

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Posgrados**

**Producción y Comercialización de Bebidas Saludables a Base de Frutas y  
Suplementos Naturales**

**Daniela Juliet Cathcart Lalama  
Pablo Daniel Gómez Rosero**

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

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

Quito, 24 de agosto de 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Producción y Comercialización de Bebidas Saludables a Base de Frutas y  
Suplementos Naturales**

**Daniela Juliet Cathcart Lalama**

**Pablo Daniel Gómez Rosero**

Firmas

Simon Rose, MBA.

Director del Trabajo de Titulación

---

Fabrizio Noboa S., Ph.D.

Director de la Maestría en Administración  
de Empresas

---

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración y  
Economía

---

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Postgrados

---

Quito, 24 agosto de 2017

## © Derechos de Autor

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

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

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

Nombres y apellidos: Daniela Juliet Cathcart Lalama

Código de estudiante: 00130428

Cédula de identidad: 1715000400

Lugar y fecha: Quito, Julio 2017

## © Derechos de Autor

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

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

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

Nombres y apellidos: Pablo Daniel Gómez Rosero

Código de estudiante: 00130343

Cédula de identidad: 1711439685

Lugar y fecha: Quito, Julio 2017

## DEDICATORIA

Quiero dedicar la elaboración de esta disertación a mi compañera de vida y a mi familia. Estas personas, esenciales en mi desarrollo personal y profesional, tuvieron la paciencia y me supieron apoyar todos los días, para culminar mi MBA satisfactoriamente.

Daniela

A mí amada esposa e hijos que me han acompañado en esta emocionante aventura de la vida. A las personas que me han dado ánimo para seguir adelante, lograr alcanzar este nuevo objetivo y que saben que las cosas grandes se logran solamente a través del esfuerzo.

Pablo

## AGRADECIMIENTO

A nuestros profesores del programa en el periodo 2015 – 2017, que dedicaron tiempo a nuestro aprendizaje y nuestro crecimiento personal y profesional.

A nuestros compañeros, que estuvieron presentes para prestar cualquier ayuda en las buenas y en las malas, siempre con una sonrisa en sus rostros.

A todas aquellas personas que de alguna forma estuvieron presentes en este proceso de aprendizaje.

## RESUMEN

El presente plan de negocios se basa en la creación de Natural Healthy. Una empresa productora de jugos naturales, a base de frutas y suplementos vitamínicos orgánicos. En este momento el gobierno nacional está impulsando a través de la matriz productiva la industria de alimentos y bebidas naturales, poco procesadas. Además, se ve una tendencia mundial en auge, que es el consumo de bebidas naturales y nutritivas. Orientando nuestros productos a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes en base a mezclas de productos naturales que coadyuven positivamente a alguna condición específica que se requiera mejorar o prevenir en la salud de nuestros consumidores. Así nace la idea de crear Natural Healthy. El análisis sectorial de la industria de elaboración de bebidas, nos proporciona datos importantes para penetrar de una manera viable en este mercado, que es muy competitivo. Tenemos 3 fuerzas contrarias a la rentabilidad, que debemos tener en cuenta que son: amenaza de ingreso de nuevos competidores, rivalidad y sustitutos. La principal estrategia genérica para contrarrestar estas fuerzas es la diferenciación, cuyas características son: utilización de tecnología de punta (Cold Press) para mantener las propiedades nutritivas de las frutas intactas, además de añadir vitaminas orgánicas para la preservación del cuerpo humano. Asimismo, otra característica importante de la diferenciación, es contar con un departamento de investigación y desarrollo para introducir en el mercado productos de calidad y que ayuden al mantenimiento y salud del cuerpo humano.

En base al estudio de mercado realizado en la provincia de Pichincha se determinó que las ventas anuales serán de 158,664 unidades de 350 ml, por botella. Contaremos con 107 puntos de ventas, que incluyen, supermercados, gasolineras, farmacias, gimnasios entre otros. Este producto está dirigido a personas de todas las edades que buscan bebidas nutritivas para la manutención de su cuerpo.

El valor inicial de la inversión para este proyecto es de \$105,000 USD, con una estructura de capital de 30% deuda y 70% capital de los accionistas. En la valoración del proyecto se determinó que es económicamente rentable, con un VAN positivo de \$236,796 y una TIR de 69%.

Palabras clave: bebidas saludables, cuerpo, salud, producción, frutas, suplementos naturales.

## ABSTRACT

The present business plan is based on the creation of Natural Healthy. A company that produces natural juices, based on fruits and organic vitamin supplements. At this moment the national government is promoting through the productive matrix natural food and beverage, therefore promoting unprocessed food and beverages in the country. In addition, you see an increasing world trend, which is the consumption of natural and nutritious drinks. Guiding our products to improve the quality of life of our customers based on mixtures of natural products that contribute positively to any specific condition that is needed to improve or prevent in the health of our consumers. This is how the idea of creating Natural Healthy was born. The industry analysis of the beverage industry provides us with important data to penetrate in a viable way in this market, which is very competitive. We have 3 forces against profitability, which we must bear in mind and they are: threat of entry of new competitors, rivalry and substitutes. The main generic strategy for counteracting these forces is differentiation, summarized in: use of state-of-the-art technology (Cold Press) to maintain the nutritional properties of fruits intact, in addition to adding organic vitamins for the preservation of the human body. Another important feature of differentiation is to have a research and development department to introduce quality products to the market and help maintain and health the human body.

Based on the market study conducted in the province of Pichincha, it was determined that annual sales will be 158,664 units of 350 ml, per bottle. We will have 107 points of sale, which include, supermarkets, gas stations, pharmacies, gyms among others. This product is aimed at people of all ages who are looking for nutritious drinks to support and maintain great conditions of their body.

The initial value of the investment for this project is \$ 105,000 USD, with a capital structure of 30% debt and 70% equity of the shareholders. In the valuation of the project it was determined that it is economically profitable, with a positive NPV of \$ 236,796 and a TIR of 69%.

*Key words:* healthy drinks, body, health, production, fruits, natural supplements



## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract .....	8
TABLAS .....	11
Tabla de Figuras .....	11
CAPÍTULO 1 .....	12
Análisis del Macro Entorno .....	12
1.1 Justificación .....	12
1.2 Tendencias del Macro Entorno .....	13
1.3 Análisis Sectorial.....	15
1.4 Análisis de la competencia .....	16
CAPÍTULO 2 .....	18
Oportunidad de Negocio.....	18
2.1 Volumen del Mercado.....	19
2.2 Diseño de la investigación de mercado.....	21
Análisis Cualitativo .....	21
Análisis Cuantitativo.....	21
2.3 Realización de la investigación de mercado.....	22
2.4 Resultados de la investigación de mercado .....	23
Análisis Cualitativo .....	23
Análisis Cuantitativo.....	23
CAPÍTULO 3 .....	26
Definición Estratégica.....	26
3.1 Estrategia genérica .....	26
3.2 Posicionamiento estratégico.....	28
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.....	29
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo. ....	30
CAPITULO 4 .....	34
Plan Comercial.....	34
Estrategia de marketing .....	34
4.1 Precio.....	34
4.2 Producto.....	36
4.3 Plaza .....	38
4.4 Promoción .....	39
4.5 Pronóstico y Análisis de Ventas.....	40
CAPÍTULO 5 .....	42

Plan Financiero .....	42
5.1 Supuestos Generales .....	42
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento .....	43
5.3 Estados Financieros Proyectados .....	45
5.4 Flujo de Efectivo Proyectado .....	45
5.5 Punto de Equilibrio .....	46
5.6 El TIR y el VAN .....	46
5.7 Análisis de Sensibilidad .....	47
CAPITULO 6 .....	48
Conclusiones y Recomendaciones .....	48
Conclusiones .....	48
Recomendaciones .....	48
Bibliografía .....	49
Anexos .....	51
Anexo 1.- Análisis Sectorial. ....	51
Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico .....	54
Anexo 3.- Perfil del mercado objetivo .....	56
Anexo 4.- Entrevista a Profundidad .....	56
Anexo 5.- Resultados de Encuesta .....	57
Anexo 6.- Definición de posiciones .....	61
Anexo 7.- Hoja de vida Daniela Cathcart .....	62
Anexo 8.- Hoja de vida Pablo Gómez .....	64
Anexo 9.- Supuestos Generales .....	70
Anexo 10.- Estructura de Capital Financiero .....	75
Anexo 11.- Estados Financieros Proyectados .....	76
Anexo 12.- Punto de Equilibrio .....	85
Anexo 13.- El TIR y El VPN .....	86
Anexo 14.- Análisis de Sensibilidad .....	87
Anexo 15.- Crecimiento de Bebidas Naturales en Latinoamérica .....	87

## TABLAS

### Tabla de Figuras

Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter .....	15
Figura 2: Mapa estratégico del sector de Bebidas Saludables .....	17
Figura 3: Análisis SWOT de la ventaja competitiva .....	29
Figura 4: Organigrama de estructura funcional .....	31
Figura 5: Matriz Precio-Calidad de Kotler .....	35

# CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

### 1.1 Justificación

Nuestro país tiene un potencial muy grande en base a lo que se refiere a la producción de frutas y verduras. Esto se debe a una estratégica ubicación geográfica y sus varios microclimas. Estas características hacen que Ecuador posea una excelente variedad y calidad de frutas. Como por ejemplo, la exportación de frutas no tradicionales del Ecuador es de 179,678 toneladas de frutas para el año 2011. (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2012). Otro dato muy importante, encontrado en un artículo en el periódico, El Telégrafo, y que corrobora la posesión de frutas de calidad en el mundo es que Ecuador fue posicionado como el primer exportador de pulpa de maracuyá (fruta no tradicional) del mundo en el 2014, seguido de Vietnam, Perú y Brasil. (Telégrafo, Economía El Telégrafo, 2014)

Con el fin de generar una empresa sostenible en el tiempo y para agregar valor a las frutas, vegetales y hierbas aromáticas, que el Ecuador produce en gran variedad, hemos pensado en desarrollar una empresa manufacturera, que produzca bebidas saludables. Estos productos apuntarán el cambio de la matriz productiva, ya que estaría catalogada dentro de las industrias priorizadas en el sector de “Bienes” en la industria de “Alimentos frescos y procesados”, ya que al momento, la fruta se consume en el país sin un valor agregado importante. (VICEPRESIDENCIA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2015). La estrategia planteada por el gobierno es cambiar la estructura económica del país, la cual, al momento, se sustenta en el petróleo y recursos primarios hacia una economía

basada en el conocimiento. Esta estrategia tiene como objetivo lograr una economía sustentable en el futuro. Con este objetivo en mente, y utilizando la producción primaria nacional, agregando valor por medio de la transformación a productos que sean amigables con el medio ambiente y aportando no solo a la alimentación, si no a la salud de los ecuatorianos, haremos posible este cambio en la matriz productiva. Estos productos buscan mejorar la calidad de bebidas que se consuman en el país.

## 1.2 Tendencias del Macro Entorno

La creación de la empresa se apuntala a tres tendencias que presentamos a continuación: 1) bienestar a través de una vida saludable, 2) el incremento de la producción de frutas en el Ecuador y 3) el incremento de consumo de bebidas saludables.

La tendencia que a nivel mundial se observa es la búsqueda del bienestar a través de una vida saludable. De acuerdo a Monitoring de Future ONG, los millennials buscan activamente el bienestar por medio del ejercicio diario, consumo de alimentos de forma inteligente, y fuman menos que las generaciones anteriores. En el informe de Dieta, Nutrición, y Prevención de enfermedades crónicas de la FAO OMS, la doctora Gro Harlem Brundtland, Directora General de la OMS, reconoce que: "Las enfermedades cardiovasculares, la diabetes, los distintos tipos de cáncer y la obesidad ya no son problemas exclusivos de los países ricos." En un listado publicado anualmente por el American College of Sports and Medicine, aparece por tercer año consecutivo entre las prioridades de las personas, el ejercicio, como una forma para bajar de peso. (Comercio, 2016). También, podemos mencionar que Ecuador posee el séptimo lugar en American Latina, con 857 gimnasios, o clubes de salud. Este antecedente corrobora la tendencia

de una vida más saludable. Podemos comparar el número de gimnasios o clubes de salud, con Colombia, la cual posee 1197, considerando que la población de Colombia triplica a la población de Ecuador. (Portal, 2016)

La siguiente tendencia es el incremento en el consumo de frutas. Dentro del análisis sectorial de frutas no tradicionales elaborado por la dirección de inteligencia comercial e inversiones, se establece que en el año 2011 se exportó 179,678 toneladas de fruta no tradicionales del Ecuador, con lo cual vemos un incremento comparado al año 2008, en el que se exportaron 143,310 toneladas. (Análisis Sectorial Frutas no tradicionales).

Adicionalmente, un estudio realizado en México, por la Fundación 5xDía junto con autoridades de educación y salud, encontraron que del 2003 al 2015 el consumo per cápita de frutas y verduras de los mexicanos se triplicó, al pasar de 83 gramos a 285 gramos al día. (Suárez, 2015)

Finalmente, se ha observado un incremento constante en el consumo de bebidas y alimentos saludables, en la última década en el mundo. Factores que causaron este incremento fueron el aumento de la presión a los productores para reducir sustancias nocivas para el cuerpo humano, cambios en el estilo de vida de consumidores (más saludables) y la necesidad de la diferenciación de productos en un mercado altamente competitivo como es el de bebidas. Esta tendencia es notoria porque la gente quiere cuidar su cuerpo y mente, es una prioridad ahora.

Otro dato que corrobora el incremento en el consumo de bebidas saludable, nos proporciona el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, e informa que Brasil es el cuarto mayor mercado mundial para productos considerados saludables. Explica que el mercado de productos industrializados orgánicos crece 25% al año desde 2009, esa cifra va muy por encima del promedio mundial de 6%.

La búsqueda del bienestar a través de una vida saludable, el incremento de la producción de frutas en el Ecuador y el aumento del consumo de bebidas saludables son tendencias actuales de los consumidores. Estas tendencias nos indican que tenemos un mercado penetrable y en aumento, por lo que la empresa que estamos proponiendo tiene un futuro prometedor.

### 1.3 Análisis Sectorial

El análisis sectorial lo hacemos con el propósito de conocer que tan atractiva es la oferta de nuestra empresa en el sector de bebidas, de tal forma que ésta sea una empresa rentable que perdure en el tiempo y se alinea con la identidad de la misma. Con este objetivo hemos utilizado la teoría de las 5 fuerzas de análisis de la industria, de Porter.

En el siguiente gráfico se resume del análisis sectorial:



**Figura 1: Fuerzas sectoriales de Porter**

Después de realizar el análisis sectorial de las 5 fuerzas de Porter se encontró que en el sector de bebidas en el Ecuador, la rentabilidad promedio a largo plazo tiene varias fuerzas desfavorables, por lo que debemos tomar las acciones pertinentes para contrarrestar estas fuerzas, con la intención de que el costo de oportunidad del capital

sea más bajo que la rentabilidad de la empresa. Estas fuerzas desfavorables son: amenaza de ingresos de nuevos competidores, rivalidad y sustitutos. El análisis más detallado de las fuerzas sectoriales se encuentre en el Anexo 1.

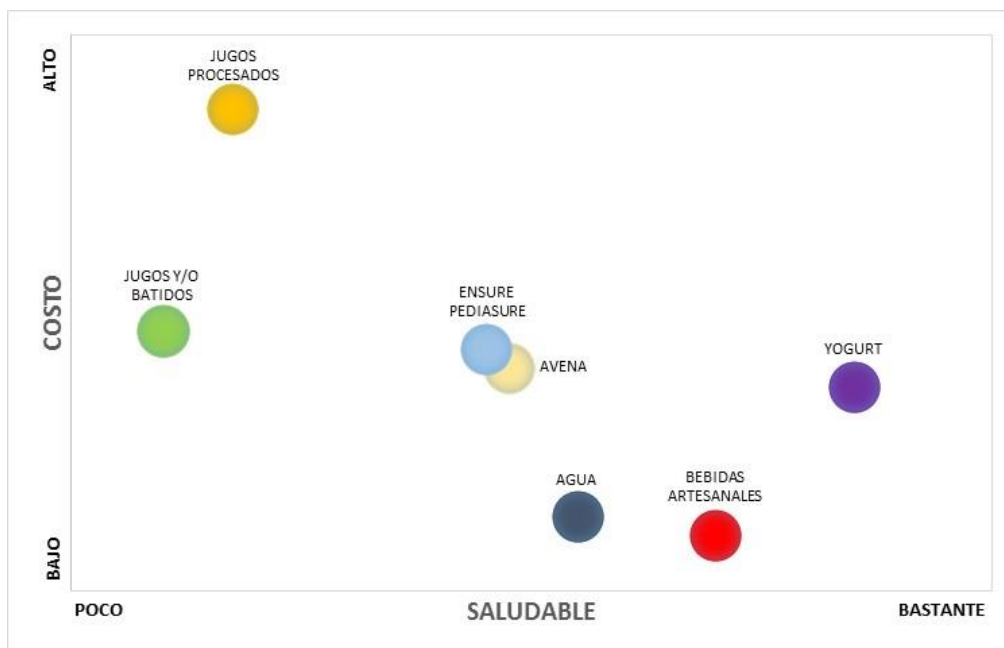
#### **1.4 Análisis de la competencia**

Al realizar el análisis de la competencia se consideró algunas opciones de las dimensiones que se deberían evaluar para ser tomadas en cuenta dentro del mapa estratégico, con el objetivo de que representen adecuadamente la orientación que se quiere dar a la empresa, esto se efectuó en base a una encuesta realizada a 30 personas y que se detalla en los Anexos 2 y 3.

En la encuesta mencionada se midió tres variables: calidad, costo y saludable, para realizar el Mapa Estratégico de Bebidas Saludables; después de un profundo análisis se ha seleccionado las variables de Saludable vs Costo para la construcción del Mapa Estratégico mencionado, ya que consideramos que estos dos parámetros nos permiten evaluar de mejor manera la percepción del mercado de acuerdo al enfoque que se le dará a la empresa.

Se escogió siete bebidas representativas que se les puede considerar saludables dentro de la encuesta y detalladas en el Anexo 2, las cuales son: Bebida Artesanal, Jugos Naturales y/o Batidos de Frutas, Jugos Procesados, Yogurt, Agua, Avena y Pediasure/Ensure. De lo que obtuvimos es siguiente Mapa Estratégico:





**Figura 2: Mapa estratégico del sector de Bebidas Saludables**

La empresa quiere posicionarse como un sinónimo de salud, por lo quisiéramos diferenciarnos por elaborar productos que contribuyan positivamente a la salud, que el valor agregado que se dé a los productos sean altamente estimados por los clientes y que el costo represente esta propuesta de valor de forma justa y adecuada para que sea un proyecto que pueda perdurar en el tiempo.

## CAPÍTULO 2

### OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En el mundo, la tendencia a la alimentación sana está en auge. Un buen ejemplo, son las multinacionales, que también están empezando a introducir alimentos “saludables” en el mercado. Esto se observó, hace un año y medio, Coca-Cola introdujo en Ecuador una nueva versión de la clásica bebida endulzada con stevia, y cambió el color rojo de su etiqueta por un verde natural y esto no es solo un capricho comercial, si no que las tendencias a lo saludable está creciendo y es un hecho, que esta tendencia genera negocio. (Telégrafo, El Telégrafo Economía , 2015)

El Ecuador no ha quedado al margen de la tendencia. Se ha visto cambios en menús de los restaurantes de comida rápida, así como bebidas bajas en azúcar, y cerveza sin alcohol. Por ejemplo McDonald’s reformuló el contenido del clásico menú infantil Cajita Feliz hasta alcanzar menos de 600 calorías y ahora los clientes tienen la opción de reemplazar las papas fritas por una ensalada como acompañante. También debemos tomar en cuenta el semáforo implantado en todos los productos de consumo masivo. Todo esto es evidencia de que existe un cambio en los hábitos de los ecuatorianos. (Telégrafo, El Telégrafo Economía , 2015)

El producto que nosotros queremos introducir en el mercado Ecuatoriano apunta a la tendencia de una vida sana. El 92.9% de las 148 persona encuestadas compraría bebidas saludables que contribuyan a la salud personal. El perfil del mercado objetivo se lo puede visualizar en el Anexo 3. Esto indica que hay oportunidad en la elaboración y comercialización de bebidas saludables en Ecuador. Esta comercialización estará

dirigida para aquellos consumidores que busquen productos para mantenerse saludables, más del 50% de los encuestados consumiría estos productos para este fin. Adicionalmente la elaboración de estos productos lleva a satisfacer a un mercado que está en crecimiento.

