



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE
PRODUCCIÓN MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN DE LA BEBIDA
ORGÁNICA DE FRUTAS Y VEGETALES SAHA.



AUTOR

María Carolina Santillán Haro

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DE
PRODUCCIÓN MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN DE LA BEBIDA
ORGÁNICA DE FRUTAS Y VEGETALES SAHA.

Profesor Guía

Msc. Lidia Margarita Romo Pico

Autor

María Carolina Santillán Haro

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESORA GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la creación de una microempresa de producción marketing y comercialización de la bebida orgánica de frutas y vegetales SAHA, a través de reuniones periódicas con el estudiante María Carolina Santillán Haro, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Lidia Margarita Romo Pico

C.I. 170371408-7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la creación de una microempresa de producción marketing y comercialización de la bebida orgánica de frutas y vegetales SAHA, de María Carolina Santillán Haro, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

María Andrea Navas Recalde

C.I.171787822-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi auditoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente”

María Carolina Santillán Haro

C.I. 060372221-6

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por haberme acompañado hasta este punto de mi vida, a mis papis, y mis hermanos, por su apoyo incondicional en todas mis a

venturas profesionales y personales.

A mi novio por colaborar conmigo y darme su ayuda incondicional. Un especial agradecimiento a mi profesora guía, Margarita; gracias por toda la paciencia, dedicación, comprensión y conocimiento brindado

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo y todo el esfuerzo puesto en estos dos años a mis papis Vicente y Lilian por ser una guía en cada momento de mi vida; a mi ñaña Karem por mostrarme el lado positivo en cada paso de nuestra vida; y a mi novio Cristian, por saber tener paciencia y alegría en cada momento de espera.

RESUMEN

El presente Plan de Negocios tiene como objetivo la creación de una microempresa de producción, marketing y comercialización de la bebida orgánica de frutas y vegetales SAHA, en la ciudad de Riobamba. La vida ajetreada de la actualidad ha provocado un sinnúmero de problemas de salud, esto sumado a una mala alimentación genera miles de problemas que pueden ser corregidos si la alimentación mejorara.

El grupo objetivo ha sido determinado entre las edades de 25 a 50 años porque en estas cuatro décadas de la vida humana, las hormonas y el estilo de vida dictan el desarrollo de la apariencia, impulso sexual, estrés, aumento de peso, enfermedades, entre otros, la estimación del segmento se realizó mediante un muestreo de 382 encuestas.

Los supuestos utilizados para los estados de resultados, de acuerdo a la proyección de ventas, revelan valores favorables que otorgan viabilidad al proyecto. El VAN económico es de \$8,735.2, mientras que el VAN financiero es de \$ 898.82, siendo ambos positivos. El TIR económico tiene un valor de 44.66%, en tanto que el TIR financiero tiene un valor de 31.04%, en ambos casos estas tasas son mayores que el COK (costo de capital) que es igual a 16.30%, por lo que se recomienda continuar con el proyecto. A su vez al comparar el TIR económico y el TIR financiero con el WACC que es de 14,85% es evidente que la TIR es mayor, lo que significa que se acepta el proyecto debido a que está generando más de lo que le cuesta financiarse con la deuda y con el patrimonio.

ABSTRACT

The objective of this Business Plan is to create a microenterprise for production, marketing and commercialization of an organic fruit and vegetable drink called SAHA, in the city of Riobamba. The hectic life of today has caused a number of health problems, and this added to a poor diet generates thousands of problems that can be corrected if people eat properly.

The target group has been determined between the ages of 25 to 50 years because in these four decades of human life, hormones and lifestyle dictate the development of appearance, sex drive, stress, weight gain, diseases, among others, the estimation of the segment was made by sampling 382 surveys.

The assumptions used for the income statements, according to the sales projection, reveal favorable values that grant viability to the project. The economic NPV is \$ 8,735.2, while the financial NPV is \$ 898.82, both being positive. The economic IRR has a value of 44.66%, while the financial IRR has a value of 31.04%, in both cases these rates are higher than the COK (cost of capital) that is equal to 16.30%, so it is recommended to continue with the project. Also, if we compare the economic IRR and the financial IRR with the WACC, which is 14.85%, it is evident that the IRR is higher, which means that the project is accepted because it is generating more than it costs to finance itself.

ÍNDICE

CAPÍTULO.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema.....	1
1.2. Razones por las cuales se escogió el tema.....	1
1.3. Pertinencia del tema a desarrollar.....	1
1.4. Diagnóstico del entorno actual.....	2
1.5. Conclusiones del capítulo.....	3
CAPÍTULO 2:.....	4
REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA.....	4
2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	4
2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica.....	5
2.3. Conclusiones del capítulo.....	6
CAPÍTULO 3:.....	8
ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO.....	8
3.1. Naturaleza y filosofía del negocio.....	8
3.2. Estilo corporativo, imagen.....	8
3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad.....	8
3.4. Misión y Visión.....	9

3.5.	Objetivos de Crecimiento Financieros.....	9
3.6.	Información Legal.....	10
3.6.1.	Tipo de empresa.....	10
3.7.	Ubicación.....	11
3.8.	Motivo Por El Cual Se Escogió La Ubicación.....	12
3.9.	Subsidiarias.....	12
3.10.	Análisis De La Industria.....	13
3.10.1.	Entorno Macroeconómico y Político.....	13
3.10.2.	Análisis Del Sector:.....	15
3.10.3.	Análisis Del Mercado:.....	17
3.10.4.	Análisis de la Competencia:.....	24
3.10.5.	Análisis FODA.....	26
3.10.6.	Estrategias De Mercadeo:.....	28
3.11.	Conclusiones del capítulo.....	31
CAPÍTULO 4:.....		34
OPERACIONES.....		34
4.1.	Estado de desarrollo:.....	34
4.2.	Descripción del proceso:.....	35
4.3.	Necesidades y requerimientos:.....	39
4.4.	Plan de producción:.....	43
4.5.	Plan de compras:.....	44

4.6.	KPI's de desempeño del proceso productivo.....	46
4.6.1.	Defina los KPI's del proceso productico o de servicio de su proyecto.....	46
4.7.	Conclusiones del capitulo.....	47
CAPÍTULO 5:.....		49
PLAN FINANCIERO:.....		49
5.1.	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	49
5.2.	Estados Financieros Proyectados.....	52
5.2.1.	Estados de resultados.....	52
5.2.2.	Estado de situación o balance general.....	54
5.2.3.	Estado de flujos de caja.....	56
5.2.4.	Análisis de relaciones financieras:.....	61
5.2.5.	Impacto Económico, regional social y ambiental:.....	65
5.3	Conclusiones del capitulo.....	67
CONCLUSIONES GENERALES.....		68
RECOMENDACIONES DE CRECIMIENTO.....		70
REFERENCIAS.....		73
ANEXOS.....		74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Constitución de la Compañía	11
Tabla 2 Análisis FODA	26
Tabla 3 Gastos de Mercado	30
Tabla 4 Proyección de Ventas.....	30
Tabla 5 Gastos de Marketing	38
Tabla 6 Máquinas y equipos necesarios para las operaciones	40
Tabla 7 Requerimiento de insumos para la producción de una botella de 300 mililitros de jugo verde.....	40
Tabla 8 Requerimiento de insumos para la producción de una botella de 300 mililitros de jugo revitalizante.....	41
Tabla 9 Requerimiento de Personal	42
Tabla 10 Gastos Administrativos Diversos	42
Tabla 11 Plan de Producción anual y mensual	44
Tabla 12 KPI´s del Proceso.....	46
Tabla 13 Volumen de venta.....	49
Tabla 14 Volúmenes y Costos de Producción.....	50
Tabla 15 Estado de Resultados por los 5 años.	52
Tabla 16 Balance General.....	54
Tabla 17 Flujo de Caja por los 5 años.	57
Tabla 18 Costo de Oportunidad (COK).	59
Tabla 19 Costo de Ponderado de Capital (WACC).	60
Tabla 20 Indicadores de Rentabilidad Económico	61
Tabla 21 Indicadores de Rentabilidad Financiero	62
Tabla 22 Punto de Equilibrio	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Imagen Bebida SAHA	8
Figura 2 Ubicación de la empresa.....	12
Figura 3 Consumo de Bebidas Embotelladas	20
Figura 4 Frecuencia de Compra de Bebidas.....	21
Figura 5 Lugar de Compra	21
Figura 6 Consumo de Bebidas Orgánicas.....	22
Figura 7 Elección de consumir Bebidas Orgánicas	22
Figura 8 Elección de Frutas y Vegetales.....	23
Figura 9 Disponibilidad de Pago.....	23
Figura 10 Cinco Fuerzas de Porter	26
Figura 11 Procesos de Producción de Bebidas SAHA.....	36
Figura 12 Flujograma de Bebidas SAHA.....	39
Figura 13 Envase de vidrio de 300 ml	41
Figura 14 Plan de Compras – Primera Etapa.....	45
Figura 16 Plan de compras - Segunda Etapa.....	45
Figura 16 Estructura Organizacional	70

TEMA

Plan de Negocios para la creación de una microempresa de producción, marketing y comercialización de la bebida orgánica de frutas y vegetales SAHA.

OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan de Negocios para la creación de una microempresa de producción, marketing y comercialización de la bebida orgánica de frutas y vegetales SAHA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estructurar el marco teórico y la estructura organizacional del negocio
- Establecer la estrategia genérica y de mercado, que dará sustento al negocio planteado
- Planificar los diferentes procesos de operación, producción y compras, en los cuales se basará el negocio
- Proyectar los estados financieros y determinar los diferentes índices de rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

El consumo de frutas y vegetales en la dieta humana debe ser de ingesta diaria por su alto contenido de vitaminas, minerales y otros componentes, que son esenciales para la salud. Lamentablemente la ingesta de los mismos no es suficiente aun cuando su precio y su alcance es sumamente accesible, la cantidad diaria recomendada por la Organización Mundial de la Salud para un adulto sería de 400g. (Al-Maskari, 2010)

El presente plan de negocios consiste en la creación de una microempresa de producción, marketing y comercialización de una bebida orgánica de frutas y vegetales denominada SAHA que permita consumir la cantidad recomendada de estos alimentos de una manera fácil, accesible y deliciosa.

