas	538,028	988,457	967,143	945,304	938,845
Margen Bruto	266,077	556,007	592,765	630,203	652,418
Gastos Generales	229,579	245,587	256,926	263,560	266,115
Depreciación	17,224	17,224	17,224	17,224	17,224
BAIT	19,274	293,196	318,615	349,419	369,079
Intereses	8,096	3,912	211	-3,701	-6,238
BAT	11,178	289,283	318,404	353,120	375,317
Impuestos (15%)	-	43,393	47,761	52,968	56,298
Beneficio después 15%	-	245,891	270,643	300,152	319,020
Impuestos (22%)	-	54,096	59,541	66,033	70,184
BDT	11,178	191,795	211,102	234,119	248,835
Pago Dividendos	-	180,000	200,000	210,000	220,000

## Flujo de Caja

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
BDT	-	-15,281	-15,263	-10,394	-10,376	-7,945	-7,927	3,933	1,701	15,434	17,628	21,933	17,734
Deprec., amortiz. y provis.	-	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435	1,435
Variación NOF	-	-42,429	-	-39,920	-	-19,860	-	-74,976	-	-87,041	-1,813	-30,117	-15,663
Flujo Operacional	-	-56,275	-13,828	-48,878	-8,941	-26,369	-6,492	-69,608	3,136	-70,172	17,250	-6,749	3,506
Compra Activos	-165,800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Inversión	-165,800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos netos	47,580	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322
Pago Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de Capital	428,220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo financiero	475,800	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322	-1,322
FLUJO DE CAJA	310,000	-57,597	-15,150	-50,200	-10,262	-27,691	-7,813	-70,929	1,815	-71,493	15,928	-8,070	2,184
Caja inicial	-	310,000	252,403	237,254	187,054	176,791	149,101	141,287	70,358	72,173	679	16,607	8,537
Caja final	310,000	252,403	237,254	187,054	176,791	149,101	141,287	70,358	72,173	679	16,607	8,537	10,721
NOF	-	42,429	42,429	82,349	82,349	102,209	102,209	177,185	177,185	264,227	266,040	296,157	311,821



	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
BDT	-	11,177.90	191,794.89	211,101.67	234,118.58	248,835.38
Deprec., amortiz. y provis.	-	17,224.00	17,224.00	17,224.00	17,224.00	17,224.00
Variación NOF	-	-311,820.66	93,493.56	4,522.01	6,334.26	3,145.89
<b>Flujo Operacional</b>	-	<b>-283,418.76</b>	<b>302,512.44</b>	<b>232,847.68</b>	<b>257,676.83</b>	<b>269,205.27</b>
Compra Activos	-165,800	-	-	-	-	-
Venta de activos	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Inversión</b>	<b>-165,800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Préstamos netos	47,580	-15,860.00	-15,860.00	-15,860.00	-	-
Pago Dividendos	-	-	-	-180,000.00	-200,000.00	-210,000.00
Aportes de Capital	428,220	-	-	-	-	-
<b>Flujo financiero</b>	<b>475,800</b>	<b>-15,860.00</b>	<b>-15,860.00</b>	<b>-195,860.00</b>	<b>-200,000.00</b>	<b>-210,000.00</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>310,000</b>	<b>-299,278.76</b>	<b>286,652.44</b>	<b>36,987.68</b>	<b>57,676.83</b>	<b>59,205.27</b>
Caja inicial	-	310,000.00	10,721.24	297,373.68	334,361.36	392,038.19
Caja final	310,000	10,721.24	297,373.68	334,361.36	392,038.19	451,243.46
NOF	-	311,820.66	218,327.11	213,805.10	207,470.84	204,324.95