## 2.1 Volumen del Mercado

El cuidado por la salud es una tendencia que va en aumento y es una necesidad que se extiende a través de las personas de distintas edades; el producto basado en una combinación de frutas, vegetales y complementos nutricionales, buscan satisfacer varias necesidades que se pueden evidenciar en las encuestas, siendo la más preponderante el mantenerse saludable con un 52.50%, seguido por el reemplazar a un snack con el 24.80%, posteriormente con un 15.60% los encuestados prefieren beberlo después de hacer deporte y por último con un 7.10% lo consumirían para lograr un peso adecuado.

Para determinar el tamaño del mercado, se considera introducir el producto en la ciudad de Quito, que de acuerdo al censo realizado por el INEC en 2010 era de 2'239.191 habitantes. Para establecer el porcentaje del mercado objetivo se multiplicó el porcentaje de clientes que compraría el producto, que de acuerdo a la pregunta #4 de la encuesta, es 92.9%, multiplicado por el porcentaje de consumidores dispuestos a pagar entre \$2.00 a \$4.00, que es 40.8% datos de la pregunta # 7 de la encuesta.

La **Q** (Cantidad de compra mismo tiempo del mercado objetivo) se tomó con el valor de 1 ya que lo más probable es que se compre un producto por el mercado objetivo a la vez, por persona.

La frecuencia de compra en un año se estableció en base a la pregunta #8 de la encuesta. En donde encontramos que el mayor porcentaje de frecuencia es de 2 a 5 veces por semana. Para encontrar un valor intermedio, interpolamos entre estos dos límites obteniendo una frecuencia de 3.5 veces por semana, sin embargo consideramos que esta frecuencia abarca incluso a otros productos naturales por lo que no necesariamente son del mismo tipo de los que ofrecemos, de tal forma creemos que la frecuencia real podría ser de 1 vez por cada 2 semanas. Y a este resultado le multiplicamos por 52 semanas para proyectarlo a un año, dando un resultado de 26 compras al año por persona.

El valor de \$3.50 lo establecimos en base a una media de productos de jugos naturales existentes en el mercado, actualmente. El valor real y la cantidad se establecerán posteriormente con un prototipo del producto.

Se estableció el tamaño del mercado para un año de \$57'258,353.

Población geográfica total  $N = 2,239.191$

Porcentaje del mercado objetivo en el área geográfica  $TC = 28.10\%$

Cantidad de compra mismo tiempo del mercado objetivo  $Q = 1$

Frecuencia de compra en un año  $F = 26$

Precio del producto  $P = \$3.50$

Tamaño del mercado  $MS = \$57'258,353$

El tamaño del mercado de todas formas es conservador debido a que solamente se tomó en cuenta el 50% del segmento de la población que estaría dispuesto a pagar de \$2 a \$4 y el segmento que está dispuesto a pagar de \$4 a \$5, y se despreció por completo al segmento que estaría dispuesto a pagar más de \$5. Con lo cual el tamaño de nuestro mercado objetivo sería aún, más grande. De este mercado pensamos

enfocar nuestro esfuerzo en alcanzar en el primer año alrededor de un 0.70%, por lo que nuestras ventas deben acercarse a los \$400,000.

## **2.2 Diseño de la investigación de mercado**

Para sustentar la oportunidad de negocio que se presenta en Ecuador con la venta y comercialización de bebidas saludables, recogimos información primaria y secundaria utilizando análisis cualitativo, a personas entre 20 y 40 años. Y análisis cuantitativo a personas entre 20 y 70 años. El objetivo del estudio era determinar el nivel de aceptación de bebidas saludables y el conocimiento a fondo de los gustos y aceptación de productos saludables en los ecuatorianos.

### **Análisis Cualitativo**

En el análisis cualitativo utilizamos una entrevista a profundidad y fue necesario realizarlo para conocer la aceptación de productos saludables en los ecuatorianos. Antes de diseñar nuestro análisis cuantitativo, queríamos conocer si las personas estaban interesadas en bebidas saludables, el por qué comprarían el producto. Era necesario averiguar si este producto podría reemplazar una bebida y cómo los consumidores percibían a este producto. Estas encuestas a profundidad hicimos a diferentes segmentos de la población, ya que lo separamos por edades. Esto lo hicimos para conocer a fondo los gustos y la percepción de bebidas saludables a diferentes generaciones. Las entrevistas se realizaron a personas entre 18 a 29 años, 30 a 39 años y de 40 en adelante. La entrevista a profundidad se la puede observar en el Anexo 4.

### **Análisis Cuantitativo.**

Una vez que obtuvimos información específica de la entrevista a profundidad, diseñamos la encuesta para obtener data exacta de los gustos de la población que

consumiría nuestros productos. La encuesta fue realizada a 148 personas de la provincia de Pichincha con el objetivo de determinar precios y características del producto, y donde les gustaría que este se comercialice. Detalle de la entrevista en el Anexo 5.

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

En base a las entrevistas a profundidad pudimos determinar las preguntas adecuadas para realizar la encuesta. Las encuestas se hicieron a varios conocidos de diferentes edades. Algunas encuestas se realizaron personalmente y otras telefónicamente y otras por correo electrónico. Este método nos ayudó a entender el mercado y los gustos de los diferentes segmentos.

De esta manera pudimos pasar del análisis cualitativo realizado en las entrevistas, al análisis cuantitativo basado en las respuestas de las preguntas enviadas por Google Add Words, cuyos resultados adjuntamos en el anexo.

Consideramos que la muestra obtenida es representativa ya que incluye a 148 encuestados divididas en ambos géneros con diferentes segmentos de edades. Por lo que consideramos que los resultados son de buena calidad y representan al mercado. Podría haber cierto sesgo de la información debido a que más de la mitad de los encuestados son mujeres y están entre los 30 y 39 años.

Otro sesgo importante que podríamos destacar es el sector donde habitan las personas encuestadas. En el cual observamos que hay muy baja representación de personas que habitan al sur de la ciudad de Quito.

En futuras investigaciones de mercado se recomienda dividir a la ciudad por zonas, de acuerdo a la población general de la ciudad y escoger un porcentaje representativo de

cada sector y así obtener información más confiable. También, para que no haya un sesgo en género, debemos controlar el número de mujeres y hombre para que sea equilibrado.

## 2.4 Resultados de la investigación de mercado

### Análisis Cualitativo

Los resultados obtenidos en el análisis cualitativo fueron los siguientes. A las edades entre 18 y 29 años, adujeron que estas bebidas sí podrían reemplazar una comida con bebidas saludables. A las entrevistados con edad mayor a 30 años, adujeron que no reemplazarían una bebida por un alimento sólido. Lo que coincidieron todos los grupos fue que hábitos de consumo saludable se podría resumir en alimentos sin preservantes, lo más natural posible, alimentos bajos en grasas y azucares. Consumo de frutas y verduras durante el día y el consumo de agua, también, son hábitos saludables. Otro importante resultado de la entrevista a profundidad para las personas entre 20 y 29 años, es la comercialización de producto. A este segmento si le gustaría que se comercialice en gimnasios, les interesó poder adquirir el producto después de hacer ejercicio. Por otro lado a las personas más adultas les gustaría encontrar el producto en supermercados.

### Análisis Cuantitativo

Antes de describir los resultados en el análisis cuantitativo, es importante destacar que el 64% de 148 encuestas fueron mujeres, y el 57% de los encuestados están entre los 30 a 39 años de edad. La encuesta fue enviada vía Whatsapp a diferentes personas. Estas personas se encuentran cursando la universidad, o ya la terminaron y se encuentran trabajando. La mayoría de personas encuestadas tiene al menos educación de segundo

nivel (universidad). Los sectores donde viven fueron variados, hay encuestados que viven en los valles y otros en la ciudad, es decir se hizo la encuesta en la provincia de Pichincha. Los resultados se pueden observar en el Anexo 5.

El 92% de los encuestados sí compraría bebidas naturales que contribuyan a la salud.

Los encuestados prefieren estas bebidas hechas con frutas y verduras que potencien el valor nutricional del mismo. El 51% de los encuestados tomarían estas bebidas para mantenerse sanos, y el siguiente porcentaje con 23% lo tomaría para reemplazar un snack de media mañana o tarde. El 73% de los encuestados consumirían esta bebida si reemplaza una comida. Y lo harían porque consideran su salud una prioridad.

El 70% de los encuestados tomarían bebidas saludables de 2 a 5 veces por semana. El 45.8% estarían dispuestos a pagar entre \$1 y \$2, el 40.80% estarían dispuestos a pagar entre \$2 y \$4 y de \$4 a \$5 estarían dispuestos a comprar el 7.70%.

También investigamos si los encuestados estarían dispuestos a reemplazar alguna bebida que consumen en la actualidad y el 62% afirmo que sí lo haría. Entre las respuestas que obtuvimos, esta bebida podría reemplazar a gaseosas, té, snack media mañana, jugos naturales, desayunos, entre otros.

Al 80% de los encuestados les gustaría encontrar este producto en supermercados, al 72% en tiendas, y al 33% le gustaría encontrar este producto farmacias.

Hay una oportunidad de mercado grande, esto se explica a que de acuerdo a nuestro análisis de manera conservadora, estaría interesado en nuestro producto un 28.1% de la población de Quito. Esto representa a 629.212 personas, que equivale a un tercio de la población, que corresponde a un tamaño de mercado de \$57'258,353 dólares al año.

Como se explicó anteriormente estos valores son conservadores por algunas razones, en primer lugar, se consideró la población en base al censo realizado por el INEC en



2010 y el porcentaje del mercado objetivo en el área geográfica solo consideró a las personas que estaban dispuestas a pagar de \$2 a \$4, despreciando a quienes estaban dispuestas a pagar de \$1 a \$2. De tal manera, si se considera la población actual y se toma un porcentaje de las personas que estarían dispuestas a pagar entre \$1 y \$2, podemos considerar un mercado mayor.

Nosotros estábamos seguros que podríamos comercializar nuestro producto en farmacias, pero solo el 33% le gustaría encontrar el producto ofrecido en esa localidad. También, es importante recalcar que en nuestras entrevista a profundidad a las personas entre 18 y 29 años les pareció una buena idea comercializar el producto en gimnasios, pero en las encuestas, la comercialización del producto en gimnasios fue la última opción. Se debe tomar en cuenta que el 56% de personas de la encuesta fue de edades entre 30 y 39 años. Podríamos considerar hacer encuestas solo a personas entre 18 a 29 años para ver si en ese segmento hay potencial de consumo en gimnasios.

## CAPÍTULO 3

### DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Al tener un mayor entendimiento del mercado, después de haber realizado el análisis del macro entorno y determinar que la oportunidad de negocio es favorable; el siguiente paso es establecer la posición en la que nos ubicaremos dentro de la industria de bebidas saludables. Como un aspecto fundamental de la Estrategia Competitiva, esta localización es de suma importancia ya que determinará si la rentabilidad de la empresa estará ubicada por encima o por debajo de la rentabilidad promedio del sector. El objetivo es posicionarse adecuadamente para tener la oportunidad de obtener tasas altas de rendimiento a pesar de que en algún momento la estructura de la industria no sea favorable. De esta manera nuestros esfuerzos deberán concentrarse en que el desempeño de la empresa destaque del promedio a largo plazo y de esta manera lograr consolidarse con una ventaja competitiva sustentable. (Porter, 1980)

#### 3.1 Estrategia genérica

En el caso particular de la empresa, para lograr el mayor impacto y generar los mejores resultados posibles, pensamos en desarrollar nuestra ventaja competitiva a través de la estrategia genérica de diferenciación. Consideramos que de este modo podríamos aprovechar y hacer frente de mejor manera las fuerzas contrarias dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter, para superar a la competencia. En este sentido consideramos que la innovación y la calidad de los productos nos darían una posicionamiento único en el mercado a lo que vamos a reforzar con énfasis en la marca del producto y una adecuada campaña de mercadeo. Nuestro producto es una bebida

saludable que comercialmente se conocerá como Natural Healthy, que provee a nuestros clientes un producto natural y nutritivo para promover y mantener su buena salud. A diferencia de otros productos que existen en el mercado, basados en componentes artificiales. Además, nuestro producto se diferencia por la investigación, a profundidad, para determinar los componentes adecuados que favorezcan la mejorara de alguna condición de salud específica.

Con el objetivo de lograr que la compañía se distinga dentro del sector industrial de Bebidas Saludables, se ha identificado dos atributos que son ampliamente apreciados por los compradores que se han determinado de acuerdo a las encuesta y entrevistas a profundidad, detallados en los Anexos 2, 4 y 5, y que son: que el producto sea saludable y realizado con insumos naturales.

Al analizar el atributo de que el producto sea saludable, existe una percepción generalizada por parte de los consumidores acerca de varios productos en el mercado que son considerados beneficiosos para la salud, como es el caso del yogurt, sin embargo sus beneficios son limitados al sistema digestivo; en cambio las bebidas saludables a base de frutas, vegetales, hiervas aromáticas y suplementos, tienen un amplio espectro de acción en lo referente a los beneficios a la salud que son capaces de ofrecer ya que favorecen a todo el cuerpo.

En el caso del atributo de insumos naturales se tiene una ventaja muy considerable con respecto a productos más especializados como es el caso de suplementos alimenticios que contienen compuestos que no son de origen natural.

Lo importante para mantener la ventaja competitiva serán las formulaciones que se desarrollen para los jugos y batidos, en base a los beneficios para la salud, sus componentes naturales y su buen sabor.

### 3.2 Posicionamiento estratégico

Del análisis sectorial realizado en el Capítulo 1, se puede observar que tenemos tres fuerzas contrarias a la rentabilidad dentro la industria de bebidas, las cuales son: la amenaza al ingreso de nuevos competidores, la rivalidad y los sustitutos. Para alcanzar una ventaja competitiva sostenible es necesario contrarrestar estas fuerzas negativas. Con el objetivo de reducir el impacto de las fuerzas desfavorables centraremos nuestros esfuerzos para hacer que nuestro producto se diferencie resaltando los atributos de ser una bebida natural y saludable. Con este objetivo, se centrarán los esfuerzos para lograr una búsqueda continua de la calidad en base a un sólido departamento de investigación y desarrollo. Y además para ser coherentes con los objetivos principales de la empresa, estaremos preocupados en que nuestros procesos causen el menos impacto posible al medio ambiente. También, buscamos consolidar la ventaja competitiva al ser una línea de productos que busca acercarse a la satisfacción del cliente por medio del conocimiento del crecimiento de tendencias actuales, de las necesidades e intereses del consumidor, al cual le interesa mantenerse con buena salud a través de productos naturales. La forma de lograr esta ventaja competitiva es manteniendo vigente en los productos estos dos atributos importantes. Es necesario señalar también que de acuerdo a la calidad de este producto se debe comercializar a un costo más elevado del promedio de las bebidas competidoras y sustitutas de menor calidad, productos que no llegan a cumplir con la oferta al consumidor. Para entender con mayor claridad este punto es necesario realizar un análisis FODA, para tener una perspectiva ampliada.



**Figura 3: Análisis SWOT de la ventaja competitiva**

### 3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.

Para construir una ventaja competitiva se necesita poseer fuentes, dentro de la empresa, sean tangibles o intangibles, que permitan a la empresa posicionarse mejor ante sus competidores. Este posicionamiento ayudaría a la empresa a obtener mejores resultados financieros. Mientras más distintivos y mejor administrados estos recursos y capacidades, mejor posicionamiento, y mayor cuota en el mercado de bebidas saludables.

Los recursos son los activos productivos de propiedad de la empresa, mientras que las capacidades son la manera de utilizar los recursos para desempeñar una actividad.

Entonces, la diferencia que hace una organización frente a otras es, la capacidad que tiene una empresa de producir eficiencias que creen valor, utilizando eficazmente los recursos que posea.

Las organizaciones exitosas ganan porque tienen el conjunto correcto de recursos y capacidades.

Los recursos de este emprendimiento son los siguientes:

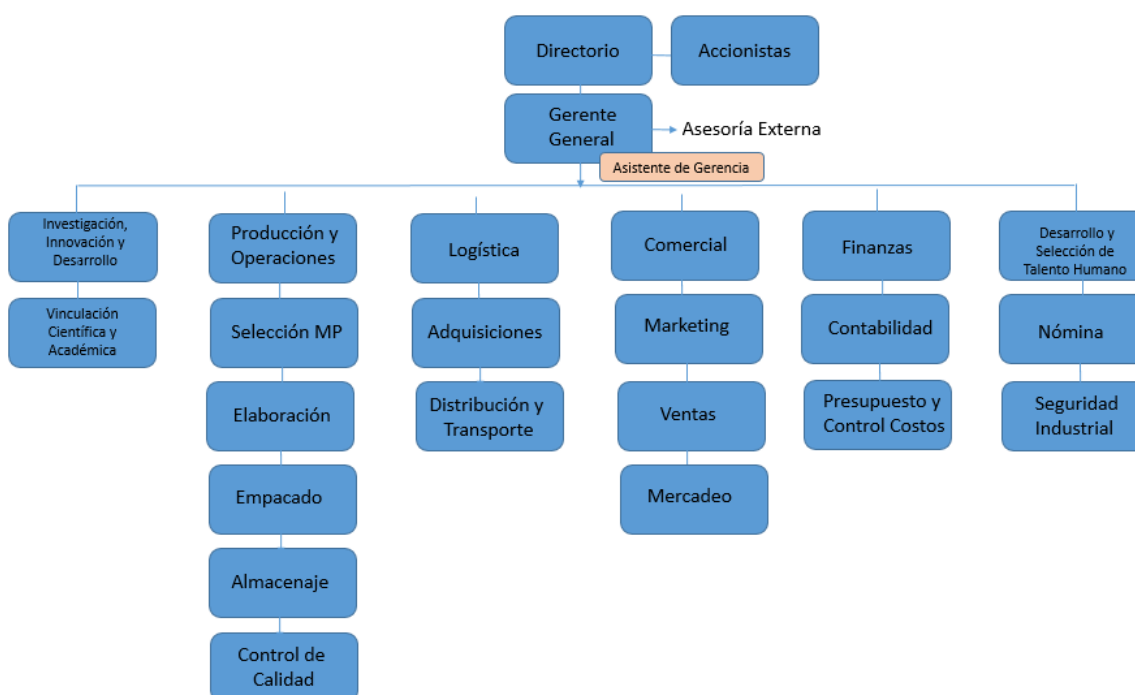
- Acceso y uso de materia prima locales como frutas y especies de calidad
- Variedad de materia prima, con la cual podremos crear bebidas saludables innovadores y creativas

Con sus variados tipos de clima, Ecuador, posee una sin número de variedades de frutas y hiervas aromáticas. Estas características nos proveen una ventaja si en algún momento decidimos exportar nuestro producto frente a otros países que no poseen la variedad de sabores que podremos crear.

La capacidad distintiva que posee esta empresa es contar con conocimientos y experiencia en la producción y elaboración de bebidas saludables. Otra capacidad distintiva es que tendremos un departamento muy eficaz de investigación y desarrollo para nuestras recetas de bebidas saludables. Este departamento logrará que las bebidas posean la menor cantidad de preservantes sintéticos y más preservantes orgánicos/naturales para apoyar y mejorar la salud de las personas que lo consuman. También nos enfocaremos en un excelente manejo de la cadena de suministro y en la tecnología de la información. Todo esto lo haremos con un equipo especializado en sus funciones.

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

El organigrama de este plan de negocios será funcional porque se requiere que cada departamento realice sus actividades específicas. Es esencial que exista una comunicación directa entre los diferentes niveles dentro de la organización.



**Figura 4: Organigrama de estructura funcional**

En el organigrama presentado, tendremos un presidente de la junta directiva que junto con los accionistas controlarán el negocio desde una amplia perspectiva. Este emprendimiento tendrá un buen gobierno corporativo. Este gobierno corporativo tendrá un modelo de gestión sostenible. Su gobierno será operado y controlado de manera transparente y eficiente. Y el objetivo será generar cohesión y equilibrio entre los grupos de interés y sus diversos intereses.