1.2. Razones por las cuales se escogió el tema

La salud y estilo de vida son elementos que todo ser humano debe tener presente para tener un equilibrio de cuerpo y mente. En el Ecuador existe una variedad de vegetales y frutas que permiten tener una vida saludable y es por este motivo, que se plantea la creación de la bebida SAHA como una alternativa sana y lista para el consumo de personas que por falta de tiempo no aprovechan esta variedad de alimentos sanos.

1.3. Pertinencia del tema a desarrollar

Formular un Plan de Negocios para la creación de una microempresa de producción, marketing y comercialización de la bebida orgánica de frutas y vegetales SAHA es adecuado debido a una alta necesidad existente de incentivar un estilo de vida más saludable, producir este jugo significaría brindarle al cliente un producto natural, orgánico y accesible que brinde una alternativa.

1.4. Diagnóstico del entorno actual

La vida ajetreada que en la actualidad existe, ha provocado un sinnúmero de problemas de salud, que afectan no solo a los adultos sino a niños y adolescentes.

Según la Asamblea Mundial de la Salud en la resolución aprobada en el año 2000 las enfermedades relacionadas con el estilo de vida se asocian a factores de riesgo por exposición prolongada a varias conductas que pueden ser fácilmente modificables, entre las principales se consideran la dieta poco saludable y la inactividad física que tienen como resultado el desarrollo de enfermedades crónicas, especialmente enfermedades del corazón, cerebrovasculares, diabetes, obesidad, síndrome metabólico, algunos tipos de cáncer, entre otros.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) estimó que el año 2030 la proporción del total mundial de defunciones debidas a enfermedades crónicas llegará al 70% y la carga mundial de morbilidad al 56%.

Se identificó también que las reducciones en el riesgo de desarrollar estas enfermedades han sido corregidas con la combinación de factores de un estilo de vida saludable que son: mantener un peso adecuado, hacer ejercicio regularmente, seguir una dieta saludable y no fumar. (Al-Maskari, 2010)

Sin embargo, a pesar de los beneficios conocidos de un estilo de vida saludable, la falta de tiempo, obliga a que solo una pequeña parte de los adultos sigan esta rutina. Es necesario considerar que los ajustes no deben ser radicales, por el contrario, pueden graduales y aun así tener un alto impacto en la salud del individuo.

Basados en el problema planteado, se ha considerado la oportunidad de crear una bebida saludable que otorgue beneficios a la dieta de los consumidores, la misma será producida en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

Jugos SAHA será producido en esta provincia, debido a que posee una superficie agrícola de 239 mil hectáreas (INEC, 2011), donde se siembra una

variedad muy extensa de vegetales que se utilizarán para la preparación del producto. Además, existe una cercanía con las principales provincias agrícolas pertenecientes a la Costa, Sierra y Amazonía que brindan mayor accesibilidad a una variedad de frutas y vegetales de tipo orgánico y a su vez se tiene acceso a gran variedad de frutas importadas de Latinoamérica.

1.5. Conclusiones del capítulo

- El consumo de frutas y vegetales en la dieta humana debe ser de ingesta diaria por su alto contenido de vitaminas, minerales y otros componentes, que son esenciales para la salud.
- La ingesta de frutas y vegetales que realiza la población del país, no es suficiente aun cuando su precio y su alcance es sumamente accesible.
- Se propone crear un plan de negocios para un bebida saludable denominada SAHA que otorgue beneficios a la dieta de los consumidores facilitando la ingesta de la población.

CAPÍTULO 2:

REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA

2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

Cuidar la salud, es una prioridad, permitirá que la persona mantenga su calidad de vida en todas las edades, es por eso que es fundamental vigilar de ella constantemente. Según la definición elaborada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), “la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”. Es por esto que es necesario considerar los diversos factores que intervienen en la calidad de vida de cada persona, este plan de negocios se enfocará en temas de salud referente a la alimentación.

La alimentación variada es una garantía para un equilibrio corporal y mental, los alimentos son una mezcla de nutrientes que aportan sustancias que cumplen con esta función, los mismos se ingieren, absorben, y transforman con el objetivo de cumplir con los procesos metabólicos y así reducir el riesgo de enfermedades existentes.

Conforme a lo expuesto, se ha realizado una investigación de proyectos similares al planteado en el capítulo anterior, para que se evidencie de mejor manera el sector, los consumidores, el mercado y la actividad seleccionada, permitiendo así una mejor orientación del proyecto planteado y dando una extensa perspectiva de los elementos principales a considerar para este plan de negocios.

MC Donnell Bernabé & Yáñez Rogers, (2008) propone una investigación que desarrolle a fondo el tema del Marketing Verde, en especial enfocado en alimentos orgánicos. El estudio hace énfasis en el gran interés existente en un medio ambiente más sano, no solo a través del consumo de este tipo de alimentos, así como el interés existente de la gente de la era post-moderna que busca mayor información para una buena calidad de vida.

Roa, (2011) expone en su proyecto que los adeptos de la comida orgánica están en constante búsqueda de salud y belleza explorando prácticas no solo de sana alimentación sino deportiva y de belleza estética. Además, son personas que establecen este estilo de vida enfocados en su posición social, gastos e intereses en común.

Mite, (2016) expone que el mercado ecuatoriano para productos orgánicos tiene una correlación con el ingreso anual y la formación profesional, los consumidores tienen acceso a la información sobre los beneficios que brinda el consumo de estos productos y además establece que para ellos es de mayor importancia el cuidado del medio ambiente que la salud.

Los proyectos establecidos muestran una amplia e interesante visión del tema, sobretodo permite ver diferentes perspectivas de los mercados de consumo de productos orgánicos. También se hace referencia a casos y propuestas de factibilidad, intereses, visión, deseos y orientación de los consumidores, a su vez brinda un análisis tanto de la oferta como de la demanda internacional, a través del cual se confirma el atractivo del mercado que gira alrededor de los productos orgánicos.

2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica

(Varela, 2001) establece que: “el éxito ya no va a depender de mano de obra barata o de ventajas comparativas o competitivas tradicionales; va a depender de las nuevas ideas y de la habilidad para enfrentar las circunstancias cambiantes. Creatividad e innovación son condiciones necesarias para el éxito empresarial; por ello, una cultura que facilite este desarrollo será la clave del éxito.” Es este punto la base fundamental de la actividad principal del negocio planteado, donde la habilidad y visión del empresario se vea reflejado en productos como es la bebida SAHA.

La alta competitividad en el mercado, exigirá un alto nivel de calidad para ser más competitivos. Suarez.M., (2014) considera a la calidad como “el resultado final del trabajo, de los procesos productivos, del personal obrero, de los

mandos medios, de los ejecutivos, de la planeación de la calidad”, como se puede analizar la responsabilidad de obtener un producto de calidad no solo se encuentra en las manos de los directivos sino en cada paso de la elaboración del jugo.

Ahora, la creación de una planta de producción será viable siempre y cuando cumpla con la rentabilidad requerida, motivo por el cual es necesario que este plan financiero haga referencia al uso de metodologías que determinen si existe factibilidad. Según Varela, (2001) “La evaluación integral del proyecto tiene como objetivo central determinar los indicadores de factibilidad del proyecto como son: la tasa interna de retorno, valor presente neto y el punto de equilibrio económico” los mismos que serán considerados para la elaboración de este estudio.

Además, será necesario considerar la definición de marketing determinado por Kotler, (1996) que dice: "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" para establecer un plan de marketing basado en información real para el mercado local, identificando las actitudes, estilo de vida y expectativas de los consumidores, lo que permitirá entender el comportamiento del mercado y diseñar las estrategias de marketing que deberán ser implementadas para la captación de la clientela objetivo.

2.3. Conclusiones del capítulo

- La revisión literaria expuesta permite concluir que el mercado de consumo de productos orgánicos está en crecimiento, en el Ecuador aún existe una resistencia por parte del consumidor. Se puede identificar que la creación de una empresa en el Ecuador será de mucho interés una vez que se realice el marketing correcto y se establezca el grupo objetivo.

- En el proceso de producción, la compra de insumos representará una oportunidad para que diversos agricultores puedan aumentar la producción a un menor riesgo, y considerando la calidad del producto.
- El negocio planteado incluye la producción de un jugo elaborado con productos orgánicos, los cuales deben ser cuidadosamente seleccionados puesto que para que sea considerado por los consumidores como un producto orgánico saludable, deberá ser elaborado con normas de producción rigurosas que podrían alterar los costos y aumentar el precio del producto.
- La producción de un diseño adecuado que establezca conceptos de calidad, organización y costos.
- La factibilidad del negocio se realizará mediante una serie de técnicas entre las cuales tenemos el VAN y el TIR, además se deberá analizar alternativas en temas de inversión que ayudará a establecer el costo de oportunidad de este emprendimiento.

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

3.1. Naturaleza y filosofía del negocio

La naturaleza del negocio considera la creación de una bebida que utilizará frutas y vegetales cultivados de forma orgánica. Su desarrollo plantea tres actividades principales, primero la creación de una microempresa de producción, segundo el análisis de marketing que determinará el comportamiento del mercado y de los consumidores con respecto a esta bebida, y tercero la comercialización.

Conforme a lo expuesto, el negocio se enmarca en el sector secundario de la economía, siendo un aporte creativo y novedoso, que se basa en el aprovechamiento de las ventajas alimenticias que brindan los productos orgánicos y que a la vez causa un incentivo para los agricultores que optan por esta rama.

3.2. Estilo corporativo, imagen.

Se ha considerado como nombre de pila del negocio a **SAHA**, mismo que haceacrónico a los apellidos del autor Santillán Haro; un nombre novedoso y atractivo que será asociado con salud, alimentación, hortalizas y frutas. Con base en ello, se propone la siguiente imagen:



Figura 1. Imagen Bebida SAHA

3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad.

Se espera que este negocio genere un impacto importante dentro de dos aspectos como son la salud del consumidor, y la comunidad. En primera instancia, la salud del consumidor debido a que un mayor consumo de frutas y

vegetales evita un sin número de enfermedades, a la vez que ayuda a regular el peso. En segundo lugar, se colaborará con la comunidad de manera indirecta, debido al incentivo en la producción de productos orgánicos de la provincia. Proceso que otorgará al agricultor seguridad en su ingreso, que a su vez impulsará su capacidad y calidad de producción.