**Anexo N° 33: Depreciación de Activos Fijos**

<b>Activos Fijos</b>			<b>Depreciación</b>		
<b>Mobiliario</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Anual</b>
Escritorios	2	\$ 400.00	\$ 800.00	10%	\$ 80.00
Sillas	10	\$ 80.00	\$ 800.00	10%	\$ 80.00
Archivadores	2	\$ 100.00	\$ 200.00	10%	\$ 20.00
Mesas de trabajo	5	\$ 200.00	\$ 1,000.00	10%	\$ 100.00
Instrumentos Varios	40	\$ 55.00	\$ 2,200.00	10%	\$ 220.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 5,000.00</b>		<b>\$ 500.00</b>
<b>Maquinaria</b>					
Liofilizadora	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	10%	\$ 10,000.00
Selladora	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	10%	\$ 200.00
Recip. de acero	10	\$ 4,100.00	\$ 41,000.00	10%	\$ 4,100.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 143,000.00</b>		<b>\$ 14,300.00</b>
<b>Equipos</b>					
Computadores	2	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00	33%	\$ 792.00
Impresoras	1	\$ 400.00	\$ 400.00	33%	\$ 132.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,800.00</b>		<b>\$ 924.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>\$ 150,800.00</b>	<b>ANUAL</b>	<b>\$ 15,724.00</b>

**Anexo N° 34: Gastos de Personal**

Escenario Base y Pesimista:

<b>Salarios</b>	<b>Base</b>	<b>IESS Empresa</b>	<b>13ro</b>	<b>14to</b>	<b>F. reserva</b>	<b>IESS Empleado</b>
Gerente General	1,900.00	230.85	1,900.00	374.00	158.27	179.55
Gerente Producción	1,900.00	230.85	1,900.00	375.00	158.27	179.55
Jefe Comercial	1,400.00	170.10	1,400.00	375.00	116.62	132.30
Asistente	375.00	45.56	375.00	375.00	31.24	35.44
Operador 1	375.00	45.56	375.00	375.00	31.24	35.44
Operador 2	375.00	45.56	375.00	375.00	31.24	35.44
Secretaria	375.00	45.56	375.00	375.00	31.24	35.44
<b>TOTAL</b>	<b>6,700.00</b>	<b>814.05</b>	<b>4,800.00</b>	<b>2,250.00</b>	<b>558.11</b>	

Escenario Optimista:

<b>Salarios</b>	<b>Base</b>	<b>IESS Empresa</b>	<b>13ro</b>	<b>14to</b>	<b>F. reserva</b>	<b>IESS Empleado</b>
Gerente General	1,900.00	230.85	1,900.00	374.00	158.27	179.55
Gerente Producción	1,900.00	230.85	1,900.00	375.00	158.27	179.55
Jefe Comercial	1,400.00	170.10	1,400.00	375.00	116.62	132.30
Asistente	375.00	45.56	375.00	375.00	31.24	35.44
Operador 1	375.00	45.56	375.00	375.00	31.24	35.44
Operador 2	375.00	45.56	375.00	375.00	31.24	35.44
Operador 3	375.00	45.56	375.00	375.00	31.24	35.44
Operador 4	375.00	45.56	375.00	375.00	31.24	35.44
Secretaria	375.00	45.56	375.00	375.00	31.24	35.44
<b>TOTAL</b>	<b>7,450.00</b>	<b>905.18</b>	<b>7,450.00</b>	<b>3,374.00</b>	<b>620.59</b>	

**Anexo N° 35: Ratios financieros****Escenario Base:**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Razón Circulante	3.20	2.32	2.44	2.50	2.54
Razón Rápida	2.81	2.09	2.21	2.28	2.34
Razón Efectivo	0.11	0.49	0.54	0.68	0.77
Razón Deuda Total	0.29	0.39	0.40	0.43	0.45
Razón Deuda Capital	0.07	0.04	0.00	0.00	0.00
Multiplicador de Capital	1.40	1.64	1.65	1.74	1.82
Cobertura de Interés	2.05	2.95	44.23	-	-
Margen de Utilidad	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01
Margen de EBITDA	0.03	0.20	0.21	0.23	0.25
Rendimiento sobre Activos (ROA)	0.03	0.02	0.01	0.03	0.02
Rendimiento sobre Capital (ROE)	0.04	0.03	0.02	0.05	0.04
Rotación de Inventario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Días de Venta en el Inventario	-	-	-	-	-
Rotación de Cuentas x cobrar	2.10	4.00	4.00	4.00	4.00
Días de Venta en CxC	173.53	91.25	91.25	91.25	91.25
Rotación de Cuentas x pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Período Promedio de Pago	-	-	-	-	-
Rotación de Activos Totales	1.34	2.25	2.29	2.24	2.21

