



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDA
FUNCIONAL A BASE DE LA PLANTA DE TILO EN LA CIUDAD
DE QUITO**

Denisse Alejandra Ayala Rosales

Katherine Andrea Echeverría Jurado

Directora

Mgs. Martha Macías Sánchez

**Diciembre 2013
Quito - Ecuador**

Yo, Denisse Alejandra Ayala Rosales y yo, Katherine Andrea Echeverría Jurado, declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la biografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en Internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Denisse Alejandra Ayala Rosales



Katherine Andrea Echeverría Jurado

Yo, Martha Macías Sánchez certifico que conozco a las autoras del presente trabajo, siendo ellas las responsables exclusivas tanto de originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Directora del Trabajo de Grado
MGS. Martha Macías Sánchez

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento principal a mi Padre Celestial, El Dios de los Cielos quien nunca me ha abandonado, quien nos ha proveído siempre con lo mejor, y en toda circunstancia siempre ha estado a mi lado. Gracias Padre por todo porque lo que viene de Ti es bueno, agradable y perfecto. (Rom. 12:2).

A mi papi Germán quien ha sido un padre ejemplo de lucha, fortaleza y emprendimiento, quien siempre ha estado pendiente de sus hijas y se ha esforzado por siempre darnos todas las herramientas para crecer y ser unas grandes mujeres de valor. Te amo mucho papito lindo siempre estás presente en mi corazón y en mis oraciones.

A mi mami Paty quien siempre me ha acompañado en mi largo caminar, (que ahora no parece tan largo) cada paso instruyéndonos con sabiduría los principios del Dios Padre amado, siendo también ejemplo para mi ñaña y para mi, de lucha y dedicación quien siempre nos ha respaldado y en cada momento ha estado ahí para darnos aliento y mucho amor.

A mi ñaña linda Karol quien siempre me ha acompañado con su dulzura, con su amor y ternura. Mi compañera y amiga de toda la vida por la que lucho para dar un buen ejemplo y a la que siempre querré sin importar las circunstancias..

Agradezco a mis profesores que han sido formadores ejemplares, especialmente a Martita Macías por quien tengo gran estima, admiración y respeto, quien me ha instruido durante la mayor parte de la carrera y de quien he aprendido muchísimo, Dios le bendiga mucho Martita.

Y agradezco a mi gran amiga Kath con quien hemos compartido experiencias inolvidables, risas, llantos, festejos, viajes etc. Gracias Kath porque sé que puedo contar contigo siempre. Dios te puso en mi camino y eres mucho más que una amiga para mi, te deseo lo mejor del mundo que conquistes todo lo que te propongas eres una gran persona. Dios te bendiga mucho a ti y tu familia. Hemos hecho un gran equipo. Danke Schön!!

Les amo mucho a todos, lo logré y les agradezco siempre por todo su apoyo.

Denisse Ayala.

Agradecimientos

A Dios por haberme brindado la oportunidad de alcanzar este logro; a mis padres por todo el esfuerzo que han realizado para que hoy me encuentre en el lugar que estoy, a mi hermano por la confianza que ha puesto en mí, a mis maestros por todo el conocimiento que me han aportado, y un profundo reconocimiento y gratitud a Diana, Sarah y Marcus Klemp, quienes aportaron con la idea que se ha hecho realidad en el presente trabajo.

Dedicatoria

A Dios, ya que sin Él no hubiera alcanzado este logro y a mis padres y a mi hermano por el apoyo incondicional que me han brindado durante el desarrollo del presente trabajo, poniendo toda su confianza en mí para cumplir uno de mis objetivos más importantes.

Katherine Echeverría Jurado

RESUMEN

El concepto de alimentos funcionales presenta una nueva tendencia en la industria de alimentos y bebidas, en el que se pretende elaborar más productos no sólo por sus características alimenticias sino con la función específica de mejorar la salud y prevenir enfermedades.

Teniendo conocimiento de los recursos naturales abundantes en el Ecuador, se ha aprovechado este concepto para elaborar una bebida funcional utilizando como materia prima la planta de tilo, cuyos árboles tienen constante crecimiento en los suelos de la sierra ecuatoriana.

Se ha propuesto para el lanzamiento de la bebida funcional un plan de comercialización y producción que empezó con un análisis de entornos que ha determinado la situación del mercado, la industria y las ventajas que el producto puede alcanzar en relación a la competencia.

A través de una investigación de mercados se ha determinado la percepción de la bebida y la aceptación en función a sus características funcionales. Una vez determinado el segmento de mercado específico al que se dirigirá el producto, se ha realizado un plan estratégico de comercialización y para su ejecución se ha definido la gestión empresarial, en la que se describen la misión, visión, estructura y cultura organizacional.

Al haber determinado el Distrito Metropolitano de Quito como el mercado inicial para la comercialización de la bebida, se ha realizado un estudio técnico en el cual se ha evaluado la capacidad de producción así como el requerimiento de la materia prima, insumos y equipos de producción.; a través de una micro localización se ha establecido la planta de producción en el Valle de los Chillos, sector la Armenia, ya que gracias a sus vías de acceso facilita el contacto con proveedores y cadenas de distribución.

Finalmente se ha realizado un plan financiero el cual ha determinado la inversión y rentabilidad del proyecto y tras hacer una evaluación de indicadores como VAN y TIR han dado como resultado la viabilidad para la ejecución del proyecto.

ABSTRACT

The concept of functional foods presents a new trend in the food and beverage industry, which aims to develop more products not only for their nutritional properties but with the specific function to improve health and prevent disease.

Due to the abundant natural resources in Ecuador it has been taken the advantage to develop the concept of a functional beverage using as raw material tilo plant, whose trees are growing in the soil of the Ecuadorian highlands.

For the launch of the functional beverage it's been proposed a marketing plan and production that began with an analysis of environments that has given the situation of the market, industry and the advantages that the product can achieve in relation to the competitors

Throughout a development of a market research it has been determined the perception and acceptance of the beverage according to its functional characteristics.

After defining the specific market segment to which the product would be launched, it has been elaborated a strategic plan which is a compendium of marketing strategies and to execute the project it has been defined the business management , which describes the mission, vision, structure and organizational culture.

Having determined the Metropolitan District of Quito as the initial market for the functional beverage, there has been made a technical study which evaluated the production capacity and the requirement of raw materials, production supplies and equipment; through a micro site it has been established the production plant in the Valley of the Chillos, Armenia neighborhood, and due to its access roads, it facilitates contact with suppliers and distribution chains.

Concluding with the investigation there has been made a financial plan which determined the investment and profitability of the project and after making an assessment of indicators such as NPV and IRR have resulted in the viability of the project.

Tabla de contenido

CAPITULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 Tema de investigación	15
1.2 Planteamiento, Formulación y Sistematización del problema	15
1.2.1 Planteamiento del problema.	15
1.2.2 Formulación del problema.....	15
1.2.3 Sistematización del problema.....	15
1.3 Objetivos de la investigación	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificación de la investigación	17
1.4.1 Justificación Económica	17
1.4.2 Justificación Social	17
1.4.3 Justificación Teórica.....	18
1.4.4 Justificación Metodológica.....	18
1.4.5 Justificación Práctica	18
1.5 Marco de Referencia	19
1.5.1 Marco Teórico	19
1.5.2 Marco Conceptual.....	20
1.5.3 Marco Referencial	37
1.6 Hipótesis del Trabajo	40
1.7 Metodología de la investigación.	40
1.7.1 Método Teórico	40
1.7.2 Investigación Cualitativa	40
1.7.3 Tipos de Estudio	41
1.7.4 Tipos de fuentes.....	42
CAPÍTULO II- ANÁLISIS SITUACIONAL	43
2.1 Análisis situacional oferta y demanda	43

2.1.1	Oferta	43
2.1.2	Demanda.....	43
2.2	Factores del Macro-entorno	45
2.2.1	Ámbito Natural	45
2.2.2	Ámbito político-legal.....	46
2.2.3	Ámbito económico	52
2.2.4	Ámbito socio-cultural	60
2.2.5	Ámbito tecnológico	61
2.3	Factores del Micro-entorno.....	61
2.3.1	Proveedores de la Economía Popular y Solidaria.....	61
2.3.2	Competencia.....	62
2.3.3	Distribución	65
2.3.4	Sustitutos	65
2.3.5	Clientes	66
2.4	Análisis ponderado Oportunidades-Amenazas de la Industria	66
2.5	Análisis Fortalezas- Debilidades del producto	68
2.6	Conclusión del Análisis Situacional	70
CAPÍTULO III- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		71
3.1	Diseño de la investigación de mercados para consumidores	71
3.1.1	Situación	71
3.1.2	Objetivo general de la investigación	71
3.1.3	Objetivos específicos de la investigación.....	71
3.1.4	Alcance	72
3.1.5	Fuentes de investigación.....	72
3.1.6	Herramientas.....	73
3.1.7	Limitantes	73
3.2	FOCUS GROUP	74
3.2.1	Antecedentes.....	74
3.2.2	Objetivo del Focus Group	74
3.2.3	Descripción de la sesión.	74

3.2.4	Conclusiones del Focus Group	75
3.2.5	Informe	79
3.3	Conclusión de la investigación de mercado.....	79
CAPÍTULO IV- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO		80
4.1	Segmentación.....	80
4.2	Segmento de mercado	80
4.3	Segmento meta.....	80
4.4	Bases para la segmentación.	81
4.5	Mercados a segmentar	81
4.6	Variables de segmentación del mercado de consumidores finales	81
4.6.1	Por ventajas buscadas	81
4.6.2	Por características socio- demográficas.....	82
4.6.3	Vals: Por estilos de vida	82
4.7	Opciones básicas de posicionamiento.....	82
4.8	Conclusión de la segmentación del mercado	83
CAPÍTULO V- PROPUESTA ESTRATÉGICA		84
5.1	Objetivo General.....	84
5.1.1	Objetivos y Estrategias de Gestión Empresarial	84
5.1.2	Objetivos y Estrategias Mercadológicas	95
5.2	Conclusión de la Propuesta Estratégica	105
CAPÍTULO VI- ANÁLISIS TÉCNICO		106
6.1	Localización del proyecto	106
6.1.1	Macro localización	107
6.1.2	Micro localización	108
6.2	Cadena de Valor.....	109
6.3	Diagrama de Procesos.....	110
6.3.1	Diagrama de Flujo	112
6.3.2	Descripción del Diagrama de Flujo.....	112

6.4	Buenas Prácticas de Manufactura	114
6.5	Análisis de Riesgos del Producto de Producción.....	115
6.6	Requerimiento de insumos, materia prima y servicios	116
6.7	Requerimiento de maquinaria, equipo y activo	116
6.8	Material de Empaque	118
6.9	Distribución	118
6.10	Conclusión del Análisis Técnico.....	119
CAPÍTULO VII- PLAN FINANCIERO		120
7.1	Objetivos Financieros	120
7.1.1	Objetivo General.....	120
7.1.2	Objetivos Específicos	120
7.2	Determinación de presupuesto de Inversión	121
7.3	Conformación del capital inicial	122
7.4	Justificación del Presupuesto de Inversión	123
7.4.1	Capital de Trabajo	123
7.4.2	Activos Fijos.....	124
7.4.3	Legalización de la empresa.....	127
7.5	Presupuesto de Egresos.....	127
7.6	Presupuesto de Ingresos	129
7.7	Flujos de Caja proyectado.....	130
7.7.1	Flujo de Caja sin financiamiento	130
7.7.2	Flujo de Caja con financiamiento.....	131
7.8	Evaluación Financiera.....	132
7.8.1	Determinación de la tasa de descuento	132
7.9	Determinación del VAN y TIR.....	133
7.10	Período de Recuperación de la Inversión	135
7.11	Punto de Equilibrio.....	136
7.12	Análisis de Sensibilidad	138
7.13	Conclusión del Plan Financiero.....	144

CAPÍTULO VIII- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	146
8.1 Conclusiones.....	146
8.2 Recomendaciones	147
BIBLIOGRAFÍA	149
Libros.....	149
ANEXOS.....	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Gasto mensual por ciudades, bebidas no alcohólicas	44
Tabla N°2: Inflación promedio mensual	55
Tabla N°3: Índice promedio de tasa de interés activa	57
Tabla N°4: Índice promedio de tasa de interés pasiva.	58
Tabla N°5: Promedio riesgo país último trimestre.	59
Tabla N°6: 500 Mayores empresas Ecuador, Industrias- Segmento Bebidas	62
Tabla N° 7: OA Ponderado	67
Tabla N° 8: Análisis FD	69
Tabla N° 9 Consumo bebidas embotelladas Focus Group	75
Tabla N° 10 Frecuencia de consumo bebidas embotelladas Focus Group	76
Tabla N° 11 Lugar de preferencia para adquirir bebidas embotelladas	77
Tabla N° 12 Percepción Producto B (Holunda) en relación al Producto A	78
Tabla N°13 Equipos para la producción de Holunda	117
Tabla N°14: Activos operacionales	117
Tabla N°15 Presupuesto de Inversión	121
Tabla N°16 Presupuesto de Costos de Operación	123
Tabla N°17 Inversión en Equipos de Producción	125
Tabla N°18 Inversión en Vehículos	125
Tabla N°19 Inversión en Mobiliarios y Equipos de Oficina	126
Tabla N° 20 Depreciación Activos Fijos	126
Tabla N°21 Proyección de Egresos	127
Tabla N° 22 Fijación de Precios	129

Tabla N° 223 Proyección de Ventas	129
Tabla N° 24 Flujo de Caja proyectado sin Financiamiento	130
Tabla N° 25 Flujo de Caja proyectado con Financiamiento	131
Tabla N° 26 Análisis VAN y TIR sin Financiamiento	134
Tabla N° 27 Análisis VAN y TIR con Financiamiento	134
Tabla N°28 Flujo Acumulado de Efectivo sin Financiamiento	135
Tabla N°29 Flujo Acumulado de Efectivo con Financiamiento	136
Tabla N°30 Incremento porcentual escenario optimista	139
Tabla N°31 Tasa de Descuento ajustada al riesgo escenario optimista	139
Tabla N°32 Flujo de Caja proyectado con financiamiento escenario opt.	140
Tabla N°33 Indicadores Financieros escenario opt. con financiamiento	140
Tabla N°34 Flujo de Caja proyectado sin financiamiento escenario opt.	140
Tabla N°35 Indicadores financieros escenario opt. sin financiamiento	141
Tabla N°36 Porcentaje Incremento escenario pesimista	142
Tabla N°37 Tasa de Descuento ajustada al riesgo pesimista	142
Tabla N°38 Flujo de Caja proyectado con Financiamiento escenario pesimista	142
Tabla N°39 Indicadores Financieros escenario pesimista con financiamiento	141
Tabla N°40 Flujo de Caja proyectado sin Financiamiento escenario pesimista	142
Tabla N°41 Indicadores Financieros escenario pesimista sin financiamiento	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1 Cinco fuerzas de Michael Porter	21
Gráfico N°2 Cadena de valor según Michael Porter	32
Gráfico N°3 Ciclo de Vida del Producto	33
Gráfico N°4: Inflación últimos dos años	54
Gráfico N°5: Tasa de Interés Activa dos últimos años	56
Gráfico N°6: Tasa de interés pasiva últimos dos años	58
Gráfico N°7: Riesgo país último mes	93
Gráfico N°8: Canales de distribución	66
Gráfico N°9 Consumo bebidas embotelladas Focus Group	75
Gráfico N°10 Frecuencia de consumo bebidas embotelladas Focus Group	76
Gráfico N°11 Lugar de preferencia para adquirir bebidas embotelladas	77
Gráfico N° 12 Organigrama Empresarial	90
Gráfico N° 13 Identidad de la marca	103
Gráfico N° 14 Pirámide de Responsabilidad Social	104
Gráfico N°15: Macro localización del proyecto	107
Gráfico N° 16: Micro localización del proyecto	108
Gráfico N° 17: Cadena de Valor	109
Gráfico N°18: Diagrama de Flujos del proceso de producción	112
Gráfico N° 19: Empaque de la bebida Holunda	118
Gráfico N° 20 Proceso de distribución y comercialización del producto	118
Gráfico N° 21 Presupuesto de Inversión	122
Gráfico N°22 Capital Inicial	122
Gráfico N° 23 Fijación de Precios	128
Gráfico N° 24 Resumen porcentual de sensibilidad de supuestos	144

CAPITULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación

“Plan de producción y comercialización de bebida funcional a base de la planta de tilo en la ciudad de Quito”.

1.2 Planteamiento, Formulación y Sistematización del problema

1.2.1 Planteamiento del problema.

Las variaciones climáticas que se suman a la contaminación que existe en la ciudad de Quito son una de las principales causas de enfermedades bronquiales y gripales que se da en la población que habita esta ciudad.

La gripe por su parte es una enfermedad contagiosa común que suele aparecer en forma de epidemia y afecta a muchas personas de una determinada comunidad durante un corto tiempo.

Estas enfermedades suelen ser de una duración limitada, normalmente de una a dos semanas. Sin embargo, en raras ocasiones pueden tornarse más graves, originando tuberculosis, neumonía, bronquitis, entre otras que pueden generar un problema de ausentismo en el lugar de trabajo de las personas afectadas, así como la marginación por temor al actual virus AH1N1.

El tratamiento de las enfermedades mencionadas requieren fármacos y visitas a médicos especializados que demandan un alto costo monetario, ya que en la actualidad está prohibida libre venta de antigripales no medicados la gente busca alternativas para cuidar su salud y prevenir enfermedades.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuáles serían las mejores estrategias para la comercialización de la bebida funcional en la ciudad de Quito?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de la industria de bebidas en Ecuador?

- ¿Cuál sería la demanda proyectada para la comercialización de los productos?
- ¿Cuál es la aceptación del producto en el segmento de mercado dirigido?
- ¿Cuál sería la mejor mezcla de marketing para la comercialización del producto?
- ¿Qué estrategias serían utilizadas para la introducción del producto en el mercado de consumo de Quito?
- ¿Cuál es el segmento óptimo para la comercialización del producto?
- ¿Cuál será la mejor ubicación para establecer la producción y comercialización del producto?
- ¿Cuál será el mejor modelo de gestión de la empresa?
- ¿Cuál es la rentabilidad que arrojará el proyecto?
- ¿Es viable la comercialización de este producto en el mercado de consumo de Quito?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Plantear un plan de comercialización de bebidas funcionales en la ciudad de Quito con el apoyo de miembros de la economía popular y solidaria.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Hacer un análisis externo e interno para conocer la situación real del entorno y el alcance en el cual será comercializado el producto elaborado.
- Realizar un estudio de mercado que determine la oportunidad del negocio.
- Obtener un estimado de la demanda del mercado objetivo que proporcione la pauta de las estrategias de comercialización del producto.
- Realizar un plan comercial en base al mercado objetivo para desarrollar el Marketing Mix.

- Elaborar un plan estratégico manifiesto que defina el negocio, con sus cualidades organizacionales y que facilite la consecución de los objetivos para con el producto.
- Elaborar un plan de operaciones que defina la estructura y funcionamiento de la organización desde sus inicios.
- Desarrollar un plan financiero que incluya una proyección de ventas, rentabilidad y de cómo resultado la inversión necesaria y el tiempo de recuperación de la misma.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación Económica

La elaboración de productos a base la planta del tilo representa una gran oportunidad de negocio en el país ya que se cuenta con abundante materia prima en la sierra ecuatoriana. La importancia en este proyecto radica en el valor agregado que se está considerando para la presentación final del producto en beneficio del consumidor. Los costos de producción son relativamente bajos y su tecnología queda reducida a procesos más bien domésticos, en su inicio, la misma que ira sofisticándose conforme el mercado se amplíe.

La inversión inicial no exige grandes capitales, y por otro lado el retorno de la misma puede ser altamente rentable, aun cuando el producto sea ofertado con una magnifica presentación. Dentro de la inversión se considera el costo de promoción, que en términos relativos puede ser significativa.

En la actualidad no existe ningún estudio conocido acerca de la elaboración de productos con la planta de tilo en Ecuador, es por esto que se plantea un plan de comercialización que de apertura al lanzamiento de un producto que genere valor a un recurso que puede ser considerado un desecho.

1.4.2 Justificación Social

La realización del presente proyecto va a incidir en la generación de fuentes de empleo al ofertar trabajo para productores que hoy comercializan, en cantidades mínimas. La materia prima requerida para la elaboración de la bebida, siendo éstos del ámbito de la economía popular y solidaria, comprendiendo dentro de los proveedores, gente que va a recopilar la materia prima de varias unidades productivas.

En cuanto al producto final, es una bebida funcional que se pondrá a disposición a un precio relativamente bajo si comparamos con la serie de bebidas que hoy se consume en la alimentación de la sociedad, y en términos de productos medicinales que usualmente requieren un alto costo monetario al tratar enfermedades.

La bebida a ser comercializada no contará únicamente con las tradicionales características nutricionales sino también tendrá el propósito de cumplir una función importante para mejorar la salud y reducir el riesgo de contracción de enfermedades de la sociedad quiteña.

1.4.3 Justificación Teórica

En la elaboración de este análisis de factibilidad se aplicarán diferentes conceptos teóricos que nos permitan formar una perspectiva acerca los aspectos más destacados para esta investigación que enfoca un modelo de negocios para un producto nuevo en el mercado de consumo entre estos incluiremos planeamientos estratégico, operacional, comercial y financiero.

1.4.4 Justificación Metodológica

De acuerdo al enfoque las metodologías que se utilizarán en la investigación se efectuará siguiendo el orden de acuerdo al marco de planes de desarrollo programados para la producción y comercialización de la bebida funcional, en los cuales se utilizarán diferentes metodologías de investigación que aportaran con información fundamental para el desarrollo del presente proyecto.

Se utilizará una investigación de carácter cualitativo que nos permitirá un análisis e interpretación de datos de manera objetiva con una técnica exploratoria dirigida a definir el problema planteado generando una hipótesis que define el estudio de factibilidad para la aceptación del producto, generando conceptos que nos ayude a determinar las características que se exige en el mercado y conocer las reacciones del consumidor potencial ante la bebida funcional.

Al haber planteado la metodología de investigación se puede proseguir con el plan comercial enfocado en su aceptación en el mercado y el desarrollo del producto determinando sus dificultades y facilidades, haciendo posible el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.4.5 Justificación Práctica

La elaboración de productos en base a la planta de tilo representa una gran oportunidad en el país, ya que la materia prima se puede obtener fácilmente en nuestro entorno

natural. La propuesta de la elaboración de estos nace sobre una idea basada en productos existentes en otros países en los cuales se ha posicionado y se comercializa en un mercado de consumo masivo en el que es parte de la canasta familiar.

El uso del Tilo el cual es materia prima, ha sido utilizado en forma artesanal conocido durante generaciones por sus propiedades medicinales y curativas. A partir de este uso no se ha conocido alguna otra forma de realizarlo, comercializarlo o mucho menos industrializarlo haciéndolo poco conocido en el mercado de consumo masivo.

En base a nuestra experiencia los productos elaborados a partir de la planta de Tilo tienen gran sabor, su presentación es llamativa y sus propiedades son conservadas lo que es de gran aceptación en mercados extranjeros. De esta manera se propone una bebida funcional podrá ser consideradas como una innovación para el mercado y puede representar una gran oportunidad para la industria nacional.

1.5 Marco de Referencia

1.5.1 Marco Teórico

Las teorías que se van a emplear en el desarrollo de este plan de producción y comercialización:

- a) Para el análisis del mercado: Teoría de la oferta y la demanda, teoría de investigación de mercados, teoría sobre segmentación, modelo de las cinco fuerzas de Porter, teoría de investigación de mercados.
- b) Para el análisis del cliente: Modelo de comportamiento del consumidor.
- c) Para el análisis estratégico: Teoría de planeación estratégica.
- d) Para el análisis mercadológico: Teoría de comercialización, teoría de la cadena de valor, teoría de ciclo de vida del producto.
- e) Para el análisis operativo: Teoría operacional de una empresa.
- f) Para la evaluación financiera: Teoría de planificación financiera que incluye métodos que analizan los flujos de efectivo como la tasa interna de retorno y el valor actual neto.

1.5.2 Marco Conceptual

Una vez mencionadas las teorías en el marco teórico, a continuación se detallan conceptualmente y relacionándolas a la aplicación del proyecto.

- **Teoría de la Oferta y la Demanda**

“La ley de la oferta y la demanda refleja la relación entre la demanda que existe de un bien en el mercado y la cantidad del mismo que es ofrecido en base al precio que se establezca. Se tiene que considerar que el mercado es libre de competencia, existen negociaciones entre los oferentes y los demandantes y se permite el libre tráfico de mercancías.”¹.

Esta teoría explica que siendo que la oferta es la cantidad de bienes y servicios que existen en el mercado y la demanda es la cantidad de productos y servicios que los consumidores quieran adquirir de dentro de su economía, existe una relación entre éstas dos variables que determinan básicamente que si existe una gran cantidad de un artículo el precio tenderá a reducirse, al mismo tiempo, es necesario comprender la interacción, si la demanda es alta de cierto artículo, el precio también podría ser alto.

En general, si hay una oferta baja y alta demanda, el precio será más alto. Por el contrario, cuanto mayor sea la oferta y baja de la demanda, menor será el precio.

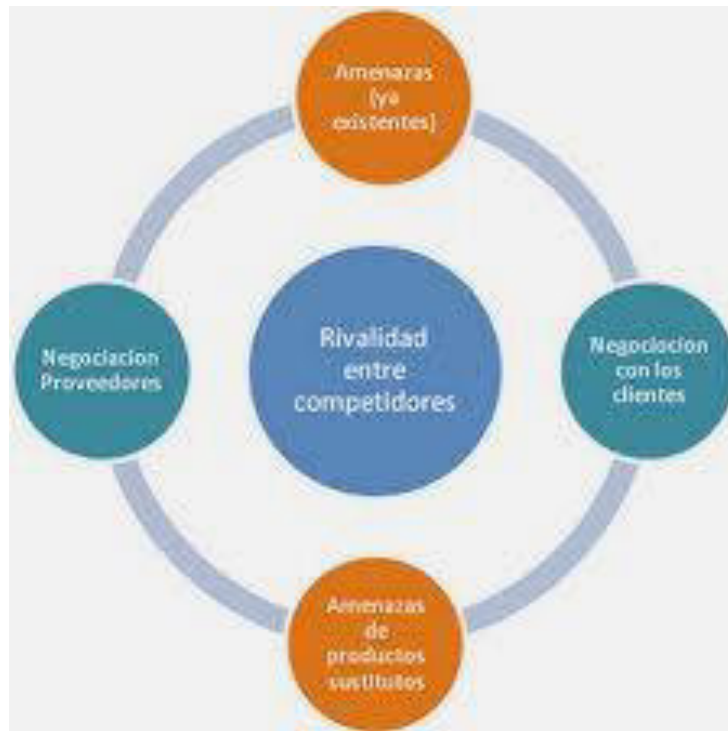
- **Teoría de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.²

¹ PARKIN Michael. (2006). “MICROECONOMÍA, Versión para Latinoamérica” Edt. Pearson 7ª edición. pp. 61-66

² PORTER Michael E. (2009). “On Competition, Updated and Expanded Edition” Ed. 11ª. Edit Harvard Business School. Pp 31.

Gráfico N°1 Cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

a) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también ocasionará un aumento en los costos, ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.

- Capacidad de integrarse hacia adelante en la industria. Ejemplo: Fabricantes que amenazan sus propios distribuidores minoristas.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventajas diferenciales (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).

b) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Tendencia del comprador a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

c) Amenaza de nuevos entrantes

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, por lo tanto la participación de empresas en esa industria será mucho más dividida. Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economía de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas del costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de pre distribución.
- Expectativas sobre el mercado.

d) Amenaza de productos sustitutos

Existen mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.

- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

e) Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad Industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.

Michael Porter presenta este enfoque que demuestra las principales variables que determinan los niveles de competencia entre las empresas. Las variables independientes trabajan juntas explicando la competencia y la rivalidad empresarial, éstas se definen como las “cinco fuerzas”. Se pueden poner esquemáticamente estas variables con el fin de llegar a una decisión acertada acerca de la producción y comercialización de nuevos productos en el cual se plantearán diferentes enfoques de marketing tratando de entender el mercado como una compleja mezcla de factores reales y tangibles describiendo a la competencia con datos cualitativos, siendo un modelo integral que determine la posición de la empresa en su sector de la industria.

- **Teoría de Investigación de Mercados**

“La investigación de Mercados es un proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia. Este proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos sirven a la dirección de una empresa para la toma adecuada de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado.

Se puede definir también como la obtención, el registro y el análisis de datos relativos a los ambientes, mercados y operaciones de mercadotecnia con objeto de proporcionar a la Gerencia de Mercadotecnia una información útil para la toma de decisiones.

La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida”³.

Se podría decir que la Investigación de Mercados es una tendencia contemporánea que las empresas desarrollan con la finalidad de ofrecer productos y servicios diferenciados que generen valor para el consumidor y obtengan una ventaja delante de la competencia. Ésta investigación tan popular tiene como objetivo fundamental proporcionar información útil para la identificación del consumidor, proporcionando una adecuada planeación, organización, control de los recursos y elementos de la empresa, de manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, se podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Esto ayuda a que la introducción de un producto nuevo sea exitoso, se produzca un buen posicionamiento de la empresa y finalmente mantener clientes satisfechos.

- **Teoría de Segmentación**

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente con características homogéneas.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Es un proceso de agregación agrupando en un segmento de mercado potenciales consumidores con necesidades semejantes.

La teoría de la segmentación del mercado es un conjunto de enfoques teóricos que han ido surgiendo desde finales de los años sesenta con el fin de explicar fenómenos como

³ KOTLER Philip. (2009). “Dirección de Marketing”.Ed. 12ª Edit. Pearson Prentice Hall .

la presencia de desigualdades salariales, la discriminación, la pobreza, el desempleo, entre otros. La idea central de estos enfoques es que el mercado de trabajo esté formado por varios segmentos, con mecanismos de determinación salarial y de asignación diferentes entre sí y entre los que hay barreras a la movilidad.