Ambos impactos serán positivos en el tiempo, pues generarán en su conjunto sostenibilidad al crear una armonía entre el consumidor, la sociedad y la naturaleza.

3.4. Misión y Visión

Se propone la siguiente filosofía corporativa

- **Visión**

Ser una empresa proveedora de una gama de productos deliciosos de alto valor nutricional, que sean un ejemplo de salud en el mercado ecuatoriano.

- **Misión**

Crear y promover bebidas de alto valor nutricional que ayuden a cubrir las necesidades alimenticias de una sociedad cada vez más ocupada, pero que se encuentra en la búsqueda de una alimentación sana.

3.5. Objetivos de Crecimiento Financieros

Corto y Mediano Plazo

- En el primer año se considera abordar el 10% del total del mercado objetivo.
- Durante los dos primeros años se quiere ingresar en los canales de distribución existentes en la ciudad de Riobamba como son Supermaxi, y Mi Comisariato.
- Obtener la aprobación de ser un producto 100% orgánico, además de obtener con las entidades pertinentes la recomendación de ser un producto que ayuda a mejorar tu salud.
- A partir del segundo año incrementar las ventas en un 10% anual.

Largo Plazo

- Posterior al quinto año se evaluará expandir las ventas directas en otras ciudades del país. Así como explorar el ingreso a nuevos canales de distribución.
- Posterior al quinto año se creará dos de nuevos productos orgánicos comestibles.

3.6. Información Legal

3.6.1. Tipo de empresa

La constitución de la empresa será con la figura de Responsabilidad Limitada, como menciona la Tabla 1, en la cual, los socios tendrán un porcentaje de capital correspondiente al monto de responsabilidad frente a la empresa, basados en el art. 92 de la Ley de Compañías que indica "la compañía de responsabilidad limitada es la que contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportes individuales y hacen comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todos los casos Compañía Limitada o su correspondiente abreviatura" (Superintendencia de Compañías y Valores, 2014). El nombre legal de la empresa será COSAHA CIA. LTDA.

Definida la figura legal, es importante señalar los requisitos que se debe tomar a consideración para la constitución:

Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC)

Obtención de permisos de funcionamiento del Gobierno Local (GAD) y de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Permiso del Cuerpo de Bomberos.

Patente de Funcionamiento.

Pago de capital, mínimo \$500.

A su vez se debe fijar la constitución de la empresa:

Tabla 1

Constitución de la Compañía

Gastos de Constitución	
Requisitos	Costo
Honorarios Abogados	\$ 1.200
Constitución	\$150
Notaría	\$110
Registro Mercantil	\$50
Municipio	\$40
Permiso de Bomberos	\$40
Gastos Extras	\$100
Total	\$1690

La compañía se establecerá con tres socios capitalistas que tendrán los siguientes porcentajes de participación:

Carolina Santillán participará con el 40.56%

Karem Santillán participará con el 19.78%

Cristian Hidalgo participará con el 19.78%

Financiamiento Externo con el 19.88%

3.7. Ubicación

La ubicación del proyecto será:

País: Ecuador

Región: Sierra

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Dirección: Parque Industrial - Avenida Antonio Santillán entre Jerusalén y Avenida Edelberto Bonilla

Ubicación:

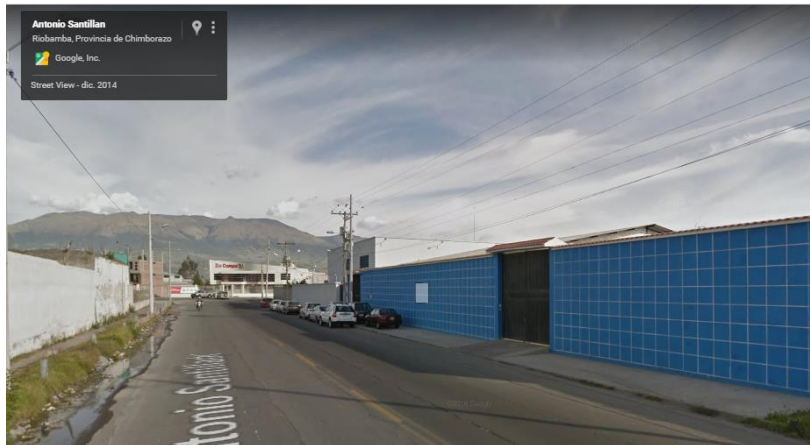


Figura 2. Ubicación de la empresa

3.8. Motivo Por El Cual Se Escogió La Ubicación

El sector seleccionado es la ciudad de Riobamba, dentro de la provincia de Chimborazo que tiene una superficie cercana a los 6.500 km, la principal actividad de la provincia es la agricultura; además que geográficamente se encuentra ubicada en el centro del país, en el norte de los Andes, lo que la hace idónea para el tipo de producción que COSAHA S.A requiere.

Es importante señalar que aproximadamente el 32% de los hombres y el 35% de las mujeres se dedican a la agricultura en esta provincia, esto facilita las operaciones de producción de jugos SAHA en la medida en que se vean integrados a esta empresa y su rentabilidad se acrecienta. Este local no tendrá un costo adicional por ser una contribución con la empresa.

3.9. Subsidiarias

Inicialmente no se utilizará subsidiarias para la producción, considerando que la capacidad instalada permitirá sostener las operaciones por lo menos durante los primeros cuatro años, a partir de esa fecha se realizará la verificación oportuna del crecimiento y la capacidad instalada.

3.10. Análisis De La Industria

El producto SAHA está de la mano con la industria manufacturera por ser una bebida procesada pero el aliado más importante es la industria agrícola que será el principal proveedor, ambas serán desarrolladas en el siguiente análisis.

3.10.1. Entorno Macroeconómico y Político

El entorno político del Ecuador se encuentra en proceso transitorio. El año anterior se efectuaron las elecciones presidenciales, las mismas que han traído una serie de cambios que serán analizados a través del análisis PEST:

Análisis PEST

Factores Políticos: En este punto se consideran las políticas del Gobierno Central que influyen en las actividades empresariales del Ecuador:

La denominada “descorreización” del estado y la sociedad ha sido uno de los principales objetivos del actual gobierno de Moreno que, con la consulta popular dio el primer paso para reestructurar gran parte del estado.

Existe un proceso de diálogo y apertura que establece el nuevo planteamiento de la estructura gubernamental que quiere instituir el Gobierno actual.

El orden político vigente definido en la constitución de Montecristi permite que el gobierno tenga la libertad de intervenir en las actividades económicas y empresariales de sus habitantes, una muestra de esto es la cantidad de leyes y regulaciones que han impactado a este sector en los últimos años.

La Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, exonera del Impuesto a la Renta a las inversiones nuevas y productivas que se efectúen en el sector agrícola del país, de igual manera será para las inversiones nuevas y productivas en la producción de alimentos frescos, congelados e industrializados.

Factores Económicos: Los factores económicos descritos a continuación sintetizan la situación económica del país:

El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que el PIB del país crecerá el 2,5% este año y el 2,2% en el siguiente

El 11 de noviembre del 2017 se suscribió el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, lo cual aumentó la importación de frutas y hortalizas según los datos de Eurostat.

Los desbalances existentes en la economía, la baja competitividad, el limitado acceso a mercados de capital, y la dependencia alta de exportaciones petroleras son limitantes importantes dentro la de economía ecuatoriana.

Dentro de los elementos del Plan Económico 2017-2021 que son relevantes para este proyecto están: Primero consolidar el sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización, y segundo impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible.

Factores Sociales: En este aspecto, se identifican datos y políticas de gobierno en el ámbito social que se relacionan directamente con el proyecto:

Ecuador mantiene un alto Índice de Desarrollo Humano (IDH) que se encuentra en 0,739 según lo establece la PNUD, esto indica un desarrollo económico y social de un país. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2018)

El nuevo gobierno establece la necesidad de una relación simbiótica permanente entre el sector público y privado, y se debe realizar con la intervención de actores del sector privado y de la economía popular y solidaria.

El plan 2017 – 2021 desarrollar capacidades productivas para la soberanía alimentaria y el buen vivir, en este contexto establece reducir pobreza y desempleo rural, y reducir el margen de intermediación en productos alimenticios. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

Uno de los grandes retos del plan de gobierno promueve establecer en el Código de Trabajo la propuesta para dinamizar el mercado laboral con nuevas modalidades de contratación ajustadas a necesidades más específicas de la industria.

Factores Tecnológicos y de Innovación: Dentro de este análisis, se considera elementos relacionados con la inversión en procesos de investigación:

La posibilidad de alcanzar una estructura productiva basada en el conocimiento tecnológico depende, en gran parte, de la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en el Ecuador se establece como una estrategia para impulsar el trabajo científico y tecnológico a través del financiamiento de proyectos y programas. La innovación tiene terreno por recorrer en Ecuador, en el 2011, el monto destinado para estas actividades fue de USD 898,4 millones, lo que representó el 1,17% del Producto Interno Bruto. (INEC, 2011)

Fortalecer capacidades e investigación en profesionales ecuatorianos es fundamental para el país, el Proyecto Prometeo, es una de las iniciativas del gobierno que busca fortalecer estas áreas, además de la docencia y la transferencia de conocimientos en temas especializados. Se estableció en el Ecuador por la gran diversidad natural y cultural que posee. (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2016)

3.10.2. Análisis Del Sector:

En lo que respecta al producto básico de la bebida SAHA, frutas y vegetales orgánicos, el sector base sería la agricultura, misma que es de vital importancia en la economía del Ecuador, sobretodo en el sector campesina e indígena que sería el principal proveedor de bebidas SAHA, sobre todo por ser un componente fundamental de la soberanía alimentaria y por ser una de las principales fuentes de empleo digno. Un informe del FAO y el BID señala que en el Ecuador 800.000 personas dependen de la producción agrícola del país, lo que representa el 70% de la producción agrícola del país y el 60% de los alimentos que conforman la canasta básica. (Ramírez, 2018)

3.10.2.1. Tamaño de la Industria:

La agricultura ecuatoriana es definida como la producción, procesamiento, comercialización y distribución de cultivos y productos de ganado que desempeña un papel crucial en la economía de un país.

Es fundamental considerarla como la columna vertebral del sistema económico; pues no sólo proporciona alimentos y materias primas, sino que genera puestos de empleo a una buena parte de la población. Es por esto que la agricultura es uno de los ejes de la economía del país, y al cual se debe incentivar para que crezca de manera constante.

