



ESCUELA DE SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

PLAN DE NEGOCIOS:
**“HERO” BEBIDA ISOTÓNICA NATURAL PRODUCIDA CON MIEL DE ABEJA Y
ARAZÁ**

AUTOR:
Vanessa Lourdes Zhingre Correa

TUTOR:
PhD. Paúl A. Herrera Samaniego

Guayaquil – Ecuador
2017

DEDICATORIA

*Dedico este proyecto a las personas que son pilar fundamental en mi vida,
por ser el estímulo positivo para lograr realizarme como persona de bien.*

Con todo mi amor y gratitud a ellas.

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDO	No. Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	7
1.1. ANTECEDENTES	7
1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	8
1.3. POLÍTICA DE CALIDAD	9
1.4. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS	9
2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO	11
2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR	11
2.2. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR	30
2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE BEBIDAS ISOTÓNICAS	35
2.4. PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	41
2.4.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	41
2.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	47
2.6. CÁLCULO DE LA DEMANDA	49
3. MODELO DEL NEGOCIO	50
3.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	50
3.2. CADENA DE VALOR	51
3.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	52
3.4. ANÁLISIS FODA	53
3.5. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO	54
4. PLAN DE MARKETING	56
4.1. OBJETIVOS Y METAS DEL MARKETING	56
4.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	57
4.3. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO	60
4.4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO	63
4.5. ESTRATEGIA DE PLAZA	67
4.6. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	68
4.7. ESTRATEGIA DE PRECIO	70
5. ANÁLISIS TÉCNICO	72
5.1. LAS BEBIDAS ISOTÓNICAS	72
5.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN	72
5.3. MAQUINARIA Y EQUIPO	76
5.4. FORMULACIÓN DEL PRODUCTO	79
5.5. GENERALIDADES DE LOS COMPONENTES	80
5.6. CONDICIONES DE OPERACIÓN	83
5.7. MATERIA PRIMA	84
5.8. SISTEMA DE CONTROL	85
5.9. INSTALACIONES	85
6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL	87
6.1. GRUPO EMPRESARIAL	87
6.2. ASPECTOS LEGALES	87
6.3. TÍTULO DE PROPIEDAD	88
6.4. JUNTA DE ACCIONISTAS	90
6.5. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA	91

6.6.	LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	91
6.7.	ASPECTOS TRIBUTARIOS	91
6.8.	ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA	91
6.9.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	93
6.10.	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO.....	96
7.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	98
7.1.	INVERSIÓN INICIAL.....	98
7.2.	FORMA DE FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN	100
7.3.	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS	100
7.4.	ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS	101
7.5.	PUNTO DE EQUILIBRIO	102
7.6.	ESTADOS FINANCIEROS Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....	103
7.7.	TASA DE DESCUENTO	106
7.8.	BALANCE GENERAL Y POLÍTICA DE DIVIDENDOS	106
7.9.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	107
8.	ANÁLISIS DE RIESGO	110
9.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	112
9.1.	PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL COMUNITARIO	112
9.2.	EJES DE TRABAJO	114
9.3.	CONDICIONES ESTRATÉGICAS PARA LOGRAR ESTE PLAN	122
9.4.	HOJA DE RUTA PARA EJECUCIÓN DEL PLAN	122
10.	CONCLUSIONES	123
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
12.	ANEXOS	125

RESUMEN EJECUTIVO

A raíz de que los ecuatorianos ven necesario proteger su salud a través del cuidado físico, se ha estimulado el hábito de practicar deportes ya sea profesionalmente o por recreación, conllevando al consumo de varios bienes y servicios especializados.

Según el Estudio de la Medición del Sedentarismo y la actividad física en los ecuatorianos, la población joven y adulta buscan ampliar sus alternativas para vivir saludables de forma proactiva, con el deseo de mejorar su condición y apariencia física, consiguiéndolo a través de la práctica de deportes y consumo alimentos sanos. (Estudio de la medición del sedentarismo y la actividad física de la población ecuatoriana, 2013)

La Bebida isotónica natural se enfocada a satisfacer las necesidades de hidratación y reposición de electrolitos de forma sana y natural. Entregando un conjunto de hidratos de carbono, vitaminas y minerales que se han obtenido de la miel de abeja y arazá. La propuesta única de valor (PUV) se construye bajo percepciones aspiracionales.

Resultados de la investigación indican una evidente oportunidad de ingresar al mercado de bebidas, identificando un potencial de mercado del 89,87% de consumidores de bebidas sanas; así también, se comprueba el incremento en el consumo de las bebidas isotónicas con la flexibilidad de elegir una marca, según la oferta básica.

Se planteo dos escenarios para medir la rentabilidad y financiamiento del proyecto con un horizonte de evaluación para cinco años; se refleja la generación de utilidades desde el primer año de ejecución. El punto de equilibrio en ventas tiene tendencia decreciente, indicando que en años posteriores de operación se requerirá menos ventas para cubrir las obligaciones de la empresa.

Factores como clima y suelo predominantes en la Provincia de Zamora Chinchipe cumple con las características requeridas para una optima producción del membrillo, mientras que en la Provincia de Loja es promoverá la actividad apícola; así, se integra la agricultura y comercio sostenible a las comunidades rurales cumpliendo con propósitos de emprendimiento bajo el legado de responsabilidad social.

La inversión requerida para ejecutar el proyecto es de US\$ 175.317,36 financiado un 20% con recursos propios y 80% con financiamiento bancario. La rentabilidad obtenida a un período de cinco años y a una tasa de descuento del 17,67%, es del 58,9% y

generando el proyecto un valor actual neto de US\$ 54.970,82. A partir del primer año de operación se obtienen flujos positivos de efectivo, recuperándose la inversión en el tercer año. Con el propósito de mantener un crecimiento sostenido del negocio, se estableció no repartir dividendos a los accionistas por los primeros cinco años de operación.

Finalmente como conclusión general se afirma que HERO tiene oportunidades de ser un proyecto rentable, las condiciones del mercado permitirá el cumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país.

1. PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

1.1. ANTECEDENTES

La nutrición e hidratación actual se ve influenciada por la publicidad y las nuevas tendencias, un claro ejemplo es el incremento en el consumo de las populares bebidas deportivas, que buscan satisfacer necesidades de reposición de energía perdidas e hidratación, hasta de aceptación en determinados grupos sociales.

En el mercado nacional encontramos bebidas deportivas del tipo estimulantes o energizantes que están compuestas por metilxantinas, los aminoácidos taurina y L-carnitina, cafeína, carbohidrato glucoronolactona, aditivos acidulantes, conservantes, saborizantes, colorantes y otros. Estas bebidas no compensan la pérdida de agua ni electrolitos perdidos durante la actividad física, por tal razón su consumo no es recomendable.

También están las bebidas de tipo isotónicas e hipotónicas compuestas por agua, hidratos de carbono, glucosa, sales minerales, potasio, vitaminas, endulcorantes artificiales, conservantes y otros; son utilizadas para cualquier estado con riesgo de deshidratación y disponen rápidamente de energía a través de la reposición de electrolitos perdidos en actividades físicas.

En estas bebidas la diferencia estriba en el grado de concentración de electrólitos que necesitan las células humanas para conseguir el equilibrio osmótico y son recomendables cuando se realiza ejercicio físico intenso, existe sudoración excesiva o condiciones climáticas adversas.

En el grupo de bebidas isotónicas existen varias alternativas naturales, pero no han llegado a ser industrializadas, dejando la oportunidad de ofrecer estratégicamente el nuevo producto. La nueva propuesta se produce eliminando compuestos químicos para reemplazarlos por elementos naturales que hidratan y reponen de electrolitos a precios accesibles.

Existen varios estudios que confirman que la miel de abeja aporta con beneficios para la salud humana, uno de ellos es el que se llevó a cabo en el año 2001 por Richard Kleider, en el Laboratorio de Ejercicio y Nutrición Deportiva de la Universidad de Memphis, Washington (EEUU) aplicado a un grupo de ciclistas de élite y concluye que la miel

proporciona al organismo de los atletas la misma potencia que la glucosa, retrasa la fatiga y puede aumentar la resistencia ante el ejercicio extremo; y, cuando se combina con un suplemento proteínico, la capacidad de recuperación de los músculos en una sesión de ejercicio es mayor que el aporte de otros azúcares industrializados. (Vitamins Protein, 2017).

Así se justifica el uso de la Miel de Abeja para la producción de la nueva bebida isotónica, complementando con la fruta arazá que aporta con vitaminas, minerales, fibra y proteína que mejoran la nutrición y alivio muscular.

Con lo mencionado se propone el plan de negocio para el nuevo producto “Bebida Isotónica Natural” producido con miel de abeja y néctar de arazá, creando un revitalizante muscular, reconstituyente cerebral y evita el agotamiento físico y mental. La propuesta única de valor se construirá en base a motivos aspiracionales.

En el proyecto también se implementará conceptos de agricultura sostenible cumpliendo con parámetros de Responsabilidad Social Empresarial a través de un Plan Comunitario donde participan pequeños agricultores de las Provincia de Zamora Chinchipe y Loja.

1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN:

Contribuir a la salud de la población a través del desarrollo de bebidas hidratantes naturales, manejando composiciones nutricionales con altos estándares de calidad utilizando buenas prácticas de producción y cumpliendo las regulaciones de elaboración del producto, con el objetivo de garantizar las mejores relaciones con nuestros clientes, empleados, socios comerciales y el Gobierno.

VISIÓN:

Liderar el mercado de bebidas hidrantes basado en productos naturales, manteniendo una innovación constante para la obtención de mejores productos que mejoran la calidad de vida de consumidores, comunidad y los accionistas.

VALORES:

- **Orientación al cliente** y al resultado para garantizar la sostenibilidad de la compañía y la estabilidad de los accionistas.

- **Potenciación del capital humano.** El principal recurso de SAN VICENTE S.A son las personas, su experiencia y sus conocimientos profesionales y técnicos razón por que su desarrollo personal y profesional es una prioridad, y el respeto y la confianza en ellas, una base fundamental.
- **Satisfacción del cliente** como garantía de éxito.
- **Apuesta por la innovación** tanto la tecnológica como la de gestión productiva.
- **Calidad** viene determinada por todos los integrantes del equipo, internos y externos, y debe estar impulsada por la filosofía de añadir valor a los clientes.
- **Trabajo en equipo:** comunicación transparente, disponibilidad, cooperación y esfuerzo constante.

1.3. POLÍTICA DE CALIDAD

En conjunto con la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total (CECT) se dirigen todos los procesos hacia un control exhaustivo, inclusive con trazabilidad. Nuestro sistema de gestión de la calidad, basado en alcanzar las normas ISO 9001:2000, nos permite mejorar e innovar continuamente la eficacia y eficiencia de nuestros procesos y aumentar la satisfacción de los exigentes clientes.

1.4. OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Plan de Negocio para la Bebida Isotónica Natural y proponer las estrategias competitivas que generen valor y diferenciarla con las bebidas isotónicas artificiales ofrecidos en el mercado ecuatoriano.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Realizar un análisis financiero que demuestre la rentabilidad del proyecto.
- b) Analizar la factibilidad en términos legales, para la ejecución de la idea de negocio.
- c) Ejecutar un estudio de mercado para descubrir el perfil de los potenciales clientes, sus hábitos alimenticios y su comportamiento de compra para el producto propuesto.
- d) Conocer el nivel de aceptación del producto en los segmentos potenciales elegibles.
- e) Analizar la propuesta de valor y factores de diferenciación de las marcas competidoras.

- f) Analizar la voluntad de pago de los clientes potenciales para el nuevo producto.
- g) Detectar canales de distribución efectivos para realizar venta masiva del producto.
- h) Desarrollar una propuesta que genere valor para integrar a la colectividad hacia el cumplimiento de los objetivos de producción.
- i) Ejecutar un Plan de trabajo de desarrollo agrícola donde se incorporen guías para hacer efectiva las Buenas Prácticas Agrícolas.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1.1 DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR

Analizar el entorno empresarial para conocer el terreno de juego de manera que nos permita anticipar a sucesos que podrían alterar la planificación y ejecución del proyecto, al tiempo de obtener información sobre las estrategias y ventaja competitiva construidas por la oferta de bebidas isotónicas actual y como generan valor.

Esta evaluación se realiza en primer lugar a través del análisis PESTLA para conocer cómo funciona el mercado en un contexto general, relacionando al comportamiento vigente de aspectos y factores críticos que predominan en la industria de las bebidas isotónicas; seguido del análisis del entorno de trabajo usando el enfoque de Porter (5 fuerzas competitivas) y medir la intensidad de la competencia del mercado; y, para finalizar se construirá la matriz estratégica DAFO que facilitara el establecimiento de los lineamientos generales para la propuesta estratégica.

2.1.2. ESTUDIO DE LAS FUERZAS GENERALES QUE IMPACTAN LA INDUSTRIA

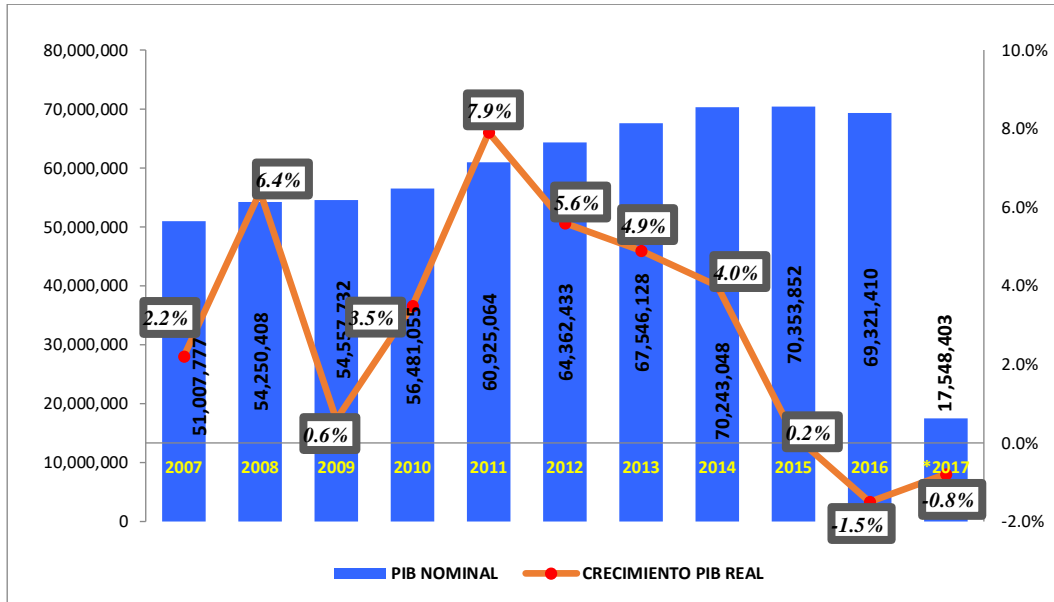
Ambiente Económico

En este ítem se analizan los indicadores que permiten conocer la situación de la economía ecuatoriana, su estructura y su nivel de competitividad; se acudió a datos oficiales otorgados por el Banco Central del Ecuador (BCE) e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) como fuentes secundarias para levantar el análisis de cada variable macro y microeconómica.

La actual economía ecuatoriana ha registrado una notoria contracción en los últimos 5 años, debido a factores externos como la desaceleración económica mundial que han afectado al desempeño microeconómico; y, sumados a políticas públicas pobres que han llevado a una economía sin opciones de reactivación en el corto plazo, forzada a la búsqueda de una renegociación de la deuda urgente y a un ajuste económico demagogo.

El Producto Interno Bruto ecuatoriano ha tenido fluctuaciones cíclicas de consideración en los últimos 10 años, se observa el comparativo en la Figura 1 de los datos expuestos por el BCE.

Figura 1 Evolución del PIB Nominal 2007-2017



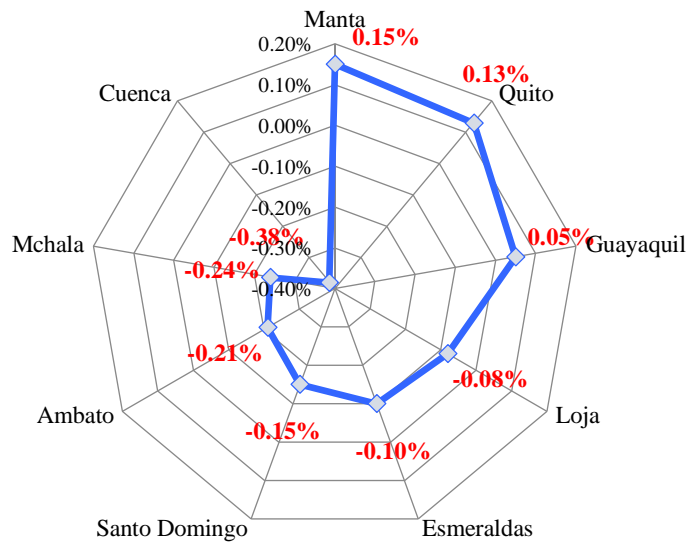
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016.

A partir del 2011 la economía ecuatoriana viene desacelerándose, a finales del 2014 se anunció la caída en el precio del barril de petróleo lo que influyó a que el PIB del 2015 fuera de apenas del 0,2% y el PIB del 2016 cerró en -1,5%. Para el primer trimestre del 2017 se registró en 0,86%, aunque se pronosticó un incremento.

El caso de la inflación anual registrada en 0,28% para agosto de 2017 y la inflación acumulada 2017 es del 0,20% a pesar de que este indicador se contrajo en la región y se superó a países como Chile y Brasil, los expertos en economía indican que esta reducción de la inflación responde a tres factores atípicos registrados en el mes de junio pasado: la baja del 14% al 12% del IVA, eliminación de las salvaguardias y una contracción del consumo. Estos datos no serán estables para los meses posteriores.

Además, se puede observar en el Figura 2 el comportamiento de la inflación mensual de nueve ciudades del país, Manta registra el porcentaje más alto 0,15% y el promedio mensual nacional inflacionario es de 0,01%.

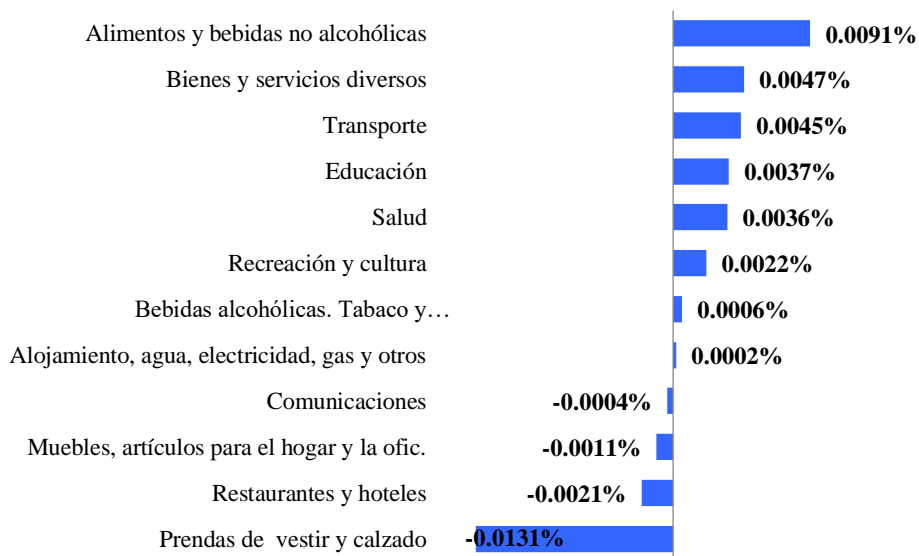
Figura 2 Inflación mensual por ciudades agosto 2017



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016.

El Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 105,42 puntos para el mes de agosto del 2017, existiendo una acumulación de 0,20%. Según el compendio de inflación mensual publicado por el INEC y resumido en la Figura 3, se determinó que existe una incidencia en la variación en los índices de precios de doce divisiones de productos, los rubros de: Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,0091%), Bienes y servicios diversos (0,0047%) y Transporte (0,0045%) tienen mayor influencia en el comportamiento de consumo debido a que los precios van en aumento.

Figura 3 Incidencia Inflación mensual por divisiones de productos, agosto de 2017.



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016.

Otro factor es el riesgo país, deteriorado en el transcurso del 2017, este índice que mide el riesgo de pagar o no las deudas se incrementó en 70 puntos, de 713 puntos el 11 de Julio a 643 puntos el 11 de agosto. El endeudamiento ecuatoriano llegaría a un 55,9% del PIB, incluidos los pasivos no registrados y la deuda interna con el IESS.

Con estos antecedentes Standard & Poor's estableció en "B-" como calificación crediticia soberana de Ecuador, citando la creciente deuda e intereses que enfrenta el país, adicional la débil capacidad institucional y falta de flexibilidad monetaria que restringen las opciones de política que puede tomar el Gobierno.

Aunque con estos calificativos negativos, se detecta una pequeña recuperación de la economía ecuatoriana, el BC registró un superávit de USD 324,7 millones en la cuenta corriente de la Balanza de Pagos para el primer trimestre del 2017. Mientras que la Balanza de Bienes indica un valor positivo de USD 533,50 millones a cuenta de que las exportaciones ascendieron a USD 4,855.4 millones y las importaciones sumaron USD 4,321.9 millones, a pesar de que se eliminarán las salvaguardias de 2.152 partidas, este rubro es menor en USD 125.2 millones al cuarto trimestre de 2016.

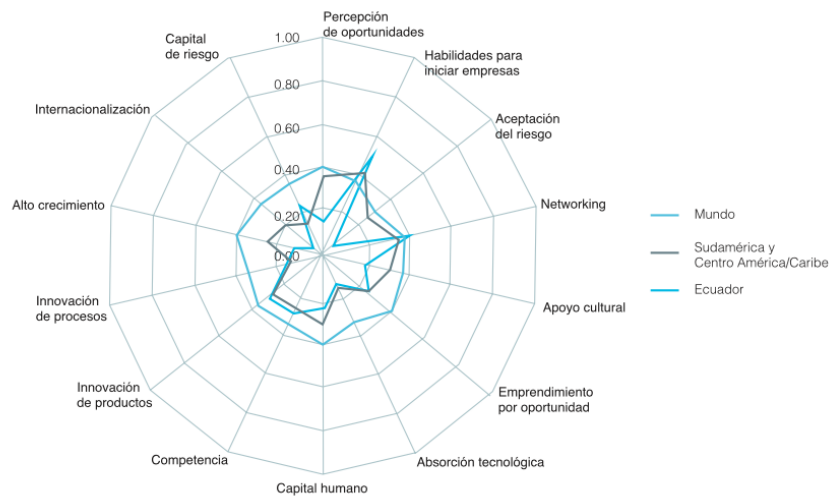
Los tipos de interés es otra variable relevante que regula las operaciones crediticias efectuadas por las entidades del Sistema Financiero Nacional. El 1 de julio de 2017 el BCE disminuyó en 0,57 puntos la tasa de interés efectiva del 8,15% reducida para el mes de agosto registrándose en 7,58% con la intención de motivar el consumo y fortalecer la producción interna como parte de la política monetaria, crediticia, cambiaria y financiera y orientar la inversión requerida para el desarrollo del país.

El consumo esta definido por los ingresos que tienen las personas y que a su vez depende del tipo de empleo; en el país los índices de empleo, desempleo y subempleo se han modificado en el primer trimestre del 2017, así lo publica el INEC indicando que de los 16.221.610 de ecuatorianos, 8.084.382 pertenecen al PEA, 355.414 de este grupo se encuentran en pleno desempleo y 1.726.030 de esta población están en el subempleo.

Aunque los resultados son positivos, se observa que en este periodo no se creó ni un solo puesto de empleo adecuado, existiendo una caída de 30.000 empleos lo que ha impulsado a un número importante de desempleados a generar sus propios ingresos a través del trabajo no adecuado e informalidad.

Según el informe presentado en el 2016 por Global Entrepreneurship Monitor (GEM) donde mide el emprendimiento a nivel global, indica que el Índice de Actividad Emprendedora Temprana de Ecuador (TEA) es de 31.8% ubicándose en 1,2 puntos sobre los otros países de América Latina y el Caribe; es decir que uno de cada tres adultos en el país ha desarrollado actividades relacionadas a crear un negocio o ya tenía uno que no superaba los 42 meses de existencia. La Figura 4 hace la comparativa del entorno emprendedor entre Ecuador con América Latina y las Economías de Eficiencia.

Figura 4. Comparación del emprendimiento ecuatoriano con América Latina y el mundo.



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor, 2016.

Es así que los emprendimientos incrementan y están vinculados con los índices de desempleo y subempleo. Las actividades emprendedoras están relacionados al comercio con el 65%, el 23,1% de los adultos afirmaron haber emprendido aprovechando una oportunidad como de incrementar sus ingresos o por independizarse; y, el 10,3% lo hicieron por necesidad.

El costo de vida en Ecuador continúa en aumento, las familias aseguran que se han incrementado el precio de los productos de consumo imprescindibles para el hogar y sus ingresos no son suficientes para cubrir los costos de la canasta familiar básica. Julio de 2017 se registró un leve incremento de 0,7% en el Índice de Precios al Consumidor, 1 décima más que en el mes anterior.

El INEC indica que el costo de la Canasta Familiar Básica 2017 es de \$708,51 en tanto que la Canasta Familiar Vital alcanza los \$499,62 mensuales, considerando que los productos que comprende esta canasta da abasto hasta para 4 personas.

En este mismo estudio se señala que el Ingreso Familiar del mes es de \$700,00 obtenido de 1,60 perceptores de Remuneración Básica Unificada decretada en \$375,00 y el ingreso mínimo mensual total de 1 perceptor es de \$437,50; existe una limitación de 1,20% del costo actual de la Canasta Familiar Básica; y, una recuperación en el consumo de \$200,38, siendo el 40,11% del costo Actual de la Canasta Familiar Vital.

Con esta nota se testifica que la economía ecuatoriana está enfrentando diversas dificultades, los expertos lo denominan “recesión económica”, situación que afecta directamente al consumo y la producción nacional; el gasto público está obligado a reducir principalmente en inversiones de capital, en el sector externo no se avizora incremento en las exportaciones desajustando la balanza comercial, ante estos sucesos se prevé el incremento de la financiación externa.

Entorno Político-Legal

El ecuatoriano que emprende es consciente de las dificultades que existen para montar y sostener un negocio, razón por la que del total de personas con empleo en el área urbana el 34,9% realizan actividades informales; y, 66,8% de subempleados también se mantienen en la informalidad.

La necesidad no es el único factor que ha incrementado la informalidad, también esta el grado de dificultad para formalizar un negocio. Ecuador fue incluido entre 190 países para ser objeto de un estudio que mide la facilidad de realizar un negocio, se posicionó en el puesto 114, este estudio lo ejecuta cada año el Banco Mundial y es reportado por Doing Business.

Según el reporte del 2017, iniciar un negocio en Ecuador demora un promedio de 48,5 días con un total de 11 procedimientos necesarios que el empresario deberá efectuar para inscribir una sociedad. Es necesario 21% del ingreso per cápita ecuatoriano (\$2000) para el pago de tarifas oficiales y honorarios por servicios legales y profesionales. Son 664 horas al año que demandan la preparación, presentación y pago de impuestos sobre los ingresos de sociedades, impuesto sobre el valor agregado y

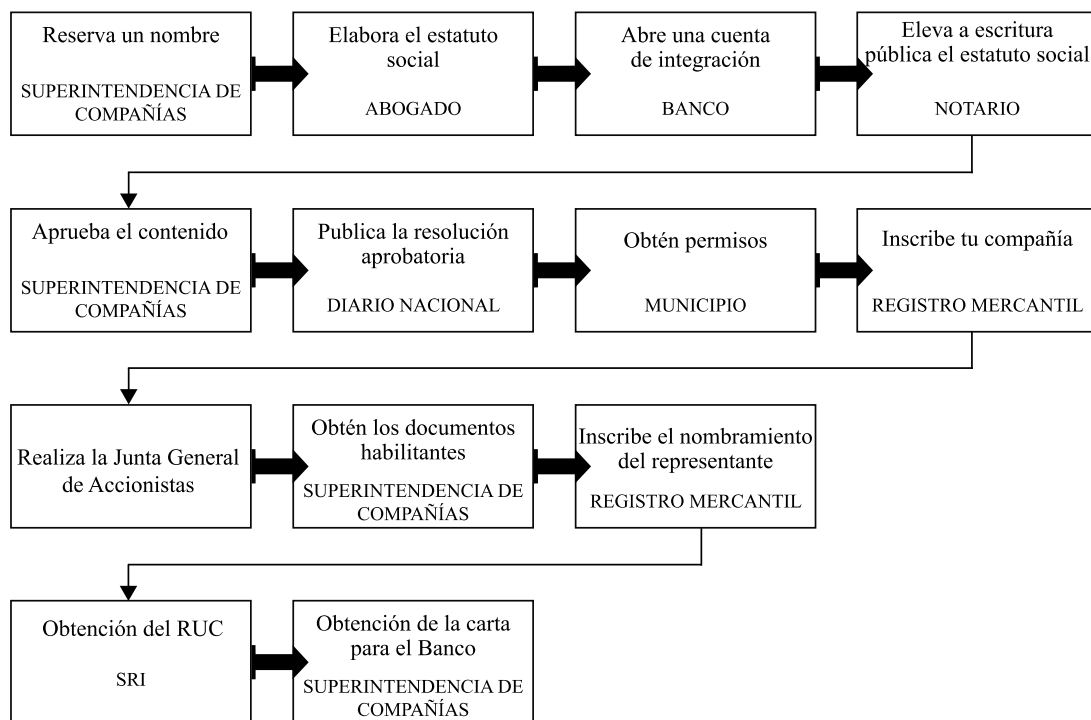
contribuciones a la seguridad social. Se eliminó el depósito del 50% del capital mínimo en una cuenta especial.

La formación de empresas con estructura de persona jurídica según la denominación de responsabilidad limitada y las sociedades anónimas están reguladas por la Superintendencia de Compañías, las empresas suscritas deben pagar una cuota anual a la entidad la misma que se calcula sobre los activos totales de la compañía. Los activos totales de estas empresas deben superar los USD 1,000,000.00 y presentar anualmente sus estados financieros auditados por auditores externos registrados.

El trámite varía según la conformación de empresa; así, si se requiere constituir una empresa de tipo familiar o con personas allegadas, se creará una compañía limitada la misma que se conforma por mínimo 2 y máximo 15 socios y tiene capital cerrado.

En el Figura 5 se esquematiza cada paso que se deberá cumplir para constituir una Compañía limitada o anónima en el Ecuador.

Figura 5 Pasos para constituir una compañía



Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2017.

Registros contables

De acuerdo a la legislación mercantil y fiscal vigente, todas las empresas están obligadas a llevar contabilidad. Estos registros se mantendrán de acuerdo a los

principios de contabilidad generalmente aceptados, en español y se registrarán en dólares estadounidenses (USD).

Sistema Tributario

El sistema tributario en el Ecuador ha experimentado cambios, por mencionar es el cambio de estrategia del Servicio de Rentas Internas (SRI), el cual ha implementado una estrategia de recolección tributaria más agresiva a través de nuevas leyes y reformas fiscales incluidas en el COPCI y la Ley para la Equidad Tributaria, destinadas a aumentar la recaudación fiscal, control la evasión tributaria y promover la inversión extranjera.

El anticipo del impuesto a la renta (IR) busca reducir la evasión. Para ello, desde el 2010 este tributo no grava la renta sino la operación de las empresas. Según el SRI, 65% de firmas paga un IR mayor al anticipo y solo 35% paga más por anticipo que por IR. La ley dice que la tasa del IR es del 22%, pero según la Federación de Cámaras de Industrias, el impuesto efectivo que terminan cancelando es del 45%, el exceso no se recupera. A continuación en la Tabla 1 los principales impuestos estatales y municipales que las compañías deberán cumplir:

Tabla 1 Principales impuestos estatales y municipales del Ecuador.

Impuesto	Tasa estatutaria	Comentarios
Impuesto a la renta Corporativo (IRC)	22%	<ul style="list-style-type: none"> IRC se calcula sobre una base anual; entre el 1 de enero y el 31 de diciembre. IRC se presenta en abril del año siguiente y el plazo de presentación se determina con base en el noveno dígito del Número de Contribuyente de la compañía (RUC).
Retención del Impuesto a la renta (RIR) – Pagos locales	1%, 2%, 5%, 8% o 10% dependiendo de la naturaleza de la transacción. Las tasas RIR se establecen periódicamente por el SRI.	<ul style="list-style-type: none"> Las retenciones realizadas deben ser reportadas a través de la correspondiente declaración de impuestos mensuales. La fecha límite de presentación de las declaraciones de impuestos mensuales comienzan el día 1 del mes siguiente y finaliza en la fecha 28 de ese mismo mes, de acuerdo con el noveno dígito del RUC de la empresa.
Retención del impuesto a la Renta (RIR) – Pagos en el exterior	22%, 25% o 35% dependiendo de la naturaleza de la transacción. Tasas reducidas pueden aplicar cuando existen provisiones de TDT.	<ul style="list-style-type: none"> Existe la obligación de retener en ciertos pagos en el extranjero. Las cantidades retenidas deben ser reportadas a través de declaraciones de impuestos mensuales RIR de la empresa.
Impuesto a la Renta Personas (IRP)	Se calcula de acuerdo a una tabla provista por el SRI. La tasa máxima efectiva es de 35%.	<ul style="list-style-type: none"> El impuesto sobre la renta de un individuo se determina en función de su nivel de ingresos con los tipos impositivos que van del 5% al 35%. La tabla de impuestos y el umbral libre de impuestos correspondiente se ajustan sobre una base anual, (USD 12,000) aproximadamente. La presentación del IRP se hace generalmente en marzo del año siguiente, pero puede ser presentada a principios de febrero.

		<ul style="list-style-type: none"> · El plazo de presentación se determina con base en el noveno dígito del ID de la persona. · Las personas menores que mantengan una relación de empleo están sujetas a las retenciones mensuales del IRP, con la entidad empleadora, deben realizar una reconciliación en diciembre y presentar un formulario en nombre del empleado.
Participación de Trabajadores (PT)	15% de la utilidad antes de impuestos.	<ul style="list-style-type: none"> · Las empresas están obligadas a calcular el 15% de sus beneficios antes de impuestos a sus empleados sin importar el número de empleados ni la posición del individuo dentro de la empresa. · Bajo las provisiones laborales actuales, los empleados tercerizados pueden tener derecho a PT de la empresa contratante. · El PT se paga a los empleados por el 15 de abril del año siguiente hasta los montos máximos fijados, la diferencia debe ser entregada a las autoridades laborales. · Un informe que resume los montos pagados a cada empleado debe ser presentado ante las autoridades laborales anualmente.
Contribución al Seguro Social	9.45% - aporte personal 11.15% - aporte patronal	<ul style="list-style-type: none"> · Según la legislación actual de la seguridad social, se requiere que los empleados y sus empleadores paguen contribuciones mensuales obligatorias al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). · Las contribuciones correspondientes se pagan mensualmente por el empleador directamente al IESS.
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	12% o 0%.	<ul style="list-style-type: none"> · IVA general se aplica sobre la transferencia o importación de bienes y servicios. · Es obligatorio pagar y presentar el IVA mensualmente, a través de la declaración de impuestos correspondiente. · La fecha límite de presentación de las declaraciones de impuestos es similar.
Retención del Impuesto al Valor Agregado (RIVA)	30%, 70%, o 100% dependiendo de la naturaleza de la transacción.	<ul style="list-style-type: none"> · Existe la obligación, para ciertos contribuyentes, de retener el IVA cobrado en las ventas. · El IVA retenido se informa y se paga a las autoridades fiscales a través de la correspondiente declaración mensual del IVA.
Impuesto a la Salida de Divisas (ISD)	5%	<ul style="list-style-type: none"> · El ISD se aplica sobre el envío o la transferencia de fondos afuera del Ecuador y se aplica en cantidades superiores a US \$ 1.000. · El ISD generalmente se aplica en el momento de la transferencia y es cobrado por la entidad financiera para facilitar la transacción. · Ciertas transacciones y contribuyentes están exentos del impuesto de remesas, por ejemplo dividendos. · El impuesto se calcula sobre la base del monto de la transacción, no se descontará de los fondos remitidos al exterior, sino será cargado como un costo de transacción adicional al pagador local. · El ISD se paga al SRI a través de las instituciones financieras mediante una presentación mensual.
Impuesto a Consumos Especiales (ICE)	Tasas progresivas que van desde 5% hasta 35% dependiendo de la naturaleza del bien.	<ul style="list-style-type: none"> · Se impone el ICE en bienes nacionales e importados que se enumeran explícitamente en la ley (por ejemplo, alcohol, cigarrillos, coches de lujo, telecomunicaciones, etc). · El ICE se recauda en el momento de la importación y se paga a través de la declaración de aduanas correspondiente.
Derechos de Aduana	Van desde 0% hasta 35% dependiendo de la naturaleza del bien.	<ul style="list-style-type: none"> · Se grava de acuerdo al costo de los bienes importados. · Pagado al momento de la importación a través de la declaración de aduanas correspondiente. · Existen restricciones a la importación de determinados productos.
Impuesto a los Activos Extranjeros (IAE)	Se grava mensualmente a una tasa de 0.25% (0.35% para activos en paraísos fiscales).	<ul style="list-style-type: none"> · La base imponible del IAE es el saldo promedio mensual de los depósitos en efectivo en poder de entidades extranjeras por entidades privadas registradas en el mercado de valores y regulados por la Superintendencia de Bancos y Compañías.
Impuestos Municipales – Impuesto a los Activos	0,15%	<ul style="list-style-type: none"> · Este impuesto se aplica a todas las personas y empresas obligadas a llevar contabilidad. · Se aplica sobre una base anual y la base imponible es

		el total de activos menos las obligaciones reportadas en el balance general.
Impuestos Municipales-Patentes	0.025% a 0.5% dependiendo del valor del terreno.	<ul style="list-style-type: none"> · Los gobiernos de las ciudades evalúan este impuesto sobre una base anual y se grava de acuerdo al valor comercial de la propiedad según lo determinado por la valoración realizada por el municipio. · Este impuesto se aplica a las propiedades urbanas y rurales; la tasa máxima para las propiedades rurales es del 0,3%.
Impuestos Municipales – Plusvalía	10%	<ul style="list-style-type: none"> · Este impuesto se aplica a la transferencia de la propiedad de bienes raíces. · La base imponible de este impuesto es la utilidad neta registrada en la transacción.
Impuestos redimibles en botellas no retornables de plástico	USD 0.02	<ul style="list-style-type: none"> · Este impuesto se aplica sobre el embotellado de bebidas en botellas de plástico no retornables utilizadas para contener bebidas alcohólicas y no alcohólicas, refrescos y agua. Para las bebidas importadas el impuesto se aplica en el momento de la importación y se paga a través de la declaración de aduanas correspondiente. · El impuesto es reembolsable a quien recoge, entregue o devuelva botellas a la empresa embotelladora. · Los productos lácteos y los medicamentos suministrados en botellas de plástico están exentos del pago de este impuesto. · El impuesto pagado no es deducible a efectos de cálculo IRC.

Fuente: SRI, 2017.

Fuerza y Costos Laborales

Las relaciones laborales son reguladas principalmente por el Código del Trabajo y supervisados por el Ministerio de Trabajo. Se establece que los derechos de los trabajadores son irrenunciables y sus normas son aplicables a todos los empleados del sector privado.

La jornada de trabajo habitual en Ecuador corresponde a un día de 8 horas, una semana laboral de 40 horas de lunes a viernes. Los sábados y domingos se consideran días de descanso obligatorio, pero esto puede variar dependiendo de acuerdos laborales, negociaciones entre las partes y, principalmente, de acuerdo a las necesidades operativas del negocio. Adicionalmente, la legislación laboral vigente requiere que al menos un mínimo del 4% de la nómina total de empleados conste de personas con capacidades especiales.

Salarios y remuneraciones

Los empleados tienen derecho a un salario mensual y al pago adicional por horas extras de trabajo, turnos en la noche, entre otros.

La remuneración de los empleados^[SRI] en general se negocia libremente^[SRI] por las partes contratantes, salvo^[SRI] en aquellos casos en los que por disposiciones específicas en virtud^[SRI] de un convenio colectivo se establece una remuneración diferente. Por^[SRI] otra

parte, un salario legal mínimo básico que se ajusta sobre una base anual, o salarios comerciales mínimos por profesión, son establecidos por el Consejo Nacional de Salarios (CONADES). El ^[1]salario mínimo legal 2017 es de USD 375. Adicionalmente, la legislación laboral ecuatoriana ofrece algunos pagos y bonificaciones especiales.

Estos beneficios marginales estatutarios aumentan el coste de la mano de obra en aproximadamente un 30% sobre el sueldo base de un empleado. Además, convenios colectivos suelen establecer ciertos beneficios adicionales, tales como días de descanso para el matrimonio, aniversarios, entre otros.