El propósito de la segmentación es alcanzar a cada subconjunto con actividades de marketing para lograr una ventaja competitiva. Para desarrollar la segmentación, los segmentos o subconjuntos deben tener características identificables, medibles, accesibles y manejables teniendo relación a la creación y diseño de planes efectivamente adecuados para el segmento.⁴

Las variables generalmente conocidas para la segmentación son:

- Geográficas
- Demográficas
- Socioeconómicas
- Psicográficas
- Conductuales
- Socioculturales

La segmentación de mercado proporciona la información adecuada para poder dividir el universo de los consumidores y convertir los esfuerzos de las compañías en objetivos alcanzables transformando las características homogéneas de un grupo determinado en segmentos realmente potenciales para la empresa mostrando congruencia con el concepto de marketing al orientar el producto, precio, promoción y plaza como puntos de distribución o comercialización hacia el verdadero target de consumidores esto optimiza recursos, genera valor y rentabilidad para la organización.

- **Modelos de comportamiento del consumidor**

El estudio del comportamiento del consumidor se basa en el análisis y exanimación de las personas con el objetivo de comprender y adquirir información y conocimientos acerca de ellos.

⁴ FINE, B., Labour Market Theory. A Constructive Reassessment, Londres, Routledge

“... se define como las actividades que las personas efectúan al obtener, consumir y disponer de productos y servicios. Dicho de manera simple, el comportamiento del consumidor tradicionalmente se ha pensado como el estudio sobre por qué compra la gente, con la premisa de que es más fácil desarrollar estrategias para influir sobre los consumidores una vez que el mercadólogo conoce las razones que los impulsan a adquirir ciertos productos o marcas ”⁵

Es decir, la razón para que se lleve a cabo este estudio es la de permitir a los directivos de marketing y científicos de una organización, prever cuál sería la reacción de los consumidores a los mensajes promocionales, y conocer el motivo de su decisión de compras.

- **Teorías de planeación estratégica**

El concepto de planeamiento estratégico data de mediados del siglo XX y se lo considera como una herramienta del área administrativa de la alta dirección de las empresas. Su resultado se refleja en el Plan Estratégico, cuya principal función es guiar las riendas que tomará la empresa hacia el alcance de sus objetivos.

El concepto de planeamiento estratégico ha sido definido por varios autores. George A. Steiner propone una planeación estratégica en un enfoque sistémico en el que se debe estructurar a la organización desde sus inicios para que definidas sus funciones y sus propósitos respectivos se cumpla la razón de la existencia de esta.

“El planeamiento estratégico es el conjunto de aspiraciones fundamentales del orden socioeconómico que una empresa y organización en su carácter de entidad total desea satisfacer en forma permanente o semipermanente a través de su existencia por tal motivo, los propósitos básicos son aquellas finalidades de que por su índole suprema define la razón de la existencia, de la organización, así como su naturaleza y carácter esencial”⁶.

Steiner define claramente que plantear una estrategia que determine la función de la empresa es la base para el funcionamiento exitoso de toda organización. Mientras que la autora Sheilla Corral quien propone una guía estrategia en la planeación de la empresa considerando todos los factores que pueden influir en ésta, así cada estrategia planteada sea la elección que involucre todos los procesos que conllevan alternativas de impacto en los entornos de la organización.

“... a process of relating an organization to its changing market opportunities, a key concern being the pressures, constraints, opportunities and threats within the industry/sector in which it competes or operates. It is a mode of communication from within the organization to its constituencies,

⁵ "Labor market segmentation: to what paradigm does it belong?", American Economic Review, vol. 73, núm. 2, (2011), pp. 249–253..

⁶ STEINER, George A. (2003), “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Lo que todo director debe saber”.Ed. 23. Edit. CECSA, pp3-14.

and vice versa. It is future oriented, It is change oriented .Strategic planning involves choice, considering alternatives among objectives and goals, and among strategies for achieving them. Finally, it can be seen as both a political group process and an organizational learning process”⁷

Podemos decir que este tipo de planeamiento es la herramienta de organización más importante en la que la administración juega un papel fundamental en el momento de generar estrategias para cada área de la empresa. Estas estrategias desde sus inicios son aquellas que definen la visión y la misión, se analiza la situación externa e interna de la empresa u organización, se establecen los objetivos generales, y finalmente se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

• Teoría de Comercialización

La comercialización es el conjunto de actividades realizadas por la empresa para lograr que el bien o servicio que ofrece esté al alcance de los consumidores. Un plan de comercialización, es conocido también como un plan de marketing siendo éste un documento escrito que plantea un análisis de los mercados objetivo y posicionamiento de la empresa, una declaración de la situación de la comercialización y finalmente una descripción de la mezcla de marketing que tendrá la intención de utilizar para alcanzar sus objetivos de mercado. Bajo este concepto un plan de comercialización o plan de marketing debe especificar el producto en el que se identifique su mercado objetivo con un estudio analítico que defina las necesidades específicas de los clientes y la forma en que la empresa tiene la intención de cumplir con estas mientras que genere un nivel aceptable de rentabilidad. Por lo general, incluye el análisis de la situación actual del mercado con sus respectivas oportunidades y tendencias; finalmente se define un programa de acción detallado con los presupuestos definidos, las previsiones de ventas, las estrategias y los estados financieros proyectados.⁸

Al hacer un plan comercial se debe tomar en cuenta el resultado de la investigación de mercados ya que de esta manera se analiza específicamente al target de mercado y se propone las estrategias del producto y termina planteando bases de las hipótesis de venta.⁹

Principalmente expone como se propone el manejo del producto en términos mercadológicos, de esta manera desarrollando la descripción del manejo del producto objetivo, su estrategia de precio, la plaza en la que será distribuido y finalmente la

⁷ CORAL, Sheila. (2010), “Strategy Direction and Information Literacy”. International Journal of Information Management, 28 (1), 26-37.

⁸ LAMBIN, Jean-Jaques. “Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado ” (2009) 2ª Edición . Edit. Mc Graw Hill. Pp473

⁹ ROSS,L. Davies, (2013). “Retail and Commercial Planning ”. 5ª edición. Edit. Routledge.

promoción, que se define en el uso de la publicidad, cómo será difundido el producto; de esta manera conseguir la aceptación del producto esperado en el mercado objetivo.

- **Teoría Operacional de una empresa**

El plan operacional explica el funcionamiento de la empresa, es la estructura que define el marco de la organización según su grado de complejidad, formalización y centralización.

Al realizar un planeamiento de operaciones se deben tomar decisiones sobre la estructura, determinando el nivel en que se debe tomar decisiones con sus reglas y estándares que los empleados deben seguir. Se debe incluir la estructura organizacional definida cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales.

En la estructura organizacional de las compañías hoy en día la tendencia es la especialización laboral, denominada como división de trabajo la misma que hace referencia al grado en que las tareas de la organización se dividen en cometidos separados también llamada departamentalización.¹⁰

La departamentalización es la especialización horizontal también se conocida como el proceso funcional y se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal y su tendencia a crear departamentos funcionales en el organigrama estructural de una organización. Se debe tomar un principio de homogeneidad en la que se coordine en la agrupación adecuada de las actividades necesarias para la organización en departamentos específicos.

- **Teoría de planificación financiera**

El proceso de planeación financiera es una de las partes más importantes de las operaciones y sustento de una empresa, debido a que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, de esta manera poder realizar los objetivos planteados.

Este planeamiento específico es una evaluación integral de la situación financiera actual y futura de la organización para conocer la disponibilidad del suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita de financiamiento bancario. Es importante saber cómo realizar un planeamiento, que es la versión cuantificada del proyecto, reflejadas en una dinámica de reportes financieros y proyecciones ilustrativas, mediante el establecimiento de un presupuesto.

¹⁰ ROBINS, Stephen. "Essentials of Organizational Behavior", 5ª edición. Edit Pearson's. Prentice Hall. pp223.

El presupuesto es una eficiente herramienta que establece a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios, tales como los supuestos generales, estructura de capital y financiamiento, estados financieros proyectados, análisis de rentabilidad, etcétera. Esto propicia una evaluación eficiente que determinará la marcha económica de la empresa.¹¹

- **Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesta de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero.

En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Suponiendo que todos los demás factores iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto de mayor TIR probablemente sería considerado el primer y mejor realizado.¹²

La tasa interna de retorno (TIR) es un índice que representa la tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva.

- **Valor Actual Neto**

Es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y

¹¹ MUÑOZ Luis (2009). "Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento de su presupuesto." 3ª edición. Pp 41-55.

¹² Tasa Interna de Retorno [En línea:] <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno> [Fecha de la consulta: 02.10.2013]

todos los pagos actualizados originados por la misma a lo largo del plazo de la inversión realizada.¹³

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n Es el número de períodos considerado.

El valor actual neto sirve para la valoración de inversiones en activos fijos, considerando circunstancias imprevistas de fluctuación en el mercado de manera que pueda crear valor para la empresa. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Existen tres opciones de resultados para este análisis:

- Si el VAN de un proyecto es positivo, el proyecto crea valor.
- Si el VAN de un proyecto es negativo, el proyecto destruye valor.
- Si el VAN de un proyecto es cero, el proyecto no crea ni destruye valor.

Normalmente la alternativa con el VAN más alto suele ser la mejor para la compañía. Hay ocasiones en las que una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

• Teoría de la Cadena de Valor

El libro que Michael Porter publicó en 1990, “The Competitive Advantage of Nations” (La Ventaja Competitiva de las Naciones), desarrolló una nueva teoría que ha guiado la política económica en muchas partes del mundo, sobre como compiten las naciones, las provincias y las regiones y cuáles son las fuentes de su prosperidad económica.¹⁴

¹³ Valor Actual Neto [En línea:] <http://www.encyclopediainanciera.com> [Fecha de la consulta: 02.10.2013]

¹⁴ HILL, Charles (2008). “NEGOCIOS INTERNACIONALES, Competencia en el mercado global”. 6ª edición. Edit. Mc Graw Hill. Pp.409.

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente. Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

La herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la cadena de valor.

Gráfico N°2



Fuente: “Negocios internacionales, enfoque en el mercado global”

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Con esta herramienta, se desglosa a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades de manera eficaz optimizando tiempo o de manera eficiente optimizando tiempo y recursos.

- **Teoría del Ciclo de Vida del producto**

La teoría del ciclo de vida del producto divide la comercialización de un producto en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Cuando el ciclo de vida del producto se basa en el volumen de ventas, la introducción y el crecimiento suele

convertirse en una etapa. Para los productos internacionalmente disponibles, estas tres etapas restantes incluyen los efectos de la producción extranjera y la subcontratación.

Cuando un producto crece rápidamente en un mercado interno, experimenta saturación cuando los países con salarios bajos imitan e inundan los mercados internacionales. Después, un producto declina como nuevo, los productos mejores o los que tienen características nuevas repiten el ciclo.¹⁵



**Fuente: “Negocios internacionales, competencia en el mercado global”
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría**

- **Definición de productos elaborados a base de tilo**

Descripción de la planta de tilo:

La planta del tilo o sauco *Sambucus* usualmente se encuentra en forma de arbusto o árbol de tres a seis metros de altura, que en condiciones extraordinarias alcanza un porte de 12 metros. El tronco suele ser torcido, con copa irregular y de color verde claro característico en los árboles jóvenes. Las hojas son de 4 a 16 centímetros de largo y de 3 a 7 centímetros de ancho. Las flores están dispuestas en racimos vistosos, de color blanco, un poco fragantes; contienen metabolitos como terpenos y resinas. Los frutos son bayas (tipo más común de fruto carnoso simple), jugosas, esféricas, de color vino tinto al madurar, de cinco a seis milímetros de diámetro y con cinco semillas. Perteneciente al género *Tilia* y a la familia de las tiliáceas, crece en Europa, América y

¹⁵ HILL, Charles (2008). “NEGOCIOS INTERNACIONALES, Competencia en el mercado global”. 6ª edición. Edit. Mc Graw Hill. Pp.182

Asia, aunque se localiza frecuentemente en las zonas de clima frío y húmedo, como por ejemplo, en Rusia, donde hay extensos bosques formados por tilos.

Sambucus es una planta originaria de Los Andes que se distribuye desde Costa Rica hasta Argentina, entre 2.000 y 4.000 metros de elevación.

Cultivo y floración

Aunque el tilo se adapta a suelos poco fértiles tienen un mejor desarrollo en suelos profundos, francos y limosos, con pH neutro a ligeramente alcalino o ácido, y requiere de buena humedad.

El terreno para su correcto desarrollo es cualquier tierra habitual de un jardín que no presente humedad en exceso y se propaga a través de semillas o injertos. Se siembra comúnmente como árbol frutal a una distancia de 4 x 4 metros, preferiblemente en sitios próximos a canales de riego.

Usos

En Ecuador, la planta de tilo es cultivada por su valor medicinal y, en Perú, por su sabor agradable y por el alto contenido de vitamina C, se puede consumir como frutos frescos o mermeladas en determinada especie y sustentan una pequeña industria campesina.

Los tallos delgados se emplean para hacer instrumentos musicales como quenas y sopladores para atizar el fuego. En Perú, los frutos y hojas verdes hervidas se emplean en fumigaciones para el control de las moscas y los pulgones de la papa. En Guatemala, es muy común el uso de la subespecie *Sambucus nigra canadensis* como abono verde en los cultivos de maíz y papa. Las hojas y las ramas pequeñas del arbusto se cortan y se distribuyen alrededor de las plantas individuales del cultivo.

En la medicina popular latinoamericana, el tilo se emplea como purgante, depurativo y antirreumático, y en el tratamiento de afecciones de la garganta, para el tratamiento de los resfriados y de la tos asociada a ellos, la vejiga y la próstata. Su principal aplicación es la infusión de tila, que se realiza a partir de sus flores y tiene propiedades relajantes, además de ser estimulante del apetito, aliviar los procesos catarrales y el insomnio. Por otro lado, se emplea como cosmético, favoreciendo la piel y el cabello.

La madera del árbol de tilo es casi blanca y se oscurece a través del contacto con el aire. Se seca de forma muy rápida y goza de buena estabilidad. La madera del tilo es una de las preferidas a la hora de ser talladas desde hace varios siglos y también se emplea en muebles, escaleras, esculturas o zapatos.

El tilo tiene diversos usos en la restauración ecológica de tierras degradadas, tales como la estabilización de canales de riego, la prevención y el control de derrumbes y la rápida formación de barreras vivas para el control de erosión en cultivos de papa, maíz, quinua, fréjol y hortalizas. Además, es útil para la ornamentación de parques y avenidas en poblaciones de montaña.

Beneficios

La planta de tilo posee numerosas propiedades medicinales que se obtienen tanto de sus hojas como de sus flores y corteza; puede actuar como:

- Antiespasmódico
- Diaforético (al estimular la sudoración).
- Digestivo
- Carminativo: elimina gases.
- Anti-inflamatorio natural
- Diurético (elimina líquidos sobrantes del organismo)
- Somníferas y relajantes (sus efectos dependen de la persona que la consuma).
- Acción antimicrobiana (ya que sus hojas contienen vitamina C).
- Analgésico suave.

Al tener alto contenido de vitamina C que actúa como expectorante natural. Puede ser utilizada para el tratamiento de afecciones de la garganta, tratamientos de resfriados y la tos asociada a ellos ya que alivia los bronquios y sana las vías respiratorias. Crece permanentemente en la ciudad de Quito y puede ser consumido como infusión, jugo, almíbar, mermelada, licor, entre otros, que podrían sustentar una pequeña industria.

- **Definición de bebidas funcionales**

Bebidas funcionales son productos de bebida sin alcohol que poseen componentes fisiológicos en sus ingredientes incluyen una formulación como hierbas, vitaminas, minerales, aminoácidos o de frutas o verduras crudas adicional con el propósito de ofrecer beneficios de salud específicos complementando su aporte nutricional y que representan un beneficio extra para la salud de las personas, como por ejemplo en el metabolismo del colesterol, la mineralización ósea y la reducción de riesgos de enfermedad.

El inicio de esta tendencia empezó con bebidas deportivas que aportan al desempeño de deportistas, bebidas energéticas en diferentes presentaciones listas para beber, té, bebidas mejoradas de frutas, bebidas de soja y agua mejorada. Las bebidas funcionales se han convertido en una tendencia popular debido a su atractivo para los consumidores que buscan los beneficios de salud específicos en sus alimentos y bebidas, tanto la comodidad y la salud han sido identificados como factores importantes cuando los consumidores toman decisiones sobre la compra de alimentos y bebidas. Las bebidas funcionales actualmente son promovidas con beneficios tales como la salud del corazón, mejora la inmunidad y la digestión, la salud de las articulaciones, sensación de saciedad y principalmente aumentar la energía.¹⁶

- **Definición de Economía popular y solidaria**

“Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.”¹⁷

El concepto de Economía Popular y Solidaria nace como un cambio de política proponiendo una forma de integrar organizaciones que establecen relaciones de solidaridad y cooperación buscando el interés colectivo o beneficio mutuo de sus integrantes. Se trata del tercer sector de la economía, cuya parte popular está integrada por microempresas. La economía solidaria se divide en dos segmentos. El financiero,

¹⁶ “Functional Beverages: Formulas for the Future”. (En Línea) Sean Moloughney. (Julio, 2013). http://www.nutraceuticalsworld.com/issues/2013-07/view_features/functional-beverages-formulas-for-the-future/

¹⁷ “Ley de la Economía Popular y Solidaria”. (2013), Capítulo Primero, Marco Conceptual y Clasificación.

compuesto por cooperativas de ahorro y crédito, cajas de ahorro y bancos comunales. El segmento no financiero está conformado por asociaciones y organizaciones comunales.

De esta manera, la cultura política en una sociedad del Buen Vivir exige una justicia social, incluyendo a todos los sectores de la economía en el aparato productivo del país, fortaleciendo así la economía como un bien común.

1.5.3 Marco Referencial

- a) Funcional: Práctico relativo a la función, cómo que tiene una utilidad práctica.¹⁸
- b) Valor agregado: Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor.¹⁹
- c) Análisis FODA: FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite conocer la situación real de la empresa, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- d) Diferenciación: Distinción determinación de la desigualdad entre dos personas o cosas.²⁰
- e) Disgregación: Separación de los elementos que forman un conjunto o de las partes de algo.²¹
- f) Ph: El pH es una medida de la acidez o alcalinidad de una solución. El PH indica la concentración de iones hidronio [H₃O⁺] presentes en determinadas sustancias.²²
- g) Alcalino: Que contiene álcali o tiene alguna de sus propiedades, con determinadas características como consecuencia de haber adquirido un pH básico (> 7,5). La alcalinidad en el agua o en la tierra actúa como un amortiguador que neutraliza ese exceso de acidez.²³
- h) Gestión de negocios: Del latín gestión, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Se puede decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una

¹⁸ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

¹⁹ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

²⁰ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

²¹ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

²² Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

²³ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.²⁴

- i) Estrategias: La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

El concepto de estrategia también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.²⁵

- j) Sectores dinámicos de la economía: Se puede definir como el estudio de los fenómenos económicos en su relación con el tiempo y al entorno. En los sectores dinámicos las variables económicas están referidas a diferentes fechas, para poder conocer el proceso de cambio o trayectoria temporal del sistema económico que el modelo representa.²⁶

- k) Ventaja Competitiva: En base el modelo propuesto de Michael Porter la ventaja competitiva se produce cuando una organización adquiere o desarrolla un atributo o combinación de atributos que le permite superar a sus competidores. Estos atributos pueden incluir el acceso a los recursos naturales, como los minerales de alta ley o el poder económico, o el acceso a personal de recursos humanos altamente capacitados y calificados. Las nuevas tecnologías, tales como la robótica y la tecnología de la información pueden proporcionar una ventaja competitiva, ya sea como una parte del producto en sí, como una ventaja para la fabricación del producto, o como una ayuda competitiva en el proceso de negocio como por ejemplo una mejor identificación y la comprensión de clientes.²⁷

²⁴ Del Castillo Ángel María, 2004 Puente “Gestión por categorías: Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores”, 1ª Ed. Netbiblo Edit. Pp.53

²⁵ HAX,Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolas 2010, “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”. Prentice Hall Ed. 4ª.

²⁶ Diccionario Enciclopédico: “La gran enciclopedia de la Economía”, 2009. Ediciones Laurette.

²⁷ CHAHARBAGHI; Lynch (2008), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance by Michael E. Porter 1980, 6ª Edición. Edit. The Free Press. Pp.45

- l) Tendencia: La tendencia es una corriente o preferencia hacia determinados fines. Es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período.²⁸
- m) Estandarización: Se conoce como estandarización al proceso mediante el cual se realiza una actividad de manera estándar o previamente establecida. El término estandarización proviene del término estándar, aquel que refiere a un modo o método establecido, aceptado y normalmente seguido para realizar determinado tipo de actividades o funciones. Un estándar es un parámetro más o menos esperable para ciertas circunstancias o espacios y es aquello que debe ser seguido en caso de recurrir a algunos tipos de acción.²⁹
- n) Organigrama Estructural: Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender. Según su contenido los organigramas estructurales presentan solamente la estructura administrativa de la organización.³⁰
- o) Target de mercado: Conocido en marketing como el mercado objetivo, es el segmento de la demanda a la cual está dirigido el producto o servicio.
- p) Hipótesis: Con origen en el término latino hypothesis, que a su vez deriva de un concepto griego, una hipótesis es algo que se supone y a lo que se le otorga un cierto grado de posibilidad para extraer de ello un efecto o una consecuencia. Su validez depende del sometimiento a varias pruebas, partiendo de las teorías elaboradas.³¹
- q) Estados financieros proyectados: Los estados financieros proyectados se pueden definir como la síntesis del proceso de la realización de un presupuesto integral de la empresa, que expondrán aquello que se espera lograr en un determinado plazo de planeamiento, con sujeción a los pronósticos, premisas e hipótesis de las metas planteadas por la organización. El objeto de las proyecciones de estados financieros es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la

²⁸ MURPHY, John (2003) "Technical analysis of the Financial Markets". Edición 8ª. Edit. The New York institute of finance. Pp.84

²⁹ BERNÁRDEZ, Mariano (2010). "Capital Intelectual: Creación De Valor En La Sociedad Del Conocimiento" – Edit. Bloomington. Pp 28.

³⁰ Gestión 12 mayo 2011. Internet. "Organigramas: Concepto, funciones y distintos tipos". www.igestion20.com

³¹ Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado.³²

- r) Tasa Interna de Retorno: La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir.³³
- s) Valor Actual Neto: Es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma a lo largo del plazo de la inversión realizada.³⁴

1.6 Hipótesis del Trabajo

¿Es factible la propuesta de un plan de comercialización de bebidas funcionales en la ciudad de Quito con el apoyo de miembros de la economía popular y solidaria?

1.7 Metodología de la investigación.

1.7.1 Método Teórico

La investigación teórica refleja la relación existente entre las propiedades, fenómenos y objetos, para que estos constituyan una teoría científica es importante seleccionarlos, clasificarlos, compararlos, analizarlos, generalizarlos y explicarlos. Dentro del desarrollo de este proyecto se ha realizado una investigación teórica que incluye tareas como la formulación del problema, descomposición del problema, formulación de hipótesis, modelación teórica, revisión bibliográfica, entre otro, como conceptos empleados generalmente en las investigaciones a través de análisis, síntesis, comparación, inducción, deducción y generalización.

1.7.2 Investigación Cualitativa

Es la investigación de carácter exploratorio se pretende determinar principalmente aspectos diversos del comportamiento humano, como: Motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos y preferencias. Este tipo de estudio nos ayudará como

³²MORENO, Abraham 2011. "Análisis e Interpretación de Estados Financieros". 4ª Ed. Edit. International Thompson. Pp. 1.

³³Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

³⁴Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L

pauta para una investigación de mercado eficiente en el que se utilizará como herramienta el focus group que determinará el grado de aceptación de los consumidores potenciales ante la propuesta de esta bebida funcional.

- **Focus Group**

Los focus group fueron llamados originalmente "entrevistas focalizadas" o "entrevistas en profundidad" del grupo. La técnica fue desarrollada después de la Segunda Guerra Mundial, para evaluar la respuesta del público a los programas de radio. Desde entonces los científicos sociales y los evaluadores de programas han encontrado grupos de discusión para ser útil en la comprensión de cómo y por qué las personas tienen ciertas creencias acerca de un tema o programa de interés³⁵.

Un focus group se puede definir como un grupo de individuos que interactúan con algunos intereses o características comunes, unidos por un moderador, que utiliza el grupo y su interacción como una forma de obtener información sobre un tema específico o enfocado.

El tamaño ideal para realizar un focus group es típicamente 7-15 personas que no están familiarizados con los demás. Estos participantes son elegidos porque tienen ciertas características en común que se relacionan con el tema del focus group. El moderador o entrevistador crea un ambiente permisivo y enriquecedor que fomente las diferentes percepciones y puntos de vista, sin presionar a los participantes que voten, planificar o ambas partes. El grupo de discusión se lleva a cabo varias veces con el mismo tipo de participantes para identificar tendencias y patrones en las percepciones. Un análisis cuidadoso y sistemático de las discusiones proporciona pistas y puntos de vista en cuanto a cómo un producto, servicio, u oportunidad es percibido por el grupo.

1.7.3 Tipos de Estudio

Los tipos de estudio que se emplearan en el desarrollo del plan de producción y comercialización de la bebida funcional serán básicamente de carácter exploratorio y descriptivo y se detallan a continuación.

- **Estudio Exploratorio**

Este tipo de estudio se efectúa generalmente cuando el objetivo es realizar la examinación de un problema o tema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado con anterioridad. De esta manera se puede producir un acercamiento que

³⁵ SHAMDASANI, Dennis W. Rook – 2007, FOCUS GROUPS, Theory and practice. 2ª Ed. Edit. Sage Publications. Pp 45.

permita la familiarización con fenómenos que son relativamente desconocidos, como es el caso de esta de investigación que abarca un tema novedoso en el mercado de consumo ecuatoriano. El estudio exploratorio posee una metodología flexible y amplia, aunque implica mayor riesgo, paciencia y receptividad por parte de la persona que realiza la investigación.

- **Estudios Descriptivos**

El estudio tendrá un ámbito descriptivo al identificar las características más importantes del segmento de mercado para la comercialización de la bebida funcional. Se además describirán los entornos, comportamiento del consumidor, el proceso de elaboración y comercialización del producto.

1.7.4 Tipos de fuentes

- **Fuentes Primarias**

Para la realización de la investigación de mercado se utilizará como fuente primaria de la información el análisis cercano y frontal de los insights del producto ante el focus group determinado, lo que facilitará la observación de las variables del producto en relación al segmento de mercado.

- **Fuentes Secundarias**

Es información ya procesada a base de fuentes primarias, consiste en compilaciones o resúmenes que se pueden obtener a través de enciclopedias, libros, instituciones públicas, internet, entre otros, y serán fundamentales para la recolección de información que aporte al caso en estudio. Además se analizarán datos estadísticos de la población publicados por el Instituto Nacional de estadísticas y censos INEC.

CAPÍTULO II- ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis situacional oferta y demanda

En Ecuador la tendencia de tomar bebidas embotelladas tiene una trascendencia de posicionamiento desde 1998, desde entonces, verse bien, consumir productos naturales, hacer ejercicios e hidratarse ,con por lo menos dos litros de líquido diario para estar saludable, son algunas de las costumbres del consumidor ecuatoriano.

2.1.1 Oferta

La oferta en Ecuador se da por alrededor de 140 marcas de bebidas embotelladas, según la Superintendencia de Compañías en el año 2012, se registraron 52 empresas dedicadas formalmente a la producción de bebidas embotelladas. Las empresas que lideran este mercado han diversificado cada vez más sus productos y están en el top of mind de los consumidores ecuatorianos, marcas como Coca-Cola, Tesalia, Industrias Toni y embotelladora de agua Bebef y la comercialización de productos derivados del agua como agua saborizadas, jugos naturales, jugos artificiales, hidratantes, energizantes y bebidas de té frío tiene un crecimiento anual paulatino. En el último trimestre del 2012 se han registrado ventas de 300 millones de dólares.³⁶

Este mercado en nuestro país tiene un crecimiento de 12% anual, el tamaño del mercado es de 400 millones de litros al año aproximadamente³⁷. Arca Ecuador la industria actual de Coca-Cola en nuestro país y Tesalia Springs Company tienen el 72% del mercado global de las bebidas no alcohólicas.

2.1.2 Demanda

Según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) de la encuesta nacional de ingresos y egresos en hogares urbanos y rurales del período 2011-2012.³⁸ La demanda de los productos de bebidas embotelladas en Ecuador haciendo referencia al gasto mensual en algunas ciudades, en el que se describe que el consumo de bebidas no alcohólicas supera los USD \$17,26 millones mensuales, estimándose que quienes más adquieren estos productos son personas pertenecientes al área de hogares urbanos con un nivel de ingreso alto USD \$12,55 millones anuales, seguido por quienes tienen un ingreso medio de \$10,11 millones anuales y los de menor ingreso pertenecientes a áreas rurales de USD \$6,804 millones anuales.

³⁶ Investigación de mercado, bebidas embotelladas en Ecuador (En línea:) www.church-chambers.com (Fecha de consulta: 15 de agosto de 2013)

³⁷ Sector bebidas (En línea:) <http://rankings.americaeconomia.com> (Fecha de consulta: 13 de agosto de 2013)

³⁸ Encuesta Nacional de ingresos y egresos de hogares urbanos y rurales (En línea:) www.inec.gob.ec (Fecha de consulta: 15 de agosto de 2013)

De acuerdo a este estudio se hace referencia al gasto mensual en algunas ciudades, en el que se describe que el consumo de bebidas no alcohólicas supera los USD \$17,26 millones mensuales, estimándose que quienes más adquieren estos productos son personas pertenecientes al área de hogares urbanos con un nivel de ingreso alto USD \$12,55 millones anuales, seguido por quienes tienen un ingreso medio de \$10,11 millones anuales y los de menor ingreso pertenecientes a áreas rurales de USD \$6,804 millones anuales.

Tabla N°1: Gasto mensual por ciudades, bebidas no alcohólicas

Ciudad	Gasto Mensual (en miles de dólares)
Guayaquil	5.987,9
Quito	4.990,5
Cuenca	485,3
Manta - Portoviejo	610,3
Machala	348,3
Ambato	267,4
Loja	225,4
Santo Domingo	184,5
Quevedo	177,9
Ibarra	142,6
Riobamba	124,2
Esmeraldas	85,0
Salinas	48,7

Fuente: INEC 2012

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Del consumo total de bebidas no alcohólicas a nivel nacional, cuatro ciudades abarcan el 88%, destacándose Guayaquil con el 44%, le sigue Quito con el 35%, lo que posibilita captar este mercado en algún porcentaje significativo, dependiendo del nivel promocional que se imponga para la venta de Holunda.