El Sistema de Información Pública Agropecuaria señala que el Valor Agregado Bruto (VAB) del sector agrícola es del 4.2%, siendo el sexto sector que aporta a la producción del país. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018)

Es este sector el eje principal del comercio del país, puesto que productos como banano, cacao, flores, café, plátano, entre otros, constituyen los principales bienes de las exportaciones del Ecuador. Se debe exponer también que si desarrollo de la agricultura es fluido, las exportaciones aumentan y las importaciones se reducen considerablemente, lo que por ende ayuda a reducir la balanza de pagos.

Los jugos saludables SAHA serán parte de uno de los sectores más importantes del país, la industria manufacturera, el mismo fortalece al país ya que no solo brinda un mayor valor agregado sino genera fuentes de empleo formales y calificados. De acuerdo al Banco Central del Ecuador la participación en el PIB de esta industria es del 17.3% (p) para el año 2018. En año 2016 la producción con mayor peso fue la fabricación de alimentos y bebidas, la que representó el 38% de la producción industrial (Ekos, 2018)

3.10.2.2. Ciclos Económicos:

La producción de jugos SAHA es una alternativa para incrementar la rentabilidad en el negocio de producción de alimentos orgánicos. Su desarrollo encuentra una amplia oportunidad debido al alto interés social existente de una alimentación sana.

La producción será constante en el año, y se encuentra beneficiada por la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, que exoneraría nuestra empresa y nuestros productos del Impuesto a la Renta.

3.10.3. Análisis Del Mercado:

La sociedad actual es cada vez más exigente en lo que respecta al cuidado del medio ambiente, y se encuentra en un proceso de incentivo y premiación en lo referente a responsabilidad social empresarial, por lo que es cada vez más importante dar énfasis a este tipo de producción.

Desde esta visión, el consumo de los alimentos orgánicos tiene un mercado en crecimiento que siempre está en la búsqueda de nuevos productos que sean de fácil acceso y con precios moderados. En este sentido la ciudad de Riobamba se encuentra rodeada de cantones dedicados a la producción de alimentos orgánicos y por encontrarse en el centro del país recibe de manera constante alimentos del resto de provincias e importados.

La bebida orgánica SAHA se establece entonces como un producto que desea cubrir estas necesidades de consumo de productos saludables, y se iniciará en un mercado pequeño como es la ciudad de Riobamba, mismo que consta con 156.726 habitantes (INEC, 2011), de los cuales el grupo objetivo se establecerá entre las edades de 25 a 50 años, siendo un total de 50.285 personas ubicadas dentro del sector urbano de la ciudad (INEC, 2011).

El grupo objetivo ha sido determinado porque en estas cuatro décadas de la vida humana, las hormonas y el estilo de vida dictan el desarrollo de la apariencia, impulso sexual, estrés, aumento de peso, enfermedades, entre otros. En el Ecuador la prevalencia del sobrepeso y obesidad fue del 4.2% en 1986 y del 8.6% en el 2012. (Freire Bw, Philippe B, & Katherine M S, 2014) Además, el sobrepeso y la obesidad tienen relación directa en un 60% a las defunciones por enfermedades crónicas no transmisibles, como Hipertensión Arterial, síndrome metabólico, diabetes, dislipidemia, entre otros. (Santos, M., 2005)

Según la encuesta ENSANUT (Freire Bw, Philippe B, & Katherine M S, 2014), a nivel nacional las personas de 20 a 60 años con sobrepeso y obesidad son el 62,8%, actualmente se puede considerar como una epidemia. Para este caso el grupo objetivo se ha reducido a edades de 25 a 50 años para establecer un rango que nos permita modificación en caso de ser necesario dentro del análisis de mercado y financiero.

A su vez es necesario establecer que los grupos socioeconómicos que podrían acceder este tipo de bebida será Grupo A, Grupo B y Grupo C+ que se identifican en la encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011, la selección de estos grupos está basado en las características de consumo establecidas en la misma. (INEC, 2011). Por lo cual se establece que el grupo objetivo una vez aplicado 35,9% que representan estos grupos (grupo A 1,9%, grupo B 11,2% y grupo C 22,8%) es de 18.052 personas.

3.10.3.1. Mercado Objetivo y Participación de mercado

El cambio en la visión de las personas ha revolucionado el mercado ecuatoriano, sobretodo en mercado de alimentos y bebidas, debido a la creciente tendencia por lo saludable, y orgánico.

Entre los años 2008 al 2013 existe un crecimiento estimado del 15% en el consumo mundial de jugos a nivel mundial, en el Ecuador, el incremento de consumo de jugos en los últimos años ha sido de alrededor del 22%, estimando que para el fin del año 2018 será de 143.7 millones de litros, lo que equivale a un crecimiento del 12%. (Euromonitor, 2014)

Claramente el consumo de jugos es creciente, y no solo se considera un crecimiento nacional sino también internacional, por tal motivo se puede determinar que hay una oportunidad para nuevos competidores sobre todo si se enfoca en el segmento de productos saludables.

Como se estableció en los objetivos a corto plazo del grupo objetivo se pretende captar el 10% del mercado existente que es 50.285 dando un resultado de 18.052 personas que se encuentran entre los 25 a 50 años;

iniciando con este porcentaje considerando los aspectos principales como es la proyección del crecimiento del PIB para el año 2018 (del 2,2% al 2,5%), la participación de la industria creciente y positiva (17,3%) y el crecimiento del consumo de jugos (22%), además para establecer este dato se considera el costo del proceso de producción y venta que será analizado en el próximo capítulo.

La base para establecer el crecimiento de la empresa es el crecimiento del PIB como base y se lo duplica por el auge que tiene en este momento los productos sanos en el mercado, y para años venideros se aspira duplicar ese crecimiento, por la limitada competencia momentánea.

A continuación, se procederá a establecer la muestra de personas a quienes se aplicará la encuesta "INVESTIGACIÓN DE MERCADO ACERCA DEL CONSUMO DE JUGOS NATURALES DE FRUTAS Y VEGETALES 100% ORGÁNICOS" que mostrará datos fundamentales sobre gustos y preferencias de los consumidores, y la aceptación de la bebida SAHA en el mercado. Se considerará como el universo las 18.052 personas entre las edades de 25 a 50 años ubicadas dentro del sector urbano de la ciudad de Riobamba,

Datos a considerar:

- Tamaño del Universo: 18.052
- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población
- σ = Desviación estándar de la población, para lo cual se utilizará el valor constante de 0,5
- Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Para lo cual se toma la relación de 95% de confianza que equivale a 1,96 o en relación con el 99% de confianza que equivale a 2,58, valores que quedan a criterio del investigador.

- e= Límite aceptable de error, que en este caso será entre el 1% y 9%, valores que quedan a criterio del investigador.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{18052 \cdot (0,5^2) \cdot (1,96^2)}{(18052-1) \cdot 0,01 + (0,5^2) \cdot (1,96^2)}$$

$$n = 382$$

Para este estudio se requiere realizar 382 encuestas a los posibles clientes para el negocio de bebidas orgánicas SAHA.

3.10.3.2. Evaluación del mercado durante la implementación

A continuación, se muestra los resultados obtenidos:

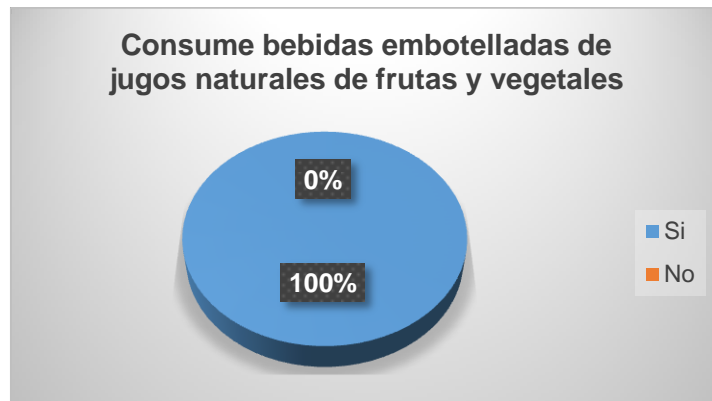


Figura 3. Consumo de Bebidas Embotelladas

De las 382 personas encuestadas el 100% consumen bebidas embotelladas de jugos naturales.

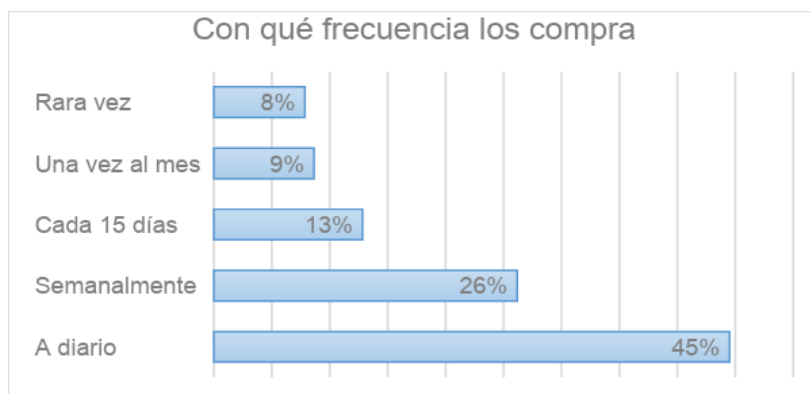


Figura 4. Frecuencia de Compra de Bebidas

De los 382 encuestados, la mayor parte el 45% de consumidores de jugos lo hacen de manera diaria, el 26% lo hace semanalmente y el 13% consume jugos cada 15 días.