Por otro lado, el gerente general controlará y administrará los departamentos de investigación y desarrollo, producción, logística y la comercialización. Estas áreas serán encargadas del control y cumplimiento de los estándares de calidad del producto. Por otro lado, los departamentos administrativos, igualmente dirigidas por el gerente general, proporcionarán soporte y apoyo al área de operaciones. El gerente general también, se apoyará de asesoría externa. La descripción de los puestos de trabajo, se encuentra con más detalle en el anexo 6.

En este emprendimiento, la persona que tomará las decisiones y la persona responsable de las mismas, será el gerente general. Si logramos establecer los roles de toma de decisiones, que en este caso es el gerente general, se resuelve la ambigüedad con respecto a la autoridad y se proporciona una clara responsabilidad a los que trabajan dentro de la organización. Esto nos proporcionará las reglas claras en el “juego.” La comunicación fluirá y esto ayudará a resolver cualquier tipo de inconvenientes más ágilmente en este emprendimiento.

El equipo está conformado por un Ingeniero Civil, quien se ha desempeñado en el cargo de gerente de su empresa constructora. Está involucrado en todos los departamentos de su empresa, gestionándolos estratégicamente. Tiene experiencia con el manejo y fidelización de clientes, base importante para generar lazos duraderos. Ha sido líder de varios proyectos, y esta característica nos proporciona ventaja en el manejo de la empresa. Ya que habrá, en un principio, una variedad de proyectos que tendrán que ser liderados y gestionados. También, contamos con una Ingeniera en Alimentos, que puede administrar de cerca los procesos operativos en la producción de las bebidas nutritivas. Además, cuenta con experiencia en logística y distribución de productos perecederos. Tiene conocimientos en manejo de presupuestos, control y gestión de los mismos. Anexo 7 y 8.

A pesar de que el equipo está fuertemente consolidado y posee habilidades y fortalezas que fácilmente aportan para la ejecución de este plan de negocio, necesitamos un experto en la producción de bebidas. Una persona que tenga experiencia en una planta procesadora de frutas. Por esta razón, debemos encontrar una persona con estas competencias. Por otro lado, el departamento de investigación y desarrollo necesita las



competencias de un chef y una persona especialista en química de alimentos o ingeniería química.

Con este organigrama presentado, estamos seguros que la empresa tendrá el más alto rendimiento a largo plazo, el cual pensamos alcanzar en 5 años. Como este proyecto es un emprendimiento, los primeros años contrataremos posiciones de acuerdo a los roles que vayamos necesitando.

## CAPITULO 4

### PLAN COMERCIAL

#### **Estrategia de marketing**

La estrategia de marketing se basará en comunicar los beneficios potenciales de nuestras bebidas nutritivas. Nos enfocaremos en la comunicación de salud. Con nuestra estrategia de marketing queremos la comprensión y retención que nuestro producto es saludable y ayuda al cuerpo humano en la conservación y regeneración del mismo.

#### **4.1 Precio**

Nuestros productos son bebidas que tienen componentes específicos para mantener y mejorar la salud de nuestros clientes; que prioriza sus beneficios nutritivos como factor diferenciador con el respaldo de un departamento de i+D que garantice que las características que se ofrezca al mercado se cumplan y que el motivo principal por adquirir estos productos sean estos rasgos distintivos.

Se ha considerado comercializar la gama de productos con precios entre \$3.50 a \$4.50, la variación es en base a las distintas combinaciones de los componentes. Actualmente existen bebidas de la competencia que están a la venta con precios un poco inferiores a nuestros valores pero se enfocan solamente en el atributo de que los productos son bebidas a base de frutas y vegetales de origen natural, sin preservantes ni azúcar; los otros productos que son nuestra competencia serían los productos que ofrecen ser suplementos alimenticios o bebidas nutritivas como es el caso de Ensure, que son productos que ofrecen nutrición balanceada completa, elaborados con componentes

sintéticos, este producto se comercializa a un costo similar al propuesto. Existen productos que son suplementos y vitaminas que de acuerdo a Consumer Reports (CNN, 2012), podrían provocar efectos secundarios ya que son fabricados con sustancias activas de medicinas que solo deberían ser consumidos cuando exista una verdadera deficiencia, a diferencia de estos productos y en base al estudio de mercado realizado vemos que existe una tendencia muy marcada en mejorar la calidad de vida en base a productos naturales que no producen efectos secundarios y con el atributo adicional de que se enfocaran a la mejorar la nutrición y la salud.

Los componentes y la elaboración del producto tienen un costo del 25% del precio, la cadena de suministro tiene un costo del 40%, para i+D se ha estimado destinar un 15%, dejando un margen del 20%. Desde el punto de vista de la compañía queremos ofrecer un producto PREMIUN, es decir que de acuerdo a la Matriz Precio – Calidad de Kotler, el precio y la calidad de los productos sean altos; la intención es proyectar a los clientes el valor del producto posicionándolo con estas características y lograr que los consumidores estén dispuestos a pagar por un producto de altas prestaciones.

		PRICE		
		HIGH	MEDIUM	LOW
PRODUCT OR SERVICE QUALITY	HIGH	Premium NATURAL HEALTHY	High value	Superb value
	MEDIUM	Over charging	Average	Good value
	LOW	Rip-off	False economy	Economy

**Figura 5: Matriz Precio-Calidad de Kotler**

## 4.2 Producto

Natural Healthy es una marca que se diferencia, de otras marcas, por su nutritiva composición de frutas, vitaminas, verduras, y hierbas aromáticas. El producto se comercializara en envases de plástico, llamativo, de 350 ml. Escogimos este tamaño, ya que queremos diferenciarnos de otras marcas como Coca Cola, Gatorade, D'Hoy. Este tamaño será suficiente para proporcionar al consumidor, de nuestros productos, con las vitaminas y minerales necesarias para mantenerles saludable, diariamente.

El producto contará con los permisos de registros sanitarios necesarios para la comercialización, así como el detalle nutricional de cada uno de sus ingredientes.

Ingredientes que usaremos, beneficiosos para nuestros consumidores:

Plátano – Comer un plátano diario podría ayudar a reducir la presión arterial y reducir los riesgos de cáncer y asma. El potasio, que contiene este producto, es un mineral importante ya que ayuda a mantener los niveles de líquidos en el cuerpo y regula el movimiento de nutrientes y productos de desecho dentro y fuera de las células (Ware, 2017).

Mango – La investigación ha demostrado que los compuestos antioxidantes en esta fruta se han encontrado para proteger contra cáncer de colon, mama, leucemia y próstata. Estos compuestos incluyen quercetina, isoquercitrina, astragalina, fisetina, ácido gálico y metilgalato, así como las enzimas abundantes.

También hay investigaciones que afirman que, una taza de mango en rodajas suministra el 25 por ciento del valor diario necesario de vitamina A, que promueve una buena vista y previene la ceguera nocturna y los ojos secos.

Tomate de árbol: es una fuente de Vitamina A, B6, C y E, rico en el hierro y el potasio.

También bajo en calorías y alto en la fibra.

Guanábana: Las sustancias contenidas en la guanábana hacen que nuestro cuerpo se mantenga en forma y nos ayuda a luchar contra el cáncer. Además de los componentes nutricionales, la guanábana es también una fruta muy rica en componentes no nutricionales. Uno de ellos es la gran cantidad de fibra, muy buena para la salud digestiva.

Chía: ayuda a reducir el colesterol malo y los triglicéridos. Proporciona sensación de saciedad ayudando a controlar el apetito. Es la mayor fuente vegetal de ácido graso omega-3. Contiene proteínas completas proporcionando todos los aminoácidos esenciales. Esto es importante para las personas vegetarianas

Maracuyá: Aporta con Vitaminas A y C, potasio, calcio, hierro, fibra, antioxidantes.

Ayuda a prevenir enfermedades cardiovasculares y ayuda a combatir radicales libres.

Los 7 Productos que comercializaremos:

- Naranja + Zanahoria + chía + Suplementos Vitamínicos
- Plátano + Mango + Suplementos vitamínicos
- Maracuyá + Frutilla + Suplementos vitamínicos
- Guanábana + Mora + Suplementos Vitamínicos
- Avena + Maracuyá + Chía + Suplementos Vitamínicos
- Guaba + Frutilla + Durazno + Chía + Suplementos Vitamínicos
- Pina + Albahaca + Chía + Frutilla + Suplementos Vitamínicos

### 4.3 Plaza

Natural Healthy, utilizará distribuidores, por esta razón, se comercializará en farmacias, gimnasios, canchas de futbol, supermercados y en tiendas especializadas. Este producto es enfocado a los sectores socioeconómicos medio y alto de la ciudad de Quito.

En las farmacias, nos posicionaremos cerca de Ensure y Pediasure, ya que nuestro producto será comercializado como regenerador y protector del cuerpo humano.

En los gimnasios y canchas de futbol, alrededor de la ciudad de Quito, también distribuiremos nuestro producto. En estas localidades proveeremos de una refrigeradora con promoción para la venta de nuestros productos. La distribución en gimnasios es esencial ya que nos categorizamos como un producto regenerador.

Después de hacer ejercicio, el cuerpo necesita ciertas vitaminas y minerales para renovar el cuerpo. Y nuestro producto se enfocará en la manutención del cuerpo después del ejercicio.

También comercializaremos en supermercados, específicamente en locales de la Favorita y en tiendas especializadas como el Oki Doki. Estamos seguros que estos canales ayudarán a que los consumidores conozcan el producto y se familiarice con las características regenerativas del mismo.

Basados en parámetros socioeconómicos se ubicaron en Quito: 3897 farmacias, 200 gimnasios, 97 supermercados, 15.528 tiendas y 303 estaciones de servicio; (Hora, 2013). De este universo pensamos ubicar nuestros productos lo más próximo a nuestro mercado objetivo, por lo que pensamos que se hará la distribución por los siguientes canales en: 55 farmacias, 18 gimnasios, 20 supermercados, 27 tiendas y 15 estaciones de servicio. En total suman 135 ubicaciones por lo que para lograr suplir la cadena de

una manera efectiva, pensamos que se necesita de 3 personas de ventas para administrar 45 localidades por cada colaborador.

#### **4.4 Promoción**

Queremos comunicar a través de la promoción de nuestro producto que proporcionar salud es primordial en nuestra campaña. La salud es nuestro lema y por lo que hacemos negocio. Queremos aportar valor y mejorar la calidad de vida en nuestros consumidores. Por esta razón la salud es nuestro valor transversal, inmune a los cambios sociales, a la geografía y a las edades. Lo que queremos es aportar a la salud a través de la alimentación al mayor número de personas posible.

Esta comunicación se hará a través de una página web, donde se explica el beneficio de todos y cada uno de nuestras bebidas.

También, en las farmacias, en los supermercados y gimnasios tendremos degustaciones de nuestro producto y explicaciones de los beneficios para la salud de los mismos.

Queremos promocionar Natural Healthy en las revistas de aviones nacionales. Creemos que este medio de publicidad, podría generar gran impacto en los consumidores, ya que las personas que viajan en avión serían personas que están dentro de nuestro mercado objetivo. Además, este segmento de personas que tiene la disponibilidad de viajar, también tiene la disponibilidad de consumir productos de alta gama. Creemos que estos consumidores están dispuestos a pagar más por una bebida saludable y no azucarada.

Los primeros meses de la comercialización tendremos una promoción de lleve 3 y pague por dos, para la degustación y familiarización de los productos.

## 4.5 Pronóstico y Análisis de Ventas

Se realizó tres pronósticos en ventas para hacer el análisis correspondiente con el

escenario: pesimista, realista y optimista:

	PRONOSTICO PESIMISTA ANUAL				
	2018	2019	2020	2021	2022
Unidades de Producto Vendidas	79200	79992	81992	85271	89109
Precio de Ventas Promedio por Unidad	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00
<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>	<b>\$316,800.00</b>	<b>\$319,968.00</b>	<b>\$327,967.20</b>	<b>\$341,085.89</b>	<b>\$356,434.75</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$194,832.00	\$196,780.32	\$201,699.83	\$209,767.82	\$219,207.37
<b>MARGEN GRUESO</b>	<b>\$121,968.00</b>	<b>\$123,187.68</b>	<b>\$126,267.37</b>	<b>\$131,318.07</b>	<b>\$137,227.38</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	\$133,200.00	\$133,200.00	\$133,200.00	\$133,200.00	\$133,200.00
<b>MARGEN NETO</b>	<b>-\$11,232.00</b>	<b>-\$10,012.32</b>	<b>-\$6,932.63</b>	<b>-\$1,881.93</b>	<b>\$4,027.38</b>

	PRONOSTICO REALISTA ANUAL				
	2018	2019	2020	2021	2022
Unidades de Producto Vendidas	142560	145411	149774	155764	163553
Precio de Ventas Promedio por Unidad	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00
<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>	<b>\$570,240.00</b>	<b>\$581,644.80</b>	<b>\$599,094.14</b>	<b>\$623,057.91</b>	<b>\$654,210.81</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$350,697.60	\$357,711.55	\$368,442.90	\$383,180.61	\$402,339.65
<b>MARGEN GRUESO</b>	<b>\$219,542.40</b>	<b>\$223,933.25</b>	<b>\$230,651.25</b>	<b>\$239,877.30</b>	<b>\$251,871.16</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	\$291,600.00	\$133,200.00	\$133,200.00	\$133,200.00	\$133,200.00
<b>MARGEN NETO</b>	<b>-\$72,057.60</b>	<b>\$90,733.25</b>	<b>\$97,451.25</b>	<b>\$106,677.30</b>	<b>\$118,671.16</b>



	PRONOSTICO OPTIMISTA ANUAL				
	2018	2019	2020	2021	2022
Unidades de Producto Vendidas	213840	220255	229065	240519	254950
Precio de Ventas Promedio por Unidad	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00	\$4.00
<b>VOLUMEN DE VENTAS</b>	<b>\$855,360.00</b>	<b>\$881,020.80</b>	<b>\$916,261.63</b>	<b>\$962,074.71</b>	<b>\$1,019,799.20</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$526,046.40	\$541,827.79	\$563,500.90	\$591,675.95	\$627,176.51
<b>MARGEN GRUESO</b>	<b>\$329,313.60</b>	<b>\$339,193.01</b>	<b>\$352,760.73</b>	<b>\$370,398.76</b>	<b>\$392,622.69</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	\$133,200.00	\$133,200.00	\$133,200.00	\$133,200.00	\$133,200.00
<b>MARGEN NETO</b>	<b>\$196,113.60</b>	<b>\$205,993.01</b>	<b>\$219,560.73</b>	<b>\$237,198.76</b>	<b>\$259,422.69</b>

Cada escenario nos permitirá terminar con un margen neto distinto para cada pronóstico. Para lograr aumentar las ventas estamos colocando el producto en las perchas de locales a los cuales acudan gran parte del mercador objetivo, a esto se debe añadir un programa de márketing que haga que rápidamente el público se familiarice con la marca.

En primera instancia la estrategia de precios pude sostener la promoción de los productos para su introducción en el mercado. La idea sobre todo es hacer promoción en paquetes de productos para que los clientes se familiaricen rápidamente con la totalidad de la gama de productos.

Para alcanzar el punto de equilibrio es necesario llegar a vender 3485 unidades del producto, considerando un escenario pesimista. Los gastos principales son producción, distribución, y los costos fijos.

## CAPÍTULO 5

### PLAN FINANCIERO

#### 5.1 Supuestos Generales

Para realizar el análisis financiero de este plan de negocio, se debieron considerar y mantener estos supuestos, los cuales están tabulados con mayor detalle en el Anexo 9; y se explican a continuación:

- Se considera una tasa del 2% anual de crecimiento ventas. Estamos siendo un poco conservadores ya que esta tendencia a lo natural y saludable, está en aumento continuo.
- Las ventas se pronosticaron en base a los 107 puntos de venta en la ciudad de Quito, tomando en cuenta farmacias, supermercados, gimnasios, tiendas y estaciones de servicio. El promedio de unidades de venta en estos sitios es de 3.
- Para estimar el incremento en sueldos, costos de la materia prima y costos de producción se utilizó la tasa de inflación del Fondo Monetario Internacional para el Ecuador.
- Se estima que el costo de producción por botella es de \$0.95 por botella.
- Para la producción de los jugos se alquilará un espacio de 150 a 300 m<sup>2</sup>, donde se instalará la maquinaria y las oficinas.
- El financiamiento del siguiente plan de negocios será con capital ajeno y propio. Los porcentajes serán 30% de deuda y 70% de capital propio.

- La depreciación de la maquinaria, muebles de oficina, y equipo tecnológico se realizará en línea recta, basado en la Ley de Régimen Tributario Interno (SRI).
- El gasto de publicidad en los primeros años será mayor ya que se efectuará más campañas publicitarias para que la gente conozca e interiorice la marca.
- Para la valoración de este emprendimiento hemos utilizado el VPN y TIR.
- Las cuentas por cobrar se cobrarán en 30 días.
- La tasa de descuento utilizada es el WACC, ya que tenemos costo de deuda y costo capital propio.
- La tasa libre de riesgo es la tasa de los bonos soberanos de Estados Unidos. Se obtuvo el valor con el promedio de cinco años de bonos de estos bonos. La beta se obtuvo del sector de jugos procesados, de 36 empresas de los Estados Unidos.
- El riesgo país se obtuvo de la página web del fondo monetario internacional y es 4.59%
- El riesgo del mercado de esta industria es bajo. Sacamos de S&P 500 y es 15.63%

## 5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La estructura de capital que maximiza el valor de este emprendimiento es de 30% de capital de acreedores y 70% de capital propio, o capital de los socios. La intención es mantener esta estructura de acuerdo al crecimiento de la compañía. Con el fin de

mantener esta combinación de capital a lo largo del tiempo, hemos previsto, solicitar un nuevo crédito al finalizar el ejercicio económico anual, para de esta forma apalancar el crecimiento de la misma. Esta decisión se tomará de acuerdo al saldo de deuda a largo plazo, que mantenga la empresa.

En la Tabla 3, podemos visualizar los requerimientos de deuda en un escenario esperado. A continuación se detalla cómo se planteó la solicitud de los créditos durante los 5 años de la proyección. Anexo 9.

En el mismo Anexo 9, también podemos observar un detalle de la inversión inicial que se necesita para este emprendimiento.

El capital de trabajo se estimó por dos meses para la producción y elaboración y comercialización de Natural Healthy. El detalle se puede visualizar en el Anexo 9.

Los salarios se pueden observar en Anexo 9.

Además de la estructura de capital podemos obtener la tasa del Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC. Se obtuvo en base a la Beta desapalancada ( $\beta_U$ ) de la industria de bebidas no alcohólicas de Estados Unidos (Damodaran, 2017). Se ha calculado en base a 36 empresas de la industria, posteriormente se apalancó en base a los datos de Natural Healthy. Esto podemos observarlo con mayor claridad en el Anexo 10.

El costo promedio ponderado que se obtuvo de la estructura de capital que vamos a necesitar para este emprendimiento fue de 15.35%. Esta tasa de descuento se utilizará para descontar los flujos de caja y así valorar este proyecto.

### 5.3 Estados Financieros Proyectados

En el Anexo 11, podemos visualizar los estados financieros proyectados para los tres escenarios planteados en el análisis de sensibilidad. Estos escenarios son: pesimista, esperado y optimista. Se ha realizado una presentación detallada de estos estados financieros para visualizar con facilidad todas las cuentas que intervienen y que se han tomado en consideración para la preparación de los mismos.

Podemos observar que manteniendo un buen manejo administrativo es factible llegar a obtener utilidades, aún en el escenario pesimista.

Con un PVP de \$3.50 y un precio de venta a promedio a nuestros clientes (distribuidores), de \$2.40, el objetivo anual es vender 31,771 unidades, en nuestros 107 puntos de venta. Se proyecta un crecimiento anual de ventas del 4.73%, dato obtenido de Euromonitor de algunos países latinoamericanos. Anexo 15. Valor que se obtuvo del promedio del crecimiento del mercado latinoamericano.

La política de impuestos que utilizamos son las determinadas por el SRI.

### 5.4 Flujo de Efectivo Proyectado

Los flujos de efectivos proyectados son esenciales para determinar la viabilidad financiera del emprendimiento. Con este análisis se puede tomar una decisión de inversión en este proyecto. En este caso podemos visualizar en el Anexo 11, que en los tres escenarios planteados la mayoría de los flujos son positivos a excepción del primer año del escenario pesimista. Es decir, con estos flujos se permitiría las operaciones normales y viables de la compañía.