Los pagos especiales primarios y bonificaciones previstas en el Código del Trabajo actual son los siguientes:

- *Décimo tercer sueldo:* Ascende a la doceava parte del total de las retribuciones anuales de un empleado (sin considerar los beneficios marginales estatutarios y los pagos de reparto de utilidades estatutarias). El pago debe ser hecho antes del 24 de diciembre de cada año.
- *Décimo cuarto sueldo:* Es el equivalente a un salario mínimo legal. Este bono debe ser pagado antes del 15 de septiembre en las provincias andinas y antes de 15 de abril para las provincias costeras.
- *Cargas sociales obligatorias:* Estas contribuciones son obligatorias tanto para el empleado y el empleador y son pagaderos en forma mensual. El empleador está obligado a descontar el monto de la contribución del empleado y remitir dichos fondos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- *Vacaciones pagadas:* Los empleados tienen derecho a vacaciones anuales pagadas por importe de 15 días naturales al año. Además, se añade un día extra por cada año de servicio cuando el empleado ha trabajado por un período de cinco años para una empresa con un máximo de 30 días de vacaciones pagadas en un año.
- *Pago de utilidades a los trabajadores:* De acuerdo a la legislación laboral vigente, los empleados de una empresa tienen derecho a recibir el 15% de las utilidades anuales antes de impuestos de la compañía. Se paga de la siguiente manera:
 - o El 10% debe ser distribuido en partes iguales entre todos los trabajadores. Para los períodos de servicio de menos de un año el importe

del pago se prorratea al tiempo proporcional que dicha persona lleve en la empresa.

- El 5% restante se distribuye en función del número de personas dependientes del empleado. A efectos del cálculo, dependientes incluyen el cónyuge, pareja de hecho, hijos menores de 18 años de edad y los niños discapacitados de cualquier edad.
- Existen límites máximos a pagar a los empleados.

Seguridad Social

La contribución al Sistema de Seguridad Social es obligatoria y se lleva a cabo a través de la afiliación al IESS, el cual se financia mediante contribuciones de los empleados y los empleadores para cubrir: maternidad, enfermedad, desempleo, accidentes de trabajo, pensiones de jubilación, muerte, entre otros. Los empleadores están obligados a contribuir 11,15% para cada uno de sus empleados sobre una base mensual. Los empleados pagan 9,45% de su sueldo mensual. Todos los beneficios antes mencionados son administrados por el IESS.

Normativa técnica

El INEN es el organismo técnico nacional, eje principal del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en el país, competente en Normalización, Reglamentación Técnica y Metrología, que contribuye a garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad; la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal; la preservación del medio ambiente; la protección del consumidor y la promoción de la cultura de la calidad y el mejoramiento de la productividad y competitividad en la sociedad ecuatoriana¹.

El Reglamento Técnico ecuatoriano RTE INEN 184 establece los requisitos que deben cumplir los refrescos, jugos, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales que se comercialicen en el Ecuador sean de producción nacional o importados, con la finalidad de proteger la salud de las personas, y evitar prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

Para la elaboración de los productos refrescos, jugos, concentrados, néctares y bebidas de frutas y vegetales contemplados en este Reglamento Técnico deben cumplir con el

¹ Servicio Ecuatoriano de Normalización. *Rescatado de la Misión Institucional*.
<http://www.normalizacion.gob.ec/la-institucion>

Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura del Ministerio de Salud Pública, además de cumplir con los requisitos establecidos en la Norma NTE INEN 2304 y 2337 vigente.

De conformidad con lo que establece la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, previamente a la comercialización de los productos nacionales e importados contemplados en este Reglamento Técnico, los fabricantes nacionales e importadores deberán demostrar su cumplimiento a través de un certificado de conformidad de producto, expedido por un organismo de certificación de producto acreditado o designado en el país.

De conformidad con lo que establece la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el Ministerio de Industrias y Productividad y las instituciones del Estado que, en función de sus leyes constitutivas tengan facultades de fiscalización y supervisión, son las autoridades competentes para efectuar las labores de vigilancia y control del cumplimiento de los requisitos del presente Reglamento Técnico, y demandarán de los fabricantes nacionales e importadores de los productos contemplados en este Reglamento Técnico.

Factor Ambiental

El Ministerio de Medio Ambiente (MAE) es la agencia encargada de la regulación ambiental en Ecuador, la cual ha promovido una serie de reformas legales ambientales en los últimos años, incluida la introducción de los derechos constitucionales a la “naturaleza” dentro de la Constitución, lo que convierte al Ecuador en el primer país en conceder tales derechos al ambiente. En consecuencia, los bosques tropicales, islas, ríos y el aire del Ecuador tienen derechos legales similares o parecidos a los que normalmente se concede a los seres humanos. Los ecosistemas y áreas naturales poseen el derecho inalienable a existir, prosperar y evolucionar dentro del Ecuador.

De acuerdo con la Constitución, estos derechos serán de aplicación directa y será el deber y el derecho de todas las agencias del gobierno ecuatoriano, las comunidades locales y los individuos el hacer valer esos derechos.

Se promoverá en el sector público y el sector privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y no contaminantes, así como fuentes de energía alternativas de bajo impacto. De hecho, el MAE está a cargo de la implementación de las políticas de

protección del medio ambiente, la aplicación de la legislación ambiental y la gestión del proceso de otorgamiento de licencias ambientales.

De acuerdo con la legislación ambiental ecuatoriana, cualquier actividad de negocio debe obtener la licencia ambiental. El tipo de licencia depende de la naturaleza de la actividad empresarial o de las operaciones.

El estudio debe incluir un plan de gestión ambiental no sólo para el inicio del proyecto, sino también para su ejecución. Los municipios de las principales ciudades ecuatorianas se han apoderado de la actividad de concesión de licencias y tienen sus propias agencias de control. Además, tienen el derecho de emitir reglamentos basados en la legislación nacional para regular las actividades en su ámbito político, también prever con Auditorías Ambientales.

Para disminuir el impacto ambiental, el estado crea el impuesto redimible a las botellas plásticas no retornables con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental y estimular el proceso de reciclaje, esta ley fue publicada en el registro oficial No. 583 del 24 de noviembre de 2011. Se pretende reembolsar dos centavos de dólar por cada botella plástica PET devueltas; la intención es de dar un manejo adecuado a toda materia reciclada.

Factor socio y cultural

El INEC en una investigación realizada a 9744 personas de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, determinó que el 83% de la población ecuatoriana están en el estrato medio. El 14,9% están en el estrato bajo; y, el mínimo 1,9% están en el estrato socioeconómico alto. La investigación identificó cinco estratos, siendo el estrato A el nivel alto y E el nivel bajo.

Se consideran seis categorías o estratos para esta clasificación: características de la vivienda, el nivel de educación que tiene el jefe de hogar, tipo de bienes o servicios que accede el hogar, el acceso a la tecnología y hábitos de consumo que tiene el hogar.

Por otro lado, se exploró la cultura ecuatoriana a través de la lente del Modelo 6-D © de Geert Hofstede, obteniendo una buena visión general de los impulsores profundos de nuestra cultura.

Ecuador alcanza 78 puntos en la dimensión PDI, por lo que la sociedad ecuatoriana cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad, y a menudo vinculada a la raza y la clase social.

Respecto a la dimensión Individualista, la población es altamente colectivista, pertenecer a un grupo es muy importante. Combinado con los altos puntajes en PDI, esto significa que los grupos tienen a menudo sus identidades fuertes atadas a las distinciones de la raza y de la clase. Se evita el conflicto, para mantener la armonía del grupo y salvar la cara.

Las relaciones se priorizan sobre las tareas y los grupos pueden aumentar rápidamente su número. Esto puede incluso resultar en que una tarea sea completada rápidamente a través del esfuerzo cooperativo, o puede ser abandonada (si esa es la opinión del grupo). Los ecuatorianos pueden mostrar mucha solidaridad hacia los miembros de sus grupos, el estilo de comunicación preferido es rico en contexto.

Con 63 puntos en la dimensión de masculinidad, siendo una sociedad muy orientada al éxito y motivada, las personas buscan pertenecer a grupos que les otorgan estatus y recompensas vinculadas al desempeño.

Con 67 puntos en la Prevención de la Incertidumbre, lo que se busca evitar la ambigüedad, las emociones se expresan abiertamente; la legislación es extensa y detallada, prevalece el conservadurismo social.

Respecto al análisis de la catedrática Sofia Argüello P. asegura que “la clase media subió del 19% al 43% en un poco más de una década. Hay más gente que viaja y que adquiere bienes; la calidad de vida mejoró y surgieron nuevas prácticas de consumo. Ya no existen brechas tan amplias entre las clases adineradas que aquellas más empobrecidas y vulnerables. Los ecuatorianos tienen más aspiraciones que antes y muchas de ellas están ligadas con el tema de educación y de trabajo.

La coyuntura económica que vivió el país en el año 2016 cambió radicalmente las tendencias de consumo, debido al crecimiento del desempleo en zonas urbanas, el terremoto del 16 de abril de ese año, el aumento del 2% en el impuesto al valor agregado y la aplicación de un impuesto a las bebidas azucaradas y gaseosas o ICE de \$ 0,18 por cada 100 gramos de azúcar en cada litro, donde están exentos los energizantes,

lácteos y derivados, aguas minerales, y jugos naturales con más de 50% de pulpa de fruta.

La búsqueda del ahorro es lo primordial para los consumidores, y nace así una oportunidad para el consumo masivo. El primer Consumer Insight del año realizado por Kantar Worldpanel refleja una evidente tendencia de los ecuatorianos hacia el consumo InHome. Además refleja que la canasta de consumo masivo crece +7% en valor impulsada sobre todo por packs que generan más unidades por acto (+16%) que, a pesar de la reducción del precio medio (-5%), logran un mayor desembolso (+11%).

Crece el consumo de categorías como cerveza, bebidas, galletas, aceites, pastas, quita manchas y tintes de cabello.

Por otro lado, a pesar de que casi todas las canastas crecen en valor, especialmente alimentos (+17%), aseo del hogar (+14%) y bebidas (+13%); los hogares disminuyen el gasto en productos suntuarios. Así, cuidado personal (-13%) es la canasta más afectada por categorías como maquillaje, fragancias y cremas corporales. Adicionalmente, estas categorías suntuarias generan una fuerte contracción en venta por catálogo, priorizando este gasto en categorías de alimentos y bebidas dentro de los autoservicios.

En la búsqueda del ahorro se ve una recuperación del canal tradicional frente a su comportamiento tendencial, el cual venía en contracción. Esto se debe sobre todo al estímulo de ticket bajo que ofrece, así como la necesidad de vivir el día a día. Son los mayoristas los principales actores de este canal, en donde se encuentran productos al por mayor, permitiendo adquirir también un mayor número de unidades.

Existen también oportunidades en el crecimiento de canales nicho, los cuales ganan penetración en el primer trimestre del 2016. El gasto de los hogares en productos de consumo masivo en Farmacias, Panaderías, Ferias, aumenta tendencialmente.

Factores Tecnológicos

En el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 propuso a la innovación, la ciencia y la tecnología como fundamentos para el cambio de la matriz productiva ecuatoriana, concebida como una forma distinta de producir y consumir. Esta transición llevará al país de una fase de dependencia de los recursos limitados (finitos) a una de recursos ilimitados (infinitos), como son la ciencia, la tecnología y el conocimiento.

Después de esta declaración, el Ecuador ha mejorado su competitividad tecnológica, así lo reporta “The Global Information Technology - Innovating in the Digital Economy”, este estudio lo realiza el Foro Económico Mundial llevado en el 2016, donde ubica a Ecuador en el puesto 82 de 139 economías analizadas; demostrando mejoras en los componentes de Network Readliness Index y están en relación a la disposición para aprovechar las TICs.

La innovación tecnológica ha abordado temas en diferentes segmentos y van de la mano con las nuevas tendencias de consumo, razón por la que los empresarios están optimista en invertir en tecnología.

Según la encuesta “Vision Technology PYMES 2017” de Brother International Corporation América Latina, los empresarios manifiestan que con la adopción de tecnología aumentarían su eficiencia empresarial e ingresos en el 2017, el 31% de los encuestados declaró que las herramientas CRM, el 29% dijo que la tecnología móvil (smartphones o tabletas), y el 25% mencionó que los servicios de la nube.

La inversión en tecnología siempre es aliado de las empresas grandes, tal es el caso de Tesalia CBC que realizó una fuerte inversión para integrar procesos como el soplado de envases y el paletizado con brazos robóticos. Su última compra fue una línea SIPA de última generación para la planta de Machachi, con capacidad de producción de 36.000 botellas por hora a un costo aproximado de 12 millones de dólares. Entre sus adquisiciones constan también inspectores electrónicos con cámaras a 360° para la detección de envases y productos defectuosos; la renovación de parte de su flota de distribución, plataforma SAP, capacitación de personal y la ampliación de su portafolio en la categoría de néctares y jugos.

Agricultura moderna

La ciencia y la tecnología está generando beneficios a los agricultores de la región; la agricultura moderna sostenida en pilares como la producción de más en menor tierra, la disminución de la huella ambiental de la agricultura y las cosechas de alimentos abundantes, sanos y seguros con la ayuda de la tecnología.

La seguridad de los alimentos es una de las mayores preocupaciones de los consumidores de hoy, para lo cual los empresarios del sector agropecuario buscan implementar procesos adheridos a las Buenas Prácticas Agrícolas y sumar las nuevas

tecnologías que cumplan con los exigentes imperativos de seguridad para la salud y la sostenibilidad, cumpliendo con las demandas que los agricultores necesitan para controlar plagas y asegurar producciones seguras y de alta calidad.

Análisis PESTLA

Del análisis de las fuerzas del macroentorno, se resumen los acontecimientos relevantes para conocer las potenciales oportunidades y amenazas.

FUERZAS	TENDENCIA	IMPLICACIONES PARA LA INDUSTRIA	
		IMPORTANCIA	OPORTUNIDAD/ AMENAZA
Político - Legal	Trámites legales y burocráticos para inscribir una nueva empresa, tarda en promedio 48,5 días, con un total de 11 procedimientos.	⬆️	A
	21% del ingreso per cápita (USD 1,253.49) son necesarios para el pago de tarifas oficiales y honorarios para el trámite de legalizar una empresa.	⬆️	A
	Superintendencia de Compañías exige a las compañías el pago de una cuota inicial sobre los activos totales de las futuras compañías.	⬆️	A
	Incremento de políticas tributarias para evitar la evasión de impuestos.	⬆️	A
	Normativas contra publicidad engañosa.	⬆️	O
	Ley Orgánica de Regulación y Control del poder de mercado, beneficia a consumidores, pequeños y medianos productores.	⬆️	O
	Incremento de impuestos (bienes redimibles 0,02% e ICE 5%).	⬆️	A
	Obligaciones de beneficios económicos y de seguridad social que benefician a empleados y supervisado por el Ministerio de Relaciones Laborales.	⬇️	A
	Establecimientos de normas para empaquetado y etiquetados de bebidas.	⬆️	A
	Legislación laboral tiende al incremento de costos de mano de obra.	⬆️	A
	MIPRO promueve proyectos de emprendimiento.	⬆️	O
Económicas	Disminución de inflación interna.	⬆️	O
	Incremento en precios de materia prima (plásticos) y energía.	⬆️	A
	Aumento de riesgo país.	⬆️	A
	Lento crecimiento del PIB.	⬆️	A
	El gasto público está enfocado a reducir la inversión de capital.	⬇️	O
	Estancamiento en el volumen de bienes exportados.	⬆️	A
	Incremento de deuda externa e interna.	⬆️	A
	Disminución de las tasas de interés, para motivar el consumo y fortalecer la producción nacional.	⬆️	A
	Reducción lenta de índices de desempleo.	⬆️	A
	Incremento de índices de subempleo.	⬆️	A
	Niveles de ingresos económicos de las familias ecuatorianas no superan el costo de la canasta básica, existe una diferencia del -1,20%.	⬆️	A
	Incremento de precios de actividades de ocio y cultura.	⬆️	A
	Descenso de los precios de alimentos y bebidas no alcohólicas.	⬆️	A
	Incrementa la confianza del consumidor, respecto al gasto y consumo.	⬆️	O
	Variación inflacionaria con tendencia al incremento de precio en rubro de bebidas no alcohólicas.	⬆️	A
Socio-Cultural	Aumento de niveles de desempleo y subempleo.	⬆️	A
	83% de los ecuatorianos pertenecen al estrato socio-económico medio.	⬆️	O
	Consumidores con alta conciencia por el consumo de alimentos bajo en contenido de conservantes y transgénicos.	⬆️	O
	Cambio del estilo de vida en la población con tendencia a realizar actividades físicas.	⬆️	O
	Nuevos comportamientos de consumo son resultado del mejoramiento en la calidad de vida.	⬆️	O
	La población ecuatoriana es colectivista, por lo que realizan rápidamente tareas a través del esfuerzo cooperativo.	⬆️	O
	La cultura ecuatoriana tiene alta orientación al éxito, competitividad y alto estatus.	⬆️	O
	Deseos y aspiraciones de los ecuatorianos están ligados a mejorar	⬆️	O

	educación y trabajo.		
	Los ecuatorianos buscan pertenecer a grupos que otorguen estatus y recompensas vinculadas al desempeño.	▲	O
	El consumo en canales tradicionales y nichos está en aumento.	▲	O
	El consumo InHome del ecuatoriano está incrementando y buscan ahorrar en actividades y entretenimiento fuera del hogar.	▲	A
	Incrementan la preferencia de compra a través de canales modernos, pero es permanente la preferencia por los canales tradicionales.	↑	A
Tecnológicas	La innovación tecnológica apoya la eficiencia de la producción.	↑	O
	Se incrementa el acceso a las TICs en la población ecuatoriana, pero aún no se aprovechan al 100% por falta de conocimientos.	↓	O
	Las nuevas TICs aumenta la eficiencia en operaciones agrícolas.	▲	A
	Investigación y desarrollo sobre las Buenas Prácticas Agrícolas que aseguran alimentos sanos y sostenibilidad para los productores.	▲	O
Ambientales	Políticas medioambientales en el uso de procesos agrícolas adheridos a las Buenas Prácticas agrícola.	▲	O
	Políticas nacionales buscan defender el Patrimonio Natural mediante acciones que promuevan la conservación, el uso sostenible de los recursos naturales y la investigación científica.	↑	A
	Los bosques tropicales, islas, ríos y el aire del Ecuador tienen derechos legales.	↑	A
	Proyectos empresariales deberán obtener una licencia ambiental respectiva.	↑	A
	Auditorías ambientales establecidas en la legislación se exigen a los empresarios del agro.	↑	A
	Ecuador tiene como meta reducir su tasa de deforestación a cero hasta el 2020, impulsando programas de reforestación y conservación de bosques nativos a nivel nacional.	↓	A
	La Constitución establece que el Estado promoverá, en el sector público y el sector privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y no contaminantes.	↑	O

SIMBOLOGÍA

Importancia: ↑ = Alta ▲ = Meda ↓ = Baja
 O = Oportunidad A = Amenaza

De las Oportunidades y Amenazas de media y alta importancia identificadas en la Tabla 2, a continuación se ponderan según el impacto que puedan producir en la industria.

Tabla 2 Ponderación de Oportunidades y Amenazas.

FACTORES	PESO (b)	CALIFICACIÓN (c)	TOTAL PONDERADO (d=b*c)
OPORTUNIDADES:			
Cambio en estilos de vida.	0,09	4	0,36
Excepción de impuestos a bebidas azucaradas	0,08	3	0,24
Consumido de alimentos sin conservantes y transgénicos.	0,06	2	0,12
Innovación tecnológica, logística, producción.	0,05	3	0,15
Incentivo a emprendimiento.	0,07	2	0,14
Incrementa la confianza del consumidor, respecto al gasto y consumo.	0,08	4	0,32
Incrementa la preferencia de compra a través de canales modernos y nichos.	0,07	3	0,21
Desarrollo de estrategias de técnicas que sostenibilidad para los agricultores.	0,07	4	0,28
AMENAZAS:			
Crecimiento económico lento.	0,07	2	0,14
Incremento de impuestos medioambientales.	0,09	3	0,27
Control sanitario más exigente.	0,05	2	0,10
Normativa contra publicidad engañosa.	0,05	2	0,10
Alto nivel de subempleo.	0,05	1	0,05
Incremento de tasas de interés.	0,05	3	0,15
Incremento de precios en MP, MO y energía.	0,07	3	0,21
TOTAL	1,00		2,84

Elaboración: La autora.

Realizada la ponderación en la Tabla 3, se determinó que el entorno ecuatoriano es calificado con 2,84/5,00 deduciendo que a pesar de presentar una lista de amenazas y oportunidades, el mercado posee un “Atractivo medio”.

Tabla 3 Grado de atractividad de la Industria de Bebidas Isotónicas en Ecuador.

GRADO DE ATRACTIVIDAD	Atractivo Bajo	Atractivo Medio	Atractivo Alto
Promedio ponderado	Entre 1 y 2,33	Entre 2,34 y 3,67	Entre 3,68 y 5,00
Evaluación General		2,84	

2.2. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR

La industria refresquera a nivel global atraviesa un gran reto debido a que los gustos y preferencias de los consumidores están evolucionando, proliferando la oferta de productos refrescantes cada vez más innovadores y diversificados enfocados a satisfacer las necesidades más exigentes.

A través del análisis de las fuerzas competitivas de Porter, se determina la tendencia actual y el nivel de intensidad competitiva de cada actor partícipe en la industria refresquera en Ecuador.

Rivalidad entre empresas competidoras

En el mercado ecuatoriano ha existido una amenaza continua ocasionada por la introducción de marcas de origen nacional y extranjero, que han visto al mercado de las bebidas isotónicas un elevado atractivo.

En los últimos 3 años se registra un incremento en ventas como resultado de un cambio en el estilo de vida. Esta industria está dominada por tres marcas: Gatorade, Powerade y Sportade, en la Tabla 4 se expone el posicionamiento y participación en ventas de cada una.

Tabla 4 Participación de Mercado de las principales marcas de bebidas isotónicas en Ecuador

PRODUCTO	PARTICIPACIÓN MERCADO 2014	TOP MARCAS 2016	PVP USD.
Gatorade	67,6%	20 Ptos.	1.12
Powerade	13,9%	6,18 Ptos.	0.89
Sporade	12,1%	3,24 Ptos.	0.80
Otras marcas	6,4%	NN	
TOTAL GENERAL	100%	/20 Ptos.	

Fuente: Revista EKOS “Top de Marcas 2016”. Pág 64. Edición 271. Nov 9, 2016.

Existe un claro liderazgo logrado por Gatorade, en el 2014 consiguió el 67,6% de participación del mercado, en el 2016 logra obtener una calificación de 20/20 en el Top de las Marcas más recordadas por el consumidor. A la marca la definen como un producto funcional que genera confianza según los deportistas profesionales, obtiene porcentajes satisfactorios de ventas y los mejores márgenes de utilidad en su categoría.

Sus rivales Powerade, Sporade también realizan actividades estratégicas para mejorar su participación, sus inversiones actuales están dirigidas a mejorar en Infraestructura, I&D y Marketing; representan el 15% del total de ventas en el mercado de bebidas isotónicas. Más detalles sobre estas marcas se expresan en el ítem 2.2.1.

Las actividades ejecutadas generan una *barrera alta* de entrada y salida, definidas por las siguientes variables:

1. Economía de escalas, establecidas por las tres marcas, su producción masiva origina un costo unitario más bajo para sus productos.
2. Diversidad, Gatorade además de su presentación clásica, cuenta con presentaciones en polvo y su nuevo producto G-Organic.
3. Inversión en Marketing, los esfuerzos financieros Gatorade y Powerade innovan su imagen, son auspiciantes de ligas mayores, por ejemplo el Equipo Nacional de Fútbol.
4. Innovación y Desarrollo, Gatorade desarrolló el Instituto de Ciencias del deporte Gatorade (GSSI), enfocado en medicina deportiva, ejercicio fisiológico y bioquímica.
5. Inversión dirigida a mejorar instalaciones y plantas productoras.
6. Presencia en canales de distribución tradicionales y modernos.
7. Establecen control en el precio.
8. 10 años de experiencia en el mercado deportivo ecuatoriano.

Poder de Negociación de los Clientes:

Para la categoría de bebidas isotónicas están los compradores individuales, en la mayoría de los casos son los consumidores finales del producto y desean satisfacer necesidades más allá de calmar la sed, buscan atributos específicos como de hidratación, nutrición y hasta de pertenecer a determinados grupos de aficionados al deporte y exigen precios accesibles. Una limitante en esta industria es la percepción sobre los

beneficios reales que ofrecen estos productos, así el *poder de negociación es medio* debido a las posibles alternativas que se encuentran en el mercado.

También están los compradores mayoristas, minoristas y detallistas, adquieren en grandes cantidades y ayudan con la distribución del producto para que el consumidor obtenga en el tiempo y lugar requerido. Según el tamaño y amplitud de este canal dependerá el poder de negociación.

Tal es el caso de los mayoristas que por su atractivo volumen de compra, impone un *alto poder de negociación* respecto a costos, plazos y formas de pago.

Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de los sustitutos es latente. En el mercado se encuentran una considerable variedad de ellos, como son: agua natural embotellada, agua mineral, agua saborizada, agua vitaminizada, té helado, jugos artificiales, jugos de frutas, néctares, gaseosas, barras y bebidas energizantes.

Estos sustitutos podrían reemplazar a las bebidas isotónicas cuando el consumidor no tiene la posibilidad económica o por preferencias de momento, creando una *barrera de entrada alta* principalmente por las siguientes razones:

1. Imponen techo al precio de las bebidas isotónicas, estos sustitutos establecen precios más asequibles.
2. Posicionamiento en el mercado por las marcas paraguas, generan confianza de consumo.
3. Tendencia hacia la innovación, generando dinamismo a través de propuestas de presentación, sabores y nuevos productos en sus portafolios.
4. Incremento de líneas de productos ganando presencia en percha.
5. Alta inversión para mejorar instalación de plantas de producción.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Cada vez se encuentran en el mercado nuevas marcas de bebidas isotónicas pero su permanencia en el mercado es corta. Se ha determinado una *rivalidad baja* entre nuevos competidores, debido a lo siguiente:

1. Limitado músculo financiero para invertir en innovación, diferenciación y posicionamiento para competir contra las marcas líderes y sustitutos.

2. Los canales de distribución tradicionales mayoristas y minoristas están copados por las marcas rivales.
3. Los entes reguladores burocratizan la entrada a la industria, exigiendo licencias y permisos de producción y venta que tardan hasta 3 meses.

Poder de Negociación de los Proveedores

La industria necesita de múltiples proveedores de materia prima, maquinaria, etc. Del tipo de oferta depende el poder de negociación; así los proveedores de la materia prima directa son los pequeños agricultores, su *poder de negociación es bajo* debido a la propuesta del manejo guiado y compra directa de sus cultivos. Mientras que con los proveedores de maquinaria y material de envasado ejercerán un *poder de negociación medio*.

Después de estudiar la rivalidad de cada una de las fuerzas en la industria de bebidas isotónicas, se deduce que existe una evidente estructura de competencia oligopolica que cuenta con la capacidad de imponer techo en precios y restricción económica para innovar, diversificar y disponer los productos a los consumidores por canales tradicionales y modernos.

El imponente liderazgo de Gatorade en el mercado nacional cuenta con una participación de 60%, su principal rival es Powerade, con una cuota de mercado aproximada del 14%, seguidos por Sporade y otras participantes de esta categoría dirigiendo sus esfuerzos al mismo segmento (deportistas de élite). La presión competitiva de los sustitutos es alta, ellos se enfocan a captar más cuota de mercado.

En conclusión, a través del Modelo Esquemático de las fuerzas competitivas de la Industria de las bebidas isotónicas en el Ecuador y expuesto en la Tabla 5, nos indica que el atractivo de esta industria es “Moderado a alta” puntuado con 3,65 sobre 5 ptos.

Tabla 5 Participación de Mercado de las principales marcas de bebidas isotónicas en Ecuador

1. AMENAZA DE RIVALES	ESCALA DEL 1 AL 5 1 = poco importante 5 = más importante
Número de competidores internacionales	5
Crecimiento relativo de la industria	3
Cadena de valor optimizando costos en operación	4
Inversión para aumento en capacidad productiva	5
Inversión en la gestión de Marketing	5
Alta participación en el mercado	5
Diversificación de productos	4
Administración de canales de distribución modernos y tradicionales	4
Barreras de salida:	
Especialización de activos	4
Restricciones gubernamentales y sociales	2
Barreras emocionales	3
Costo de salida	4
<i>PROMEDIO</i>	<i>4,00</i>
2. AMENAZA POR PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Creación rápida de nuevas bebidas	5
Disposición cercana de sustitutos	5
Valor/Precio del sustituto	4
Administración de canales tradicionales	4
Incremento en la inversión de instalación y maquinaria	3
Imposición de techo en el precio de la categoría bebidas	4
Diversificación en la oferta	4
<i>PROMEDIO</i>	<i>4,14</i>
3. AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	
Economías de Escala	3
Diferenciación del Producto	4
Requerimiento de capital	5
Acceso a canales de distribución	3
Costos de trámites de legalización	3
Ventaja en costos	4
Crecimiento de la industria	3
<i>PROMEDIO</i>	<i>3,58</i>
4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	
% de compras en costos del comprador	4
% de compras en ventas del vendedor	4
Diferenciación del producto comprado	2
Costos de cambio del comprador	3
Posibilidad de mala reputación de distribuidor a consumidor final	3
<i>PROMEDIO</i>	<i>3,2</i>
5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	
Número de proveedores de materia prima directa	4
Disponibilidad de materia prima sustituta	3
Costo de cambio de proveedor	3
Amenaza proveedor para integración adelante	2
% compras en ventas del proveedor	4
% compras en costos de la industria	4
<i>PROMEDIO</i>	<i>3,33</i>
PROMEDIO GENERAL	3,65
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	MODERADA

Fuente: (Porter, 1985)

Elaboración: La autora.

2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE BEBIDAS ISOTÓNICAS

2.3.1. CONTEXTO GENERAL

Las bebidas isotónicas son aquellas que contienen la misma osmolaridad que los fluidos del organismo, es decir que tienen casi la misma cantidad de partículas (azúcares y electrolitos) para ser absorbida más rápido que el agua. Su concentración de sales y azúcares similar a las del plasma (unos 300 mOsm/l), son asimilados cuando pasan rápido por el estómago y el intestino las asimila rápidamente y proporcionan una eficaz respuesta a la sed.

El principio fundamental de este tipo de bebidas es el aprovechamiento de la bomba glucosa-sodio que es empleado en la rehidratación oral, está es la razón de su característico sabor salado.

Los deportistas profesionales buscan que estas bebidas les proporcione de energía y minerales, además del agua perdida, estudiantes buscan mejorar la concentración mental y obtener un mayor rendimiento académico. Para esto, una bebida isotónica deberá ser efectiva, logrando la optimización de hidratos de carbono, sales minerales y vitaminas.

En Ecuador, las bebidas isotónicas tienen una década de participación, desde el año 2003 la compañía Pepsico posicionó a Gatorade, al mismo tiempo que la empresa Sumesa y su producto Power Yus; 2004 ingresa Sporade a través de AJE, 2005 ingresa al mercado el producto Tesalia Sport; y, desde el año 2010 Coca Cola también es participe en esta categoría con su producto Powerade.

En el transcurso de tiempo han ingresado diversas marcas de bebidas hidratantes, como es el caso de Profit, Viveactiv, Clight Hidrate, entre otras, sin embargo no han podido sobrevivir por situaciones particulares de la industria.

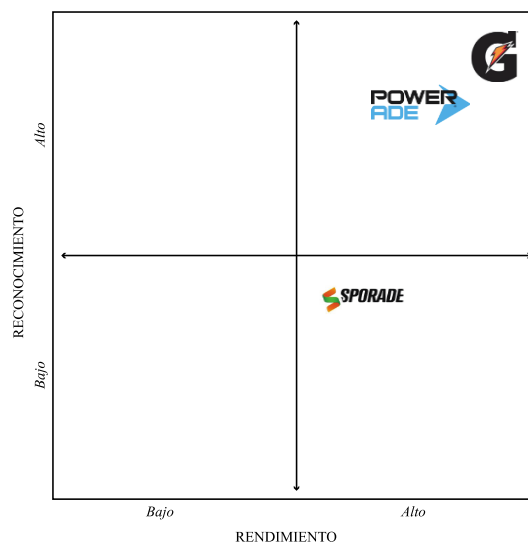
En el caso de Gatorade, Powerade y Sporade mantienen rivalidad enfocándose al mercado deportivo ecuatoriano y segmentándolo bajo características similares, en la Tabla 6 se exponen las características demográficas y estilos de vida, así como las características del producto.

Tabla 6 Público Objetivo de las principales marcas de bebidas isotónicas en Ecuador

MARCA	CARACTERÍSTICAS	TARGET	PROPUESTA DE VALOR
Gatorade	Presentación en vidrio, tetra pack, PET y en polvo. La marca se destaca por la innovación y Desarrollo, diversificación, renovación constante de sabores.	<ul style="list-style-type: none"> · Deportista de alto rendimiento. · Personas que buscan mejorar su aspecto físico. · Hombre y mujeres de 16 a 40 años · Estrato socioeconómico C-B-A medio a alto. · Sponsor de grandes ligas internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> · Máxima hidratación. · Rendimiento · Energía · Confianza ^[SEP] · Reduce el riesgo de errores · Proporciona todo lo que el cuerpo pierde al hacer Ejercicio.
Powerade	Presentación PET y tetra pack; sabores de frutas tropicales, limón, mandarina, maracuyá y uva. Importante innovación para mejorar el producto.	<ul style="list-style-type: none"> · Deportistas de alto rendimiento · Aficionado al deporte · Hombre y mujeres de 14 a 40 años · Estrato C o clase media a baja. · Sponsor de EFE. (Selección Nacional de Fútbol) 	<ul style="list-style-type: none"> · Mejoran la resistencia · Incrementa la velocidad ^[SEP] · Mantiene la energía ^[SEP] · Mantiene la coordinación ^[SEP] · Acelera los reflejos ^[SEP] · Proporciona todo lo que el cuerpo pierde al hacer Ejercicio. ^[SEP]
Sporade	Presentación en vidrio, tetra pack y PET; sabores de frutas tropicales, lima limón, mandarina, maracuyá y uva.	<ul style="list-style-type: none"> · Todo tipo de persona que realice o no actividad deportiva. · Hombre y mujeres de 11 años en adelante. · Estrato C-D o clase media baja. 	<ul style="list-style-type: none"> · Proporciona energía. · Refresca · Hidrata · Incrementa la velocidad ^[SEP] · Sabor

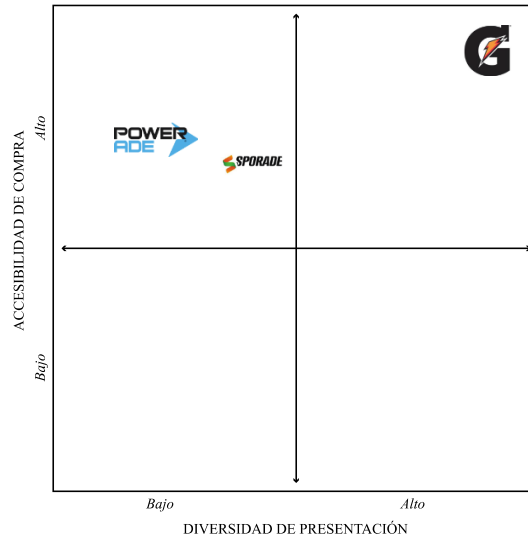
Para conocer la percepción y evaluar la reputación de cada una de las marcas señaladas, se construyeron los siguientes mapas perceptuales comparando dos atributos:

Figura 6 Mapa perceptual sobre reconocimiento y rendimiento entre las bebidas isotónicas en Ecuador.



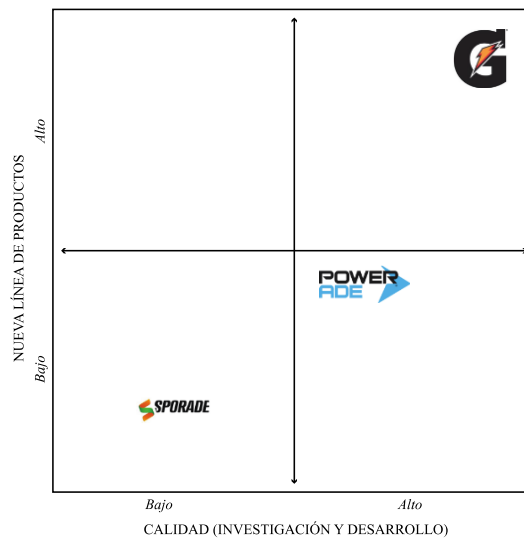
La Figura 6 evidencia el posicionamiento obtenido por Gatorade, resultado de los esfuerzos continuos en Marketing e I&D. Seguido está Powerade en busca de incrementar su posicionamiento, y Sportade por debajo del posicionamiento promedio, demostrando su bajo rendimiento.

Figura 7 Mapa perceptual sobre accesibilidad de compra y diversidad entre las bebidas isotónicas en Ecuador



Gatorade aprovecha los canales tradicionales y modernos de distribución, ha logrado una penetración importante en el mercado y cuenta con presentación en botellas de vidrio, plástico PET y tetrapack, cuenta con 3 tamaños y su presentación en polvo, se observa en la Figura 7.

Figura 8 Mapa perceptual de la nueva línea de productos y calidad entre las bebidas isotónicas en Ecuador



El parámetro de mayor importancia es la calidad, ligada a la I&D, así se manifiesta en la Figura 8. Gatorade sigue imponiendo innovación buscando cumplir los estándares esperados por los deportistas a través de estrategias de diversificación.

Respecto al consumo, la población ecuatoriana gasta en promedio al mes USD. 35'235.600 por concepto de compra de bebidas azucaradas, se incluyen energizantes, hidratantes, refrescos, jugos de frutas envasados y gaseosas. Acuden para adquirir con mayor frecuencia a tiendas de barrio, bodegas y supermercados; se registra mayor gasto en la población urbana.

El reporte presentado por IPI-M de la Sección 2 refleja que los “productos alimenticios, bebidas, tabaco, textiles, prendas de vestir y productos de cuero” presentó una variación mensual de 18,15% y acumulo 31,21% en diciembre de 2016. El comportamiento observado se debe principalmente al incremento de la producción de las divisiones: “Bebidas” que varía en 58,06%; “Cuero y productos de cuero; calzado” con 21,22% y “Carne, pescado, frutas, hortalizas, aceites y grasas” que consignó una variación de 10,13%. Específicamente la producción de bebidas registra una variación positiva del 16,81%, siendo la principal actividad productiva en la industria de alimentos.

Tan solo en la ciudad de Quito se registran 17 compañías que producen bebidas no alcohólicas, este dato lo proporciona la Superintendencia de Compañías donde también afirma que estas compañías son de tipo anónimas, asociaciones o consorcios, comandita por acciones, de economía mixta, responsabilidad limitas y sucursales de compañías extranjeras.

Este aumento en la producción responde a que las empresas están dirigiendo al segmento de personas entre 16 a 40 años que practica deporte. Según la Consultora Euromonitor International, indica que en el año 2015 se facturó USD 948,3 millones en bebidas azucaradas y el ecuatoriano al año gasta un promedio de USD 58,5 en bebidas carbonatadas (gaseosas), concentradas, tés, bebidas energizantes y deportivas (isotónicas) sin incluir en la lista al agua embotellada.

La Cámara de la Industria menciona que este negocio se mueve con tendencia a incrementar, debiéndose a las actualizaciones del consumidor, exigiendo a cambio la oferta de bebidas funcionales que otorguen beneficios para la salud, marcas confiables y éticas, envases funcionales, publicidad no engañosa y precios justos.

Se señala además que existe una tendencia en practicar deportes entre la población joven y cuentan con mayor disponibilidad económica para comprar, debido a que los ecuatorianos registran capacidad de ahorro. El 58,8% de sus ingresos mensuales promedios son de \$892,90, mientras que el 41,4% cuenta con mayores gastos y el 24,40% los destinan a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas.

ENSANUT, encuesta realizada en el 2014 por el INEC revela que el mayor consumidor son los hombres de 19 a 30 años consumiendo 359 ml/día, seguido de hombres de 31 a 50 años con un consumo de 342 ml/día; existe un alto consumo entre mujeres entre los 51 a 59 años con 284 ml/día, seguido por las mujeres en edades de 14 a 18 años consumiendo 265 ml/día.