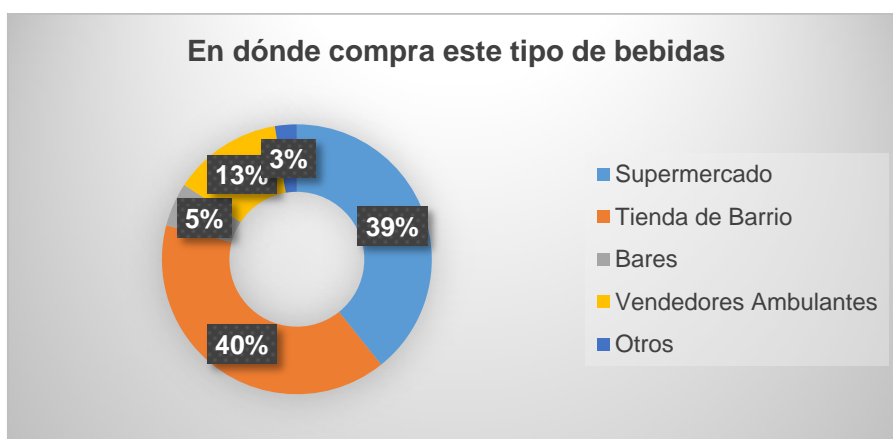


Figura 5. Lugar de Compra

De los 382 encuestados todos expresaron su gusto por los jugos por naturales de frutas y vegetales el 40% lo compran en tiendas de barrio y el 39% lo compran en supermercados, seguido por un 13% que utiliza vendedores ambulantes.



Figura 6. Consumo de Bebidas Orgánicas

El 99% de los encuestados consumiría bebidas orgánicas de frutas y vegetales.

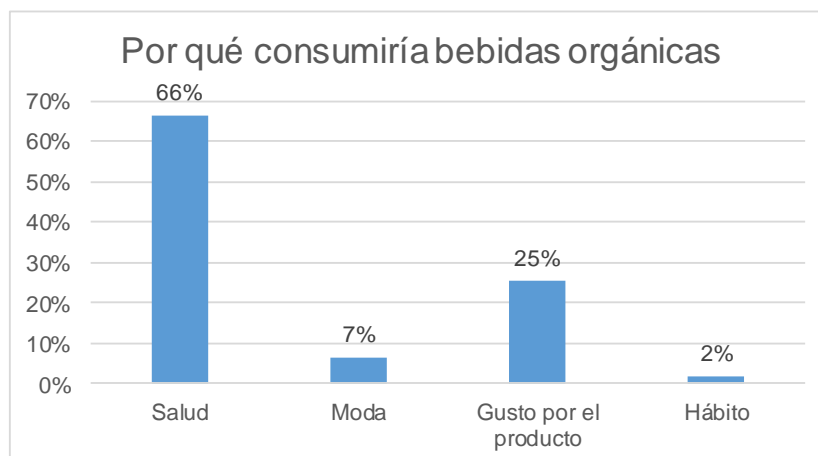


Figura 7. Elección de consumir Bebidas Orgánicas

El 66% de los encuestados consumiría bebidas orgánicas por salud, el 25% lo haría gusto al producto, mientras que el 9% lo haría por moda o hábito.

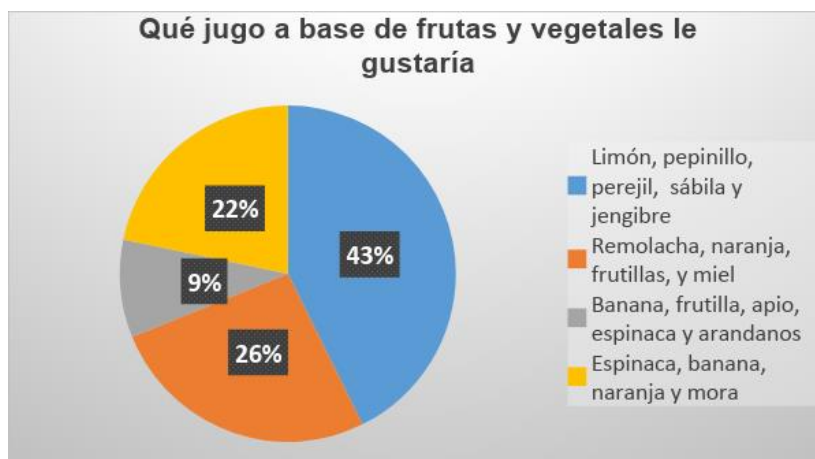


Figura 8. Elección de Frutas y Vegetales

El 43% de los encuestados preferiría un jugo que contenga limón, pepinillo, perejil, sábila y jengibre, el 26% escogió el jugo elaborado con remolacha, el 22% tiene una preferencia por el jugo con espinaca, banana, naranja y mora, mientras que solo el 9% tomaría el jugo de banana, frutilla, apio, espinaca y arándanos.

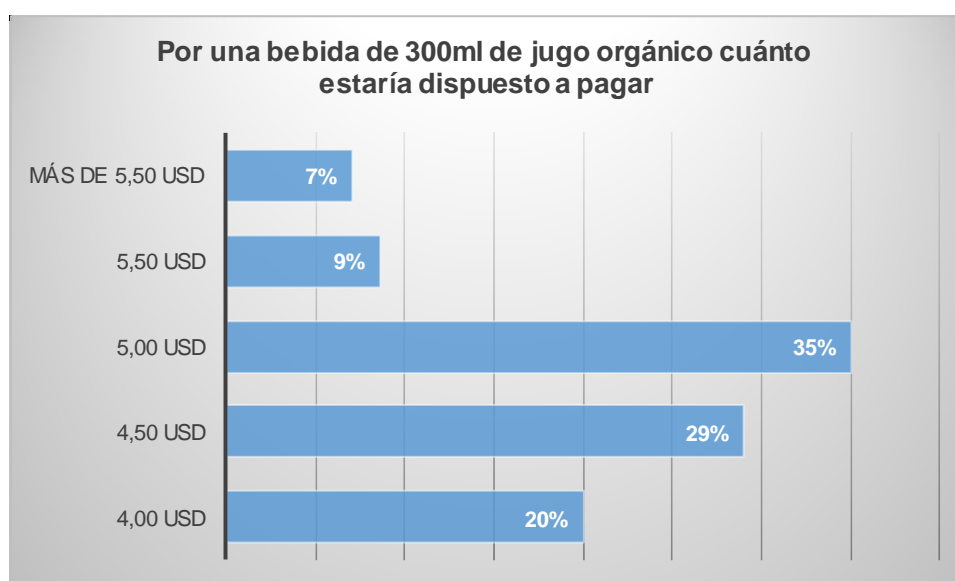


Figura 9. Disponibilidad de Pago

El 35% de los consumidores pagaría hasta 5,00 USD por una botella de 300ml de jugo orgánico, seguido por 29% que pagaría 4,50 USD, también, un 20%

pagaría 4,00 USD dólares y solamente un 7% estaría dispuesto a pagar más de 5,5 USD.

3.10.4. Análisis de la Competencia:

La competencia será analizada de manera nacional, compuesta por productores que busquen crear jugos naturales. Para analizar a la competencia de una manera precisa y eficaz se utilizará las cinco fuerzas de Porter:

3.10.4.1. Amenazas de los nuevos competidores: El nivel de dificultad de ingreso en esta industria es medio, debido a que el capital necesario para iniciar es relativamente viable, alrededor de los 10.000 dólares. Sin embargo, si existen parámetros que dificultan el ingreso como es el saber preparar los distintos jugos para cada necesidad.

En lo que respecta a los canales de distribución se lo consideraría también un nivel de dificultad medio dependiendo de la forma por el cual se desea llegar a los clientes y/o a los consumidores finales, todo esto considerando si se realizará una distribución directa o se utilizará intermediarios.

Para el tema de regulaciones gubernamentales y patentes se considera un nivel de dificultad medio sobre todo por el tiempo que requieren algunos de los requisitos para obtener los permisos de salud y legales. Solamente obtener el registro de la marca toma entre cinco y seis meses. Los permisos municipales y de gobierno tomarán alrededor de tres meses, y la patente entre 15 y 30 días.

3.10.4.2. Proveedores: El nivel de dificultad para entrar a esta industria es baja, debido a que se establece acuerdos entre el proveedor y la empresa para que el producto sea entregado en el tiempo justo y acordado, evitando también el producto dañado. En el mercado mayorista de Riobamba, que será el lugar de obtención de productos, la oferta de las frutas y vegetales orgánicos utilizados en la bebida SAHA, es constante, es este el motivo por el cual la dificultad se la considera baja.

3.10.4.3. Clientes: Los clientes potenciales de la empresa son compradores que buscan mejorar su salud y alimentación a través de jugos saludables y orgánicos, siendo esta una experiencia diferente por el uso de

frutas y vegetales. La empresa SAHA pretende llegar en el principio del negocio directamente al consumidor final, a través de supermercados de alta afluencia, en especial se considera DICOSAVI como una excelente empresa con conexión directo al consumidor final y a locales pequeños que también influenciarán en conectar al producto con la población objetivo.

En el Ecuador aún no se encuentran empresas que se dediquen a la producción de este tipo de jugo saludable por tal motivo se puede decir que el poder de negociación de los clientes es relativamente bajo, dado que no existen empresas que específicamente creen un producto como SAHA.

El cliente es una persona que busca mejorar su salud a través de productos que motiven su bienestar y que le permitan obtener resultados positivos. Ahora llegar al cliente tiene su dificultad por tal motivo es sumamente importante que mediante marketing se le muestre que el producto busca mejorar la calidad de vida quien lo consume.

3.10.4.4. Productos Sustitutos: En este punto se consideraría que para entrar a la industria el nivel de amenaza es alto, los jugos saludables orgánicos tienen sustitutos como los jugos no orgánicos, gaseosas, bebidas saborizadas, entre otros. La ventaja de los jugos saludables SAHA es que no tendrán preservantes, químicos, y son efectivos para todas las personas que deseen mejorar su dieta. La sensibilidad al precio de venta es alta, dado que es una industria de consumo masivo, lo que significa que los clientes tienen productos considerados similares porque distintas marcas cumplen con casi los mismos beneficios y los clientes pueden reemplazar la bebida SAHA con facilidad y esto provoca mayor sensibilidad en el precio; este es uno de los motivos principales por lo cual se puede considerar que la amenaza de los productos sustitutos es alta.

3.10.4.5. Rivalidad de la Industria: La rivalidad sería baja, debido a que por ser un producto nuevo aún no ha creado una rivalidad con los posibles competidores que serían los productores de jugos no orgánico ya analizados anteriormente.