Existe un dinamismo en el mercado de bebidas embotelladas a nivel mundial, los países con mejor potencial para el crecimiento en Latinoamérica, que es actualmente el tercer mercado mundial en esta industria son Brasil, México, Argentina, Colombia, Ecuador y Chile. Los factores más importantes, según un estudio de Euromonitor International³⁹ presentado en enero de este año, son la edad de la población ya que la gran mayoría se encuentra en una población joven lo cual es crucial para un crecimiento rápido del

³⁹ Euromonitor. "Market Research for the soft drinks industry" (Enero 2013).

mercado y el dinero disponible del consumidor. En los países ya mencionados estas condiciones son óptimas. Se destaca un crecimiento en Latinoamérica de tres sectores en esta industria: gaseosas, cervezas y bebidas embotelladas. Los cuales representan 40% del crecimiento

En este capítulo se analizarán los factores más importantes de la oferta y la demanda los cuales determinarán la situación real del entorno, mercado y sus participantes de la industria de bebidas embotelladas en el Ecuador.

2.2 Factores del Macro-entorno

2.2.1 Ámbito Natural

Ecuador es el país compacto más mega-diverso del mundo convirtiéndose en el eco-centro del planeta. Debido a su ubicación, el Ecuador tiene fuertes ventajas comparativas. Su geografía y la luminosidad permiten altos rendimientos de productividad y el potencial de crecer cultivos durante todo el año.

Tiene reputación internacional por tener los mejores productos del mundo en lo que respecta a rosas, cacao fino de aroma, camarón, banano, entre otros.

Las características geográficas del Ecuador le permiten generar una gran variedad de productos, la planta de tilo se adapta a suelos poco fértiles y tiene un mejor desarrollo en suelos profundos, francos y limosos, con pH neutro ligeramente alcalino o ácido, y requiere de buena humedad, se puede apreciar su abundante crecimiento en la sierra ecuatoriana en sitios comúnmente próximos a canales de riego como árboles de hasta 4 metros de alto con grandes racimos de su flor de color blanco.

El ámbito natural del Ecuador es nuestra principal ventaja comparativa ya que nuestro propósito es tomar ventaja de los terrenos fértiles y la producción de cultivos de planta de tilo durante todo el año.

Aunque la planta de tilo tiene un crecimiento abundante en la sierra del Ecuador, su cultivo no es industrializado, tiene un crecimiento rudimentario y es cultivado por campesinos que hacen sus pequeñas ventas en mercados de las principales ciudades de la región, sus ventas no son representativas debido a que en la actualidad no se conocen los beneficios de esta planta que ha sido utilizada únicamente por sus propiedades medicinales antiguamente y hoy sólo se usa como planta ornamental en espacios públicos y jardines.

En este proyecto se propone tomar ventaja de las propiedades de la planta de tilo, su plantación y crecimiento abundante y empezar a comercializarlo en manera de una

bebida funcional lista, haciendo agentes partícipes proveedores campesinos que recolectan esta planta regularmente creando en sus inicios una pequeña industria campesina.

2.2.2 Ámbito político-legal

- **Ámbito político**

Ecuador ha pasado por un recomienzo político, una refundación como República que fue iniciada en el 2006 cuando el presidente Rafael Correa fue electo por primera vez, posteriormente la revalidación del cargo en el 2009 y ha sido reelecto presidente en las elecciones presidenciales del año actual.

Las políticas de gobierno ante el emprendimiento y creación de nuevas empresas han sido muy favorable en los últimos tiempos, ya que el gobierno actual propone reformar la matriz económica y fomentar la producción en el país.

Existe un gran apoyo al emprendimiento, es así que recientemente se ha realizado un proyecto de ley económica en la Asamblea Nacional para fomentar el emprendimiento en jóvenes en la que se plantea la creación de una Red Nacional para el Emprendimiento, como entidad adscrita al Ministerio de la Producción. Su función inicial es crear políticas para fomentar la cultura del emprendimiento. Será integrada por un representante de los ministerios de la Producción, Inclusión Social y Educación, de la Senescyt, la Senplades, la Corporación Financiera Nacional, de las cámaras de pequeñas y medianas empresas y tres representantes de las instituciones de educación superior, designados por el Consejo de Participación.⁴⁰

Ecuador tiene uno de los indicadores en materia de emprendimientos más altos de América Latina por lo que las organizaciones gubernamentales buscan lograr sostenibilidad en el sector ya que las pequeñas, medianas y micro empresas cubren el 95% del sistema nacional empresarial.

Entre algunos de los programas de financiamiento para emprendimientos y nuevas empresas son:

⁴⁰ Emprendimiento: Una ley busca apoyar a los jóvenes (En línea:) <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/emprendimiento-una-ley-busca-apoyar-a-los-jovenes-587184.html> (Fecha de consulta: 30, julio 2013).

- **Emprende Ecuador:** Es un programa de apoyo a ciudadanos para la creación de negocios con potencial de crecimiento, innovador o altamente diferenciado.⁴¹
- **Innova Ecuador:** Innova-Ecuador apoya a proyectos integrales que generen un impacto en la empresa o a nivel sectorial con el objetivo de promover las condiciones de innovación para generar cambios que aumenten la productividad y mejoren la competitividad del tejido productivo del Ecuador.⁴²
- **CreEcuador:** El Programa CreEcuador busca hacer una equidad entre las oportunidades de los ciudadanos, con el fin de fomentar el desarrollo productivo y territorial en el país, facilitando el acceso a la propiedad empresarial. Esto se lo realiza a través de programas y herramientas que apoyan la puesta en marcha de proyectos de transformación productiva, que generen desarrollo en las distintas regiones del país, y que permitan una mayor participación accionaria de ciudadanos en empresas privadas y de propiedad del Estado.⁴³

Emprende, Innova y Cree Ecuador son programas creados por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) que apoyan a emprendimientos dinámicos, se propone un apoyo a nuevos negocios con el objetivo de que en tres años de operación puedan convertirse en pequeñas empresas con al menos 10 empleados, más de US\$ 100.000 en ventas y un crecimiento superior al promedio de su sector.

Así, el MCPEC busca desconcentrar la matriz productiva pues, según sus cálculos, si cada año nacen 50 nuevos emprendimientos dinámicos en Ecuador, en cinco años aportarían el 0,1% del PIB.

También existen algunos otros programas de financiamiento promovido por ministerios y financieras del gobierno, así tenemos:

- **MIPRO:** El Ministerio de Industrias y Productividad, a través del Programa FONDEPYME, tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de micro, pequeñas y medianas empresas de manera asociada o en forma individual que son productoras de bienes o servicios de calidad a nivel nacional.⁴⁴

⁴¹ Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad

⁴² Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad

⁴³ Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad

⁴⁴ Ministerio de Industrias y Productividad

- MIES: A través del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, el MIES quiere impulsar este sector de la economía a través de la promoción, fomento y proyección de la producción, distribución y consumo de bienes y servicios y el acceso a activos productivos, con el fin de contribuir a la realización del buen vivir.⁴⁵
- Banco Nacional del Fomento: Con su producto el crédito 555 (hasta 5.000 dólares, 5 años plazo, 5% de interés anual) es una herramienta que puede apoyar a aquellos proyectos de inversión en unidades de producción, comercio o servicio, en funcionamiento o por instalarse.⁴⁶
- CFN: La Corporación Financiera Nacional tiene una amplia línea de créditos que pueden ayudar a los emprendedores.⁴⁷

El apoyo que el gobierno ha ido generando en los últimos tiempos a los emprendimientos y a la creación de nuevas empresas tiene su propósito único que es el de cambiar la matriz productiva del país, hoy en día muchos funcionarios del gobierno promueven esta iniciativa para democratizar las oportunidades para los ecuatorianos, mientras se generen cambios en la matriz, la economía del Ecuador crecerá de forma en la que existan más y mejores empresas e industrias generadoras de empleo.

- **Ámbito legal**

Para el establecimiento de una nueva empresa en la ciudad de Quito se requieren los siguientes permisos.

- Ruc
- Permiso del Municipio
- Registro Sanitario

⁴⁵ Ministerio de Inclusión Económica y Social

⁴⁶ Banco Nacional del Fomento

⁴⁷ Corporación Financiera Nacional

Proceso para la constitución de la empresa⁴⁸

Existen algunos pasos que se deben llevar a cabo para el establecimiento de una empresa, a continuación los detallamos:

- Reservar el nombre de la compañía.
- Apertura la cuenta de integración de capital en cualquier institución bancaria.
- Elevar a escritura pública la constitución de la compañía en cualquier notaría.
- Presentar en la Superintendencia de Compañías, tres copias de la escritura pública con oficio de abogado y la papeleta de la cuenta de integración de capital.
- Retirar en el lapso de 48 horas de la Superintendencia de Compañías la resolución aprobatoria o un oficio con las correcciones a realizar.
- Publicar en un periódico de amplia circulación, en el domicilio de la compañía, el extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías; y adquirir tres ejemplares (uno para el Registro Mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para los archivos societarios de la empresa).
- Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil, en la notaria en donde se elevaron las escrituras de la constitución.
- Inscribir en el Municipio de Quito, las patentes; y, solicitar el certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.
- Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa (Acta de la Junta general y nombramiento originales).
- Presentar en el Superintendencia de Compañías los siguientes documentos:
 - Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia inscrita en el Registro Mercantil
 - Un ejemplar del periódico donde se publicó el extracto
 - Copias de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil

⁴⁸ Superintendencia Compañías

- Copia de la cédula de ciudadanía del representante legal y administrador
 - Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal
 - Copia de agua, luz o teléfono.
- Una vez revisada la documentación, la Superintendencia le deberá entregar:
 - Formulario del Ruc
 - Cumplimiento de obligaciones y existencia legal.
 - Datos generales
 - Nómina de accionistas
 - Oficio del banco (para retirar los fondos de la cuenta de integración de capital).
 - Los documentos obtenidos, en el numeral doce, entregados en el SRI para obtener el RUC.
- Finalmente, deberá acercarse al IESS y registrar la empresa en la historia laboral.

Proceso para la creación del registro único de contribuyentes⁴⁹

Para Personas Jurídicas:

- Formulario 01A y 01B (Descarga los formularios directamente en la página del SRI
- Escrituras del Nombramiento del Representante Legal de la empresa;
- Presentar el original y una copia de la cédula del Representante Legal;
- Presentar el certificado de votación del Representante Legal; y
- Entregar una copia de algún servicio básico que certifique la dirección del domicilio a nombre del Representante Legal.

⁴⁹ Servicio de Rentas Internas

Trámite de obtención de registro sanitario de alimentos⁵⁰

Para inscripción de productos nacionales

- a) SOLICITUD dirigida al Director General de Salud, individual para cada producto sujeto a Registro Sanitario.
- b) PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: Actualizado y otorgado por la Autoridad de Salud (Dirección Provincial de Salud de la jurisdicción en la que se encuentra ubicada la fábrica); (Original a ser devuelto y una copia).
- c) CERTIFICACIÓN OTORGADA POR LA AUTORIDAD DE SALUD COMPETENTE de que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para fabricar el producto. (Original a ser devuelto y una copia); (Corresponde al acta que levanta la Autoridad de Salud una vez que realiza la inspección del establecimiento).
- d) INFORMACIÓN TÉCNICA RELACIONADA CON EL PROCESO DE ELABORACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO UTILIZADO.
- e) FÓRMULA CUALI-CUANTITATIVA: Incluyendo aditivos, en orden decreciente de las proporciones usadas (en porcentaje referido a 100 g. ó 100 ml.). Original.
- f) CERTIFICADO DE ANÁLISIS DE CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO: Con firma del Técnico Responsable. Original. (Obtenido en cualquier Laboratorio de Control de Alimentos, incluidos los Laboratorios de Control de Calidad del Instituto de Higiene "Leopoldo Izquieta Pérez").
- g) ESPECIFICACIONES QUÍMICAS DEL MATERIAL UTILIZADO EN LA MANUFACTURA DEL ENVASE. (Otorgado por el fabricante o proveedor de los envases). Con firma del Técnico Responsable. Original.
- h) PROYECTO DE RÓTULO A UTILIZAR POR CUADRUPLICADO: Dos Originales.
- i) INTERPRETACIÓN DEL CÓDIGO DE LOTE: Con firma del Técnico Responsable.

⁵⁰MINISTERIO SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR. CÓDIGO DE LA SALUD. (Art. 100, Título IV, Libro II), Reglamento de Alimentos.

- LOTE: Una cantidad determinada de un alimento producida en condiciones esencialmente iguales.
- j) CÓDIGO DE LOTE: Modo Simbólico (letras o números, letras y números) acordado por el fabricante para identificar un lote, puede relacionarse con la fecha de elaboración.
 - k) PAGO DE LA TASA POR EL ANÁLISIS DE CONTROL DE CALIDAD, PREVIO A LA EMISIÓN.
 - l) DEL REGISTRO SANITARIO: Cheque certificado a nombre del Instituto de Higiene y Malaria Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" por el valor fijado en el respectivo Reglamento.
 - m) DOCUMENTOS QUE PRUEBEN LA CONSTITUCIÓN, EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL DE LA ENTIDAD SOLICITANTE, cuando se trate de persona jurídica. Original.
 - n) TRES (3) MUESTRAS DEL PRODUCTO ENVASADO EN SU PRESENTACIÓN FINAL Y PERTENECIENTES AL MISMO, LOTE. (Para presentaciones grandes, como por ejemplo: sacos de harina, de azúcar, jamones, etc., se aceptan muestras de 500 gramos cada una, pero en envase de la misma naturaleza).

En Ecuador para crear una empresa se deben hacer varios trámites burocráticos en los que se deben cumplir con permisos y registros de varias instituciones. Actualmente el tiempo en el que se puede crear una empresa con todos sus trámites legalizados es de 35 a 55 días, existen nuevas disposiciones del Presidente de la República en la que se debe reducir la tramitología en la que los procesos sean más automatizados y que a partir del próximo año se podrán crear nuevas empresas en menos de 6 horas a través de internet y sin el requerimiento de un capital mínimo.

2.2.3 Ámbito económico

La economía de Ecuador se ha basado durante años principalmente en las exportaciones de petróleo, banano, camarones, oro, otros productos agrícolas primarios. En datos del Banco Central del Ecuador el presente año se ha registrado un crecimiento de sectores no petroleros del 4,2%, es así que el sector de petróleo y minas cayó un 0,3% interanual y el de refinación de petróleo se desaceleró en un 30,7%. Por otro lado los sectores que

más crecieron entre enero y marzo del 2013 aparecen el de la construcción, con un 7,8%; y el sector de correos y comunicación, en un 16,8%.⁵¹

Ecuador es el principal exportador mundial de banano (\$ 103,2 millones en 2012) y un importante exportador de camarones (\$ 741,9 millones en 2012). Las exportaciones de productos no tradicionales como flores (\$ 323.01 millones en 2012) y conservas de pescado (1 126 millones dólares en 2012) han aumentado en los últimos años. La industria está orientada principalmente a dar servicio al mercado interno.

El PIB per cápita del Ecuador se encuentra en 5012 USD; sin embargo, la economía ecuatoriana avanzará este año un 2,5%, considerablemente por encima del 1,5% previsto hace seis meses. En 2013, el PIB mejorará algo menos con una subida del 4,82%.

El nivel de desempleo de nuestro país ha bajado considerablemente en el año 2013 representando una tasa de 4,61% inferior a la tasa registrada del año pasado del 5%. La economía del país se encuentra en una mejor continua durante los últimos años.

Producto Interno Bruto Quito

Quito, es la segunda ciudad que más aporta al PIB Nacional luego de Guayaquil, y la segunda con mayor Renta per cápita luego de Cuenca. Quito es la de mayor grado de recaudación de impuestos en el Ecuador por concepto de gravámenes según el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.), superando el 57% nacional al año, siendo en la actualidad la región económica más importante del país, según el último estudio realizado por el Banco Central del Ecuador, en el año 2006, el aporte fue del 18,6% al PIB, generando 4106 millones de dólares, sin embargo su valor de adjudicación permite que este PIB sea aún mayor llegando a adquirir en términos reales el 27%²⁷ del PIB país gracias a las aportaciones de la producción petrolera y predial. Actualizado: al 2011 el PIB de Quito fue de 9800 millones de dólares aproximadamente por concepto de producción (19% de aportación), 4112 millones de dólares por concepto de adjudicación (8% de adjudicación) y 14762 millones de dólares por concepto total de PIB (27% procedente del 8% adjudicado, 19% producido).

La ciudad mantiene un crecimiento del producto interno bruto (PIB) basado en el incremento del gasto público y el consumo de los hogares.

Aunque no existe una cifra oficial del PIB de la ciudad actualizado, el Centro de Estudios y Análisis de la Cámara de Comercio de Quito, estimó un valor referencial de la producción de la capital en base a la contribución al valor agregado nacional.

⁵¹ PIB Nacional (En línea:) www.bce.fin.ec (Fecha de consulta: 18 de agosto de 2013)

De esta manera, se estableció que el PIB nominal de la capital en el año 2012 ha sido de 9.800 millones de dólares, mientras que en 2011 fue de 9.176 millones de dólares, basados en los índices nacionales del Banco Central.⁵²

El 50% de aporte al PIB se debe a la producción comercial, en los segmentos de venta de vehículos, artefactos, electrodomésticos, línea blanca y alimentos, que constituye el mayor movimiento del comercio en la ciudad de Quito.

La economía del Ecuador ha presentado un crecimiento paulatino desde el 2012 reflejado en análisis de los índices económicos, aunque la dependencia petrolera ha decaído en un porcentaje significativo, el resto de sectores se han incrementado y se refleja en el crecimiento principalmente de exportaciones, importaciones, gasto público y formación bruta de capital fijo. El crecimiento de sectores no petroleros actualmente en la economía ecuatoriana representa el 84,7% del PIB en lo que corresponde a análisis del presente año. A continuación se analizarán ciertos índices económicos que nos darán valores exactos acerca de la economía ecuatoriana en crecimiento.

- **Inflación**

El Banco Central del Ecuador define la tasa de inflación del 4,6% correspondiente al promedio de inflación del año 2013 reflejada en el índice de los precios al consumidor, el año pasado la tasa fue similar representado un 4,16% por debajo de la cifra proyectada por el Gobierno 5,14% y menor al índice reportado en el 2011 5,41%.⁵³

Ecuador terminó el año pasado como el quinto país con menos inflación de la región, según cifras oficiales de los gobiernos de los 10 países de Sudamérica.

Gráfico N°4: Inflación últimos dos años



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

⁵² Camara de Comercio de Quito

⁵³ Inflación (En línea:) http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion (Fecha de consulta: 18 de agosto de 2013)

Tabla N°2: Inflación promedio mensual

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

La inflación en Ecuador se ha mantenido baja durante los últimos años, debido a que la economía del país ha registrado disminuciones en los índices de precios al consumidor desde hace tres meses. Según el INEC, la inflación de diciembre pasado se situó en -0.19%, frente al 0.14% de noviembre último y al índice de 0.40% de diciembre de 2011.

Esto quiere decir que el sistema de precios de los productos en estos períodos se ha mantenido estable. La canasta básica en diciembre del 2012 es de \$595.70 dólares en comparación a este valor en diciembre de 2011 fue de \$578.04 dólares⁵⁴. Las categorías que ayudaron a reducir la inflación fueron alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, tabaco, recreación y cultura.

Los sectores que contribuyeron al incremento de la inflación mensual en junio fueron restaurantes y hoteles, agua, electricidad y gas, transporte y salud.

⁵⁴ www.inec.gob.ec/estadisticas

- Tasa de interés

Con el fin de aumentar la actividad económica del país, el Banco Central del Ecuador ha registrado una tasa de interés de consumo del 16,3% registrada hasta Agosto del 2013.⁵⁵

Tasa de interés activa

La tasa de interés activa es la que cobran los bancos o instituciones financieras por los préstamos a clientes de primera línea, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.⁵⁶ Es importante conocer este porcentaje especialmente al tratar de una empresa emergente que requiere préstamos para empezar sus actividades.

Gráfico N°5: Tasa de Interés Activa dos últimos años



Fuente: Banco Central del Ecuador 2013

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

⁵⁵Tasa de Interés (En línea:

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

(Fecha de consulta: 18 de agosto del 2013)

⁵⁶ ENRIQUEZ, ALCARAZ VARÓ, Brian Hughes (2012) Diccionario de Términos Económicos, financieros y comerciales. Cuarta edición. Arid Economía Edit.

Tabla N°3: Índice promedio de tasa de interés activa

FECHA	VALOR
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador 2013

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Actualmente este porcentaje está relativamente estable debido a que las instituciones financieras están impulsando sus créditos para aumentar la actividad económica. Sin embargo este valor sigue siendo alto ya que las instituciones financieras cobran alto porcentaje por los créditos otorgados.

Tasa de Interés pasiva

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

En la actualidad este valor es de importancia para quienes deciden invertir en instituciones financieras, debido a que los réditos no son significantes el ecuatoriano promedio no prefiere realizar inversiones en instituciones bancarias gracias a la cultura del ahorro que no tiene presencia en la mayoría por los ingresos limitados.

Gráfico N°6: Tasa de interés pasiva últimos dos años



Fuente: Banco Central del Ecuador 2013
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Tabla N°4: Índice promedio de tasa de interés pasiva

FECHA	VALOR
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %

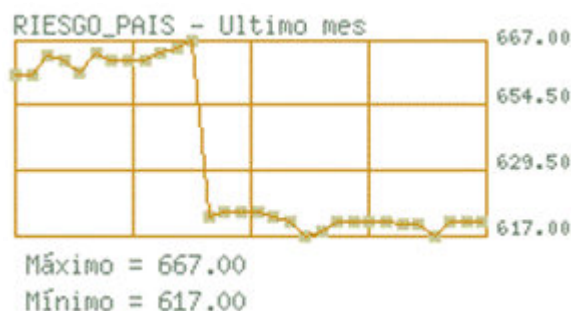
Fuente: Banco Central del Ecuador 2013
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Este porcentaje de igual manera se encuentra estable, pero es un valor muy poco representativo para los inversionistas en instituciones financieras, las tasas de interés activas de dichas instituciones, como se mencionó anteriormente, impuestas a los créditos de consumo superan en más de 10 puntos porcentuales a las pasivas, y están en un promedio del 15% en los préstamos.

- **Riesgo país**

Según datos del Banco Central del Ecuador hasta el 28 de julio de 2013, el riesgo país en cuanto a todo riesgo inherente a operaciones transnacionales y, en particular, a las financiaciones tiene un valor de 624.00⁵⁷.

Gráfico N°7: Riesgo país último mes



Fuente: Banco Central del Ecuador 2013

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Tabla N°5: Promedio riesgo país último trimestre

FECHA	VALOR
Octubre-03-2013	627.00
Octubre-02-2013	627.00
Octubre-01-2013	626.00
Septiembre-30-2013	628.00
Septiembre-29-2013	627.00
Septiembre-28-2013	627.00
Septiembre-27-2013	627.00
Septiembre-26-2013	674.00
Septiembre-25-2013	674.00
Septiembre-24-2013	652.00
Septiembre-23-2013	652.00
Septiembre-22-2013	651.00
Septiembre-21-2013	651.00
Septiembre-20-2013	651.00
Septiembre-19-2013	651.00
Septiembre-18-2013	652.00
Septiembre-17-2013	647.00

Fuente: Banco Central del Ecuador 2013

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

El riesgo país, que es el índice que mide el grado de riesgo que tiene un país para las inversiones extranjeras, ha alcanzado 625,00 puntos hasta octubre, este nivel también se ha mantenido estable durante este año, y ha representado una mejora visible en los últimos años de hasta una reducción de 300 puntos.

⁵⁷ Riesgo País Ecuador (En línea:) http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais (Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2013)

Cada 100 puntos de este índice equivalen a un punto porcentual sobre la tasa de interés que pagan los bonos del Tesoro estadounidense, en 625 puntos básicos, significa que en promedio el rendimiento para el inversor que ha adquirido títulos ecuatorianos, debió ser 6.25 puntos porcentuales más alto que el rendimiento de los títulos de Estados Unidos.

Haciendo un análisis de los últimos meses, existe un comportamiento de un decrecimiento sumamente notorio del índice riesgo país, del Ecuador, el cuál ha bajado en los últimos dos años.

2.2.4 Ámbito socio-cultural

Según el Censo 2010, Ecuador tiene 14'483.499 habitantes y 4'654.054 viviendas, siendo los departamentos el tipo de vivienda particular que más se incrementó de 9,1% en 2001 a 11,7% en 2010. En la provincia de Pichincha existen 2'576.287 habitantes, ubicándose en la ciudad de Quito 2'239.191 habitantes siendo la segunda ciudad más poblada del Ecuador después de Guayaquil.⁵⁸

Según datos publicados por el INEC sobre el último censo de población y vivienda 2010, mostró ciertas peculiaridades de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado. Entre algunas características, el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un considerable porcentaje. La pirámide poblacional muestra una tendencia que denota un menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar.

Según el INEC, del gasto corriente total de los hogares ecuatorianos, el 77,2% es monetario y el 22,8% no monetario. Del gasto monetario, el 97,6% es gasto de consumo. Se puede decir que el consumo mueve a la economía y cada vez las empresas aportan a que el cliente consuma con facilidad y este es un fenómeno actual que no sólo es predominante en nuestro país, sino en el resto del mundo.

Existe la tendencia en los ecuatorianos, habitantes de la ciudad de Quito, de clase media, de la alta valoración del tiempo, que implica la preferencia por productos listos, que no requieran mayor preparación, productos naturales ya que en nuestra cultura predominan en los productos de consumo los factores sabor, color y textura. Esta tendencia de igual manera denota una preferencia por hábitos alimenticios más saludables y benignos con el cuerpo, dentro de estas nuevas opciones el consumo de

⁵⁸Población en la ciudad de Quito (En línea:) www.ecuadorencifras.com (Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2013)

líquidos juega un papel importante en la dieta y la salud de las personas, de hecho es de conocimiento general que el cuerpo necesita un consumo mínimo de dos litros de líquido diarios para funcionar correctamente, esto incrementa en gran escala el consumo de agua y otras bebidas tanto de la red pública como embotellada.

2.2.5 Ámbito tecnológico

Se puede decir que el Ecuador siendo un país en vías de desarrollo no es un generador de tecnología, ésta es siempre importada para el desarrollo de las industrias.

Inicialmente la bebida funcional Holunda será creada con la iniciativa de aportar valor a la empresa emergente ecuatoriana, ya que los productos serán realizados de manera artesanal no requerirán mayor tecnología en su realización.

En el país esta industria es especializada debido a que varias embotelladoras realizan los procesos para algunas marcas de bebida, las operaciones generalmente se llevan a cabo en una planta que tiene capacidad de producción de 3000 a 4000 litros galones y los procesos son automáticos y mecanizados regidos por los estándares de calidad.

El entorno tecnológico en el que se desenvuelve la industria de bebidas embotelladas está sujeto a permanentes cambios debido a que cada año el nivel de especialización de la maquinaria utilizada para la elaboración de estos productos es más avanzado, lo que finalmente se ve reflejado en la presentación y en la calidad del mismo, lo que a su vez se convierten en factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores.

2.3 Factores del Micro-entorno

2.3.1 Proveedores de la Economía Popular y Solidaria

Proveedores de la materia prima principal pueden encontrarse en toda la sierra ecuatoriana, muchos de ellos ignorando las cualidades y la utilización que puede tener la planta de tilo, pero para el presente caso de estudio nos orientamos a tratar el tema del suministro de la materia prima con comerciantes que en forma minoritaria venden los productos en el Mercado de Santa Clara y que están asociados a través del Municipio de Quito.

Para el efecto se ha auscultado que efectivamente hay proveedores que lo comercializan en pequeñas cantidades pero que estarían dispuestos a proveernos en mayores volúmenes con la ventaja de un descuento en su precio. De igual manera se procederá

con los otros insumos como son por ejemplo el limón; azúcar; así como envases y etiquetas.

En el mercado existe una gran variedad de proveedores de los recursos necesarios para la producción de la bebida funcional embotellada, esto significa que no determinan la rentabilidad del negocio, dándoles un bajo poder de negociación. Existen diversas opciones, y financieramente se tomará en cuenta la que mejor se ajuste al presupuesto designado y a la estrategia de negocio.

2.3.2 Competencia

Se estima que actualmente en Ecuador se comercializan alrededor de 140 marcas de bebidas embotelladas, según la Superintendencia de Compañías en el año 2012, se registraron 52 empresas dedicadas formalmente a la producción de bebidas embotelladas.⁵⁹

El sector más dinámico de la industria mundialmente es el de alimentos y bebidas. El crecimiento de bebidas embotelladas ha sido constante durante los últimos treinta años y este consumo se estima tiene un incremento del 12% anual.

Según el ranking que presenta la revista Vistazo acerca de las 500 Mayores Empresas de Ecuador, se hace referencia únicamente a las grandes empresas productoras de bebidas, en este estudio se encuentran liderando compañías cerveceras, de gaseosas, jugos y aguas embotelladas:

Tabla N°6: 500 Mayores empresas Ecuador, Industrias- Segmento Bebidas

POSICION		COMPAÑIA	VENTAS 2011 (millones USD)	VARIACION RESPECTO 2010 (%)
Año 2010	Año 2011			
15	11	Nestlé	420.76	406.66
17	18	Arca Ecuador (Coca-Cola)	400.87	317.23
21	17	Cervecería Nacional	364.65	321.09
89	80	Industrias Lácteas Toni	137.41	119.71
158	128	Corporación Azende	95.23	128
250	195	The Tesalia Springs Company	58.63	57.57
453	323	Quicomac	33.53	34.81

Fuente: Vistazo.com 500 mayores empresas
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

⁵⁹ Superintendencia de Compañías

Del cuadro que precede, se puede apreciar que la empresa Nestlé lidera el volumen de ventas del producto al que nos estamos refiriendo, le sigue en importancia Arca Ecuador con su producto principal que es la Coca Cola y luego se ubica la Cervecería Nacional.

Con un producto que podría tener mayor significación en la competencia, aparece la empresa Industrias Lácteas Toni, ocupando el cuarto lugar del ranking en el segmento de bebidas.

De esto se puede deducir que el nivel de competencia del producto que se lanzará al mercado es bastante difícil de vencer, más aun cuando se trata de industrias ante una empresa artesanal; sin embargo, la cualidades de la bebida Holunda, cuyas características funcionales provenientes de la materia prima a utilizarse, sumado a su proceso natural de fabricación, más la promoción que debe ser impulsada para captar mercado, se puede asegurar que habrá un rango importante de dicho mercado para nuestro producto.