2.3.2. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PRODUCTO A OFRECER

Bebida hidratante de tipo isotónica producida con miel de abeja y arazá, la cual cumplirá la Norma INEN 572 (Servicio Ecuatoriano de Normalización, 1988) que establece los requisitos que debe cumplir la miel de abejas para consumo humano directo y para usos industriales; y, la Norma Técnica de Colombia NTC 3837 para la Elaboración de Bebidas Isotónicas (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2009), por cuanto no existe regulación en el Ecuador. Las características principales adaptadas para la bebida propuesta son:

- Bebida líquida envasada en botella descartable de plástico tipo PET de 375ml y 500ml.
- Concentración osmótica de 310 mOsmol/kg igual a la sangre.
- Principal fuente de energía (carbohidratos) es la fructosa y glucosa.
- Contiene minerales como sodio, potasio, calcio, magnesio, hierro y fósforo.
- Contiene vitaminas del grupo A, B y C.
- No utiliza endulcorantes, colorantes ni saborizantes artificiales.

2.3.3. CLIENTES Y TAMAÑO DEL MERCADO

Las características de los clientes potenciales del producto son: los alumnos de escuelas y colegios así como la población adulta de hasta 49 años de edad; que realicen actividad deportiva y requieren de una bebida hidratante que les ayude en el proceso de recuperación de la energía.

Se cuantificó dos mercados, los cuales han sido segmentados en base a la geografía, demografía y psicografía:

- El **mercado potencial** conformado por dos grandes grupos: los estudiantes del sistema educativo privado a nivel nacional, que realizan actividad deportiva; y la población entre 20 a 49 años de edad, que realizan deportes. De acuerdo a la Tabla 7, el mercado potencial es de 2,4 millones de personas. Con una cantidad estimada de consumo de 200 millones de botellas de 500ml.
- El **mercado objetivo**, incluye las características del mercado potencial, segmentando la población de interés a la clase media a alta, de las principales ciudades del país (Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Machala) y aquellas que consumen bebidas azucaradas. El mercado meta está cuantificado en alrededor de 1,7 millones de personas, con una cantidad estimada de consumo anual de 15 millones de botellas de 500ml.

Tabla 7 Descripción del mercado potencial.

Categorías		Total
Alumnos de escuelas y colegios		256.475
Sistema educativo privado a nivel nacional	810.732	
Población hombres	49%	397.259
Población mujeres	51%	413.473
Realizan actividad deportiva hombres	47,7%	189.492
Realizan actividad deportiva mujeres	16,2%	66.983
Población entre 20 a 49 años		2.178.059
Población nacional entre 20 a 49 años	7.046.330	
De ello los que no tienen diabetes son	97,71%	6.884.969
Población hombres	49%	3.373.634
Población mujeres	51%	3.511.334
Realizan actividad deportiva hombres	47,7%	1.609.223
Realizan actividad deportiva mujeres	16,2%	568.836
Total mercado potencial (personas)		2.434.534

Fuente: Ministerio de Educación. INEC.

Elaboración: La autora.

Tabla 8 Descripción del mercado objetivo.

Categorías		Total
Alumnos de escuelas y colegios		148.476
Sistema privado a nivel nacional	810.732	
Alumnos Zona 8: Guayaquil-Durán-Samborondón	279.457	
Alumnos Zona 9: Quito	189.883	
		469.340
Población hombres	49%	229.977
Población mujeres	51%	239.363
Realizan actividad deportiva hombres	47,7%	109.699
Realizan actividad deportiva mujeres	16,2%	38.777
Población de principales ciudades entre 20 a 49 años		1.605.676
Población entre 20 a 49 años de las principales ciudades	7.046.330	
De ello los que no tienen diabetes son	97,71%	6.884.969
Población hombres	49%	3.373.634
Población mujeres	51%	3.511.334
Realizan actividad deportiva hombres	47,7%	1.609.223
Realizan actividad deportiva mujeres	16,2%	568.836
Clase media	83,3%	1.814.323
Consumen bebidas azucaradas	88,5%	1.605.676
Total mercado potencial (personas)		1.754.152

Fuente: Ministerio de Educación. INEC.

Elaboración: La autora.

2.4. PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para cumplir con los objetivos y tomar decisiones efectivas es necesario construir diferentes criterios justificándolos con información convincente y real del mercado; por ello se identificarán las posibles causas y efectos que intervengan en el comportamiento de las personas y sus motivos para consumir bebidas con el siguiente plan de investigación.

2.4.1. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

Se debe invertir recursos para la constitución de una compañía que produzca y comercialice una bebida hidratante natural en las principales ciudades del Ecuador.

2.4.1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Las posibles causas que intervengan en este proyecto de investigación se proponen como: Problema de Decisión Gerencial donde se establecerá parámetros que

descubrirán información para la efectiva toma de decisión del cómo llevar a la realidad el negocio; y, Problemas de Investigación de Mercados en donde se aclaran las directrices para conceptualizar el producto y concesión de estrategias de introducción y posicionamiento; se resolverá indagando variables que dinamizan el mercado:

Proveedores: Conocer la disponibilidad de fruta y miel de abeja (materia prima) y en cantidades satisfactorias para la producción.

Consumidores: Determinar las preferencias e intención de compra de los potenciales clientes respecto al nuevo producto, identificando la manera de cómo captar su atención y lograr con metas de aceptación, adquisición y fidelización.

Concepto del Producto: Conceptualizar el nuevo producto basados en los insight descubiertos con el estudio de los consumidores.

Estas variables del problema de IM. se desarrollarán con el objeto de orientar la búsqueda de datos que precisen la toma de decisiones para cumplir con las metas de la investigación y con los objetivos del proyecto; a continuación, en la Tabla 9 se efectúa el planteamiento de los problemas.

Tabla 9 Problemas de Decisión Gerencial e Investigación de Mercados.

PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
Ofrecer en el mercado ecuatoriano una nueva bebida isotónica natural y generar valor para diferenciarla de las marcas existentes en este mercado.	Proveedores
	Inquirir las necesidades de agricultores para establecer las formas de negociación.
	Conocer la capacidad de producción de membrillo y miel de abeja.
	Indagar a productores para la adopción de técnicas y normas de buenas prácticas agrícolas.
	Consumidores
	Conocer el perfil geo-demográfico y socio-económico. del target.
	Conocer el estilo de vida y preferencias de consumo de los usuarios de bebidas isotónicas.
	Conocer las preferencias de compra de bebidas isotónicas e identificar insights concernidos al consumidor.
	Conceptualización del Producto
Determinar las percepciones sensoriales positivas y negativas sobre la bebida isotónica.	

Elaboración: La autora.

Se han identificado tres grupos de problemas de Investigación de Mercado, estas incógnitas en concreto son útiles para realizar el planteamiento de los objetivos generales y específicos que se especifican en la siguiente matriz esquemática de la Investigación de Mercados.

Tabla 10 Matriz esquemática de la Investigación de Mercados.

COMPONENTES (Objetivos Generales)	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN (Objetivos Específicos)
Inquirir las necesidades de agricultores para establecer las formas de negociación.	¿Las ventas del producto que ofrece al mercado, satisface sus expectativas económicas?
	¿Cuál es el canal de distribución utilizado para comercializar los productos? ¿Qué formas de pago usa con sus compradores?
	¿Estaría dispuesto a diversificar su cartera de productos agrícolas?
Conocer la capacidad de producción de membrillo y miel de abeja.	Descripción de la variedad de membrillo. ¿Cuál es la ciclicidad del cultivo? ¿Cuál es la máxima capacidad de producción de la fruta por hectárea al año?
	Descripción de la miel de abeja. ¿Cuál es la ciclicidad de la producción? ¿Cuáles son los niveles de producción al año?
Indagar a productores para la adopción de procesos de buenas prácticas agrícolas.	¿Conocen y practican las técnicas adheridas a las buenas prácticas agrícolas?
	¿Porqué producir considerando las BPA? ¿Cuáles son los beneficios a corto y largo plazo cuando se practican las nuevas normas agrícolas?
Conocer el perfil geo-demográfico y socio-económico del target.	Edad, género y ciudad de residencia.
	Nivel Educativo, Estado laboral.
	Composición familiar. Ingresos familiares mensuales, Rol desempeñado.
Conocer el estilo de vida y preferencias de consumo de los usuarios de bebidas isotónicas.	¿Qué tipo de deporte realiza? ¿Con quién realiza la actividad deportiva?
	Días de la semana que acuden a realizar deportes.
	¿Membresía en club deportivo? Horario de preferencia para asistir a practicar deportes.
	Tipo de bebida consumida durante la practica deportiva. ¿Lugar donde adquiere? Precio de bebidas.
	Percepción sobre la alimentación sana. ¿Lleva una alimentación sana? ¿Razones por la que adopta la dieta actual?
	Tipo de azúcar consumida en dieta alimentaria actual.
Conocer las preferencias de compra de bebidas isotónicas e identificar insights concernidos al consumidor.	Litros consumidos durante la práctica deportiva.
	Frecuencia de compra de bebidas.
	Variación en preferencias de marcas y sabores de bebidas isotónicas adquiridas.
	¿Qué atributos de las Bebidas Isotónicas son más buscados?
	¿Qué tan importante es la composición de las Bebidas Isotónicas?
Determinar las percepciones sensoriales positivas y negativas sobre la bebida isotónica. (Componente indagado al final del proyecto)	La denominación “Natural” estimula la compra de algún producto.
	¿Le gusta el color, olor y sabor del producto consumido? (sensores perceptivos). Identificar aspectos de personalidad para la construcción de la marca.

Elaboración: La autora.

Con los objetivos específicos planteados en la Tabla 10, se desarrolla la propuesta sobre las herramientas de la investigación que se usaran para recolección de la información.

2.4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se diseña el método de investigación para la recopilación de datos en fuentes primarias y secundarias, recurriendo a la investigación exploratorio y/o excluyente. Con el

propósito de conocer si el nuevo producto será aceptado o no. La Tabla 11 expone la Matriz esquemática de la IM.

Tabla 11 Matriz Esquemática de la Investigación de Mercados.

Preguntas de Investigación	Diseño de Investigación	Diseño Exploratorio: Tipo de Fuente	Diseño Concluyente: Procedimiento/Técnica
¿Las ventas del producto que ofrece al mercado, satisface sus expectativas económicas?	Concluyente	Fuentes primarias	Entrevista
¿Cuál es el canal de distribución utilizado para comercializar los productos?	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista
¿Qué formas de pago que usa con sus compradores?	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista
¿Disposición de diversificar la cartera de productos agrícolas?	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista
Descripción de variedad de membrillo. ¿Cuál es la ciclicidad del cultivo?	Exploratoria	Fuentes primarias y secundarias	Entrevista
¿Cuál es la máxima capacidad de producción de la fruta por hectárea al año?	Exploratoria	Fuentes primarias y secundarias	Entrevista
Descripción de la miel de abeja. ¿Cuál es la ciclicidad de la producción?	Exploratoria	Fuentes primarias y secundarias	Entrevista
¿Cuál son los niveles de producción por año?	Exploratoria	Fuentes primarias y secundarias	Entrevista
¿Conocen y practican las técnicas adheridas a las buenas prácticas agrícolas?	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista
¿Porqué producir considerando las BPA?	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista
¿Cuáles son los beneficios a corto y largo plazo por practicar las nuevas normas agrícolas?	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista
Edad, género y ciudad de residencia	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista
Nivel educativo, estado laboral.	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista
Composición familiar.	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista
¿Qué tipo de deporte realiza?	Concluyente	Fuentes primarias	Encuesta
¿Con quién realiza la actividad deportiva?	Concluyente	Fuentes primarias	Encuesta
Días de la semana que acuden a realizar deportes.	Concluyente	Fuentes primarias	Encuesta
¿Membresía en club deportivo?	Concluyente	Fuentes primarias	Encuesta
Horario de preferencia para asistir a practicar deportes.	Concluyente	Fuentes primarias	Encuesta
Tipo de bebida consumida durante la práctica deportiva. ¿Dónde las adquieren? ¿Cuál es el precio?	Exploratoria, Concluyente	Fuentes primarias y secundarias	Encuesta
Percepción sobre la alimentación sana. ¿Lleva una alimentación sana?	Exploratoria, Concluyente	Fuentes primarias y secundarias	Encuesta
¿La Dieta que lleva la adopta por qué razón?	Exploratoria, Concluyente	Fuentes primarias y secundarias	Encuesta
Tipo de azúcar recetada y consumida en dieta alimentaria.	Concluyente	Fuentes primarias	Encuesta
¿Cuántas Botellas de bebida isotónicas (500 ml) consume durante la práctica deportiva?.	Concluyente	Fuentes primarias	Encuesta
Frecuencia de compra de bebidas isotónicas por semana.	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta
Variación en Preferencias de marcas y sabores de Bebidas Isotónicas.	Exploratoria, Concluyente	Fuentes primarias y secundarias	Encuesta
¿Qué atributos de las Bebidas Isotónicas son más buscados?.	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Focus group
¿Qué tan importante es la composición de las Bebidas Isotónicas?.	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Entrevista, Focus group
La denominación “Natural” estimula la compra de algún producto.	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista, Focus group
Cuidado de salud a través de alimentación.	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Focus group
Consumo de bebidas de origen natural. Tipo.	Exploratoria, Concluyente	Fuentes primarias y secundarias	Encuesta, Focus group
Nivel de lealtad de marcas de bebidas isotónicas.	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Entrevista, Focus group

Comportamiento anticipado a la compra de bebidas.	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Entrevista, Focus group
Tipo de bebida consumida antes, durante y después de la práctica deportiva	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista, Focus group
Formas de consumo de bebidas naturales.	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista, Focus group
Lugares donde adquiere las bebidas naturales.	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Entrevista, Focus group
Número de litros de bebidas isotónicas consumidas durante la práctica deportiva.	Exploratoria	Fuentes primarias	Entrevista, Focus group
Frecuencia de compra de bebidas.	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Entrevista, Focus group
Lugar de compra de bebidas de preferencia	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Focus group
Lugar donde asiste a realizar las prácticas deportivas	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Focus group
Conocer el poder adquisitivo de los potenciales usuarios.	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Focus group
Precio de las principales marcas de bebidas isotónicas existentes en el mercado	Exploratoria	Fuentes primarias	Encuesta, Focus group
Grado de lealtad de marca adquirida.	Exploratoria	Fuentes primarias	Focus group
¿Qué tan importante son los ingredientes principales?	Exploratoria	Fuentes primarias	Focus group
La denominación "Natural" estimula el interés por el producto.	Exploratoria	Fuentes primarias	Focus group
¿Qué atributos de las Bebidas Isotónicas son más buscados?	Exploratoria	Fuentes primarias	Focus group
¿Le gusta el color, olor y sabor del nuevo producto? (sensores perceptivos se recopilará al momento de seleccionar el target para el producto)	Concluyente	Fuentes primarias	Técnica proyectiva
Identificar aspectos de personalidad para la construcción de la marca. (selección del target para el producto.	Exploratoria	Fuentes primarias	Técnica proyectiva

Elaboración: La autora.

2.4.2.1. DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la Tabla 11 se detallan los instrumentos que se utilizarán para la obtención de datos primarios, siendo: Entrevista a Profundidad, Encuesta Personal y Focus Group; estas herramientas estarán dirigidas estratégicamente al grupo de personas seleccionadas por criterios de conveniencia requeridos.

Encuesta

Cuestionario elaborado con 26 preguntas que recopilarán datos cuantitativos y cualitativos, usada de forma inicial del proceso de investigación primaria; con el análisis de las respuestas se obtendrá el perfil geo-demográfico y psicográfico de los consumidores de bebidas y conocer las expectativas por el nuevo producto.

Entrevista a profundidad

Se estructura esta herramienta con el propósito de acceder y recoger información cualitativa de deportista profesionales y lograr revelar la manera de cómo llegar, comunicar y persuadir a seguidores.

Además, se usa la técnica para llegar a los pequeños agricultores de la zona y profesionales del agro y medir el nivel de compromiso y conocimientos técnicos para cumplir con las metas de producción.

Focus Group

Para complementar la información cualitativa, se dirigirá a grupos estratégicos para obtener comentarios, sugerencias y opiniones sobre la funcionalidad del nuevo producto, así también permitirá descubrir sobre los mejores canales de distribución. Se realizarán dos sesiones donde se compromete la asistencia de 8 personas que pertenezcan a grupos de diferentes rangos de edad y estilos de vida, pero parte integrante de la muestra deseada.

2.4.2.2. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN Y DISEÑO DE MUESTRA

Datos Estadísticos sobre práctica deportiva en el Ecuador

El *INEC en su Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) realizada en el año 2014 concluye que hay un cambio positivo en los hábitos de mantenerse activo por los ecuatorianos, a continuación, los datos que fueron encontrados y tomados desde el Compendio de Resultados de Encuesta (Condiciones de VIDA ECV. Pag. 107 y 108 presentada por el INEC. 2014):

- En ocho años (2006-2014) la actividad física de los ecuatorianos incrementó en 8,6%.
- El 37,3% de la población total de ecuatorianos están inmersos en practicas deportivas.
- El 41,8% de la población ecuatoriana mayores de 12 años practica algún tipo de deporte.
- El 35,6% de los hombres y el 13,5% de las mujeres de entre 18 y 59 años dedican al menos 1,7 horas a la semana en alguna actividad física.
- 32% de esta población participan en competencias deportivas, un 30% se entrena por diversión, un 24% se ejercitan con la esperanza de bajar de peso y el 14% lo hacen por recomendación médica.

- El 22% practica ciclismo como disciplina deportiva, el 21% practican deportes individuales, seguido con el 16% por los deportes individuales, un 15% practica running y hay una preferencia del 7% por el Yoga.
- El 69,2% lo hace en espacios públicos (espacios abiertos o áreas verdes), el 30,9 lo realiza en establecimientos educativos y el 7,7% lo hace en su propia casa.
- El 36,4% practicó deporte entre 5 a 12 días, el 20,7% durante 13 días y el 42,9% lo hizo entre 1 a 4 días al mes.
- La región Insular o Costa es donde se evidencia la mayor práctica deportiva.

Con el análisis de estas estadísticas se confirma los cambios de hábitos de los ecuatorianos, identificando a un segmento de la población integrado por 12.052.548 de ecuatorianos con edades comprendidas entre 12 y 59 años y que comparten la práctica deportiva, siendo este grupo el objeto de estudio primario.

De este universo finito de 12.052.548 de ecuatorianos, 95% nivel de confianza y con el $\pm 5\%$ de margen de error, acudiendo a la técnica probabilística a través del muestreo aleatorio simple, se deduce que 385 personas serán objetos de estudio, determinado a través de la herramienta Raosoft.

Figura 9 Tamaño muestral con herramienta Raosoft

Raosoft®	
What margin of error can you accept? <small>5% is a common choice</small>	5 %
What confidence level do you need? <small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small>	95 %
What is the population size? <small>If you don't know, use 20000</small>	120525
What is the response distribution? <small>Leave this as 50%</small>	50 %
Your recommended sample size is	385

2.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La muestra aleatoria simple es de 385 personas, se acude a la técnica no probabilística aplicando el criterio del “Muestreo por Juicio” el mismo que se ejecutará al instante de aplicar las encuestas; los objetivos de estratificación se cumplirán identificando al público radicado en las ciudades de: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ibarra, Machala,

Ambato, Zamora y Loja buscando información convincente respecto a las preferencias en la compra de bebidas, los resultados se indican en el ANEXO 1.

- En la última década se confirma determinados cambios en costumbres y forma de vida de los ecuatorianos, se han modificado hábitos de alimentación y actividad física, cambios fundamentados por profesionales de la salud y estrellas deportivas y/o artistas que son considerados influencers por practicar un estilo de vida saludable, dato proporcionado por el 55,06% de los investigados y el 64% mencionan que también es relevante consumir productos naturales.
- Existe un consumo de hasta 3 botellas de 350ml por sesión de ejercicios y con frecuencia de compra entre 3 a 4 veces por semana y adquiridas en bares de clubes deportivos, quioscos y supermercados. Estos consumidores varían casi siempre de sabores, prefieren los cítricos y pagan entre \$1,25 hasta \$1,50 por unidad; existe un mínimo de 4,67% de consumidores pesados que afirman ser leales a una marca de bebida isotónica, el 95,33% son considerados consumidores medios a ligeros de una marca pero son susceptibles a abandonarla, dependiendo de los atributos ofrecidos.
- Factores como clima y suelo que predomina en la Provincia de Zamora Chinchipe cumple con las características y composición que son requeridos para una optima producción del membrillo y miel de abeja.
- Existen necesidades económicas insatisfechas en los pequeños agricultores del cantón Centinela del Cóndor, motivo que exige incrementar la oferta de productos para mejorar sus ingresos, son ávidos por aprender sobre las normas de BPA.
- Es evidente la oportunidad de ingresar al mercado de bebidas no azucaradas, se identifica un potencial de mercado del 89,87% de consumidores de bebidas sanas (aguas y de bebidas isotónicas) que tienen la necesidad de mejorar su condición física, existe un grupo joven en edad comprendida entre 21 y 28 años y que representan el 51,69% de las personas que buscan realizar deportes y otras actividades físicas de forma habitual.

2.6. CÁLCULO DE LA DEMANDA

Se determinó la demanda considerando la base de la población establecido en el mercado meta, de allí se limitó sobre aquellas personas que toman bebidas isotónicas y las que están interesadas en consumir el servicio.

Se estimó el consumo promedio de bebidas anuales de acuerdo al consumo de bebidas azucaradas, de acuerdo al informe “Consumer Lifestyles in Ecuador” elaborado por Euromonitor y citado por Diario El Comercio, donde se señala que en el 2015 el promedio de consumo de bebidas azucaradas anuales es de 50 litros. (El Comercio Noticias, 2016)

Bajo las condiciones de maquinaria y equipos actuales, la capacidad de operación del proyecto es de 60.000 unidades de producción al mes.

Para el primer año de operación se consideró captar 1,7% del mercado meta, manteniendo una capacidad de producción de 68%. Esto nos indica tener una holgura suficiente para expandir la demanda mediante los planes de marketing que se puedan realizar a futuro.

A continuación, en la tabla 11 se muestra el cálculo de la demanda realizado.

Tabla 12 Estimación de la demanda.

Detalle	%	Año 1
Mercado meta (personas)		1.754.152
Toman bebidas isotónicas	22%	385.914
Comprarán el servicio	73%	281.718
Mercado a captar en personas		281.718
Mercado a captar el primer año	1,7%	4.789,2
Consumo promedio bebidas hidratantes al año (botellas 500ml)		100
Demanda estimada en botellas de 500 ml		486.827
Capacidad instalada (botellas 500 ml)		720.000
% Capacidad instalada utilizada		68%

Elaboración: La autora.

3. MODELO DEL NEGOCIO

3.1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio de HERO, consiste en la comercialización de una bebida hidratante o conocida como isotónica, para aquellas personas que realizan actividad física, su aporte en agua evita la deshidratación y la concentración de hidratos de carbono aporta energía ayudando a mantener estables los niveles de glucosa en la sangre.

La propuesta de valor se basa en contribuir a la población con una bebida isotónica natural, elaborada con miel de abeja la cual contiene un alto contenido de glucosa y fructosa (85%) de fácil absorción porque no usa sacarosa ni maltosa; está enriquecida con vitaminas y minerales para una fácil recuperación de energía, sin necesidad de pagar precios superiores a los del mercado.

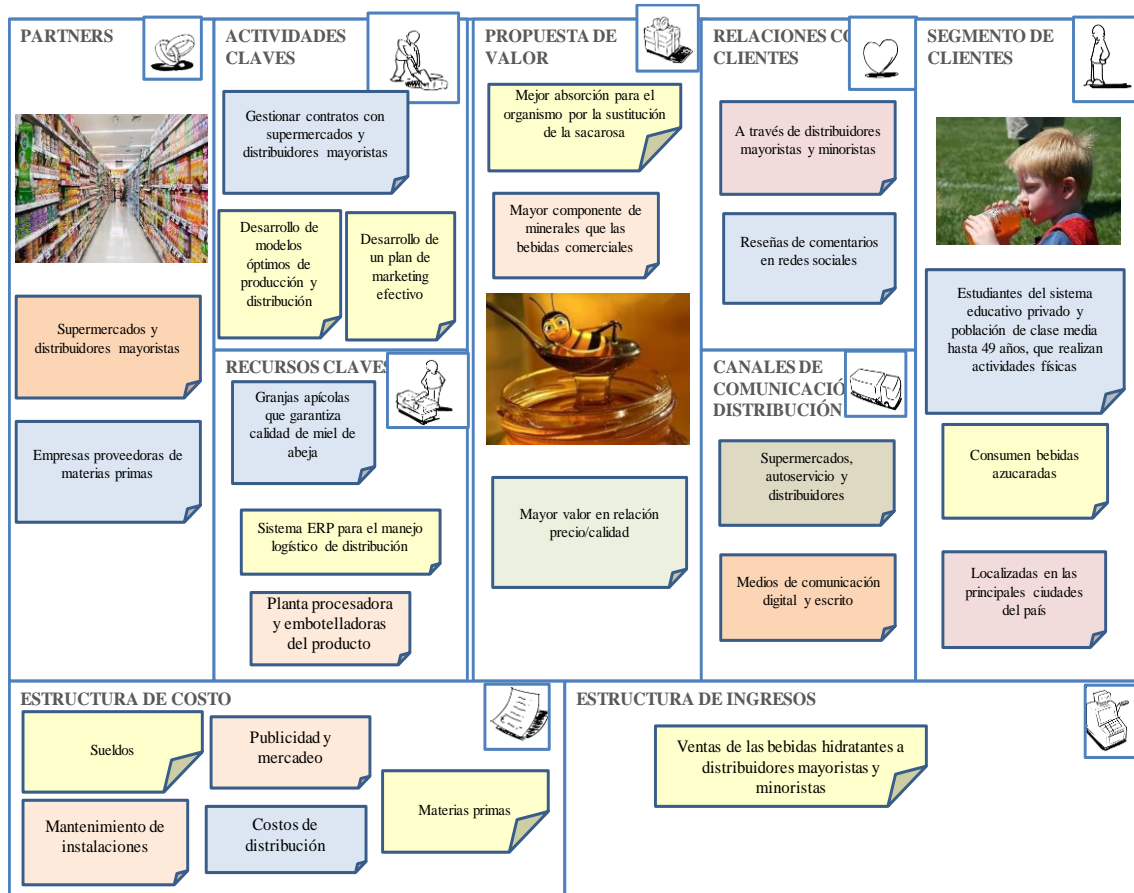
Los recursos claves son contar con unas granjas apícolas que garantizan una miel de abeja de calidad, alianza con pequeños agricultores para la obtención de la fruta, la planta de producción y embotellamiento del producto y un CRM para el manejo del sistema de logística que garantiza la distribución del producto; y, los distribuidores que permiten acercar el producto a los clientes.

Las actividades claves son suscribir los contratos de distribución con personas naturales o jurídicas para la comercialización del producto. Además, la publicidad y promoción para acercar el producto a la población manejando un mensaje que resalte la propuesta de valor. También el desarrollo de modelos óptimos de producción y distribución que maximicen las ganancias en las operaciones.

Las fuentes de ingresos corresponden a la venta de las bebidas a la población usando como canales de distribución a los supermercados, tiendas de autoservicios y distribuidores mayoristas.

Para mantener el proyecto en el largo plazo es indispensable formar alianzas con los supermercados a nivel nacional, así como suscribir contratos anuales con distribuidores mayoristas y detallistas para la comercialización del producto; y, acuerdos de cooperación con instituciones educativas, desarrollo de investigación y acceso a capacitación especializada de los empleados.

Figura 10 Modelo de negocio CANVAS



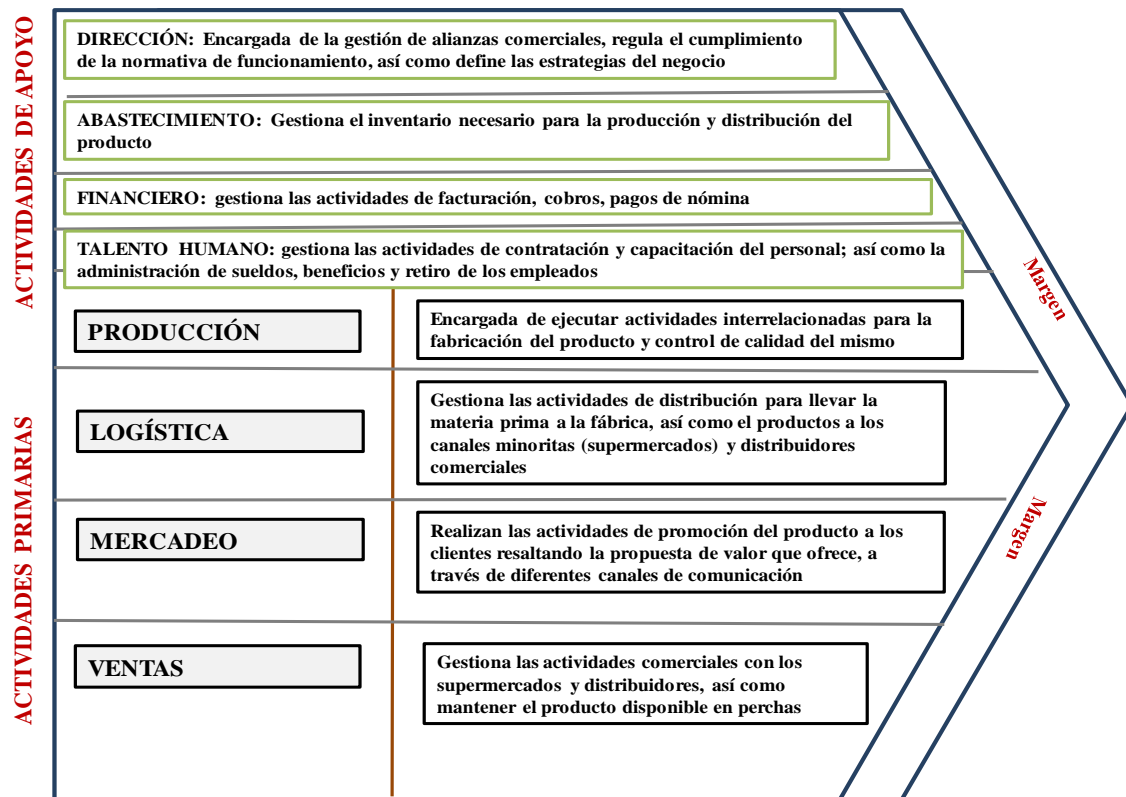
Fuente: (Alexander & Yves, 2010)

Elaboración: La autora.

3.2. CADENA DE VALOR

A continuación, a través del modelo de estrategia competitiva de Porter, conocido como la Cadena de Valor, se muestra en la Figura 11, las actividades primarias y secundarias que contribuyen al desempeño de la empresa y son la base para la diferenciación de la marca y generar una ventaja competitiva frente a la competencia.

Figura 11 Cadena de Valor



Fuente: (Porter, 1985)

Elaboración: La autora.

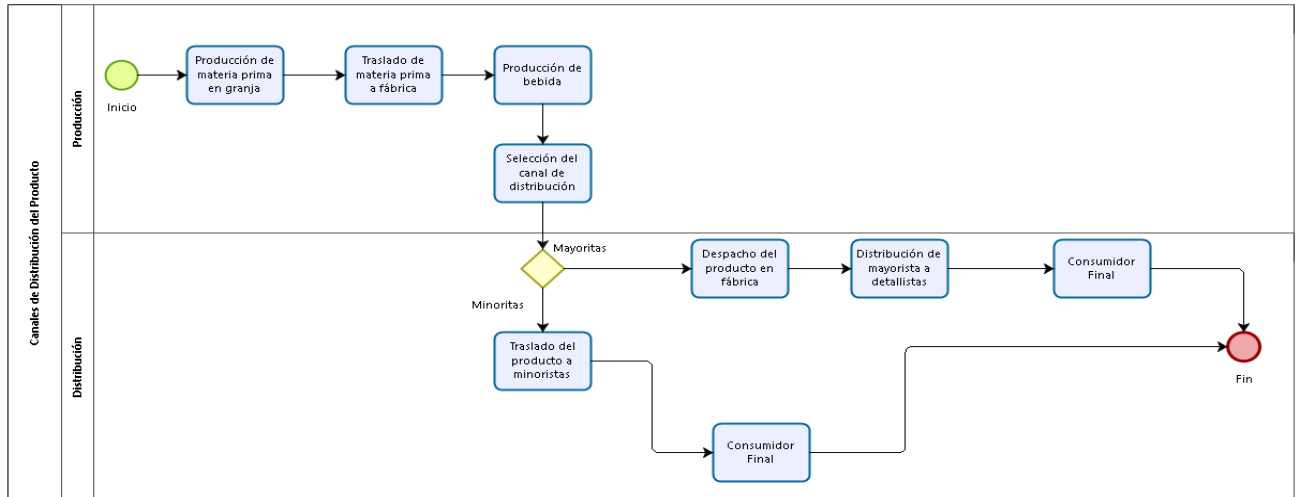
3.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

La logística y gestión administrativa se ejecutarán desde la ciudad de Guayaquil, considerándolo como lugar estratégico por la cercanía a las ciudades de Quito, Cuenca, Machala, Manta y Babahoyo.

En proceso de venta al público, intervienen dos canales para la distribución del producto. En primer lugar, se encuentran los distribuidores mayoristas, que son los encargados de recoger el producto en fábrica y comercializarlo a los detallistas: tiendas de abarrotes, bares de entidades educativas y clubes deportivos. Por otro lado están los distribuidores minoristas o retail (supermercados y tiendas de autoservicio) este grupo

recibe el producto directo en sus bodegas y a ellos se les asigna un responsable de control del producto en perchas.

Figura 12 Canales de Distribución del Producto



Elaboración: La autora.

3.4. ANÁLISIS FODA

Sistematizando la información del entorno y con las variables ponderados en los análisis anteriores, a continuación se construye la matriz analítica FODA de la industria; su compendio será la guía para alinear el plan estratégico de marketing.

FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bebidas isotónicas han ganado confianza entre deportistas profesionales. 2. Los productos con bajo contenido de azúcar son óptimos para el consumo. 3. Investigaciones de la ciencia deportiva están enfocadas a mejorar el producto. 4. Conocimiento del mercado ecuatoriano. 5. Procesos de producción es amigable con el medio ambiente. 6. Facilidad para realizar Integración vertical.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de estilo de vida de la población joven, frecuentemente practican deportes. 2. Gobierno desarrolla políticas de incentivos a emprendimientos. 3. Crecimiento relativo de la industria refresquera. 4. Disponibilidad inmediata de materia prima de calidad. 5. La miel de abeja es reconocida como endulzante natural y saludable. 6. Altos índices de desempleo genera interes en inserción laboral. 7. Productores agrícolas desean ampliar su producción e incrementar sus ingresos económicos. 8. Bajo poder de negociación de proveedores de materia prima (pequeños productores agrícolas). 9. Incremento en el consumo de bebidas sanas en América del Sur. 10. Incremento de consumo a través de canales de nicho y tradicionales.
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta costo de maquinaria y equipamientos. 2. Alta inversión en marketing e I&D para desarrollo y comunicación. 3. Amplitud y profundidad en líneas de distribución dominadas por marcas de bebidas azucaradas. 4. Aumento de precio en envases tipo PET. 5. Control de precios generado por marcas sustitutas. 6. Precios competitivos generados por incremento de producción. 7. Aproximadamente el 80% de mercado deportivo ecuatoriano esta copado por marcas lideres. 8. Costo bajo por cambio de marca por los compradores. 9. Confusión del concepto hidratación en relación a los atributos de las bebidas energizantes. 10. Alto poder de negociación de los distribuidores mayoristas y retail.
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posibles cambios en políticas económicas generan incertidumbre en la industria refresquera. 2. Proliferación de bebidas sustitutas que generan techo en los precios. 3. Incremento de políticas y regulaciones medio ambientales. 4. Incremento de regulaciones tributarias. 5. Imitación en innovación en productos y/o procesos. 6. Altos costos en trámites de importación de maquinaria y tecnología. 7. Rigidez de leyes laborales.

3.5. LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

Para asegurar el éxito en el lanzamiento de la nueva bebida, es necesario encasillar los esfuerzos en una estrategia de negocios que permita la sostenibilidad en el tiempo, a través de la generación de valor para los posibles consumidores y la diferenciación de las marcas con mayor rango de competencia.

Analizando las *barreras medias-altas* de la industria de las bebidas isotónicas en Ecuador y un entorno moderado se genera el plan estratégico buscando la aceptación de la nueva bebida; para ello es necesario acudir al modelo estratégico genérico de Porter.

Considerando la hipótesis de introducir el nuevo producto en un mercado donde aproximadamente el 80% está siendo atendido por tres marcas con credibilidad y alta posición ante sus consumidores, se recomienda utilizar la *Estrategia de Enfoque de Costos*; es decir, se diferencia el bien con ventaja en los costos dirigido a un segmento o nicho de mercado específico y que no esté saturado por las marcas rivales. Se pretende que esta estrategia competitiva permita que la marca tenga aceptación en la etapa de introducción y lograr un crecimiento sustentable.

4. PLAN DE MARKETING

El presente Plan de Marketing Estratégico está alineado a la Estrategia Genérica “Enfoque de Costos” expuesta en el plan de negocios:

4.1. OBJETIVOS Y METAS DEL MARKETING

Introducir en el 1,6% del mercado ecuatoriano una Bebida Isotónica Natural y generar valor a través de la diferenciación para diciembre del 2018.

Objetivos Financieros

- Obtener 3% del ROA para cinco años a partir del tercer año de operación.
- Incrementar en el 2019 el índice de razón corriente en 3% y por cada año.
- Reducir en 5% de costos generales por cada año, a partir del 2018 y conseguir eficiencia en costos.
- Mantener un apalancamiento de hasta 20% durante los cinco primeros años de ejecución del proyecto.
- Obtener 1% como fondo de maniobra durante los 3 primeros años de ejecución del proyecto.

Objetivos Estratégicos

- Introducir el producto en el 1,6% del mercado nacional para diciembre del 2018.
- Proporcionar de imagen comercial a la nueva bebida para el primer año de ejecución del proyecto.
- Analizar la voluntad de pago de los clientes potenciales para el nuevo producto.
- Diferenciar la marca a través de elementos generadores de valor para comunicarla en el 2% del mercado meta seleccionado en Mayo de 2018.
- Identificar canales de distribución efectivos para realizar ventas intensivas en los segmentos seleccionados para marzo de 2018.
- Posicionar la marca en el 25% del mercado meta para diciembre del 2018.

Considerando estos objetivos, se propone que las Estrategias de Marketing se desplieguen hacia segmentos específicos con el fin de introducir el producto, monitorear la percepción hacia la marca y potenciar su reputación.

4.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La bebida será introducida en nichos donde los niveles de rivalidad son bajos. A continuación se estructuran cinco perfiles de segmentos combinando bases de segmentación: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales; estos grupos demuestran un alto atractivo para el producto debido a su potencial crecimiento.