## 5.5 Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio contable se utilizó el valor de costos fijos de \$172,494, y el costo unitario de producción de \$1.21, por lo tanto el punto de equilibrio con un precio de venta al público de \$3.50 está en 135,756 botellas de 350 ml.

Para el punto de equilibrio financiero por otro lado, además de los costos fijos, variables y precio de venta, se toma el costo de la anualidad equivalente de la inversión inicial distribuido en los años de análisis del proyecto, que son 10 años. Entonces se obtiene que en el primer año se necesitan, al menos, vender 144,095 botellas de 350 ml para llegar al punto de equilibrio financiero.

En el anexo 12 se puede encontrar los cálculos de punto de equilibrio, tanto financiero como contable, para los diferentes escenarios.

De manera general se puede concluir que llegar al punto de equilibrio a nivel de producción, es bastante factible. Lo que presentaría mayor dificultad son las ventas, sin embargo, pensamos que nuestras estimaciones de ventas son conservadoras en los tres escenarios y son alcanzables. Ya que tenemos 107 puntos de venta y estamos prediciendo el consumo de 3 jugos por punto de venta. Valor alcanzable y muy conservador.

## 5.6 El TIR y el VAN

En el Anexo 13 se encuentran los cálculos del el TIR y el VAN. El TIR y el VAN en los tres escenarios, son positivos, es decir tenemos resultados favorables que nos inclinarían a realizar la puesta en marcha de este proyecto. Anexo 13.

## 5.7 Análisis de Sensibilidad

Para tener un panorama más amplio se realizó el análisis de sensibilidad. Se validó que el precio y la cantidad de unidades vendidas por establecimiento, son dos variables relevantes. Para determinar cuál de estas variables es la más sensible a cambios de rangos de 5%, se realizó este análisis y su impacto en el VAN. En el anexo 14 se puede observar con detalle el análisis y se puede concluir que la variable más sensible a cambios y la de mayor impacto son las unidades vendidas. Con los cambios en intervalos de 5% en las unidades diarias vendidas se generan cambios del 2.29% en el valor actual del proyecto, comparado con el precio, que genera cambios del -0.22%.

## CAPITULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

Después de realizar el análisis de resultados del plan de negocios de Natural Healthy, podemos concluir que si se mantienen los supuestos, como crecimiento del mercado, variación de precios de acuerdo a la inflación, entre otros, este emprendimiento es económicamente rentable. Los indicadores son el VAN positivo y la TIR del 69%.

Este negocio es rentable, también porque en el mundo la tendencia a lo sano y nutritivo está en auge y hay evidencia del crecimiento que se tiene y tendrá en el futuro.

Tenemos una oportunidad muy grande y debemos aprovecharla.

#### Recomendaciones

Como nuestra estrategia es la diferenciación los emprendedores deben estar atentos a las nuevas tecnologías y nuevas tendencias en el mercado de bebidas naturales.

También es esencial dar prioridad al departamento de investigación y desarrollo ya que ellos son la base para el desarrollo de productos que ayuden al mantenimiento y salud del cuerpo.

Es importante dar prioridad a las estrategias de marketing, ya que la comunicación de salud y bienestar es esencial para dar vida al producto.



## BIBLIOGRAFÍA

- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas:  
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- BNP Media. (2016). Obtenido de <http://www.bnppmedia.com/>
- CNN. (04 de 08 de 2012). *EXPANSIÓN CNN*. Obtenido de [http://expansion.mx/salud/2012/08/04/los-peligros-ocultos-de-las-vitaminas-y-suplementos-alimenticios?internal\\_source=PLAYLIST](http://expansion.mx/salud/2012/08/04/los-peligros-ocultos-de-las-vitaminas-y-suplementos-alimenticios?internal_source=PLAYLIST)
- Comercio, E. (14 de Enero de 2016). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/tendencias-fitness-gustos-tecnologia-aplicaciones.html>
- Damodaran, A. (29 de 05 de 2017). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Danny. (s.f.). *frutas*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/tendencias/tendencias-fitness-gustos-tecnologia-aplicaciones.html>
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2012). *ANÁLISIS SECTORIAL DE FRUTAS TRADICIONALES*. Obtenido de PRO ECUADOR: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC\\_AS2012\\_FRUTAS.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2012_FRUTAS.pdf)
- Hora, L. (04 de 07 de 2013). *Seis de cada diez negocios que hay en Quito son tiendas*. Obtenido de [http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101530406/-1/Seis\\_de\\_cada\\_diez\\_negocios\\_que\\_hay\\_en\\_Quito\\_son\\_tiendas.html#.WQhCeNKGNPY](http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101530406/-1/Seis_de_cada_diez_negocios_que_hay_en_Quito_son_tiendas.html#.WQhCeNKGNPY)
- INEC. (Agosto de 2013). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Liquid Brands Management. (Febrero de 2013). *Beverage Development Trends*. Obtenido de <http://www.liquidbrandsmanagement.com/newproducttrends2012/>
- Nutraceuticals World. (1 de Julio de 2016). *Healthy Beverage Market Overflowing With Opportunities*. Obtenido de [http://www.nutraceuticalsworld.com/issues/2016-07/view\\_features/healthy-beverage-market-overflowing-with-opportunities](http://www.nutraceuticalsworld.com/issues/2016-07/view_features/healthy-beverage-market-overflowing-with-opportunities)
- Portal, T. S. (2016). *The Statistics Portal*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/308886/health-club-number-in-latin-american-countries/>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York: Free Press.

- PRO ECUADOR. (Febrero de 2015). *Oportunidades en el sector de alimentos y bebidas orgánicas y saludables en Brasil – Febrero 2015*. Obtenido de Oportunidades en el sector de alimentos y bebidas orgánicas y saludables en Brasil – Febrero 2015: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/oportunidades-en-el-sector-de-alimentos-y-bebidas-org%C3%A1nicas-y-saludables-en-brasil-febrero-2015/>
- Suárez, A. (17 de Noviembre de 2015). *24 Horas el Diario sin Límites*. Obtenido de <http://www.24-horas.mx/consumo-de-frutas-y-verduras-se-triplica-en-12-anos/>
- Telégrafo, E. (29 de Septiembre de 2014). *Economía El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-es-el-primero-exportador-de-pulpa-de-maracuya-del-mundo>
- Telégrafo, E. (27 de Julio de 2015). *El Telégrafo Economía*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- VICEPRESIDENCIA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2015). *ESTRATEGIA NACIONAL PARA EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA*. Obtenido de ESTRATEGIA NACIONAL PARA EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA, VICEPRESIDENCIA: <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/ENCMPweb.pdf>
- Ware, M. (February de 2017). *Medical News Today*. Obtenido de <http://www.medicalnewstoday.com/articles/271157.php>

## ANEXOS

### Anexo 1.- Análisis Sectorial.

A continuación se presenta el análisis de las fuerzas sectoriales de Porter aplicado al sector de bebidas naturales y nutritivas en el Ecuador.

#### 1. Grado de rivalidad.-

El grado de rivalidad se refiere a la intensidad con que las empresas en el sector de bebidas compiten para mantener su posición en el mercado. A mayor rivalidad, menor rentabilidad. El grado de rivalidad en nuestro sector es alto.

Las empresas que hoy compiten en el sector de bebidas naturales y nutritivas en el Ecuador son maduras y algunas grandes cadenas internacionales, como Coca Cola, Pepsico, Nestlé, entre otras. Estas empresas ofrecen varios productos similares, como, jugos procesados, avenas, batidos, entre otras. Es decir, estas empresas compiten entre sí y son agresivos a la hora de posicionarse como el número uno.

Es importante mencionar que existen empresas nuevas que están incursionando y abriendo mercado con nuevos productos nutritivos, como los jugos saludables, de la Empresa D'Hoy, que ahora se encuentran en supermercados de las ciudades más importantes del Ecuador.

La tasa de crecimiento del sector de bebidas saludables va en aumento, esto se evidencia en Brasil con una tasa de crecimiento, de estas bebidas, en un 25%, esto es un factor que favorece a nuestro sector.

Los costos de cambio que enfrenta el consumidor son bajos, cambiarse de un producto a otro es fácil y no incurre en gastos mayores el consumidor, esto incrementa los niveles de rivalidad y reduce rentabilidad en el sector.

## 2. Amenaza de entrada de Nuevos Competidores.-

La amenaza de entrada de nuevos competidores, se refiere a la facilidad con que las nuevas empresas pueden ingresar al sector. Es decir, esto depende del tamaño de las barreras de entradas dentro del sector.

Con respecto a la amenaza de ingreso de nuevos competidores lo hemos categorizada como alta, debido a que es un sector dinámico y se encuentra en crecimiento. Además, no se necesita una inversión alta para competir en este sector.

Para posicionarse en el sector de bebidas saludables, hoy en día, se necesita incurrir en gastos medianamente elevados de promoción de marca, ya que hay competidores ya posicionados y existe una identidad de marca con la que la empresa debe competir. Esto hace que la amenaza de nuevos competidores sea medianamente elevada.

## 3. Productos sustitutos.-

En el sector de elaboración y comercialización de bebidas naturales y nutritivas, la fuerza que corresponde a los productos sustitutos, la hemos categorizado como alta, ya que existen otros productos en el mercado capaces de satisfacer las mismas necesidades.

En este sector los precios y características del producto son similares y existe poca diferenciación, esto quiere decir que existe una alta posibilidad de sustitución. Es decir, a mayor posibilidad de sustitución, menor rentabilidad en el sector.

## 4. Poder de negociación de los Consumidores.-

Es la capacidad del consumidor de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicios existente en el mercado. Lo que determinan este poder es el tamaño y la concentración de los consumidores, su nivel de información y el perfil del producto.

El poder de negociación de consumidores en el sector de bebidas es bajo, puede haber concentración de consumidores, pero no se unen o se organizan para alzar la voz y reclamar derechos a precios bajos. Es decir, se encuentran dispersos. Los precios del mercado ya están establecidos, y no hay grupo de consumidores que los pueda cambiar.

Con relación al nivel de información del consumidor acerca de bebidas, es muy extensa pero como no existe esta unión o concentración del consumidor, es difícil presionar o exigir mejores precios.

Finalmente, el perfil del producto, si no hay diferenciación entre bebidas el consumidor es más sensible al precio. En el sector de bebidas saludables no hay diferenciación, las bebidas saludables satisfacen la misma necesidad, y al ser sensibles al precio, esto eleva medianamente su poder de negociación.

#### 5. Poder de negociación de los Proveedores.-

El poder de negociación de los proveedores es la capacidad, de los proveedores, de ejercer presión sobre los precios que cobran. Si los proveedores tienen alto poder de negociación, la rentabilidad será menor a largo plazo. En el sector de bebidas saludables, esta fuerza se la considera baja.

Analizando la tabla de los principales productos agrícolas producidos y vendidos en el Ecuador, del censo nacional agropecuario (oferta y demanda), podemos observar que la totalidad de producción fue ligeramente mayor a las ventas, es decir la oferta fue mayor a la demanda. Con estos datos podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es baja, y esto favorece a nuestro sector.

(<http://agronegocioecuador.ning.com/page/principales-productos-agricolas-parte2> )

Con el análisis realizado, utilizando las Fuerzas de Porter, podemos observar un panorama medianamente alentador para emprender un negocio en el sector de bebidas saludables. Las fuerzas que debemos contrarrestar para que este negocio sea rentable a largo plazo son las siguientes: grado de rivalidad, amenaza de entrada, y sustitutos.

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

Las encuestas se realizaron a personas entre 23 y 45 años para conocer qué es lo más importante a la hora de elegir una bebida entre calidad, precio y salud.

### **ENCUESTA BEBIDAS NATURALES Y NUTRITIVAS**

1. Cuando piensas en bebidas naturales/ nutritivas que se te viene a la mente?
2. Bebidas artesanales:
  - a. Cuando eliges una bebida artesanal te fijas en la calidad : a. alto b. medio c. bajo
  - b. Cuando eliges una bebida artesanal te fijas en costo : a. alto b. medio c. bajo
  - c. Cuando eliges una bebida artesanal te fijas en si es saludable : a. alto b. medio c. bajo
3. Jugos Naturales/ Batidos de frutas:
  - a. Cuando eliges un jugo natural te fijas en la calidad : a. alto b. medio c. bajo
  - b. Cuando eliges un jugo natural te fijas en costo : a. alto b. medio c. bajo
  - c. Cuando eliges un jugo natural te fijas en si es saludable : a. alto b. medio c. bajo
4. Jugos procesados:
  - a. Cuando eliges jugos procesados te fijas en la calidad : a. alto b. medio c. bajo
  - b. Cuando eliges un jugos procesados te fijas en costo : a. alto b. medio c. bajo
  - c. Cuando eliges jugos procesados te fijas en si es saludable : a. alto b. medio c. bajo
5. Yogurt:
  - a. Cuando eliges un yogurt te fijas en la calidad : a. alto b. medio c. bajo
  - b. Cuando eliges un yogurt te fijas en costo : a. alto b. medio c. bajo
  - c. Cuando eliges un yogurt te fijas en si es saludable : a. alto b. medio c. bajo
6. Agua:
  - a. Cuando eliges agua te fijas en la calidad : a. alto b. medio c. bajo
  - b. Cuando eliges gua te fijas en costo : a. alto b. medio c. bajo
  - c. Cuando eliges agua te fijas si es saludable : a. alto b. medio c. bajo
7. Avenas:

- a. Cuando eliges un Avena te fijas en la calidad : a. alto b. medio c. bajo  
 b. Cuando eliges un Avena te fijas en costo : a. alto b. medio c. bajo  
 c. Cuando eliges un Avena te fijas en si es saludable : a. alto b. medio c. bajo  
 8. Pediasure / Ensure:  
 a. Cuando eliges ensure te fijas en la calidad : a. alto b. medio c. bajo  
 b. Cuando eliges ensure te fijas en costo : a. alto b. medio c. bajo  
 c. Cuando eliges ensure te fijas en si es saludable : a. alto b. medio c. bajo

		ALTO	MEDIO	BAJO	NO CONOCE
BEBIDA ARTESANAL (bebida relacionada a lo saludable, preparadas en casa o restaurantes)	CALIDAD	18	9	1	2
	COSTO	3	14	11	2
	SALUDABLE	20	5	3	2

JUGOS NATURALES y/o BATIDOS DE FRUTAS	CALIDAD	24	5	1	0
	COSTO	5	17	7	0
	SALUDABLE	12	5	3	0

JUGOS PROCESADOS (industrializados, empacados)	CALIDAD	10	10	10	0
	COSTO	17	7	6	0
	SALUDABLE	7	8	15	0

YOGURT	CALIDAD	21	8	0	1
	COSTO	6	15	8	1
	SALUDABLE	21	8	0	1

AGUA	CALIDAD	19	5	6	0
	COSTO	6	7	17	0
	SALUDABLE	15	7	8	0

AVENA	CALIDAD	17	9	2	2
	COSTO	7	15	6	2
	SALUDABLE	15	6	7	2

PEDIASURE / ENSURE (complementos nutricionales para niños y adultos)	CALIDAD	16	2	6	6
	COSTO	16	2	6	6

### Anexo 3.- Perfil del mercado objetivo

<b>ASPECTOS DEL PERFIL</b>	<b>DETALLES</b>
<i>GEOGRÁFICOS</i>	La empresa cubrirá la ciudad de Quito
<i>DEMOGRÁFICOS</i>	Mujeres y Hombres de todas las edades
<i>PSICOGRÁFICOS</i>	Personas enfocadas en un estilo de vida saludable
<i>COMPORTAMIENTO</i>	Tendencia al consumo de productos orgánicos y saludables

### Anexo 4.- Entrevista a Profundidad

<b>ENTREVISTA A PROFUNDIDAD</b>
Nombre:
Edad:
Género:
Nacionalidad:
Residencia:
1. ¿Cuáles son sus hábitos de consumo saludables?
2. ¿Habitualmente que bebidas saludables consume?
3. ¿Qué se le viene a la mente si escucha bebidas naturales que contribuyan a su salud?
4. ¿Qué piensa de una bebida que sea realizada con frutas, vegetales y suplementos que potencien su valor nutricional?
5. ¿En qué ocasiones le parece adecuado consumir esta bebida?
6. ¿Qué opina de que esta bebida pueda reemplazar ocasionalmente a una comida o a un bocadillo?
7. ¿Qué opina de que esta bebida le sirva para recuperarse después de hacer ejercicio?
8. ¿Qué opina de que esta bebida le ayude en el proceso de reponerse de una enfermedad o que contribuya para lograr un peso adecuado y mantenerse saludable?
9. ¿Tomaría esa bebida, por qué razón y con qué finalidad?
10. ¿Cuál cree que sea la cantidad adecuada para el envase?
11. ¿En qué envase le gustaría este producto?
12. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este producto?
13. ¿Con qué frecuencia lo consumiría?
14. ¿Reemplazaría a otro producto que consume en la actualidad?
15. ¿En dónde le gustaría encontrar este producto?
16. ¿Le parece bien que este producto sea comercializado en farmacias, gimnasios y en la zona de suplementos alimenticios de un supermercado, tiene alguna otra sugerencia?



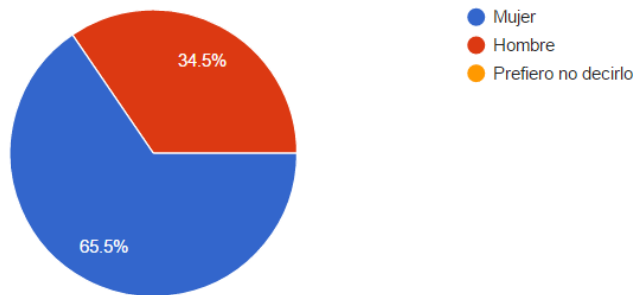
## Anexo 5.- Resultados de Encuesta

148 respuestas

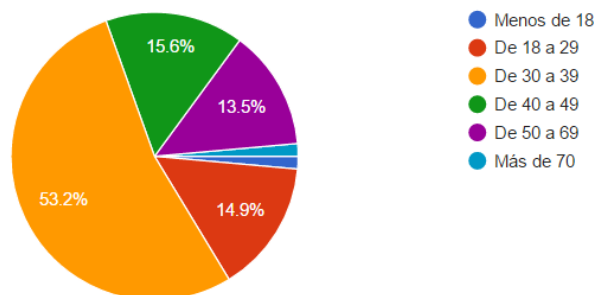
SUMMARY INDIVIDUAL

Accepting responses

### 1. Género (139 respuestas)



### 2. Edad (141 respuestas)

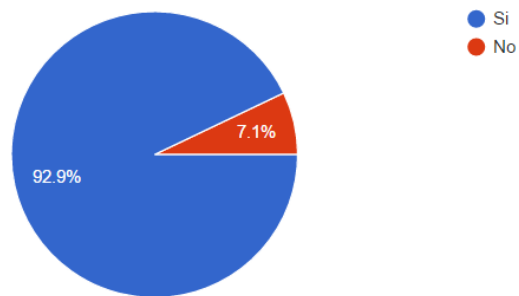


### 3. Sector donde vive (138 respuestas)

Quito tenis
Quito tenis
Quito tenis
Nayon
Nayon
Nayon
Quito
Quito
Quito

4. ¿Comprarías bebidas naturales que contribuyan a su salud, elaborado con frutas, vegetales y suplementos que potencien su valor nutricional?

(141 responses)

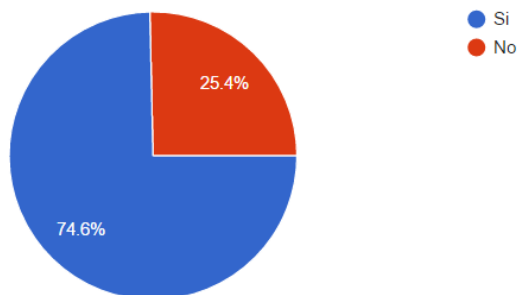


5. ¿En qué ocasiones le parece adecuado consumir esta bebida? (141 responses)



6. ¿Si estas bebidas reemplazarían una comida o un bocadillo lo consumiría?