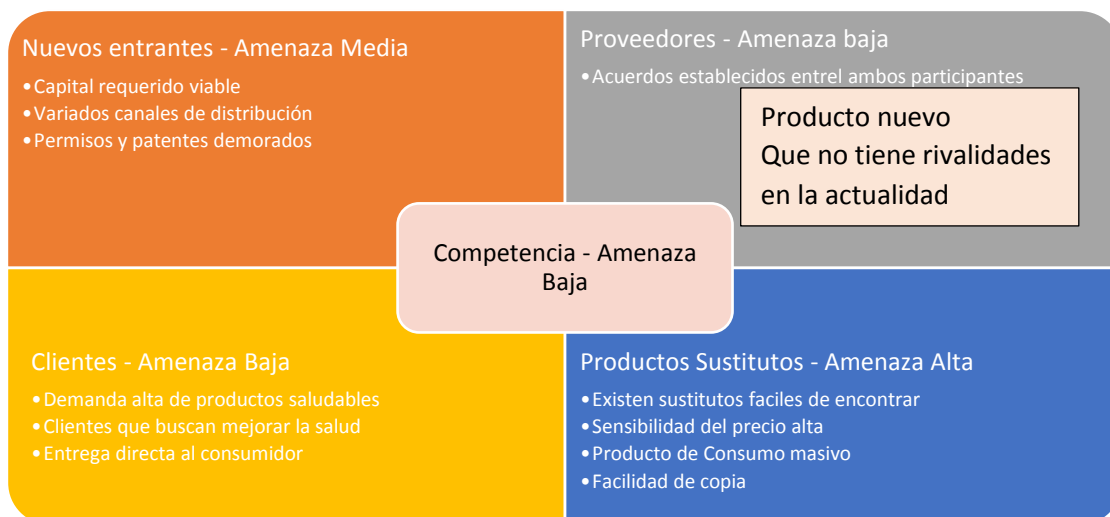


Figura 10. Cinco Fuerzas de Porter

3.10.5. Análisis FODA

Tabla 2

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Nutricionista que trabajará para sugerir al cliente el jugo que debe consumir • Único jugo de vegetales y frutas orgánicos. • Buen ambiente laboral • Producto 100% ecuatoriano • Conocimiento y experiencia en la realización de esta bebida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en encontrar canales de distribución con facilidad, como grandes cadenas de supermercados como Supermaxi. • No se utilizará maquinaria para producción a gran escala debido a los altos costos que esto incurriría.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la demanda con rapidez debido a la alta 	<ul style="list-style-type: none"> • El auge de la búsqueda de una vida saludable puede

<p>clientela del Supermercado DICOSAVI</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se puede expandir el producto a diversos mercados. ● Demanda en crecimiento ● Apoyo financiero por parte de la CFN para nuevas empresas. ● Exoneración de pago de impuestos al SRI por los primeros años de vida de la empresa. ● Oportunidad futura para importar el producto a países europeos por el acuerdo comercial que entro en vigencia en enero del 2017. 	<p>ser momentáneo o solo considerado como una moda.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cambio en los gustos y preferencias de los consumidores. ● Alta venta de los productos sustitutos. ● Existe una falta de inversión e incentivo de políticas agroindustriales para productos orgánicos. ● Fenómenos naturales como el fenómeno del niño o / la niña, sequías, plagas que puede afectar la producción de la materia prima.
---	---

En la industria de jugos se puede evidenciar la existencia de diferentes marcas, con similitudes a la bebida SAHA, sin embargo, estos no cumplen con ciertas características como el ser 100% orgánico, utilizar una mezcla de vegetales y frutas, no uso de azúcares y otros elementos fundamentales del producto. Analizar las tendencias del mercado ha sido fundamental al momento de crear esta bebida, además si se profundiza en el análisis de la cadena de valor y de los diferentes factores políticos, económicos y socioculturales establecidos en esta investigación se puede identificar una oportunidad de mercado que beneficia la puesta en marcha de esta empresa.

3.10.6. Estrategias De Mercadeo:

A continuación, se describen las estrategias de mercado

3.10.6.1. Concepto Del Producto: Producto: Jugos de frutas y vegetales 100% orgánicos.

Tipos de jugos orgánicos que se fabricarán:

Jugo Verde Digestivo

Cada jugo contiene: 1 Limón, 1 pepinillo mediano, 1 oz de perejil, 3oz de sábila y 3 oz. de jengibre.

Textura: Consistente

Color: Verde claro

Sabor: Cítrico Dulce

Jugo Revitalizante

Cada jugo contiene: 1 remolacha, 2 naranjas, 4 frutillas, y 1 onza de miel.

Textura: Media Consistente

Color: Verde claro

Sabor: Dulce

Este producto será elaborado con supervisión de un nutricionista, procurando establecer un equilibrio en los vegetales y frutas que permita mantener el sabor y brindar al cliente las propiedades curativas que brindan las frutas y vegetales empleadas en la elaboración de estos jugos.

3.10.6.2. Estrategias de Distribución: Llegar al consumidor al final de manera directa, sin intermediarios es la principal estrategia de distribución. Debido a que la actividad de la empresa se encuentra en una etapa inicial, la distribución se realizará a través de un aliado estratégico denominado SUPERMERCADO MAYORISTA DICOSAVI, el mismo que ha consolidado en el mercado Riobambeño a través de un servicio dirigido no solo al consumir final, sino también a distribuidores y tiendas de barrios que desean obtener productos a los mejores precios.

Bajo esta modalidad la distribución se realizará entregando el producto de manera directa en el almacén ubicado en las calles Guayaquil 21-24 y 5 de junio.

3.10.6.3. Estrategias De Precios: Dentro del proyecto los precios que se pagarían son de \$5,00 por el envase de 300 ml. La estrategia de precios será de alineamiento para mantener como principal ventaja del producto su calidad y a través de ello captar la demanda del grupo objetivo al cual se está dirigiendo.

3.10.6.4. Estrategias De Promoción: Se planten las siguientes estrategias:

Estrategia de precios: Mayor volumen menor costo. Se busca de esta manera incentivar las compras de distribuidores y tiendas de barrio para abarcar un mercado mayor.

La promoción en medio se realizará a través de:

Estrategias de mercadeo virtual: Redes Sociales, uso de la web, emailing.

Participación en ferias organizadas por el Ministerio de Industrias y Productividad para incentivar a los pequeños empresarios.

Procesos de degustación para que se dé a conocer nuestro producto.

3.10.6.5. Estrategias de Comunicación: La comunicación será efectuada mediante el apoyo de la tecnología. Se utilizará procesos de degustación que permitan conocer el producto y atraer a los consumidores.

Para los primeros cuatro años se considera viable contratar agentes publicitarios que se dediquen a generar publicidad por medio de programas de degustación, medios digitales y ferias con los que se espera alcanzar un volumen de ventas atractivo y rentable.

3.10.6.6. Estrategias De Servicio: El servicio contempla una estrategia postventa del producto, para este tipo de empresa que se quiere establecer es sumamente importante dar rastreo de los clientes, para constatar que existe un beneficio positivo en su salud. A su vez, resolver las quejas rápidamente y aún más si se tratan de devoluciones del cliente.

3.10.6.7. Presupuesto: Los costos para la estrategia se fijan en función a los medios digitales como páginas web y redes sociales, y la participación de ferias y degustaciones como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3

Gastos de Mercado

Descripción	Cantidad	Valor Anual
Ferias y Degustación	10	\$461,83
Diseño Web	1	\$100
Diseño y Redes Sociales	1	\$150
Total		\$711,83

El costo señalado en lo que se refiere a las ferias y degustación es del personal, del producto y de los utensilios necesarios por cada participación. En lo que se refiere a diseño web y diseño y manejo de redes sociales se contratará a una persona que hará el cobro por obra individual y el manejo se realizará con el personal de la empresa.

3.10.6.8. Proyecciones De Ventas: Se plantea la siguiente proyección de ventas que considera un crecimiento anual del 10%. Dicho porcentaje se estimó con base a la proyección del crecimiento del PIB para el año 2018, la participación de la industria creciente y positiva y el crecimiento del consumo de jugos.

Tabla 4

Proyección de Ventas

Año	Precio	Demanda Esperada	Objetivo
2019	\$5.00	1,806	\$9,030.00
2020	\$5.00	1,986	\$9,930.00
2021	\$5.00	2,184	\$10,920.00

2022	\$5.50	2,700	\$14,850.08
2023	\$5.50	3,000	\$16,500.00
Total			\$61,230.00

La tabla 4 muestra la aspiración de cumplir los objetivos planteados en el corto plazo. Abarcar el 10% del mercado total, en el primer año y a partir del segundo año un crecimiento del 10%

3.11. Conclusiones del capítulo

- La naturaleza del negocio considera la creación de una bebida que utilizará frutas y vegetales cultivados de forma orgánica.
- La constitución de la empresa SAHA será con la figura de Responsabilidad Limitada, en la cual, los socios tendrán un porcentaje de capital correspondiente al monto de responsabilidad frente a la empresa.
- La empresa se establecerá en la ciudad de Riobamba, dentro de la provincia de Chimborazo que tiene una superficie cercana a los 6.500 km, la principal actividad de la provincia es la agricultura; además que geográficamente se encuentra ubicada en el centro del país, en el norte de los Andes.
- El producto SAHA se encuentra dentro de la industria manufacturera por ser una bebida procesada pero el aliado más importante es la industria agrícola.
- La bebida SAHA será punto estratégico para la agricultura, misma que es de vital importancia en la economía del Ecuador, sobretodo en el sector campesina e indígena que sería nuestro principal proveedor, sobre todo por ser un componente fundamental de la soberanía alimentaria y por ser una de las principales fuentes de empleo digno.
- El Sistema de Información Pública Agropecuaria, (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018) señala que el Valor Agregado Bruto (VAB) del sector agrícola es del 4.2%, siendo el sexto sector que aporta a la producción del país.