El sector de bebidas no alcohólicas genera en el Ecuador más de USD \$350 millones al año de estos según datos recolectados por Nielsen⁶⁰ una compañía de investigación de mercados que afirma que la industria de bebidas gaseosas se encuentra en segundo lugar después de las bebidas alcohólicas en representatividad de ventas y su fortaleza se encuentra en el manejo de tiendas de barrio como su principal cadena de distribución tradicional ya que genera el 70% del consumo total y lo restante se vende a través de supermercados, autoservicios, farmacias y otros canales alternativos.

La industria de bebidas embotelladas tiene una gran tendencia de mercado hacia las bebidas funcionales, con una oferta cada vez más versátil al añadir ingredientes que sean beneficiosos para la salud de los consumidores, es así que en el mercado se encuentran una gran cantidad de bebidas energéticas, bebidas que aporten al desempeño deportivo, y los muy conocidos jugos y aguas vitaminizadas.

Entre los principales participantes del mercado tenemos:

Arca Ecuador (Coca-Cola)

Esta empresa es la actual líder comercializadora de gaseosas con sus marcas Coca-Cola, Fioravanti, Sprite y Fanta. Dasani es la marca bajo la cual se distribuye agua embotellada en sus presentaciones con gas y sin gas, además de sus versiones de agua saborizada y su bebida deportiva Powerade que han tenido presencia en el mercado desde el año 2006.

⁶⁰ Nielsen Ecuador

Cervecería Nacional

Produce agua manantial con y sin gas, esta empresa cuenta con la certificación NSF que es un programa de certificación de agua envasada fundamentado en los reglamentos de la FDA Food and Drug Administration. Esta certificación incluye todas sus presentaciones.

The Tesalia Springs Company

Tiene como producto estrella a Güitig, agua mineral con gas natural. Esta empresa también comercializa su producto Tesalia como agua mineral natural sin gas, Tesalia Ice, té helado de sabores con esencia natural de limón y naranjilla y su bebida estrella energizante 220V ahora en varias presentaciones Tesalia Sport bebida deportiva hidratante que cuenta actualmente con una participación en el mercado del 35% entre 6 marcas existentes de este tipo de bebidas en Ecuador.

Industrias Lácteas Toni S.A.

Esta empresa tradicionalmente empezó comercializando yogurt y productos lácteos, por las exigencias del mercado se ha diversificado horizontalmente creando nuevos productos y marcas como: avena, bebidas lista de café, jugos, gelatinas, te y agua embotellada. Esta empresa a partir del 2003 ha incursionado en el mercado de bebidas embotelladas lanzando un producto innovador bajo la marca Ovit representando el pionero en lanzar agua embotellada, saborizada y vitaminizada en el Ecuador. Una vez posicionada su agua que aportaba valores antioxidantes con su vitamina E, Toni decidió lanzar un concepto de té helado de igual manera con atributos beneficiosos para el consumo es así que tomaron posicionamiento las marcas Adelgaza-té, Relaja-té, Energíza-té.

Corporación Azende

Destilería Zhumir y JCC Distribuciones se fusionaron para conformar la Corporación Azende, esta corporación cuencana se ha consolidado en la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, sin embargo ante las exigencias del mercado de igual manera decidieron diversificar su producción hacia el manejo de bebidas embotelladas, de esta manera hicieron el lanzamiento de la marca Vivant como agua embotellada con gas y sin gas. Al incursionar en la industria de bebidas no alcohólicas y una vez posicionada su marca, se han lanzado algunas variedades de agua saborizada y

de igual manera el lanzamiento de su bebida dietética funcional caracterizada por el componente de L-carnitina.

2.3.3 Distribución

La mayor parte de bebidas embotelladas son comercializadas al por mayor en los principales supermercados del país, a donde acude el consumidor final y el consumidor intermediario y por otro lado se distribuyen también directamente a negocios pequeños como son tiendas, bares, restaurantes, cafeterías escolares o universitarias, autoservicios, farmacias y otros.

2.3.4 Sustitutos

En el mercado de Quito, existe una gran variedad de productos que pueden sustituir a la bebida funcional embotellada a ser comercializada, entre ellos se pueden considerar: agua de grifo, agua natural embotellada, té en bolsas, bebidas instantáneas, gaseosas, frutas o pulpas de fruta para la elaboración de jugos naturales, plantas medicinales, bebidas refrescantes saborizadas como Nestea, Jugos del Valle, Fuztea o Sunny.

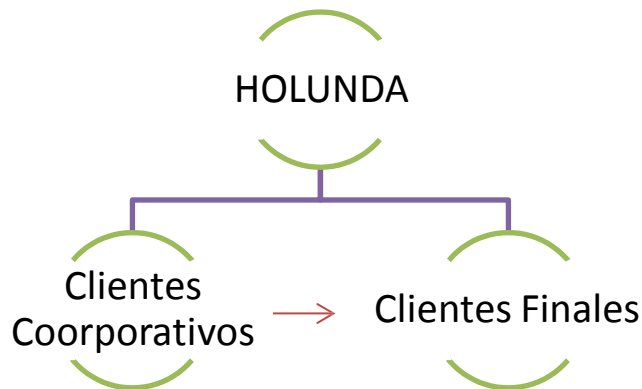
Esta variedad de productos representan una amenaza considerable para la inserción de la bebida en el ámbito comercial de esta ciudad, principalmente por ser comercializados a precios sumamente bajos en distintos puntos de venta que incluyen supermercados, tiendas de barrio, cadenas comerciales, autoservicios, farmacias, bares escolares o universitarios, restaurantes, entre otros canales que dirigen los productos a un amplio segmento de mercado en la ciudad de Quito.

Luego de haber realizado una investigación pormenorizada en diferentes negocios: tiendas, supermercados, bares, restaurantes, se aprecia que el precio de venta al público de estas bebidas que contienen una cantidad aproximada de 500ml, fluctúan entre 0,35 centavos de dólar y 1,00 dólar, recalcando que el estudio se ha dirigido a negocios de consumo popular.

2.3.5 Clientes

La bebida funcional será destinada a dos tipos de clientes:

Gráfico N°8: Canales de distribución



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Clientes Corporativos:

Empresas especializadas en la comercialización al por mayor de estos productos.

Consumidor Final:

Clientes que se acercan al centro de producción de Holunda o a los puntos de venta donde se entrega el producto y lo adquiere para consumo propio.

2.4 Análisis ponderado Oportunidades-Amenazas de la Industria

Las condiciones del sector de la industria de bebidas embotelladas analizadas anteriormente nos han dado la pauta para conocer la situación actual de los entornos en los que se introducirá el producto Holunda. Las características de un sector están en continua variación debido a que depende directamente de factores que son variables económicas y condiciones competitivas que determinan el nivel de utilidad de una industria. El conocer estas variables hace que se pueda llegar a conclusiones acerca de si es atractiva o no nuestra oferta en el mercado, es así que se hará a continuación un análisis de la industria en términos de oferta y demanda para el mercado específico de bebidas embotelladas en el Ecuador.

Tabla N° 7: OA Ponderado

	FACTOR	VALOR	DESEMPEÑO	TOTAL		
O	O1. El índice de precios al consumidor se mantiene bajo y estable	0.20	8	2,4	22.12%	56.8%
	O2. El porcentaje de inflación anual es bajo	0.15	8	1.2	11.06%	
	O2. El PIB nacional mantiene crecimiento	0.15	8	1.2	11.06%	
	O3. Alta tendencia de consumo bebidas embotelladas	0,10	9	0,9	8.29%	
	O4. Inexistencia de productos elaborados a base del tilo	0.10	9	0.9	8.29%	
	O5. Preferencia por productos naturales beneficiosos para la salud	0.10	9	2	18.43%	
	O6. Constante crecimiento de arboles de tilo en la sierra ecuatoriana	0.05	7	0.35	3.22%	
	O7. Valor del tiempo, tendencia de consumo de productos listos	0,15	8	1.2	11.06%	
	O8. Necesidad diaria de consumo de líquidos	0.10	7	0.7	6.47%	
				10.85	100%	
A	A1. Mercado altamente competitivo	0.20	8	1.6	19.39%	43.2%
	A2. Incremento de productos sustitutos	0.15	8	1.2	14.55%	
	A3. Status de marcas competidoras	0.20	7	1.4	16.97%	
	A4. Creación de nuevas industrias embotelladoras	0.1	9	0.9	10.91%	
	A5. Economías de escala en la industria	0.15	9	1.35	16.36%	
	A6. Barreras de entrada a canales de distribución	0.2	9	1.8	21.82%	
					8.25	
			Total:	19.1		

Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Conclusiones OA

- Las oportunidades prevalecen en este estudio, con un 56,8%, mientras que las amenazas ocupan sólo el 43,2%. Esto quiere decir que debemos aprovechar las oportunidades que el entorno nos ofrece y con el tiempo enfrentar las amenazas, para que a través de la experiencia se tornen a oportunidades.
- Una oportunidad muy importante que sobresale en este análisis es el índice de precios al consumidor que se ha mantenido bajo durante los últimos años, este valor corresponde al 22,12% y la preferencia a productos naturales beneficiosos para la salud con 18,43%, estas oportunidades combinadas nos dan la pauta para generar estrategias en las que se desarrolle un fortalecimiento de la marca y debido al uso de la planta de tilo como materia prima se puede generar un importante valor de ventaja competitiva ya que existe una gran producción y recolección de la planta, de esta manera los costos se pueden reducir y ofertar un precio de introducción bajo.
- El valor del tiempo y la tendencia al consumo de productos listos representa una oportunidad con 11,06% que cumple un factor sustancial en los habitantes de la ciudad de Quito por lo que en su alimentación no cuentan con los nutrientes necesarios y son propensos a enfermedades, esto nos indica que debemos generar estrategias que atraigan al público, haciendo de la bebida Holunda un producto complementario en la dieta diaria.
- La mayor amenaza a la que nos enfrentamos es el nivel de competencia en la industria de bebidas y las economías de escala que éstas generan, ocupando el 19,39% y 16,36% respectivamente de las amenazas analizadas. Esto nos impulsa a crear estrategias que nos permitan alcanzar un alto posicionamiento en el mercado, creando confianza en la marca al ser un producto natural y realizado artesanalmente sin colorantes y ni aditivos.

2.5 Análisis Fortalezas- Debilidades del producto

El objetivo básico de realizar un análisis de fortalezas y debilidades, es identificar el atractivo que puede tener el producto en el mercado objetivo, cuáles son las probabilidades de éxito y debido a que se conocen detalladamente los factores que tienen mayor potencial del producto se pueden definir cuáles serán las estrategias más adecuadas para enfrentar las fuerzas del sector.

Tabla N° 8: Análisis FD

	FACTOR
F	F1 Propiedades del tilo benéficas para la salud
	F2 Sabor agradable sin aditivos
	F3 Alto contenido de vitaminas y nutrientes
	F4 Costos bajos de producción
	F5 Envase amigable con el medio ambiente
D	D1 Producto no conocido de mercado
	D2 Olor distinto, fuerte
	D3 Color amarillento, débil
	D4 Temperatura de la bebida

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

La bebida Holunda tiene gran potencial para ser introducido en el mercado, sin embargo al hacer un análisis de factores de Fortalezas y Debilidades del producto, se reconoce que se debe realizar la bebida con un minucioso control de calidad, de esta manera es de vital importancia trabajar con cuidado el color, olor y temperatura de la bebida buscando ser más atractivos para que se puedan impulsar los beneficios de Holunda y a la vez sea agradable para el consumidor.

2.6 Conclusión del Análisis Situacional

Al realizar un análisis situacional se han podido tomar en cuenta los factores internos y externos que nos han dado la pauta de la situación actual del mercado y las posibilidades comerciales en las que se desenvolverá el producto.

Actualmente la economía del Ecuador está en constante crecimiento, se puede decir que existe un gran apoyo a nuevos emprendimientos y al surgimiento de nuevas empresas que generen valor a la productividad del país, éstas oportunidades se deben aprovechar de mejor manera para que se pueda desarrollar la empresa en proyecto y se impulse una nueva industria aprovechando recursos, que genere empleo y réditos económicos.

Al conocer que la industria de bebidas embotelladas tiene una trascendencia de décadas en el Ecuador y está siendo dirigida por líderes en el mercado internacional, se puede generar una ventaja competitiva diferenciando el producto con valores funcionales, el cual es el propósito de Holunda, llegando a ser una bebida de gran beneficio al consumidor y de esta manera crear el posicionamiento deseado en el mercado y la preferencia por la marca, generando un nuevo concepto de bebidas embotelladas funcionales.

CAPÍTULO III- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Diseño de la investigación de mercados para consumidores

El diseño de la investigación de mercados describe una estructura para llevar a cabo el conocimiento del segmento de mercado objetivo, esta debe detallar los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere con la finalidad de estructurar o resolver los objetivos planteados en la investigación de mercados.⁶¹

En la presente investigación de mercados se utilizará una metodología explorativa ya que buscando describir características que promuevan a la definición de nuestro segmento de mercado al que estará familiarizado con un producto novedoso, desconocido y será el punto de partida para la introducción exitosa de la bebida bajo la marca Holunda al segmento meta utilizando un focus group como herramienta adecuada que facilite evaluar el impacto del producto, permitiendo comprender, analizar e interpretar las opiniones expresadas por los participantes para la toma de decisiones acerca de las estrategias que se utilizarán para el lanzamiento de la bebida funcional de Holunda en el mercado.

3.1.1 Situación

La vulnerabilidad de la población quiteña al padecimiento de enfermedades bronquiales y gripales causadas por la contaminación y la variabilidad climática de la ciudad, sumadas a la falta de tiempo para mantener una correcta alimentación y a su vez el poder económico limitado para realizar visitas constantes a médicos especializados y en la adquisición de medicamentos.

3.1.2 Objetivo general de la investigación

Determinar el grado de aceptación en el segmento específico de mercado de los productos Holunda, derivados de la planta de Tilo.

3.1.3 Objetivos específicos de la investigación

- Investigar cuáles son las características relevantes de reacción del producto ante el grupo definido.

⁶¹ BERNAL, Cesar. (2010). "Metodología de la investigación, para administración". Ed. Mc Graw Hill. 4ª edi. Pp.233.

- Conocer el grado de percepción y preferencia de la bebida Holunda en relación a productos similares.
- Examinar las percepciones del grupo ante el producto.
- Definir el grado de asociación del producto entre variables como los beneficios del producto en relación a su percepción de forma, sabor y textura.
- Determinar las características socio demográficas de las personas que muestran interés sobre la bebida Holunda.

3.1.4 Alcance

Se realizará un Focus Group a 12 personas en las edades de 16 a 73 años, a quienes se los ha visitado en sus lugares de trabajo “Vera Quitana Asociados”; los estudiantes fueron escogidos aleatoriamente recurriendo instituciones educativas de nivel superior como la “Universidad de las Américas”, “Pontificia Universidad Católica del Ecuador” y de nivel secundario del “Colegio 24 de Mayo”, los jubilados asistieron por recomendación de un pariente que pertenece a una asociación de jubilados y los adultos fueron referidos por la dueña de las oficinas donde se llevó a cabo el focus group; cada uno de ellos han aceptado voluntariamente ser participantes de la sesión.

Esta brecha de edades y ocupaciones de los participantes la utilizaremos para definir las características demográficas del segmento.

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo durante una sesión que se realizará con fecha de jueves 17 de octubre 2013 a las 20h00 en la sala de juntas de la empresa Vera Quitana Asociados ubicada en la Avenida República y Pradera en el edificio Presidente.

3.1.5 Fuentes de investigación.

- **Fuentes Primarias:** Para la realización de la investigación de mercado se utilizará como fuente primaria de la información el análisis cercano y frontal de los insights del producto ante el focus group determinado, lo que facilitará la observación de las variables del producto en relación al segmento de mercado.

3.1.6 Herramientas

La herramienta de investigación de mercado que se utilizará es el focus group, como se lo ha mencionado anteriormente.

Los integrantes del grupo al que nos referimos no están familiarizados con los demás. Estos participantes son elegidos porque tienen ciertas características en común que se relacionan con el tema en investigación. El moderador crea un ambiente permisivo y enriquecedor que fomente las diferentes percepciones y puntos de vista, sin presionar a los participantes.

El focus group se lleva a cabo para identificar tendencias y patrones en las percepciones. Un análisis cuidadoso y sistemático de las discusiones proporciona puntos de vista en cuanto a cómo el producto es percibido por el grupo.

3.1.7 Limitantes

- Información válida acerca de opiniones individuales.
- Información verídica acerca de opiniones del "antes y después" de la sesión.
- La información no es aplicable para todos los grupos de personas.
- El sesgo de la muestra puede quitar representatividad.

Debido a que la idea de los focus group es tomar ventaja de las interacciones del grupo, es importante la utilización de la información a nivel de grupo, no en el nivel individual. Los focus group no son una forma válida para averiguar el completo estándar de comportamiento de un cliente individual o participante.

Un limitante importante es que este tipo de herramientas se hacen generalmente de un número muy pequeño de personas que participan voluntariamente, no se puede asumir que sus puntos de vista y percepciones representan las de otros grupos que podrían tener características ligeramente diferentes. Representan muestras aleatorias.⁶²

⁶² POLONSKY, Michael J. (2007). "Designing and Managing a Research Project". Ed. McGraw Hill. 2ª ed. Pp.166

3.2 FOCUS GROUP

3.2.1 Antecedentes

El focus group constará de 12 personas aleatorias y voluntarias, 1 moderador quien hará la introducción de la bebida, 1 observador quien estará entre los participantes actuando como voluntario. La sesión será filmada para facilitar el análisis de resultados. El lugar en donde se llevará a cabo la sesión constará con la elección de colores tentativos para la representación de la marca.

La bebida elaborada a base de tilo con etiqueta “B” será servida junto a la bebida Relaja-té de Toni elegida por sus características similares bajo la etiqueta “A”; en el centro de la mesa se encontrarán snacks que neutralizan el sabor de las bebidas y se hará una decoración con las flores de la planta de tilo.

3.2.2 Objetivo del Focus Group

El objetivo de nuestro focus group es la comparación de la bebida Holunda ante una similar de una marca comercializada en el mercado de Quito, sin revelar su nombre a los participantes y observar cómo nuestro grupo definido reaccionará ante las variables de los productos mencionados.

3.2.3 Descripción de la sesión.

Se reúnen los participantes voluntarios aleatoriamente para la realización del focus group de la bebida Holunda. Se ubican a los participantes en una mesa común en la que se puede observar las expresiones de cada uno ante el escenario propuesto.

El moderador da la bienvenida a la sesión, se procede a la presentación de los participantes con su respectiva edad y ocupación. A continuación el moderador da indicaciones de cómo se procederá durante la sesión, posteriormente realiza 3 preguntas específicas acerca del consumo de bebidas embotelladas, los participantes interactúan entre sí y se procede a degustar el producto “B” y de acuerdo a su percepción emiten sus opiniones frente a la cámara.

Después de observar la reacción de los miembros del grupo ante el producto “B”, se continúa con la degustación del producto “A” y de igual manera que con el anterior producto se emiten comentarios.

Finalmente se revelan los productos y se hace un sondeo de opiniones acerca de bebidas funcionales y las propiedades de la planta de tilo; el moderador agradece la participación de los integrantes del grupo y se despiden. Se da por finalizada la sesión.

3.2.4 Conclusiones del Focus Group

Una vez analizado la percepción del observador, las respuestas, los comentarios de los participantes y el video del focus group, se llegan a las siguientes conclusiones:

- **Al momento de consumir una bebida no alcohólica ¿prefieren prepararla en casa o comprarla lista?**

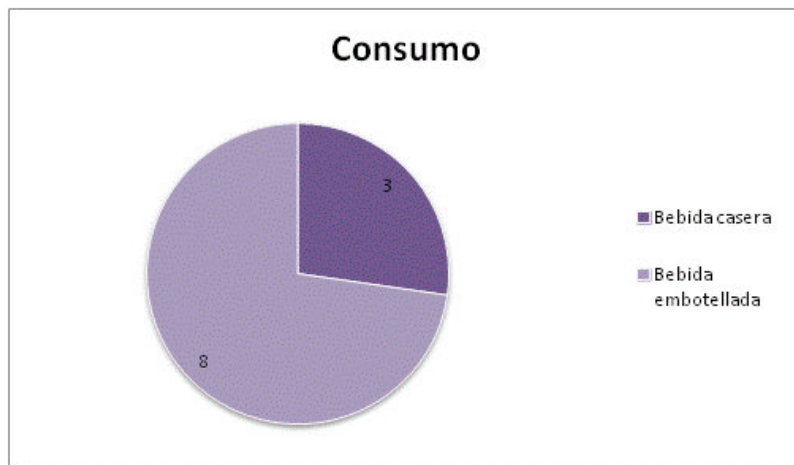
Tabla N° 9 Consumo bebidas embotelladas Focus Group

	NUMBER	%
Bebida Casera	3	27.3
Bebida Embotellada	8	72.7
TOTAL	11	100

Fuente: Focus Group Autoras

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Gráfico N°9 Consumo bebidas embotelladas Focus Group



Fuente: Focus Group Autoras

Elaborador por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Del total de personas que integraron el focus group, el 72.7% prefiere adquirir bebidas listas embotelladas., mientras que el 27.3% de los asistentes prefieren preparar sus bebidas en casa.

- Con ¿qué frecuencia consume bebidas embotelladas?

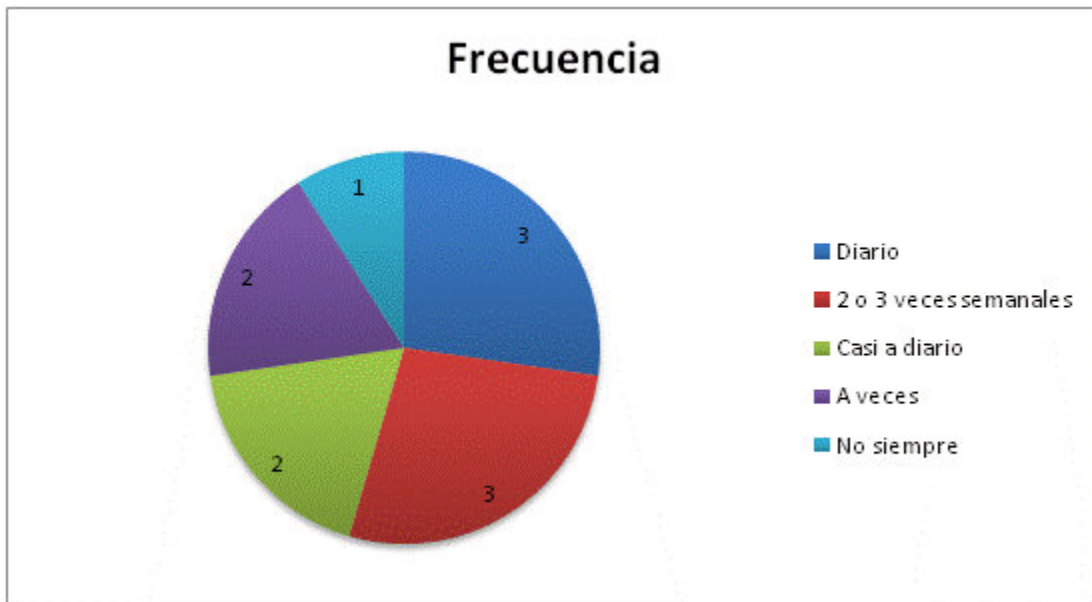
Tabla N° 10 Frecuencia de consumo bebidas embotelladas Focus Group

	FRECUENCIA	%
Diario	3	27.3
2 o 3 veces semanales	3	27.3
Casi a diario	2	18.2
A veces	2	18.2
No siempre	1	9.1
TOTAL	11	100

Fuente: Focus Group Autoras

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Gráfico N°10 Frecuencia de consumo bebidas embotelladas Focus Group



Fuente: Focus Group Autoras

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

El 54,6% de los participantes prefiere consumir bebidas embotelladas a diario o de 2 a 3 veces por semana, seguido de un 18.2% que consume casi a diario y en un mismo porcentaje consume

a veces este tipo de bebidas, mientras que el 9.1% corresponde a una persona que no siempre compra estos productos.

- ¿En qué lugar prefiere comprar sus bebidas embotelladas?

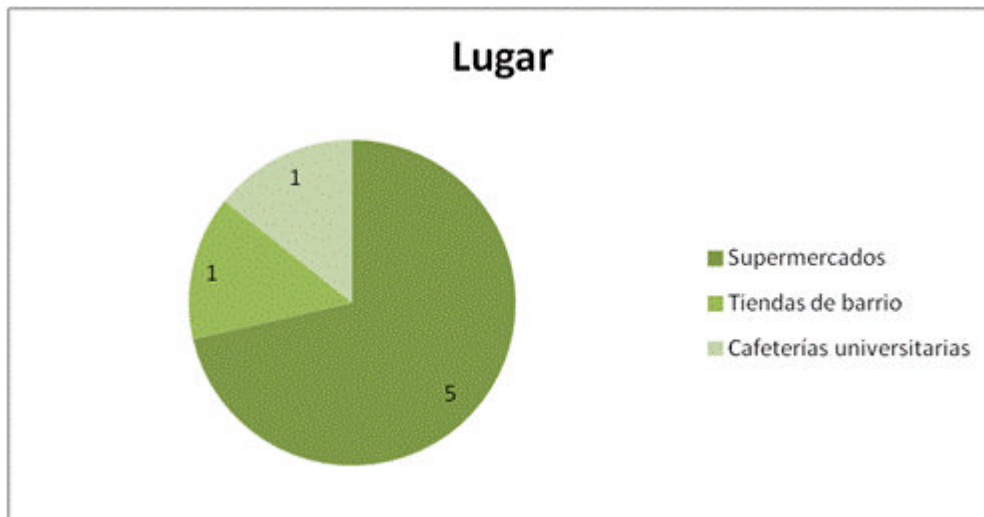
Tabla N° 11 Lugar de preferencia para adquirir bebidas embotelladas

	LUGAR	%
Supermercados	5	45.5
Tiendas de barrio	5	45.5
Cafeterías Universitarias	1	9.1
TOTAL	11	100

Fuente: Focus Group Autoras

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Gráfico N°11 Lugar de preferencia para adquirir bebidas embotelladas



Fuente: Focus Group Autoras

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

El 90% de los participantes del Focus Group adquieren sus bebidas embotelladas en supermercados y tiendas de barrio, mientras que el 9% restante lo hace en cafeterías de instituciones educativas.

Percepción Producto “B” (Holunda) en relación al Producto “A”, análisis de opiniones en el video del Focus Group

El siguiente cuadro representa la percepción que tuvieron los participantes en cuanto los dos productos que degustaron en el Focus Group realizado, definido por las siguientes variables:

- Sabor
- Color
- Olor

Tabla N° 12 Percepción Producto B (Holunda) en relación al Producto A

PERSONA	PRODUCTO A			PRODCUTO B		
	SABOR	COLOR	OLOR	SABOR	COLOR	OLOR
1				X		
2				X		
3				X		
4				X	X	X
5				X		
6				X		
7		X				
8				X		
9			X		X	
10		X	X			
11				X	X	X

Fuente: Focus Group Autoras

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

El objetivo planteado para el Focus Group, mencionado anteriormente, fue la comparación del Producto “B” que corresponde al desarrollo del proyecto con el producto “A” que es una bebida de una marca posicionada actualmente en el mercado.

Los participantes al dar sus opiniones frente a la cámara muestran agrado al sabor de la bebida Holunda, tres de ellos demuestran no gustarles el color, únicamente a dos personas no les parece agradable el olor y según sus opiniones no asocian los elementos de la bebida con algún producto o fruta conocida. Por otro lado, al probar el producto “A” demuestran gran preferencia por la bebida Holunda, acotando a que el producto en comparación tiene un sabor amargo y más artificial; sin embargo a cuatro personas les pareció que el color y el olor son más atractivos que la bebida “B”.

Al analizar las variables de color, sabor y olor mencionadas se ha determinado un comportamiento del posible consumidor en la que se muestra una gran aceptación por el sabor diferente y refrescante de Holunda.

3.2.5 Informe

Una vez analizado el video se han definido diferentes variables para cada producto que ayudan a determinar la aceptación del grupo ante la propuesta.

Se ha analizado que la bebida tiene alto potencial de consumo por su sabor innovador, refrescante con notas cítricas. Los participantes han reaccionado de manera positiva a partir de la degustación del producto mostrando un amplio interés luego de conocer las propiedades funcionales de la planta de tilo.

De manera general se ha determinado que el producto con mayor aceptación es la bebida Holunda en relación a la otra bebida, debido a que su sabor es distinto por sus componentes naturales, sin embargo los participantes prefieren servirse esta bebida fría ya que es refrescante y optan por menor cantidad de azúcar.

3.3 Conclusión de la investigación de mercado

Al concluir el presente capítulo se ha realizado una investigación de mercados cualitativa en la que se ha recopilado información acerca de las características que determinarán en un futuro el segmento meta, al que será dirigida la bebida Holunda.

En el desarrollo del Focus Group como herramienta utilizada para objetos de esta investigación, se han definido pautas que determinan la aceptación del producto ante el grupo definido, las mismas que servirán para el planteamiento de estrategias en la introducción del producto.

CAPÍTULO IV- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

4.1 Segmentación

Para el lanzamiento de la bebida funcional bajo la marca Holunda, hemos elegido el mercado de consumo de la ciudad de Quito, conocemos que este mercado representa una gran diversidad de consumidores que corresponden a diferentes grupos socioeconómicos es por esto que surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos.

Una de las tareas de marketing más básicas es la de dividir el mercado en segmentos con características homogéneas, conocida con el nombre de "segmentación del mercado"; el cual, permite dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

En una de las definiciones más conocidas realizadas por “The American Dictionary of Marketing Terms” acerca de la segmentación de mercados se lo determina como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes o consumidores que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización"⁶³

4.2 Segmento de mercado

Personas de clase media, media-alta, que habitan dentro del perímetro del Distrito Metropolitano de Quito.

4.3 Segmento meta

Holunda con su bebida funcional está dirigido a empresarios o empresarias, ejecutivos, oficinistas, estudiantes, amas de casa, cuyas edades oscilen entre 15 y 40 años, que habiten en el Distrito Metropolitano de Quito, que valoran su salud y que carecen de tiempo para obtener una alimentación que aporte con los nutrientes y suplementos necesarios para la prevención del cuidado de su salud y cuyo estatus económico perciba ingresos mayores a USD. \$800, posicionándolos así en una clase social media, media- alta.