(142 responses)

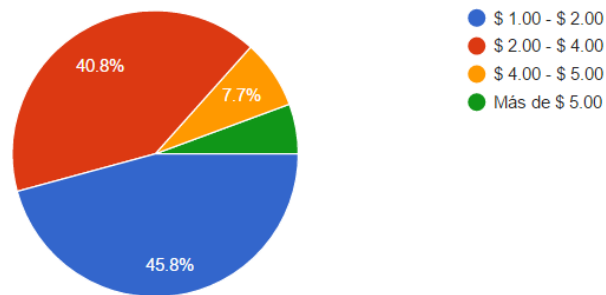


¿Por qué? (134 responses)

Porque es natural
Porque es natural
Porque es saludable
Porque es saludable
Porque es saludable
Por salud
Por salud

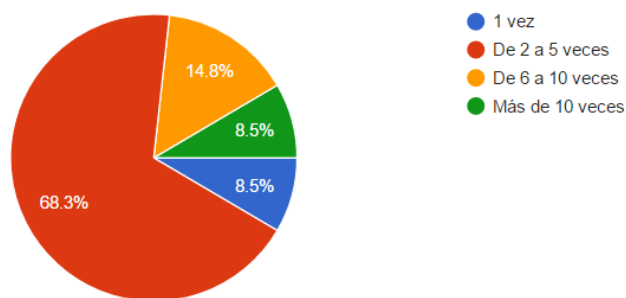
7. Si esta bebida contribuye a su salud: ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este producto?

(142 responses)



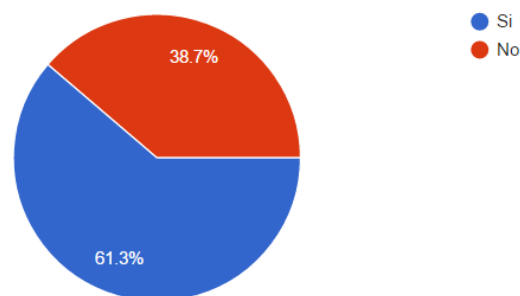
8. Si esta bebida contribuye a su salud: ¿Con qué frecuencia lo consumiría en una semana?

(142 responses)



9. ¿Reemplazaría este producto a otro que consume en la actualidad?

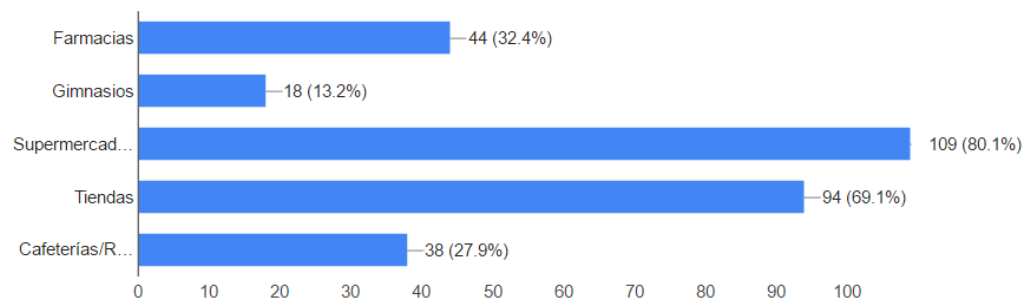
(142 responses)



Si respondió "Si" a que producto reemplazaría: (82 responses)

Gaseosas
Coca cola
Coca cola
Jugos artificiales
Jugos artificiales
Snack de la media mañana

### 10. ¿En dónde le gustaría encontrar este producto? (136 responses)




### En otro lugar, especifique: (31 responses)

- Gasolineras
- Canchas de fútbol
- Puntos de hidratación en sitios donde hago ejercicio
- en puestos de jugos ambulantes
- Venta informal
- Cine
- en todos los barrios
- Nunguno
- no lo se
- En mi casa
- En todo lugar
- Autoservicios

## Anexo 6.- Definición de posiciones

<b>Gerente Operaciones</b>	Establecer políticas y procedimientos para todos los departamentos y así cumplir los objetivos establecidos. Realizar revisiones periódicas de los procesos. Pensamiento estratégico a donde queremos llevar a la empresa. Alinear a la empresa con la estrategia.
<b>Investigación y Desarrollo</b>	Crear productos sanos, de calidad con buen sabor. Trabajar junto a producción para la optimización de los nuevos productos.
<b>Producción</b>	Control de calidad de la materia prima. Responsable de prever, organizar, dirigir y controlar las operaciones del área de producción, cumpliendo la planificación establecida, para la optimización de recursos: mano de obra y capacidad de producción. Control de calidad y almacenaje.
<b>Logística</b>	Planificar, gestionar y coordinar los procesos en la cadena de suministros para garantizar costos bajos, tiempos mínimos de reposición, eficacia en la gestión de la cadena de suministro.
<b>Comercial</b>	Planificación de estrategia que permita el logro de los objetivos planteados por gerencia. Desarrollo de actividades de marketing y canales de comercialización.
<b>Finanzas</b>	Presupuesto del costo de producción y control del mismo. Elaboración de balances financieros bajo NIIF. Cumplimiento de normas establecidas por el SRI.
<b>Recursos Humanos</b>	Responsable de control y cumplimiento de normas establecidas por seguridad industrial. Diseño de gestión de reclutamiento, selección, desarrollo, promoción y desvinculación del personal.

## Anexo 7.- Hoja de vida Daniela Cathcart

<p><b>Edad:</b> 33 años  <b>Dirección:</b> Francisco Casanova N35 – 52 y Portugal          Quito - Ecuador  <b>Tel:</b> 593 2 333 1807  <b>Cel:</b> 593 9 9 8313 259  <b>Email:</b> dcathcart@servicat.com.ec</p>	<p><b>DANIELA CATHCART LALAMA</b></p>	
---	---------------------------------------	---

### FORMACIÓN ACADÉMICA

<p><b>2015 – 2017</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>Actualmente Cursando el Programa de Maestría - MBA</b>          Universidad San Francisco de Quito - USFQ</p>
<p><b>2003 – 2007</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>Ingeniera de Alimentos</b>          Universidad de California Davis – UC DAVIS</p>
<p><b>1999 - 2002</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>Bachiller Químico - Biólogo</b>          Colegio Liceo Internacional</p>

### TRAYECTORIA PROFESIONAL

<p><b>2014 - 2017</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>GERENTE PROPIETARIO</b>          D'Amico Cocina + Eventos - Catering</p>
<p><b>2014 - 2017</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>JEFE DE TESORERIA</b>          Servicat – Importadora de repuestos línea blanca</p>
<p><b>2010 - 2014</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b>          Servicat – Importadora de repuestos línea blanca</p>
<p><b>2008 - 2010</b>  <i>S. Francisco – California</i></p>	<p><b>ASISTENTE DE VENTAS / COORDINADORA DE OPERACIONES</b>          Real Good Inc - Empresa comida sanas preparadas</p>
<p><b>2008 - 2008</b>  <i>Cordoba – España</i></p>	<p><b>ASISTENTE DE INVESTIGACION DE POSCOSECHA</b>          Universidad de Cordoba – Investigacion de frutas</p>
<p><b>2013 - 2015</b>  <i>Medford – Oregon</i></p>	<p><b>TECNICA DE LABORATORIO</b>          Sabroso Company – Planta procesadora de frutas</p>

### HABILIDADES

Excelente trabajo en equipo, rápido aprendizaje, actitud positiva, adaptación a cambios, responsable  
 Excelente manejo de diferentes programas: Windows, Office, Excell, Power Point, Quickbooks, Event Master, Sales Force, MBA

## COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS

**ESPAÑOL:** Lengua Materna.  
**INGLES:** Nivel Avanzado.

## LOGROS

**Presidenta:** Club de Ciencia y Tecnología de Alimentos UC DAVIS.  
**Vicepresidenta:** Club de Ciencia y Tecnología de Alimentos UC DAVIS.  
**Líder:** Food Safety Outreach Program UC DAVIS.  
**Selección Ecuatoriana**  
**De Baloncesto:** CAños 1996 a 2002. Campeona Sudamericana 2002.

## Anexo 8.- Hoja de vida Pablo Gómez

<p><b>Edad:</b> 36 años  <b>Dirección:</b> Alfonso Mora E18-63 y Luis Pérez.          Quito - Ecuador  <b>Tel:</b> 593 2 6006 938  <b>Cel:</b> 593 9 9 6020 159  <b>Email:</b> <a href="mailto:pgomez@exaimo.com">pgomez@exaimo.com</a>  <a href="mailto:pgomez231080@yahoo.com">pgomez231080@yahoo.com</a></p>	<p><b>PABLO DANIEL GÓMEZ ROSERO</b></p>	
---	---	---

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

<p><b>2015 – 2017</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>Actualmente Cursando el Programa de Maestría - MBA</b>          Universidad San Francisco de Quito - USFQ</p>
<p><b>2010 – 2011</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>Diplomado en Gestión de Negocios</b>          Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE</p>
<p><b>1997 - 2003</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>Ingeniero Civil</b>          Escuela Politécnica del Ejército – ESPE</p>
<p><b>1991 – 1997</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>Bachiller Físico - Matemático</b>          Unidad Educativa San José de la Salle - Conocoto</p>
<p><b>1989 – 1991</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>5to y 6to grado de Instrucción Primaria</b>          Pensionado Pedro Pablo Borja N° 1</p>
<p><b>1984 – 1989</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>De Preescolar a 4to grado de Instrucción Primaria</b>          Unidad Educativa Polonia</p>

**TRAYECTORIA PROFESIONAL – DIRECTIVA - ACADÉMICA**

<p><b>2010 - 2017</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>GERENTE GENERAL</b>          Exaedificatio s.a. Constructora - Inmobiliaria</p>
<p><b>2003 - 2017</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>LIBRE EJERCICIO PROFESIONAL: DIRECCIÓN TÉCNICA, CONSTRUCCIÓN Y CONSULTORÍA</b>          Proyectos EPC en Ecuador – Chile – El Salvador</p>
<p><b>2013 - 2017</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>INSTRUCTOR CURSOS:</b>  <b>ESTACIÓN TOTAL - CIVIL 3D - ETABS - SAFE - SAP2000</b>          Cámara de la Industria de la Construcción</p>
<p><b>2016 - 2017</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>INSTRUCTOR CURSO:</b>  <b>REFORZAMIENTO DE ESTRUCTURAS DESPUÉS DE SISMOS</b>          LEARN SMART PLUS: Manta</p>
<p><b>2015 - 2016</b>  <i>Quito – Ecuador</i></p>	<p><b>INSTRUCTOR CURSOS:</b>  <b>ETABS - SAFE - SAP2000</b>          ONSOL Group Ecuador: Guayaquil - Manta</p>



<b>2013 - 2015</b> <i>Quito – Ecuador</i>	<b>DOCENTE HORMIGÓN PREFORZADO</b> Universidad Central del Ecuador - UCE
<b>2014</b> <i>Quito – Ecuador</i>	<b>DOCENTE DISEÑO SISMORESISTENTE</b> Universidad Central del Ecuador - UCE
<b>2013</b> <i>Quito – Ecuador</i>	<b>CONFERENCISTA INVITADO: TEMA NEC-2011</b> Asociación de Ex - Alumnos Graduados en Alemania AECSA
<b>2013 - 2012</b> <i>Quito – Ecuador</i>	<b>QUINTO VOCAL SUPLENTE</b> Directorio Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha
<b>2005 - 2012</b> <i>Quito – Ecuador</i>	<b>INSTRUCTOR CURSOS:</b> <b>ESTACIÓN TOTAL - EXCEL - ETABS - SAFE - SAP2000</b> Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha
<b>2010</b> <i>Quito – Ecuador</i>	<b>INSTRUCTOR CURSO:</b> <b>ESTRUCTURAS PARA ARQUITECTOS CON SAP2000</b> Colegio de Arquitectos del Ecuador
<b>2010</b> <i>Quito – Ecuador</i>	<b>INSTRUCTOR CURSOS:</b> <b>SAP2000 – ETABS - AUTOCADLAND</b> Escuela Politécnica del Ejército - ESPE
<b>2007</b> <i>Quito – Ecuador</i>	<b>INSTRUCTOR CURSO:</b> <b>TOPOGRAFÍA AUTOMATIZADA</b> Batallón de Ingeniería Montufar – Cuerpo de Ingenieros del Ejército
<b>2005 - 2007</b> <i>Quito – Ecuador</i>	<b>VICEPRESIDENTE</b> Asociación de Ex – Alumnos Lasallanos
<b>2004 - 2012</b> <i>Quito – Ecuador</i>	<b>DOCENTE:</b> <b>ESTRUCTURAS HIPERESTÁTICAS – ESTRUCTURAS I – ESTRUCTURAS II - HORMIGÓN ARMADO I – HORMIGÓN ARMADO II – VÍAS II – ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS</b> Escuela Politécnica del Ejército - ESPE

## EXPERIENCIA PROFESIONAL

### ÁREA ESTRUCTURAL: CÁLCULO – DISEÑO – REFORZAMIENTO – REVISIÓN – CONSULTORÍA – FISCALIZACIÓN DIRECCIÓN TÉCNICA

Ampliación de la residencia del Lic. José Morillo.  
 Ampliación de la residencia del Lic. Morán.  
 Varias residencias pequeñas.  
 Residencia – Piscina – Cercha, (Ing. Estuardo Peñaherrera).  
 Residencias de familia Gallo.  
 Cimentación Piloteada del Centro Comercial y Estacionamientos PUPUSÁ (Santo Domingo De Los Colorados).  
 Conjunto Habitacional Portón de Cádiz (280 soluciones habitacionales).  
 Diseño de las rampas metálicas de Circulación del Parqueadero del Centro Comercial y Estacionamientos PUPUSÁ (Santo Domingo De Los Colorados).  
 Edificio Hamburg (Av. Eloy Alfaro Quito – Ing. José Arias).  
 Torres Bellavista (una Torre de 15 pisos, Ing. Jorge Zúñiga) MUTUALISTA PICHINCHA.  
 Edificio El Mirador Manta (9 pisos, Ing. Jorge Zúñiga) MUTUALISTA PICHINCHA.  
 Edificio Suecia Park (7 pisos, Ing. Jorge Zúñiga).  
 Torres Lisboa (2 torres 9000 m2 de construcción, Ing. Jorge Zúñiga) MUTUALISTA PICHINCHA.  
 Edificio Millenium (Manta, Ing. Jorge Zúñiga) MUTUALISTA PICHINCHA.  
 Diseño de la Residencia del Capitan Javier Esponzoa.  
 Acero Comercial La Prensa 6500 m2.  
 Apartamentos Santorini 1500 m2.  
 Residencia Ontaneda.  
 Galpones - Estructuras metálicas.  
 Villa Regina, Torre de 12 pisos, FRC.  
 Conjunto Habitacional Zaragoza, 200 casas, FRC.  
 Casa Comunal Pontevedra, 2.000 m2, FRC.  
 Colegio COTAC, FRC.  
 FLACSO, 2 Torres de 12 pisos, FRC.  
 Puente Atirantado CASUARINA (98 m de luz), CONSULSISMICA.  
 Reforzamiento estructural Muelles de la Base Naval de Guayaquil, CONSULSISMICA.  
 Diseño de complejo Turístico Los Elenes, CONSULSISMICA.  
 Diseño Puentes Baeza, Laurel y Jatunquinahua, 70 y 80 m, Cantón Quijos, CONSULSISMICA.  
 Calculo obra civil Campos Parahuaco, Lago Central, Lago Norte, Cuyabeno y Sansahuari para Petroproducción en convenio con la ESPE.  
 Ingeniería Basica y de Detalle Estación de Gas Shushuqui. Petroproducción.  
 Diseño de 5 puentes peatonales para la provincia de Tungurahua en el Paso Lateral de Ambato MOP.  
 Diseño de 2 puentes vehiculares de 20 m de luz en la carretera Puerto Napo – “Y” Pununo Misahualli Provincia del Napo. MOP  
 Diseño del Edificio SAMPEDRO Chillogallo.  
 Diseño del Edificio San Michelle Cumbayá.  
 Diseño del Edificio Santorini.  
 Diseño del BBQ de Huertos Nayón (urbanización Privada).  
 Ampliación instalaciones Corral Sánchez Abogados.  
 Diseño de Casa Tipo T2 y F1 para proyecto Rincón Alemán (Vía al Tingo).  
 Pavimentos de Bodegas NESTLE Cayambe.  
 Diseño de Losas y Escalera del Edificio Guerrero.  
 Diseño Estructural Planta de Tratamiento de Agua Potable para el Valle del Chota.  
 Diseño Residencia Coba – Ballesteros.  
 Diseño del Edificio Tealvid.  
 Diseño del Edificio Galiano.  
 Diseño del Edificio Gaudí.  
 Diseño puentes colgantes vehiculares 25 y 35 m.  
 Diseño Complejo Turístico San José de Monjas.  
 Diseño Estructural Muelle de Daniel Jácome “Bahía de Caráquez”.  
 Diseño Estructural Multifamiliar Sector Colibrí.  
 Diseño Estructural Centro Comercial Floresta.  
 Diseño Estructural Casa Días Cumbayá 510 m2.  
 Cuantificación de Estructura Metálica del Edificio Melisa I.  
 Asesoramiento Estructural Clinica Toa.  
 Diseño Estructural de Obra Civil Petrocomercial Campos: Cuyabeno, Sansahuari, Guanta Dureno, Lago Central, Lago Norte y Parahuacu, a cargo de la ESPE.  
 Diseño Estructural, Topografía y estudio de suelos de la obra civil de la estación de gas de Shushuqui, PETROINDUSTRIAL.  
 Puente de 85m sector Santa Clara Paztasa Diciembre 2010.  
 Puente de 52m sector Santa Clara Paztasa Diciembre 2010.

Proyecto Manta Boulevard 6 torres de 12 y 10m pisos, 70.000 m2.  
 Proyecto Calero, Casa Calero 14 Torres de 8 pisos, 50.000 m2.  
 Proyecto Paseo las Palmas, 3 Torres, 7 10 y 16 pisos, 30.000 m2.  
 Proyecto Tonsupa Una Torre 8 pisos, 12.000 m2.  
 Hospital Azogues, 2.500 m2.  
 Refinería del Pacífico, Galpones de Talleres de Mantenimiento, Lubricación y Oficinas. 5.000 m2.  
 Residencia Ingeniero José Baquero, 350 m2.  
 Proyecto, Plaza 10, 10 pisos 10.000 m2.  
 Proyecto, Tenis Boulevard, 30.000 m2.  
 Proyecto, Bernini Suits, 4.500 m2.  
 Ampliación Galpón SERPTEC Coca, 5000 m2.  
 Edificio de Complejo de Oficinas FLOPEC – Esmeraldas. 10000 m2.  
 Planta de Sosa Caustica – Repotencioación de Refinería de Esmeraldas  
 Conjunto habitacional San Isidro, 3500 m2.  
 Conjunto habitacional La Enramada, 3000 m2.  
 Residencia Salvador – Rosanía, 600 m2.  
 Residencia Carrera – Rosanía, 450 m2.  
 Residencia Cabrera – Rosanía, 550 m2.  
 Edificio, AMARU, 10 pisos, 12.000 m2.  
 Residencia Giovanni Serrano, 450 m2.  
 Unidad Educativa del Mileio, Pedernales, Conslutoría – BID.  
 Unidad Educativa del Mileio, La Siberia, Conslutoría – BID.

#### **ÁREA TOPOGRÁFICA: LEVANTAMIENTO – REPLANTEO - GEOREFERENCIACIÓN**

Más de 40 levantamientos topográficos pequeños: (Quito, Guayaquil, Latacunga, Loja, Tena, Coca, Santa Elena, Mindo).  
 Levantamiento Topográfico para el proyecto del puente sobre el río junto al Campus de la Escuela Politécnica del Ejército.  
 Levantamiento topográfico, Puentes Baeza, Laurel y Jatunquinahua, 70 y 80 m, Cantón Quijos, CONSULSISMICA.  
 Levantamiento topográfico del talud del Km 35+150 a 35+300 de la carretera Cuenca – Naranjal. Divisiones De Herederos.  
 Levantamiento Topográfico y replanteo del proyecto de saneamiento ambiental de la Quebrada Alpachaca en la Parroquia Tababela-Yaruqui para la EMAAP-Q (280 Héctarias – 6.60 Km de Quebrada).  
 Levantamiento Topográfico de la Urbanización Segunda Etapa de Ex-Alumnos Lasallanos (14 Hect.)  
 Levantamiento Topográfico de la Urbanización Tercera Etapa de Ex-Alumnos Lasallanos (4.5 Hect.)  
 Levantamientos Topográficos de las Propiedades del Físico MBA. Guillermo Hernández.  
 Levantamiento Topográfico Molinos La Unión de Cayambe 35 Hect.  
 Levantamiento de la implantación de la zona del estación de gas de Shushuqui, y línea de conducción 8 Km.  
 50 levantamientos topográficos de 1 a 5 hectáreas.