**Escenario Optimista:**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Razón Circulante	3.20	2.23	2.28	2.29	2.29
Razón Rápida	2.81	2.01	2.06	2.08	2.09
Razón Efectivo	0.11	0.42	0.44	0.54	0.60
Razón Deuda Total	0.29	0.40	0.41	0.46	0.49
Razón Deuda Capital	0.07	0.04	0.00	0.00	0.00
Multiplicador de Capital	1.40	1.65	1.71	1.84	1.97
Cobertura de Interés	2.05	1.57	55.40	-	-
Margen de Utilidad	0.02	0.00	0.01	0.01	0.01
Margen de Ebitda	0.03	0.20	0.23	0.25	0.27
Rendimiento sobre Activos (ROA)	0.03	0.01	0.02	0.03	0.03
Rendimiento sobre Capital (ROE)	0.04	0.01	0.03	0.06	0.06
Rotación de Inventario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Días de Venta en el Inventario	-	-	-	-	-
Rotación de Cuentas x cobrar	2.10	4.00	4.00	4.00	4.00
Días de Venta en CxC	173.53	91.25	91.25	91.25	91.25
Rotación de Cuentas x pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Período Promedio de Pago	-	-	-	-	-
Rotación de Activos Totales	1.34	2.31	2.39	2.37	2.37

**Escenario Pesimista:**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Razón Circulante	3.17	2.34	2.51	2.62	2.76
Razón Rápida	2.78	2.11	2.27	2.40	2.55
Razón Efectivo	0.08	0.49	0.58	0.76	0.93
Razón Deuda Total	0.28	0.38	0.38	0.41	0.44
Razón Deuda Capital	0.07	0.04	0.00	0.00	0.00
Multiplicador de Capital	1.40	1.62	1.63	1.71	1.79
Cobertura de Interés	1.57	3.27	57.20	-	-
Margen de Utilidad	0.02	0.01	0.01	0.02	0.02
Margen de Ebitda	0.03	0.19	0.21	0.22	0.23
Rendimiento sobre Activos (ROA)	0.02	0.02	0.02	0.03	0.04
Rendimiento sobre Capital (ROE)	0.03	0.03	0.03	0.06	0.07
Rotación de Inventario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Días de Venta en el Inventario	-	-	-	-	-
Rotación de Cuentas x cobrar	2.10	4.00	4.00	4.00	4.00
Días de Venta en CxC	173.53	91.25	91.25	91.25	91.25
Rotación de Cuentas x pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Período Promedio de Pago	-	-	-	-	-
Rotación de Activos Totales	1.34	2.23	2.24	2.16	2.07

**Anexo N° 36: Cálculo del Punto de Equilibrio****ESCENARIO BASE:****Punto de equilibrio contable**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades	454,207	787,524	811,149	835,484	860,548
Costos fijos	36,254	37,597	38,981	39,634	40,306
Costo variable	518,884	896,074	922,956	950,645	979,164
Costo variable unitario	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14
Precio de venta unitario	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
PE unidades	42,274	43,608	45,213	45,970	46,750
PE \$	84,547	87,217	90,426	91,941	93,500

**Punto de equilibrio financiero**

Número de unidades vendidas	454,207
Costos fijos	36,254
Costo variable unitario	1.14
Depreciación	\$ 17,224.00
Precio Unitario	2.00
Tasa impositiva	33.70%
Tasa de rendimeinto requerida	13.09%
Inversión inicial	\$ 475,800.00
Costo anual equivalente de la inversión inicial	47580
Punto de equilibrio financiero (unidades)	115,746
Punto de equilibrio financiero (dólares)	\$ 231,491.02

## ESCENARIO OPTIMISTA:

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades	454,207	818,107	875,374	936,651	1,002,216
Costos fijos	36,254	37,597	38,981	39,634	40,306
Costo variable	518,884	930,669	995,606	1,065,082	1,139,415
Costo variable unitario	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14
Precio de venta unitario	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
PE unidades	42,274	43,596	45,188	45,932	46,699
PE \$	84,547	87,191	90,375	91,864	93,398

## ESCENARIO PESIMISTA:

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Unidades	454,207	772,232	779,954	787,754	795,631
Costos fijos	36,254	37,597	38,981	39,634	40,306
Costo variable	519,184	879,086	887,988	896,982	906,070
Costo variable unitario	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14
Precio de venta unitario	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
PE unidades	42,306	43,635	45,249	46,014	46,803
PE \$	84,612	87,270	90,497	92,028	93,605