⁶³ American Marketing Asosiation. “American Dictionary of Marketing Terms”. 11ª ed. 2012.

4.4 Bases para la segmentación.

El mercado total de la industria de bebidas embotelladas es demasiado variado y muy heterogéneo para ser considerado como una entidad individual y uniforme. Esta falta de uniformidad puede atribuirse a las diferencias en los hábitos de compra, a las formas en que se utiliza el producto, a los motivos de la compra o a otros factores.

El segmento meta de la bebida Holunda estará basada en diferentes variables que nos darán las pautas del comportamiento del segmento definido.

4.5 Mercados a segmentar

Dividir al segmento de mercados en grupos más pequeños es un inmenso aporte al momento de planificar la comercialización del producto, de tal manera que se pueda apuntar a los grupos más eficaces para el consumo de la bebida Holunda. Es por ello, que en base a la definición de los siguientes tipos de clientes se ha determinado las características del segmento meta ya definido.

- **Mercado de Clientes Comerciales (Detallistas):**

Cientes con negocios propios tales como tiendas, despensas, abacerías, cafeterías de instituciones educativas, bares, restaurantes.

- **Mercado de consumidores finales:**

La bebida de la marca Holunda está hecha para el consumo directo de clientes finales, únicamente ellos serán los que consuman el producto.

4.6 Variables de segmentación del mercado de consumidores finales

Se ha considerado tomar en cuenta los siguientes parámetros para segmentar el mercado:

4.6.1 Por ventajas buscadas

Personas que busquen satisfacer su sed, con productos naturales sin colorantes ni aditivos artificiales que aporten con nutrientes y vitaminas para el organismo del ser humano haciéndolo sentir saludable.

4.6.2 Por características socio- demográficas

Hombres y mujeres, cuyas edades oscilen entre los 15 y 40 años, empresarios o empresarias, ejecutivos, oficinistas, estudiantes, amas de casa, que habiten en el Distrito Metropolitano de Quito.

4.6.3 Vals: Por estilos de vida

- **V1:** Holunda va principalmente dirigido a estudiantes, profesionales, amas de casa, oficinistas, ejecutivos.
- **V2:** Personas que prefieran productos naturales, valoren su salud, y acojan la novedad del día en aquello que aporta al cuidado del organismo y los haga sentir saludables y enérgicos.
- **Geográfica:** El producto va dirigido fundamentalmente a clientes finales que como ya se señaló anteriormente habita en el norte, centro, sur y valles de Quito.
- **Económico:** Está dirigido a personas, cuyo estatus económico se pueda apreciar que esta por sobre un ingreso de \$800 mensuales.
- **Sociales:** Personas que se ubican en la clase social media, media-alta.
- **Comportamental:** En un principio estará dirigido a clientes eventuales, que compran bebidas embotelladas ocasionalmente

4.7 Opciones básicas de posicionamiento

Las empresas regularmente intentan aumentar su capacidad de capturar valor, generando un posicionamiento en el mercado, mediante una productividad eficiente, que es determinada en sus estrategias iniciales de posicionamiento, que son las que se utilizarán para generar el valor y la participación deseada en el mercado.

La estrategia inicial de posicionamiento en la introducción de la bebida Holunda será una penetración en el que su enfoque consista en generar la venta del producto en el mercado existente al segmento.

4.8 Conclusión de la segmentación del mercado

Al concluir el presente capítulo se puede definir qué, los beneficios más directos de una segmentación eficiente es que el producto a ofertarse está en mejor posición para localizar y comparar las oportunidades que el medio le presenta.

Se puede destacar que el segmento de mercado elegido es correcto como potenciales consumidores, los cuales son hombres y mujeres en las edades de 15 a 40 años, pertenecientes a la clase social media, media-alta, habitantes de la ciudad de Quito; quienes prefieren adquirir el producto en cadenas de distribución masivas a un precio accesible, es decir que en la introducción de la bebida Holunda se realizarán estrategias en base a las preferencias delimitadas por esta investigación, lo cual permitirá una mejor posición para alcanzar un alto grado de satisfacción en el cliente.

CAPÍTULO V- PROPUESTA ESTRATÉGICA

“El planeamiento estratégico es el conjunto de aspiraciones fundamentales del orden socioeconómico que una empresa y organización en su carácter de entidad total desea satisfacer en forma permanente o semipermanente a través de su existencia por tal motivo, los propósitos básicos son aquellas finalidades de que por su índole suprema define la razón de la existencia, de la organización, así como su naturaleza y carácter esencial”⁶⁴.

Una propuesta estratégica sirve como una herramienta de dirección empresarial que otorga un enfoque sistémico en el que se debe estructurar a la organización desde sus inicios para que definidas sus funciones y sus propósitos respectivos se encamine la organización y todas sus operaciones hacia el cumplimiento de objetivos en un plazo determinado.

Para realizar la propuesta de la empresa Holunda se tomarán en cuenta tres vías de acción que serán: gestión empresarial, gestión estratégica y mercadológica, las cuales se basarán en una administración por objetivos y respectivamente se plantearán sus estrategias.

5.1 Objetivo General

Plantear las estrategias para la producción y comercialización de bebidas funcionales a base de la planta de tilo.

5.1.1 Objetivos y Estrategias de Gestión Empresarial

La gestión implica varios requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Una correcta y eficiente gestión no solo se enfoca en la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de prevenir problemas organizacionales que puedan afectar el desempeño encargándose de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, enfocándose en los miembros de la organización como agentes fundamentales de éxito. Es por esto que para el planteamiento de la gestión empresarial de Holunda, se desarrollará un sistema de administración por objetivos organizacionales y sus respectivas estrategias orientado al desarrollo eficiente y a los resultados de la empresa con sus pautas definidas por los pilares básicos de la administración que son Planeación, Organización, Dirección y Control.⁶⁵

⁶⁴ George A. Steiner (2003), “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Lo que todo director debe saber”. 23, pp3-14.

⁶⁵ Escritos de las materias recibidas de Administración.

Por lo tanto se han determinado los siguientes objetivos:

a) Constituir la empresa Holunda Cía. Ltda.

Estrategia: La constitución de una empresa se debe someter a las exigencias legales que sobre la materia existen, y se encuentran establecidas por la Superintendencia de Compañías⁶⁶:

- La aprobación del Nombre o razón social de la empresa por parte de la Superintendencia de Compañías.
- El nombre de la empresa consta de tres elementos.
 - o Actividad Económica
 - o Denominación o razón social
 - o Tipo legal
- La apertura de la cuenta de integración de capital en cualquier institución bancaria, la cuál debe ser hecha en numerario.
- Elevar la escritura de constitución a escritura pública en cualquier notaria.
- Presentación de tres escrituras de constitución con oficio firmado por un abogado (adjuntar copia de cédula y papeleta de votación del abogado) en la Superintendencia de Compañías o ventanillas únicas.
- La Superintendencia de Compañías en el transcurso de 48 horas se pronunciará:
 - o Cuando haya un error en la escritura
 - o Cuando el objeto social requiera permisos previos
- Se debe publicar en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa por un día. Se recomienda comprar tres ejemplares:
 - o Para el Registro Mercantil

⁶⁶ Superintendencia de Compañías. Av. Amazonas y Roca

- Para la Superintendencia de Compañías
 - Como respaldo de la empresa
- Sentar razón de la resolución de constitución en la escritura.
- Obtener la patente municipal
 - Escritura de constitución de la compañía
 - Resolución de la superintendencia de compañías (original y copia)
 - Copia de cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal.
- Inscripción de las escrituras en el registro mercantil
- Inscripción de los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa en el Registro Mercantil. Se debe presentar el acta de la junta general.
- Documentos que se deben presentar para finalizar el trámite:
 - Tercera escritura certificada
 - Periódico publicado el extracto de la de resolución aprobatoria
 - Nombramientos originales inscritos en el Registro Mercantil
 - Copia de la cédula de identidad
 - Formulario del RUC
 - Copia del último recibo de algún servicio básico
- Asignación del ticket, una vez realizada la verificación de datos en el periodo de 48 horas la Superintendencia le entregará al usuario para la obtención del RUC:
 - Formulario del RUC
 - Datos generales
 - Cumplimiento de obligaciones y existencia legal
 - Nómina de socios
- Obtención del RUC en el SRI
 - Llenar Formulario RUC 01-A Y 01-B

- Escritura de constitución (original y copias certificadas)
 - Nombramiento del representante legal (original y copias certificadas)
 - Original y copia del último recibo de algún servicio básico
- Con el ticket y una copia del RUC regresar a la Superintendencia de Compañías para la devolución de los fondos de la cuenta de integración de capital.

Registro Artesanal

La obtención del registro artesanal se da en base al cumplimiento de los siguientes requisitos⁶⁷:

- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación actualizada
- Original y copia del último recibo del cualquier servicio básico
- Certificado de salud otorgado por el Ministerio de Salud (actividades alimenticias)
- Carné ocupacional otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales

Razón Social

La empresa estará constituida como Holunda CIA. Ltda.

Su razón social estará denominada como una Compañía Limitada, empresa que responde únicamente con los bienes de la empresa y no de los dueños. Su capital está suscrito en las participaciones de cada socio, lo cual requiere un mínimo de dos socios para su constitución y un capital mínimo de \$400.⁶⁸

Se realizó una búsqueda previa en la página web de la Superintendencia y no se encontró la existencia de otro proyecto con este nombre ni los productos que ofrecerá.

El nombre fonéticamente significa Tilo en idioma alemán, el cual representa la materia prima de la bebida funcional.

⁶⁷ Ministerio de Industria y Productividad

⁶⁸ Escritos materia recibida, Derecho Económico Internacional.

b) Definir la filosofía empresarial que determinará los principios de la empresa Holunda Cía. Ltda.

Estrategia:

“La filosofía define el propósito general de la empresa y explica la razón de su existencia, de modo que todos los componentes de la compañía comprendan cuál es su labor dentro de la empresa y dirigen mejor sus esfuerzos. La definición de una buena estrategia y objetivos hace que los empleados se comprometan desde el lado más intelectual, mientras que la filosofía establece un compromiso de tipo emocional”.⁶⁹

Es decir, la filosofía empresarial busca establecer los principios que orientan el trabajo de una organización, esto determina cuáles son las bases que la constituyen, definiendo su cultura y las metas que ésta planifica alcanzar. Para ello es importante determinar la misión, visión, los objetivos y valores que tendrá la organización.

- Declaración Misión

Producir y comercializar la bebida funcional Holunda a base de la planta de tilo, para satisfacer la sed y precautelar la salud de los consumidores finales.

- Declaración Visión

Constituirnos en una empresa especializada en la elaboración y comercialización de bebida funcional Holunda a base de la planta de tilo proyectándonos en el lapso de cinco años a posicionarnos en un alto nivel competitivo en la industria de bebidas de producción nacional, alcanzando un liderazgo que nos permita expandirnos hacia otras ciudades importantes del país.

- Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son el conjunto de principios en los que se rigen el equipo de trabajo de una organización, estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo, el éxito de la empresa. Los valores organizacionales afectan o favorecen directamente el desempeño del grupo, ya que están relacionados con la construcción de un ambiente de trabajo sano que permita el desarrollo humano y profesional.

Para que los valores organizacionales sean efectivos, los miembros del grupo deben ejercerlos por convicción propia para un bien común.⁷⁰

⁶⁹ GARCÍA, Beatriz; SONGEL, Gabriel. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero. Edit. UPV. Pag 45

⁷⁰ HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John. (2009). “Comportamiento Organizacional”. Edit. Cengage Learning. 12ª ed. Pp33.

En Holunda los valores corporativos aportarán a un desempeño óptimo, creando un ambiente laboral adecuado para el desarrollo del personal y una producción eficiente; a éstos se los mencionará a continuación:

- Rectitud: Ser íntegro demostrando su compromiso y dedicación en le trabajo.
- Honestidad: Siendo honestos consigo mismos y con los demás, creando un ambiente ideal de trabajo que conduzca a la productividad.
- Trabajo en equipo: Creando un compromiso de organización y cooperación entre los miembros del equipo para alcanzar metas comunes.
- Productividad: Crear el mejor rendimiento de la producción en términos de calidad y manejo de recursos.
- *Confianza*: Creando buenas relaciones interpersonales con los demás integrantes de la organización teniendo la plena convicción de que puedan respaldarse en ellos en lo que concierne a las actividades de la empresa.
- Responsabilidad: Demostrando su cumplimiento en tareas asignadas y horarios establecidos.
- *Eficiencia*: Siendo competentes en todas las operaciones de la organización optimizando recursos, alcanzando las metas propuestas.

c) Definir los pilares de la administración con sus respectivas estrategias de gestión para establecer la cultura organizacional de Holunda Cia. Ltda.

Planeación

- Hacer un análisis del macro entorno anualmente para conocer los aspectos que permitirán un mejor desarrollo de la empresa.

Estrategia: A través de encuestas y verificaciones personales frecuentes se puede llegar a la obtención de dichos datos.

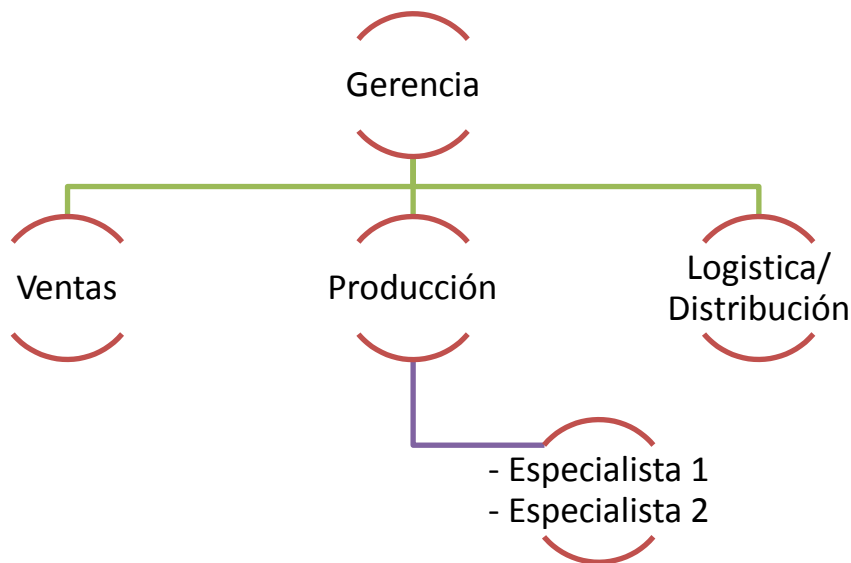
- Reducir costos de los insumos que se utilizan mensualmente.
 - **Estrategia:** Comparar precios y calidad de productos, de distintos proveedores.

- Realizar averiguaciones sobre nuestros competidores reales y potenciales cada seis meses.
 - **Estrategia:** A través de un Benchmarking mejorar e innovar nuestros productos.
- Prestigiar a la empresa cumpliendo siempre con las obligaciones tributarias con el estado.
 - **Estrategia:** Estar pendiente de las fechas del cumplimiento de obligaciones.

Organización

- Establecer una estructura organizativa funcional, formal- vertical conformado por 5 personas especializadas en la producción y comercialización de la bebida funcional.
 - **Estrategia:** Organizar a dichas personas como a continuación se muestra en el organigrama ya que de esa manera se mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales y se simplifica la capacitación, contando con medios para un riguroso control desde la cima.

Gráfico N° 12 Organigrama Empresarial



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

- Dividir el trabajo por áreas y asignar sus respectivas funciones de esta manera:

Gerencia:

- Encargada de administrar, controlar y por tanto verificar que todo proceda en orden dentro del centro de producción y en el manejo de ventas de acuerdo al reglamento establecido en la cultura organizacional.
- Revisión de balances generales, estados financieros y presupuestos en el área financiera.
- Responsable de la fijación de precios de las bebidas.
- Establece el contacto con los proveedores de la materia prima e insumos necesarios para la producción de la bebida en concordancia con el área de producción.
- Responsable del manejo de créditos y descuentos que se otorgan a los clientes.
- Planifica las estrategias empresariales para el buen desempeño de toda la organización.

Ventas:

- Responsable de ofertar el producto para lo cual deberá establecerse un calendario de visitas estructurado en base a áreas geográficas previamente inspeccionadas.
- Establecer mecanismos de promoción, ya sea a través de medios de comunicación o publicidad y en forma personal con un marketing boca a boca.
- Fijarse cupos mínimos de venta en función del proceso inicial de la producción, lo cual quiere decir que progresivamente se irán incrementando esos cupos.
- Control de los despachos a través de la información diaria de la respectiva área.

- Mantiene el contacto y da seguimiento al comportamiento de los clientes.
- Recibe quejas e inquietudes sobre el producto o comportamiento de quien hace el respectivo despacho.

Producción:

- Monitoreo del stock de materia prima necesaria para la producción de la bebida.
- Control de inventario de materia prima en previsión de las necesidades futuras.
- Reportar a la gerencia sobre las necesidades de materia prima e insumos.
- Procesar la materia prima e insumos para la obtención del producto final.
- Supervisión y control del procesamiento y la calidad del producto.

Logística/ Distribución:

- Recepción y almacenamiento de materia prima con su respectivo inventario.
 - Reporte a la gerencia sobre materia prima e insumos no aptos para el procesamiento.
 - Recepción de productos terminados provenientes del área de producción, con el respectivo inventario.
 - Despacho del producto final de acuerdo a pedidos del área de ventas.
- **Estrategia:** Se seleccionara el personal idóneo para cada área, a través de empresas especializadas en el reclutamiento y selección de personal.

Dirección

- Mantener el orden jerárquico establecido, y en ciertas ocasiones a través de delegaciones.
 - **Estrategia:** Dando confianza al empleado que se le observe más correcto para que sea ejemplo de otros que pueden llegar a tener esa confianza.
- Motivar a los empleados para que diariamente den lo mejor de sí mismos dejando la mejor impresión en los clientes.
 - **Estrategia:** Hacer un reconocimiento público dentro de la organización del empleado que ha alcanzado sus logros con éxito y cómo esto atribuye a los logros de Holunda, de igual manera al empleado que se destaque otorgarle bonos de compra de supermercado o gift cards de cenas en restaurants de alto nivel de la ciudad.
- Controlar que el ingreso de los empleados sea puntual a las 9:00am. diariamente.
 - **Estrategia:** Cada empleado firmará a la hora de ingreso y salida en la hoja de registro.
- Evitar que los empleados excedan el 1% de faltas injustificables mensualmente.
 - **Estrategia:** Se descontará el día o el tiempo no trabajo a las personas que falten sin justificación alguna.
- Mantener limpio el local y los respectivos uniformes a toda hora.
 - **Estrategia:** Se aplicara una multa al área que se encuentre en mal estado y al empleado que no esté con su uniforme correspondiente y limpio.
- Mantener siempre una producción eficiente y de excelente calidad.
 - **Estrategia:** Si el flujo de trabajo está sobrecargado, los empleados que se encuentren desocupados deberán reforzar el área que requiera ayuda.
 - **Estrategia:** El uso del celular será permitido sólo en casos de emergencia.

- **Estrategia:** Tendrán tiempo para su comida, que no pasará de 40 minutos.
- Tratar de mantener siempre un ambiente agradable para el trabajador.
 - **Estrategia:** Se tomará diez minutos a la hora de ingreso para aclarar ideas, dudas y si existen problemas resolverlos.

Control

- Aplicar un control preliminar antes de la apertura diaria del local, verificando que todas las áreas se encuentren en un estado correcto, de que posean los recursos materiales necesarios y todos los implementos para la elaboración de la bebida Holunda.
 - **Estrategia:** Al entrar 30 minutos antes de la apertura del establecimiento y anotando en hojas de control los inconvenientes que encuentren, tendrán tiempo para organizar y tener todo listo hasta las 5pm, lo cual hará el trabajo más eficiente.
- Alcanzar una rentabilidad neta mínima del 40% de lo invertido en la implementación del establecimiento e insumos necesarios para la elaboración de la bebida Holunda en un lapso de 6 meses.
 - **Estrategia:** Mensualmente se hará un análisis del desempeño sobre lo planificado y lo logrado en la realidad, donde se medirá desperdicios, gastos extras, entre otros.
 - **Estrategia:** Analizar entre todos los miembros de la empresa, cuáles fueron las causas de los fallos que se hayan presentado.
- Controlar el desempeño diario del personal de la empresa.
 - **Estrategia:** El supervisor controlará que cada empleado haya tenido el desempeño eficiente y eficaz en charlas que se darán a la hora de ingreso, no mayores a 30 minutos.
- Analizar cada dos semanas, los errores y problemas que no han permitido un mejor desempeño y desarrollo de la empresa Holunda.
 - **Estrategia:** A través del buzón de quejas, conocer cuáles son los campos que deben ser rectificadas para el mejoramiento de la empresa.

5.1.2 Objetivos y Estrategias Mercadológicas

Los objetivos establecen lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. El objetivo es un propósito cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo.

El desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre el segmento de mercado objetivo.

Objetivos de Producto

- Lograr reconocimiento de marca frente a la competencia y generar calidad en el producto para reforzar su posicionamiento

- **Estrategia de Diferenciación:**

Además de satisfacer la sed el consumidor, Holunda es la primera y única bebida ecuatoriana elaborada a base de la planta de tilo con propiedades medicinales que aportan a la salud del cliente.

Estos factores diferencian a Holunda de la competencia ya que al ser elaborado artesanalmente, excluye todo tipo de procesamiento industrial, dando como resultado una bebida 100% natural que nos distingue de aquellas marcas ya posicionadas en el mercado.

Por lo tanto, el principal factor diferenciador de la bebida es el agradable sabor proveniente del tilo que posee propiedades medicinales que serán detalladas en el empaque.

- Describir el producto ideal, mercadológicamente.

- **Estrategia: Descripción Mercadológica**

Holunda es una bebida con características únicas en el mercado, ya que proviene de un procesamiento de productos 100% naturales. Tiene alto contenido de vitamina C, actúa como un antiespasmódico y relaja los músculos evitando el estrés; calma la ansiedad y actúa como un poderoso sedante para bajar la presión sanguínea. Es extraordinario para tratar estados gripales y baja la temperatura cuando hay fiebre y para lucir una apariencia física ideal, Holunda actúa como diurético, anticelulítico y contribuye a la prevención de ojeras.

Categoría del producto

Bien de uso común ya que las bebidas son artículos de consumo que el cliente suele comprar con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en la comparación y la compra.

Tipo de producto

Producto de consumo de comparación homogénea: Holunda es un producto de comparación homogénea ya que las personas conocen donde adquirir el producto y éste puede ser comparado con las bebidas de la competencia.

Ciclo de vida del producto

Investigación y desarrollo: La bebida funcional Holunda se encuentra en la etapa de investigación y desarrollo ya que al momento se está llevando a cabo el plan a seguir para introducirlo en el mercado, esto implica un análisis del poder adquisitivo del segmento meta para determinar el nivel de aceptación que puede tener la oferta del producto, ésta etapa implica inversión en equipos y promoción, por tanto no hay ingresos y menos aún utilidades.

Proceso agregado del producto

- **Características Primarias:** Bebida refrescante con sabor a limón.
- **Características Agregadas:** Sabor especial proveniente de la planta del tilo.
- **Valor Agregado:** Propiedades medicinales que aportan al cuidado de la salud del consumidor.

Complementos del producto

- **Empaque Primario:** Botella plástica, transparente de 500 ml con su respectiva etiqueta.
- **Marca:** Se manejará una sola marca bajo el nombre de la empresa Holunda.

Objetivos y Estrategias de Precio

El precio del producto será un factor importante que determinará la demanda del mismo.

Con la asignación de precios se plantearan los siguientes objetivos:

- Fijar un precio de venta al público bajo, accesible para el segmento meta con el propósito de conseguir una rápida participación en el mercado.
- Generar un volumen sustancial de ventas al inicio de las operaciones de Holunda.
- Generar rentabilidad de la inversion
- Hacer frente a la competencia

▪ Estrategia de Penetración Rápida:

Se aplicará una estrategia de penetración con el fin de incrementar la participación del producto en el mercado, provocando que los clientes se sientan atraídos al consumo de nuestra bebida. La ventaja de esta manera de crecer es que se que conocen los beneficios del producto Holunda, se obtendrá experiencia en la venta del mismo y se contará con una base de clientes satisfechos que nos puedan recomendar.

Para ello se elaborará una presentación del producto con un estilo creativo, manteniendo un liderazgo en calidad a un precio de venta al público de USD 0.80ctvs.

Valor Final

El precio fijado para las presentaciones de 500 CC es de P.V.P \$1,00 y a un costo de \$10,00 la paca de 12 unidades para los Mayoristas y a un precio unitario de \$0,94 y para los Supermercados o Distribución Integrada.

Valor de Compra

El precio es justo, atractivo y acorde con la competencia. La bebida con sus propiedades funcionales aporta al sistema inmunológico y hace que estéticamente el consumidor se sienta bien debido a que tomando constantemente la bebida ayuda a la prevención de celulitis y a disminuir ojeras.

Valor de Uso

El aporte de la bebida funcional Holunda es la satisfacción de la sed y la contribución de nutrientes y vitaminas para el cuidado de la salud del consumidor.

Valor percibido

El cliente tendrá la satisfacción de sentirse saludable, lo que aportará a su buen vivir.

Objetivos y Estrategias de Plaza

- Garantizar que el producto llegue al consumidor meta de la forma más efectiva y rentable posible.
- Estimular la buena imagen de la marca en el mercado a través de una entrega rápida y eficiente.
- Evitar la cancelación de pedidos o devoluciones por problemas en su entrega.

▪ Estrategia de Distribución Selectiva:

En una primera etapa la distribución será selectiva por cuanto el volumen de producción será limitado y modificado progresivamente en función del crecimiento del mercado para la bebida.

Holunda limitará voluntariamente su disponibilidad del producto a intermediarios detallistas como tiendas de barrio, farmacias, autoservicios, cadenas comerciales, bares y restaurantes, con lo cual se puede reducir costos de distribución y obtener una mejor cooperación con los distribuidores al cumplir eficientemente con los pedidos que realicen.

Canales de distribución:

Los canales de distribución de Holunda serán tiendas de barrio, cafeterías escolares o universitarias, autoservicios, cadenas comerciales y restaurantes que se encuentren ubicados en el perímetro Quito.

Almacenamiento:

Las bebidas se tendrán almacenados en el centro de producción, ubicado en el sector de La Armenia, específicamente en las calles: Charles Darwin y Estadio, donde se cuenta con un ambiente adecuado para su almacenamiento.

Transporte:

Se contará con un vehículo para la trasportación del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente, éste estará bajo la responsabilidad del área de Logística y Distribución.

Locación:

El centro de producción se ubica en el sector de La Armenia, en las calles: Charles Darwin y Estadio;, siendo una zona con fácil acceso a vías que permiten la transportación del producto, así como las visitas a los clientes.

Merchandising:

Se realizará asesorías con las cadenas de distribución acerca del producto y sus beneficios para la salud.

Una vez que el producto haya sido despachado se solicitará que se expongan ordenadamente en las perchas de su negocio para que las personas tengan fácil visibilidad y acceso a los mismos.

Cadenas de suministro

- **Superiores:** Comerciantes que venden los productos en el Mercado de Santa Clara nos proveerán la materia prima e insumos para la elaboración del producto.

Objetivos y Estrategias de Promoción

La bebida funcional Holunda se encuentra en la etapa de investigación y desarrollo por cuanto en el mercado aún no existe ningún producto elaborado a base de la planta de tilo, por lo tanto, será conveniente realizar publicidad que persuada a nuestro mercado objetivo hacia la adquisición de la bebida. El mensaje publicitario que se utilice debe presentar las siguientes características: Atención, Interés, Deseo y Acción; además deber dar a conocer los beneficios de nuestro producto, cómo adquirirlos y las promociones de venta que se realicen.

Lo que se quiere lograr es una alta participación de mercados y se conoce que los principales competidores tienen un excelente posicionamiento y han sabido definir muy bien su imagen, para ello es imprescindible hacernos notar por encima del ruido del mercado, estableciendo muchas repeticiones para presentar el mensaje de la marca a los consumidores.

Será necesario contar con una unidad encargada de las relaciones públicas de la empresa que pertenecerá al área de ventas. Esta persona será la responsable de lo que respecta a publicidad de la empresa, a recibir las llamadas para solicitar pedidos y así mantener una relación amigable y satisfactoria con los clientes potenciales.

- Generar conciencia sobre cuidado de la salud en el segmento meta previsto de reconocer y recordar el producto marca Holunda.
- Aumentar el deseo de informarse acerca de las características funcionales de la bebida.
- Conseguir la primera compra real de la bebida Holunda y el consumo de la misma.
- Lograr la adopción de la bebida funcional. Es decir, que una vez que los clientes hayan tenido una experiencia favorable en la primera prueba, se debe conseguir la compra y usos recurrentes de la bebida Holunda por parte del consumidor.

INFORMAR⁷¹

Informar al mercado acerca del producto

Resaltar sus atributos más importantes

PERSUADIR

Crear preferencia de la marca

Convencer a los clientes de comprar ahora

RECORDAR

Recordar a los clientes donde comprar el producto

⁷¹ Escritos clases recibidas de Marketing Estratégico

▪ **Estrategia de comunicación de marketing integrada:**

La comunicación integrada comprende principalmente las siguientes áreas de actividad:

- Medios publicitarios
- Relaciones Publicas
- Imagen e identidad de la marca
- Pirámide de Responsabilidad social
- Promociones de venta

Selección de los medios publicitarios:

- **Internet**

Se tendrá presencia en redes sociales como son Twitter y Facebook, y se creará su propio sitio web de Holunda bebida funcional, el cual incorporará datos básicos de la empresa, el producto, el proceso de la manufactura de un producto, contactos y pedidos, comentarios y sugerencias.

- **Revista**

Se hará anuncios los días domingos en la revista La Familia. La frecuencia de las publicaciones será todos los días domingos durante los primeros 3 meses.

- **Móvil**

En el vehículo de la empresa que será utilizado para la distribución del producto, de igual manera se aprovechará para colocar anuncios de Holunda, donde constará principalmente el número telefónico.

Imagen de la marca

➤ **Colores en la comunicación**



HOLUNDA

Verde: El verde es el color de la naturaleza por excelencia. Representa armonía, crecimiento, exuberancia, fertilidad y frescura. Es el color más relajante para el ojo humano.