#### **ÁREA GEOTÉCNICA: ESTUDIOS DE SUELOS – CONSULTORÍA – DIRECCIÓN TÉCNICA**

Más de 100 estudios de suelos: (Quito, Guayaquil, Latacunga, Loja, Tena, Coca, Santa Elena, Mindo).  
 Ayudante de laboratorio de suelos en la Escuela Politécnica del Ejército (1.5 años).  
 Estudio de suelos residencia Cap. Espinoza.  
 Estudio de Suelos para determinación de asentamientos Sra. Isabel Romero.  
 Varios estudios de suelos.

Estudio de Suelos del proyecto de saneamiento ambiental de la Quebrada Alpachaca en la Parroquia Tababela - Yaruquí para la EMAAP-Q (280 Hectáreas – 6.60 Km de Quebrada).  
 Estudio de Suelos Edificio del Ing. Machuca sector Mirasierra Valle de los Chillos.  
 Estudio de Suelos Edificio Palacios – Acosta.  
 Estudio de Suelos Residencia Delgado – Gómez.  
 Estudio de Suelos Matriz Banco General Rumiñahui – Guayaquil.  
 Estudio de suelos Complejo Turístico San José de Monjas.  
 Estudio de suelos casa y edificios.  
 Estudio de suelos puente peatonal Baeza 150m.  
 Estudio de Suelos Club Los Chillos Lote 15 Conjunto Residencial.  
 Estudio de Suelos Cumbayá Residencia Días.  
 Estudio de Suelos Nayón Urbanización de Los Periodistas.  
 Estudio de Suelos Ampliación Fabrica Industrial Tecnividrio.  
 Estudio de Suelos Puente para Santuario Quebrada Llano Chico – Llano Grande.  
 Estudio de Suelos Ingeniero Gerardo Aguilar Locales y Vivienda Solanda.  
 Estudio de Suelos Residencia Señores Tecnividrio, Urbanización Constelaciones.  
 Estudio de Suelos para las luminarias de la casa de la Selección.  
 Estudio de Suelos Edificio FLOPEC – PLANMAN.

**ÁREA HIDROSANITARIA:  
DISEÑO – FISCALIZACIÓN – DIRECCIÓN TÉCNICA – CONSULTORÍA - CONSTRUCCIÓN**

Edificio Hamburg.  
Presupuesto y cantidades de obra del Terminal Terrestre de Quitumbe.  
Diseño Complejo Turístico San José de Monjas.  
Diseño Multifamiliar Sector Colibrí.  
Rediseño Sistema Hidrosanitario Agua Caliente – Agua Fría Hotel GALAXI.  
Alcantarillado Nueva Planta de Chova.  
Red de Agua Potable, Escuela Superior de Policía, PUSUQUÍ.

**ÁREA PROYECTOS:  
CONSTRUCCIÓN – FISCALIZACIÓN – GERENCIA DE PROYECTOS – ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS – MOVIMIENTO DE TIERRAS**

Varias construcciones de pequeña envergadura.  
Residencia de obra del Edificio Hamburg (Av. Eloy Alfaro).  
Residencia de obra de la restauración del Coro Bajo de la iglesia de Santo Domingo (Centro Histórico de Quito).  
Construcción de los bordillos y recuperación de aceras en el sector del Atahualpa.  
Fiscalización y generación del proyecto de Equipamiento de la Urbanización tercera Etapa de los Ex-Alumnos Lasallanos.  
Fiscalización de la construcción de la nueva matriz de Acero Comercial ubicado en la Av. La Prensa 6000m<sup>2</sup>.  
Dirección de obra Residencia Benítez – Tapia.  
Dirección de obra Residencia Rivera – Vásconez.  
Empedrado de 620 m en la población de El Chaupi, barrio Cochabamba.  
Dirección Técnica Residencia Cuba – Ballesteros.  
Complejo Turístico San José de Monjas.  
Construcción instalaciones de control Interquimec S.A.  
Construcción de la cimentación del Rack de tuberías.  
Fiscalización planta de formol Interquimec.  
Fiscalización planta de resinas Interquimec.  
Fiscalización Cámara de transformación Interquimec.

Construcción de adoquinado sector el Recreo urbanización de 2200 m<sup>2</sup> de adoquinado.  
Mejoramiento de Caminos Junta Parroquial Tumbaco 80Km.  
Construcción del nuevo Sistema Hidráulico Hotel Galaxi.  
Obra Civil Estación de Gas Shushuqui, "Empresa Best Supply Technology".  
Construcción de la Cubierta metálica para la Estación de Acopio de Lafabril.  
Construcción Muro de Gaviones Finca "Los Molles"  
Impermeabilización y control de humedad en la residencia y en la finca del Ing. Miguel Seelig.  
Construcción de la Agencia de la Cooperativa de la Policía en Ambato.  
Adecuación de las Salas de Tomografía del HCAM - SIEMENS.  
Adecuación Eléctrica Hospital Docente Calderón – SIEMENS.  
Más de 50 desbanques, movimientos de tierras, urbanizaciones.

**CAPACITACIÓN PROFESIONAL**

**CURSOS DE CAPACITACIÓN – SEMINARIOS – CURSOS VIRTUALES**

Windows 95, Office 8.0: Word 8.0, Excel 8.0, Power Point 8.0 con una duración de 100 horas; en la Escuela Politécnica del Ejército.  
AUTOCAD 12 con una duración de 40 horas; en la Escuela Politécnica del Ejército.  
Diseño de páginas Web, con una duración de 32 horas; en la Escuela Politécnica del Ejército.  
AUTOCAD 14 con una duración de 50 horas; en la Escuela Politécnica del Ejército.  
Topografía Automatizada, con una duración de 60 horas; en la Escuela Politécnica del Ejército.  
Por asistir y participar en la Conferencia "Liderazgo en el Tercer Milenio", dictada por el Licenciado Miguel Ángel Cornejo, con una duración de 3 horas; en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
Suficiencia en el Idioma Inglés, Aprobando los 8 respectivos niveles de estudio; en la Escuela Politécnica del Ejército.  
AUTOCAD 2000 Avanzado (3D), con una duración de 50 horas; en la Escuela Politécnica del Ejército.  
Por asistir y participar en la Conferencia "Liderazgo y Competitividad", dictada por el Licenciado Miguel Ángel Cornejo, con una duración de 3 horas; en la Escuela Politécnica del Ejército (No se emitió certificados de asistencia).  
TECNOLOGÍA DEL CONCRETO – MÓDULO 1: FUNDAMENTOS, con una duración de 16 horas; en la Cámara de la Construcción de Quito y la Universidad Central del Ecuador.  
TECNOLOGÍA DEL CONCRETO – MÓDULO 2: MANEJO Y COLOCACIÓN DEL HORMIGÓN EN OBRA, con una duración de 12 horas; en la Cámara de la Construcción de Quito y la Universidad Central del Ecuador.

TECNOLOGÍA DEL CONCRETO – MÓDULO 1: FUNDAMENTOS, con una duración de 16 horas; en la Cámara de la Construcción de Quito y la Universidad Central del Ecuador.  
 TECNOLOGÍA DEL CONCRETO – MÓDULO 2: MANEJO Y COLOCACIÓN DEL HORMIGÓN EN OBRA, con una duración de 12 horas; en la Cámara de la Construcción de Quito y la Universidad Central del Ecuador.  
 SAP 2000 BÁSICO, con una duración de 40 horas; en el Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha.  
 SEMINARIO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN, con una duración de 20 horas; en la Escuela Politécnica del Ejército.  
 SEMINARIO INTERNACIONAL DE ÚLTIMAS TECNOLOGÍAS EN HORMIGONES PARA CONSTRUCCIONES ESPECIALES Y PAVIMENTOS RÍGIDOS, con una duración de 20 horas; en la Escuela Politécnica del Ejército.  
 APLICACIÓN DEL CÓDIGO ECUATORIANO DE LA CONSTRUCCIÓN Y VULNERABILIDAD SÍSMICA DE ESMERALDAS, con una duración de 40 horas; en el Colegio de Ingenieros Civiles de Esmeraldas.  
 DISEÑO ESTRUCTURAL DE PAVIMENTOS, con una duración de 40 horas; en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.  
 XV CURSO INTERNACIONAL DE ESTRUCTURAS, con una duración de 40 horas; en la Escuela Politécnica del Ejército.  
 DISEÑO DE ESTRUCTURAS CON DIAFRAGMAS, con una duración de 40 horas; en el Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha.  
 DISEÑO DE CIMENTACIONES Y PILOTES, con una duración de 40 horas; en el Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha.  
 CURSO DE PROGRAMACIÓN CON VISUAL BASIC, con una duración de 32 horas; en la Escuela Politécnica Nacional, (El respectivo certificado se encuentra en elaboración).

SAP 2000 AVANZADO, con una duración de 40 horas; en el Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha.  
 Estudiante del Centro de Educación Continua CEC de la Politécnica Nacional, desde Enero de 2006 hasta la Fecha, Aprobando los Niveles Basic 2, Intermediate 1, Intermediate 2 , Advance 1, Advance 2.  
 Decimo Nivel de Francés en la Alianza Francesa de Quito.  
 Egresado del Posgrado "DIPLOMADO EN GESTIÓN DE NEGOCIOS", Escuela Politécnica del Ejército "Al momento realizando el trabajo final de graduación".  
 Planificación estratégica de la Escuela Politécnica Nacional.  
 Certificación CISCO "Emprendiendo un Negocio" USFQ.  
 Franciscación en Línea, Ministerio de Inmigración de Quebec.

## COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS

**ESPAÑOL:** Lengua Materna.  
**INGLES:** Nivel Intermedio.  
**FRANCES:** Nivel Avanzado.

## DISTINCIONES

**Mejor Alumno:** En los niveles: primero, segundo, tercero, cuarto, quinto, sexto y octavo niveles.  
**Mejor Alumno:** Facultad de Ingeniería Civil, quinto nivel.  
**Mejor Graduado:** Facultad de Ingeniería Civil (Medalla de Oro).  
**Placa Otorgada:** Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha por ser el mejor Egresado de la Facultad de Ingeniería Civil de la ESPE (Diciembre 2003).

## PUBLICACIONES

### ARTÍCULO TÉCNICO

Descripción numérica del Pushover con un modelo de plasticidad concentrada (Análisis Estructural No Lineal), Dr. Roberto Aguiar e Ing. Pablo Daniel Gómez Rosero.

## Anexo 9.- Supuestos Generales

INFLACIÓN ANUAL - PROYECTADA (FMI)						
		2018	2019	2020	2021	2022
Ecuador		1.80%	2.01%	1.98%	1.90%	1.61%

PIB - PROYECTADA (FMI)						
		2018	2019	2020	2021	2022
Ecuador		-1.10%	-0.40%	-0.50%	1.50%	1.50%

CRECIMIENTO DEL MERCADO NATURALLY HEALTHY BEVERAGES (USD mn) - PROYECTADO (EUROMONITOR)						
		2018	2019	2020	2021	2022
Brazil		4,642.90	4,941.60	5,236.40	5,536.10	
	Brazil %	7.05%	6.43%	5.97%	5.72%	5.72%
Mexico		1,342.70	1,397.80	1,453.10	1,517.70	
	Mexico %	4.45%	4.10%	3.96%	4.45%	4.45%
Argentina		1,229.70	1,259.30	1,284.60	1,303.20	
	Argentina %	3.08%	2.41%	2.01%	1.45%	1.45%
Chile		361.00	379.30	397.50	418.90	
	Chile %	5.40%	5.07%	4.80%	5.38%	5.38%
Colombia		210.80	231.10	243.00	256.50	
	Colombia %	7.55%	9.63%	5.15%	5.56%	5.56%
Peru		229.20	239.80	249.00	256.40	
	Peru %	5.23%	4.62%	3.84%	2.97%	2.97%
	<b>PROMEDIO</b>	<b>5.46%</b>	<b>5.38%</b>	<b>4.29%</b>	<b>4.25%</b>	<b>4.26%</b>

DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR ESTACIONALIDAD DE CONSUMO DE FRUTAS FRESCAS (MERCASA ESPAÑA)						
		2018	2019	2020	2021	2022
Enero		3.00%	8.88%	8.88%	8.88%	8.88%
Febrero		4.00%	7.43%	7.43%	7.43%	7.43%
Marzo		6.00%	8.24%	8.24%	8.24%	8.24%
Abril		7.00%	7.71%	7.71%	7.71%	7.71%
Mayo		10.00%	8.01%	8.01%	8.01%	8.01%
Junio		10.00%	8.82%	8.82%	8.82%	8.82%
Julio		10.00%	9.82%	9.82%	9.82%	9.82%
Agosto		10.00%	8.82%	8.82%	8.82%	8.82%
Septiembre		10.00%	8.85%	8.85%	8.85%	8.85%
Octubre		10.00%	8.62%	8.62%	8.62%	8.62%
Noviembre		10.00%	7.75%	7.75%	7.75%	7.75%
Diciembre		10.00%	7.05%	7.05%	7.05%	7.05%
	<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

PUNTOS DE VENTA ATENDIDOS						
		2018	2019	2020	2021	2022
Farmacias		37	39	41	43	45
Gimnasios		18	19	20	21	22
Supermercados		20	22	23	24	26
Tiendas		27	29	31	33	35
Estaciones de Servicio		5	6	7	8	9
	<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>115</b>	<b>122</b>	<b>129</b>	<b>137</b>

UNIDADES DIARIAS PROYECTADAS PARA CADA TIPO DE PUNTOS DE VENTA					
	2018	2019	2020	2021	2022
Farmacias	5	6	7	8	9
Gimnasios	6	7	8	9	10
Supermercados	9	10	11	12	13
Tiendas	4	5	6	7	8
Estaciones de Servicio	4	5	6	7	8

UNIDADES DIARIAS PROYECTADAS TOTALES POR CADA TIPO DE PUNTO DE VENTA					
	2018	2019	2020	2021	2022
Farmacias	185	234	287	344	405
Gimnasios	108	133	160	189	220
Supermercados	180	220	253	288	338
Tiendas	108	145	186	231	280
Estaciones de Servicio	20	30	42	56	72
<b>TOTAL</b>	<b>601</b>	<b>762</b>	<b>928</b>	<b>1,108</b>	<b>1,315</b>

UNIDADES MENSUALES PROYECTADAS TOTALES POR CADA TIPO DE PUNTO DE VENTA					
	2018	2019	2020	2021	2022
Farmacias	4,070	5,148	6,314	7,568	8,910
Gimnasios	2,376	2,926	3,520	4,158	4,840
Supermercados	3,960	4,840	5,566	6,336	7,436
Tiendas	2,376	3,190	4,092	5,082	6,160
Estaciones de Servicio	440	660	924	1,232	1,584
<b>TOTAL</b>	<b>13,222</b>	<b>16,764</b>	<b>20,416</b>	<b>24,376</b>	<b>28,930</b>

UNIDADES ANUALES PROYECTADAS TOTALES POR CADA TIPO DE PUNTO DE VENTA					
	2018	2019	2020	2021	2022
Farmacias	48,840	61,776	75,768	90,816	106,920
Gimnasios	28,512	35,112	42,240	49,896	58,080
Supermercados	47,520	58,080	66,792	76,032	89,232
Tiendas	28,512	38,280	49,104	60,984	73,920
Estaciones de Servicio	5,280	7,920	11,088	14,784	19,008
<b>TOTAL</b>	<b>158,664</b>	<b>201,168</b>	<b>244,992</b>	<b>292,512</b>	<b>347,160</b>

UNIDADES FABRICADAS					
	2018	2019	2020	2021	2022
Fabricadas para Venta	158,664	201,168	244,992	292,512	347,160
Inventario de Seguridad	6,611	8,382	10,208	12,188	14,465
<b>TOTAL</b>	<b>165,275</b>	<b>209,550</b>	<b>255,200</b>	<b>304,700</b>	<b>361,625</b>

COSTOS - PRECIO - MARGEN					
	2018	2019	2020	2021	2022
Costo Unitario	1.27	1.23	1.28	1.23	1.19
Precio Unitario	2.48	2.48	2.48	2.48	2.48
Margen Unitario	1.21	1.25	1.20	1.25	1.29
Costo Total	209,997.24	256,999.15	325,421.15	373,799.53	428,975.97
Precio Total	409,882.00	519,684.00	632,896.00	755,656.00	896,830.00
Margen Total	199,884.76	262,684.85	307,474.85	381,856.47	467,854.03
Costo Unitario Ponderado	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23
Precio Unitario Ponderado	2.48	2.48	2.48	2.48	2.48
Margen Total Ponderado	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
Materia Prima	156,184.88	198,024.75	241,164.00	287,941.50	341,735.63
Mano de Obra	100,914.07	110,593.19	136,897.99	139,499.05	141,744.99
Depreciación	8,049.33	8,049.33	9,496.22	7,162.89	7,162.89
Costo de Arriendo	19,200.00	19,585.92	19,973.72	20,353.22	20,680.91
<i>Subtotal: Costos de Producción</i>	<i>284,348.28</i>	<i>336,253.19</i>	<i>407,531.94</i>	<i>454,956.67</i>	<i>511,324.41</i>
	<i>328,678.94</i>	<i>381,636.70</i>	<i>452,526.52</i>	<i>503,319.91</i>	<i>560,581.63</i>

<b>KARDEX</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Unidades</i>					
Inventario Inicial	0	6,611	14,993	25,201	37,389
Fabricados	165,275	209,550	255,200	304,700	361,625
Disponibile para la Venta	165,275	216,161	270,193	329,901	399,014
Ventas	158,664	201,168	244,992	292,512	347,160
Inventario Final	6,611	14,993	25,201	37,389	51,854
Costo de Ventas	158,664	201,168	244,992	292,512	347,160
<i>Promedio Ponderado</i>					
Inventario Inicial	0.00	8,399.89	18,387.92	32,135.34	45,868.04
Fabricados	209,997.24	256,999.15	325,421.15	373,799.53	428,975.97
Disponibile para la Venta	209,997.24	265,107.10	344,539.64	404,715.59	473,328.50
Ventas	393,486.72	498,896.64	607,580.16	725,429.76	860,956.80
Inventario Final	8,399.89	18,679.86	31,404.76	47,087.32	63,027.08
Costo de Ventas	201,597.35	246,427.24	313,134.87	357,628.27	410,301.42

<b>INVERSIONES USD</b>						
	t <sub>0</sub>	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Garantía de Galpón</i>						
Garantía Arrendamiento	3,200.00	3,200.00				
<i>Subtotal: Garantía de Galpón</i>	<i>3,200.00</i>	<i>3,200.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
<i>Edificios</i>						
Adecuaciones	10,000.00	10,000.00				
Cuarto Frío	15,000.00	15,000.00		15,604.47		
<i>Subtotal: Edificios</i>	<i>25,000.00</i>	<i>25,000.00</i>	<i>0.00</i>	<i>15,604.47</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
<i>Maquinaria y Equipo</i>						
Triturador - Goodnature	3,460.00	3,460.00		3,599.43		
Cold Press - Goodnature	11,950.00	11,950.00		12,431.56		
Embotelladora - ASIMEC	5,050.00	5,050.00				
HPP	7,000.00	7,000.00				
Mesas	1,200.00	1,200.00		1,248.36		
Estaciones de Trabajo	2,000.00	2,000.00				
Computadoras	4,000.00	4,000.00		2,000.00		
<i>Subtotal: Maquinaria y Equipo</i>	<i>34,660.00</i>	<i>34,660.00</i>	<i>0.00</i>	<i>19,279.35</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
<i>Intangibles</i>						
Software	3,000.00	3,000.00				
Patentes, Reg. Sanitarios, Otros	7,000.00	7,000.00				
<i>Subtotal: Intangibles</i>	<i>10,000.00</i>	<i>10,000.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>	<i>0.00</i>
<i>Capital de trabajo</i>						
Capital Operativo (2 meses)	28,749.01	28,749.01	30,601.99	35,227.09	35,896.40	36,474.33
Otros (15% del capital operativo)	4,312.35	4,312.35	4,590.30	5,284.06	5,384.46	5,471.15
<i>Subtotal: Capital de Trabajo</i>	<i>33,061.36</i>	<i>33,061.36</i>	<i>35,192.29</i>	<i>40,511.15</i>	<i>41,280.86</i>	<i>41,945.48</i>
<b>Total Inversiones</b>	<b>105,921.36</b>	<b>105,921.36</b>	<b>35,192.29</b>	<b>75,394.97</b>	<b>41,280.86</b>	<b>41,945.48</b>



DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN USD					
	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Depreciación Edificios</i>					
Adecuaciones	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Cuarto Frío	750.00	750.00	1,530.22	1,530.22	1,530.22
<i>Subtotal: Depreciación Edificios</i>	<i>1,250.00</i>	<i>1,250.00</i>	<i>2,030.22</i>	<i>2,030.22</i>	<i>2,030.22</i>
<i>Depreciación Maquinaria y Equipo</i>					
Triturador - Goodnature	346.00	346.00	346.00	346.00	346.00
Cold Press - Goodnature	1,195.00	1,195.00	1,195.00	1,195.00	1,195.00
Embotelladora - ASIMEC	505.00	505.00	505.00	505.00	505.00
HPP	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Mesas	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Estaciones de Trabajo	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Computadoras	1,333.33	1,333.33	2,000.00	666.67	666.67
<i>Subtotal: Dep. Maquinaria y Equipo</i>	<i>4,399.33</i>	<i>4,399.33</i>	<i>5,066.00</i>	<i>3,732.67</i>	<i>3,732.67</i>
<i>Amortización Intangibles</i>					
Software	1,000.00	1,000.00	1,000.00		
Patentes, Reg. Sanitarios, Otros	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00
<i>Subtotal: Amortización Intangibles</i>	<i>2,400.00</i>	<i>2,400.00</i>	<i>2,400.00</i>	<i>1,400.00</i>	<i>1,400.00</i>
<b>Total Depreciación y Amortización</b>	<b>8,049.33</b>	<b>8,049.33</b>	<b>9,496.22</b>	<b>7,162.89</b>	<b>7,162.89</b>

COSTOS						
	t <sub>0</sub> (1 mes)	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Costos Fijos</i>						
<i>Costos Fijos Operativos</i>						
Servicios Básicos e Internet	500.00	6,000.00	6,120.60	6,241.79	6,360.38	6,462.78
Alquiler	1,600.00	19,200.00	19,585.92	19,973.72	20,353.22	20,680.91
Alícuota	200.00	2,400.00	2,448.24	2,496.72	2,544.15	2,585.11
Guardiania - Conjunto de Galpones	100.00	1,200.00	1,224.12	1,248.36	1,272.08	1,292.56
Salarios	8,409.51	100,914.07	110,593.19	136,897.99	139,499.05	141,744.99
Presupuesto i+D	400.00	4,800.00	4,896.48	4,993.43	5,088.31	5,170.23
Transporte de Productos	640.00	7,680.00	7,834.37	7,989.49	8,141.29	8,272.36
<i>Subtotal: Costos Operativos</i>		<i>142,194.07</i>	<i>152,702.92</i>	<i>179,841.49</i>	<i>183,258.48</i>	<i>186,208.94</i>
<i>Costos Fijos Marketing</i>						
Vallas publicitarias	1,000.00	12,000.00	12,241.20	12,483.58	12,720.76	12,925.57
Gigantografías x 18 Gyms	50.00	600.00	612.06	624.18	636.04	646.28
Puestos de degustación	375.00	4,500.00	4,590.45	4,681.34	4,770.29	4,847.09
Manejo de Redes Sociales	1,100.00	13,200.00	13,465.32	13,731.93	13,992.84	14,218.12
<i>Subtotal: Costos Marketing</i>		<i>30,300.00</i>	<i>30,909.03</i>	<i>31,521.03</i>	<i>32,119.93</i>	<i>32,637.06</i>
<i>Total Costos Fijos</i>		<i>172,494.07</i>	<i>183,611.95</i>	<i>211,362.52</i>	<i>215,378.41</i>	<i>218,846.00</i>
<i>Costos Variables (\$/Unidad)</i>						
Materia Prima	0.55	90,901.25	115,252.50	140,360.00	167,585.00	198,893.75
Suplementos	0.33	53,714.38	68,103.75	82,940.00	99,027.50	117,528.13
Botellas 350 ml	0.05	8,263.75	10,477.50	12,760.00	15,235.00	18,081.25
Etiquetado	0.02	3,305.50	4,191.00	5,104.00	6,094.00	7,232.50
<i>Total Costos Variables</i>		<i>156,184.88</i>	<i>198,024.75</i>	<i>241,164.00</i>	<i>287,941.50</i>	<i>341,735.63</i>
<b>Total Costos</b>		<b>328,678.94</b>	<b>381,636.70</b>	<b>452,526.52</b>	<b>503,319.91</b>	<b>560,581.63</b>

SALARIOS										
PERSONAL	Sueldo	Aporte IESS 11.15%	Decimo Tercero	Decimo Cuarto	Fondos de Reserva	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Salarios Producción</i>										
Ing. Producción	1,200.00	133.80	100.00	31.76	100.00	16,137.36	17,685.84	18,036.02	18,378.70	18,674.60
Ayudante 1	800.00	89.20	66.67	31.76	66.67	10,768.83	11,801.36	12,035.03	12,263.69	12,461.14
Ayudante 2	800.00	89.20	66.67	31.76	66.67	10,768.83	11,801.36	12,035.03	12,263.69	12,461.14
Ayudante 3	801.00	89.31	66.75	31.76	66.75			12,050.03	12,278.98	12,476.67
Ayudante 4	802.00	89.42	66.83	31.76	66.83			12,065.03	12,294.27	12,492.20
Ing. Investigación	1,200.00	133.80	100.00	31.76	100.00	16,137.36	17,685.84	18,036.02	18,378.70	18,674.60
<i>Subtotal: Salarios Producción</i>						<i>53,812.37</i>	<i>58,974.40</i>	<i>60,197.10</i>	<i>61,335.26</i>	<i>62,770.14</i>
<i>Salarios Administrativos</i>										
Compras	800.00	89.20	66.67	31.76	66.67	10,768.83	11,801.36	12,035.03	12,263.69	12,461.14
Secretaria	500.00	55.75	41.67	31.76	41.67	6,742.43	7,388.00	7,534.28	7,677.43	7,801.04
Gerente	1,800.00	200.70	150.00	31.76	150.00	24,190.16	26,512.56	27,037.51	27,551.22	27,994.80
Limpieza	400.00	44.60	33.33	31.76	33.33	5,400.29	5,916.88	6,034.03	6,148.68	6,247.67
<i>Subtotal: Salarios Administrativos</i>						<i>47,101.70</i>	<i>51,618.79</i>	<i>52,640.85</i>	<i>53,641.02</i>	<i>54,504.64</i>
<b>Total Salarios</b>						<b>100,914.07</b>	<b>110,593.19</b>	<b>112,837.95</b>	<b>114,976.28</b>	<b>117,274.78</b>

<b>PRESTAMOS</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
Total Inversiones	105,921.36	35,192.29	75,394.97	41,280.86	41,945.48
Monto del Prestamo	31,776.41	25,000.00	35,000.00	50,000.00	80,000.00
Tasa de Interes anual - CFN	8.15%	8.15%	8.15%	8.15%	8.15%
Tasa de Interes mensual - CFN	0.68%	0.68%	0.68%	0.68%	0.68%
Plazo de Prestamo	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
Cuota	997.96	785.14	1,099.20	1,570.28	2,512.45
Intereses	2,231.12	3,161.94	4,076.44	5,463.04	8,394.65

## Anexo 10.- Estructura de Capital Financiero

**ESTRUCTURA DE CAPITAL**

Fondos Propios E/(D+E)	70%
Endeudamiento D/(D+E)	30%

**CÁLCULO DE  $\beta$** 

$\beta$ Apalnacada Ecuador	$\beta_L =$	0.95
$\beta$ Desapalnacada US	$\beta_U =$	0.74
Tasa Tributaria Total de Ecuador	$t =$	32.50%
Índice deuda patrimonio	$D/E =$	42.86%

**CÁLCULO DE WACC**

Tasa Libre de Riesgo	$R_{fi} =$	1.52%
Premio al Riesgo País	$R_c =$	4.59%
$\beta$ Apalancada Industria de Bebidas	$\beta_L =$	0.95
Prima de Mercado	$(R_{mi} - R_{fi}) =$	14.11%
Retorno del Mercado	$R_{mi} =$	15.63%
Rendimiento de Capital	<b>CAPM</b> $K_e =$	19.57%
Rendimiento de la Deuda	$K_d =$	8.15%
Costo Promedio Ponderado de Capital	<b>WACC =</b>	15.35%

## Anexo 11.- Estados Financieros Proyectados

Estado de Resultados Escenario Pesimista:

<b>ESTADO DE RESULTADOS - GANANCIAS Y PÉRDIDAS - NATURAL HEALTHY</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ventas - Costo de Ventas:</b>					
Ingresos por Ventas	301,952.64	395,049.60	485,696.64	588,593.28	711,701.76
Otros Ingresos / Egresos	0.00	349.43	325.08	631.52	2,956.16
Costo de ventas	183,764.15	229,100.19	294,053.65	338,627.24	393,470.12
<i>Utilidad Bruta</i>	118,188.49	165,599.98	191,968.07	249,334.52	315,275.48
<b>Gastos Operativos:</b>					
Gasto Servicios Básicos e Internet	6,000.00	6,120.60	6,241.79	6,360.38	6,462.78
Gasto Alquiler	21,600.00	22,034.16	22,470.44	22,897.37	23,266.02
Gasto Alícuota	3,000.00	3,060.30	3,120.89	3,180.19	3,231.39
Gasto Guardianía - Conjunto de Galpones	1,800.00	1,836.18	1,872.54	1,908.11	1,938.84
Gasto Salarios Generales y Administrativos	47,101.70	51,618.79	52,640.85	53,641.02	54,504.64
Gasto Presupuesto i+D	4,800.00	4,896.48	4,993.43	5,088.31	5,170.23
Gasto Transporte de Productos	9,600.00	9,792.96	9,986.86	10,176.61	10,340.45
Gasto Vallas publicitarias	12,000.00	12,241.20	12,483.58	12,720.76	12,925.57
Gasto Gigantografías x 18 Gyms	600.00	612.06	624.18	636.04	646.28
Gasto Puestos de degustacion	4,500.00	4,590.45	4,681.34	4,770.29	4,847.09
Gasto Manejo de Redes Sociales	13,200.00	13,465.32	13,731.93	13,992.84	14,218.12
Gasto Depreciación	5,649.33	5,649.33	7,096.22	5,762.89	5,762.89
Gasto Amortización	2,400.00	2,400.00	2,400.00	1,400.00	1,400.00
<i>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</i>	14,062.55	27,282.14	49,624.02	106,799.70	170,561.17
<b>Gastos Financieros:</b>					
Gasto por Intereses	2,261.83	3,181.30	4,083.49	5,463.04	8,394.65
<i>Utilidad Antes de Impuestos</i>	16,324.38	24,100.84	45,540.53	101,336.67	162,166.52
<b>Impuestos:</b>					
Trabajadores Utilidades 15%	0.00	3,615.13	6,831.08	15,200.50	24,324.98
Impuesto a la Renta 22%	0.00	4,506.86	8,516.08	18,949.96	30,325.14
<i>Utilidad Neta</i>	16,324.38	15,978.86	30,193.37	67,186.21	107,516.40
<b>Pago de Dividendos</b>					
Dividendos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Utilidad Retenida</i>	16,324.38	15,978.86	30,193.37	67,186.21	107,516.40

## Balance General Escenario Pesimista:

<b>BALANCE GENERAL - NATURAL HEALTHY</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos Corrientes</b>					
Efectivo	19,081.69	12,953.93	50,714.16	126,104.25	224,255.13
Cuentas por Cobrar	50,325.44	65,841.60	80,949.44	98,098.88	118,616.96
Inventario	7,656.84	17,217.24	29,091.94	43,930.34	59,087.65
<i>Total Activos Corrientes</i>	<b>38,900.59</b>	<b>96,012.77</b>	<b>160,755.53</b>	<b>268,133.47</b>	<b>401,959.74</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Adecuaciones	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Cuarto Frio	15,000.00	15,000.00	30,604.47	30,604.47	30,604.47
Triturador - Goodnature	3,460.00	3,460.00	7,059.43	7,059.43	7,059.43
Cold Press - Goodnature	11,950.00	11,950.00	24,381.56	24,381.56	24,381.56
Embotelladora - ASIMEC	5,050.00	5,050.00	5,050.00	5,050.00	5,050.00
HPP	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Mesas	1,200.00	1,200.00	2,448.36	2,448.36	2,448.36
Estaciones de Trabajo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Computadoras	4,000.00	4,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Software	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Patentes, Reg. Sanitarios, Otros	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Menos: Depreciación / Amortización Acumulada	8,049.33	16,098.67	25,594.89	32,757.78	39,920.67
<i>Total Activos No Corrientes</i>	<b>61,610.67</b>	<b>53,561.33</b>	<b>78,948.93</b>	<b>71,786.04</b>	<b>64,623.15</b>
<b>Diferidos</b>					
Garantía Arrendamiento	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
<i>Total Diferidos</i>	<b>3,600.00</b>	<b>3,600.00</b>	<b>3,600.00</b>	<b>3,600.00</b>	<b>3,600.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>104,111.26</b>	<b>153,174.11</b>	<b>243,304.46</b>	<b>343,519.51</b>	<b>470,182.89</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>					
Cuentas por Pagar	22,934.77	30,005.94	36,891.02	44,706.52	54,057.21
Impuestos por Pagar	0.00	4,506.86	8,516.08	18,949.96	30,325.14
Utilidades por Pagar	0.00	3,615.13	6,831.08	15,200.50	24,324.98
Otros pasivos devengados					
<i>Total Pasivos Circulantes / Corrientes</i>	<b>22,934.77</b>	<b>38,127.92</b>	<b>52,238.18</b>	<b>78,856.98</b>	<b>108,707.33</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>					
Deuda Largo Plazo	22,335.31	28,954.60	33,285.71	47,293.34	73,504.89
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>45,270.08</b>	<b>67,082.52</b>	<b>85,523.89</b>	<b>126,150.32</b>	<b>182,212.21</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	75,165.55	86,437.11	127,932.71	120,335.12	83,420.21
Utilidades / Perdidas Acumulada	0.00	16,324.38	345.52	29,847.86	97,034.07
Utilidades / Perdidas del Ejercicio	16,324.38	15,978.86	30,193.37	67,186.21	107,516.40
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>58,841.18</b>	<b>86,091.59</b>	<b>157,780.57</b>	<b>217,369.19</b>	<b>287,970.68</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>104,111.26</b>	<b>153,174.11</b>	<b>243,304.46</b>	<b>343,519.51</b>	<b>470,182.89</b>

## Estado de Flujo de Efectivo Escenario Pesimista:

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Saldo Inicial</i>					
Saldo Inicial	0.00	19,081.69	12,953.93	50,714.16	126,104.25
<i>Flujo Efectivo Operativo</i>					
Cobro Clientes	251,627.20	379,533.44	470,588.80	571,443.84	691,183.68
Pago Proveedores	114,673.85	172,964.46	214,461.04	260,423.63	314,992.56
Pago Impuestos	0.00	0.00	4,506.86	8,516.08	18,949.96
Pago Utilidades	0.00	0.00	3,615.13	6,831.08	15,200.50
Pago Servicios Básicos e Internet	6,000.00	6,120.60	6,241.79	6,360.38	6,462.78
Pago Alquiler	21,600.00	22,034.16	22,470.44	22,897.37	23,266.02
Pago Alícuota	3,000.00	3,060.30	3,120.89	3,180.19	3,231.39
Pago Guardianía - Conjunto de Galpones	1,800.00	1,836.18	1,872.54	1,908.11	1,938.84
Pago Salarios	100,914.07	110,593.19	136,897.99	139,499.05	141,744.99
Pago Presupuesto i+D	4,800.00	4,896.48	4,993.43	5,088.31	5,170.23
Pago Transporte de Productos	9,600.00	9,792.96	9,986.86	10,176.61	10,340.45
Pago Marketing	30,300.00	30,909.03	31,521.03	32,119.93	32,637.06
<i>FEO</i>	<b>41,060.72</b>	<b>17,326.08</b>	<b>30,900.81</b>	<b>74,443.09</b>	<b>117,248.90</b>
<i>Flujo Efectivo de Inversión</i>					
Venta de Activos Fijos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de Inversión Inicial	73,260.00	0.00	34,883.82	0.00	0.00
<i>FEI</i>	<b>73,260.00</b>	<b>0.00</b>	<b>34,883.82</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<i>Flujo Efectivo de Financiamiento</i>					
Desembolso de los Prestamos	32,213.81	25,000.00	35,000.00	50,000.00	80,000.00
Desembolso de Accionistas	75,165.55	11,271.56	41,495.60	7,597.59	36,914.91
Pago de Intereses	2,261.83	3,181.30	4,083.49	5,463.04	8,394.65
Pago de Operación Bancaria	9,878.50	18,380.71	30,668.88	35,992.37	53,788.46
<i>FEF</i>	<b>95,239.03</b>	<b>14,709.54</b>	<b>41,743.23</b>	<b>947.00</b>	<b>-19,098.02</b>
<i>Variación Neta de Efectivo</i>					
Variación Neta de Efectivo	19,081.69	32,035.62	37,760.22	75,390.10	98,150.88
<i>Saldo Final</i>					
Saldo Final	19,081.69	12,953.93	50,714.16	126,104.25	224,255.13

## Estado de Resultados Escenario Esperado:

<b>ESTADO DE RESULTADOS - GANANCIAS Y PÉRDIDAS - NATURAL HEALTHY</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ventas - Costo de Ventas:</b>					
Ingresos por Ventas	393,486.72	498,896.64	607,580.16	725,429.76	860,956.80
Otros Ingresos / Egresos	0.00	291.94	438.64	488.71	2,734.79
Costo de ventas	201,597.35	246,427.24	313,134.87	357,628.27	410,301.42
<i>Utilidad Bruta</i>	191,889.37	252,177.46	294,883.92	367,312.78	447,920.58
<b>Gastos Operativos:</b>					
Gasto Servicios Básicos e Internet	6,000.00	6,120.60	6,241.79	6,360.38	6,462.78
Gasto Alquiler	19,200.00	19,585.92	19,973.72	20,353.22	20,680.91
Gasto Alícuota	2,400.00	2,448.24	2,496.72	2,544.15	2,585.11
Gasto Guardianía - Conjunto de Galpones	1,200.00	1,224.12	1,248.36	1,272.08	1,292.56
Gasto Salarios Generales y Administrativos	47,101.70	51,618.79	52,640.85	53,641.02	54,504.64
Gasto Presupuesto i+D	4,800.00	4,896.48	4,993.43	5,088.31	5,170.23
Gasto Transporte de Productos	7,680.00	7,834.37	7,989.49	8,141.29	8,272.36
Gasto Vallas publicitarias	12,000.00	12,241.20	12,483.58	12,720.76	12,925.57
Gasto Gigantografías x 18 Gyms	600.00	612.06	624.18	636.04	646.28
Gasto Puestos de degustación	4,500.00	4,590.45	4,681.34	4,770.29	4,847.09
Gasto Manejo de Redes Sociales	13,200.00	13,465.32	13,731.93	13,992.84	14,218.12
Gasto Depreciación	5,649.33	5,649.33	7,096.22	5,762.89	5,762.89
Gasto Amortización	2,400.00	2,400.00	2,400.00	1,400.00	1,400.00
<i>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</i>	65,158.33	119,490.58	158,282.32	230,629.52	309,152.04
<b>Gastos Financieros:</b>					
Gasto por Intereses	2,231.12	3,161.94	4,076.44	5,463.04	8,394.65
<i>Utilidad Antes de Impuestos</i>	62,927.21	116,328.64	154,205.89	225,166.48	300,757.39
<b>Impuestos:</b>					
Trabajadores Utilidades 15%	9,439.08	17,449.30	23,130.88	33,774.97	45,113.61
Impuesto a la Renta 22%	11,767.39	21,753.46	28,836.50	42,106.13	56,241.63
<i>Utilidad Neta</i>	41,720.74	77,125.89	102,238.50	149,285.38	199,402.15
<b>Pago de Dividendos</b>					
Dividendos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Utilidad Retenida</i>	41,720.74	77,125.89	102,238.50	149,285.38	199,402.15