SEGMENTO No 1

BASE DE SEGMENTACIÓN	CATEGORÍA
Tipo de población	Urbana, suburbana
Sexo	Masculino, Femenino
Edad	10 - 16 años
Ocupación	Estudiantes
Ciclo de vida familiar	Adolescencia, personas jóvenes con vínculos familiares.
Ingresos	Dependientes
Estrato	Media intermedia, media alta, alta intermedia, alta superior
Personalidad	Extrovertido, imitador.
Estilos de vida	Experimentadores, Interesados en la sociedad
Índice de uso	Usuarios ligero, medio de bebidas isotónicas
Situación de compra	Recreación, practica de deportes
Grado de Lealtad	Ligero
Sensibilidad al precio	Indiferente
Sensibilidad al servicio	Indiferente
Sensibilidad a la publicidad	Media sensibilidad
Beneficios esperados	Sabor
Actitud hacia el producto	Entusiasta

SEGMENTO No 2

BASE DE SEGMENTACIÓN	CATEGORÍA
Tipo de población	Urbana
Sexo	Masculino, Femenino
Edad	17 - 25 años
Ocupación	Estudiantes, jóvenes.
Ingresos	Dependientes
Estrato	Media intermedia, media alta, alta intermedia, alta superior
Personalidad	Extrovertido, activo, líder
Estilos de vida	Orientado a logros, experimentadores, Personas con sentido social, ambiciosos
Índice de uso	Medio, pesado de bebidas isotónicas
Situación de compra	Eventos deportivos
Grado de Lealtad	Medio
Sensibilidad al precio	Indiferente
Sensibilidad al servicio	Media Sensibilidad
Sensibilidad a la publicidad	Alta sensibilidad
Beneficios esperados	Ego,
Actitud hacia el producto	Entusiasta

SEGMENTO No 3

BASE DE SEGMENTACIÓN	CATEGORÍA
Tipo de población	Urbana, rural
Sexo	Femenino
Edad	26 - 40 años
Ocupación	Madres de familia, emprendedoras
Ingresos	Familiar mayor a \$1300
Estrato	Media alta, alta inferior, alta intermedia.
Personalidad	Imitador, protectora.
Estilos de vida	Bienestar de la familia, apoyadores, sobrevivientes
Índice de uso	Ligero, Medio
Situación de compra	Actividades de recreación
Grado de Lealtad	Medio a Alto
Sensibilidad al precio	Alta sensibilidad
Sensibilidad al servicio	Alta Sensibilidad
Sensibilidad a la publicidad	Alta sensibilidad
Beneficios esperados	Salud de la familia
Actitud hacia el producto	Positivo

SEGMENTO No 4

BASE DE SEGMENTACIÓN	CATEGORÍA
Tipo de población	Urbana
Sexo	Masculino, Femenino
Edad	30 - 44 años
Ocupación	Ejecutivos, empresarios,
Ingresos	Familiar mayor a \$2000
Estrato	Media alta, alta intermedia, alta superior.
Personalidad	Extrovertido, Introverso, experimentador
Estilos de vida	Independiente, radical, demócrata
Índice de uso	Medio y Pesado
Situación de compra	Actividades deportivas
Grado de Lealtad	Medio a Alto
Sensibilidad al precio	Indiferente
Sensibilidad al servicio	Alta Sensibilidad
Sensibilidad a la publicidad	Media sensibilidad
Beneficios esperados	Hidratación, refrescarse
Actitud hacia el producto	Positivo

SEGMENTO No 5

BASE DE SEGMENTACIÓN	CATEGORÍA
Tipo de población	Urbana
Sexo	Masculino, Femenino
Edad	20 - 35 años
Ocupación	Deportistas profesionales
Ingresos	Familiar mayor a \$1600
Estrato	Media, media alta, alta intermedia, alta superior.
Personalidad	Extrovertido, activo
Estilos de vida	Independiente, experimentador, ambicioso
Índice de uso	Pesado
Situación de compra	Entrenamientos, competencia
Grado de Lealtad	Alto
Sensibilidad al precio	Media sensibilidad
Sensibilidad al servicio	Alta Sensibilidad
Sensibilidad a la publicidad	Media sensibilidad
Beneficios esperados	Hidratación, calmar la sed
Actitud hacia el producto	Positivo

Analizado cada grupo antes señalados con criterios atractivos de selección como: el número de integrantes actuales y futuros, acceso con varios medios de comunicación, necesidad latente, capacidad y voluntad de pago, y tendencia a incrementar el consumo; se seleccionan estos targets para cumplir con objetivos de introducción de la marca y lograr las ventas esperadas a continuación detallados:

TARGET No 1

Ciudad	Quito, Cuenca, Guayaquil, Ambato y Machala
Tipo de población	Urbana
Sexo	Masculino - Femenino
Edad	10 - 16 años
Ciclo de Vida Familiar	Adolescentes, jóvenes bajo dependencia familiar.
Educación	Primaria y Secundaria
Ocupación	Estudiantes con preferencias por actividades deportivas y recreativas
Ingresos	\$1800 Familiares al mes
Estrato	Media alta, alta inferior, alta intermedia, alta superior
Personalidad	Extrovertido, perceptivo, sensacionalista.
Estilos de vida	Activista, orientado a logros, adolescentes con sentido social.
Índice de uso	Ligero
Situación de compra	Tardes deportivas, momentos de ocio, días en colegio.
Grado de Lealtad	Baja a media
Sensibilidad al precio	Indiferente
Sensibilidad al servicio	Baja sensibilidad
Sensibilidad a la publicidad	Media sensibilidad
Beneficios esperados	Sabor, cantidad y accesibilidad
Actitud hacia el producto	Positiva

TARGET No 2

Ciudad	Quito, Cuenca, Guayaquil, Machala, Manta y Babahoyo
Tipo de población	Urbana
Sexo	Masculino - Femenino
Edad	17 - 25 años
Ciclo de Vida Familiar	Joven Soltero
Educación	Secundaria y Tercer nivel
Ocupación	Estudiantes Secundario y Tercer Nivel
Ingresos	\$1800 Familiares mensuales
Estrato	Media alta, alta inferior, alta intermedia, alta superior.
Personalidad	Extrovertido, sensacionalista, independiente, aventurero, activista, protagonista.
Estilos de vida	Orientado a logros, experimentadores, interesados en la sociedad, alta conciencia ecológica.
Índice de uso	Ligero a medio.
Situación de compra	Momentos de ocio, actividades deportivas, reuniones sociales.
Grado de Lealtad	Ligera a Medio
Sensibilidad al precio	Media sensibilidad
Sensibilidad al servicio	Media sensibilidad
Sensibilidad a la publicidad	Alta sensibilidad
Beneficios esperados	Energía, mantenerse activo.
Actitud hacia el producto	Entusiasta

TARGET No 3

Ciudad	Quito, Cuenca, Guayaquil, Machala.
Tipo de población	Urbana
Sexo	Masculino - Femenino
Edad	35 - 49 años
Ciclo de Vida Familiar	Soltero, casados con hijos, divorciados con hijos
Educación	Universitario (tercer y cuarto nivel)
Ocupación	Profesionales, ejecutivos, empresarios, diplomáticos
Ingresos	\$2000 Familiares mensuales o más.
Estrato	Media alta, alta inferior, alta intermedia, alta superior.
Personalidad	Extrovertido, perceptivo, independiente, protagonista.
Estilos de vida	Orientado a logros, experimentadores, emprendedores, hacedor, alta consciencia ecológica.
Índice de uso	Medio.
Situación de compra	Actividades deportivas, momentos de ocio.
Grado de Lealtad	Medio.
Sensibilidad al precio	Indiferente
Sensibilidad al servicio	Alta sensibilidad
Sensibilidad a la publicidad	Media sensibilidad
Beneficios esperados	Hidratación, cuidar su imagen, mantenerse activo y sano.
Actitud hacia el producto	Positivo

Target 1 son niños (mujeres y hombres) en etapa escolar, ellos están descubriendo sus aficiones futuras. El Target 2 son adolescentes (mujeres y hombres) en etapa colegial y universitarios, están desarrollando sus aficiones deportivas y/o artísticas, buscan obtener logros y reconocimiento por sus esfuerzos. El Target 3 esta el grupo de las mujeres y hombres en edad de 35 a 49 años, ellos son profesionales, empresarios y ejecutivos.

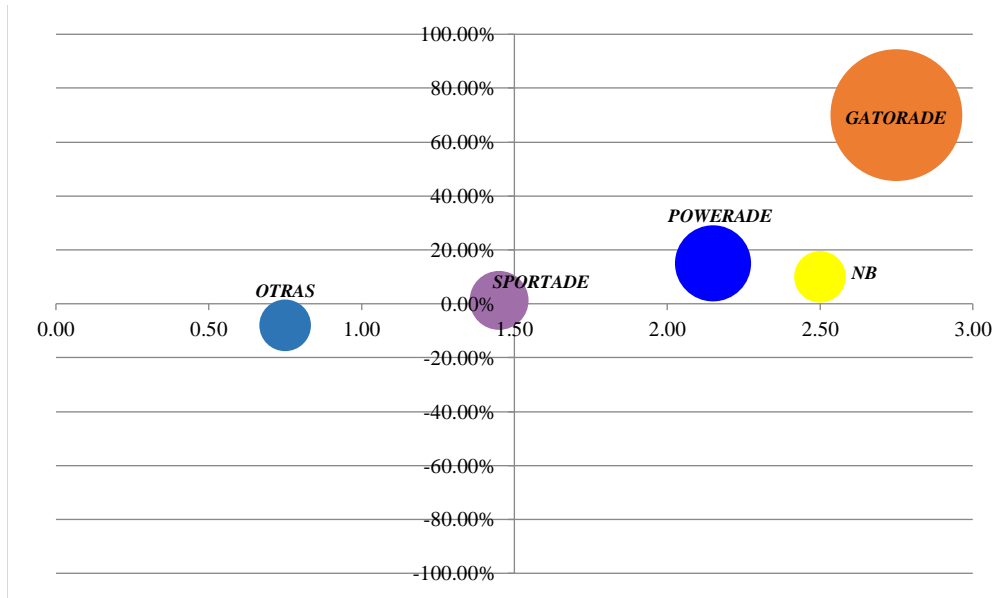
Estas personas están orientados por el estatus y la acción, definidos como no convencionales con actitudes de innovadores, orientados por logros en sus carreras, atraídos por las actividades físicas y sociales, asumen riesgos, son prácticos, orientados a la familia y poseen una alta conciencia ecológica.

4.3. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Con el análisis de la oferta de bebidas isotónicas del mercado ecuatoriano se determinó que tres marcas han capturado aproximadamente el 80% del mercado deportivo ecuatoriano.

Para conocer como están posicionados los rivales, se construyó el mapa de posicionamiento en la Figura 13, en base a la opinión de los investigados donde se comparan los parámetros de participación de mercado (ventas), con calidad percibida (alta o baja) y precio percibido (caro, barato).

Figura 13 Mapa perceptual (calidad-precio) de las bebidas isotónicas en Ecuador



Fuente: Entrevistas y Focus group de la investigación.

Elaboración: La autora.

Relacionando cada marca entre precio y calidad percibida se identifican los factores claves de éxito; los investigados cualificaron cinco características en común para determinar la calidad real, detallados a continuación en la Tabla 13.

Tabla 13 Valoración de los consumidores con respecto a los factores claves de éxito de la competencia

	CREDIBILIDAD CIENTÍFICA	HIDRATACIÓN INMEDIATA	MEJORA EL DESEMPEÑO FÍSICO	SABORES AGRADABLES	FUNCIONABILIDAD DEL ENVASE
Gatorade	B	B	B	B	B
Powerade	A	B	A	A	B
Sportade	M	A	M	M	A

Valor: E = Excelente, B = Bueno, A = Aceptable, M = Malo.

Fuente: Entrevistas y Focus group de la investigación.

Elaboración: La autora.

Los resultados indican que los consumidores perciben de “buena calidad” a Gatorade, esta percepción es fundada por la gestión en I&D, envase 100% funcional, la fórmula proporciona energía e hidratación rápida. Powerade alcanza una calificación “aceptable” en la función de hidratar y reponer de electrolitos, pero tiene baja valoración en mejorar el desempeño físico y sus sabores también deberían variar. Y la marca Sportade es calificada como bebida de “inferior calidad”, debido a que sus factores claves de éxito resultan débiles.

La bebida propuesta resaltará los atributos que los competidores no han fortalecido; así el producto garantiza mejorar el desempeño físico con sabores agradables y diferentes.

Posicionamiento Bidireccional: la nueva bebida ocupará dos marcos de referencia: el punto de paridad es de hidratación y reposición de electrolitos propios de la categoría; y, el punto diferenciador se enfoca en posicionar los beneficios. La promesa es mejorar el desempeño físico y mental del individuo a través de la fórmula natural.

Para hacer efectivo este posicionamiento se proponen tres niveles de atributos que se sincronizarán entre el valor generado por la marca con las emociones de los consumidores, el detalle en la Figura 14.

Figura 14 Niveles de posicionamiento de la nueva bebida isotónica



Elaboración: La autora.

- *Primer nivel o nivel básico*, integran el conjunto de elementos y acciones que otorga la marca y son la esencia de la compañía reflejada a través del trabajo diario y que constituirá la filosofía empresarial.
- *Segundo nivel o nivel valorado*, compuesto por los atributos reales que serán la promesa de venta, estos atributos están relacionados con los beneficios esperados por los consumidores, acompañados de los atributos tangible y las evidencias físicas que ayudan a conectar la realidad relativa con las emociones.
- *El tercer nivel o nivel diferencial*, compuesto por elementos emocionales y enfocados a generar sentimientos positivos hacia la marca. “Acelera tu triunfo”, “ama la naturaleza”, elementos con los que se construirá las variables de marketing.

A continuación se desarrolla el análisis del posicionamiento, construido en la Tabla 14.

Tabla 14 Plataforma de Posicionamiento de HERO.

PLATAFORMA DE POSICIONAMIENTO	
<i>“Acelera tu triunfo”</i>	
HERO es	<ul style="list-style-type: none"> • Anima tu cuerpo - Ama la naturaleza. • Hombre radiante y seguro (luchador-hacedor) con alto potencial para triunfar. • Para personas activas que esperan desarrollar su potencial mental y físico.
	<i>Dominación para el perfil / personalidad de marca / Segmento o nicho competitivo</i>
Ofrece	<ul style="list-style-type: none"> • Bebida que activa la energía a través de una hidratación 100% natural. • Repone de todo lo que el cuerpo pierde cuando suda. • Aporte con nutrientes y vitaminas obtenidos de la miel de abeja y arazá.
	<i>Oferta / beneficio funcional</i>
Debido a	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene electrolitos (sodio, potasio, calcio y magnesio) y vitaminas A, B1,2, 3, 6 y C. • Selección exclusiva de las mejores frutas obtenidas en el campo ecuatoriano. • Glucosa natural obtenida de la miel de abeja.
	<i>Disfruta la experiencia / Reason Why?</i>
Para que	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstituyente físico. • Equilibrio mental. • Mejora la calidad de vida de los consumidores. • Beneficio socio-económico para la comunidad. • Positivo impacto ambiental.
	<i>Beneficio emocional / emotivo</i>

Elaboración: La autora.

4.4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

En el corazón de toda gran marca, hay un gran producto. Aquí se define el atractivo tangible e intangible de la bebida, enfocando las acciones hacia la diferenciación y generación de valor.

4.4.1. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

HERO es un producto que pertenece a la categoría de “bebidas isotónicas” elaborada con la combinación entre miel de abeja y arazá (membrillo silvestre), otorgan un sabor peculiar y único que genera gran satisfacción al paladar y sacia la sed.

Los amplios beneficios obtenidos en la Miel de abeja y el arazá, más el proceso natural que se utiliza en la obtención de sus esencias, son predominantes en la construcción de la oferta de valor y los elementos diferenciadores.

Se diferenciar el producto por su nombre “HERO”, elegido a través del método deductivo, su significado: héroe (hombre/mujer de coraje). Relacionada con los beneficios entregados y se busca resaltar su funcionalidad.

La formula aporta de nutrientes al organismo humano en forma de electrolitos y vitaminas en cantidades adecuadas para una correcta hidratación y reposición de energía. La Tabla 15 detalla la información nutricional.

Tabla 15 Información Nutricional de HERO.

	CANTIDAD	% VD (*)
Valor energético	50 Kcal = 240ml	2
Carbohidratos	7g	4
Azúcares simples	7g	
Sodio	230 mg	5
Potasio	30mg	
Cloruro de electrolito	95%	
Fósforo	2,0mg	
Proteína	3mg	
Grasas	0	
Vitamina A	3mg	15
Vitamina B2	0,9mg	15
Vitamina B3	2,1mg	15
Vitamina B6	0,7mg	15
Vitamina C	3,2mg	
pH	3,0	
Brix	5,5°	
*% VDR = % valor diario recomendado para una dieta de 8380 Kj (2000Kcal). El VDR puede variar en cada persona dependiendo de sus necesidades calóricas Calorías por gramo: *Carbohidratos 4 *Proteínas 4 *Grasa 9 Nota 4,19Kj=1 Cal=1kcal		

Elaboración: La autora.

4.4.2. NIVELES DEL PRODUCTO

Se propone tres niveles que expresan la oferta del producto.

- *Beneficio básico*, dirigido a satisfacer la necesidad de hidratación, el líquido con sabor peculiar cítrico que está formulado para saciar la sed.
- *Producto genérico*, la fórmula de HERO proporciona de electrolitos, vitaminas y una combinación de hidratos de carbono complejos (glucosa y fructosa), reponen rápidamente de energía que el cuerpo ha perdido durante la actividad física.
- *Producto esperado*, HERO proporciona de energía suficiente, sin acudir a sustancias químicas que perjudican la salud a largo plazo. Ofrece equilibrio mental necesario para concentrarse en lograr alcanzar el éxito.
- *Producto ampliado*. HERO será un proyecto que beneficia a la colectividad. Su formula no contiene aditivos transgénicos o elementos artificiales que ocasionan perjuicios en la salud. Además de una alta consciencia ecológica, implementando procesos productivos amigables con la naturaleza, respetando la

biodiversidad y las leyes que protegen su conservación. Finalmente se integra al proyecto a comunidades de pequeños agricultores de las provincias de Zamora Chinchipe y Loja, quienes serán los proveedores de la materia prima.

- *Producto potencial.* Conociendo el nivel de aceptación de la marca, se podrá variar de sabor, por ejemplo una alternativa es usar hojas de guayusa combinada con miel de abeja. Para complementar la oferta de bebidas se diversificará a una concentración soluble, presentada en sachet con dimensiones de 7cm largo x 3cm ancho, además se puede desarrollar barras energéticas elaboradas con miel de abeja y frutos exóticos. Esta diversificación futura de productos responde a atender las exigencias de los consumidores y comprometiendo el proyecto hacia la innovación continua y sostenibilidad.

4.4.3. COMPONENTE DE EMPAQUE

Se usaran elementos joviales con el propósito de cautivar al target de preadolescentes (Target 1) y adolescentes (Target 2), sin perder el enfoque sobre los beneficios centrales entregados para generar credibilidad (punto de paridad) a través del mensaje y persuadir al Target 3 (ANEXO 9).

- *Nombre.* HERO: hombre/mujer de coraje (triunfador-hacedor). Es un hombre radiante y seguro, con alto potencial para triunfar. Genera admiración y confianza para sus protegidos, es considerado un héroe.
- *Envase.* HERO se presentará en botellas plásticas PET en contenidos de 500ml, su diseño ergonómico facilita la manipulación, la tapa deportiva permite una hidratación adecuada.
- *Slogan.* Por etapa de introducción se propone la frase "acelera tu triunfo" incita a probar la bebida y completar de energía para conquistar las metas.
- *Logotipo.* Se incrusta un icono "rayo" entre la palabra HERO para denotar fuerza interior. Se utilizarán colores que representan fuerza extraordinaria (amarillo y negro) contrarrestando con crecimiento saludable (blanco).
- *Etiquetado.* Contendrá una leyenda comentando las bondades de la miel de abeja y arazá, obtenidos de la amazonia ecuatoriana; cumpliendo con los parámetros legales: semáforo, contenido nutricional, advertencias, registros y otros.

Figura 15 Prototipo de presentación de HERO 500mg.



Elaboración: La autora.

Con estos elementos, la marca operará con un manual de imagen donde se establecen los derechos sobre: nombre, logotipo, eslogan y colores corporativos.

4.4.4. COMPONENTE DE SERVICIOS

HERO es un negocio que generará impacto social positivo. Participará activamente con la comunidad en las actividades primarias de la cadena de valor: obtención de la mejor materia prima.

Entre los beneficios que ofrece a sus proveedores (agricultores) está la asesoría sobre el uso de modernas prácticas agrícolas, compromiso con la naturaleza y con la calidad, incremento de la producción y precios justos.

En el marco de RSE, se prevee la creación de un centro de capacitación técnica para facilitar a los jóvenes la enseñanza sobre buenas prácticas agrícolas y productividad de los campos.

Estas actividades comprometen al consumidor final como protagonista en el desarrollo del proyecto y mejorar la condición socio-económico del país.

4.5. ESTRATEGIA DE PLAZA

Considerando los resultados concluidos de la investigación y la información del INEC sobre los “gastos corrientes mensuales por sitio de compra y área geográfica en el 2012”, indican que las tiendas de barrio, bares en centros deportivos, quioscos y supermercados son los sitios de compra más concurridos.

Para aprovechar las coyunturas económicas que generan tendencias de consumo a favor, HERO desplegará una distribución intensiva para colocar el producto en tantos puntos de venta, desarrollando canales nivel 1, 2 y 3 e introducir la marca en cada segmento aplicando una estrategia de cobertura para cada canal.

El criterio para la selección de canales se define por el perfil de los visitantes: características del target exigidas, frecuente concurrencia y aplicable para cada ciudad.

- *Canal nivel 1 o detallistas:* tiendas de conveniencia, tiendas de barrio, gimnasios, clubes deportivos, quioscos y bares de colegios, con ellos se establecerán estrategias de marketing relacional a largo plazo con planes de fidelización por compra; estos intermediarios son clave en la construcción de la ventaja competitiva por que contribuyen con la retroalimentación empresa-consumidor.
- *Canales nivel 2:* retailers (Supermaxi, Mi Comisariato y Fybeca) se planifica desarrollar operaciones especiales para dinamizar estos puntos de venta a través de contratos donde se establecerá: técnicas de visual merchandising, negociación de espacios de percha y góndolas.
- *Canal 3:* distribuidores mayoristas con ellos se gestionará contratos contractuales fijando: tamaño de lote, margen comercial y permisos para ejecutar técnicas de merchandising de gestión con el propósito de lograr una alta rotación del producto y rentabilidad para ambas partes.

Para la logística del producto, se adquirirá un vehículo y hacer efectiva la entrega directa a los diferentes puntos de venta mayoristas y retailers.

4.6. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Las acciones publicitarias de introducción del producto se ejecutarán durante el primer año, el objetivo de comunicación es llegar al 1,6% del mercado meta y posicionar la marca en el 25% de este grupo para el cuarto trimestre del 2018.

HERO busca que la respuesta del consumidor no sea cognitiva o racional, logrando que esta sea emocional e invocar diferentes tipos de sentimientos (Kotler & Keller, 2012). Usará el slogan “*acelera tu triunfo*” en piezas publicitarias que inciten el consumo por impulso, el mensaje se construirá destacando los beneficios ofrecidos.

4.6.1. PROPUESTA DE LANZAMIENTO DE MARCA

Se planifica una campaña de activación de marca durante los 3 primeros meses convocando un día a la semana (sábado o domingo) a realizar actividades afines al cuidado del cuerpo en sesiones de:

- YOGA y Spinning, estas actividades se realizará en parques públicos donde el guía expone las clases interactuando con las características del producto.
- Mini olimpiadas intercolegiales, se invitará a equipos deportivos colegiales para que sean partícipes del campeonato “Copa HERO” y realizadas en estadios locales.
- Carreras 10K organizadas con gremios profesionales y empresariales.

La convocatoria se realizará a través de invitación a medios, centros educativos y gremios profesionales, emailing, colocación de afiches informativos en gimnasios y centros deportivos particulares, volanteo, banners en parques y estadio, publicidad intensiva en redes sociales. A los asistentes se les obsequiará una botella de HERO para hacer efectivo el testeo del efecto funcional de la bebida.

4.6.2. PROPUESTA PUBLICITARIA

Para construir marca se enfatiza la publicidad no convencional, interactuando con los clientes potenciales por canales como: BTL, RRSS, marketing relacional y marketing

social; las actividades de desarrollan en nueve meses después de ejecutar la campaña de lanzamiento, y su proyección es para cinco años.

Se planifica acudir a las prácticas BTL a través del uso de la técnica de merchandising de gestión, trasladando la bebida a los puntos de venta de cadenas de autoservicios, tiendas de conveniencia y detallistas con presencia en góndolas, exhibiciones adicionales, afiches, entre otros; se extenderá esta práctica hacia un establecimiento deportivo de cada ciudad con el fin de que la presentación y exhibición de HERO destaque y la rotación aumente.

Se interactuará con técnicas de Content Marketing utilizando estrategias RRSS prefiriendo Instragram, Facebook y Snapchat.

Con las acciones de Marketing Relacional se gestionará patrocinios para eventos como: presentaciones de ligas menores, lanzamientos de artistas juveniles, auspicio a olimpiadas deportivas colegiales, eventos deportivos gremiales, etc.

HERO es un proyecto comprometido con la conservación del medio ambiente y colabora con la comunidad ejecutando el Plan de Desarrollo Comunitario, los resultados obtenidos se comunicaran por las redes sociales.

4.6.3. PROPUESTA DE TRADE MARKETING

Para cumplir con los objetivos de venta del producto es necesario acudir a la propuesta trade aplicando una estrategia de cooperación para cada canal y lograr un acercamiento con los clientes portenciales:

- **Plan Distribuidores:** para este canal se ofrecerá un incentivo monetario del 1% por las compras totales, negociando espacios para la visibilidad de la marca en las instalaciones, se promoverá la rotación y recompra de la bebida negociando espacios para colocación del material POP.
- **Plan Vendedores de Distribuidores:** se establecerá un plan de incentivos para promover la venta del producto y rotación rápida en bodegas de distribuidores a cambio se facilita membresías en clubes deportivos.
- **Plan Puntos de Venta:** con el canal 2 y detallistas especialistas se ejecutarán acciones de merchandising visual durante el primer trimestre e impulsar la presencia de la marca en final de góndolas, se hará efectiva la degustación de la bebida impulsada por deportistas locales y especialistas en nutrición quienes

comunicarán los beneficios de la nueva bebida, se ejecutará los sábados y domingos. Con el canal tradicional se realizarán actividades de lunes a viernes colocando material POS, percheo, etc. además se desarrollará un plan de fidelización ofreciendo incentivos por metas en ventas, así la rotación del producto será rápida. (ANEXO 10).

4.6.4. PRESUPUESTO PUBLICITARIO

HERO necesita de una inversión inicial de USD. 16,500.00 para el primer trimestre y cumplir con los objetivos de lanzamiento. Las actividades para posicionar la marca se expanden durante 5 años; se prevé invertir USD. 4,500.00 para el año 1 y mantener visible la marca y lograr el posicionamiento deseado. La Tabla 16 resume los costos publicitarios proyectados.

Tabla 16 Gastos de publicidad proyectado

CATEGORÍAS	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lanzamiento del producto:		-	-	-	-	-
Relaciones Públicas	400.00					
Eventos Deportivos	2,000.00					
Contratación de Profesional	1,500.00					
Contratación de espacios	600.00					
Contratación de equipos	1,000.00					
Publicidad On-Line:						
Contenido multimedia	1,250.00	1,000.00	1,030.00	1,060.90	1,092.73	1,125.51
Community Manager	400.00	500.00	515.00	530.45	546.36	562.75
Publicidad Gráfica:						
Diseño de Material POP	1,000.00	500.00	515.00	530.45	546.36	562.75
Fotografías	400.00	250.00	257.50	265.23	273.18	281.38
Publicidad BTL:						
Merchandising	5,050.00	1,500.00	1,545.00	1,591.35	1,639.09	1,688.26
Plan de Fidelización para detallistas estratégicos	1,000.00	250.00	257.50	265.23	273.18	281.38
Plan Distribuidores	500.00	250.00	257.50	265.23	273.18	281.38
Plan Vendedores de Distribuidores	400.00	250.00	257.50	265.23	273.18	281.38
Contratación de instalaciones	1,000.00					
TOTAL	16,500.00	4,500.00	4,635.00	4,774.05	4,917.27	5,064.79

Elaboración: La autora.

4.7. ESTRATEGIA DE PRECIO

El precio comunica al mercado objetivo el posicionamiento de valor del producto buscado por la empresa. La actual realidad económica ha causado que muchos consumidores restrinjan su gasto, exigiendo a las empresas revisar con cuidado sus estrategias de fijación de precios.

Según los resultados arrojados en la investigación y expuestos en la Tabla 52 del ANEXO 1, se indican los Rangos de precios pagados por la compra de bebidas durante la práctica deportiva, estos fluctúan entre los USD. 0,60 a 1,00 por botellas de 500ml.

Alineados a la estrategia genérica “Enfoque de Costos” y considerando la etapa de Introducción del producto de consumo masivo, se decide fijar un precio inicial promedio a los precio de la categoría y lograr penetrar rápidamente en el mercado. El fin es que los consumidores conozcan la propuesta de valor entregada y la voluntad de pago sea positiva (value pricing), este concepto se enfocará en construir la relación precio-calidad, incrementando el PVP según incremente la participación del mercado.

Con este análisis se ejecuta la estrategia de precios de penetración optimizando los costos fijos, variables y gastos administrativos para poder ofrecer el mejor precio enfocado a los canales de distribución, ellos destinarán el precio a los compradores finales.

Así el precio de introducción para HERO para los canales nivel 2 y 3 se establecen en USD. 0,75 en la presentación de 500ml. la forma de pago se realizará al contado (efectivo, cheque, debito o transferencias bancarias), también se establecerá un plan de crédito a 30 días plazo, considerando el volumen de compra. El PVP establecido es de USD. 1,00 evitando la especulación en el precio.

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1. LAS BEBIDAS ISOTÓNICAS

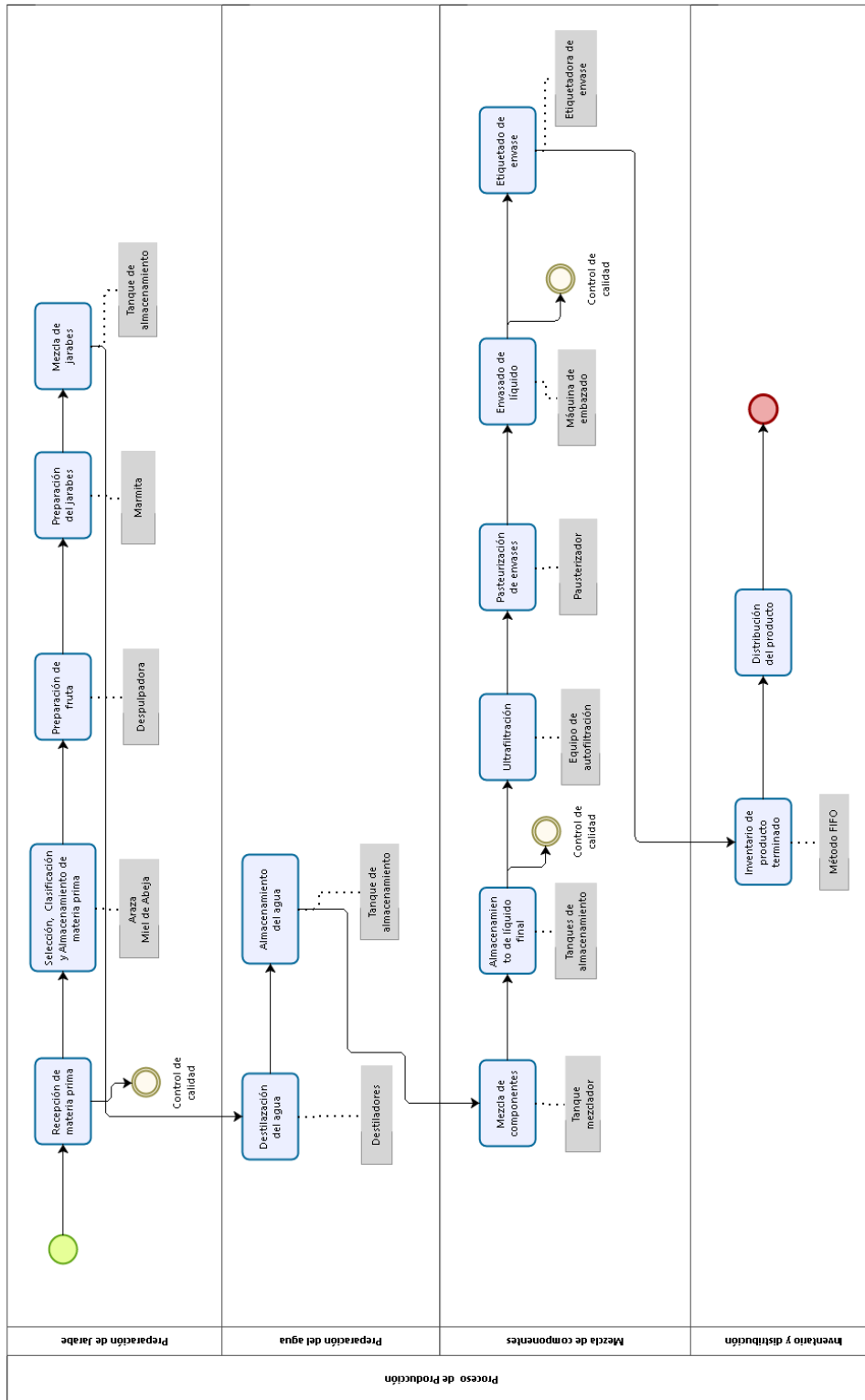
Las bebidas isotónicas, bebidas rehidratantes o bebidas deportivas son aquellas que, con su composición de sodio, glucosa, potasio, minerales, carbohidratos (niveles adecuados) ayudan a la absorción del agua y reponen de sustancias pérdidas durante la actividad física, vital para el buen funcionamiento del cuerpo humano. Mientras que una concentración excesiva de solutos, maltodextrina, polímeros, dipépticos o tripépticos reducen la presión osmótica entorpeciendo la absorción de agua.

HERO es una bebida isotónica porque su fórmula contiene agua, hidratos de carbono, sales minerales y vitaminas que cumplen con la función de rehidratar y reponer los electrolitos perdidos, además entrega beneficios extras que cubrirán nuevas necesidades. La materia prima será la miel de abeja y arazá (membrillo del oriente), a continuación explicaremos el proceso de obtención de la fórmula.

5.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso productivo es el punto clave para cumplir con los estándares de calidad del producto y el que añadirá valor a la oferta central, el Figura 16 expone el Diagrama de procesos para la elaboración de la bebida.

Figura 16 Diagrama de Procesos para la elaboración de HERO.



Elaboración: La autora.

1. **Recepción de la materia prima.** La primera etapa clave donde se receipta la materia prima necesaria para la producción del producto, se recibe la fruta en gavetas, mientras que la miel de abeja en recipientes de acero inoxidable, son requisitos para una adecuada manipulación y conservación.
2. **Selección, clasificación y almacenamiento.** Aquí se selecciona y separa la fruta asegurando el estado de frescura, olor, color y textura, es necesario evitar daños mecánicos o por insectos. Luego se colocarán en bandas transportadoras y facilitar la inspección visual para almacenar, el ambiente debe tener una temperatura seca entre 50o y 60oF y evitar el aceleramiento en la maduración.

La miel de abeja pasará un análisis de pureza para evitar la mezcla con otros tipos de azúcares, se procede a mezclar la miel recolectada para lograr homogeneidad, luego se enviará a los tanques almacenadores a temperatura promedio.

3. Obtención de Jarabes

Jarabe de arazá, la fruta se coloca en un equipo termomecánico que realiza el despulpamiento, a la vez que hace el blanqueamiento eliminando residuos de germicidas y estabilizar la coloración de la pulpa. Luego viene el trozado mas el refinamiento de la pulpa, de preferencia se debe realizar en un solo equipo con una malla entre 0.6 a 0.8mm. La pulpa ya refinada se puede agregar una solución de ácido ascórbico (0.05 a 0.1%) para prevenir cambios de coloración y otra de sorbato de potasio (0.1%) y evitar la contaminación por hongo y levaduras. Finalmente se agrega agua destilada requerida, se agita bajo proceso tecnificado y luego se filtrará la mezcla para obtener el jarabe.

Miel de Abeja, este será previamente mezclado con el fin de obtener miel homogénea y luego pasa al proceso de pasteurización, controlando los niveles de pH entre 3,0 a 4,0; el ácido de la miel debe mantener equilibrio con la gluconolactona (ácido glucónido). Los índices de formol deben estar entre los rangos de 0,45 y 1,55 para controlar la alteración de la miel.

4. **Mezcla de Componentes**, Los jarabes obtenidos de la etapa anterior serán colocados en un reactor y expuestas a una temperatura de 80oF y mezclar hasta obtener uniformidad. Obtenida la mezcla, se procede a realizar la caracterización: pH, sólidos solubles totales (SST) (oBrix) y acidez total

titulable (ATT), al final se añade la esencia para lograr el aroma esperado. Es importante que cada dosificación esté libre de impurezas que puedan alterar la fórmula.

5. **Ultrafiltración**, La operación de una unidad de UF es extremadamente simple y altamente adaptable a un control automático. Su permeabilidad se basa en el tamaño y peso molecular de las partículas que regularmente está entre 10,000-20,000 y teniendo un tamaño de poro de 30 fIII (A/G Technology Co., 1999). Por la fina película de membrana semi-permeable se pasa la mezcla y a través del proceso físico-químico se separa las moléculas como grasa y sales a través de las membranas pequeñas; las proteínas y vitaminas son retenidas por que son moléculas más pequeñas. Este proceso conserva los nutrientes ofrecidos.
6. **Almacenamiento del líquido compuesto**, la mezcla pasteurizada deberá reposar por mínimo 2 horas y un máximo de 6 horas en tanques de almacenamiento de acero inoxidable y refrigerados entre 15oC a 20oC, a demás se debe considerar luz y humedad para una adecuada conservación.
7. **Etiquetado de envases**, el etiquetado será previo a la incorporación del líquido y se cumplirá con la información según la norma INEN 1837: fecha de elaboración, la composición, el aporte nutricional del producto (semaforización) y la fecha límite de consumo.
8. **Pasteurización de envases**, se somete a los envases plásticos a un tratamiento de calor que elimina todas las bacterias patógenas y reduce la actividad enzimática, asegurando que la bebida sea apta para el consumo y tenga una vida útil más prolongada.
9. **Envase del líquido**, se incorpora el líquido en los envases etiquetados y pasteurizados en botellas de plástico PET de 500ml.
10. **Control de calidad**, se ha implementado control de calidad en cada etapa del proceso, la finalidad es evitar problemas operativos y futuros gastos. El personal de control de calidad debe ser estricto en el cumpliendo de los parámetros solicitados.
11. **Inventario**, luego de obtener el producto final se procede al recuento y luego trasladado a las bodegas para ser parte del inventario de productos terminados.

5.3. MAQUINARIA Y EQUIPO

Para seleccionar la maquinaria, equipos y herramientas necesaria para la producción de HERO se deberá referir a los estándares de calidad exigidos, se busca proveedores nacionales e internacionales que estén comprometidos con la entrega puntual de la maquinaria y garantías, a continuación la Tabla 17 detalla las características.