Blanco: Se considera el color de la perfección. Se asocia con la pureza, frescura y limpieza.

Negro: El negro representa el poder, la elegancia, la formalidad. También se asocia al prestigio y la seriedad. En combinación con colores vivos y poderosos como el naranja produce un efecto vigoroso.

Terracota: El naranja terracota combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo. Representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo.

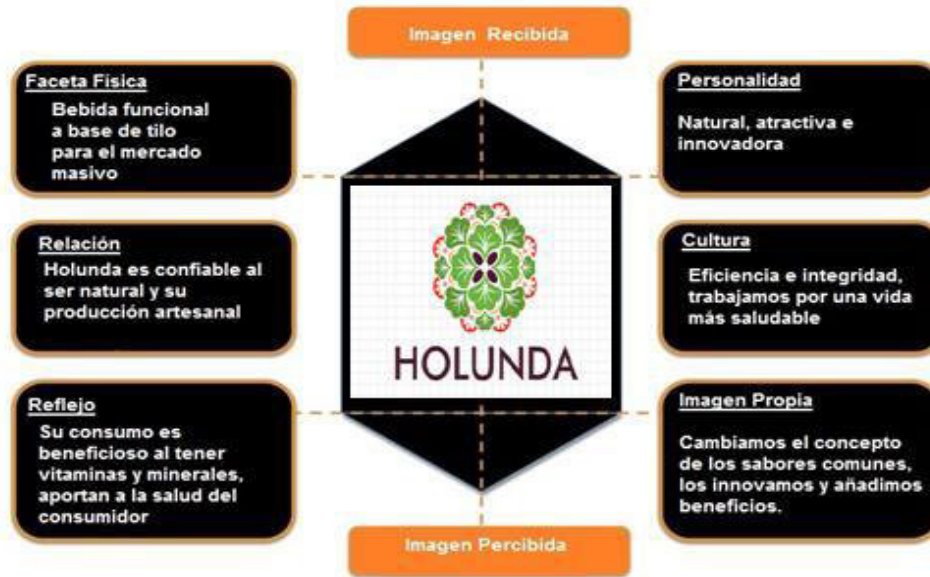
➤ **Logo y Eslogan**



Libera tu salud, refresca tu vida

➤ **Identidad de la Marca**

Gráfico N° 13 Identidad de la marca



Fuente: Investigación Propia

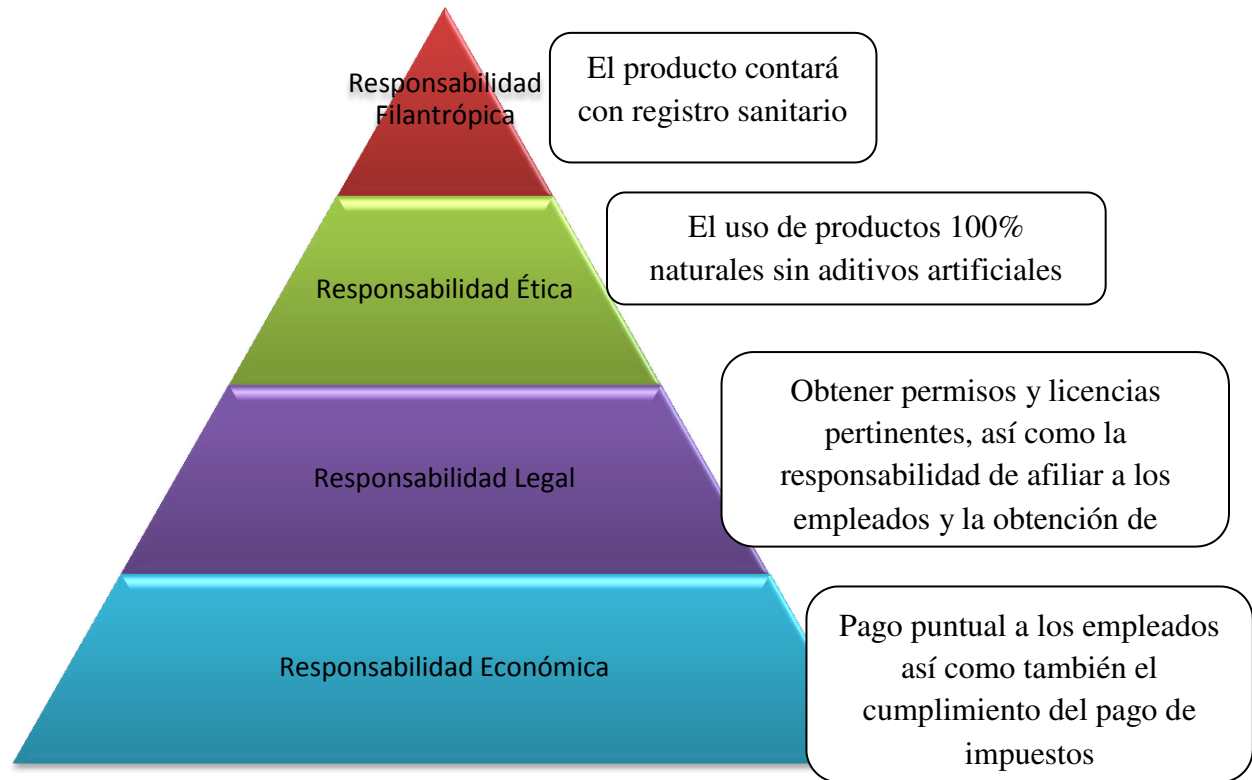
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echverría

Relaciones Públicas

Será necesario contar con una unidad que pertenece al área de ventas encargada de las relaciones públicas de la empresa. Esta persona será la responsable de organización y participación en eventos y ferias así como el manejo de promotores y el asesoramiento en cadenas de distribución. De igual manera en las oficinas el encargado debe cumplir con actividades como recibir las llamadas, toma de pedidos y seguimiento de los clientes detallistas y así mantener una relación amigable y satisfactoria con los clientes potenciales.

Pirámide de Responsabilidad Social:

Gráfico N° 14 Pirámide de Responsabilidad Social



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Promoción de ventas

- Inicialmente durante los 2 primeros meses se hará la promoción de 2X1 por la compra de una bebida se otorgará una gratis.
- Promociones dirigidas a cadenas de distribución con el fin de que anuncien la bebida Holunda y les den más espacios en las perchas y refrigeradores. La herramienta de promoción que se utilizará es la de bonificación ya que ofrecemos 2 botellas de 500 CC gratuitamente como incentivo por la compra del producto.
- La propuesta de estrategia es “12 +4” ofrecer a los detallistas o corporativos que por la compra del paquete de 12 obtendrán 4 botellas totalmente gratis, esta promoción

tendrá validación solo por introducción en cada una de los puntos de venta y las 4 botellas de 500 CC no vendrían incorporadas al paquete de 12. Se ha escogido esta promoción con el fin de tratar de reforzar la posición del producto y establecer relaciones a largo plazo con las cadenas de distribución.

- Se otorgaran descuentos a los clientes que adquieran altos volúmenes del producto.
- Se diseñaran afiches, carteles, volantes, paneles y folletos de la bebida Holunda con su concepto de bebida funcional.
- Se colocará anuncios publicitarios en los vehículos de la empresa Holunda.

5.2 Conclusión de la Propuesta Estratégica

Durante la realización de este capítulo definido como propuesta estratégica se han tomado en cuenta dos partes específicas en la realización de estrategias y administración por objetivos, estas son una parte de gestión en la que se ha constituido la empresa y determinado su cultura organizacional abarcando cada una de las áreas de la organización; por otro lado se ha realizado el plan estratégico mercadológico en el que de igual manera se han definido estrategias del mix de marketing en base a los objetivos que se ha planteado Holunda para su introducción en el mercado.

CAPÍTULO VI- ANÁLISIS TÉCNICO

“Un estudio técnico consiste en resolver las preguntas referente a dónde, cuándo, cuanto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto”⁷²

El estudio técnico consiste simplemente en hacer un análisis del proceso de producción de un producto para la realización de un proyecto de inversión. En este estudio específico se determina el proceso de producción la materia prima, los insumos y los equipos necesarios para cumplir con los propósitos de producción planteados de la manera más efectiva.

Para el análisis técnico de este proyecto se tomará en cuenta lo siguiente:

- Localización del proyecto
- Cadena de Valor
- Diagrama de procesos
- Requerimiento de insumos
- Requerimiento de equipos y distribución

6.1 Localización del proyecto

“La ubicación más adecuada será la que posibilite maximizar el logro del objetivo definido para el proyecto, como cubrir la mayor cantidad de población posible o lograr una alta rentabilidad. Aunque las opciones de localización pueden ser muchas, en la práctica estas se reducen a unas pocas por cuanto las restricciones y exigencias propias del proyecto eliminan la mayoría de ellas”.⁷³

La ubicación más conveniente para realizar el proyecto depende del estudio de localización; éste nos permite elegir el lugar adecuado para que la empresa opere productivamente dentro de un marco de factores determinantes que generen un alto beneficio tanto para usuarios como para la comunidad en general. Para ello es importantes realizar estudios técnicos, comerciales y económicos que establezcan las mejores zonas de interés para su desarrollo.

⁷² BACA G. (2008). “Evaluación de Proyectos”. 8ª ed. Edit. Mc Graw Hill.

⁷³ SAPAG CHAIN, Nassir. (2007) Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación. Pearson Educación de Mexico. Pag 108

6.1.1 Macro localización

La ubicación del proyecto de Holunda Cía. Ltda., desde un punto de vista macro se desarrollará en el Distrito Metropolitano de Quito, es decir, la planta de producción y las oficinas de la empresa se establecerán dentro del perímetro de esta zona geográfica ya que en ella existen beneficios como:

- Excelente cobertura de servicios básicos
- Estructura vial adecuada que facilita la transportación de la materia prima y producto final.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Ubicación privilegiada para la distribución y comercialización del producto final.

Gráfico N°15: Macro localización del proyecto



Fuente: www.reservas.net

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

6.1.2 Micro localización

“...conjuga los aspectos relativos a los asentamientos humanos, identificación de actividades productivas, y determinación de centros de desarrollo, selección y re-limitación precisa de las áreas, también denominada sitio, en que se localizara y operara el proyecto dentro de la macro zona”.⁷⁴

El objetivo de la micro localización de un proyecto es establecer la ubicación más óptima del negocio en relación a ciertos factores que son determinantes para su desarrollo; entre ellos constan:

Proveedores

La procedencia de la materia prima permite a los proveedores de la misma satisfacer a tiempo los pedidos realizados para la producción de la bebida.

Distribuidores

Es importante realizar un análisis de la distancia a la que se encuentran los clientes distribuidores de la bebida para satisfacer sus requerimientos eficientemente.

El centro de operaciones para la fabricación de Holunda será establecido en el valle de los Chillos, en el sector de La Armenia y en las calles Charles Darwin N3360663 y Estadio. La localización cuenta con óptimas vías de acceso, como la Autopista General Rumiñahui, la Avenida Simón Bolívar y la Intervalos que conectan el centro de producción a los distintos sectores de Quito donde se comercializará el producto final.

Gráfico N° 16: Micro localización del proyecto



Fuente: <https://maps.google.com/>

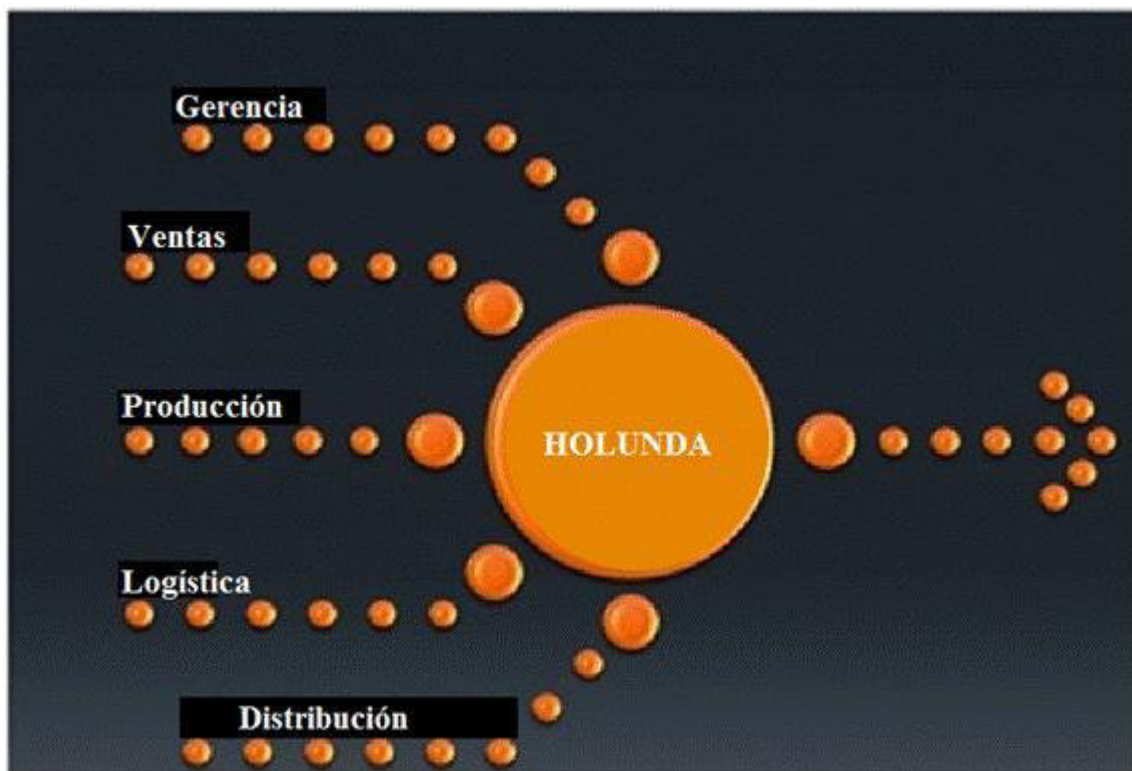
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

⁷⁴ Microlocalización (En línea:) <http://macroymicrolocalizacion.blogspot.com/> (Fecha de consulta: 09 de noviembre de 2013)

6.2 Cadena de Valor

En el análisis de la cadena de valor se puede observar de una forma global cada paso de las operaciones que tiene una organización, se destaca el proceso integral desde el uso de la materia prima el diseño y producción, hasta la comercialización del producto final, otorgando un valor agregado que se diferencie de la competencia. El objetivo es ofrecer el máximo valor para alcanzar el costo total deseado y ofrecer un producto competitivo en el mercado.⁷⁵

Gráfico N° 17: Cadena de Valor



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

⁷⁵ HILL, Charles (2008). "NEGOCIOS INTERNACIONALES, Competencia en el mercado global". 6ª edición. Edit. Mc Graw Hill. Pp.409.

Funciones de cada área de valor:

Gerencia:

- Realiza pedidos de materia prima e insumos necesarios para la producción de la bebida de acuerdo a los requerimientos del área de producción.

Ventas:

- Oferta y recibe pedidos para la entrega del producto.
- Mantiene el contacto y da seguimiento al cliente.

Producción:

- Recepción de pedidos del área de ventas.
- Transformación de la materia prima en producto final.
- Control de inventario de materia prima e insumos necesarios para la producción de la bebida.

Logística:

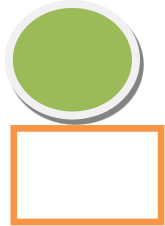
- Recepción, control y almacenamiento de materia prima e insumos de los proveedores.
- Recepción del producto final proveniente del área de producción.
- Despacho del producto final de acuerdo a pedidos del área de ventas.

6.3 Diagrama de Procesos

El diagrama de flujo es una representación gráfica de un determinado proceso, en este caso será aplicado para el producto Holunda de manera que se englobe la información definiendo cada

paso de su elaboración de forma clara, ordenada y concisa mediante símbolos gráficos para facilitar su comprensión.

Para la construcción del diagrama de flujo de Holunda se utilizarán los siguientes símbolos⁷⁶:



- **Inicio o Final del proceso:** Indica que el proceso de producción ha iniciado o terminado.
- **Manufactura:** La materia prima está siendo parte de una actividad, sufriendo algún cambio o transformación.



- **Transporte:** Es la actividad de movilización de la materia prima o los productos terminados.



- **Almacenamiento:** de materia prima y productos terminados.



- **Control:** Inspección y control de procesos y calidad del producto.

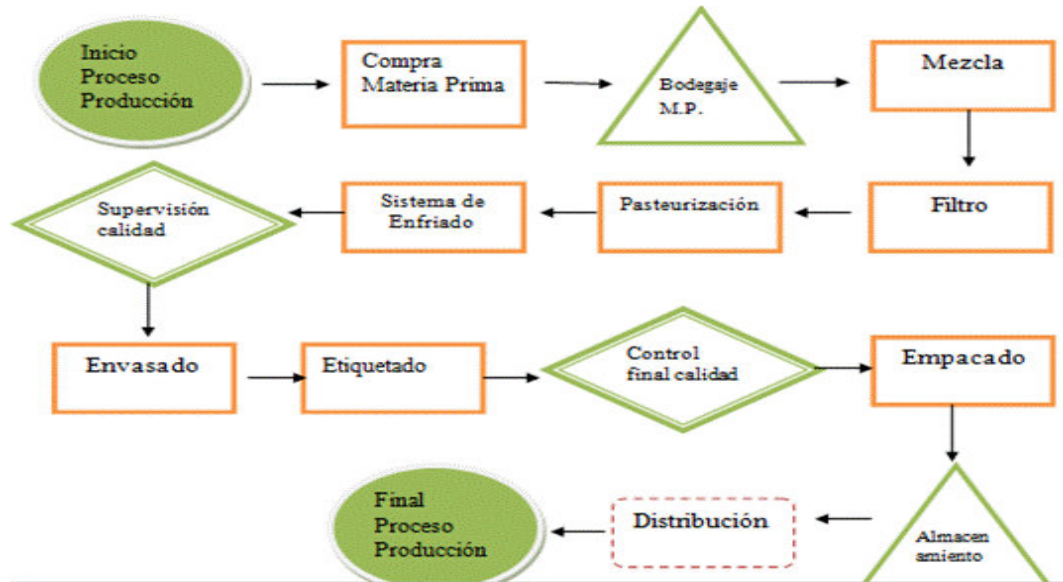


- **Distribución:** El producto ha pasado por todos los procesos controles de calidad, se encuentra listo para ser distribuido a los canales respectivos.

⁷⁶ EVANS, James Robert. (2008). "Administración y Control de la Calidad". 7ª edic. Edit. CENGAGE Learning.

6.3.1 Diagrama de Flujo

Gráfico N°18: Diagrama de Flujos del proceso de producción de Holunda



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

6.3.2 Descripción del Diagrama de Flujo

a) Compra de la Materia Prima:

En esta etapa se realiza la recepción de la materia prima e insumos. Una vez entregada la materia prima por nuestros proveedores, se verifican que las plantas de tilo se encuentren en un estado óptimo mediante un control de calidad en la recepción del pedido. Los parámetros de calidad son mayoritariamente visuales e incluyen la frescura aparente, uniformidad de tamaño, forma, color, y ausencia de defectos como son: hojas amarillentas o dañadas, pudrición, daños por insectos o marchitamiento.

b) Bodegaje de la Materia Prima:

Se mantendrá la materia prima almacenada en bodega esperando a ser procesada, las condiciones de almacenamiento deben presentar: temperatura de 5-10°C y no permanecer más de 2 semanas en bodega, después de este tiempo la planta de tilo perderá su propiedades y será inútil para el consumo.

c) Mezcla de la Materia Prima e Insumos:

Se hará un jarabe simple de la planta de tilo, que consiste en una mezcla del agua tratada previamente, azúcar e insumos como ácido cítrico y colorante vegetal que ayudarán a la

clarificación de esta mezcla; una vez colocado en el tanque de mezcla se procede a remover e ingresa vapor generado por la mermita para alcanzar una temperatura de 90° centígrados, una vez alcanzado esta temperatura se mantiene por un lapso de 15 a 20 minutos.

d) Filtro de la Mezcla:

La mezcla previamente realizada pasa por un filtro prensado, que junto a los insumos ingresados en el proceso ayudará a que las partículas queden retenidas, éste proceso entra en una recirculación por un lapso de 20 minutos para así asegurarse que el jarabe de tilo quede totalmente libre de impurezas.

e) Pasteurización:

La mezcla filtrada libre de impurezas pasa a un proceso de pasteurización, realizado en una marmita a una temperatura de 63°C durante 5 segundos. Dicha temperatura inactivará las enzimas y retendrá su acción en su postrer uso.

f) Sistema de Enfriamiento:

El jarabe pasa a un proceso de enfriamiento hasta que se encuentre en temperatura ambiente, posteriormente se procede a hacer la mezcla con agua fría, colocando en un tanque una relación de 1/3 de partes de jarabe de tilo y 2/3 de agua.

g) Supervisión de calidad:

Se realizará un control de calidad en el que se haga una observación detenida para detectar y eliminar cualquier impureza que contenga la bebida, una vez hecha la observación se puede determinar el nivel de azúcar y concentrado del sabor de tilo.

h) Envase:

La bebida Holunda pasará por un proceso de envase de forma automática mediante una máquina envasadora. Finalmente se cerrarán los envases diseñados.

i) Etiquetado:

Se determinará un área específica en el que los productos determinados pasen por un etiquetado manual, las etiquetas tendrán todas las especificaciones pertinentes.

j) Control de calidad final:

Las botellas de la bebida Holunda para su empaquetado final se las ubicará en grupos de 12, cada grupo pasará por un control de calidad final en el que se observe su presentación de manera minuciosa.

k) Almacenamiento del producto final:

Finalmente las botellas apiladas en grupos de 12 son empaquetadas con plástico de polietileno de baja densidad, son almacenadas y listas para su distribución.

l) Distribución:

Los paquetes de la bebida Holunda se colocan en el vehículo de la empresa y son llevados a los respectivos canales de distribución.

6.4 Buenas Prácticas de Manufactura

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son un conjunto de normas diseñadas y usadas para asegurar que todos los productos satisfacen los requerimientos de identidad, calidad, seguridad y eficacia que garantice que los productos cumplan satisfactoriamente los requerimientos de calidad y necesidades del cliente. El objetivo principal es buscar siempre la mejor forma de fabricar la bebida Holunda de manera que su proceso sea limpio y de excelente calidad.⁷⁷

Para nuestro proceso de elaboración del jugo Holunda, se han determinado las siguientes normas para la ejecución de las BPM:

- Desarrollar e implementar políticas de administración del personal que empiece desde su selección, inducción, capacitación y seguimiento.
- Generar programas de mantenimiento de las instalaciones físicas así como la limpieza después del uso de los equipos.
- Definir, estandarizar y documentar todos los procesos de producción.
- Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad, mediante la documentación de procedimientos, manuales, fichas técnicas y reportes de control.
- Desarrollar normas y procedimientos de higiene personal.
- Generar capacitaciones regulares acerca del trabajo, productividad y enfatizar a todo el personal en las buenas prácticas de manufactura establecidas para Holunda.

Una vez establecidas las normas de BPM en el proceso de la elaboración de la bebida Holunda se espera conseguir los siguientes resultados:

- Una bebida limpia, confiable y segura para el cliente.

⁷⁷ CUATRECASAS, Luis. (2012). "Gestión de la calidad total". 2ª ed. Edit. Díaz de Santos.

- Procesos y gestiones controladas.
- Mejoramiento en el control de la calidad de los productos.
- Mejora la imagen y la posibilidad de ampliar el mercado.
- Implementación eficiente de la cultura organizacional.
- Desarrollo social, económico y cultural de la organización.

6.5 Análisis de Riesgos del Producto de Producción

Es imprescindible realizar un análisis de los posibles riesgos que se puedan presentar durante el proceso de producción de la bebida Holunda. Se han identificado dos tipos de riesgos que pueden darse en el transcurso del proceso, de manera general estos son físico y químico. A continuación su descripción:

Riesgos Físicos:

a) Impurezas en el agua

Al agua almacenada en las cisternas podría contaminarse con basuras o animales en caso de ser mal tapada la cisterna. Esto contaminaría todo el proceso incluso después de haber sido tratada.

b) Impurezas en el azúcar

El azúcar puede venir con tierra desde su lugar de procesamiento. Esta tierra debe ser eliminada en los filtros.

c) Cabellos o impurezas del ambiente

Puede ser que cabellos humanos, botones o uñas de las personas u otras impurezas del ambiente caigan durante el proceso de mezclado. Este riesgo que debe eliminar en su totalidad con el uso de vestimenta adecuada a los trabajadores que se encuentren directamente en el área de producción.

Riesgos químicos:

- a) Cloro en el agua

Se debe conocer y controlar si existe un nivel de cloro elevado en el agua

- b) Materiales no apropiados

Se hará un control regular del uso de los materiales y las especificaciones técnicas de los insumos que se utilizarán para que no influya en absoluto al resultado final de la bebida.

6.6 Requerimiento de insumos, materia prima y servicios

La producción de Holunda requiere materia prima e insumos que se obtiene sin problema en la zona geográfica donde se va a desarrollar el proyecto, éstos incluyen: agua, azúcar, limón y la flor de la planta de tilo; además se añaden aditivos como ácido cítrico y colorante vegetal en tonalidad bronce.

Se requiere también materiales indirectos como los filtros para la elaboración del jarabe de tilo y materiales para la limpieza y de equipos.

Así mismo para la producción de la bebida se utilizan insumos que se cargan indirectamente al costo del producto. Estos insumos son:

- Energía eléctrica
- Agua
- Servicio telefónico
- Combustible
- Envases

6.7 Requerimiento de maquinaria, equipo y activos

A continuación se detallan los equipos necesarios para llevar a cabo el proceso de producción de la bebida, de acuerdo a cada una de las etapas del flujo de fabricación de la misma:

Tabla N°13 Equipos para la producción de Holunda

Equipo	Cantidad
Cocina industrial	1
Marmita	1
Mesa de trabajo	2
Olla industrial	2
Envasadora	1
Vitrina refrigerante	1
Otros Equipos	-

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Algunos de los equipos con los que contará la empresa serán industriales ya que éstos serán utilizados en los procesos de calidad, en etapas críticas, para evitar la exposición de la bebida al contacto humano.

Para la operación de la empresa es necesario contar con los siguientes activos:

Tabla N°14: Activos operacionales

Activo	Cantidad
Vehículo para entrega	1
Mobiliarios y equipos de oficina	1
Equipos informáticos	2

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Todos los equipos y activos con los que contará la empresa serán expuestos a un constante mantenimiento con personal especializado correspondiente a la compañía que proveerá los equipos industriales y de oficina.

6.8 Material de Empaque

El material que utilizaremos para el empaque de la bebida Holunda serán botellas de plástico transparente PET, semi-redonda, con capacidad de 500 Cc distribuida por Temeinsa.

Las botellas se distribuirán en grupos de 12 empacadas en plástico de polietileno de baja densidad.

Gráfico N° 15: Empaque de la bebida Holunda



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

6.9 Distribución

La distribución de la bebida funcional se dará en un canal corto y de forma indirecta ya que existirá un intermediario para que el producto llegue al consumidor final.

Gráfico N°20: Proceso de distribución y comercialización del producto



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Para ello se llevara a cabo una fase de preventa que consiste en el proceso que se da antes de realizar la entrega; en él se ofrece el producto a los distintos clientes que comercializaran Holunda, se procede con la digitación del pedido donde se detalla lo requerido por el cliente para que al día siguiente o en la fecha indicada se concluya la respectiva de entrega.

La digitación de pedidos influirá en el registro de la venta efectuada y para la disminución de inventarios.

Como el producto a lanzarse está concebido como producto artesanal, en un inicio nuestras ventas se dirigirán a puntos de venta al por menor, lo que constituye en cierto modo una barrera en los canales de distribución por cuanto no se puede alcanzar un volumen de producción que permita ofertar la bebida en establecimientos que captan consumidores directos e indirectos, que sería lo ideal como un medio de distribución para cubrir la demanda de pequeños negocios a través de la exhibición del producto en las perchas de los principales supermercados del país.

6.10 Conclusión del Análisis Técnico

Durante el desarrollo de este proyecto se ha realizado un análisis técnico acerca del proceso de producción de la bebida Holunda, todos sus requerimientos y normas de buenas prácticas de manufactura para que el proyecto sea viable en su desarrollo.

Mediante una macro y micro localización se ha determinado que el lugar en donde se desarrollará la producción de Holunda será establecido en el valle de los Chillos, en el sector de La Armenia y en las calles Charles Darwin N3360663 y Estadio.

CAPÍTULO VII- PLAN FINANCIERO

Una planificación financiera es una herramienta imprescindible que ayudará a analizar la viabilidad financiera del presente proyecto, evaluando si la empresa Holunda Cía. Ltda. cumple con las expectativas de rentabilidad esperada para que se alcancen los objetivos propuestos y se logre un crecimiento sostenible.

Para la elaboración del plan financiero se realizará un análisis de costos e ingresos, que abarcará lo siguiente:

- Determinación de presupuestos de inversión
- Determinación del capital de trabajo
- Presupuestos de Ingresos
- Presupuesto de Egresos
- Evaluación de indicadores financieros

7.1 Objetivos Financieros

7.1.1 Objetivo General

Elaborar un plan financiero para analizar la viabilidad del proyecto.

7.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar el capital inicial para la conformación de la empresa.
- Realizar una proyección de ingresos en el que se refleje el incremento de las ventas para cada período de operación.
- Definir los costos fijos y variables con el fin de hacer una proyección de egresos brutos para cada período, de tal manera que se controlen los costos de la empresa.
- Elaborar un flujo de caja proyectado en un período de cinco años de operación.
- Realizar un análisis de indicadores financieros en los que se refleje la viabilidad de inversión del proyecto.

7.2 Determinación de presupuesto de Inversión

Los presupuestos como parte esencial de este plan representan la constitución de la imagen financiera del proyecto, nos dará la pauta para conocer el rango de inversión que se necesitará para ejecutarlo.

En el análisis financiero del presupuesto se incluirá detalladamente los gastos en los que se prevé incurrir para el periodo de un año, así como también el ingreso que se generará en el transcurso del proyecto.

El presupuesto de inversión propuesto nos permite determinar cuánto realmente se necesita para dar inicio a las operaciones de la empresa Holunda Cía. Ltda. como resultado de la suma de los valores de capital de trabajo, los equipos necesarios para el establecimiento de las oficinas y planta de producción respectivamente, la adquisición del vehículo y finalmente los costos de tramitación en el proceso de legalización de la empresa.