## Balance General Escenario Esperado:

<b>BALANCE GENERAL - NATURAL HEALTHY</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos Corrientes</b>					
Efectivo	46,343.34	145,596.93	256,447.39	414,569.96	605,204.26
Cuentas por Cobrar	65,581.12	83,149.44	101,263.36	120,904.96	143,492.80
Inventario	8,399.89	18,679.86	31,404.76	47,087.32	63,027.08
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>120,324.35</b>	<b>247,426.22</b>	<b>389,115.51</b>	<b>582,562.24</b>	<b>811,724.13</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Adecuaciones	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Cuarto Frio	15,000.00	15,000.00	30,604.47	30,604.47	30,604.47
Triturador - Goodnature	3,460.00	3,460.00	7,059.43	7,059.43	7,059.43
Cold Press - Goodnature	11,950.00	11,950.00	24,381.56	24,381.56	24,381.56
Embotelladora - ASIMEC	5,050.00	5,050.00	5,050.00	5,050.00	5,050.00
HPP	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Mesas	1,200.00	1,200.00	2,448.36	2,448.36	2,448.36
Estaciones de Trabajo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Computadoras	4,000.00	4,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Software	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Patentes, Reg. Sanitarios, Otros	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Menos: Depreciación / Amortización Acumulada	8,049.33	16,098.67	25,594.89	32,757.78	39,920.67
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>61,610.67</b>	<b>53,561.33</b>	<b>78,948.93</b>	<b>71,786.04</b>	<b>64,623.15</b>
<b>Diferidos</b>					
Garantía Arrendamiento	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00
<b>Total Diferidos</b>	<b>3,200.00</b>	<b>3,200.00</b>	<b>3,200.00</b>	<b>3,200.00</b>	<b>3,200.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>185,135.02</b>	<b>304,187.55</b>	<b>471,264.44</b>	<b>657,548.28</b>	<b>879,547.28</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>					
Cuentas por Pagar	26,030.81	33,004.13	40,194.00	47,990.25	56,955.94
Impuestos por Pagar	11,767.39	21,753.46	28,836.50	42,106.13	56,241.63
Utilidades por Pagar	9,439.08	17,449.30	23,130.88	33,774.97	45,113.61
Otros pasivos devengados					
<b>Total Pasivos Circulantes / Corrientes</b>	<b>47,237.28</b>	<b>72,206.88</b>	<b>92,161.38</b>	<b>123,871.35</b>	<b>158,311.18</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>					
Deuda Largo Plazo	22,032.04	28,796.81	33,285.71	47,293.34	73,504.89
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>69,269.32</b>	<b>101,003.68</b>	<b>125,447.10</b>	<b>171,164.70</b>	<b>231,816.06</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	74,144.95	84,337.24	124,732.21	116,013.07	77,958.56
Utilidades / Perdidas Acumulada	0.00	41,720.74	118,846.63	221,085.13	370,370.51
Utilidades / Perdidas del Ejercicio	41,720.74	77,125.89	102,238.50	149,285.38	199,402.15
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>115,865.70</b>	<b>203,183.87</b>	<b>345,817.34</b>	<b>486,383.58</b>	<b>647,731.22</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>185,135.02</b>	<b>304,187.55</b>	<b>471,264.44</b>	<b>657,548.28</b>	<b>879,547.28</b>



## Estado de Flujo de Efectivo Escenario Esperado:

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Saldo Inicial</i>					
Saldo Inicial	0.00	46,343.34	145,596.93	256,447.39	414,569.96
<i>Flujo Efectivo Operativo</i>					
Cobro Clientes	327,905.60	481,328.32	589,466.24	705,788.16	838,368.96
Pago Proveedores	130,154.06	191,051.44	233,974.13	280,145.25	332,769.94
Pago Impuestos	0.00	11,767.39	21,753.46	28,836.50	42,106.13
Pago Utilidades	0.00	9,439.08	17,449.30	23,130.88	33,774.97
Pago Servicios Básicos e Internet	6,000.00	6,120.60	6,241.79	6,360.38	6,462.78
Pago Alquiler	19,200.00	19,585.92	19,973.72	20,353.22	20,680.91
Pago Alícuota	2,400.00	2,448.24	2,496.72	2,544.15	2,585.11
Pago Guardianía - Conjunto de Galpones	1,200.00	1,224.12	1,248.36	1,272.08	1,292.56
Pago Salarios	100,914.07	110,593.19	136,897.99	139,499.05	141,744.99
Pago Presupuesto i+D	4,800.00	4,896.48	4,993.43	5,088.31	5,170.23
Pago Transporte de Productos	7,680.00	7,834.37	7,989.49	8,141.29	8,272.36
Pago Marketing	30,300.00	30,909.03	31,521.03	32,119.93	32,637.06
<i>FEO</i>	25,257.47	85,458.46	104,926.84	158,297.12	210,871.92
<i>Flujo Efectivo de Inversión</i>					
Venta de Activos Fijos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de Inversión Inicial	72,860.00	0.00	34,883.82	0.00	0.00
<i>FEI</i>	72,860.00	0.00	34,883.82	0.00	0.00
<i>Flujo Efectivo de Financiamiento</i>					
Desembolso de los Prestamos	31,776.41	25,000.00	35,000.00	50,000.00	80,000.00
Desembolso de Accionistas	74,144.95	10,192.29	40,394.97	8,719.14	38,054.52
Pago de Intereses	2,231.12	3,161.94	4,076.44	5,463.04	8,394.65
Pago de Operación Bancaria	9,744.37	18,235.23	30,511.09	35,992.37	53,788.46
<i>FEF</i>	93,945.87	13,795.12	40,807.44	-174.54	-20,237.62
<i>Variación Neta de Efectivo</i>					
Variación Neta de Efectivo	46,343.34	99,253.58	110,850.46	158,122.57	190,634.29
<i>Saldo Final</i>					
Saldo Final	46,343.34	145,596.93	256,447.39	414,569.96	605,204.26

## Estado de Resultados Escenario Optimista:

<b>ESTADO DE RESULTADOS - GANANCIAS Y PÉRDIDAS - NATURAL HEALTHY</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Ventas - Costo de Ventas:</b>					
Ingresos por Ventas	603,240.00	738,540.00	874,500.00	1,021,020.00	1,186,020.00
Otros Ingresos / Egresos	0.00	225.68	659.69	201.36	2,450.70
Costo de ventas	253,142.03	303,062.10	373,855.23	422,357.66	478,517.44
<i>Utilidad Bruta</i>	350,097.97	435,252.22	501,304.46	598,460.98	705,051.86
<b>Gastos Operativos:</b>					
Gasto Servicios Básicos e Internet	6,000.00	6,120.60	6,241.79	6,360.38	6,462.78
Gasto Alquiler	16,800.00	17,137.68	17,477.01	17,809.07	18,095.80
Gasto Alícuota	2,160.00	2,203.42	2,247.04	2,289.74	2,326.60
Gasto Guardianía - Conjunto de Galpones	1,200.00	1,224.12	1,248.36	1,272.08	1,292.56
Gasto Salarios Generales y Administrativos	47,101.70	51,618.79	52,640.85	53,641.02	54,504.64
Gasto Presupuesto i+D	4,800.00	4,896.48	4,993.43	5,088.31	5,170.23
Gasto Transporte de Productos	5,760.00	5,875.78	5,992.12	6,105.97	6,204.27
Gasto Vallas publicitarias	12,000.00	12,241.20	12,483.58	12,720.76	12,925.57
Gasto Gigantografías x 18 Gyms	600.00	612.06	624.18	636.04	646.28
Gasto Puestos de degustacion	4,500.00	4,590.45	4,681.34	4,770.29	4,847.09
Gasto Manejo de Redes Sociales	13,200.00	13,465.32	13,731.93	13,992.84	14,218.12
Gasto Depreciación	5,649.33	5,649.33	7,096.22	5,762.89	5,762.89
Gasto Amortización	2,400.00	2,400.00	2,400.00	1,400.00	1,400.00
<i>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos</i>	227,926.93	307,216.99	369,446.62	466,611.61	571,195.03
<b>Gastos Financieros:</b>					
Gasto por Intereses	2,204.29	3,145.02	4,070.27	5,463.04	8,394.65
<i>Utilidad Antes de Impuestos</i>	225,722.65	304,071.97	365,376.34	461,148.57	562,800.38
<b>Impuestos:</b>					
Trabajadores Utilidades 15%	33,858.40	45,610.80	54,806.45	69,172.29	84,420.06
Impuesto a la Renta 22%	42,210.14	56,861.46	68,325.38	86,234.78	105,243.67
<i>Utilidad Neta</i>	149,654.12	201,599.72	242,244.52	305,741.50	373,136.65
<b>Pago de Dividendos</b>					
Dividendos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<i>Utilidad Retenida</i>	149,654.12	201,599.72	242,244.52	305,741.50	373,136.65

## Balance General Escenario Optimista:

<b>BALANCE GENERAL - NATURAL HEALTHY</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos Corrientes</b>					
Efectivo	180,224.14	405,128.05	656,666.14	971,755.00	1,336,686.19
Cuentas por Cobrar	100,540.00	123,090.00	145,750.00	170,170.00	197,670.00
Inventario	10,547.58	23,184.58	38,499.30	57,028.20	75,936.52
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>291,311.72</b>	<b>551,402.62</b>	<b>840,915.44</b>	<b>1,198,953.20</b>	<b>1,610,292.72</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
Adecuaciones	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Cuarto Frio	15,000.00	15,000.00	30,604.47	30,604.47	30,604.47
Triturador - Goodnature	3,460.00	3,460.00	7,059.43	7,059.43	7,059.43
Cold Press - Goodnature	11,950.00	11,950.00	24,381.56	24,381.56	24,381.56
Embotelladora - ASIMEC	5,050.00	5,050.00	5,050.00	5,050.00	5,050.00
HPP	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Mesas	1,200.00	1,200.00	2,448.36	2,448.36	2,448.36
Estaciones de Trabajo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Computadoras	4,000.00	4,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Software	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Patentes, Reg. Sanitarios, Otros	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00	7,000.00
Menos: Depreciación / Amortización Acumulada	8,049.33	16,098.67	25,594.89	32,757.78	39,920.67
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>61,610.67</b>	<b>53,561.33</b>	<b>78,948.93</b>	<b>71,786.04</b>	<b>64,623.15</b>
<b>Diferidos</b>					
Garantía Arrendamiento	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00	2,800.00
<b>Total Diferidos</b>	<b>2,800.00</b>	<b>2,800.00</b>	<b>2,800.00</b>	<b>2,800.00</b>	<b>2,800.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>355,722.39</b>	<b>607,763.96</b>	<b>922,664.37</b>	<b>1,273,539.23</b>	<b>1,677,715.87</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>					
Cuentas por Pagar	34,979.54	42,825.06	50,708.85	59,204.98	68,772.69
Impuestos por Pagar	42,210.14	56,861.46	68,325.38	86,234.78	105,243.67
Utilidades por Pagar	33,858.40	45,610.80	54,806.45	69,172.29	84,420.06
Otros pasivos devengados					
<b>Total Pasivos Circulantes / Corrientes</b>	<b>111,048.07</b>	<b>145,297.32</b>	<b>173,840.68</b>	<b>214,612.05</b>	<b>258,436.42</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>					
Deuda Largo Plazo	21,767.04	28,658.93	33,285.71	47,293.34	73,504.89
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>132,815.12</b>	<b>173,956.25</b>	<b>207,126.40</b>	<b>261,905.39</b>	<b>331,941.30</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	73,253.15	82,553.88	122,039.63	112,393.99	73,398.06
Utilidades / Perdidas Acumulada	0.00	149,654.12	351,253.83	593,498.35	899,239.85
Utilidades / Perdidas del Ejercicio	149,654.12	201,599.72	242,244.52	305,741.50	373,136.65
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>222,907.27</b>	<b>433,807.71</b>	<b>715,537.97</b>	<b>1,011,633.84</b>	<b>1,345,774.57</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>355,722.39</b>	<b>607,763.96</b>	<b>922,664.37</b>	<b>1,273,539.23</b>	<b>1,677,715.87</b>

## Estado de Flujo de Efectivo Escenario Optimista:

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Saldo Inicial</i>					
Saldo Inicial	0.00	180,224.14	405,128.05	656,666.14	971,755.00
<i>Flujo Efectivo Operativo</i>					
Cobro Clientes	502,700.00	715,990.00	851,840.00	996,600.00	1,158,520.00
Pago Proveedores	174,897.71	249,104.85	296,369.33	346,733.75	403,068.42
Pago Impuestos	0.00	42,210.14	56,861.46	68,325.38	86,234.78
Pago Utilidades	0.00	33,858.40	45,610.80	54,806.45	69,172.29
Pago Servicios Básicos e Internet	6,000.00	6,120.60	6,241.79	6,360.38	6,462.78
Pago Alquiler	16,800.00	17,137.68	17,477.01	17,809.07	18,095.80
Pago Alícuota	2,160.00	2,203.42	2,247.04	2,289.74	2,326.60
Pago Guardianía - Conjunto de Galpones	1,200.00	1,224.12	1,248.36	1,272.08	1,292.56
Pago Salarios	100,914.07	110,593.19	136,897.99	139,499.05	141,744.99
Pago Presupuesto i+D	4,800.00	4,896.48	4,993.43	5,088.31	5,170.23
Pago Transporte de Productos	5,760.00	5,875.78	5,992.12	6,105.97	6,204.27
Pago Marketing	30,300.00	30,909.03	31,521.03	32,119.93	32,637.06
<i>FEO</i>	<u>159,868.23</u>	<u>211,856.32</u>	<u>246,379.65</u>	<u>316,189.90</u>	<u>386,110.23</u>
<i>Flujo Efectivo de Inversión</i>					
Venta de Activos Fijos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de Inversión Inicial	72,460.00	0.00	34,883.82	0.00	0.00
<i>FEI</i>	<u>72,460.00</u>	<u>0.00</u>	<u>34,883.82</u>	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
<i>Flujo Efectivo de Financiamiento</i>					
Desembolso de los Prestamos	31,394.21	25,000.00	35,000.00	50,000.00	80,000.00
Desembolso de Accionistas	73,253.15	9,300.72	39,485.75	9,645.63	38,995.93
Pago de Intereses	2,204.29	3,145.02	4,070.27	5,463.04	8,394.65
Pago de Operación Bancaria	9,627.16	18,108.11	30,373.22	35,992.37	53,788.46
<i>FEF</i>	<u>92,815.91</u>	<u>13,047.59</u>	<u>40,042.26</u>	<u>-1,101.04</u>	<u>-21,179.04</u>
<i>Variación Neta de Efectivo</i>					
Variación Neta de Efectivo	180,224.14	224,903.91	251,538.09	315,088.86	364,931.19
<i>Saldo Final</i>					
Saldo Final	180,224.14	405,128.05	656,666.14	971,755.00	1,336,686.19

## Anexo 12.- Punto de Equilibrio

### Punto de Equilibrio Escenario Pesimista

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Contable</i>					
En Cantidad de Unidades	126,079	140,442	154,924	165,112	174,526
En Ingresos USD	292,504.37	325,824.61	359,422.80	383,058.91	404,901.27
<i>Financiero</i>					
En Cantidad de Unidades	133,685	148,411	162,586	173,126	182,863
En Ingresos USD	310,148.44	344,312.40	377,199.73	401,651.61	424,242.75

### Punto de Equilibrio Escenario Esperado

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Contable</i>					
En Cantidad de Unidades	135,759	149,712	165,754	175,564	184,486
En Ingresos USD	336,681.63	371,286.03	411,068.84	435,399.12	457,526.00
<i>Financiero</i>					
En Cantidad de Unidades	144,095	158,349	174,060	184,198	193,415
En Ingresos USD	357,355.83	392,704.63	431,668.98	456,811.70	479,670.24

### Punto de Equilibrio Escenario Optimista

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Contable</i>					
En Cantidad de Unidades	160,075	174,315	193,783	203,068	211,494
En Ingresos USD	400,188.56	435,788.52	484,457.67	507,670.36	528,735.51
<i>Financiero</i>					
En Cantidad de Unidades	170,050	184,509	203,598	213,161	221,840
En Ingresos USD	425,126.14	461,271.34	508,994.27	532,903.20	554,598.95

## Anexo 13.- El TIR y El VPN

### TIR y VPN Escenario Pesimista

VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO						
	t <sub>0</sub>	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Flujos</i>	-107,379.36	-16,324.38	15,978.86	30,193.37	67,186.21	107,516.40
Tasa de Descuento		15.35%				
<b>VPN</b>		<b>750.54</b>				
<b>TIR</b>		<b>16%</b>				

### TIR Y VPN Escenario Esperado

VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO						
	t <sub>0</sub>	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Flujos</i>	-105,921.36	41,720.74	77,125.89	102,238.50	149,285.38	199,402.15
Tasa de Descuento		15.35%				
<b>VPN</b>		<b>236,796.86</b>				
<b>TIR</b>		<b>69%</b>				

### TIR y VPN Escenario Optimista

VALOR PRESENTE NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO						
	t <sub>0</sub>	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Flujos</i>	-104,647.36	149,654.12	201,599.72	242,244.52	305,741.50	373,136.65
Tasa de Descuento		15.35%				
<b>VPN</b>		<b>689,864.97</b>				
<b>TIR</b>		<b>169%</b>				

## Anexo 14.- Análisis de Sensibilidad

<b>ANÁLISIS SE SENSIBILIDAD</b>			
<b>Variación en Porcentaje de Ventas</b>			
<b>% VENTAS</b>	<b>VPN</b>	<b>Δ VAN</b>	<b>% Δ VAN</b>
80%	\$86,943	-\$149,854	-63.28%
85%	\$128,100	-\$108,696	-45.90%
90%	\$161,934	-\$74,863	-31.61%
95%	\$211,576	-\$25,221	-10.65%
100%	\$236,797	\$0	0.00%
105%	\$274,134	\$37,337	15.77%
110%	\$317,576	\$80,779	34.11%
115%	\$358,075	\$121,279	51.22%
120%	\$404,739	\$167,943	70.92%
	<b>PROMEDIO:</b>		<b>2.29%</b>

<b>Variación en Porcentaje de Precio</b>			
<b>% PRECIO</b>	<b>VPN</b>	<b>Δ VAN</b>	<b>% Δ VAN</b>
80%	-\$25,494	-\$262,291	-110.77%
85%	\$43,534	-\$193,263	-81.62%
90%	\$107,955	-\$128,842	-54.41%
95%	\$172,376	-\$64,421	-27.21%
100%	\$236,797	\$0	0.00%
105%	\$301,218	\$64,421	27.21%
110%	\$365,639	\$128,842	54.41%
115%	\$430,060	\$193,263	81.62%
120%	\$494,481	\$257,684	108.82%
	<b>PROMEDIO:</b>		<b>-0.22%</b>

## Anexo 15.- Crecimiento de Bebidas Naturales en Latinoamérica

<b>CRECIMIENTO DEL MERCADO NATURALLY HEALTHY BEVERAGES (USD mn) - PROYECTADO (EUROMONITOR)</b>								
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Brazil		4,042.50	4,337.00	4,642.90	4,941.60	5,236.40	5,536.10	
Brazil %			7.29%	7.05%	6.43%	5.97%	5.72%	5.72%
Mexico		1,218.50	1,285.50	1,342.70	1,397.80	1,453.10	1,517.70	
Mexico %			5.50%	4.45%	4.10%	3.96%	4.45%	4.45%
Argentina		1,158.10	1,193.00	1,229.70	1,259.30	1,284.60	1,303.20	
Argentina %			3.01%	3.08%	2.41%	2.01%	1.45%	1.45%
Chile		327.00	342.50	361.00	379.30	397.50	418.90	
Chile %			4.74%	5.40%	5.07%	4.80%	5.38%	5.38%
Colombia		185.10	196.00	210.80	231.10	243.00	256.50	
Colombia %			5.89%	7.55%	9.63%	5.15%	5.56%	5.56%
Peru		206.70	217.80	229.20	239.80	249.00	256.40	
Peru %			5.37%	5.23%	4.62%	3.84%	2.97%	2.97%
<b>PROMEDIO</b>			<b>5.30%</b>	<b>5.46%</b>	<b>5.38%</b>	<b>4.29%</b>	<b>4.25%</b>	<b>4.26%</b>