- Los jugos saludables SAHA serán parte de uno de los sectores más importantes del país, la industria manufacturera, el mismo fortalece al país ya que no solo brinda un mayor valor agregado sino genera fuentes de empleo formales y calificados. De acuerdo al Banco Central del Ecuador la participación en el PIB de esta industria es del 17.3% (p) para el año 2018. En año 2016 la producción con mayor peso fue la fabricación de alimentos y bebidas, la que representó el 38% de la producción industrial (Ekos, 2018)
- La producción de jugos SAHA es una alternativa para incrementar la rentabilidad en el negocio de producción de alimentos orgánicos. Su desarrollo encuentra una amplia oportunidad debido al alto interés social existente de una alimentación sana.
- La bebida orgánica SAHA se establece entonces como un producto que desea cubrir estas necesidades de consumo de productos saludables, y se iniciará en un mercado pequeño como es la ciudad de Riobamba, mismo que consta con 156.726 habitantes (INEC, 2011), de los cuales el grupo objetivo se establecerá entre las edades de 25 a 50 años, siendo un total de 50.285 personas ubicadas dentro del sector urbano de la ciudad (INEC, 2011).
- El grupo objetivo ha sido determinado porque en estas cuatro décadas de la vida humana, las hormonas y el estilo de vida dictan el desarrollo de la apariencia, impulso sexual, estrés, aumento de peso, enfermedades, entre otros.
- Según la encuesta ENSANUT (Freire Bw, Philippe B, & Katherine M S, 2014), a nivel nacional las personas de 20 a 60 años con sobrepeso y obesidad son el 62,8%, actualmente se puede considerar como una epidemia. Para este caso el grupo objetivo se ha reducido a edades de 25 a 50 años para establecer un rango que nos permita modificación en caso de ser necesario dentro del análisis de mercado y financiero.
- La distribución de SAHA se realizará a través de un aliado estratégico denominado SUPERMERCADO MAYORISTA DICOSAVI, el mismo que

ha consolidado en el mercado Riobambeño a través de un servicio dirigido no solo al consumidor final, sino también a distribuidores y tiendas de barrios que desean obtener productos a los mejores precios.

- La estrategia de precios será atada al volumen, es decir a mayor número de botellas compradas menor será el precio. Además, se utilizará una estrategia de alineamiento para mantener como principal ventaja del producto su calidad y a través de ello captar la demanda del grupo objetivo al cual se está dirigiendo.
- La promoción en medio se realizará a través de estrategias de mercadeo virtual, participación en ferias organizadas por el Ministerio de Industrias y Productividad y procesos de degustación.
- Se trabajará de la mano con nutricionistas que puedan verificar las características saludables y reales del producto. Se colaborará también en campañas de discusión, que prevengan el sobrepeso y las enfermedades relacionadas con este tema.
- Los costos para la estrategia se fijan en función a los medios digitales como páginas web y redes sociales, y la participación de ferias y degustaciones con un total de \$8.542
- Las proyecciones de ventas ascienden a \$61.230 dólares al cabo de 5 años

CAPÍTULO 4:

OPERACIONES

4.1. Estado de desarrollo:

La producción de los Jugos Saludables SAHA presenta un valor agregado que puede ser considerado como un paso a favor del cambio de la matriz productiva. El hecho de establecer en el mercado un producto transformado permite generar mayor margen de utilidad, el sector agrícola es sumamente inestable, no solamente en precios sino en producción y requiere de constante cuidado por parte del productor, mismo cuidado que en muchas ocasiones es menospreciado al momento de pagar por sus productos, es por esto que crear un producto transformado como este jugo, contribuye a brindar en el mercado un incentivo y mostrar al consumidor final los beneficios de la materia prima que en varias ocasiones son olvidados.

El jugo SAHA tiene ventajas positivas por ser un producto elaborado con elementos orgánicos de buena calidad, este tipo de productos se encuentran en auge en el mercado no solo ecuatoriano, sino mundial.

El producto que se ha planteado aprovecha las ventajas del mercado que busca alternativas saludables, es por esto que la empresa buscará establecerse en el mercado propio de manera segura para a continuación buscar nuevas fuentes de ingreso a través de la comercialización a nivel nacional y la exportación.

De igual manera, la capacidad de generación de fuentes de empleo es un beneficio para la ciudad y la provincia, debido a la creación de empleos directos e indirectos que impulsa este proyecto; directos por el personal necesario para la producción, comercialización y administración de la empresa; e indirectos en la medida en la que intervengan los productores y comercializadores de alimentos orgánicos de la región.

Con base en lo expuesto, el estado de arte de esta investigación parte del proceso mediante el cual se desea pasar de una economía primaria hacia una secundaria, con la puesta en marcha de esta bebida que aprovecha las ventajas de este mercado en crecimiento, y de los productos orgánicos que al ser transformados permiten la obtención de una variedad de artículos a nivel nacional e internacional.

La estrategia operativa propuesta se fundamenta en brindar un producto saludable que cumpla con su principal anhelo generar una mejora en la salud del consumidor y a su vez impulsar la agronomía de la provincia. En este sentido, se generará nuevas negociaciones que proyecten un mayor ingreso.

Por otra parte, la táctica operativa se desarrollará fortaleciendo el producto como una bebida 100% saludable lista para beber y a futuro se establecerá la diversificación de los productos para que los consumidores tengan más opciones sanas en su hogar, la táctica operativa consistirá en que además de la introducción del producto en el mercado, se identificarán las preferencias de los clientes y las nuevas tendencias en el mercado.

4.2. Descripción del proceso:

El diseño de la producción parte de la cadena de valor definida a continuación, compuesta de actividades de apoyo y críticas para la empresa. Las de apoyo son importantes debido a que garantizan el proceso al momento de la entrega de los insumos y de la materia prima. Las actividades críticas o agregadoras de valor, se enfocan en procesos requeridos para la fabricación del producto, incluyendo todas las actividades propias del proceso de transformación.

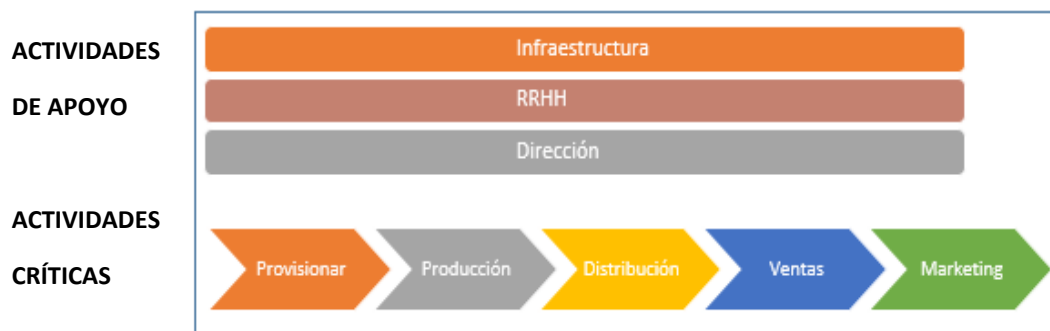


Figura 11. Procesos de Producción de Bebidas SAHA

Con base en el proceso de producción podemos distinguir varias ventajas competitivas; la principal un producto con un mix de vegetales y frutas, 100% orgánicos que brindan un beneficio en la salud. A su vez en el proceso de distribución, al ser un producto que se entrega directo a los supermercados, no se necesita intermediación lo cual permite mantener control sobre precios y servicio. Además, en el proceso de Marketing se realizará varias campañas para llamar la atención del cliente, promociones y demás beneficios que crearán otra ventaja competitiva.

Provisionar

Para que exista un proceso exitoso de producción es fundamental realizar un proceso minucioso de selección de la materia prima, el primer requisito siempre debe ser que sea orgánico, para esto se mantendrá en continuo contacto con el Ministerio de Agricultura quienes son los responsables de aprobar a las asociaciones que comercializan en el mercado mayorista de Riobamba, en el área destinada para estos productos.

Una vez que se pueda asegurar un proceso orgánico, se procederá a seleccionar los productos evaluando puntos fundamentales como el color, tamaño y peso del producto para asegurar que haya sido recogido en el debido momento, la frescura es necesaria para tener un jugo de calidad.

Producción

Para el primer año las dos personas que se encuentran dentro de la nómina de producción realizarán el proceso de elaboración de los jugos, el encargado de producción será el responsable de supervisar y monitorear el proceso para cubrir paso a paso la elaboración. Para el segundo año y tercer año se realizará un incremento en el personal de producción (ayudante 2), y se realizará una última contratación que cubra el crecimiento del cuarto y quinto año (ayudante 3).

Distribución

Como se estableció en el capítulo 3, dado que la empresa está en una etapa inicial, se ha tomado un aliado estratégico denominado SUPERMERCADO MAYORISTA DICOSAVI, bajo esta modalidad la distribución se realizará entregando el producto de manera directa en el almacén ubicado en las calles Guayaquil 21-24 y 5 de junio, donde el costo será el envío en camioneta que costará un aproximado de 5,00 diarios, considerando el ingreso a Supermaxi y Mi Comisariato (en Riobamba existe un almacén de cada uno). El alquiler de la camioneta cubrirá la movilización del producto por los cinco años de este estudio incluyendo el crecimiento proyectado,

Ventas

SUPERMERCADO MAYORISTA DICOSAVI, se ha consolidado en el mercado Riobambeño a través de un servicio dirigido al consumidor final pero también a distribuidores y tiendas de barrios que desean obtener productos a los mejores precios, este proceso permitirá cubrir el mercado de manera más rápida y sin tener un costo extra. A su vez se establecerá un acuerdo comercial con Supermaxi y Mi Comisariato para la venta del producto en estas cadenas. La producción se dividirá en partes iguales para cada local, es importante mencionar que en la ciudad de Riobamba DICOSAVI, Supermaxi y Mi Comisariato tienen un solo local por marca.

Marketing

El proceso de marketing se realizará mediante estrategias de mercadeo virtual como es el uso de redes sociales, uso de la web, emaling, degustaciones, impulsadoras, etc. Y el costo del mismo será de \$711.83 por año.

Tabla 5

Gastos de Marketing

Descripción	Cantidad	Valor Anual
Ferias y Degustación	45	\$461,83
Diseño Web	1	\$100
Diseño y Redes Sociales	1	\$150
Total		\$711,83

Los procesos de degustación anuales como indica la tabla 5 tendrá una costo de 711,83 que cubren los siguientes gastos: Por la bebida será una valor \$135, el costo de copas es de 47 centavos el paquete de 50 unidades, aproximadamente se utilizará 11220 copas, dando un valor final de \$105,43, y por último se contratará una persona para realizar estas degustaciones por 3 horas diarias, el costo aproximado será de \$1,64, dando un valor final de 221,40. Estas degustaciones las realizaremos en ferias organizadas por el Ministerio de Industrias y Productividad que no tienen ningún costo de inscripción y en los 3 locales que prevemos vender DICOSAVI, Supermaxi y Mi Comisariato. A continuación, se detalla en el diagrama de flujo el proceso que se debe seguir para los procesos principales de elaboración de los jugos SAHA: Provisionar; Producción; Distribución; Ventas y Marketing.