Tabla N°15 Presupuesto de Inversión

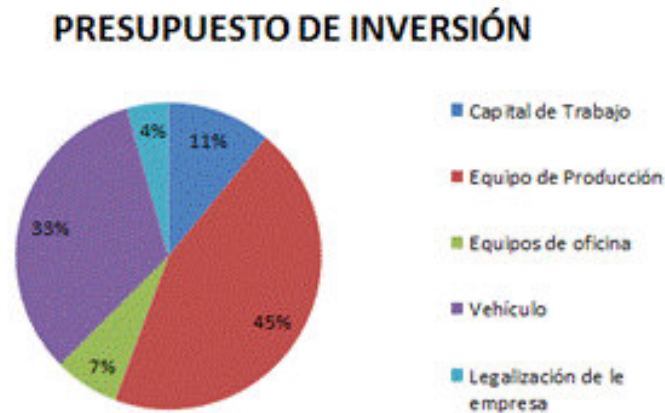
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			
CONCEPTO	CANTIDAD	V TOTAL	%
Capital de Trabajo	1	4992.687	11%
Equipo de Producción	1	20270	45%
Equipos de oficina	1	3100	7%
Vehículo	1	15000	33%
Legalización de le empres	1	2000	4%
TOTAL		45362.69	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

En base al presupuesto establecido, se espera que por tratarse de una pequeña industria se genere un superávit a partir del tercer año de operación. Durante el periodo de vida del proyecto los costos pueden variar, así como los gastos e ingresos. Es por ello que para efectos de determinación del presupuesto los valores proyectados se basan en los precios y costos actuales.

Gráfico N° 21 Presupuesto de Inversión



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

El presupuesto de inversión determinado nos ha dado como resultado que en un inicio el área que requerirá mayor inversión es la de producción, de hecho un 45% del total de la inversión será destinada para esta área, ya que debemos contar con una planta de producción adecuada para el inicio de la empresa Holunda Cía. Ltda.; de igual manera la adquisición del vehículo ocupa un 33% de la inversión total, puesto que este bien es de gran importancia para el desarrollo del área de logística y distribución, el resto de valores con poca representatividad como son equipos de oficina, capital de trabajo y legalización de la empresa, alcanzan tan solo el 22% del total de la inversión.

7.3 Conformación del capital inicial

Gráfico N°22 Capital Inicial



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Una vez analizado el total de la inversión requerida para que Holunda Cía. Ltda. de inicio a sus operaciones, se ha determinado que el total del valor provendrá de dos fuentes, éstas serán: aporte de los socios accionistas y un crédito que se tramitará en el Banco Nacional del Fomento.

El aporte de los socios accionistas se reduce a 2, cada uno de ellos cubriendo en forma igualitaria el valor de \$12362,69. En cuanto al crédito a tramitarse en el Banco Nacional del Fomento, aprovechando que esta Institución, con su producto “Crédito de Producción, Comercio, Servicios”⁷⁸, oferta un crédito que va de USD. 20.000 a USD 100.000, cubriendo en todo caso hasta el 80% del proyecto a una tasa del 11% de interés. A esta Institución se hará el requerimiento del capital faltante que en total sería de USD. 33000, a 5 años plazo. (Véase Sección Anexos)

7.4 Justificación del Presupuesto de Inversión

7.4.1 Capital de Trabajo

Tabla N°16 Presupuesto de Costos de Operación

PRESUPUESTO DE COSTOS DE OPERACIÓN		
CONCEPTO	USD TOTAL	% TOTAL
Sueldos y Salarios	34530.569	58%
Materia Prima e Insumos	4381.33	7%
Arriendos	8400	14%
Suministros	5184.42	9%
Servicios	2220	4%
Depreciaciones	5195.93	9%
TOTAL	59912.252	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

De esta manera se desarrolla la fórmula a continuación.

⁷⁸ Banco Nacional del Fomento

Para iniciar sus operaciones, la empresa debe contar con la capacidad de cubrir los costos operacionales, los mismos que deben estar disponibles en el plazo establecido, para lo cual se calculará el capital de trabajo requerido, que es de vital importancia en el desenvolvimiento de la empresa por cuanto permitirá iniciar la ejecución del proyecto.

Lo que se pretende es demostrar la solvencia de la empresa en lo que a operación se refiere. Para determinar este capital de trabajo de una forma objetiva se debe fijar el costo operacional total anual por los posibles días de desfase, dividido para los 360 días del año, esto posibilitará conocer los recursos con los que cuenta la empresa para operar.

Se ha estimado un período de desfase de 30 días, desde la recepción de la materia prima, es decir desde el primer día en que la empresa entra en operación, considerando que el proceso productivo, trámites legales y otros inconvenientes podrían presentarse y ocasionar ese desfase.

(El detalle de lo que contempla cada uno de los rubros que constan en el cuadro, se expone en la sección Anexos.)

7.4.2 Activos Fijos

Los activos fijos son bienes que la empresa necesitará para la elaboración y comercialización de la bebida Holunda. Se han definido diferentes tipos de activos fijos que serán parte de las operaciones de la empresa así como del proceso de producción, de esta manera tenemos los siguientes valores de inversión:

Inversión en Equipos de Producción

Según los requerimientos para la fabricación de la bebida funcional, se ha realizado una investigación acerca de los equipos de que serán necesarios para el volumen de producción planteado. Así tenemos:

Tabla N°17 Inversión en Equipos de Producción

REQUERIMIENTO DE EQUIPOS			
CONCEPTO	CANTIDAD	V UNIT	V TOTAL
Cocina Industrial	1	1500	1500
Marmita	1	3000	3000
Mesa de Trabajo	2	700	1400
Olla Industrial	2	240	480
Envasadora	1	9500	9500
Vitrina Refrigerante	1	4000	4000
Otros Equipos	9		390
TOTAL			20270

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Del cuadro que precede se observa que el equipo mínimo requerido llega al valor de \$20270,00 del cual el 47% se destina a la maquina envasadora, el resto se distribuye en otros bienes indispensables en el proceso productivo. La menor inversión se destina a otros equipos que incluyen filtros y otros utensilios de larga duración.

Inversión en Vehículo

Se ha planteado la adquisición de un vehículo que será parte del departamento de distribución y logística. El uso de este activo fijo está limitado al uso del personal encargado de la entrega del producto final al cliente.

Tabla N°18 Inversión en Vehículos

REQUERIMIENTO DE VEHÍCULO			
ACTIVO	CANTIDAD	V. UNIT	V. TOTAL
Vehículo	1	15000	15000
TOTAL			15000

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Inversión en Mobiliario y Equipo de Cómputo

Es importante el equipamiento y amoblado de las oficinas de Holunda Cía. Ltda. debido a que es necesario dar una buena imagen tanto al cliente como a los propios servidores de la empresa, en el desenvolvimiento de las actividades administrativas de la misma.

Como se ha definido anteriormente la compañía en los inicios de sus operaciones equipará su oficina con los respectivos mobiliarios y equipos de cómputo, cuya inversión ha sido valorada de la siguiente manera:

Tabla N°19 Inversión en Mobiliarios y Equipos de Oficina

REQUERIMIENTO DE MOBILIARIOS Y EQUIPOS DE OFICINA			
ACTIVO	CANTIDAD	V. UNIT	V. TOTAL
Mobiliarios de Oficina	2	1200	2400
Equipos de Computo	2	350	700
TOTAL			3100

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Depreciación de Activos Fijos

La depreciación es la pérdida del valor del activo fijo según su uso. Cada activo fijo tiene un determinado tiempo de vida útil y de éste depende su porcentaje de depreciación anual.

En el cuadro que se expone a continuación se demuestran los bienes a adquirirse y los valores a depreciarse:

Tabla N° 20 Depreciación Activos Fijos

	Tabla de Depreciación		
	Valor Unit.	Valor Total	Depreciación
Activos Fijos			
Vehículo	15000	15000	3000.00
Equipos de Oficina	2400	2400	216.00
Equipos de Computación	350	700	155.63
Maquinaria		20270	1824.30
Cocina Industrial	1500		
Ollas Industriales	480		
Mesas de Trabajo	1400		
Marmita	3000		
Máquina Envasadora	9500		
Vitrina Refrigerante	4000		
Otros Equipos	390		
	Total Depreciación A.F.		5195.93

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Se aplica la depreciación lineal de los activos fijos, en función del periodo de vida útil de los mismos.

La determinación de los valores de depreciación es importante al momento de realizar una planificación financiera, debido a que representa un costo fijo durante el tiempo de vida útil de los activos.

7.4.3 Legalización de la empresa

Este concepto implica el costo para obtener los documentos necesarios que legalicen el funcionamiento de la empresa, para lo cual se recurre a empresas o tramitadores que se encargan entre otros menesteres de escrituras, documentos como RUC, permisos, entre otros. Se ha estimado un valor de \$2000,00 para este concepto.

7.5 Presupuesto de Egresos

Los posibles egresos son la suma de los costos fijos y variables que la empresa tendrá que erogar durante su ejercicio económico en el periodo de cinco años.

Tabla N° 21 Proyección de Egresos

PROYECCIÓN DE EGRESOS					
COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y salarios	34530.57	34872.51	37681.65	40658.86	44610.85
Arriendo	8400	8400	8400	8400	8400
Servicios	2220	2331	2447.55	2569.928	2698.424
Depreciaciones	5200.43	5200.43	5200.43	5200.43	5200.43
Combustible	600	600	600	600	600
Gas	1074	1008	1008	1008	1008
Préstamo	6521.67	6521.67	6521.67	6521.67	6521.67
TOTAL COSTOS FIJOS	58546.67	58933.61	61859.3	64958.89	69039.37
COSTOS VARIABLES					
Materia Prima e Insumos	4381.33	4819.46	5301.406	5831.547	6414.701
Suministros	5184.4	5443.62	5715.801	6001.591	6301.671
Mano de Obra Temporal	0	1049.4	1154.34	1269.774	1396.751
Publicidad	4000	4000	3000	2000	2000
Mantenimiento Equipos	1800	1980	2178	2395.8	2635.38
TOTAL COSTOS VARIABLES	15365.73	17292.48	15171.55	15102.91	16113.12
TOTAL EGRESOS BRUTOS	73912.4	76226.09	77030.85	80061.8	85152.5

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Del detalle expuesto se aprecia que el costo fijo más significativo es el de sueldos y salarios, le sigue en importancia el concepto arriendo del inmueble con el que contará la empresa; a continuación el pago del crédito otorgado, es decir los desembolsos anuales al Banco Nacional de Fomento.

En cuanto a los costos variables, se aprecia que en un comienzo es de mayor significación el gasto en publicidad que se va reduciendo para los siguientes años, por el contrario, los rubros correspondientes a materia prima, suministros y mantenimiento van incrementándose con el transcurso del tiempo.

La mayor parte de estos rubros demuestran un crecimiento en su valor como consecuencia de la consideración que se hace del índice inflacionario que afecta en forma general a la mayor parte de los gastos que efectúa la empresa.

Para establecer esta proyección de ventas se ha considerado en los costos un incremento razonable como consecuencia del índice inflacionario que afecta ineludiblemente a la economía de los países. Es así que en el rubro remuneraciones o salarios se considera alrededor del 10% de incremento, porcentaje que también se ha aplicado al costo de materia prima. En servicios e insumos, solo se ha considerado un incremento del 5% de año a año. (Vease Anexo 3)

- **Fijación de precios basados en el costo**

El precio de la bebida se ha fijado en función de los costos de producción. A partir de ello se establece el precio de venta a distribuidores y el precio de venta al público que corresponde al valor monetario que pagará el consumidor final.

Gráfico N° 23 Fijación de precios



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Los precios que se observan en el presente cuadro se han fijado considerando primero los costos, procurando que no se dé un desfase significativo entre estos y el precio de venta del producto, es así que para el primer año se ha fijado el valor de \$0,94 como mecanismo de introducirse en el mercado. Para los siguientes años, considerando procesos inflacionarios e incremento de precios en los insumos requeridos, se ha fijado un incremento mínimo de \$0,03, \$0,02, \$0,01 y \$0,02 sucesivamente para los siguientes 4 años, alcanzando en el término del quinto periodo el precio de \$1.02.

De igual manera se ha fijado un precio de venta al público para cada año con el fin de que a partir de éste se genere una ganancia para el cliente detallista que comercializa las bebidas; así, en el primer año se comercializa el producto a \$1,00, valor que crece en un 5% al año, alcanzando en el último periodo el valor de \$1,20 considerando que es competitivo en el mercado de este tipo de productos.

Tabla N° 22 Fijación de Precios

Periodo	Producto	Costo de producción	Precio	PVP
AÑO 1	Holunda	0.86	\$ 0.94	\$ 1.00
AÑO 2	Holunda	0.77	\$ 0.97	\$ 1.05
AÑO 3	Holunda	0.65	\$ 0.99	\$ 1.10
AÑO 4	Holunda	0.56	\$ 1.00	\$ 1.15
AÑO 5	Holunda	0.50	\$ 1.02	\$ 1.20

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

7.6 Presupuesto de Ingresos

Los ingresos estimados se obtienen de una proyección de ventas en el periodo de cinco años, comenzando con un 10% de incremento mensual en el primer año, para luego fijar un incremento del 20% promedio anual para los subsiguientes años.

Tabla N° 23 Proyección de Ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS				
PERIODO DE VENTAS	PRODUCTO	CANTIDAD	V UNITARIO	V TOTAL
AÑO 1	Holunda	85537.13507	\$ 0.94	\$ 80,404.91
AÑO 2	Holunda	102644.5621	\$ 0.97	\$ 99,565.23
AÑO 3	Holunda	123173.4745	\$ 0.99	\$121,325.87
AÑO 4	Holunda	147808.1694	\$ 1.00	\$147,808.17
AÑO 5	Holunda	177369.8033	\$ 1.02	\$180,917.20

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Como se observa en el cuadro los ingresos a obtenerse prácticamente en el periodo de 5 años se incrementan en un 125% con respecto al año inicial, lo que significa que hay un crecimiento de la empresa en cuanto a costos, ingresos y por tanto en cuanto a imagen.

7.7 Flujos de Caja proyectado

Los siguientes estados de resultados son un recuento de las actividades de la empresa en un período de 5 años. Las evaluaciones de los mismos están dirigidas a determinar el rendimiento del negocio mediante el examen de los beneficios, la sostenibilidad, la comercialización y la salud financiera del proyecto, mostrando la diferencia entre los ingresos y los gastos en el curso del periodo mencionado.

7.7.1 Flujo de Caja sin financiamiento

Tabla N° 24 Flujo de Caja proyectado sin Financiamiento

FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN FINANCIAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		80,404.91	99,562.23	121,325.87	147,808.17	180,917.2
(-) Costo de Ventas		25,083.09	25,913.92	27,954.01	30,184.51	32,623.77
Materia Prima e Insumos		4,381.33	4,819.46	5,301.406	5,831.5466	6,414.70126
Suministros		5,184.40	5,443.62	5,715.801	6,001.59105	6,301.6706
Mano de Obra de producción		13,688.56	13,822.04	15,108.01	16,522.57	18,078.60
Depreciación Maquinaria		1,828.80	1,828.80	1,828.80	1,828.80	1,828.80
Utilidad Bruta		55,321.82	73,648.31	93,371.86	117,623.66	148,293.43
(-) Gastos:		28,058.01	28,266.48	28,789.64	29,352.28	31,748.25
Gastos Comerciales		17,692.65	17,798.04	17,756.98	17,755.41	18,797.25
Sueldos y Salarios		10,692.65	10,798.04	11,756.98	12,755.41	13,797.25
Publicidad		4,000.00	4,000.00	3,000.00	2,000.00	2,000.00
Depreciación Vehículo		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Gastos Administración		10,365.37	10,468.44	11,032.66	11,596.88	12,951.01
Sueldos y Salarios		10,149.37	10,252.44	10,816.66	11,380.88	12,735.01
Depreciación Equipos Oficina		216.00	216.00	216.00	216.00	216.00
Utilidad líquida antes de impuestos		27,263.81	45,381.83	64,582.21	88,271.37	116,545.18
15% Participación Trabajadores		4,089.57	6,807.28	9,687.33	13,240.71	17,481.78
Utilidad gravable		23,174.24	38,574.56	54,894.88	75,030.67	99,063.40
22% Impuesto a la Renta		5,098.33	8,486.40	12,076.87	16,506.75	21,793.95
Utilidad después de impuestos		18,075.91	30,088.16	42,818.01	58,523.92	77,269.45
Inversión	-45,362.69	-	-	-	-	-
Prestamo	-	-	-	-	-	-
Utilidad del ejercicio	(45,362.69)	18,075.91	30,088.16	42,818.01	58,523.92	77,269.45

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

De acuerdo a los cálculos realizados durante el primer año la empresa arroja una ganancia de \$18075,91. Para el siguiente año se observa un incremento de \$2012,25.. Para el tercer y cuarto año se aprecia un crecimiento significativo en la utilidad del ejercicio como resultado de la aceptación del producto en el mercado. Finalmente para el quinto año del periodo se logra una utilidad que representa alrededor de cuatro veces la utilidad inicial.

7.7.2 Flujo de Caja con financiamiento

Tabla N° 25 Flujo de Caja proyectado con Financiamiento

FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON FINANCIAMIENTO						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		80,404.91	99,562.23	121,325.87	147,808.17	180,917.2
(-) Costo de Ventas		25,083.09	25,913.92	27,954.01	30,184.51	32,623.77
Materia Prima e Insumos		4,381.33	4,819.46	5,301.406	5,831.5466	6,414.70126
Suministros		5,184.40	5,443.62	5,715.801	6,001.59105	6,301.6706
Mano de Obra de producción		13,688.56	13,822.04	15,108.01	16,522.57	18,078.60
Depreciación Maquinaria		1,828.80	1,828.80	1,828.80	1,828.80	1,828.80
Utilidad Bruta		55,321.82	73,648.31	93,371.86	117,623.66	148,293.43
(-) Gastos:		37,019.83	36,876.48	37,399.64	37,962.28	40,358.24
Gastos Comerciales		17,692.65	17,798.04	17,756.98	17,755.41	18,797.25
Sueldos y Salarios		10,692.65	10,798.04	11,756.98	12,755.41	13,797.25
Publicidad		4,000.00	4,000.00	3,000.00	2,000.00	2,000.00
Depreciación Vehículo		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Gastos Administración		10,365.37	10,468.44	11,032.66	11,596.88	12,951.01
Sueldos y Salarios		10,149.37	10,252.44	10,816.66	11,380.88	12,735.01
Depreciación Equipos Oficina		216.00	216.00	216.00	216.00	216.00
Gastos Financieros		8,961.82	8,610.00	8,610.00	8,610.00	8,609.99
Intereses		3,663.00	2,764.85	2,088.46	1,333.79	491.97
Amortización Préstamo		5,298.82	5,845.15	6,521.54	7,276.21	8,118.02
Utilidad líquida antes de impuestos		18,301.99	36,771.83	55,972.21	79,661.37	107,935.19
15% Participación Trabajadores		2,745.30	5,515.78	8,395.83	11,949.21	16,190.28
Utilidad gravable		15,556.69	31,256.06	47,576.38	67,712.17	91,744.91
22% Impuesto a la Renta		3,422.47	6,876.33	10,466.80	14,896.68	20,183.88
Utilidad después de impuestos		12,134.22	24,379.73	37,109.58	52,815.49	71,561.03
Inversión Propia	-40369.99	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	-4992.69					
Préstamo	33000	-	-	-	-	-
Utilidad del ejercicio	(12,362.68)	12,134.22	24,379.73	37,109.58	52,815.49	71,561.03

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Del cuadro precedente se establece que en el primer año la empresa y su operatividad arroja una ganancia de \$12134,22. Para el siguiente año se observa un incremento, resultado de la aceptación del producto en el mercado, hecho que incide en el incremento en sus ventas. Para el tercer año se aprecia un crecimiento significativo en la utilidad del ejercicio, lo que asegura un futuro óptimo a la empresa.

Para el cuarto año, manteniendo la misma proyección de un 20% anual en las ventas, se observa que el beneficio alcanzado crece en \$15705,91 con respecto al tercer año, y finalmente para el

último año del periodo se logra una utilidad que representa casi seis veces más del año inicial, lo que hace prever que para el futuro se tendrá posibilidades de hacer reinversiones para estructurar la empresa con un volumen mucho más significativo de producción y por tanto de ventas.

Para establecer los flujos de caja se han considerado los valores ya calculados en la proyección de egresos e ingresos y pese a que ya se señaló en renglones anteriores, se recalca que para la proyección de las ventas se ha considerado un incremento anual del 20%, resultado del mismo porcentaje aplicado a la producción.

7.8 Evaluación Financiera

La evaluación de la viabilidad del proyecto mediante métodos financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones ya que se puede hacer un análisis que mida y cuantifique la rentabilidad de la inversión; de esta manera anticiparse a posibles desviaciones y problemas en el largo plazo.

En el presente proyecto se aplicarán técnicas conocidas para analizar y evaluar el rendimiento de la inversión. Se enfatiza que las técnicas utilizadas con las que se evaluará este tipo de inversión se ha adaptado a las circunstancias del proyecto. Así tenemos utilizaremos las siguientes herramientas:

- Tasa de descuento
- Valor Actual Neto
- Tasa Interna de Retorno
- Período de recuperación de la inversión.

7.8.1 Determinación de la tasa de descuento

- Tasa de descuento sin financiamiento

Para determinar la tasa de descuento se ha utilizado como herramienta de referencia la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento (TMAR). La misma que es el margen de ganancia real que tiene el inversionista.⁷⁹

⁷⁹ ALCARAZ, Enrique; HUGHES, Bryan. (2012). "Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales". 6ª edic. Arid Edit.

Para determinar este porcentaje se utiliza la siguiente fórmula:

$$TMAR = \% \text{ de inflación} + \text{prima del riesgo} + \% \text{ tasa pasiva promedio}$$

$$TMAR = 5\% + 2\% + 11\% = 18\%$$

Para la elaboración de la fórmula se ha tomado en cuenta los porcentajes de: inflación, prima riesgo y tasa pasiva promedio de la institución bancaria. Actualmente el porcentaje de inflación es del 5% anual, se ha tomado una prima de riesgo de 2% debido a que el presente es un proyecto de bajo riesgo el cual implica por lo general a actividades que impliquen reemplazo o innovación de organizaciones existentes en la actualidad.⁸⁰ Finalmente la tasa promedio propuesta por la entidad financiera que otorgará el crédito es del 11%.

- Tasa de descuento con financiamiento

Al haber requerido un financiamiento por el Banco Nacional del Fomento, es necesario utilizar la Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento Mixta, tomando en cuenta las condiciones que la Institución propone para préstamos de producción.

De esta manera se obtiene el siguiente valor:

$$\frac{5\% + 2\% + 11\%}{1.05} = 12.91\%$$

$$TMARMixta = 12,91\%$$

7.9 Determinación del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

El Valor Actual Neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente en referencia a cantidades monetarias futuras⁸¹, es decir; el valor monetario que el inversionista tendrá actualmente. Este valor es descontado a la tasa de descuento que en este caso utilizamos como referencial a TMAR para obtener al valor presente los flujos netos de efectivo que se esperan de la inversión.

⁸⁰ LAWRENCE J. Gitman. Tasas Ajustadas al Riesgo.

⁸¹ ALCARAZ, Enrique; HUGHES, Bryan. (2012). "Diccionario de términos económicos, financieros y comerciales". 6ª edic. Arid Edit.

La Tasa Interna de Retorno es la retribución expresada porcentualmente que el proyecto generará por los recursos invertidos en el mismo. Para que el proyecto sea rentable la tasa interna de retorno (TIR) debe ser mayor a la tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR), ya que esta es la tasa que los inversionistas toman en cuenta como referencia para realizar el desembolso de inversión.

De esta manera se detalla a continuación los valores correspondientes a los indicadores mencionados:

- **Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) sin financiamiento**

Tabla N° 26 Análisis VAN y TIR sin financiamiento

VAN	\$69140,90
TIR	66%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

El valor actual neto del proyecto sin contar con financiamiento de entidades bancarias es de \$69140,90; y su tasa interna de retorno es de 66%

- **Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) con financiamiento**

Tabla N° 27 Análisis VAN y TIR con financiamiento

VAN	\$101,655.71
TIR	158%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

El valor actual neto del proyecto con el financiamiento del Banco del Fomento es de \$101655,71; y su tasa interna de retorno es de 158%

En ambos casos, el valor actual neto que arroja el proyecto se encuentra por encima del valor de inversión que es de USD. 45362,69, lo que indica que el proyecto producirá ganancias de rentabilidad exigida, es decir que el proyecto es viable financieramente. De igual manera sucede con el cálculo de la tasa interna de retorno que indica claramente que el proyecto devolverá el capital invertido a los porcentajes indicados, es decir, que el proyecto es rentable.

7.10 Período de Recuperación de la Inversión

El período de recuperación de la inversión es considerado como el análisis del valor del dinero en el tiempo. El tiempo de recuperación se logra interpolando el resultado del efectivo en un período donde se haga positivo el valor final del período en la tabla acumulativa de flujos de efectivo; es decir que el período de recuperación del capital invertido se dará al momento que los flujos netos de efectivo reflejen un acumulado positivo.

a : Año inmediato anterior en que se recupera la inversión

b: Inversión inicial

c: Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

d: Flujo de efectivo del año en el que se recupera la inversión

- Sin financiamiento

Tabla N°28 Flujo Acumulado de Efectivo

Tabla de Flujo Acumulado de Efectivo					
-45362,69	18075,91	30088,16	42818,01	58523,92	77269,45
	-27286,78	2801,37	45619,38	104143,30	181412,75

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

PRI= 3+ _____

PRI= 3,73

Si el proyecto se lleva a cabo sin financiamiento alguno, el tiempo en el que se recuperará la inversión es de 3,73 años.

- Con financiamiento

Tabla N°29 Flujo Acumulado de Efectivo

Tabla de Flujo Acumulado de Efectivo					
-12362,69	12134,22	24379,73	37109,58	52815,49	71561,03
	-228,46	24151,27	61260,84	114076,34	185637,36

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

$$PRI = 1 + \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$PRI = 1,52$$

El tiempo total en el que se recuperará la inversión es de 1,5 años al no requerir financiamiento.

En ambos casos, debido a que se ha realizado una proyección de operación inicial de 5 años para la empresa Holunda Cía. Ltda. y el período de recuperación es menor, quiere decir que es rentable para el inversionista su valor monetario en un tiempo óptimo de recuperación.

7.11 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio determina la cantidad ideal de bebidas que Holunda necesita vender para que el monto de ingresos cubra los costos en los que se incurre durante un periodo determinado.

Holunda arroja los siguientes valores en su primer año de operación:

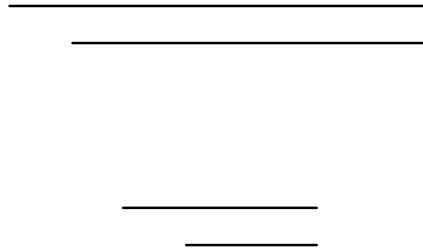
Costos fijos totales del primer año: 58546,67

Costos fijos variables del primer año: 15365,73

Ingresos Totales del primer año: 80404,91

Unidades producidas para el primer año: 85537,14

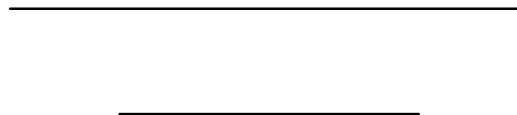
- **Punto de equilibrio en valor monetario**



$$PE\$ = 72378,52$$

Las ventas necesarias para que la empresa opere sin pérdidas ni ganancias durante el primer periodo es de \$72378,52; si las ventas están por debajo de esta cantidad, la empresa tendrá pérdidas y si este valor es superior a la cifra mencionada se generaran utilidades para la empresa.

- **Punto de equilibrio en unidades producidas**



$$PEU = 76998,43 \text{ unidades}$$

Para que la empresa se encuentre en un punto en el cual no existan pérdidas ni ganancias, se debe lograr la venta de 76998,43 unidades durante el primer año, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas la utilidad incrementará.

7.12 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un proceso por el cual se puede determinar en cuánto valor se afecta la tasa interna de retorno (TIR) ante cambios realizados en determinadas variables del proyecto.

De igual manera este análisis permite determinar el impacto de la alteración de ciertas variables en los resultados financieros de la empresa, por lo tanto anticipando los posibles riesgos en alteraciones de variables se pueden generar estrategias para atenuar dichos impactos.

Este análisis por lo tanto, nos permite definir cuáles son las variables que pueden afectar en gran manera a los resultados del proyecto, y que por esa razón se convierten en estrategias para el desarrollo del mismo. El presente proyecto tiene una gran cantidad de variables, éstas son definidas como son los costos totales, fijos y variables demostrados en el flujo de caja anterior.

Para realizar el presente análisis de sensibilidad se han considerado adicionalmente dos escenarios posibles al ya analizado previamente.

- Escenario Optimista

Para considerar un escenario optimista se han tomado en cuenta las siguientes variables:

La inversión inicial se mantiene así como los costos fijos determinados en el análisis de flujo de efectivo. Sin embargo se mejora el ingreso debido a un potencial incremento en las ventas por concepto de introducción eficiente del producto, gran aceptación en el mercado y manejo de estrategias de marketing.

Manejando un porcentaje optimista las ventas en cada período se han incrementado en un 50%, manteniendo el precio fijado para distribuidores y precio de venta al público. El crecimiento es constante en cada período, llegando a disminuir los costos debido a una producción más eficiente alcanzando estabilizar el valor de los costos de producción, de igual manera manejando correctamente las estrategias planteadas.