Tabla 17 Maquinaria y equipo necesario para la producción

No	MÁQUINA	DESCRIPCIÓN	USOS	PRECIO USD.
1		<p>BALANZA PISO INDUSTRIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Indicador con números grandes Tecla dedicada para el cambio de unidades (kg/lb) Conector redondo de acero inoxidable Salida RS232 para conexión display externo o PC (no incluye software) Trabaja con corriente y/o batería Estructura interna de acero Diseño tubular robusto Pedestal para indicador Soporte para nivelación Capacidad: De 300 Kg Proveedor: BALANZA SUPERIOR 	En la etapa de recepción de la materia prima, es necesario comprobar el peso. Esta balanza electrónica nos proporciona con exactitud el peso en las diferentes unidades de medida.	430,00
1		<p>DESPULPADORA</p> <ul style="list-style-type: none"> Fruta: 150Kg/hr Motor:2.0HP (1.5KW), 220/380/440v, 50/60Hz Interior:Cribas a usar: de 1.5mm a 6.0mm Peso aprox.:100 Kg Ancho:540 mm Largo:1000 mm Altura:1280 mm Material:Acero inoxidable AISI 304 Adicional: Interruptor de mando incorporado Transportable sobre ruedas Proveedor: ACERO INOX 	La despulpadora será utilizada para extraer la pulpa de la fruta, simultáneamente separa las pepas y cáscara, impide que se mezclen con la pulpa y evacuarlas de forma separada. Luego se extrae el néctar de la pulpa; produce poco desperdicio.	1380,00
1		<p>DESTILADOR DE AGUA</p> <ul style="list-style-type: none"> LABOTECGROUP.COM modelo DW-20L Capacidad: 20 litros/hora El destilador contiene 3 partes: caldera de vapor, sistema de condensación y sistema de calentamiento, todo lo cual está construido en Material:Acero inoxidable Está equipado con un nivel de agua para control de volumen constante. Alimentación eléctrica: 220 V/50 Hz Consumo: 15 KW. Proveedor: AQUA 	Esta herramienta sirve para obtener agua destilada, liberando de minerales, microorganismos, bacterias, virus y parásitos. Una vez que el depósito de acero inoxidable se ha llenado, el equipo se apaga automáticamente, por lo que no necesita de un operador.	2130,00
1		<p>MARMITA ENCHAQUETADA CON SISTEMA DE AGITACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacidad 100L nominales Acero inoxidable 304 grado alimenticio fabricada en calibre 14. Sistema de volteo autobloqueante de corona sin fin que permite solo girar en el sentido que indique el operario. Sistema de agitación con motoreductor de 1/2HP a 127/220V y velocidad de salida de 29RPM con aspas tipo ancla. Panel de control para encendido del sistema de agitación por medio de selector y foco led. Selector para el encendido y apagado del sistema de control automático de temperatura y controlador con indicador de temperatura digital. 	Uso para realizar el jarabe de arazá, a la vez que pasteurización de una forma lenta para conseguir un jarabe libre de microorganismos.	4770,00

HERO - Bebida Isotónica Natural -

		<ul style="list-style-type: none"> · Piloto automático para el encendido del quemador. · Proveedor: ACERO INOX 		
1		<p>EQUIPO DE AUTOFILTRACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fuente de Energía: 460V/3Ph/60Hz · Temperatura 25 ° C (máx. 40 ° C) · TOC <10 máx. <40 mg / L · PH 6-9 (2-11 limpieza) · TSS <50 máx. <100 mg / L · Frecuencia de retro lavado 20-60 minutos · Turbidez <50 máx. 300 NTU · Cl2 0,5 ppm (2,000 limpieza) · COD máx. <60 mg / LM · Proveedor: WATER PROJECTS. 	<p>El equipo UF permite la reducción de los sólidos suspendidos como partículas, coloides, quistes, bacterias y virus por medios mecánicos. Las membranas de UF eliminan los sólidos suspendidos en base al tamaño del poro. El tamaño del poro filtrado por las membranas UF varía ampliamente según el material, el objetivo es obtener un líquido con las características de densidad y pureza óptimo para el consumo</p>	9000,00
4		<p>TANQUE DE ALMACENAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Brand Name: CX · Model Number: CX-SSPW2030115 · Temperatura: ≤49°C · Capacidad: 3000 lt · Working pressure: ≤0.6mpa · Boca de inspección de rápida abertura · Cubierta de respiración sanitaria anti moscas e insectos · Trípode ajustable · Materiales desmontables del tubo de alimentación. · Termómetro y escalera son elecciones opcionales · Licuadora vertical (tipo paleta o tipo marco está disponible según requisito de los clientes) · Placa anti-vórtice · Proveedor: INOXIDABLES MT 	<p>Recipientes con la capacidad para almacenar el néctar, miel de abeja y jarabes. Se dispondrá de un tanque para la captación y almacenamiento de la mezcla final de la formula. Evitan la contaminación de éstas con los microorganismo del entorno.</p>	800,00
1		<p>TANQUE MEZCLADOR DE ACERO INOXIDABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Uso: Líquido, Aceite, líquido, leche, etc · Capacidades adicionales: Calefacción · Lugar del origen: Zhejiang, China (Mainland) · Marca:Ltpm China, Ltpm China · Número de Modelo: Serie LT · Capacidad de cargamento máxima: 3000L · Voltaje: 380 V 50Hz trifásico (opcional) · Energía (W): 15-90Kw · Certificación: CE, SGS, ISO · Servicio After-sales proporcionado: Dirige disponible para mantener la maquinaria en ultramar · Artículo: Tanque de mezcla · Capacidad: 100-3000L · Estructura de material: Acero inoxidable 304 o acero inoxidable 316 · Tipo de mezcla: Agitador magnético, revuelva o Air power · CAPA: dos capas, tres capas · Proveedor: INOXIDABLES MT 	<p>Caldera de acero inoxidable con un sistema de agitación para realizar la mezcla de líquidos y polvo bajo las especificaciones requeridas. Contiene una hélice o impulsor vertical-centrado con baffles o de forma excéntrica, con una o más propelas, para obtener un flujo turbulento o laminar, a presión atmosférica.</p>	1800
4		<p>TANQUE MOVIBLE DE ACERO INOXIDABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> · Capacidad: 500lt · Acero inoxidable Material ss304 · Paredes internas y externas pulidas de espejo. · Fondos de tanques son redondos o con un ángulo de inclinación para facilitar la descarga. · Válvulas de salida, · Ruedas móviles · Dispositivo de freno · Proveedor: INOXIDABLES MT 	<p>Tanque móvil de acero inoxidable para la fácil transportación de la miel de abeja y el néctar del arazá, se preve su disponibilidad para transportar via terrestre desde Loja hacia Guayaquil.</p>	500
1		<p>EQUIPO PARA CUARTO FRIO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Marca: tecumseh · Modelo: uag4561ecz 	<p>Este equipo estará instalado en la bodega de inventario de producto</p>	4000

HERO - Bebida Isotónica Natural -

		<ul style="list-style-type: none"> · Motor: 5 hp · Refrigerante: r22 · Corriente: 220v · APLICACIÓN: Media-Baja Temperatura · Rango de Temperatura: 5°C a -10°C · Medidas: 107,20 cm largo x 59 cm profundidad x 56,60 cm alto · El Evaporador son los ventiladores; son 8 ventiladores de 40 cm de diámetro cada uno · Medidas: 3,13 metros largo x 26 cm ancho x 33 cm alto · Para áreas de 50 metros cuadrados. · Proveedor: CORA REFRIGERACIÓN 	terminado, el objetivo es contar con la temperatura adecuada (5 – 10°C) y evitar el deterioro por factores climáticos.	
1		<p>PASTEURIZADOR</p> <ul style="list-style-type: none"> · Caudal de trabajo: 500 l/h - 2000 l/h · Temperatura de entrada producto: 4 °C · Temperatura de pasteurización: 72 °C · Temperatura de salida producto: 4 °C · Tiempo de retención: 15 s · Temperatura de agua caliente: 74 °C · Temperatura agua glicolada: 4 °C · Caudal necesario agua glicolada: en función del caudal a pasteurizar y del número de etapas. · Caudal y temperatura agua caliente: en función del caudal a pasteurizar · Consultar para otros parámetros de trabajo. · Proveedor: INOXIDABLES MT 	Maquina que estiliza los envases plásticos PET a una temperatura de 75°C - 100°C, con la finalidad de liberar de moléculas, parásitos y microorganismos	1800,00
1		<p>MÁQUINA DE EMBAZADO</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tipo de empaquetado: Botella tipo PET · Capacidad: 2000-4000b/h · Tamaño botellas: 250ml-2L · Grado automático: Automático · Tipo conducido: Eléctrico, Eléctrica · Voltaje: 380 V 50Hz · Energía: 4.23kw · Marca: Jiayuan · Número de Modelo: CGF16-12-6 · Dimensión (L*W*H): 2100mm * 1500mm * 2200mm · Peso: 2000 kg · Certificación: CE, ISO, SGS · Material: Acero inoxidable grado alimenticio 304 · Capacidad de llenado: 2000-4000BPH (500 ml) · Garantía: 1 año para libre · Fuente de alimentación: 380 V/50Hz (ajustable) · Proveedor: KM Ltda. 	Máquina para embotellar la mezcla final, etapa final del proceso de producción.	6000,00
1		<p>ETIQUETADORA NEUMÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> · 220 V monofásico · Voltaje: 110V o 220V · Potencia del motor: 120W · Diámetros de botellas de: 15 a 120mm. · Diámetro exterior máximo de la bobina: 275mm. · Diámetro interno del rollo: 75mm. · Tamaño mínimo de la etiqueta: 26mm (ancho) x 25mm (largo) · Tamaño máximo de la etiqueta: 150mm (ancho) x 180mm (largo) · Velocidad de Etiquetado de: 20 a 40 Botellas/min. · Precisión: +/- 0.5mm. · Proveedor: KM Ltda. 	Máquina semieléctrica que coloca las etiquetas en la botella PET.	2600,00
1		<p>VEHÍCULO REPARTIDOR DUTRO CITY 512</p> <ul style="list-style-type: none"> · 4500 PBV Kg · 2600 PBV eje delantero · 2460 PBV eje posterior · 1980 Peso cabina + chasis · 100 Capacidad tanque de combustible · 5060 PBV por eje · 3080 Capacidad de carga por eje · 2560 capacidad de carga dinámica · Proveedor: GRUPO MAVESA 	Vehículo necesario para doble función: 1) transportación de; 2)distribución del producto a los diferentes puntos de venta.	30000,0

Elaboración: La autora.

5.4. FORMULACIÓN DEL PRODUCTO

Para la formulación del producto se obedecerá al proceso de investigación que involucra el cumplimiento de las normas vigentes nacionales, la aceptación de los consumidores y explotar las características y beneficios encontrados en la materia prima.

La mezcla de componentes es un proceso tecnificado: agua destilada, néctar del arazá (ácido cítrico, sabor y aroma natural, conjunto vitamínico), miel de abeja (jarabe de fructosa, jarabe de glucosa, conjunto de minerales) y cloruro sodio; obteniendo una mezcla con niveles de viscosidad muy bajos, luego se procede al proceso de ultrafiltración (UF) para obtener un líquido homogéneo y mantener el aroma que distingue a la bebida, además se obtiene la esencia del arazá para incorporar en la mezcla. Se conservará los nutrientes señalados en el ítem anterior.

En la Tabla 18 se describen la información nutricional de la nueva fórmula de HERO.

Tabla 18 Información nutricional

	CANTIDAD	% VD (*)
Valor energético	50 Kcal = 240ml	2
Carbohidratos	7g	4
Azúcares simples	7g	
Sodio	230 mg	5
Potasio	30mg	
Cloruro de electrolito	95%	
Fósforo	2,0mg	
Proteína	3mg	
Grasas	0	
Vitamina A	3mg	15
Vitamina B2	0,9mg	15
Vitamina B3	2,1mg	15
Vitamina B6	0,7mg	15
Vitamina C	3,2mg	
pH	3,0	
Brix	5,5°	

*% VDR = % valor diario recomendado para una dieta de 8380 Kj (2000Kcal).
 El VDR puede variar en cada persona dependiendo de sus necesidades calóricas
 Calorías por gramo: *Carbohidratos 4 *Proteínas 4 *Grasa 9¹ Nota 4,19Kj=1
 Cal=1kcal

Elaboración: La autora

Esta fórmula ofrece un shot de vitaminas, una concentración de carbohidratos y sales minerales logrando 310 mOsmol/kg (osmolalidad) porcentaje similar al nivel del plasma sanguíneo, permite una mejor asimilación por parte del intestino, el torrente sanguíneo y el estómago.

5.5. GENERALIDADES DE LOS COMPONENTES

5.5.1. MIEL DE ABEJA

Se ha determinado que los beneficios de la Miel de abeja son recomendados para tratar estados de ansiedad y nerviosismo, además del agotamiento físico y mental, porque la glucosa que contiene la miel es un nutriente fundamental para las neuronas; además este alimento proporciona energía a las células musculares, lo cual no solo calma los calambres, sino que también reduce las contracturas y la rigidez de los músculos provocadas por los nervios. Se han practicado estudios en pacientes que sufrían corea y padecían contracciones musculares a los cuales se les administraba miel.

La miel es una sustancia viscosa higroscópica, es decir rica en azúcares que pueden absorber el agua fácilmente bajo ciertas condiciones. Como se indica en la Norma Mexicana NMX-F-036-1997-NORMEX, sobre la Elaboración de productos a base de miel de abeja, la misma es rica en minerales y vitaminas aportando con múltiples beneficios para la conservación de la salud, en la Tabla 19 se detallan la composición promedio de la miel de abeja.

Tabla 19 Composición promedio de la miel de abeja

COMPONENTE	RANGO
Humedad (agua)	14 – 20 %
Carbohidratos (totales)	75 – 90 %
Fructosa	28 – 44 %
Glucosa	22 – 38 %
Sacarosa	0,2 – 5 %
Maltosa	2 – 16 %
Otros azúcares	0,1 – 8 %
Proteínas y aminoácidos	0,2 – 2 %
Grasas	0
Colesterol	0
Energía	304 Kcal
Vitaminas	
Tiamina	<0,0 mg
Ribo avina	<0,06 mg
Niacina	<0,36 mg
Ácido pantoténico	<0,11 mg
Piridoxina (B6)	<0,32 mg
Ácido ascórbico	2,2 – 2,4 mg
Minerales	
Calcio	4,4 – 9,2 mg
Cobre	0,003 – 0,1 mg
Hierro	0,06 – 1,5 mg
Magnesio	1,2 – 3,5 mg

Manganeso	0,02 – 0,4 mg
Fósforo	1,9 – 6,3 mg
Potasio	13,2 – 16,8 mg
Sodio	0 – 7,6 mg
Zinc	0,03 – 0,4 mg
Cenizas	0,2 – 1 %

Fuente: *Secretaría de Economía del Gobierno de México, 2001*).

Las características físicas, químicas y organolépticas de la miel vienen determinadas por el tipo de néctar que recogen las abejas, variando su composición según el tipo de floración y las condiciones climatológicas; en ocasiones es propenso a obtener miel adulterada por lo que se debe realizar los siguientes análisis:

Análisis Físico-Químico

Determinación del contenido de humedad: Método indirecto o refractométrico (tabla de Chataway 1932-Wedmore 1955)

- Determinación de acidez
- Determinación de glucoxidasa (Método de Bianchi 1990)
- Determinación de Hidroximetilfurfural (H.M.F.)
- Método cualitativo de Fiehe y método cuantitativo colorimétrico de Winkler 1955.

Para establecer diferencias entre las calidades de mieles que provienen de diferentes sectores, así como de las diferentes épocas del año se realizarán la prueba “t”.

Entre los principales beneficios de la miel de abeja están:

- La Miel es el mejor azúcar que aceptan los riñones, por eso es ideal para niños, estudiantes, ancianos, convalecientes y deportistas.
- Es considerada tónica y relajante al favorecer la absorción de triptófano, sustancia precursora de la serotonina, inductora del sueño. Por ello, la miel combate el insomnio y se le considera un reconstituyente cerebral por su contenido en sodio, hierro y fósforo, indispensables para el buen mantenimiento del sistema nervioso.
- Problemas de hipertensión e hipotensión, problemas cardíacos, artritis, reuma, estreñimiento, dispepsia, acidez e insomnio.

- Al ser un alimento alcalino no suele causar problemas de asimilación en personas con disfunciones digestivas, siendo de gran ayuda en la cicatrización de úlceras de estómago y duodeno, eficaz cicatrizante de heridas externas.
- Su riqueza en potasio la convierte en bactericida, impidiendo el desarrollo de caldos de cultivo, por lo que se utiliza desde la antigüedad como conservante de alimentos y de platos cocinados, a los que enriquece con su sabor.
- La miel como remedio es antibiótica, cura el raquitismo, el escorbuto, la anemia, la inflamación del intestino, la hidropesía, el estreñimiento, el reumatismo, los dolores de cabeza y los vértigos.
- Representa una excelente fuente de carbohidratos, por lo que se le considera un alimento sumamente energético. Funciona también como un poderoso regenerador celular.
- El consumo regular de la miel mejora la asimilación de otros alimentos por ser muy digestiva. Sus propiedades suavizantes y antisépticas, la convierten en un excelente auxiliar en el tratamiento de gripe, garganta irritada, descongestionar bronquios y pulmones, dolor muscular.

5.5.3. ARAZA (MEMBRILLO DEL ORIENTE)

Eugenia stipitata Mc Vaugh el nombre científico del fruto de arazá, es una baya esférica achatada con diámetro longitudinal de 7cm y hasta 12cm de diámetro transversal obteniendo una apariencia globosa. Se identifican dos subespecie la *stipitata* y la *sororia*.

Por las características de: mejor tamaño, peso (100 y 350gr), mayor rendimiento y pulpa de aroma y sabor atractivos se seleccionará la subespecie *sororia* o de origen peruano.

El principal componente de esta fruta es el agua, compuesta entre 90% y 94%, vitaminas A y B1, resaltando el alto contenido de vitamina C (doblando al contenido en la naranja); el mineral que predomina es el Potasio y en menor porcentaje el Calcio, Magnesio, Hierro, Fósforo y cantidades considerables de carbohidratos.

Debido a que posee un sabor ácido no es apto para el consumo al natural, por lo que se refiere su uso industrial. Entre los beneficios más destacados mencionamos:

- Suma importancia para el crecimiento, reparación de las células, la reducción de los niveles de colesterol y el fortalecimiento del organismo debido a que posee vitamina C en suficientes cantidades.
- La vitamina A es necesaria para el desarrollo de los huesos, dientes el buen funcionamiento de todos los tejidos y la prevención de afecciones respiratorias.
- Compuesta por tiamina (B1) riboflamina (B2) y niacina (B3) ayudan a mantener una piel sana y un sistema digestivo eficiente.
- Mejora la transmisión nerviosa, ayuda a la generación de hemoglobina que evita la anemia y la fatiga, por su contenido de hierro, fósforo y calcio.
- Ayuda con la prevención de enfermedades cardiacas y resfriados.

Es indispensable que el fruto cumpla con los estándares de calidad necesarios para la obtención del néctar, como su frescura para obtener las características organolépticas del fruto y los beneficios antes señalados; se exige que el néctar del arazá cumpla con los resultados detallados en la Tabla 20.

Tabla 20 Análisis físico, químico y microbiológico del néctar de arazá fresca

NÉCTAR	pH	SST (OBrix)	Ácidoz (% ácido málico)	Recuento medófilos aerobios	Recuento hongos	Recuento de coliformes
Arazá	3,2	14	2,0	<10	<10	<3

Fuente: Laboratorio de control de calidad Icfes-UN e Instituto SINCHI-Unlamazonía, Florencia. 2000.

5.6. CONDICIONES DE OPERACIÓN

Para el funcionamiento de la planta, se contratará personal especializado y serán distribuidos de la siguiente forma:

PROCESO	No. PERSONAS	Ubicación
Recepción de materia prima	2	Loja
Selección y almacenamiento		
Elaboración de jarabes	3	Loja
Mezcla de componentes		
Ultrafiltración	1	Guayaquil
Almacenamiento de líquido base		
Etiquetado de envases	1	Guayaquil
Pasteurizado de envases		
Envasado del líquido	1	Guayaquil
Control de calidad	1	Guayaquil
Inventario	1	Guayaquil

Elaboración: La autora.

Las medidas técnicas por las cuales se especifican el mantenimiento, reparación y repotenciación de los equipos y maquinarias están detalladas en las políticas de Seguridad y Mantenimiento, aquí se ejecuta el control y la supervisión en la producción realizando las actividades de mantenimiento de tipo correctivo, preventivo y predictivo; quién se responsabiliza por estas actividades es el jefe de operaciones.

Para la seguridad laboral en las plantas productoras se ha plantea el siguiente plan:

- Existirá extintores por cada área dentro de la planta productora.
- Un kit de primeros auxilios, así como la oficina de enfermería en cada planta productiva.
- Señalética de emergencia como de instalaciones para identificar cada área de trabajo.
- Uso de equipos y ropa adecuada para el personal; solo ingresará a la planta productora el personal autorizado.
- Capacitación y plano para evacuación en caso de desastres.
- Instalaciones de detectores de humo.

Las operaciones se desarrollarán en 1 turno de 8 horas por 5 días de la semana, se dispondrá de turnos los días sábados, domingos y feriados previa autorización de la gerencia general; las labores culminan luego de realizar la limpieza y orden del sitio diariamente.

5.7. MATERIA PRIMA

La Tabla 21 detalla la materia prima para la producción de la bebida con los respectivos costos, las porciones expuestas son calculadas para cada 475ml de contenido, se prevé que la demanda de consumo es de 101.273 para el año 1.

Tabla 21 Cantidad y costos de la materia prima utilizada en la producción de la bebida

MATERIA PRIMA	%	CAPACIDAD	MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO USD.	COSTO TOTAL USD.
Agua destilada	83	400	ml	1	0,10	0,100
Arazá	8	300	gr	300	0,00029	0,087
Miel de abeja	6	25	ml	25	0,004	0,100
Sodio	2	7	gr	7	0,0040	0,028
Cloruro de sodio	1	4	gr	4	0,0040	0,016
Botella PET 500 ml				1	0,1700	0,170
Etiquetado				1	0,0300	0,030
Envoltura de carton		1 x 12		1	0,3500	0,029
TOTAL	100	1	ml	1		0,560

Elaboración: La autora.

5.8. SISTEMA DE CONTROL

5.8.1. DESPERDICIOS

Nuestra cadena de valor incluye desde las actividades agrícolas en las que se basa la obtención de las materias primas utilizadas, hasta la venta de los productos al consumidor final. Entre estos dos eslabones de la cadena de valor se encuentran diversas actividades como el procesado de materias primas, la logística y distribución.

Se han detectado varias fases críticas que ocasionarían daños al ambiente, estas tienen que ver con el manejo de residuos de envases, la agricultura, de abastecimiento de agua, la producción y consumo de ratios de energía. Exigiendo imponer políticas, reglas y procesos que mitiguen el daño o impacten negativamente al ambiente.

Específicamente en el proceso productivo la fase donde se obtiene el jarabe de arazá se calcula un considerable desperdicio en la materia prima, de la fruta que se extrae el néctar, el 30% de esta es desperdicio orgánico; I+D+I desarrollará procesos de transformación para el material reutilizable.

5.8.2. CONTROL DE CALIDAD

Se evaluarán cada una de las fases del proceso productivo, para asegurar el cumplimiento con los estándares de calidad demandado por los exigentes clientes. Aliados con el CECT para la gestión de la calidad en la obtención de certificaciones que avalen la calidad en los productos, además de cumplir con las normas INEN que impone la legislación ecuatoriana.

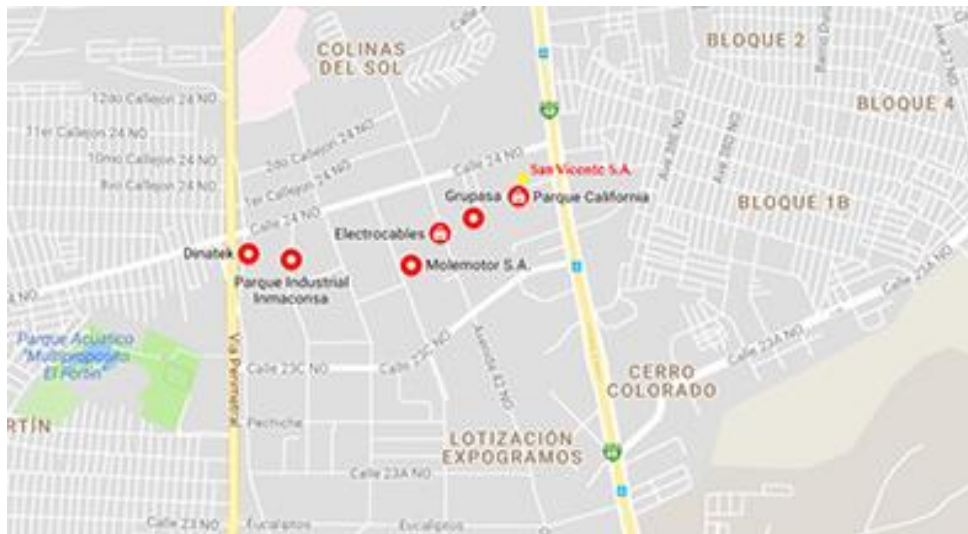
Esta meta se hará realidad a través de la supervisión periódica en los procesos de producción, logística y distribución, levantando índices comparativos para establecer planes de mejora continua.

5.9. INSTALACIONES

Para el almacenamiento materia prima y el proceso de obtención de jarabes se dispondrá de un espacio de 200m² ubicado en la ciudad de Loja, se prevé el fácil acceso de la materia prima que proveen los pequeños agricultores.

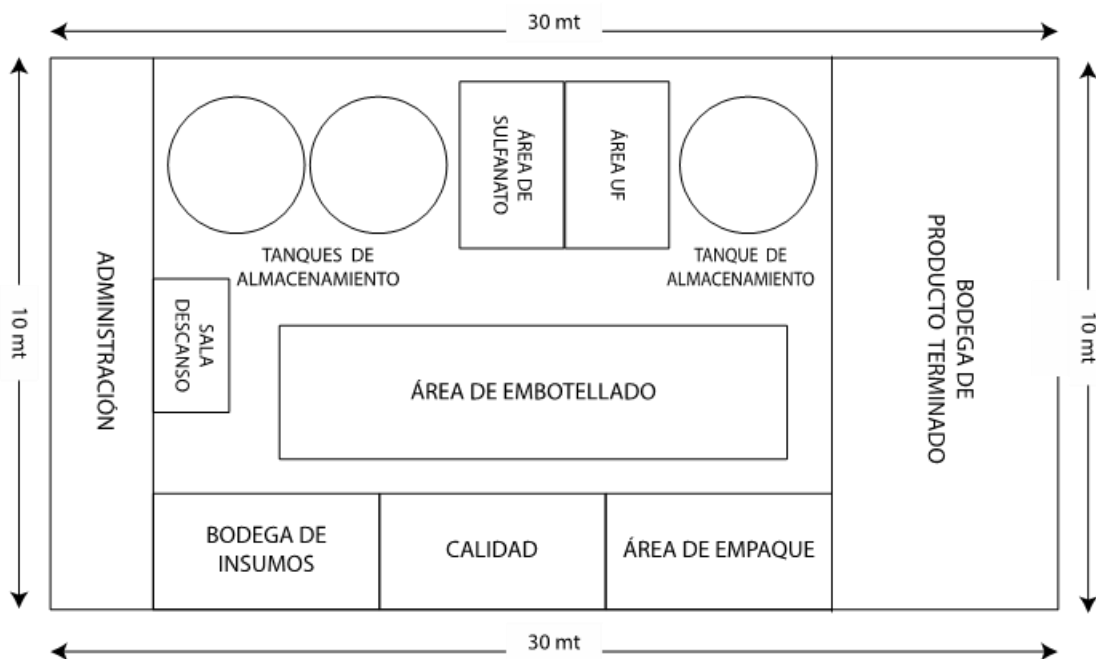
Para la fase de embotellado y distribución del producto final se planea destinar un espacio de 300m², estará ubicado en el Parque Industrial California de la ciudad de Guayaquil, esta decisión es tomada para facilitar la logística del producto dentro de la ciudad y las otras ciudades.

Figura 17 Croquis de ubicación de instalación de San Vicente S.A.



En este espacio estará disponible 25m² para las oficinas administrativas de la empresa y 50m² serán designados para bodega de producto terminado. A continuación, la figura 18 indica la distribución del espacio.

Figura 18 Distribución de la planta embotelladora



Elaboración: La autora.

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y LEGAL

6.1. GRUPO EMPRESARIAL

El proyecto tiene connotación familiar, los mentores del nuevo producto desarrollan la idea en base a su experiencia apícola, esta actividad es una unidad de negocio que incrementaron hace dos años y los resultados obtenidos han sido positivos.

Ahora necesitan organizar sus actividades desde otra perspectiva, debido a que las tareas productivas y la toma de decisiones se tornan más difíciles de gestionar.

Beneficios de un buen gobierno corporativo

Las buenas prácticas de gobierno corporativo ayudan a institucionalizar las operaciones del negocio, dota de mayor profesionalismo para la toma de decisiones y la gestión diaria, permite la construcción de un efectivo modelo basado en la estrategia, valores, cultura, operaciones y riesgos de la organización. Los principales beneficios se consideran:

- Maximizar el tiempo enfocado a la estrategia, las oportunidades y las necesidades de negocio.
- Identificar los riesgos estratégicos del negocio y permite establecer mecanismos oportunos para enfrentar estos riesgos.
- Mide mejor la operación y desempeño del negocio
- Existe una perfecta identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Construir credibilidad y confianza frente a los interesados en el negocio.
- La empresa se vuelve transparente ante terceros y el personal interno.
- Satisfacer la demanda creciente de los grupos de interés para una autoevaluación del directorio (junta directiva).

6.2. ASPECTOS LEGALES

Se constituye una nueva empresa regida por las leyes ecuatorianas, bajo la denominación social “SAN VICENTE S.A.”, la que estará domiciliada en El Sauce, Km 12 Vía a Daule Parque California 2 de la ciudad de Guayaquil.



Las actividades a las que se dedica SAN VICENTE SA. son de producción y comercialización de productos elaborados con miel de abeja, el principal producto es HERO.

6.3. TÍTULO DE PROPIEDAD

La empresa se constituye como una Sociedad Anónima y será regulada por la Superintendencia de Compañía según el artículo 143 de la Ley de Compañías. El número de socios inicial es cinco, el capital societario total inicial es de USD 50.000.00 y cada propietario responderá únicamente al porcentaje de su aporte.

La Tabla 22 indica el detalle de la empresa y lo que deberá cumplir para ser aprobada por la Superintendencia de Compañías y otros mecanismos de control.

Tabla 22 Marco regulatorio de San Vicente S.A.

TIPO DE ENTIDAD	NÚMERO DE SOCIOS	CAPITAL SOCIAL INICIAL USD.	TIPO DE RESPONSABILIDAD	OBLIGACIONES FISCALES	SEGURIDAD SOCIAL	CONSTITUCIÓN	ÓRGANOS RECTORES
Compañía Anónima	Cinco	50.000,00	Limitada hasta el monto de sus aportaciones	· IVA · Impuesta a la Renta	· Aportes mensuales · Fondos de Reserva	· Registro del Nombre. · Escritura Pública. · Informes previos. · Afiliación a cámaras. · Permisos municipales.	Junta General de Accionistas

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2017.

Elaboración: La autora.

Los trámites para la constitución y funcionamiento de San Vicente S.A.

- Solicitud de reserva del nombre (Superintendencia de Compañías).
- Apertura de cuenta de Integración de Capital (Institución Bancaria).

- Redacción de la Escritura Pública de Constitución (Abogado).
- Levantamiento e inscripción de Escritura Pública de Constitución (Notarias de la Ciudad).
- Entrega de la Escritura Pública de Constitución de la Compañía a la Superintendencia de Compañías.
- Afiliar a la Compañía a la Cámara de Industrias.
- Redacción de una carta en la que se especifique el nombre del representante legal.
- Una vez entregada toda la documentación de la Escritura Pública y la carta de presentación del representante legal, se procede a la inscripción en el Registro Mercantil.
- Inscripción en el Registro Mercantil de los nombramientos de los Administradores de la Empresa.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Afiliación de empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social^[1](IESS).
- Permisos de Funcionamiento, Cuerpo de Bomberos, Municipio, Ministerio de Salud Pública y Ministerio del Ambiente.
- Registro de la marca y logotipo de Samson's Drink en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual).
- Formulario Único de Signos Distintivos.

Respecto al tiempo que toma inscribir a la empresa, se detalla en la siguiente Tabla 23.

Tabla 23 Tiempo de inscripción en la Superintendencia de Compañías

PASO	TIEMPO
Aprobación de Constitución	2 días
Publicación de Extracto	2 días
Certificación municipal	4 horas
Afiliación a la Cámara o Gremio	1 día
Registro Mercantil	2 días
Obtención del RUC (SRI)	2 días
Inscripción en Registro societario	5 minutos
TIEMPO TOTAL	9,5 DÍAS

Fuente: Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2017.

Elaboración: La autora.

Los requisitos para la obtención del Permiso de Funcionamiento del local (Acuerdos Ministeriales 4712 y 4907) son los siguientes:

- Formulario de solicitud completo y suscrito por el propietario.
- Registro único de contribuyentes (RUC).
- Cédula de identidad, identidad y ciudadanía (extranjeros), carné de refugiado, o documento equivalente a éstos, del propietario o representante legal del establecimiento.
- Documentos que acrediten la personería Jurídica del establecimiento.
- Categorización emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad.
- Comprobante de pago por derecho de Permiso de Funcionamiento.
- Otros requisitos específicos dependiendo del tipo de establecimiento, de conformidad con los reglamentos correspondientes.
- Costos del permiso de funcionamiento (Descritos en el acuerdo Ministerial No 4907)

Para agilizar el trámite existe el sitio web donde se puede realizar el proceso de la Constitución y Registro de Compañías vía electrónica, el tiempo estimado para la constitución por este medio tarda 2 días, previo la obtención de los requisitos.

6.4. JUNTA DE ACCIONISTAS

Son quienes aportan con el capital para la creación de la empresa, constituye el órgano supremo en el gobierno de la empresa. Conformado por 5 miembros, por el pequeño número de integrantes también formarán el Consejo de Administración, y serán quienes definen la visión estratégica, vigila la operación y aprueba la gestión del gerente de la empresa. En estas tareas, tienen responsabilidad fiduciaria o de fidelidad todos sus miembros, esta asamblea podrá acordar y ratificar todos los actos de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella designe.

El capital social inicial está dividida en proporciones iguales y el manejo de los recursos de la empresa se utilizan a través de informes mensuales, semestrales y anuales (Estados Financieros de Pérdidas y Ganancias, Balances de Situación de la empresa, Flujos de Efectivo, etc.).

Para cumplir con los objetivos estratégicos durante los 5 primeros años de operaciones, los accionistas acuerdan reinvertir sus utilidades, por lo que no existirá distribución de utilidades para accionistas.

6.5. ADMINISTRACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA

El conjunto de accionistas mediante su voto elegirá al Representante Legal de la Compañía, delegando las funciones administrativas a un Gerente General de la Empresa. Se prevé que el periodo administrativo será de 5 años con derecho a la reelección, si así lo desearan. Las funciones y responsabilidades de los mismos constarán en el Reglamento Interno y Estatutos Legales de la compañía.

6.6. LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

La Ley de Compañías describe en uno de sus artículos sobre la liquidación de una Compañía, siempre que ella se ajuste a todos los procesos suscritos por esta Ley. Según la Resolución No. SC.IJ.DJDL.Q.09.05 expuesto en el Art. 20 de la Ley de Compañías, se presume inactiva una Compañía cuando:

- Vencimiento del plazo de duración fijado en el contrato social.
- Traslado del domicilio a un país extranjero.
- Auto de quiebra.
- Decisión de los socios.
- Conclusión de la actividad o proyecto.
- Pérdida del 50% del Capital Social.

6.7. ASPECTOS TRIBUTARIOS

San Vicente S.A. estará obligado a llevar contabilidad y declarará ante el órgano regulador tributario ecuatoriano SRI, detallando las transacciones y actividades económicas y comerciales a través de impuestos a la renta, valor agregado, consumos especiales y otros tributos de carácter seccional.

Además, que está regulada por la LORTI (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno) con una tarifa de 22% sobre la base imponible, también administrado por el SRI.

6.8. ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA

La planta procesadora funcionará en el área sub-urbana de la ciudad de Guayaquil (parque industrial California 2), zona ubicada fuera de la reglamentación urbana, por lo que no requiere tramitología excesiva, es necesario un permiso de funcionamiento, permiso sanitario y permiso de bomberos.

6.8.1. LEGISLACIÓN LABORAL

El Código de Trabajo obliga cumplir con lo siguiente:

- Celebrar un contrato de trabajo.
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 375.00 usd (SBU 2017).
- Asumir el porcentaje (11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.
- A un periodo de vacaciones laborales remuneradas.
- A recibir una compensación por el salario digno.
- A un periodo de licencia por paternidad (nuevo padre).
- A un periodo de licencia por maternidad (madre).
- Al subsidio por maternidad para la nueva madre.
- Solicitar certificados relativos a su trabajo.
- A recibir un pago por concepto de utilidades.
- Los salarios se ajustarán a los descritos en el código de trabajo.

6.8.2. LEGISLACIÓN AMBIENTAL

La Ley de Gestión Ambiental en su artículo 20 señala que para el inicio de toda actividad que suponga riesgo ambiental se deberá contar con la licencia. En ella se establecen los requisitos, obligaciones y condiciones que un proyecto debe cumplir para prevenir, mitigar o remediar los efectos indeseables que el proyecto autorizado pueda causar en el ambiente.

El representante legal debe solicitar al Ministro del Ambiente la emisión de autorizaciones a través del Sistema Único de Información Ambiental (SUIA),

herramienta informática disponible en el portal web www.suia.ambiente.gob.ec, este trámite no lleva más de 30 minutos para su aprobación.

Para la obtención de Licencias, la aprobación de los Términos de Referencia para la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental y Plan de Manejo Ambiental para proyectos nuevos debe contener:

- Razón Social del Proponente quién realizará la solicitud del Estudio de Impacto Ambiental.
- Nombre del Proyecto.
- Referencia Número de Expediente asignado al trámite al obtener el Certificado de Intersección.
- EIA y PMA documento impreso y en medio magnético (textos en WORD, mapas en formato JPG); una copia si NO INTERSECTA con el SNAP, 3 copias SI INTERSECTA con el SNAP).
- Constancia debidamente documentada de que el EIA y PMA fueron puestos en conocimiento de la ciudadanía, según los mecanismos de Participación Ciudadana establecidos en el Libro VI del TULAS y Decreto Ejecutivo No. 1040.
- Copia de la Factura que certifique el costo del EIA y PMA.
- Papeleta de depósito en la Cuenta Corriente del Ministerio del Ambiente No. 0010000793 en el Banco Nacional de Fomento, emisión de licencia de proyectos nuevos (incluye revisión de TDR's EIA's PMA y alcances a EIA = 1×1000 del costo del proyecto mínimo USD \$500), emisión de licencias de actividades en funcionamiento/operación (incluye revisión de TDR's, Diagnóstico Ambiental, EIA Ex Post, PMA y alcances a EIA Ex Post = 1×1000 del costo de operación del último año mínimo USD \$500) establecidos en el Acuerdo Ministerial No. 068.

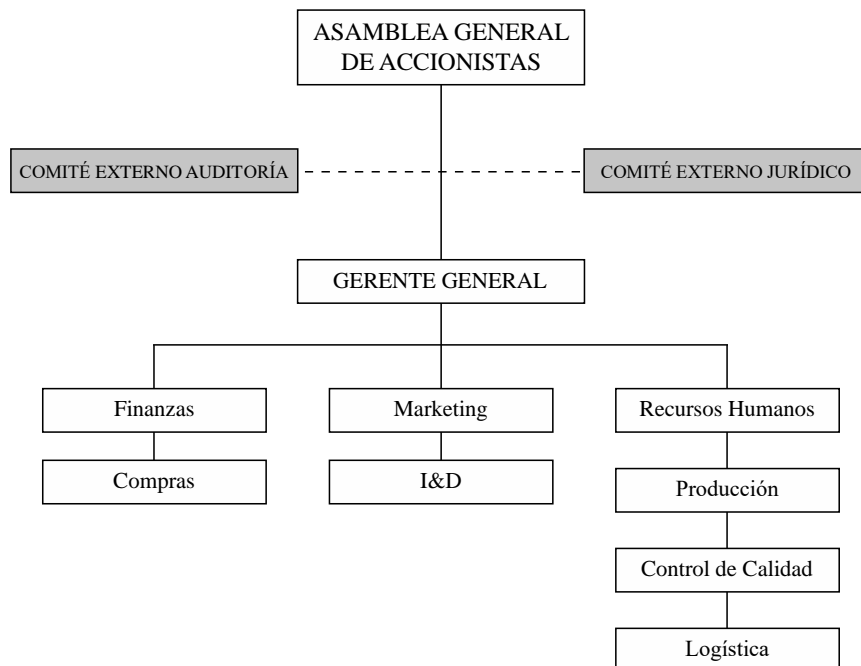
6.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El gobierno corporativo provee una estructura para la cual se delegan los objetivos de la empresa, medios para alcanzarlos, y la forma de controlar el desempeño.

Considerando que el recurso humano será el principal activo y medio que garantice un producto de calidad, se propone políticas enmarcadas en la capacitación y motivación que beneficien el desarrollo profesional y personal, para conseguir las aptitudes y el compromiso en el logro de los objetivos de la compañía.

Se necesita un esquema que permita organizar al personal y sus funciones, un mecanismo que haga efectiva la gestión de control para todas las actividades ejecutadas en la empresa, para lograrlo se propone en la Figura 19 el organigrama funcional.

Figura 19 Propuesta del Organigrama Funcional para la empresa San Vicente S.A.



- *Junta de Accionistas.* Constituye el órgano supremo en el gobierno de la empresa. Conformado por 5 miembros, por el pequeño número de integrantes en la junta también formarán el Consejo de Administración, y serán quienes definen la visión estratégica, vigila la operación, deleguen al Gerente General y aprueben su gestión.
- *Control y Auditoría.* Es un órgano externo que ejerce la función de auditoría y apoya a la Junta de Accionistas asegurando que tanto la auditoría interna como la externa se realicen con la mayor objetividad e independencia posibles; procurando que la información financiera que llegue al Consejo de Administración, a los accionistas y al público en general, sea emitida y revelada

con responsabilidad y transparencia; a la vez que sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la posición financiera de la sociedad.

- *Gerente General.* Es el representante legal de la empresa, cabeza visible encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa. Además quién velará imparcialmente por el uso eficiente de todos los recursos de la empresa.
- *Jefe Financiero.* Persona que se encargará del seguimiento contable de las actividades económicas, elaborar estados financieros semestralmente y se encargará del pago de impuestos, seguro social, salarios, pago a proveedores y demás, además analizará la toma de decisiones de inversión futuras.
- *Jefe de Marketing.* Encargado de identificar e implementar las estrategias y acciones necesarias para la comercialización de los productos. Intermediario con Agencias de Publicidad. Investigar las necesidades del mercado. Desarrollar planes de ventas, también será encargada de la capacitación del personal de ventas.
- *Jefe de Recursos Humanos.* Encargado del proceso de selección, contratación y capacitación de todo el Talento Humano de la compañía.
- *Jefe de I&D.* Encargado de las gestiones regulatorias con los organismos de control y de la investigación e innovación. Mejora los productos existente y desarrollar nuevos productos.
- *Jefe de Compras.*^[SEP] Será el encargado de realizar la compra de la materia prima directa e indirecta que se necesiten para la elaboración de la bebida y controlar la calidad en estos componentes.
- *Jefe de Producción.* Será el responsable en la planificación y supervisión de los procesos de producción, además tendrá la tarea de hacer realidad el plan de mantenimiento de planta y equipos y de informar sobre la producción.
- *Jefe de Aseguramiento y Control de Calidad.*^[SEP] Supervisa el estado en el que llega la materia prima desde el proveedor, además de supervisar la calidad del producto terminado antes de que este sea distribuido para su venta. Los productos deben cumplir con las políticas y estándares establecidos.
- *Jefe de Logística.*^[SEP] Responsable de las actividades correspondiente al almacenamiento de inventarios, control y recepción de materias primas y despacho de producto terminado a las bodegas del cliente.