Así tenemos:

- Rango de cambio de ingresos escenario optimista

Tabla N°30 Incremento porcentual escenario optimista

Porcentaje Incremento
30-35 %
40-45 %
50-55 %

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

- Rango de alteración en la tasa de descuento ajustada al riesgo

Tabla N°31 Tasa de descuento ajustada al riesgo

Clase de Riesgo	Descripción	Tasa de Descuento Ajustada al Riesgo
I	Riesgo por debajo del promedio: Proyectos de bajo riesgo. Implican por lo general introducción a una industria de gran posicionamiento en el mercado.	8%
II	Riesgo Promedio: Proyectos similares a los que se pone en marcha con actividades de reemplazo o innovación a las ya existentes en el mercado.	10%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

- Resultado de sensibilidad de supuestos

Tabla N°32 Flujo de caja con financiamiento ajustada a sensibilidad de supuestos

Flujo de Caja con Financiamiento					
0	1	2	3	4	5
-12362,68	12134,22	38332,65	72612,42	128737,51	221187,12

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Tabla N°33 Indicadores Financieros escenario optimista de sensibilidad con financiamiento

VAN	\$269229,16
TIR	212%
TDSCTO	11%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Tomando en cuenta los porcentajes para la alteración de variables en un escenario optimista, el flujo de caja con financiamiento tiene un incremento constante para cada período en un porcentaje que varía desde el 50 al 55%. Dado el escenario planteado con una tasa de descuento del 11% basado en el riesgo del proyecto, el valor actual neto (VAN) presenta un incremento bastante optimista con valor de \$269229,16 y la tasa interna de retorno (TIR) es de 212% lo cual es bastante rentable para los inversionistas del proyecto.

Tabla N°34 Flujo de caja sin financiamiento ajustada a escenario optimista

Flujo de Caja sin Financiamiento					
0	1	2	3	4	5
45362,69	18075,91	46706,51	86321,11	140243,23	226895,54

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Tabla N°35 Indicadores Financieros escenario optimista de sensibilidad sin financiamiento

VAN	\$312450,28
TIR	103%
TDSCTO	8%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Al haber realizado los cambios de variables en el flujo de caja sin financiamiento el resultado es bastante optimista con un incremento de los resultados que varía de un 45% a un 55%. Este incremento es constante por concepto de los ingresos para cada período manteniendo los costos con un incremento real del 10%. Se debe tomar en cuenta que este flujo de caja no toma en cuenta gastos de financiamiento del proyecto, es por esto que los indicadores financieros han dado como resultado valores demasiado optimistas así tenemos el valor actual neto (VAN) \$312450,28 y a su vez la tasa interna de retorno (TIR) 113%.

En un escenario optimista la sensibilidad de la tasa interna de retorno (TIR) es directamente proporcional al incremento de los ingresos para cada período, es importante tomar en cuenta que se ha propuesto un incremento porcentual en las ventas para los cinco primeros años de operación de la empresa Holunda.

- Escenario Pesimista

Para considerar un escenario pesimista se han tomado en cuenta las siguientes variables:

La inversión inicial se mantiene así como los costos fijos determinados en el análisis de flujo de efectivo. Sin embargo se mejora el ingreso debido a un potencial incremento en las ventas por concepto de introducción eficiente del producto, gran aceptación en el mercado y manejo de estrategias de marketing.

Manejando un porcentaje pesimista el producto en sus primeros 2 años de introducción tiene cierta aceptación en el mercado, las ventas se incrementan en porcentaje del 2 al 5% lo que para la empresa no representa un resultado positivo, a partir del tercer año el producto deja su período de introducción y el porcentaje de ventas decrece.

Así tenemos:

- Rango de cambio de ingresos escenario pesimista

Tabla N°36 Incremento porcentual escenario pesimista

Porcentaje Incremento
2-5%
1-0%
-2 - -5%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

- Rango de alteración en la tasa de descuento ajustada al riesgo

Tabla N°37 Tasa de descuento ajustada al riesgo

Clase de Riesgo	Descripción	Tasa de Descuento Ajustada al Riesgo
III	Riesgo por arriba del promedio: Proyectos con un riesgo mayor que el normal, aunque n es excesivo. Implican por lo general expansión de actividades existentes o similares.	14%
IV	Riesgo muy Elevado: Proyectos con riesgo muy alto. Implican por lo general la expansión a actividades con productos no conocidos.	20%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

- Resultado de sensibilidad de supuestos

Tabla N°38 Flujo de caja con financiamiento ajustada a escenario pesimista

Flujo de Caja con Financiamiento					
0	1	2	3	4	5
-12362,68	2318,56	4037,41	3707,99	2796,89	585,64

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Tabla N°39 Indicadores Financieros escenario pesimista de sensibilidad con financiamiento

VAN	(\$2420,41)
TIR	3%
TDSCTO	14%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Al haber realizado una alteración porcentual en los ingresos en lo que no nos da como resultado pérdidas en el ejercicio para cada período, los indicadores financieros reflejan valores bastante bajos de esta manera el valor actual neto (VAN) de la inversión es de \$-2420,41 y la tasa interna de retorno (TIR) 3% tomando en cuenta una tasa de descuento ajustada al riesgo de manera que para efectos del cálculo se ha propuesto un 14%. En éstos términos aunque se puede visualizar que la inversión se recupera en su totalidad para el segundo año, no representa una rentabilidad representativa el proyecto y es posible que a partir del quinto año la empresa deba terminar con sus operaciones o realizar un cambio estratégico.

Tabla N°40 Flujo de caja sin financiamiento ajustada a escenario pesimista

Flujo de Caja sin Financiamiento					
0	1	2	3	4	5
-45362,69	8260,25	9745,84	9416,42	8505,32	5962,56

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

Tabla N°41 Indicadores Financieros escenario pesimista de sensibilidad sin financiamiento

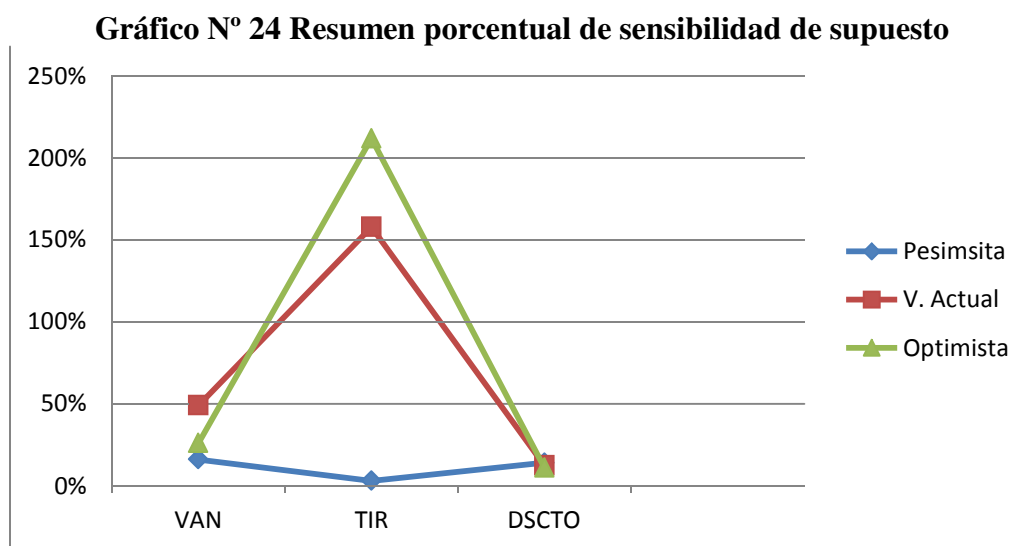
VAN	(\$13149,21)
TIR	-3%
TDSCTO	12%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

En un escenario pesimista para un flujo de caja sin financiamiento en el que las ventas del primer al segundo período aumentan en un 5%, del segundo al tercer año incrementan en un 3%, del cuarto al quinto en un 2%; los resultados en el flujo de caja no son negativos, es decir los ejercicios no reflejan pérdidas, sin embargo analizando los indicadores financieros tomando en cuenta una tasa de descuento del 12% ajustada al riesgo del proyecto, el valor actual neto (VAN) es de \$-13149,21 la tasa interna de retorno (TIR) de la inversión es un porcentaje negativo de -3%. Por lo tanto en el ejercicio de la empresa las ventas deben ser superiores a estos porcentajes debido a que si bajan en un 5% el proyecto no representa rentabilidad para el inversionista.

- **Resumen porcentual de Sensibilidad de Supuestos**



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Denisse Ayala, Katherine Echeverría

7.13 Conclusión del Plan Financiero

Al realizar una planificación financiera se puede materializar el proyecto de manera que se conoce cuál será la inversión, es decir la conformación del capital inicial. Se han realizado proyecciones de ingresos y egresos en un período de 5 años de operación.

Para determinar los ingresos se han realizado ventas proyectadas con un porcentaje de crecimiento anual de 20% en promedio estimado para el inicio de cada período, inicialmente se ha propuesto un precio de venta a distribuidores de \$0,94 y un precio de venta al público de

\$1,00 en su etapa de introducción en el mercado, este último para cada período tiene un incremento del 5% tomando en cuenta el promedio inflacionario para cada año.

De igual manera se ha realizado una proyección de egresos tomando en cuenta los costos fijos y variables para cada período. Se destaca que los costos fijos más significativos representan sueldos y salarios, arriendo de inmuebles y el pago del préstamo. El incremento anual de costos como materia prima, insumos y materiales se da a la proporción del incremento del volumen de producción anual.

Finalmente al realizar la proyección del flujo de caja se puede analizar que en el transcurso del segundo al tercer período de operación, se producen utilidades las mismas que hacen que la inversión se recupere durante este período. Es importante mencionar que se han realizado las mencionadas proyecciones basadas en una propuesta con y sin financiamiento las mismas que han servido para demostrar la rentabilidad del proyecto a inversionistas.

En un análisis de punto de equilibrio se ha determinado que se necesita precisamente el ingreso mínimo de \$72378,58 y de 76998,43 unidades anuales para que la empresa no tenga pérdidas ni ganancias y se mantengan sus operaciones.

Finalmente se ha realizado un análisis de sensibilidad en el que se ha demostrado que los resultados de costos e ingresos son sensibles al demostrar la tasa interna de retorno (TIR), las variables mencionadas no pueden presentar un cambio menor al 10% para cada período para que el proyecto sea rentable.

Al hacer un análisis de indicadores financieros el proyecto presente de Holunda Cía. Ltda. resulta financieramente viable y aceptable.

CAPÍTULO VIII- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Una vez realizado el estudio del presente plan de comercialización y producción de la bebida funcional Holunda se puede concluir lo siguiente:

- Actualmente la economía del Ecuador presenta un crecimiento sostenido en el que se pretende cambiar el sistema productivo nacional, aportando con un gran apoyo por parte del gobierno al desarrollo de otros sectores de la economía, esto ha favorecido a despertar iniciativa en el sector privado para la creación de nuevos proyectos productivos, y por tanto de industrias al impulso a los nuevos emprendimientos.
- Si bien es cierto la industria de bebidas embotelladas es un sector desarrollado y está liderado por empresas que tienen años de trascendencia, Holunda con su bebida funcional pretende llegar a un segmento determinado con un concepto de bebida embotellada innovadora que tiene gran potencial para captar el mercado de esta manera se generarán ventajas competitivas para lograr el market share deseado.
- El estudio de mercado se lo realizó utilizando como herramienta un focus group en el que se pudo conocer y analizar las percepciones del producto ante un grupo de personas de varias edades y ocupaciones, lo cual permitió determinar las características demográficas del segmento meta. Como resultado de la sesión se estipuló una gran aceptación por el producto, debido a su sabor innovador y los beneficios que se espera de la bebida en el campo de la salud.
- El segmento meta elegido para la bebida Holunda es de hombres y mujeres en edades de 15 a 40 años, habitantes de la ciudad de Quito de clase social media-media alta. Después de haber analizado las preferencias del consumidor, el producto será distribuido inicialmente en tiendas de barrio, cafeterías, bares, farmacias, y otros negocios afines, ya que la producción inicial no permitirá abarcar el mercado de mayoristas.
- Se ha realizado un plan estratégico en el que se utiliza una administración por objetivos, aplicándolo en la parte de gestión y mercadología de la empresa Holunda Cía. Ltda. Organizacionalmente se destaca como gestión de la empresa el diseño la estructura y su cultura organizacional; así como para la comercialización de la bebida Holunda se han determinado estrategias específicas, en las que incluyen el diseño del producto, la marca con su identidad funcional, el precio y las estrategias de comunicación a utilizarse en la introducción del producto.

- Mediante un análisis técnico se ha podido determinar los procesos de producción que requerirá la bebida Holunda, así como la maquinaria y los insumos necesarios para su elaboración. Técnicamente podemos concluir que el proceso no presenta gran complejidad lo que hace factible un óptimo control de calidad y de la mano de obra requerida.
- La inversión requerida para que la realización del proyecto sea factible es \$46000, de la cual el 73% será financiado a través de un crédito productivo, y el 27 % restante será capital propio obtenido del aporte de los inversionistas del proyecto.
- El estudio financiero delimitó que el proyecto es rentable, el cual ha dado como resultado que: el valor actual neto de la inversión es \$101655,71 y una tasa interna de retorno del 158%; el monto de la inversión se recuperará en un período de 1,5 años.

Dadas las conclusiones expuestas anteriormente se determina que el proyecto es viable para la producción y comercialización de una bebida funcional a base de la planta de tilo en el Distrito Metropolitano de Quito.

8.2 Recomendaciones

- Aprovechar la circunstancia política que promueve la creación de una nueva matriz productiva de la que observamos se derivan ofertas de financiamiento y apoyo para proyectos nuevos.
- Se recomienda aprovechar el dinamismo del mercado para contribuir a la diversificación de productos en el porcentaje en que Holunda pueda participar en dicha diversificación.
- Mantener una investigación permanente del mercado para paulatinamente ubicar nuevas áreas geográficas a donde pueda ser introducido el producto, logrando una expansión del mercado a nivel nacional.
- Se recomienda realizar una publicidad creativa durante los dos primeros años de lanzamiento del producto que capte la atención del consumidor potencial, reforzando el community management mediante redes sociales y relaciones públicas.
- Dar un seguimiento permanente a los clientes detallistas para que aporten con un feed back acerca del producto y el manejo del merchandising.

- Se recomienda mantener los controles de calidad en optimas condiciones para en que en el futuro se pueda aplicar a la obtención de certificaciones internacionales por el proceso de producción y calidad del producto.
- A medida del crecimiento y productividad, se recomienda estar en constante innovación acerca de procesos y maquinaria que aporte a una producción más eficiente.
- De mantener una rentabilidad creciente, como se demuestra en el flujo de caja analizado, es recomendable mantener investigación sobre terrenos aptos para la producción de la materia prima que a futuro pueda abastecer directamente a la empresa para no depender de proveedores.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- American Marketing Association. “American Dictionary of Marketing Terms”. 11ª ed. 2012.
- BACA G. (2008). “Evaluación de Proyectos”. 8ª ed. Edit. Mc Graw Hill.
- BERNAL, Cesar. (2010). “Metodología de la investigación, para administración”. Ed. Mc Graw Hill. 4ª ed. Pp.233.
- BERNÁRDEZ, Mariano (2010). “Capital Intelectual: Creación De Valor En La Sociedad Del Conocimiento” – Edit. Bloomington. Pp 28.
- BRISEÑO, Hugo. 2012. “Indicadores Financieros”. Edit. Umbral.
- CHAHARBAGHI; Lynch (2008), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance by Michael E. Porter 1980, 6ª Edición. Edit. The Free Press. Pp.45
- CORAL, Sheila. (2010), “Strategy Direction and Information Literacy”. International Journal of Information Management, 28 (1), 26-37.
- CUATRECASAS, Luis. (2012). “Gestión de la calidad total”. 2ª ed. Edit. Díaz de Santos.
- Del Castillo Ángel María, 2004 Puente “Gestión por categorías: Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores”, 1ª Ed. Netbiblo Edit. Pp.53
- Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L
- Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L
- Diccionario Enciclopédico: “La gran enciclopedia de la Economía”, 2009. Ediciones Laurette.

- ENRIQUEZ ALCARAZ VARÓ, Brian Hughes (2012) Diccionario de Términos Económicos, financieros y comerciales. Cuarta edición. Arid Economía Edit.
- EVANS, James Robert. (2008). “Administración y Control de la Calidad”. 7ª edic. Edit. CENGAGE Learning.
- FINE, B., Labour Market Theory. A Constructive Reassessment, Londres, Routledge
- GARCÍA, Beatriz; SONGEL, Gabriel. Factores de innovación para el diseño de nuevos productos en el sector juguetero. Edit. UPV. Pag 45
- George A. Steiner (2003), “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Lo que todo director debe saber”. 23, pp3-14.
- HAX,Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolas 2010, “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”. Prentice Hall Ed. 4ª.
- HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John. (2009). “Comportamiento Organizacional”. Edit. Cengage Learning. 12ª edi. Pp33.
- HILL, Charles (2008). “NEGOCIOS INTERNACIONALES, Competencia en el mercado global”. 6ª edición. Edit. Mc Graw Hill. Pp.409.
- HILL, Charles (2008). “NEGOCIOS INTERNACIONALES, Competencia en el mercado global”. 6ª edición. Edit. Mc Graw Hill. Pp.409.
- KOTLER Philip. (2009). “Dirección de Marketing”.Ed. 12ª Edit. Pearson Prentice Hall .
- Labor market segmentation: to what paradigm does it belong?“, American Economic Review, vol. 73, núm. 2, (2011), pp. 249–253..
- LAMBIN, Jean-Jaques. “Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado” (2009) 2ª Edición . Edit. Mc Graw Hill. Pp473

- Ley de la Economía Popular y Solidaria. (2013), Capítulo Primero, Marco Conceptual y Clasificación.
- MORENO, Abraham 2011. “Análisis e Interpretación de Estados Financieros”. 4ª Ed. Edit. International Thompson. Pp. 1.
- MUÑIZ Luis (2009). “Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento de su presupuesto.” 3ª edición. Pp 41-55.
- MURPHY, John (2003) “Technical analysis of the Financial Markets”. Edición 8ª. Edit. The New York institute of finance. Pp. 84
- PARKIN Michael. (2006). “MICROECONOMÍA, Versión para Latinoamérica” Edt. Pearson 7ª edición. pp. 61-66
- POLONSKY, Michael J. (2007). “Designing and Managing a Research Project”. Ed. McGraw Hill. 2ª edi. Pp.166
- PORTER Michael E. (2009). “On Competition, Updated and Expanded Edition” Ed. 11ª.Edit Harvard Business School. Pp 31.
- ROBINS, Stephen. “Essentials of Organizational Behavior”, 5ª edición. Edit Pearsons. Prentice Hall. pp223
- ROSS,L. Davies, (2013). “Retail and Commercial Planning”. 5ª edición. Edit. Routledge.
- SAPAG CHAIN, Nassir. (2007) Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación. Pearson Educación de Mexico. Pag 108
- SHAMDASANI, Dennis W. Rook – 2007, FOCUS GROUPS, Theory and practice. 2ª Ed. Edit. Sage Publications. Pp 45.
- STEINER, George A. (2003), “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Lo que todo director debe saber”.Ed. 23. Edit. CECSA, pp3-14.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Revistas

- Euromonitor. “Market Resarch for the soft drinks industry” (Enero 2013).
- Functional Beverages: Formulas for the Future”. (En Línea) Sean Moloughney. (Julio, 2013). http://www.nutraceuticalsworld.com/issues/2013-07/view_features/functional-beverages-formulas-for-the-future/
- Gestión 12 mayo 2011. Internet. “Organigramas: Concepto, funciones y distintos tipos”. www.igestion20.com

Internet

- Emprendimiento: Una ley busca apoyar a los jóvenes (En línea: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/emprendimiento-una-ley-busca-apoyar-a-los-jovenes-587184.html> (Fecha de consulta: 30, julio 2013).
- Encuesta Nacioal de ingresos y egresos de hogares urbanos y rurales (En línea:) www.inec.gob.ec (Fecha de consulta: 15 de agosto de 2013)
- Investigación de mercado, bebidas embotelladas en Ecuador (En línea:) www.church-chambers.com (Fecha de consulta: 15 de agosto de 2013)
- Inflación, Tasa de Interés, Riesgo país, PIB Nacional: (En línea:) <http://www.bce.fin.ec> (Fecha de consulta: 18 de agosto de 2013)
- Población ciudad de Quito (En línea:) www.ecuadorencifras.com (Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2013)
- Sector bebidas (En línea:) <http://rankings.americaeconomia.com> (Fecha de consulta: 13 de agosto de 2013)
- Tasa Interna de Retorno [En línea:] <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno> [Fecha de la consulta: 02.10.2013]

- Valor Actual Neto [En línea:] <http://www.encyclopediafinanciera.com> [Fecha de la consulta: 02.10.2013]

OTRAS FUENTES:

Instituciones:

- Banco Nacional del Fomento
- Cámara de Comercio de Quito
- Corporación Financiera Nacional
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad
- Ministerio de Inclusión Económica y Social
- Ministerio de Industrias y Productividad
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Código de la salud. (Art. 100, Título IV, Libro II), Reglamento de Alimentos.
- Nielsen Ecuador
- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia Compañías

Otros

- Escritos de las materias recibidas de Administración.
- Escritos de las materias recibidas, Introducción a los Negocios Internacionales
- Escritos de las materias recibidas, Derecho Económico Internacional
- Escritos clases recibidas de Marketing Estratégico

ANEXOS

ANEXO 1

Amortización Préstamo Banco Nacional del Fomento

No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		33.000,00			
1	14-dic-2013	32.585,00	302,50	415,00	717,50
2	13-ene-2014	32.166,20	298,70	418,80	717,50
3	12-feb-2014	31.743,55	294,86	422,64	717,50
4	14-mar-2014	31.317,04	290,98	426,52	717,50
5	13-abr-2014	30.886,61	287,07	430,43	717,50
6	13-may-2014	30.452,24	283,13	434,37	717,50
7	12-jun-2014	30.013,88	279,15	438,35	717,50
8	12-jul-2014	29.571,51	275,13	442,37	717,50
9	11-ago-2014	29.125,08	271,07	446,43	717,50
10	10-sep-2014	28.674,56	266,98	450,52	717,50
11	10-oct-2014	28.219,91	262,85	454,65	717,50
12	09-nov-2014	27.761,09	258,68	458,82	717,50
13	09-dic-2014	27.298,07	254,48	463,02	717,50
14	08-ene-2015	26.830,80	250,23	467,27	717,50
15	07-feb-2015	26.359,25	245,95	471,55	717,50
16	09-mar-2015	25.883,38	241,63	475,87	717,50
17	08-abr-2015	25.403,14	237,26	480,24	717,50
18	08-may-2015	24.918,50	232,86	484,64	717,50
19	07-jun-2015	24.429,42	228,42	489,08	717,50
20	07-jul-2015	23.935,86	223,94	493,56	717,50
21	06-ago-2015	23.437,77	219,41	498,09	717,50
22	05-sep-2015	22.935,12	214,85	502,65	717,50
23	05-oct-2015	22.427,86	210,24	507,26	717,50
24	04-nov-2015	21.915,95	205,59	511,91	717,50
25	04-dic-2015	21.399,34	200,90	516,60	717,50
26	03-ene-2016	20.878,00	196,16	521,34	717,50
27	02-feb-2016	20.351,88	191,38	526,12	717,50
28	03-mar-2016	19.820,94	186,56	530,94	717,50
29	02-abr-2016	19.285,14	181,69	535,81	717,50
30	02-may-2016	18.744,42	176,78	540,72	717,50
31	01-jun-2016	18.198,74	171,82	545,68	717,50
32	01-jul-2016	17.648,06	166,82	550,68	717,50
33	31-jul-2016	17.092,34	161,77	555,73	717,50
34	30-ago-2016	16.531,52	156,68	560,82	717,50
35	29-sep-2016	15.965,55	151,54	565,96	717,50
36	29-oct-2016	15.394,41	146,35	571,15	717,50
37	28-nov-2016	14.818,02	141,12	576,38	717,50
38	28-dic-2016	14.236,35	135,83	581,67	717,50
39	27-ene-2017	13.649,35	130,50	587,00	717,50
40	26-feb-2017	13.056,97	125,12	592,38	717,50
41	28-mar-2017	12.459,16	119,69	597,81	717,50

42	27-abr-2017	11.855,87	114,21	603,29	717,50
43	27-may-2017	11.247,05	108,68	608,82	717,50
44	26-jun-2017	10.632,65	103,10	614,40	717,50
45	26-jul-2017	10.012,61	97,47	620,03	717,50
46	25-ago-2017	9.386,89	91,78	625,72	717,50
47	24-sep-2017	8.755,44	86,05	631,45	717,50
48	24-oct-2017	8.118,20	80,26	637,24	717,50
49	23-nov-2017	7.475,12	74,42	643,08	717,50
50	23-dic-2017	6.826,14	68,52	648,98	717,50
51	22-ene-2018	6.171,21	62,57	654,93	717,50
52	21-feb-2018	5.510,28	56,57	660,93	717,50
53	23-mar-2018	4.843,29	50,51	666,99	717,50
54	22-abr-2018	4.170,19	44,40	673,10	717,50
55	22-may-2018	3.490,92	38,23	679,27	717,50
56	21-jun-2018	2.805,42	32,00	685,50	717,50
57	21-jul-2018	2.113,63	25,72	691,78	717,50
58	20-ago-2018	1.421,85	19,37	698,13	717,50
59	19-sep-2018	723,72	13,03	704,47	717,50
60	19-oct-2018	19,26	6,63	710,87	717,50

ANEXO 2

Sueldos y Salarios

Nómina del personal											
	Nº de Empleados	Sueldo	Sueldo Anua	13º Sueldo	14º Sueldo	IESS	Total Ingresos Anua	Vacaciones	Aporte patronal	Fondos de Reserv	Costo anual
AÑO 1	1	800	9600	808.333	318	897.600	11623.933	404.1667	1070.400		10149.367
	1	500	6000	508.333	318	561.000	7387.333	254.1667	669.000		6464.167
	1	400	4800	408.333	318	448.800	5975.133	204.1667	535.200		5235.767
	1	318	3816	326.333	318	356.796	4817.129	163.1667	425.484		4228.479
	2	318	7632	644.333	636	713.592	9625.925	322.1667	850.968		8452.791
TOTAL COSTO MANO DE OBRA											34530.569
Nómina del personal											
	Nº de Empleados	Sueldo	Sueldo Anua	13º Sueldo	14º Sueldo	IESS	Total Ingresos Anua	Vacaciones	Aporte patronal	Fondos de Reserv	Costo anual
AÑO 2	1	880	10560	888.333	318	987.360	12753.693	444.1667	1177.440	879.648	10252.439
	1	550	6600	558.333	318	617.100	8093.433	279.1667	735.900	549.78	6528.587
	1	440	5280	448.333	318	493.680	6540.013	224.1667	588.720	439.824	5287.303
	1	349.8	4197.6	358.133	318	392.478	5266.209	179.0667	468.032	349.66008	4269.450
	2	349.8	8395.2	707.933	636	784.951	10524.085	353.9667	936.065	699.32016	8534.733
TOTAL COSTO MANO DE OBRA											34872.511
Nómina del personal											
	Nº de Empleados	Sueldo	Sueldo Anua	13º Sueldo	14º Sueldo	IESS	Total Ingresos Anua	Vacaciones	Aporte patronal	Fondos de Reserv	Costo anual
AÑO 3	1	930	11160	938.333	318	1043.460	13459.793	469.1667	1244.340	929.628	10816.659
	1	600	7200	608.333	318	673.200	8799.533	304.1667	802.800	599.76	7092.807
	1	484	5808	492.333	318	543.048	7161.381	246.1667	647.532	483.8064	5783.816
	1	384.78	4617.36	393.113	318	431.723	5760.196	196.5567	514.836	384.626088	4664.178
	2	384.78	9234.72	777.893	636	863.446	11512.060	388.9467	1029.671	769.252176	9324.190
TOTAL COSTO MANO DE OBRA											37681.649
Nómina del personal											
	Nº de Empleados	Sueldo	Sueldo Anua	13º Sueldo	14º Sueldo	IESS	Total Ingresos Anua	Vacaciones	Aporte patronal	Fondos de Reserv	Costo anual
AÑO 4	1	980	11760	988.333	318	1099.560	14165.893	494.1667	1311.240	979.608	11380.879
	1	650	7800	658.333	318	729.300	9505.633	329.1667	869.700	649.74	7657.027
	1	532.4	6388.8	540.733	318	597.353	7844.886	270.3667	712.351	532.18704	6329.981
	1	423.258	5079.096	431.591	318	474.895	6303.583	215.7957	566.319	423.0886968	5098.379
	2	423.258	10158.192	854.849	636	949.791	12598.832	427.4247	1132.638	846.1773936	10192.592
TOTAL COSTO MANO DE OBRA											40658.858
Nómina del personal											
	Nº de Empleados	Sueldo	Sueldo Anua	13º Sueldo	14º Sueldo	IESS	Total Ingresos Anua	Vacaciones	Aporte patronal	Fondos de Reserv	Costo anual
AÑO 5	1	1100	13200	1108.333	318	1234.200	15860.533	554.1667	1471.800	1099.56	12735.007
	1	700	8400	708.333	318	785.400	10211.733	354.1667	936.600	699.72	8221.247
	1	585.64	7027.68	593.973	318	657.088	8596.741	296.9867	783.586	585.405744	6930.763
	1	465.584	5587.0056	473.917	318	522.385	6901.308	236.9586	622.951	465.3975665	5576.000
	2	465.584	11174.011	939.501	636	1044.770	13794.282	469.7505	1245.902	930.795133	11147.834
TOTAL COSTO MANO DE OBRA											44610.851

ANEXO 3

Materia prima e insumos para el año 1

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS					
AÑO 1	CONCEPTO	UNI. MED.	CANTIDAD	V UNIT	V TOTAL
	Tilo	Carga	213.8	10	2138.43
	Azucar	Quintal	37.6	50	1881.82
	Limón	Unidad	1432.7	0.2	286.55
	Ácido Citrico	Kilo	42.8	1.35	57.74
	Colorante	Frasco	6	2.8	16.8
	TOTAL				4381.33

ANEXO 4

Requerimiento de Servicios Y Combustible en el Año 1

REQUERIMIENTO DE SERVICIOS Y COMBUSTIBLE		
CONCEPTO	V MENSUAL	V ANUAL
Agua	55	660
Luz	30	360
Telefono	50	600
Combustible	50	600
TOTAL		2220

ANEXO 5

Requerimiento de Materiales y Suministros para la producción del primer año

REQUIMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS					
AÑO 1	CONCEPTO	UNI. MED.	CANTIDAD	V UNIT	V TOTAL
	Tilo	Carga	213.8	10	2138.43
	Azucar	Quintal	37.6	50	1881.82
	Limón	Unidad	1432.7	0.2	286.55
	Ácido Citrico	Kilo	42.8	1.35	57.74
	Colorante	Frasco	6	2.8	16.8
	TOTAL				4381.33