- *Nivel Operativo.* Encargados del trabajo diario en producción, bodega y distribución.

6.9.1. SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de los perfiles solicitados se realizada bajo criterios estandarizados, pruebas psicológicas y de conocimiento que aseguran que el personal contratado cumpla con los requerimientos para el puesto, el proceso será administrado por el Jefe de recursos humanos en conjunto con el parner solicitante.

6.9.2. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN Y SUELDOS

Según las normas suscritas por el Ministerio de Relaciones Laborales los contratos que suscribirá la empresa son de plazo fijo cumpliendo en primer lugar con un periodo de prueba de 3 a 6 meses según sea el caso. Por otro lado los niveles salariales de los trabajadores están fijados en relación directa con las responsabilidades del cargo delegado. Se recompensará las horas extraordinarias trabajadas tal como lo exige el Código de trabajo ecuatoriano.

6.9.3. POLÍTICA DE BENEFICIOS E INCENTIVOS

San Vicente S.A. como lo ha estipulado en su reglamento interno corporativo, está enfocado a beneficiar a la clase operaria para obtener el compromiso en sus labores diarias. Desarrollará un Plan de Motivación donde premiará con bonos al mejor desempeño y actitudes. A los empleados de mayor rango jerárquico se compensa su esfuerzo como líder ofreciendo facilidades según las necesidades.

6.10. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

La compañía velará por la seguridad del personal extendiendo los beneficios a la comunidad participante en el proyecto, se analizará cada potencial riesgo para implementar las medidas de protección necesarias.

Riesgos físicos. No existen riesgos asociados al nivel producción, pero podrían afectar riesgos asociados al Ruido Laboral y Ocupación e Iluminación Laboral. (Ministerio de Trabajo, 2015)

Riesgos mecánicos. Para reducir los riesgos asociados al aspecto mecánico, es necesario seguir los instructivos de las maquinarias y los consejos del personal técnico encargado de las instalaciones y mantenimiento.

Riesgos de origen eléctrico. Se desarrollará un plan preventivo para cualquier tipo de inconvenientes en las instalaciones eléctricas de las plantas, es obligatorio la revisión periódica para prevenir accidentes asociados.

Riesgos de incendio. Los incendios son difíciles de pronosticar. No obstante, en cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Prevención, Mitigación y Protección contra Incendios (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2009), se establece realizar las siguientes medidas:

- Ventilación transversal para evitar la concentración de olores tóxicos y vapores.
- Utilizar señalética en la planta de producción y almacenaje.
- Evitar que los combustibles se encuentren en lugares cerrados y calurosos.
- Capacitar constantemente al personal con planes de evacuación contra incendios.
- Disponer de extintores de incendios.

Riesgos de elevación. Estos riesgos son mitigados con un buen control sobre el peso de las cargas y limitando la velocidad de los equipos de transportes utilizados para desplazar los mismos. Es de especial cuidado el mantenimiento de los equipos para una óptima utilización de los mismos.

Riesgos de altura. Estos riesgos están presentes cuando es necesario la utilización de escaleras y andamios y pueden ser minimizados utilizando las medidas de protección necesarias y equipos en buen estado para desarrollar la actividad.

Riesgo psicológico. Los riesgos de carácter psicológicos influyen en el desempeño de los trabajadores y también en su disconformidad con su lugar de trabajo, puede crear ambientes tensos de trabajo lo que provoca estrés. Para evitar se desarrollará un plan de mejoras continuas para el personal, se sondeará periódicamente a los trabajadores para conocer más de cerca sobre problemas laborales y compañerismo para manejarlos oportunamente.

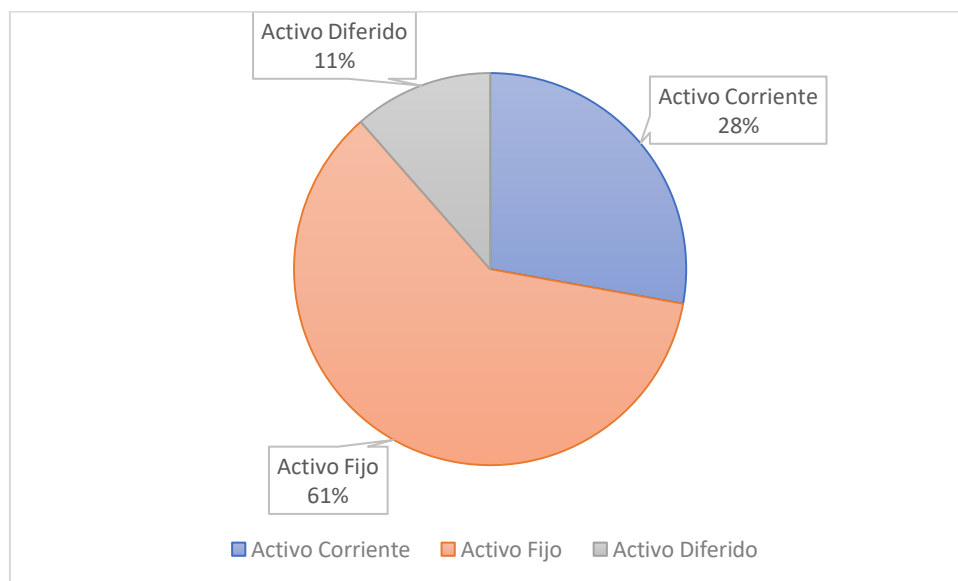
7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial para ejecutar el presente proyecto es de **USU 175.317,36** distribuido en activos corrientes 28%, fijos 61% y diferidos 11%.

Los activos corrientes corresponden al capital de trabajo de tres meses de operación, hasta posicionar la marca y promover ventas. La parte de activos fijos cubre la compra de maquinarias y equipos para producción, así como el vehículo para la distribución del producto a minoristas. Los activos diferidos cubren los gastos de instalación para iniciar las operaciones. El detalle de la inversión inicial se resume en la Tabla 24.

Figura 20 Resumen Inversión Inicial



Elaboración: La autora.

Tabla 24 Detalle Inversión Inicial

Tipo de activo	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Activo corriente				48.787,36
Efectivo (Capital de trabajo)		1	48.787,36	48.787,36
Activo fijo				106.430,00
Muebles de Oficina				5.020,00
	Mesa de sesión	1	400,00	400,00
	Escritorios	14	250,00	3.500,00
	Sillas	14	80,00	1.120,00
Equipos de Tecnología				23.800,00
	Computadora	14	900,00	12.600,00
	Impresoras	3	400,00	1.200,00
	Sistema ERP	1	10.000,00	10.000,00
Equipos para Operación				42.610,00
	Balanza	1	430,00	430,00
	Despulpadora	1	1.380,00	1.380,00
	Destiladora de agua	1	2.130,00	2.130,00
	Marmita con sistema de agitación	1	4.770,00	4.770,00
	Equipo de autofiltración	1	9.000,00	9.000,00
	Tanque de almacenamiento	4	800,00	3.200,00
	Tanque mezcladores de acero inoxidable	1	1.800,00	1.800,00
	Tanque móvil de acero inoxidable	4	500,00	2.000,00
	Equipo para cuarto frío	1	4.000,00	4.000,00
	Pasteurizador	1	1.800,00	1.800,00
	Máquina de embazado	1	6.000,00	6.000,00
	Etiquetadora	1	2.600,00	2.600,00
	Equipo de monitoreo de producción	1	1.500,00	1.500,00
	Equipos de seguridad	1	2.000,00	2.000,00
				35.000,00
Vehículo				-
	Vehículo con equipo de carga fría	1	35.000,00	35.000,00
				-
Activo diferido				20.100,00
Gastos de instalación (preoperativos)				
	Publicidad	1		16.500,00
	Constitución de la compañía	1		1.200,00
	Registro de marca	1		400,00
	Adecuación de instalaciones	1		1.500,00
	Otros administrativos	1		500,00
Total de inversión inicial				175.317,36

Elaboración: La autora.

7.2. FORMA DE FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

El proyecto será financiado un 80% con crédito bancario y un 20% con recursos propios. El crédito bancario se gestionará a través del Banco del Estado, bajo el esquema de fondos de desarrollo para proyectos productivos. La tasa máxima corresponde al valor establecido por el Banco Central.

Tabla 25 Amortización de la deuda bancaria

Composición Inversión	Monto	%
Inversión	\$175.317	
Recursos Propios	\$35.063	20%
Préstamo	\$140.254	80%
Tasa Préstamo anual		10,21%
Pago (Cuota)	\$37.197,32	
Nº de periodos (años)	5	

Descripción	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Final	140.253,89	117.376,49	92.163,31	64.375,86	33.751,31	-
Cuota		37.197,32	37.197,32	37.197,32	37.197,32	37.197,32
Intereses		14.319,92	11.984,14	9.409,87	6.572,78	3.446,01
Capital		22.877,40	25.213,18	27.787,45	30.624,55	33.751,31

Elaboración: La autora.

7.3. DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS

Los activos se depreciarán/amortizarán de acuerdo a lo establecido en la Ley de Régimen Tributario Interno. Es de señalar que estos rubros son considerados gastos que afectan la utilidad neta siendo deducibles de impuestos.

A continuación, se muestra el cuadro de depreciación y amortización de activos.

Tabla 26 Cuadro de Depreciación y Amortización

Tipo de Activo	Porcentaje de depreciación	Valor del activo	Depreciación/Amortización anual				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Muebles de Oficina	10%	5.020,00	502,00	502,00	502,00	502,00	502,00
Equipos informáticos	33%	23.800,00	7.933,33	7.933,33	7.933,33	-	-
Maquinaria y Equipo	10%	42.610,00	4.261,00	4.261,00	4.261,00	4.261,00	4.261,00
Vehículo	20%	35.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Depreciación anual			19.696,33	19.696,33	19.696,33	11.763,00	11.763,00
Depreciación acumulada			19.696,33	39.392,67	59.089,00	70.852,00	82.615,00
Gastos preoperativos	20%	20.100,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00
Amortización acumulada			4.020,00	8.040,00	12.060,00	16.080,00	20.100,00

Elaboración: La autora.

7.4. ESTRUCTURA DE COSTOS E INGRESOS

Costos fijos y variables

Por la naturaleza del proyecto este genera costos fijos y variables, representado en promedio un 64% y 36% respectivamente.

Como se muestra en la Tabla 25, los costos fijos corresponden a los gastos de operación, sueldos, publicidad e intereses del crédito bancario. De los costos fijos los mayores gastos están destinados al pago de sueldos con un 74%.

En los costos variables, se describe la materia prima necesaria para la fabricación del producto, así como para la distribución del mismo. Los costos variables representan una tercera parte del precio de venta del producto.

El detalle de los costos fijos y variables se describe en el ANEXO 3.

Tabla 27 Estructura de los costos fijos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de operación	16%	16%	17%	17%	18%
Sueldos	74%	76%	77%	78%	78%
Publicidad	2%	2%	2%	2%	2%
Gastos de intereses	7%	6%	4%	3%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Ingresos

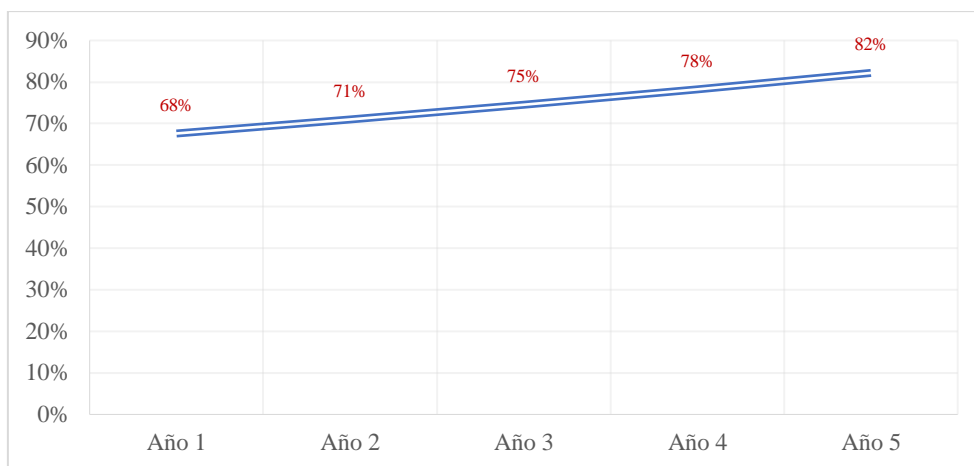
Los ingresos se derivan de la venta de las unidades de producción. Para el primer año de operación se ha estimado captar 1,6% del mercado meta. Acorde con el plan de marketing se plantea posicionar el producto en el mercado, por tal motivo se ha estimado un crecimiento de ventas del 5% anual.

Para el primer año de operación se estima una capacidad instalada del 68%, con un crecimiento sostenido anual del 5% motivado por el aumento en ventas. En la figura 21 se muestra la evolución de la capacidad instalada anual.

Tabla 28 Estimación de Ingresos

Detalle	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado a captar en personas		281.728				
Mercado a captar el primer año	1,6%	4.508				
Consumo per cápita bebidas al año (Uni)		108	108	108	108	108
Crecimiento estimado (%)		-	5%	5%	5%	5%
Demanda estimada en botellas de 500 ml		486.827	511.168	536.727	563.563	591.741
Precio por Unidad (US\$)		0,75	0,75	0,79	0,79	0,79
Total de Ingresos (US\$)		365.120,08	383.376,08	422.672,13	443.805,74	465.996,03

Figura 21 Capacidad Instalada



Elaboración: La autora.

7.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio en unidades de producción es de 393.948 unidades en el primer año, correspondiente a un volumen de 32.829 unidades al mes. Las ventas de equilibrio en relación con las ventas anuales, representan en el primer año un 81%. La tendencia es decreciente, lo que nos indica que en años posteriores de operación se requerirá menos ventas para cubrir las obligaciones de la empresa.

Tabla 29 Punto de equilibrio en unidades producidas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio unidad	0,75	0,75	0,79	0,79	0,79
Costos fijos anuales	196.054,70	206.110,50	210.023,63	213.901,72	217.726,44
Costo variables unitario	0,25	0,26	0,27	0,28	0,28
Punto de equilibrio en unidades	393.948	420.551	404.047	417.966	432.429
Ventas estimadas en unidades	486.827	511.168	536.727	563.563	591.741
Punto de equilibrio en % sobre ventas	81%	82%	75%	74%	73%

Elaboración: La autora.

7.6. ESTADOS FINANCIEROS Y EVALUACIÓN FINANCIERA

Para la evaluación financiera se han considerado dos escenarios. Un primer escenario analiza la rentabilidad del proyecto con crédito bancario y el segundo escenario un financiamiento del proyecto con recursos propios. El horizonte de evaluación se consideró en cinco años.

En el ANEXO 4, se presenta el Estado de Resultado y Flujo de Efectivo bajo los dos escenarios antes indicados.

Escenario 1: Proyecto financiado con crédito bancario

Como se muestra en la Tabla 30, el proyecto genera utilidades desde el primer año. Por la naturaleza del mercado al cual se dirige, que corresponde a un mercado de consumo masivo, los márgenes de utilidad son bajos, no llegan a sobrepasar el 10%.

El rendimiento sobre activo (ROA), a partir del tercer año de operación presenta resultados atractivos, manteniéndose índices superiores al 20%. Sobre el rendimiento al aporte de accionistas, el rendimiento sobre patrimonio (ROE) nos indica que los accionistas recibirán en promedio 30% en utilidades por cada dólares invertido.

En lo relacionado a la liquidez del proyecto, no existe problemas de flujo de efectivo, como se indica en la Tabla 31 se genera un flujo anual superior a \$ 17.000,00.

En los indicadores financieros, se obtuvo un valor actual neto de \$54.970,82 que representan una tasa de retorno de la inversión del 58,9%. El período de recuperación de la inversión es a partir del tercer año de operación. La tasa de descuento de los flujos de efectivo se determinó bajo el criterio del modelo CAPM considerando un beta apalancado, cuyo valor obtenido es del 17,67%.

Tabla 30 Indicadores de rendimiento proyecto financiado con crédito bancario

Índice	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	16.260,89	14.952,10	32.693,31	42.431,72	46.550,77
	4%	4%	8%	10%	10%
Rendimiento sobre activos	10%	9%	20%	24%	25%
Rendimiento sobre patrimonio	32%	23%	33%	30%	25%

Tabla 31 Flujo de caja proyectado con financiamiento

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo neto	17.099,83	13.455,25	28.622,19	27.590,17	76.286,84

Tabla 32 Resultados financieros proyecto financiado con deuda

Indicador	Valor
VAN	\$ 54.970,82
TIR	58,9%
Payback	tercer año

Los resultados obtenidos en este escenario nos indican que el proyecto es altamente atractivo, porque se supera la tasa de descuento. El proyecto genera una riqueza adicional para sus inversionistas de \$ 54.970,82.

Escenario 2: Proyecto financiado con recursos propios (inversionistas)

De igual manera que el proyecto financiado con crédito bancario, el proyecto financiado totalmente con recursos de inversionistas, como se indica en la Tabla 30 genera utilidades desde el primer año, manteniendo márgenes de utilidad de hasta el 11%.

En el escenario 2, el rendimiento sobre activo (ROA) y el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) son inferiores al proyecto financiado con crédito bancario. No obstante, se mantienen cifras positivas superiores al 10%.

A partir del tercer año de operación presenta resultados atractivos, manteniéndose índices superiores al 20%. Sobre el rendimiento al aporte de accionistas, el rendimiento sobre patrimonio (ROE) nos indica que los accionistas recibirán en promedio 30% en utilidades por cada dólar invertido.

El flujo de efectivo muestra que no existe problema de liquidez, como se muestra en la Tabla 27, se genera flujos de efectivo superiores a \$ 50.000 dólares

En los indicadores financieros, se obtuvo un valor actual neto de \$124.353,49 que representan una tasa de retorno de la inversión del 18%. El período de recuperación de la inversión es a partir del cuarto año de operación. La tasa de descuento de los flujos de efectivo es el CAPM con beta desapalancado cuyo valor obtenido es del 12,2%.

Tabla 33 Indicadores de rendimiento proyecto financiado con recursos propios

Índice	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	26.607,04	23.610,64	39.491,94	47.180,55	49.040,52
	7%	6%	9%	11%	11%
Rendimiento sobre activos	13%	10%	15%	15%	14%
Rendimiento sobre patrimonio	13%	10%	15%	15%	14%

Tabla 34 Flujo de efectivo neto

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de efectivo neto	50.323,37	47.326,98	63.208,27	62.963,55	112.527,90

Tabla 35 Resultados financieros proyecto financiado con deuda

Indicador	Valor
VAN	US\$ 124.353,49
TIR	18,0%
Payback	cuarto año

Elaboración: La autora.

Resumen

Tabla 36 Resumen de indicadores de rentabilidad

Indicador	Proyecto con financiamie Crédito Bancario	Con recursos propios (100%)
VAN	54.970,82	US\$ 124.353,49
TIR	58,9%	18,0%
PAYBACK	Tercer Año	Cuarto año

Los resultados obtenidos en este escenario nos indican que el proyecto genera un flujo superior al escenario con crédito bancario. No obstante, la TIR es inferior al obtenido bajo el primer escenario. El período de recuperación de la inversión es del cuarto año.

Es de señalar que de igual manera la evaluación del proyecto con recursos propios nos indica que el proyecto es capaz de generar una rentabilidad independientemente de que sea financiado con crédito.

7.7. TASA DE DESCUENTO

Para descontar los flujos de efectivos y determinar los índices de rentabilidad, se usó las siguientes tasas de descuento:

TASA DE DESCUENTO MODELO CAPM	
Beta desapalancado (Sector Bebidas azucaradas)	0,74 ²
Rendimiento activos libres de riesgo (Rf) (bonos de USA a 10 años)	2,26% ³
Rendimiento del mercado (Rm)	7,0%
Riesgo país promedio año 2017 (puntos)	647
Riesgo país promedio año 2017 (porcentaje)	6,47%
Tasa impositiva en Ecuador	33,7%
Beta de referencia desapalancado	0,74
Rf	2,3%
Be (Rm-Rf)	3,5%
Riesgo país (Rp)	6,47%
Costo de capital (Ke) (beta desapalancado)	12,2%

Tipo de deuda	peso	interés	Peso ponderado
bancaria largo plazo	100%	10,2%	10,21%
activos	77.007	D/P	2,33
patrimonio	23.102	P/A	0,30
pasivo (deuda)	53.905	D/A	0,70

Beta apalancado	1,88
Costo de capital (Ke) (beta apalancado)	17,7%

7.8. BALANCE GENERAL Y POLÍTICA DE DIVIDENDOS

El Balance General se muestra en el ANEXO 5. El aporte de dividendos a los accionistas se realizará a partir del período de recuperación de la inversión. Se cancelará en los tres primeros años de pagos de dividendos 50% de las utilidades retenidas, con el fin de mantener liquidez en las operaciones del negocio, considerando que, de acuerdo a las características del mercado, las ventas se realizan con crédito a 30 días.

² http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

³ <https://finance.yahoo.com/bonds/>

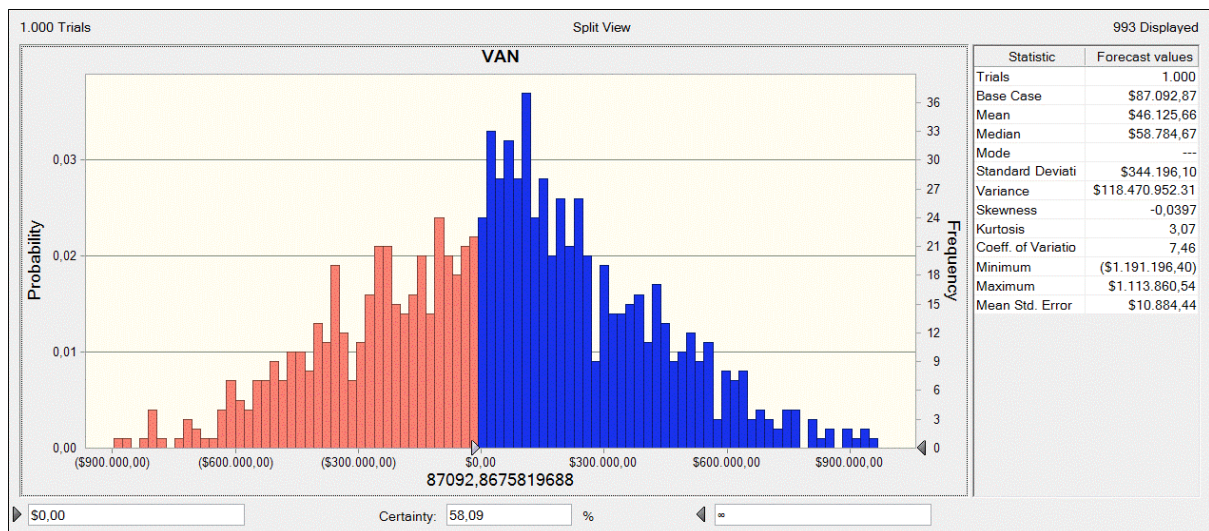
7.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con el uso del programa Crisall Ball se realizó una simulación de los posibles resultados del VAN frente a variaciones de ingresos y costos.

En la Figura 22 nos muestra que existe una alta variabilidad en el proyecto con una dispersión de 746%, el VAN promedio esperado es de \$ 46.125,66. El valor mínimo que se espera en el peor escenario es de -\$1.191.196,40 y por otra parte en condiciones favorables el valor máximo es de \$1.113.860,54. La probabilidad de que el proyecto sea exitoso cubriendo al menos la tasa mínima exigida es del 58,09%.

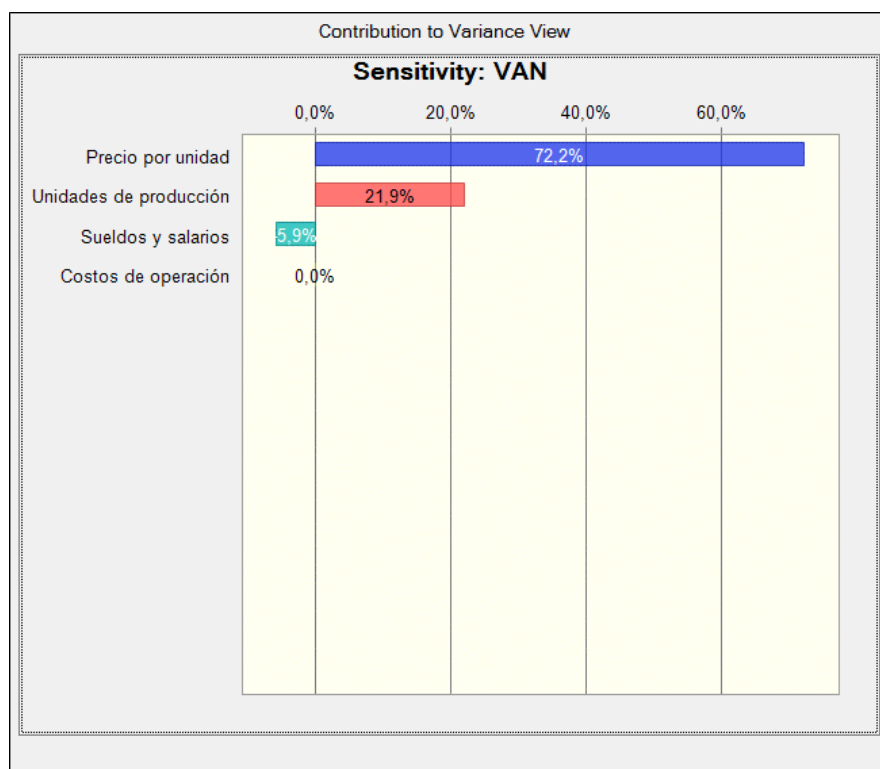
La variable más significativa en la rentabilidad del negocio, es el precio del producto, donde de acuerdo a lo indicado en la Figura 23, las variaciones de precio tienen un 72,2% de impacto en las variaciones del VAN, seguido de las ventas con una contribución a la varianza del VAN del 21,9%. Las variaciones de costos presentan menos impacto, los sueldos con un 5,9% y los costos de operación con un aporte de significancia cercano a cero.

Figura 22 Análisis de sensibilidad del VAN



Elaboración: La autora.

Figura 23 Contribución a las variaciones del VAN



Elaboración: La autora.

Adicional se realizó una evaluación para medir la cuota de mercado necesario para que el proyecto sea rentable. Como se muestra en la Tabla 37, el proyecto requiere una participación del mercado superior al 1,45%, lo que representa unas ventas promedio anuales mayores a 442 mil unidades.

Tabla 37 Evaluación de rentabilidad a través de cuota de mercado

% cuota mercado	VAN	TIR	Q ventas anual	Q ventas mensual
1,0%	-226.678,86	error	304.267	25.356
1,2%	-121.598,28	error	365.120	30.427
1,4%	-24.912,90	error	425.973	35.498
1,45%	-2.578,05	error	441.187	36.766
1,5%	17.010,46	30,3%	456.400	38.033
1,6%	54.970,82	58,9%	486.827	40.569
1,7%	92.931,18	88,3%	517.253	43.104
1,8%	130.891,54	118,2%	547.680	45.640
2,0%	206.812,25	179,1%	608.533	50.711

Por otra parte se realizó una simulación para medir el porcentaje máximo de costos que puede soportar el proyecto. Como se muestra en la Tabla 37 en el escenario que la

demanda y precios se mantengan iguales desde el primer año, el proyecto no es financieramente viable y genera pérdidas. Para el caso de que la demanda crezca de acuerdo a la proyección realizada, es decir con 5% de crecimiento anual, el proyecto puede soportar incrementos de costos de hasta el 12,67%, luego del cual no cubre la tasa mínima aceptable de rendimiento, dejando de ser atractivo para invertir.

Tabla 38 Evaluación de rentabilidad financiera frente a variaciones de costos

Ingresos constantes			Crecimiento estimado de ingresos		
% Costos Fijos	VAN US\$	TIR	% Costos Fijos	VAN US\$	TIR
0	-16.122,63	-7,58%	0	54.970,82	58,90%
5%	-41.612,14	-56,55%	5%	33.522,85	42,50%
10%	-69.212,41	N	10%	12.074,88	27,00%
15%	-97.761,34	error	12,67%	-	12,67%

8. ANÁLISIS DE RIESGO

En la actualidad no existe barreras de ingreso para este tipo de equipos y la oferta en el mercado no es limitada, esto seguramente no evitará que nuevos competidores ingresen al mercado rápidamente. Sin embargo, el principal diferenciador será la fórmula natural y el valor agregado de la asesoría técnica sin costo a cargo de asesores agrícolas con experiencia en manejo apícola y de plantaciones de arazá.

A continuación, se detallan los tipos de riesgo a los cuales está inmerso el proyecto.

Tipo de riesgo	Detalle del riesgo	Impacto	Plan de contingencia
Mercado	Recesión económica del país.	Reducción del consumo Reducción de precios	Desarrollar nuevos modelos de negocio adaptando la fórmula de la bebida para nuevos mercados, como bebidas nutricionales que sirvan de suplemento alimenticio.
Mercado	Compromisos ya establecidos por las cadenas minoristas (supermercados, autoservicios) con marcas competidoras.	Reducción de la demanda y pérdida de exposición del producto en lugares de alta adquisición.	Establecer características diferenciadoras del producto con las marcas existentes. Gestionar acuerdos de cooperación que beneficien conjuntamente a las partes.
Mercado	Posicionamiento establecido de marcas existentes.	Adoptar precios de penetración de mercado, que reduzcan los márgenes de utilidad.	Gestionar el posicionamiento del producto con elementos diferenciadores que destacan los valores nutricionales y su oferta de valor en relación a los productos existentes.
Laborales	Que se produzcan accidentes laborales.	Litigios costosos por demanda de empleados.	Mantener normas de seguridad acorde a la legislación existente. Adquirir seguros para los empleados.
Ambientales	Quejas por parte de la comunidad por el manejo de residuos de la empresa	Multas por parte de las entidades reguladoras. Suspensión de Licencia ambiental Suspensión de actividades de la compañía.	Establecer un plan de manejo ambiental que cumpla la normativa legal vigente.
Técnico	Fallas en la maquinaria y equipo.	No se cumpla con los pedidos y afecten la imagen de la compañía.	Capacitar a los empleados para gestionar fallas técnicas de bajo impacto. Gestionar acuerdos con empresas para el mantenimiento de las máquinas y equipos.
Financiero	Alta cartera vencida.	Falta de liquidez que afecten los nuevos ciclos de producción.	Reducir la entrega de dividendos que permita disponer de capitales.

La valoración de los impactos de cada riesgo se describe en la siguiente tabla. De los resultados obtenidos, se destaca que el mayor riesgo que enfrenta la compañía es que pueda mantener una elevada una cartera vencida, esto afectaría la liquidez de la compañía y podría afectar otros procesos de la gestión.

Tabla 39 Matriz de Riesgos

Id.	Descripción del riesgo	Tipo de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Factor de impacto	Valoración
R1	Recesión económica que reduzca considerablemente el consumo de los hogares	Mercado	15%	4	0,6
R2	Compromisos de distribuidores con proveedores existentes	Mercado	10%	4	0,4
R3	Posicionamiento de marcas en el mercado	Mercado	10%	3	0,3
R4	Accidentes laborales	Mercado	5%	5	0,25
R5	Denuncias por el mal manejo ambiental de las actividades de la empresa	Ambiental	5%	5	0,25
R6	Fallas en la maquinaria y equipo	Técnico	10%	5	0,5
R7	Alta cartera vencida	Financiero	20%	5	1

	Valor máximo
	Valor mínimo
	Valor medio

9. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

HERO es una unidad de negocio que desarrollará la Empresa San Vicente S.A. se define como un proyecto responsable con la sociedad por que está diseñado para ajustarse a la realidad de las comunidades ecuatorianas y se considera su participación en las actividades productivas y generar valor compartido.

Este proyecto está dirigido al aprovechamiento de las potencialidades productivas promoviendo actividades orientadas a mejorar el nivel de vida de las familias de los sectores rurales de las Provincias de Zamora Chinchipe y Loja, mediante la producción sostenible y competitiva de la miel de abeja y arazá (membrillo del oriente), con la proyección del desarrollo de nuevos productos.

En este capítulo se propone un Plan Comunitario de Desarrollo Integral, integrando al barrio de Nanguipa ubicado en el Cantón Centinela del Cóndor de la Provincia de Zamora Chinchipe; y, las parroquias de Malacatos y Vilcabamba ubicadas en el Cantón Loja de la provincia de Loja y su fecha de inicio tentativa es julio de 2018.

9.1. PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL COMUNITARIO

Este Plan de Desarrollo Integral Comunitario se enmarca en los lineamientos estratégicos del Plan Nacional del Buen Vivir, buscando la transformación económica, social y cultural del país. Se tiene previsto la conformación de una Asamblea de Ciudadanos con individuos de los sectores antes señalados y que estén interesados en la participación activa en el proyecto, además se buscará apoyo de las autoridades de estas poblaciones (Jefe Político o Presidente Barrial), para comprometer la gestión del proyecto en búsqueda del bienestar de la Comunidad.

Dadas las proyecciones de producción, se establece que el plazo para el desarrollo del plan sea factible para 5 años, previo la aprobación de la comunidad y los recursos requeridos. Se pretende involucrar a 25 familias en total (integradas por hasta 8 miembros), beneficiando con educación agrícola y empleo indirecto, a través de la venta directa de fruta y miel de abeja requerida por la producción.

Identificación del Problema

Ecuador es un país principalmente agrícola, tradicionalmente se ha visto el desarrollo de los sectores agroexportadores como un factor determinante en la dinámica de la

economía ecuatoriana, específicamente en las provincias de la región costa. Los sectores de la sierra y el oriente, aunque aproximadamente el 85% de estas poblaciones se dediquen a la actividad agropecuaria, no ha tenido el crecimiento esperado.

La pobreza rural es extensa y profunda, persiste a pesar de que existe un crecimiento del ingreso promedio y los esfuerzos del Gobierno no son suficientes para resolver este problema social.

Se distinguen dos tipos de enfoque de la agricultura como modo de producción: 1) la agricultura como modo de vida, es decir, con un punto de vista mucho más económico; y, 2) la agricultura como modo de ganarse la vida, como un punto de vista económico.

La Agricultura Familiar es importante para la economía porque ha generado empleo en el medio rural extendiéndose al medio urbano, pero está siendo invisibilizada por la sociedad. Los estereotipos que la política pública tiene en la agricultura familiar está evitando que se introduzca un contexto nuevo en la actual forma de intercambiar los bienes a gran escala y hacer que la agricultura sea un medio de ganarse la vida, desde el punto de vista de sustentabilidad.

En los sectores rurales de las Provincias de Zamora Chinchipe y Loja las familias se han dedicado a la agricultura tradicional en pequeña escala, como un medio de supervivencia, debido a la falta de otros medios que generen ingresos económicos. Tales ingresos suelen estar por debajo del promedio mensual (USD. 710) necesarios para costear una vida digna.

Es importante que los pequeños agricultores aprendan otras perspectivas y busquen mecanismos dirigidos a mejorar la productividad de los campos e insertarse en actividades industrializadas. Con propuestas de proyectos productivos a gran escala donde en conjunto el sector empresarial, el gobierno y las comunidades cambien el enfoque de Agricultura Familiar por Agricultura sostenible.

Misión

Constituir a un Comité Comunitario con los ciudadanos, diversas organizaciones sociales, el gobierno y la empresa para la gestión de proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de la comunidad, aportando en la construcción de un nuevo modelo de sociedad equitativa. Una estructura incluyente, un

nuevo modelo social productivo, humanista y endógeno, para vivir con dignidad en igualdad de condiciones.

Visión

Fomentar la solidaridad y el compromiso con la comunidad como norma ética y ciudadana, haciendo un acto de reciprocidad con sectores vulnerables de la sociedad, enriqueciendo su educación y formación, compartiendo el aprendizaje, aplicación de conocimientos e inserción en proyectos que contribuyan al desarrollo socio-económico del país.

Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la prevención y control de enfermedades.
- Mejorar la educación y las habilidades culturales de la población.
- Desarrollar bases de crecimiento económico que promuevan el empleo y bienestar de la comunidad.
- Capacitar sobre la eficiente utilización de recursos para el provecho de otros proyectos de inversión social.
- Proporcionar servicios de capacitación técnica para formar capacidades enfocadas a la productividad agrícola.
- Disponer de una Sede Comunal en función a la atención eficaz de las necesidades de la Comunidad.

9.2. EJES DE TRABAJO

Se identifican dos ejes de trabajo que permitirán lograr los objetivos estratégicos, estos son: Prioridades Inmediatas y Prioridades en el Desarrollo Económico.

Prioridades inmediatas

- Área "Agua"

Diagnóstico

- La falta de agua potables afecta la calidad de vida de la comunidad y amenaza el crecimiento socio-económico del sector.
- Déficit en la producción de agua potable para dar abasto a la comunidad.
- Colapso de los drenajes y cloacas de la comunidad.

Metas planteadas

- Disminuir la brecha del déficit de agua potable en la comunidad.
- Rehabilitar la red de distribución de aguas blancas y la red cloacal de la zona en el primer año.
- Aumentar la cobertura de servicio de agua potable a familias del sector no servidas en la actualidad.

Acciones para lograr las metas.

- Desarrollar un programa integral de reducción de las pérdidas de agua potable por fuga y aumento del caudal disponible.
- Desarrollar un programa de habilitación y mantenimiento mayor de los pozos existentes.
- Fomentar conciencia en la población acerca de los beneficios de instalar medidores de consumo de agua.

- Área "Salud"

Diagnóstico

- Malas prácticas médicas realizadas a los pobladores atentan contra la salud.
- Insuficiente infraestructura y equipamiento en los centros de salud.
- Falta de operativos de Salud Pública.
- Falta de orientación en la prevención de enfermedades.

Metas planteadas

- Fortalecer la atención en salud pública.
- Rehabilitar la infraestructura de la red primaria de atención.
- Aumentar el conocimiento de la comunidad sobre el sistema de salud, en función de orientar la demanda inicial de servicios hacia el nivel primario y que pueda ser aprovechado por la comunidad.
- Brigadas médicas de Salud preventiva.

Acciones para lograr las metas.

- Desarrollar un plan integral de mantenimiento de infraestructura con base en una evaluación de las necesidades y con la participación de las comunidades y autoridades.
- Área "Protección Social"

Diagnóstico

- La inversión actual en asistencia social directa es insuficiente.
- La mayor parte del presupuesto del área se destina a gastos administrativos y de personal, el pueblo recibe el menor porcentaje.
- Hay que reorganizar con urgencia la estructura y el funcionamiento del área, para poder aumentar la inversión, ampliar su alcance, cobertura e impacto.
- No se promueven ni apoyan iniciativas comunitarias de autogestión que generen empleo y bienestar social.
- Los mecanismos actuales de atención están dispersos y no son efectivos.
- No hay un modelo de gestión que garantice más inclusión social.

Metas planteadas.

- Brindar mejor atención integral a las personas en situación de pobreza, con prioridad en adultos mayores, personas con discapacidad, mujeres embarazadas y madres solteras.
- Promover el desarrollo humano y socio laboral, a fin de fortalecer las capacidades básicas para el trabajo productivo.
- Garantizar una distribución justa y equitativa de los recursos económicos destinados a dar respuesta a las necesidades sociales.
- Mejorar la acción social con las alcaldías y las comunidades organizadas.

Acciones para lograr las metas

- Programas de atención primaria en salud (preventiva y curativa), para la población históricamente excluida, con énfasis en:
 - Abuelos: Alimentación, guarderías, intervenciones quirúrgicas, medicinas y tratamientos médicos.

- Personas con discapacidad: Ayudas técnicas, prótesis, rehabilitación, capacitación y reinserción laboral.
 - Mujeres: Intervenciones y tratamientos oncológicos, nutrición para la lactancia, capacitación y organización productiva (habilidades del hogar).
 - Programas de bienestar social, para brindar asistencia integral a los requerimientos prioritarios de la comunidad para las familias con más bajos recursos económicos, a fin de mejorar sus condiciones de vida y atender problemas específicos en un momento determinado (ayudas, económicas, acceso a electrodomésticos y enseres, y salubridad en ranchos).
 - Programas de desarrollo a través de la capacitación de individuos y familias en situación de mayor vulnerabilidad, incluyendo apoyo técnico para su organización sustentable.
- Área "Cultural"

Diagnóstico

- Detrimiento de la cultura.
- Existe una desarticulación programática entre los entes culturales de los municipios y la comunidad de sectores rurales.
- No hay una política de creación de infraestructuras cultural y de rescate de las existentes en los sectores rurales.
- No existe un plan estratégico de promoción y difusión de los programas, proyectos y convenios culturales.

Metas planteadas

- Mejorar la articulación de los convenios y estrategias integrales Culturales.
- Crear un sistema comunal de la cultura del sector.
- Consolidar una visión compartida de las políticas y lineamientos culturales.
- Brindar a la comunidad actividades culturales que contribuyan con la difusión, promoción y producción artística cultural del sector, a escala local, regional y nacional.

- Crear una Sede Cultural para impulsar la cultura con el equipo logístico necesario para la planificación y ejecución detallada para la política cultural de la comunidad.
- Crear grupos culturales, escuelas de danza y teatro, que rescate las tradiciones del sector y para el impulso de las actividades culturales.

Acciones para lograr las metas.

- Creación de una red integral cultural de Consejos Comunales, para la articulación programática entre las políticas de acción cultural entre los entes culturales del municipio y la comunidad.
- Desarrollar y divulgar un gran calendario cultural, en función de un plan estratégico de promoción y difusión de programas, proyectos y convenios culturales de la comunidad.
- Creación de la coordinación cultural en la comunidad.

Prioridades de desarrollo económico

- Área "Agricultura"

Diagnóstico

- Hay una acumulación de los problemas agropecuarios tanto de hortalizas y frutales que se producen en el sector:
 - Escasez de agua.
 - Inseguridad.
- Falta de conocimientos técnicos, financiación, asociatividad y articulación hacia los mercados.
- Existen dificultades para la consolidación de proyectos claves del gobierno nacional, por la falta de coordinación interinstitucional.
- La atención de los problemas de los productores agropecuarios tradicionales, por su diversidad, requiere de espacios de diálogo y concertación, que permitan definir un plan de acciones concretas y progresivas, en función de asumir compromisos factibles con la participación de los mismos productores y en coordinación con los gobiernos sectoriales.

- La consolidación de proyectos claves del gobierno nacional, requiere evaluar los requerimientos de carácter local y agotar esfuerzos para su concreción, superando la dispersión institucional y las autoridades responsables en todos los niveles y sectores. El Consejo Comunal tiene que asumir el liderazgo de este proceso coordinación y dirección.

Metas planteadas

- Compromiso del gobierno para la propuesta de proyectos de agricultura inteligente.
- Mejorar la articulación entre sector empresarial y comunidad.
- Formación técnica sectorizada.

Acciones para lograr las metas.

- Integrar Mesas de Diálogo con gobierno sectorial y los pequeños productores agropecuarios, con el objeto de:
 - Realizar un diagnóstico compartido sobre necesidades del sector.
 - Establecer un plan de trabajo, con sus prioridades.
 - Acordar y realizar seguimiento de las acciones.
 - Desarrollar un plan de asistencia técnica agropecuaria dirigida a los posibles proveedores de la materia prima.
 - Guianza sobre el manejo de manuales de Buenas Prácticas Agrícolas.
- Área "Ambiente"

Diagnóstico

- Hay deterioro por contaminación y sequía de cuencas hidrográficas, lo que atenta contra la disponibilidad futura de agua para consumo urbano y la pérdida de importantes recursos naturales (bosques, suelos, fauna, etc.).
- Deterioro de Instalaciones naturales como Bosques provocada por la deforestación incontrolada.
- Ha crecido el deterioro de los sistemas de drenaje en la comunidad.

- No hay suficiente coordinación interinstitucional con las alcaldías y otros actores clave para atender manejo de desechos sólidos y el tratamiento de aguas.

Acciones para lograr las metas.

- Coordinar como gobierno regional con todos los entes involucrados, acciones dirigidas a atender el problema de manejo de desechos sólidos y el tratamiento de aguas.
- Atender los sistemas de drenaje en el sector.
- Crear Brigadas Ambientalistas.
- Habilitar unidades de aseo urbano.
- Recuperar instalaciones en deterioro en “Cuadrillas Ambientalistas”.
- Por la complejidad social, territorial y ambiental, es preciso abordar el diagnóstico de las superficies sujetas a procesos de desertificación y, a partir de ahí, diseñar medidas que permitan mitigar tan graves procesos y mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la comunidad.
- Existen programas nacionales dirigidos a resolver los problemas ambientales, para los que se ha aportado con recursos extraordinarios para proyectos de conservación de cuencas y saneamiento ambiental en la comunidad.

Metas planteadas

- Coordinar como gobierno regional con todos los entes involucrados, acciones dirigidas a atender el problema de manejo de desechos sólidos y el tratamiento de aguas.
- Atender los sistemas de drenaje en el sector.
- Crear Brigadas Ambientalistas
- Recuperar instalaciones en deterioro en “Cuadrillas Ambientalistas”
- Con la misma orientación, se precisa apuntalar la ejecución de proyectos de saneamiento ambiental.
- Por la complejidad social, territorial y ambiental, es preciso abordar el diagnóstico de las superficies sujetas a procesos de desertificación y, a

partir de ahí, diseñar medidas que permitan mitigar tan graves procesos y mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la comunidad.

Acciones para lograr las metas

- Programa de coordinación Consejo Comunal - alcaldía para el abordaje estratégico del manejo de los desechos sólidos y el tratamiento de aguas.
- Recuperación total de bosques y demás sitios contaminados en la comunidad.
- Programa de mantenimiento de los sistemas de drenaje.
- Integrar un gabinete de ambiente, como instancia de orientación y coordinación de las actuaciones de los entes públicos a fin de integrar esfuerzos y lograr mayor impacto.
- Fortalecer los programas de guardería ambiental, para mejorar la defensa y conservación de los recursos naturales más vulnerables y escasos.

6.2.1 Creación de la Sede institucional del Consejo Comunal

Diagnóstico

- No existe Sede Comunal de Consejo Comunal.
- No se le puede dar atención a las urgencias diarias de la comunidad.
- Los escasos bienes del consejo comunal no tienen resguardo alguno.

Metas planteadas

- Crear la Sede para el funcionamiento del Consejo Comunal para mejorar condiciones de responder oportunamente a las necesidades más sentidas de la comunidad.
- Optimizar el uso y el rendimiento de todos los recursos del consejo comunal que están al servicio de la comunidad: Humanos, técnicos, financieros, administrativos y logísticos.
- Mejorar la coordinación del trabajo de todos los Comités del Consejo Comunal.
- Fortalecer la capacidad de planificación estratégica del Consejo Comunal, y de coordinación Municipal.

- Mejorar la articulación de las gestiones con la alcaldía, en función que la acción comunal sea más eficaz y contundente.

Acciones para lograr las metas

- Organización comunal para lograr fortalecer capacidad de gestión.
- Creación de un sistema de gerencia que permita la coordinación y seguimiento de los planes, metas y programas de comunales propuestos.

9.3. CONDICIONES ESTRATÉGICAS PARA LOGRAR ESTE PLAN

Que su contenido sea consultado con la mayor diversidad de voceros, así como a los integrantes de la comunidad y enriquecido con los aportes surgidos del proceso de consulta. Estos son los pilares de identidad y compromiso que le darán más factibilidad a la ejecución exitosa de las acciones propuestas.

Que haya un esfuerzo especial de coordinación entre el Consejo Comunal y la comunidad, para que las acciones conjuntas sean coherentes, se utilicen los recursos de manera más eficaz, y produzcan más beneficios para la comunidad, así como la celeridad que requieren los programas y planes de acción de este plan.

9.4. HOJA DE RUTA PARA EJECUCIÓN DEL PLAN

1. Divulgación intensiva del contenido, de la manera más didáctica y participativa, entre toda la comunidad.
2. Dándole legitimidad y base política a través de la mayor cantidad de consultas posibles, con la comunidad.
3. Tomando en cuenta las observaciones de la comunidad sobre sus necesidades y prioridades, e incorporando sus aportes.
4. Cumplir el Plan de Trabajo de Desarrollo Agropecuario como la principal guía de acción para la comunidad y gobierno en el período 2018-2022 (ANEXO 2).
5. Comprometer a la comunidad en respaldar activamente el plan.
6. Involucrar al gobierno con su participación activa para la obtención de recursos.

10. CONCLUSIONES

Luego de realizar los análisis respectivos en este plan de negocios, se indican las siguientes conclusiones:

- La población ecuatoriana está incluyendo nuevas formas de vida a través de la práctica de hábitos saludables buscando mejorar su condición física, oportunidad que puede ser aprovechada con el desarrollo e innovación de productos.
- Los gobiernos locales deben desarrollar investigaciones que promuevan proyectos innovadores, otorgando protagonismo a las comunidades para en conjunto practicar principios de economía sostenible.
- Se ha demostrado la factibilidad del proyecto desde diferentes estudios: Investigación de Mercado, Plan Estratégico de Marketing, Análisis Técnico, Análisis Financiero y Análisis de Riesgo. Confirmando la aceptación del producto y señalando el cumplimiento de los objetivos financieros y estratégicos.
- El punto de equilibrio en ventas tiene un horizonte de 5 años, evaluados en 81% para el primer año de ejecución, y la variable más significativa en la rentabilidad del negocio es el precio del producto con 72,2% de impacto en las variaciones del VAN, seguido de las ventas con una contribución a la varianza del VAN del 21,9%. Las variaciones de costos presentan menos impacto, los sueldos con un 5,9% y los costos de operación con un aporte de significancia cercano a cero.
- Se recomienda que HERO diversifique su cartera de productos, dada la naturaleza evolutiva del mercado de bebidas isotónicas, sin dejar al lado el concepto de productos saludables y generar valor en nuevos nichos de mercado.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hernández M.S, Barrera J.A. (2004). “*Bases técnicas para el aprovechamiento agroindustrial de especies nativas de la amazonia*”.

Pazmiño M., Apolo Í., Duque y Duque Ale. "Fruta amazónica Arazá" Pág. 4. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. <http://caribeña.eumed.net/fruta-araza>. 2014

Palacios G. (2008). “*Consenso sobre bebidas para el deportista. Composición y pautas de reposición de fluidos*”.

A. O., & Y. P. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.

El Comercio Noticias. (Junio de 2016). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/datos/ecuador-gaseosa-leche-data-impuestos.html>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2009). *Norma Técnica para las Bebidas Hidratantes para la Actividad Física y Deporte*. Obtenido de <https://tienda.icontec.org/wp-content/uploads/pdfs/NTC3837.pdf>

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2009). Acuerdo No. 01257 “*Reglamento de Prevención, Mitigación y Protección contra Incendios*”.

Ministerio de Trabajo. (2015). Acuerdo Ministerial 220 “*Reglamento Interno de Seguridad y Salud de los Centros de Trabajo*”.

Porter, M. E. (1985). *Estrategia Competitiva*. THE FREE PRESS.

Servicio Ecuatoriano de Normalización. (1988). *Norma INEN Requisitos sobre La Miel de Abeja*. Obtenido de <http://apps.normalizacion.gob.ec/descarga/>

Vitamins Protein. (2017). *La Miel aumenta la fuerza y la Resistencia de los atletas*. Obtenido de <http://www.vitaminsprotein.es/>

PWC. “*Doing Deals in Ecuador 2016*”.

INEC. (2009). “*Costumbres y prácticas deportivas en la población ecuatoriana*”. www.inec.gov.ec.

ENSANUT EC. (2016). “*Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*”.

www.bce.fin.ec

www.sri.gov.ec

www.supercias.gov.ec

www.hosftede.com

12. ANEXOS

ANEXO 1. PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

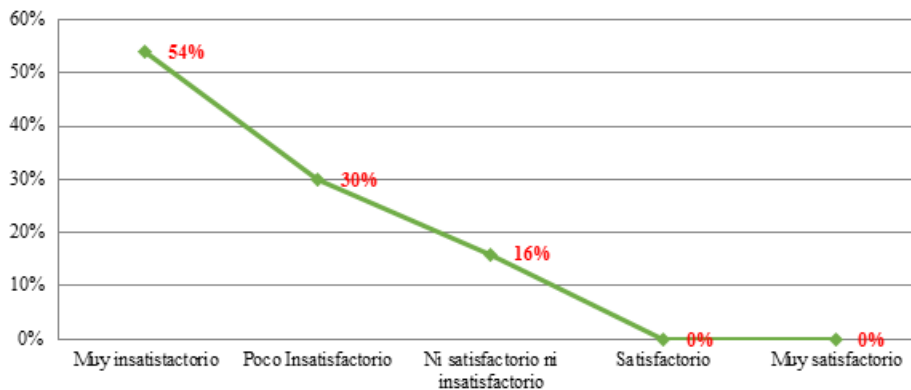
Luego de aplicar cada una de las herramientas de recolección de información, en este apartado se procederá a analizar las respuestas para las interrogantes que se plantearon como objetivos de Investigación de Mercado.

2.6.1. Componente 1.- Inquirir las necesidades de agricultores para establecer las formas de negociación.

Para resolver este componente 1, se procedió a la Investigación exploratoria, acudiendo a fuentes secundarias y primarias enfocando la búsqueda de información en una actividad agrícola específica, a continuación, los resultados:

Pregunta No.1: ¿Las ventas del producto que ofrece al mercado, satisface sus expectativas económicas?

Figura 24 Nivel de satisfacción de actividad agrícola actual



Fuente: Entrevista aplicada a agricultores de la Provincia de Zamora Chinchipe, 2017

Las respuestas dadas en esta interrogante están fluctuando entre parámetros de satisfacción negativos en relación a los beneficios económicos recibidos por las actividades agrícolas realizadas actualmente; así, el 54% indican que los beneficios económicos percibidos por la venta de un producto no son suficientes para cubrir al 100% el costo de la canasta básica familiar mensual, por lo que ven necesario que la actividad agrícola se extienda, identificando alternativas rentables para diversificar su portafolio.

Pregunta No.2: ¿Cuál es el canal de distribución utilizado para comercializar los productos? ¿Qué formas de pago usa con sus compradores?

Los entrevistados expresaron que del total de productos obtenidos los comercializan a diferentes actores en la cadena de distribución, en la Tabla 37 se resume que: el 70% de los productos son expendidos a canales detallistas (vendedores de plazas) acuden a la plaza y realizan la negociación directa con el pequeño agricultor, el pago es en efectivo contra entrega; seguido por el 25% de los productos que son comercializados a canales minoristas (distribuidores), ellos acuden directamente al campo para realizar la adquisición y bajo sus condiciones para efectuar la negociación, una de ellas es la forma de pago post-fecha con cheques. El 5% de los bienes son vendidos directamente al consumidor final, pagado en efectivo contra entrega, los pequeños agricultores argumentan que este canal no es conveniente porque reciben hasta -10% menos del precio estipulado.

Tabla 40 Canales de distribución y formas de pago utilizado por los pequeños agricultores

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	FORMAS DE PAGO	PORCENTAJE EN VENTAS
CONSUMIDOR FINAL	Efectivo, contra entrega	5%
DETALLISTAS	Efectivo, contra entrega	70%
MINORISTAS	Cheque post-fecha	25%
MAYORISTAS	NN.	0%

Fuente: Entrevista aplicada a agricultores de la Provincia de Zamora Chinchipe, 2017

Pregunta No.3: ¿Estaría dispuesto a diversificar su cartera de productos agrícolas?

Como se observó en el gráfico 2-2, el 54% de los agricultores se encuentran muy insatisfechos respecto a los ingresos económicos generados por las ventas de sus productos, motivo por lo que están dispuestos a diversificar y ampliar su cartera de productos para generar nuevos ingresos. Además, aseguran que a ellos les conviene localizar compradores fijos para sus bienes, así evitan gastos de ventas.

2.6.2. Componente 2.- Conocer la capacidad de producción de membrillo y miel de abeja.

El componente 2 se resolvió acudiendo a fuentes primarias utilizando como herramienta la entrevista a profundidad realizadas a pequeños agricultores, ingenieros agrónomos

conocedores del sector y técnicos del INIAP; además de identificar fuentes secundarias que contengan la información técnica requerida, el propósito es conocer parámetros cuantitativos y cualitativos sobre la producción del membrillo y la miel de abeja:

Pregunta No.1: Descripción de variedad de membrillo. ¿Cuál es la ciclicidad del cultivo? ¿Cuál es la máxima capacidad de producción de la fruta por hectárea al año?.

A través de fuentes secundarias se encontró la descripción taxonómica de la fruta y que a continuación se expone en la Tabla 38.

Tabla 41 Descripción Taxonómica del Arazá o Membrillo

REINO	Plantae
SUBREINO	Tracheobionta
DIVISIÓN	Magnoliophyta
CLASE	Magnoliopsida
ORDEN	Mirtales
FAMILIA	Myrtáceae
GÉNERO	Eugenia
ESPECIE	Stipitata
NOMBRE CIENTÍFICO	Eugenia stipitata McVaugh 1956
NOMBRE COMÚN	Arazá (membrillo del oriente, membrillo silvestre o guayaba amazónica)
ORIGEN	Amazonía occidental
ADAPTACIÓN	Clima tropical, sin riesgo de heladas y suelos ácidos con buen drenaje

Fuente: Pazmiño M., Apolo Í., Duque y Duque Ale. "Fruta amazónica Arazá" Pág. 4. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. <http://caribeña.eumed.net/fruta-araza>, 2014.

La planta del arazá o membrillo del oriente (*Eugenia stipitata*) nativa del clima trópico húmedo con temperaturas entre 18 °C y 23 °C adaptable al sistema climático de Zamora Chinchipe, es un árbol-arbusto perenne que mide aproximadamente entre 3 y 6mt. de altura, su fruto es redondo de alrededor de 10cm. de diámetro llega a pesar entre 200gr. hasta 600gr. tiene una piel lisa o aterciopelada. (Pazmiño M., Apolo Í., Duque y Duque Ale. "Fruta amazónica Arazá" Pág. 4. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. <http://caribeña.eumed.net/fruta-araza>. 2014).

Así mismo se determinó la ciclicidad del arazá a través de entrevistas realizadas a técnicos del INIAP y productores de la fruta, quienes indican que en la provincia de Zamora Chinchipe se registran dos cosechas en el año con un pico de producción

registrado en el mes de septiembre, el rendimiento es de aproximadamente 14 toneladas en total, a continuación, se indica el ciclo de producción de la fruta a nivel nacional.

Tabla 42 Periodo de Producción del Arazá en el territorio nacional.

REGIÓN	CANTONES	MESES											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Norte	Cascales/Lago Agrio	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1
	Shushufindi/Sacha	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1
	Coca	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1
	Loreto	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1
Centro	Archidona/Tena	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1
	Mera/Puyo	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1
	Palora	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1
	Macas	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1
	Sucúa/Logroño	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1
	Méndez	3	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
	Gualaquiza	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1
Sur	Yantzaza/El Pangui	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1
	Nangaritza/C. Cöndor	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1
Nomenclatura:													

Fuente: Entrevista aplicada a técnicos INIAP y productores de la fruta.

Pregunta No.2: Descripción de la miel de abeja. ¿Cuál es la ciclicidad de la producción? ¿Cuál son los niveles de producción por año?

A través de la entrevista y revisión de artículos realizados acerca de la miel de abeja se comprueba los múltiples beneficios para la salud de quienes la consumen; compuesta por hidratos de carbono y propiedades nutricionales que nutren y refuerza el organismo al tiempo que genera energía. La Tabla 40 detalla la composición química, los mismos que varían por diferentes factores como el clima, suelo, tipo de floración y condiciones ambientales, a continuación, los valores.

Tabla 43 Composición química de la miel de abeja.

COMPUESTO	VALORES
HIDRATOS DE CARBONO Y AZÚCARES	95%-99%
PROTEÍNAS	Del 0,04% al 0,26%
SUSTANCIAS MINERALES	Del 0,02% al 0,2%: Potasio, calcio, sodio, magnesio, silicio, hierro, fósforo, cobre, cloro y azufre.
OLIGOELEMENTOS	Zinc, Molibdeno, Yodo
VITAMINAS	Del grupo B y del grupo C
VALOR ENERGÉTICO	3.307 cal/kg
CONDUCTIVIDAD ELÉCTRICA	Del 0,60 A 2,17 mS/cm (milisiemens/centímetro)

Fuente: Dra. Lastra, J. (2004) "Las abejas y la apicultura". Pág. 69.

Los expertos aseguran que la cosecha de miel depende de la variación del clima (verano/invierno "C^o") de esta fluctuación también deriva el tipo de floración que

predomine en el lugar donde se ubican las colmenas y uso de pesticidas en zonas aledañas, a continuación, en la Tabla 41 se explica la variación climática de la Provincia de Zamora Chinchipe.

Tabla 44 Variación climática anual en la Provincia de Zamora Chinchipe.

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Temperatura media (°C)	21.5	21.9	21.6	22.1	21.9	21.3	20.7	21	22.1	22.5	23	23
Temperatura mín. (°C)	15.9	16	16.1	16.3	16.8	16.4	15.4	15.4	16.9	16.9	16.5	17
Temperatura máx. (°C)	27.1	27.8	27.1	27.9	27	26.2	26	26.6	27.3	28.2	29.5	29
Temperatura media (°F)	70.7	71.4	70.9	71.8	71.4	70.3	69.3	69.8	71.8	72.5	73.4	73.4
Temperatura mín. (°F)	60.6	60.8	61.0	61.3	62.2	61.5	59.7	59.7	62.4	62.4	61.7	62.6
Temperatura máx. (°F)	80.8	82.0	80.8	82.2	80.6	79.2	78.8	79.9	81.1	82.8	85.1	84.2
Precipitación (mm)	171	150	211	190	163	164	131	138	142	138	115	149

Fuente: <https://es.clima-data.org/location/25492/>.

La Provincia de Zamora Chinchipe tiene la calificación a su clima de “Af” según la clasificación de Köpen-Geiger, registrando temperaturas medias anuales de 21,9 °C y con precipitaciones medias anuales de 1862mm. Como lo indica la Tabla 2-7 el mes más cálido y seco a la vez es Noviembre, su temperatura alcanza hasta los 23,0 °C con 115mm de lluvia; mientras que las temperaturas más bajas son alrededor de 20,7 °C registradas en Julio. La mayor cantidad de precipitación ocurre en Marzo, con un promedio de 211mm.

Desde esta referencia climática se puede determinar que los picos de producción de la miel de abeja en la provincia de Zamora Chinchipe se registran en los meses más calurosos, predominando el verano entre los meses de septiembre a diciembre logrando cosechar hasta 20 litros por colmena; y, en tiempo de invierno proveen alrededor de 5 litros por colmena, la cosecha suele darse hasta tres veces por año.

2.6.3. Componente 3.- Indagar a productores para la adopción de procesos de buenas prácticas agrícolas.

Con respaldo de la información otorgada por MAGAP y AGROCALIDAD como el entes promotores para la ejecución de las buenas prácticas de producción y control de contaminantes en productos agropecuarios para asegurar la soberanía alimentaria del país (BPA), se procedió a indagar a través de la entrevista a los pequeños agricultores y profesionales del agro sobre el uso de “Buenas Prácticas Agrícolas” para resolver este componente 3; a continuación el resumen:

Pregunta No.1: ¿Conocen y practican las técnicas adheridas a las buenas prácticas agrícolas?

Tabla 45 Nivel de conocimiento y tasa de uso de BPA.

CONOCIMIENTOS BPA	ENTREVISTADOS	TASA DE USO
Sí, conozco mucho	0	0%
Sí, conozco algo	1	25%
Conozco que existen	1	0%
Desconozco totalmente	2	0%
TOTAL	4	25%

Fuente: Entrevista a pequeños agricultores, 2017.

Del total de personas entrevistadas, 2 desconocen que se han establecido normas orientadas a garantizar la calidad de los productos, protección del ambiente y salud de trabajadores al momento de realizar las prácticas agrícolas, siendo este el principal motivo para no usarlas. Uno de los entrevistados argumentó que conocían que existen los parámetros y que son voluntarios, ha pensado no adoptarlos porque no ha tenido la capacitación suficiente. El 25% de opinión restante asegura que si conocen sobre las normas y están orientadas a beneficiar la productividad, por falta de asesoría y medios económicos no las ha practicado al 100%.

Pregunta No.2: ¿Porqué producir considerando las BPA? ¿Cuáles son los beneficios a corto y largo plazo cuando se practican las nuevas normas agrícolas?.

Esta pregunta resuelta a través de la entrevista a técnicos agropecuarios de MAGAP se considera que producir cumpliendo las BPA es sinónimo de tener alimentos de buena calidad tanto nutricional como de inocuidad, asegurando el bienestar de la ciudadanía. Permiten disminuir la contaminación ambiental y mejora el posicionamiento del producto en mercados nacionales como internacionales, mejorando la economía y calidad de vida del productor.

Los beneficios son varios, a continuación, se diferencian según el plazo:

Tabla 46 Beneficios de producir bajo las normas BPA

BENEFICIOS A CORTO PLAZO	BENEFICIOS A LARGO PLAZO
Oferta de productos frescos, sanos y nutritivos	Garantía de ofrecer un alimento no dañino para el consumidor.
Reducción de la utilización de sustancias dañinas para la producción.	Reconocimiento y entrega de incentivos por parte del estado, por la aplicación de las BPA
Introducción de nuevos hábitos de producción.	Incremento de precios a cambio del valor añadido de los productos.
Ahorro económico por la no adquisición de plaguicidas.	Contribución a la seguridad y soberanía alimentaria de los pueblos.

Ingreso a mercados exigentes en calidad de productos.	Recuperación del equilibrio biológico de los ecosistemas.
---	---

Fuente: Entrevista aplicada a técnicos agropecuarios de MAGAP, 2017.

2.6.4. Componente 4.- Conocer el perfil geo-demográfico y socio-económico del target potencial.

Para el componente 4 “Conocer el perfil geo-demográfico y socio-económico” se resolvió acudiendo a la investigación exploratoria, indagando fuentes primarias con la aplicación de las herramienta encuestas cara a cara y una sesión de grupos focales donde se encontró grupos con rasgos demográficos y geográficos similares como: Hombres y mujeres de 21 hasta 32 años de edad que radican en las principales ciudades del país con estudios universitarios culminados, mantienen una relación de dependencia laboral, de estado civil casados con ingresos mensuales promedio de \$1001 a \$1500 y conforman hogares de hasta tres integrantes. A continuación, el detalle de cada variable analizada.

Pregunta No.1: Edad, género y ciudad de residencia

Como se observa en la Tabla 44 se delimito el rango de edad bajo criterios estratégicos, procediendo a encuestar individuos con condiciones demográficas específicas. Con el respectivo análisis se identificaron tres grupos con alta preferencia hacia la practica deportiva; así, el grupo de individuos de edad entre 21 y 26 años representan la mayoría con el **28,57%** donde el 16,62% son de sexo masculino. Seguido del grupo de 27 a 32 años con índice de -5% al anterior (23,12%), y con la particularidad de que los individuos tanto de sexo femenino como del masculino tienen una participación similar. Con el 22,86% es el tercer grupo donde los individuos tienen la edad entre **15 a 20 años**, y la singularidad que el 13,75% son del género femenino.

Tabla 47 Edad y Género de los encuestados.

EDAD	SEXO		SEXO %		TOTAL %
	M	F	M%	F%	
15 - 20	35	53	9,09	13,76	22,86
21 - 26	64	46	16,62	11,95	28,57
27 - 32	45	44	11,69	11,43	23,12
33 - 38	34	33	8,83	8,57	17,40
39 - 44	3	16	0,78	4,16	4,93
45 - 50	11	1	2,86	0,26	3,12
Total	192	193	49,87	50,13	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Respecto a la ciudad de residencia, se eligió 8 ciudades del país, identificando la alta participación deportiva de sus pobladores, a continuación, la Tabla 45 detalla el comportamiento de cada ciudad en relación a la edad y género de los encuestados.

Tabla 48 Ciudades donde se ejecutó la encuesta

CIUDAD	EDAD	SEXO		TOTAL	%
		M	F		
QUITO	15-20	6	21	27	7,01
	21-26	8	3	11	2,86
	27-32	16	20	36	9,35
	33-38	5	5	10	2,60
	39-44	0	10	10	2,60
	45-50	1	1	2	0,52
Total		36	60	96	24,94
GUAYAQUIL	15-20	12	2	14	3,64
	21-26	13	7	20	5,19
	27-32	10	2	12	3,12
	33-38	2	9	11	2,86
	39-44	0	1	1	0,25
Total		37	21	58	15,06
CUENCA	15-20	4	5	9	2,34
	21-26	10	2	12	3,12
	27-32	2	21	23	5,97
	33-38	4	7	11	2,86
	39-44	0	2	2	0,52
	45-50	6	0	6	1,56
Total		26	37	63	16,37
MANTA	15-20	7	6	13	3,38
	21-26	10	12	22	5,71
	27-32	2	0	2	0,52
	33-38	2	0	2	0,52
	39-44	1	1	2	0,52
Total		22	19	41	10,65
IBARRA	15-20	2	8	10	2,60
	21-26	2	13	15	3,90
	27-32	2	1	3	0,79
	33-38	12	1	13	3,38
	39-44	1	2	3	0,78
	45-50	2	0	2	0,52
Total		21	25	46	11,97
MACHALA	15-20	1	9	10	2,60
	21-26	1	0	1	0,26
	27-32	12	0	12	3,12
	33-38	2	10	12	3,12
Total		16	19	35	9,10
LOJA	15-20	3	1	4	1,04
	21-26	15	4	19	4,94
	27-32	1	0	1	0,26
	33-38	1	1	2	0,52
	45-50	2	0	2	0,52
Total		22	6	28	7,28
ZAMORA	15-20	0	1	1	0,26
	21-26	5	5	10	2,60
	33-38	6	0	6	1,56
	39-44	1	0	1	0,26
Total		12	6	18	4,68
TOTAL		192	193	385	100

Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Pregunta No.2: Nivel educativo, estado laboral.

Tabla 49 Estudio y estado laboral de los encuestados

ESTUDIOS	TRABAJO						TOTAL	%
	DEPENDIENTE		INDEPENDIENTE		NO TRABAJA			
ESTUDIANTE SECUNDARIA	53	13,76%	4	1,04%	61	15,84%	118	30,65
TECNICO	44	11,43%	9	2,33%	29	7,53%	82	21,30
PREGRADO	116	30,13%	41	10,65%	9	2,34%	166	43,11
POSGRADO	4	1,04%	14	3,64%	1	0,26%	19	4,94
Total	217	56,36%	68	17,66%	100	25,97%	385	100

Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

La población encuestada se analiza considerando el nivel educativo en relación al estado laboral actual, así se observa en la Tabla 46 que el 43,11% de la población encuestada ha culminado sus estudios universitarios, el 30,13% se encuentran trabajando bajo relación de dependencia. Seguido con el 30,65% de individuos que estudian en la secundaria, el 15,48% de ellos no trabajan. Existe una ligera participación deportiva de individuos que han culminado sus estudios de cuarto nivel, siendo tan solo el 4,94% de la población indagada y el 3,64% cuentan con trabajos independientes.

Pregunta No.3: Composición familiar.

Tabla 50 Número de integrantes en hogar, Ingresos mensuales familiares y rol familiar

\$ FAMILIAR	# INTEGRANTES	ROL FAMILIAR					TOTAL	PORCENTAJE
		PAPÁ	MAMÁ	HUJO	PARIENTE	VIVE SOLO		
500-1000	1-3	28	43	28		14	113	29,35
	4-6	4	10	36		0	50	12,99
	7-10	0	6	1		0	7	1,82
	Total	32	59	65		14	170	44,16
1001-1500	1-3	13	19	13	4	9	58	15,06
	4-6	26	9	29	0	0	64	16,62
	7-10	0	0	10	0	0	10	2,60
	Total	39	28	52	4	9	132	34,28
1501-2000	1-3	2	3	3	0	1	9	2,34
	4-6	7	1	24	0	0	32	8,31
	7-10	0	1	2	1	0	4	1,04
	Total	9	5	29	1	1	45	11,69
2001-2500	1-3		1	4		1	6	1,56
	4-6		1	11		0	12	3,12
	7-10		0	4		0	4	1,04
	Total		2	19		1	22	5,71
2501-3000	1-3	0		1		3	4	5,71
	4-6	2		8		0	10	2,60
	7-10							
	Total	2		9		3	14	3,64
+ 3000	1-3					2	2	0,52
	Total					2	2	0,52
Total	1-3	43	66	49	4	30	192	49,87
	4-6	39	21	108	0	0	168	43,64
	7-10	0	7	17	1	0	25	6,49
	Total	82	94	174	5	30	385	100

Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Se ha analizado como están conformados los hogares ecuatorianos encuestados, observamos en la Tabla 47 que el 49,87% de individuos provienen de familias formadas hasta de 3 miembros (papá, mamá y 1 hijo) con ingresos mensuales promedio entre \$500 a \$1000 por hogar. Seguido de hogares con 4 a 6 miembros (43,64%), mientras que el 16,62% de estos hogares obtienen ingresos brutos mensuales de entre \$1001 a \$1500.

2.6.5. Componente 5.- Conocer el estilo de vida de usuarios de bebidas isotónicas.

El Componente 5 se desarrolla con el planteamiento de 6 preguntas enfocadas a descubrir parámetros que definen el estilo de vida de la población elegida; se acudió a las técnicas de encuesta y focus group a través del método de la investigación exploratoria. Llegando a la conclusión que entre los deportes de preferencia están: los de tipo de pelota (preferencia por el fútbol, volibol, fútbol sala, basquetbol), practicado por el 56,36% de la población indagada. El 36,36% acuden solos a practicar su actividad deportiva, estos buscan lugares abiertos donde puedan realizar de forma libre, como lo asegura el 83,36% argumentando que ellos no asisten a clubes deportivos privados ni adquieren membresías. Sábados y domingos son los días que recurren con mayor frecuencia y el horario fluctúa entre las 17:00 hasta las 20:00.

Durante la práctica deportiva la población prefiere consumir agua como su fuente de hidratación, la adquieren en Supermercados y Tiendas de Barrio, el precio que pagan por esta bebida fluctúa entre \$0,60 a \$1,00. El estilo de alimentación ha variado por factores externo como los medios de comunicación que han servido para crear consciencia sobre el cuidado de salud y prevención de enfermedades, como lo han argumentado en esta investigación; así los investigados están adoptando nuevas formas de alimentarse que han sido añadidas a la forma tradicional de alimentación, acuden a dietas populares y recomendación de deportistas reconocidos y médicos.

Esta información es corroborada después de analizar cada variable investigada y expuesta a continuación:

Pregunta No.1: ¿Qué tipo de deporte realiza? ¿Con quién realiza la actividad deportiva?

Tabla 51 Tipo de deporte practicado en relación a la compañía elegida para la práctica

TIPO DEPORTE	CON QUIÉN ASISTE						TOTAL	PORCENTAJE
	SOLO	CON FAMILIAR	CON PAREJA	CON AMIGO	GRUPO CONOCIDOS	ENTRENADOR		
DE PELOTA	64	41	15	47	49	1	217	56,36
DE COMBATE	7	7	0	3	1	1	19	4,94
CONTACTO NATURALEZA	3	4	13	13	1	0	34	8,83
MECÁNICO	1	13	0	1	0	0	15	3,90
ATLÉTICO	54	14	0	4	3	0	75	19,48
DEP. EXTREMO	11	0	1	2	11	0	25	6,49
Total	140	79	29	70	65	2	385	100

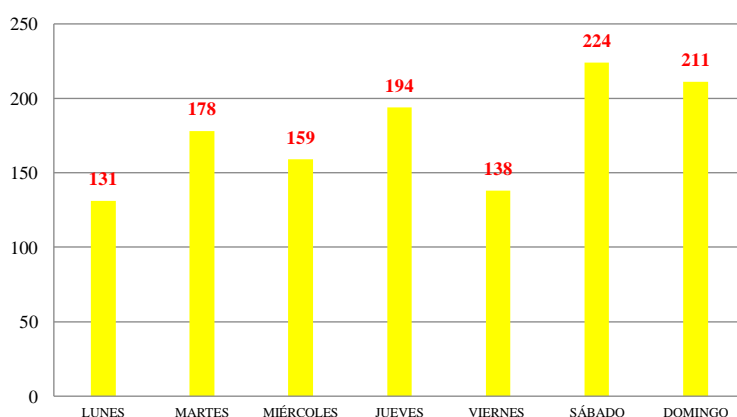
Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Como se observa en la Tabla 48, la mayoría de la población (56,36%) es adepto al deporte de pelota, el 16,62% de ellos prefieren ir solos; y, el 12,73% eligen acudir con sus conocidos. Los deportes considerados “atléticos” son preferidos por el 19,48% y por lo general el 14,03% elijen ir solos a practicarlos.

Pregunta No.2: Días de la semana que acuden a realizar deportes.

De 385 individuos, 224 afirman practicar deportes los días sábados, 211 prefieren acudir a realizar sus actividades deportivas los días domingos. Con menor frecuencia y en promedio 160 de los individuos encuestados también realizan sus practicas deportivas de lunes a viernes.

Figura 25 Días de la semana que acuden a practicar deportes.



Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Pregunta No.3: ¿Membresía en club deportivo? Horario de preferencia para asistir a practicar deportes.

Tabla 52 Asistencia a club deportivos.

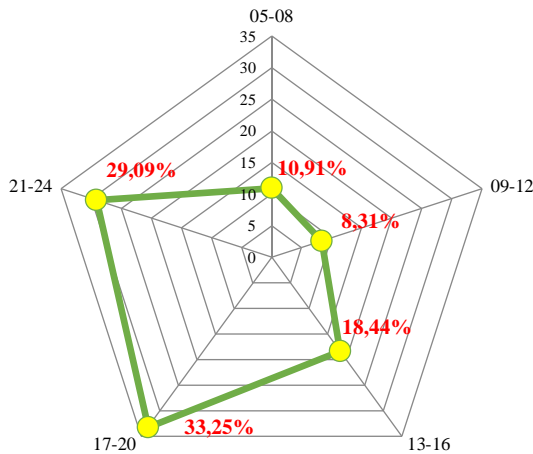
ASISTENCIA A CLUB	HORARIO					TOTAL	PORCENTAJE
	05-08	09-12	13-16	17-20	21-24		
SI	4	4	10	16	30	64	16,62%
NO	38	28	61	112	82	321	83,38%
Total	42	32	71	128	112	385	100%

Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Respecto a adquirir membresías para asistir a clubes deportivos para realizar sus deportes de preferencia, en la Tabla 2-16 se manifiesta que el 83,38% no pagan ni asisten a club deportivo privado, ya sean gimnasio, salón deportivo, etc. Por el contrario y con la menor proporción el 16,62% si adquieren membresías en clubes privados para realizar sus actividades deportivas.

Según observamos en la Figura 26 la población investigada elige horarios pasado las 12:00 del día; así encontramos que, el horario elegido está en los rangos de las 17:00 a 20:00 afirmado por el 33,25% de los individuos encuestados, seguido por el 29,09% que prefieren las últimas horas de la noche (21:00 a 24:00) para practicar sus deportes favoritos. El 18,44% lo hacen pasado el medio día, ellos eligieron las horas comprendidas entre las 13:00 y 16:00.

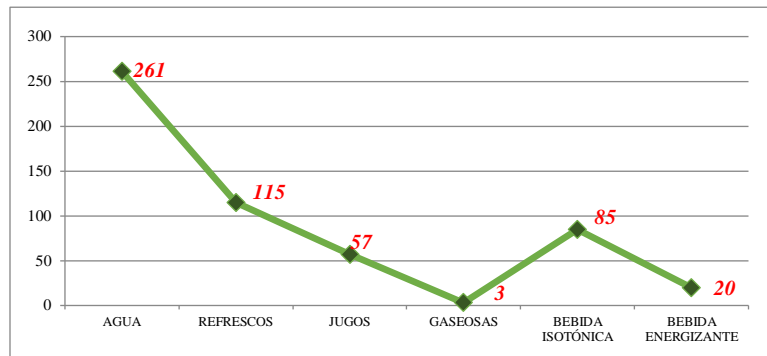
Figura 26 Horario de preferencia para practicar deportes



Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Pregunta No.4: Tipo de bebida consumida durante la práctica deportiva. ¿Dónde las adquieren? ¿Cuál es el precio?

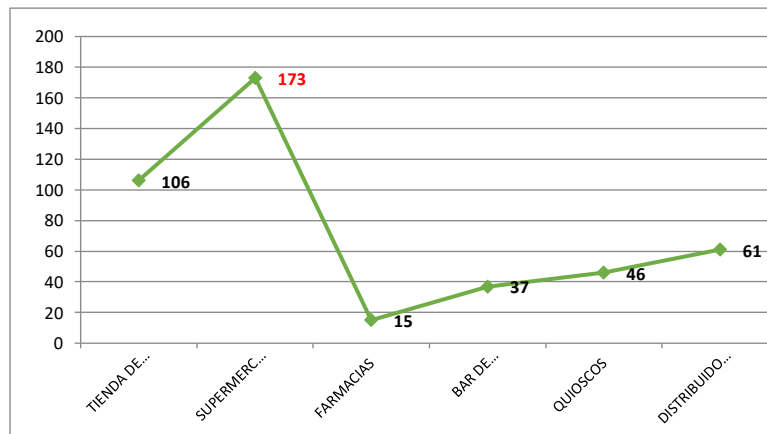
Figura 27 Tipo de bebida consumida durante la práctica deportiva.



Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Respecto al tipo de bebidas que los ecuatorianos prefieren al momento de sentir la necesidad de hidratarse durante sus práctica deportivas, la Figura 27 resume los argumentos asegurados por los encuestados y sus respuestas varían según su preferencia; así, con mayor frecuencia esta el consumo de botellas de agua (261 lo elijen), seguido por el consumo de refrescos artificiales (115 repiten este consumo). En tercer lugar de preferencia se encuentran las bebidas isotónicas que posee una frecuencia de 85 veces, asegurado por los encuestados.

Figura 28 Lugar al que acude a comprar la bebida consumida durante la práctica deportiva.



Fuente: Focus group y entrevista a profundidad, 2017.

La Figura 28 indica el lugar donde acuden a adquirir con mayor frecuencia las bebidas es en supermercados y tiendas de barrio de sus localidades, resaltando que estas opciones también son variables múltiples elegidas por los encuestados.

Además se indago sobre los precios cancelados de las bebidas preferidas de los encuestados, en la Tabla 2-17 se exponen los rango de precios referenciales. Se observa que los precios que pagan con mas frecuencia se encuentran fluctuando entre los rangos de \$0,60 a \$1,00 (29,35%); \$0,25 a 0,50 (25,19%); y \$1,10 a \$1,50 (22,08%) según su orden descendente.

Tabla 53 Rango de precios por comprar de bebidas preferidas durante la práctica deportiva

PRECIO \$	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0,25 - 0,50	97	25,19
0,60 - 1,00	113	29,35
1,10 - 1,50	85	22,08
1,60 - 2,00	31	8,05
2,10 - 2,50	17	4,42
2,60 - 3,00	20	5,19
3,10 - 3,50	13	3,38
3,60 - 4,00	6	1,56
4,10 - 4,50	1	0,26
4,60 - 5,00	2	0,52
TOTAL	385	100%

Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Pregunta No.5: Percepción sobre la alimentación sana. ¿Lleva una alimentación sana? ¿La Dieta que lleva la adopta por?

Tabla 54 Percepción sobre una alimentación sana.

¿LA ALIMENTACIÓN SANA ES?	SU ALIMENTACIÓN ES SANA					TOTAL	PORCENTAJE
	SI, SIEMPRE	MAYORIA DE DIAS	ALGUNAS VECES	RARA VEZ	NUNCA		
MUY IMPORTANTE	117	71	11	9	4	212	55,06%
IMPORTANTE	14	56	48	8	0	126	32,73%
POCO IMPORTANTE	1	16	7	13	0	37	9,61%
NADA IMPORTANTE	6	0	1	1	2	10	2,60%
TOTAL	138	143	67	31	6	385	100%

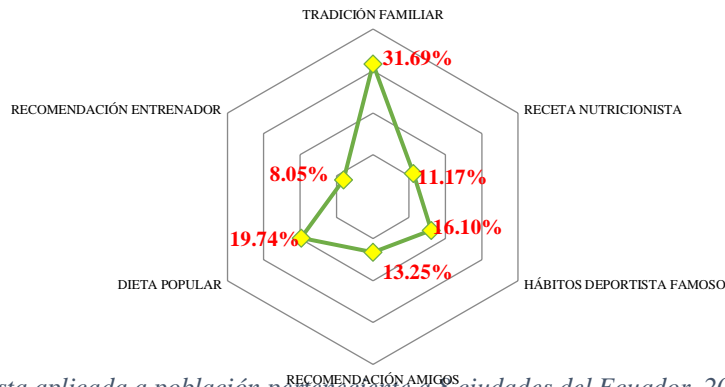
Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Los encuestado tienen conciencia respecto a la importancia que tiene llevar una alimentación sana, porque le atribuyen a eventos preventivos para la salud, así el 55,06% de los investigados optan por mencionar que la alimentación es Muy Importante. El 37,14% de estos dicen que la “Mayoría de Días” practican hábitos de Alimentación Sana, estos datos son exhibidos en la Tabla 51.

Así mismo se indago sobre el tipo de dieta adoptada con el objetivo de conocer sobre el origen de los hábitos aplicados en la actual forma de alimentarse. En la Figura 29 es donde se expone que: el 31,69% de los indagados explican que su dieta alimentaria la

llevan por “Tradición Familiar” tomando en cuenta la tendencia de agregar a esta hábitos nuevos que podrían ser recomendaciones de conocidos o provenientes de ciertos medios de información; así la tendencia es próxima al 19,74% de los encuestados que indican acudir a las “Dietas populares”. El 16,10% de esta población también practican hábitos alimentarios que son realizados por “Deportistas Famosos”.

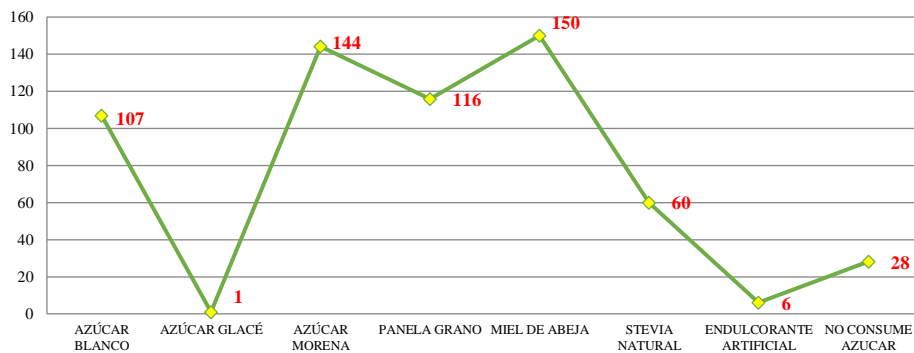
Figura 29 Origen de dieta adoptada en la actualidad.



Fuente: Encuesta aplicada a población perteneciente a 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Pregunta No.6: Tipo de azúcar recetada y consumida en dieta alimentaria.

Figura 30 Tipo de azúcar utilizado en la dieta alimentaria.



Fuente: Focus group y entrevista a profundidad, 2017.

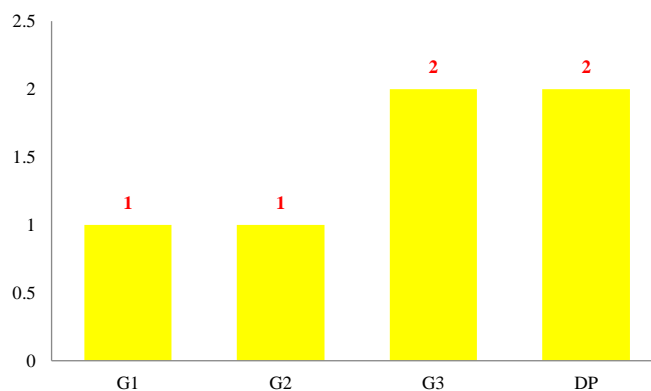
Se procedió a indagar a través de múltiples respuesta sobre el consumo de azúcar en varios tipos, donde se solicitó se responda en base a la aplicación en la dieta alimentaria actual; la población investigada busca los tipos de glucosa que mayor beneficio en kilo calorías ofrezca para que su dieta sea eficiente, la Miel de Abeja tuvo la mayor puntuación 150 veces elegida, seguida de el Azúcar Morena con una frecuencia de uso de 144 veces; y 116 fue el rango de frecuencia de la Panela Granulada.

2.6.6. Componente 6.- Conocer el preferencias de compra de bebidas isotónicas.

Este Componente 6 se resuelve a través de la ejecución del Focus Group compuesto por 8 miembros: El G1 (Grupo No.1) son jóvenes hombre y mujeres de 16 a 22 años de edad, fanáticos de los deportes de pelota. El G2 son mujeres de entre 25 a 35 años de edad que su actividad deportiva encaja en los deportes atléticos. El G3 son hombres de 28 a 40 años que realizan deportes de combate. Así mismo se acudió a realizar una entrevista a tres deportistas profesionales del ciclismo, triatlón y fútbol; el tema tratado es el comportamiento de consumo de bebidas isotónicas. El resumen de la información obtenida se presenta en las siguientes preguntas:

Pregunta No.1: ¿Cuántas Botellas de bebida isotónicas (500 ml) consume durante la práctica deportiva?.

Figura 31 Número de botellas de ebebidas isotónicas consumidas.



Fuente: Focus group y entrevista a profundidad, 2017.

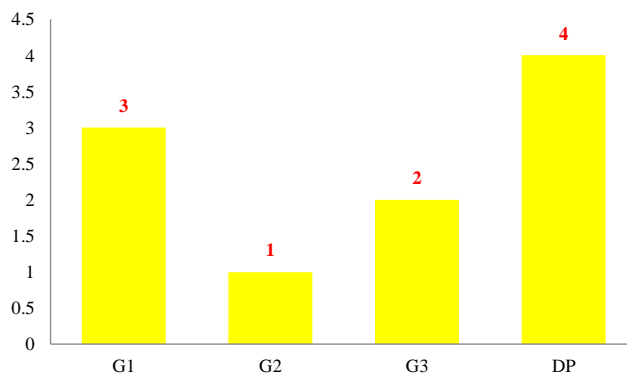
En la Figura 31 se expone en resumen las respuestas obtenidas por las entrevistas en grupos; donde el G1 y G2 aseguran consumir una botella por cada sesión deportiva mencionando que esta bebida refresca y tienen un agradable sabor, mientras que el G3 consume dos botellas de la bebida; este consumo no es fundado por consejos de entrenadores. Por otro lado están los deportistas profesionales (DP) indican que máximo consumen 2 botellas de bebidas isotónicas con la finalidad de recuperar los

electrolitos perdidos en su sesión deportiva, estas personas se rigen a las recomendaciones de un coach deportivo.

Pregunta No.2: Frecuencia de compra de bebidas isotónicas por semana.

La frecuencia de compra se comporta de diferente manera, así en promedio el G1 adquiere 3 veces en una semana la bebida, esto es equitativo a los días que acuden a realizar sus actividades deportivas y la compra la realizan en quioscos. El G2, en promedio adquieren 1 vez a la semana aunque este grupo realizan deportes durante 5 días a la semana, acuden a supermercados o distribuidores para realizar sus compras generales. El G3 adquiere 2 veces a la semana las botellas de bebidas isotónicas, indicaron que la compra la realiza en tiendas de barrio al momento de practicar su deporte de preferencia. Por otro lado están los DP, ellos también acuden a adquirir 4 veces a la semana y buscan el producto en bares de clubes deportivos. La Figura 32 expone lo mencionado.

Figura 32 Frecuencia de compra de bebidas isotónicas por semana.



Fuente: Focus group y entrevista a profundidad, 2017.

Pregunta No.3: Variación en Preferencias de marcas y sabores de Bebidas Isotónicas.

Tabla 55 Percepción sobre una alimentación sana.

CAMBIO DE SABORES EN BEBIDAS	CAMBIO DE MARCA DE BEBIDAS ISOTÓNICAS					TOTAL	PORCENTAJE
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	OCASIONALMENTE	A VECES	NUNCA		
SIEMPRE	5	33	24	19	0	81	21,04%
CASI SIEMPRE	31	26	49	31	11	148	38,44%
OCASIONALMENTE	7	27	38	10	2	84	21,82%
A VECES	6	9	29	6	5	55	14,28%
NUNCA	9	1	2	5	0	17	4,42%
TOTAL	58	96	142	71	18	385	100,00%

Fuente: Encuesta realizada en 8 ciudades del Ecuador, 2017.

Existe una marcada tendencia de cambio al momento de adquirir el sabor las bebidas isotónicas; explicado en la Tabla 52, el 38,44% prefieren variar Casi Siempre los

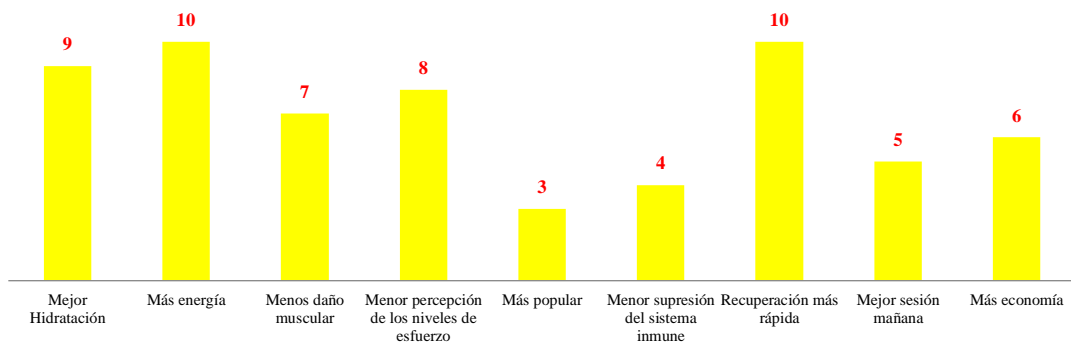
sabores, mientras que el 21,82% prefieren hacerlo Ocasionalmente. Tan sólo el 4,42% de los indagados aseguran que Nunca cambiarían el sabor de sus bebidas isotónicas.

El nivel de lealtad hacia determinadas marcas isotónicas se comporta de manera similar, un porcentaje mínimo de 4,67% afirman Nunca cambiar la marca de bebida isotónica elegida en este porcentaje está incluida la opinión de los DP (Deportistas Profesionales) y su respuesta está sujeta a los beneficios recibidos. Mientras que la mayoría de los indagados, el 36,88% indican que cambian su marca de bebida de forma Ocasional.

Pregunta No.4: ¿Qué atributos de las Bebidas Isotónicas son más buscados?

En escala del 1 al 10 se midió la importancia de los atributos buscados en las bebidas isotónicas. Se resumió en la Figura 33 la opinión de los deportistas testificando obtener Más Energía y Recuperación Rápida pues estas variables tuvieron la mayor calificación (10 puntos), en segundo lugar de importancia (9 puntos) está la búsqueda de Mejor Hidratación. Al otro extremo con 3 puntos y el menor grado de importancia está la búsqueda de marcas más Populares.

Figura 33 Clasificación en escala del 1 al 10 de atributos buscados en las bebidas isotónicas.



Fuente: Focus group y entrevista a profundidad, 2017.

Pregunta No.5: ¿Qué tan importante es la composición de las Bebidas Isotónicas?

Tabla 56 Escala del nivel de importancia que poseen las bebidas isotónicas.

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	REGULAR	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
G1	0%	2%	5%	90%	3%
G2	0%	10%	89%	1%	0%
G3	3%	9%	10%	75%	3%
DP	97%	3%	0%	0%	0%

Fuente: Focus group y entrevista a profundidad, 2017.

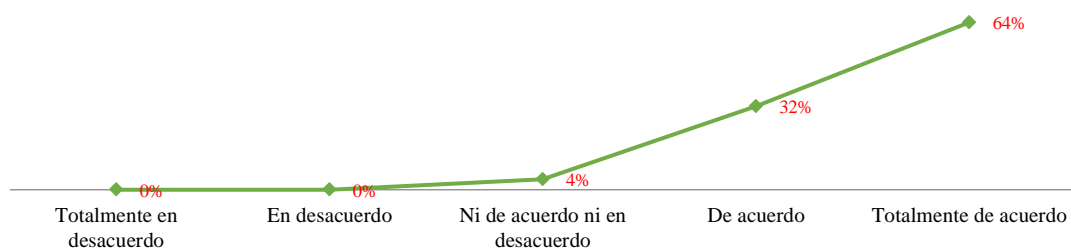
La pregunta se relaciona con el proceso anticipado a la compra de la categoría de producto, indagando sobre la lectura realizada a las etiquetas y búsqueda de información adicional de los componentes del bien. El G1 y G3 expresan desinterés sobre la composición de las bebidas isotónicas, su compra está motivado por los hábitos de estrellas deportivas y grupos de referencia.

El G2 presenta un interés respecto a altos precios demostrando alta sensibilidad ante estos; y, los altos niveles de azúcar que contenga la bebida, mencionan que prefieren pagar no más de \$1,00 y consumir bebidas light pues su principal objetivo es la reducción de peso. Mientras que para los DP indican interés absoluto sobre los elementos de la bebida, sobre todo desean ingredientes no perjudiciales para la salud y que aporten con nutrientes para mejorar su desempeño físico.

Pregunta No.6: La denominación “Natural” estimula la compra de algún producto.

Para encontrar respuesta a esta interrogante, se procedió a clasificar la opinión de los investigados en 5 ítems que miden la actitud frente a los bienes de origen natural. La contestación de los grupos fueron positivos ante el cuestionamiento como se indica en la Figura 34, se relaciona al término “Natural” como beneficioso para la salud por lo que el 64% están Totalmente de Acuerdo en adquirir productos bajo tal denominación. El mínimo 4% de las opiniones vertidas no demuestra una tendencia de preferencia.

Figura 34 Escala de Likert respecto a percepción de bienes Naturales



Fuente: Focus group y entrevista a profundidad, 2017.

ANEXO 2. PLAN DE TRABAJO PARA DESARROLLO AGROPECUARIO

MISIÓN Brindar un servicio de calidad, a través de la elaboración de planes de trabajo que tiendan a promover el desarrollo rural, integral y agropecuario en beneficio de las comunidades del sector rural de las Provincias de Zamora Chinchipe y Loja, por medio de la gestión de programas, capacitación y recursos en los niveles e instancias correspondientes, basada en un modelo de distribución equitativa y flexible que nos permita impulsar a los grupos emprendedores dedicados a las actividades agrícolas.					
OBJETIVO <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a los productores de las comunidades más vulnerables para que puedan desarrollar sus capacidades por medio de la participación en proyectos que ayuden a reactivar la actividad agrícola. • Gestionar, dar seguimiento y difundir a los programas de apoyo de las comunidades rurales. 					
METAS	PROGRAMAS	SUBPROGRAMAS	ACCIONES	TIEMPO	PARTICIPANTES
Introducir y fomentar cultivos con rentabilidad económica.	<ul style="list-style-type: none"> • Producir cultivos con rentabilidad económica 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de cultivos rentables de corto y largo periodo. • Promoción de cultivos locales con potencial económico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del mercado, precios y volúmenes de compra. 2. Análisis de las condiciones de suelos y clima para la adaptación de nuevos cultivos. 	1 mes	<ul style="list-style-type: none"> • Financiero. • Personal de investigación. • Asesor agrícola. • Representante del proyecto ante la comunidad.
Capacitar a la Comunidad sobre las estrategias de BPA.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación sobre las BPA para la obtención de productos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen manejo de cultivos. • Desarrollar procesos y técnicas que mejoren la calidad de los productos. • Manejo efectivo de recursos. • Manejo efectivo de productos químicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una manual de BPA para el cultivo de arazá. 2. Desarrollar un manual de BPA para la producción de miel de abeja. 3. Capacitación sobre las técnicas expuestas en los manuales. 4. Capacitación sobre el buen uso y aplicación de productos pesticidas. 5. Implementación y supervisión de los cultivos de la fruta y producción de la miel de abeja. 	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • I&D. • Asesor agrícola. • Directiva de comuna. • Representante del proyecto ante la comunidad.
Agregar valor a productos agrícolas del sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de productos agrícolas 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de productos agrícolas a procesos industrializados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. I&D para agregar valor a los productos agrícolas del sector. 	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Representante del proyecto ante la comunidad. • I&D. • Gobiernos seccional.
Mejorar Procesos de Comercialización.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de planes de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una red de acopio para incrementar la oferta de productos. • Gestión para crear alianzas con el sector industrial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de canales de distribución. 2. Alianzas estratégicas con empresas de transporte. 3. Identificar las empresas que requieran la producción agrícola. 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor comercial. • Directiva de comuna. • Asesor contable. • Representante del proyecto ante la comunidad.
Promover la integración	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar a las familias a proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre las cadenas de valor para informar las 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar el estado socio-económico de las familias. 2. Desarrollar planes de incentivos para todos los 	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno seccional. • Directiva de comuna.

HERO - Bebida Isotónica Natural -

económica familiar y comunitaria.	agrícolas.	actividades participantes en el proyecto.	miembros de una familia.		<ul style="list-style-type: none"> • Representante del proyecto ante la comunidad.
Difundir los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación dirigido a la comunidad y ciudadanía en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades los resultados obtenidos por cada familia participante. • Identificar el público espectador. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exponer los resultados obtenidos en cada periodo productivos 2. Informar sobre los beneficios ganados por las familias participantes. 	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno seccional. • Representante del proyecto ante la comunidad. • Comunicador.

Elaboración: La autora.

ANEXO 3. DETALLE DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Costos de operación				
Descripción	Período	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Gastos de mantenimiento equipos	Semestral	2	2.000,00	4.000,00
Alquiler de instalaciones	Mensual	12	1.500,00	18.000,00
Servicios de operación (internet, agua, luz)	Mensual	12	300,00	3.600,00
Operación de vehículo	Mensual	12	200,00	2.400,00
Otros administrativos (insumos de limpieza, cafetería, suministros)	Mensual	12	300,00	3.600,00
Total costos de operación			4.300,00	31.600,00

Sueldos													
Cargo	Cantidad	Remuneración mensual	Total de remuneraciones mensuales	Décimo cuarto	Décimo tercero	Aporte Patronal	Vacaciones	Fondo de Reserva	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1.500,00	1.500,00			167,25			18.167,25	18.175,61	18.720,88	19.282,51	19.860,98
Jefe de Operaciones	1	1.200,00	1.200,00	375,00	1.200,00	133,80	103,00	1.200,00	16.108,80	17.456,22	17.979,90	18.519,30	19.074,88
Personal de planta	5	600,00	3.000,00	1.875,00	3.000,00	334,50	257,50	3.000,00	41.209,50	44.468,35	45.802,40	47.176,47	48.591,77
Supervisor de Calidad	1	1.000,00	1.000,00	375,00	1.000,00	111,50	85,83	1.000,00	13.486,50	14.626,53	15.065,33	15.517,29	15.982,81
Analista de Ventas cuentas minoristas	1	800,00	800,00	375,00	800,00	89,20	68,67	800,00	10.864,20	11.796,85	12.150,76	12.515,28	12.890,74
Analista de Ventas cuentas mayoristas	1	800,00	800,00	375,00	800,00	89,20	68,67	800,00	10.864,20	11.796,85	12.150,76	12.515,28	12.890,74
Analista de Marketing y Publicidad	1	800,00	800,00	375,00	800,00	89,20	68,67	800,00	10.864,20	11.796,85	12.150,76	12.515,28	12.890,74
Analista contable	1	800,00	800,00	375,00	800,00	89,20	68,67	800,00	10.864,20	11.796,85	12.150,76	12.515,28	12.890,74
Chofer	1	500,00	500,00	375,00	500,00	55,75	42,92	500,00	6.930,75	7.552,33	7.778,90	8.012,27	8.252,64
Asistente ejecutiva	1	450,00	450,00	375,00	450,00	50,18	38,63	450,00	6.275,18	6.844,91	7.050,26	7.261,76	7.479,62
Total gastos de sueldos	14		10.850,00	4.875,00	9.350,00				145.634,78	156.311,36	161.000,71	165.830,73	170.805,65

Resumen de costos fijos	Mensual	Annual	%
Operación del negocio	2.633,33	31.600,00	17%
Sueldos	12.136,23	145.634,78	80%
Publicidad	375,00	4.500,00	2%
Total de costos fijos	15.144,56	181.734,78	100%

Elaboración: La autora.

ANEXO 4. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE EFECTIVO FINANCIAMIENTO CRÉDITO BANCARIO

Estado de Resultados	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Unidades de producción		486.827	511.168	536.727	563.563	591.741
Precio por unidad		0,75	0,75	0,79	0,79	0,79
Total de ingresos		365.120,08	383.376,08	422.672,13	443.805,74	465.996,03
Costos y gastos						
Costos de operación		31.600,00	33.180,00	34.839,00	36.580,95	38.410,00
Sueldos y salarios		145.634,78	156.311,36	161.000,71	165.830,73	170.805,65
Publicidad		4.500,00	4.635,00	4.774,05	4.917,27	5.064,79
Gastos de intereses		14.319,92	11.984,14	9.409,87	6.572,78	3.446,01
Total de costos fijos		196.054,70	206.110,50	210.023,63	213.901,72	217.726,44
Costo unitario de unidades producción		0,25	0,26	0,27	0,28	0,28
Total de costos variables		122.842,62	132.854,30	143.681,92	155.392,00	168.056,45
Depreciación de activos tangibles		19.696,33	19.696,33	19.696,33	11.763,00	11.763,00
Amortización activos intangibles		4.020,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00
Total de costos y gastos		342.613,65	362.681,13	377.421,88	385.076,72	401.565,89
Utilidad antes de Impuestos y Participación a Trabajadores		22.506,43	20.694,95	45.250,25	58.729,02	64.430,14
Participación Laboral		3.375,96	3.104,24	6.787,54	8.809,35	9.664,52
Utilidad después de Participación Laboral		19.130,46	17.590,71	38.462,71	49.919,67	54.765,62
Impuestos		2.869,57	2.638,61	5.769,41	7.487,95	8.214,84
Utilidad Neta		16.260,89	14.952,10	32.693,31	42.431,72	46.550,77

Flujo de Caja						
Utilidad neta		16.260,89	14.952,10	32.693,31	42.431,72	46.550,77
Gastos de depreciación		19.696,33	19.696,33	19.696,33	11.763,00	11.763,00
Gastos de amortización		4.020,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00
Amortización del capital de la Deuda (-)		22.877,40	25.213,18	27.787,45	30.624,55	33.751,31
Inversión	-175.317,36					
Financiamiento (préstamo)	140.253,89					
Recuperación capital de trabajo						47.704,38
Tasa de descuento (WACC)		8,95%	8,95%	8,95%	8,95%	8,95%
Tasa de descuento (CAPM)		12,24%	12,24%	12,24%	12,24%	12,24%
Flujo de Caja Neto	-35.063,47	17.099,83	13.455,25	28.622,19	27.590,17	76.286,84
Flujo de Caja Descontado	-35.063,47	15.695,32	11.335,71	22.132,88	19.582,48	49.698,28
Flujo de Caja Descontado Acumulado		-19.368,16	-8.032,45	14.100,43	33.682,91	83.381,19

Resultados Financieros con Crédito Bancario	
VAN	83.381,19
TIR	58,9%
Payback (Período de recuperación de la inversión)	Tercer Año

ANEXO 5. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE EFECTIVO PROYECTO FINANCIADO CON RECURSOS PROPIOS

Estado de Resultados	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Unidades de producción		486.827	511.168	536.727	563.563	591.741
Precio por unidad		0,75	0,75	0,79	0,79	0,79
Total de ingresos		365.120,08	383.376,08	422.672,13	443.805,74	465.996,03
Costos y gastos						
Costos de operación		31.600,00	33.180,00	34.839,00	36.580,95	38.410,00
Sueldos y salarios		145.634,78	156.311,36	161.000,71	165.830,73	170.805,65
Publicidad		4.500,00	4.635,00	4.774,05	4.917,27	5.064,79
Gastos de intereses		-	-	-	-	-
Total de costos fijos		181.734,78	194.126,36	200.613,76	207.328,95	214.280,44
Costo unitario de unidades producción		0,25	0,26	0,27	0,28	0,28
Total de costos variables		122.842,62	132.854,30	143.681,92	155.392,00	168.056,45
Depreciación de activos tangibles		19.696,33	19.696,33	19.696,33	11.763,00	11.763,00
Amortización activos intangibles		4.020,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00
Total de costos y gastos		328.293,73	350.696,99	368.012,01	378.503,95	398.119,88
Utilidad antes de Impuestos y Participación a Trabajadores		36.826,35	32.679,09	54.660,12	65.301,79	67.876,15
Participación Laboral		5.523,95	4.901,86	8.199,02	9.795,27	10.181,42
Utilidad después de Participación Laboral		31.302,40	27.777,23	46.461,10	55.506,52	57.694,72
Impuestos		4.695,36	4.166,58	6.969,17	8.325,98	8.654,21
Utilidad Neta		26.607,04	23.610,64	39.491,94	47.180,55	49.040,52

Flujo de Caja						
Utilidad neta		26.607,04	23.610,64	39.491,94	47.180,55	49.040,52
Gastos de depreciación		19.696,33	19.696,33	19.696,33	11.763,00	11.763,00
Gastos de amortización		4.020,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00	4.020,00
Amortización del capital de la Deuda (-)		-	-	-	-	-
Inversión	-175.317,36					
Financiamiento (préstamo)	-					
Recuperación capital de trabajo						47.704,38
Tasa de descuento (WACC)		17,67%	17,67%	17,67%	17,67%	17,67%
Tasa de descuento (CAPM)		12,24%	12,24%	12,24%	12,24%	12,24%
Flujo de Caja Neto	-175.317,36	50.323,37	47.326,98	63.208,27	62.963,55	112.527,90
Flujo de Caja Descontado	-175.317,36	42.767,95	34.182,68	38.798,95	32.846,11	49.888,86
Flujo de Caja Descontado Acumulado		-132.549,41	-98.366,73	-59.567,78	-26.721,68	23.167,18

Resultados Financieros con Crédito Bancario	
VAN	23.167,18
TIR	22,6%
Payback (Período de recuperación de la inversión)	Cuarto Año

ANEXO 6. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.

1. Formato Encuesta



La finalidad de la presente encuesta es desarrollar un estudio de mercado para un proyecto de tesis previo a la obtención del título de Master en Administración de Empresas. El equipo investigador agradece su colaboración al responder las siguientes preguntas.

Marque con una X dentro del rango que corresponde su respuesta

1. Edad.

De 15 a 20	
De 21 a 26	
De 27 a 32	
De 33 a 38	
De 39 a 44	
De 45 a 50	

2. Género.

Hombre	
Mujer	

3. Estado Civil.

Soltero	
Casado	
Divorciado	
Viudo	
Unión Libre	

4. Nivel de estudios culminados.

Bachiller	
Técnica	
Universitaria	
Maestría	
Doctorado	

5. ¿En que ciudad o cantón vive?

6. Usted trabaja como:

Dependiente	
Independiente	
No trabaja	

7. Los ingresos económicos mensuales (USD) en su familia son:

De 500 a 1000	
De 1001 a 1500	
De 1501 a 2000	
De 2001 a 2500	
De 2501 a 3000	
Más de 3001	

8. El número de integrantes en su familia son de:

De 1 a 3	
De 4 a 6	
De 7 a 10	

9. Qué Rol Familiar usted desempeña?

Padre o Madre	
Hijo	
Otro:	

10. ¿Qué tipo de deporte es el que practica?

De pelota	Mecánico	
De combate	Atlético	
De contacto con la naturaleza	Deporte extremo	

11. Indique qué días de la semana practica deportes

Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	
Domingo	

12. Escriba el horario que realiza su practica deportiva.

Mañana	
Tarde	
Noche	

13. ¿Asiste a algún club deportivo?

Si (Nombre)	
No	

14. ¿Acude acompañado a realizar la actividad deportiva?

Si (¿qué relación tienen?)	
No	

15. ¿Es aficionado de alguna estrella deportiva?

Si (Nombre)	
No	

16. Llevar una alimentación adecuada es:

Muy Importante	
Importante	
Poco importante	
Nada Importante	

17. En su hogar se preocupan por la buena alimentación?

Si, siempre	
Si, la mayoría de los días	
Algunas veces	
Rara vez	
Nunca	

18. ¿Qué consume cuando realiza actividades deportivas?
Ordene del 1 al 6, siendo 1 la que más consume y 6 la que menos consume.

Agua (natural o mineral)	
Refrescos (limonada Ice, té, etc)	
Jugos (sunny, natural, etc)	
Bebida isotónica (Gatorade, powerade, etc)	
Bebida energizante (red bull, V220, etc)	
Gaseosas (Cocal-cola, fanta, etc)	

19. ¿Elija el rango del precio (USD) que paga por la bebida que más consume?

0,25 - 0,50		2,60 - 3,00	
0,60 - 1,00		3,10 - 3,50	
1,10 - 1,50		3,60 - 4,00	
1,60 - 2,00		4,10 - 4,50	
2,10 - 2,50		4,60 - 5,00	

20. ¿Donde adquiere las bebidas? Ordene del 1 al 6, siendo 1 donde más acude y 6 donde menos acude a realizar la compra.

Tiendas de barrio	
Supermercados	
Farmacias	
Bares (Club Deportivo)	
Kioskos	
Distribuidores autorizados	

21. ¿Ha consumido bebidas naturales?

Si	
(le gusto)	
No	

22. ¿Donde adquirio la bebida naturale? Ordene del 1 al 6, siendo 1 donde más acude y 6 la que menos acude a realizar la compra.

Tiendas de barrio	
Supermercados	
Farmacias	
Bares (Club Deportivo)	
Kioskos	
Distribuidores autorizados	
Es bebida preparada en casa	

23. ¿Con qué frecuencia consume una bebida natural?

Si, siempre	
Si, la mayoría de los días	
Algunas veces	
Rara vez	
Nunca	

24. ¿Cambiaría su marca de bebida isotónica tradicional por una opción isotónica natural?

Si (¿Porqué?)	
No (¿Porqué?)	

25. Lee las etiquetas de su bebida para saber su composición.

Si, siempre	
Si, la mayoría de los días	
Algunas veces	
Rara vez	
Nunca	

26. En su dieta alimentaria, es importante consumir estos tipos de azúcares:

Azúcar blanca	
Azúcar Glacé (en polvo)	
Azúcar morena	
Panela granulada	
Miel de abeja	
Stevia Natural	
Endulcorante artificial	
No consume azúcar	

Gracias por su colaboración.

2. Formato Entrevista a Deportistas profesionales

Parte 1: Datos

- Población a entrevistar: Deportistas profesionales
- Número de entrevistados: 1 por ciudad (Quito, Guayaquil y Cuenca).
- Fecha de entrevistas: 1 al 31 de Marzo de 2017

La investigación se realiza para identificar el grado de aceptación de la nueva Bebida Isotónica Natural, además tratar de conocer la forma de cómo influenciar en la demanda potencial.

Parte 3: Cuestionario

Desarrollo de cada uno de los objetivos con preguntas abiertas, las respuestas podrán ser objeto a nuevas indagaciones.

1. Cuál es el lugar que más frecuenta y con quién asiste para realizar sus prácticas deportivas?
2. Se considera vocero o influencer de alguna marca? Cuáles?
3. Cuál es el hábito de hidratación antes, durante y después de realizar su actividad deportiva?
4. Cree que las bebidas isotónicas ayudan al deportista? Cómo?
5. Cuales son los atributos o beneficios que obtiene al momento de comprar la Bebida Isotónica preferida? Quisiera recibir otros beneficios?
6. Tiene preferencia por alguna (s) marca (s) de Bebida Isotónica? Porqué?
7. Le gustaría que la Bebida Isotónica de su preferida este disponible en sitios como?
8. Cree que una Bebida Isotónica natural satisfaga las necesidades que satisface una bebida isotónica industrializada? Se reemplazaría por una opción natural?
9. Los jóvenes ecuatorianos aficionados de algún deporte, realizan por:
 - a. Les gusta realmente el deporte?
 - b. Mejorar su apariencia física
 - c. Pertenecer a algún grupo aspiracional?
 - d. Estar a la moda?
10. Cree que los deportistas aficionados, saben sobre los beneficios de una correcta hidratación? Cómo se guían?
11. Cuál cree usted son las últimas tendencias de consumo de hidratación entre los deportistas profesionales y aficionados?

3. Entrevista a Profesionales Agrónomos

- Población a entrevistar: Técnicos de MAGAP e INIAP, expertos con más de 5 años de experiencia en el área de cultivo de arazá y producción de Miel de Abeja
- Número de entrevistados: 2 Técnicos MAGAP y 2 Técnicos de INIAP.
- Fecha de entrevistas: 1 al 31 de Marzo de 2017.

Guía de Preguntas:

1. ¿Cómo evalúa la producción de Arazá (membrillo del Oriente) en Ecuador?
2. ¿Cuál es el Periodo de Producción del Arazá en el territorio nacional?
3. Descripción de variedad de membrillo.
4. ¿Cuál es la ciclicidad del cultivo?
5. ¿Cuál es la máxima capacidad de producción de la fruta por hectárea al año?
6. Descripción de las características de la miel de abeja.
7. ¿Cuál es la ciclicidad de la producción de la miel de abeja?

8. ¿Cuál son los niveles de producción por año?
9. ¿Porqué producir considerando las BPA?
10. ¿Cuáles son los beneficios a corto y largo plazo cuando se practican las nuevas normas agrícolas?

3. Entrevista a Pequeños Agricultores

- Población a entrevistar: Productores agrícolas del cantón Centinela del Cóndor en la Provincia de Zamora Chinchipe.
- Número de entrevistados: 3 pequeños agricultores.
- Fecha de entrevistas: 1 al 31 de Marzo de 2017.

Guía de Preguntas:

1. ¿Las ventas del producto que ofrece al mercado, satisface sus expectativas económicas?
2. ¿Estaría dispuesto a diversificar su cartera de productos agrícolas?
3. ¿Cuál es el canal de distribución utilizado para comercializar los productos?
4. ¿Qué formas de pago usa frecuentemente con sus compradores?
5. ¿Conocen y practican las técnicas adheridas a las buenas prácticas agrícolas?

ANEXO 7. DISEÑO DE BOTELLA

Figura 35 Diseño del prototipo para botella plástica tipo PET de 350ml.

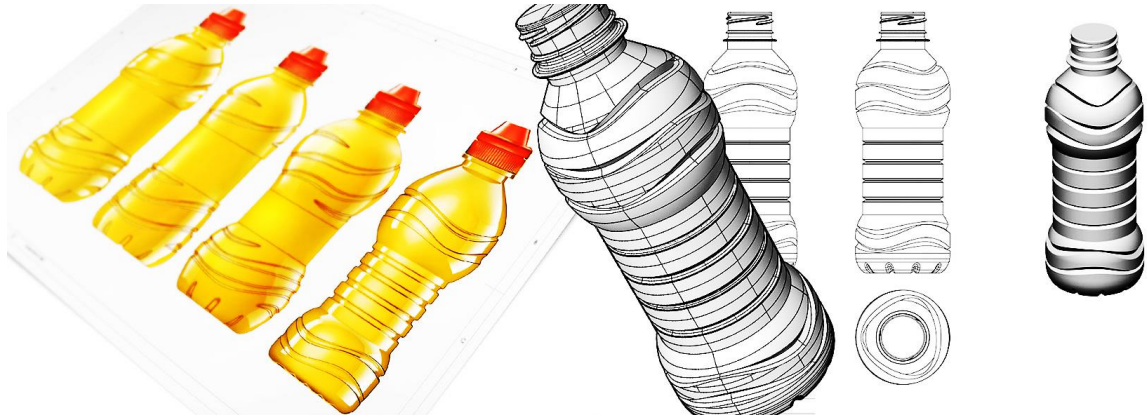
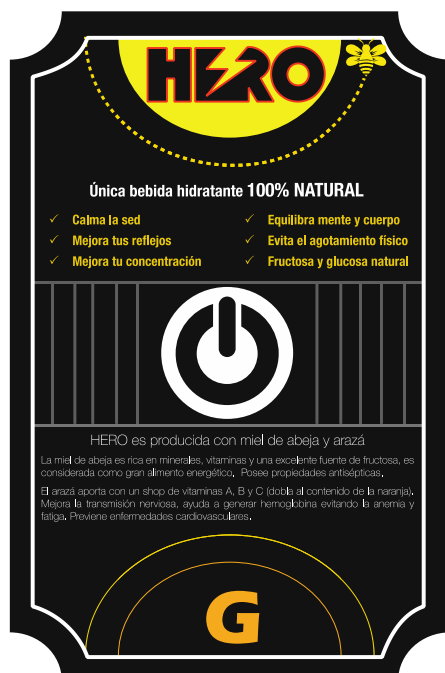


Figura 36 Logotipo y etiquetas de HERO.



MEDIO en AZÚCAR		
BAJO en SAL		
BAJO en GRASA		
INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
	CANTIDAD	%VD (*)
Valor energético	50 Kcal = 240ml	2
Carbohidratos	7g	4
Azúcares simples	7g	
Sodio	100mg	5
Potasio	30mg	
Cloruro de electrolito	95%	
Fósforo	2,0mg	
Proteína	3mg	
Grasas	0	
Vitamina A	3mg	15
Vitamina B2	0,9mg	15
Vitamina B3	2,1mg	15
Vitamina B6	0,7mg	15
Vitamina C	3,2mg	
pH	3,0	
Brix	5,5°	
<p>*% VDR = % valor diario recomendado para una dieta de 8380 Kj (2000Kcal). El VDR puede variar en cada persona dependiendo de sus necesidades calóricas Calorías por gramo: *Carbohidratos4 *Proteínas 4 *Grasa 9 Nota 4,19Kj=1 Cal=1kcal</p>		

ANEXO 8. PIEZAS PUBLICITARIAS

Figura 37 Piezas publicitarias con el prototipo de imágenes a utilizar en la campaña de comunicación.