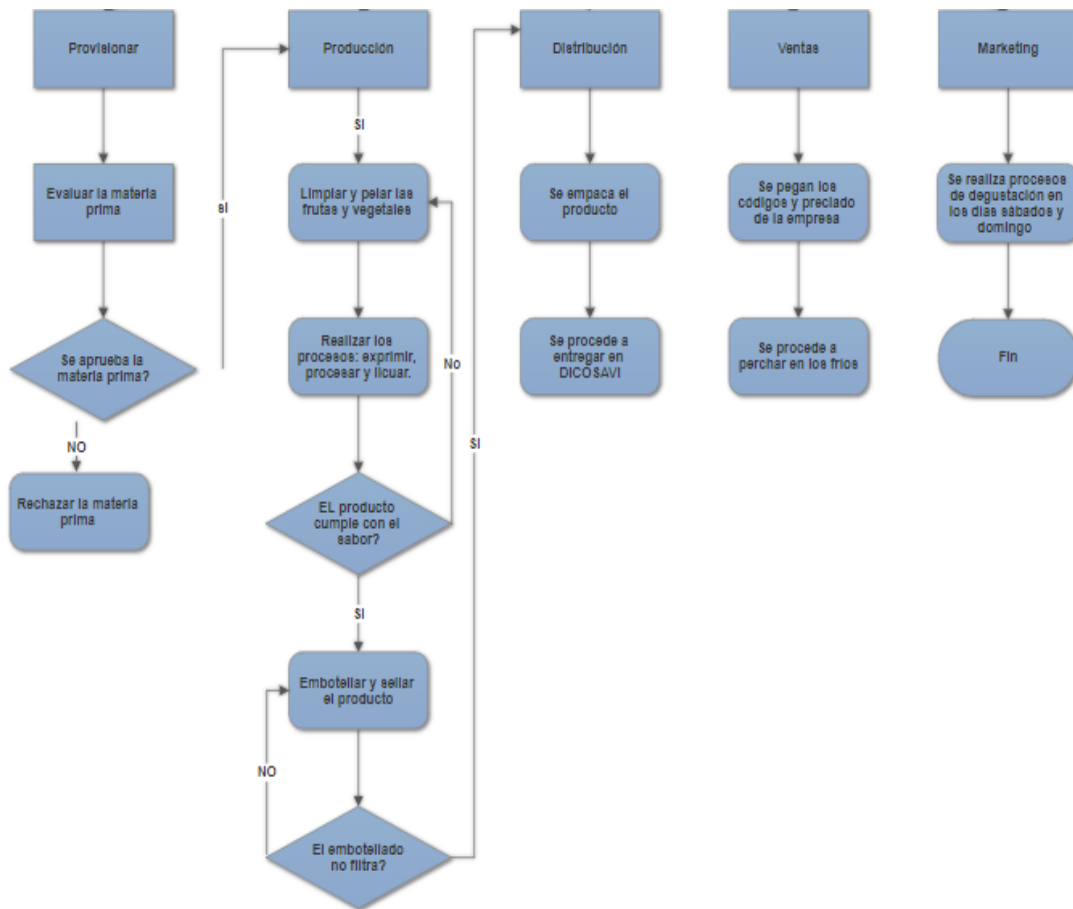


Figura 12. Flujograma de Bebidas SAHA

La cadena de valor se enfoca específicamente en la producción de jugos orgánicos y su comercialización hasta que el producto llega al consumidor final, incluyendo el proceso de producción que inicia con la selección de la materia prima, su almacenaje en bodega, la elaboración de los jugos según la demanda, su refrigeración y el despacho del producto final a los supermercados que serán los canales de distribución para con el consumidor final.

4.3. Necesidades y requerimientos:

En la tabla 6, se describe los requerimientos de equipamiento y materias primas necesarios para el cumplimiento del proceso de producción de los jugos:

Tabla 6

Máquinas y equipos necesarios para las operaciones

Maquinaria	Cantidad	Costo	Total
Congeladores	1	\$4.000,00	\$4.000,00
Licadoras	1	\$789,28	\$789,28
Extractor de Jugos	1	\$350,87	\$350,87
Procesadora	1	\$155,35	\$155,35
Menaje de Cocina x 12	2	\$200,00	\$400,00
Tapadora Semiautomática	1	\$1.200,00	\$1.200,00
Total			\$6.895,50

Toda la maquinaria será de tipo industrial y está diseñada como larga duración, es decir, cubriría los cinco primeros años de la empresa, pero para brindar mayor facilidad a los trabajadores y evitar contratiempos, el menaje de cocina se comprará cada año y al tercer año se comprará nuevamente la licuadora, el extractor de jugos y la procesadora.

Tabla 7

Requerimiento de insumos para la producción de una botella de 300 mililitros de jugo verde

Jugo Verde Digestivo	Unidades	Cantidad	Costo	Total
Limón	Unidades	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Pepinillo	Unidades	1	\$ 0,25	\$ 0,25
Perejil	Onzas	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Sábila	Onzas	3	\$ 0,08	\$ 0,24
Jengibre	Onzas	3	\$ 0,10	\$ 0,30
			Total	\$0.89

Tabla 8

Requerimiento de insumos para la producción de una botella de 300 mililitros de jugo revitalizante

Jugo Revitalizante	Unidades	Cantidad	Costo	Total
Remolacha	Unidades	1	\$ 0,25	\$ 0,25
Naranjas	Unidades	2	\$ 0,20	\$ 0,40
Frutillas	Onzas	4	\$ 0,04	\$ 0,16
Miel	Onzas	1	\$ 0,06	\$ 0,06
			Total	\$ 0,87

Como se describe en las tablas 7 y 8 en lo que respecta a los vegetales utilizados el Jugo Verde Digestivo tendrá un costo de \$ 0,89 y el Jugo Revitalizante costará 0,87, este costo será relativamente el mismo considerando que son productos que se encuentran constantemente en el mercado.



Figura 13. Envase de vidrio de 300 ml

También se utilizará un envase de vidrio, con una capacidad de 300ml, color transparente, tapa twist-off con botón que permita conservar el sabor y la calidad de la bebida el costo por unidad es de 8 centavos por botella, la

empresa requiere un mínimo de compra (5.000 unidades) para poder obtener dicho precio, que es el que más nos favorece

Requerimiento de Personal:

Para el segundo año y tercer año, como muestra la tabla 9, se realizará un incremento en el personal de producción (ayudante 2), y una contratación extra que cubra el crecimiento del cuarto y quinto año (ayudante 3).

Tabla 9

Requerimiento de Personal Segundo Año

Nómina de Producción	Sueldo	13ro	14to	less 12,15%	Neto Mes Primer año
Encargado de Producción	\$ 420,00	\$ 35,00	\$ 32,17	\$ 51,03	\$ 538,20
Ayudante 1	\$ 386,00	\$ 32,17	\$ 32,17	\$ 46,90	\$ 497,23
Ayudante 2	\$ 386,00	\$ 32,17	\$ 32,17	\$ 46,90	\$ 497,23
Total Nómina	\$1.192,00	\$ 99,33	\$ 96,50	\$ 144,83	\$1.532,66

Considerando el crecimiento de la producción anual y el incremento de los empleados para los siguientes años en temas de luz y agua habrá un aumento del 10% en el costo mensual, en el caso del teléfono se incrementará en un 5%, como se muestra a continuación en la tabla 10:

Tabla 10

Gastos Administrativos Diversos

	Costo Mensual	Costo Anual
Local	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Agua	\$ 60,00	\$ 720,00
Luz	\$ 40,00	\$ 480,00
Teléfono	\$ 30,00	\$ 360,00
Celular	\$ 56,00	\$ 672,00
		\$ 4.032,00

4.4. Plan de producción:

Para determinar el plan de producción de la empresa se considera el crecimiento de proyectado, el mismo ha sido determinado tomando en consideración varios factores importantes que afectan a todas las empresas, el principal de ellos sería el crecimiento del PIB que se prevé estará entre el 2,5% al 2,2%, además se considera que la participación de la industria manufacturera para el 2018 es de 17.3%(p) y que el 38% de la misma es la producción de alimentos y bebidas, datos ya mencionados en el capítulo 3, tamaño de la industria. Además, se mencionó dentro del mismo capítulo que el incremento de consumo del jugo en el Ecuador ha sido del 22%, y que para el 2018 se estima un crecimiento del 12%.

A causa de todos estos datos, y considerando lo pequeño del mercado riobambeño, se ha establecido como objetivos que en el primer año se considera abordar el 10% del total del mercado objetivo y de ahí se espera un crecimiento del 10%. Los inversionistas consideran que el crecimiento planteado es conservador pero debido a la inestabilidad política y económica existente en el país es fundamental tener un poco de reservas al momento de invertir, como se puede observar en la tabla 11.

Los tres inversionistas han determinado un monto inicial de \$60.000 que serán suficientes para cubrir los gastos y costos iniciales de la empresa; además tomando en consideración la capacidad de la maquinaria, del personal y el plan

de ventas definido, se establece la siguiente capacidad de producción anual y mensual:

Tabla 11

Plan de Producción anual y mensual

Año	Producción Anual	Producción Mensual
2019	1806	151
2020	1986	166
2021	2184	182
2022	2700	225
2023	3000	250

Además, es fundamental mencionar las políticas de manejo de inventarios que se realizan con el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir) mediante el cual se dará salida a los productos que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados recientemente. El producto se comprará en los días lunes, miércoles y sábados, como se mencionó antes se comprará directamente en el mercado mayorista de Riobamba directamente de los productores, esto permitirá mantener un producto fresco, las bebidas que estén a dos semanas de caducarse serán renovadas y con ellas se realizará el proceso de degustación.

4.5. Plan de compras:

Para el caso de bebidas SAHA las Asociaciones de agrícolas orgánicos venden directamente sus productos en el Mercado Mayorista de Riobamba, por tal motivo la compra se realizará directamente ahí. Los productos utilizados son de producción anual por tal motivo la venta de los mismos es constante.

El plan de compras es fundamental en una empresa de bebidas, son los productos frescos y orgánicos los que permiten brindar el resultado de

excelencia que se quiere vender al cliente final, proporcionando un alimento que puede llegar a sustituir hasta una merienda, y que brinde todos los ingredientes sanos que influyan en una dieta saludable.

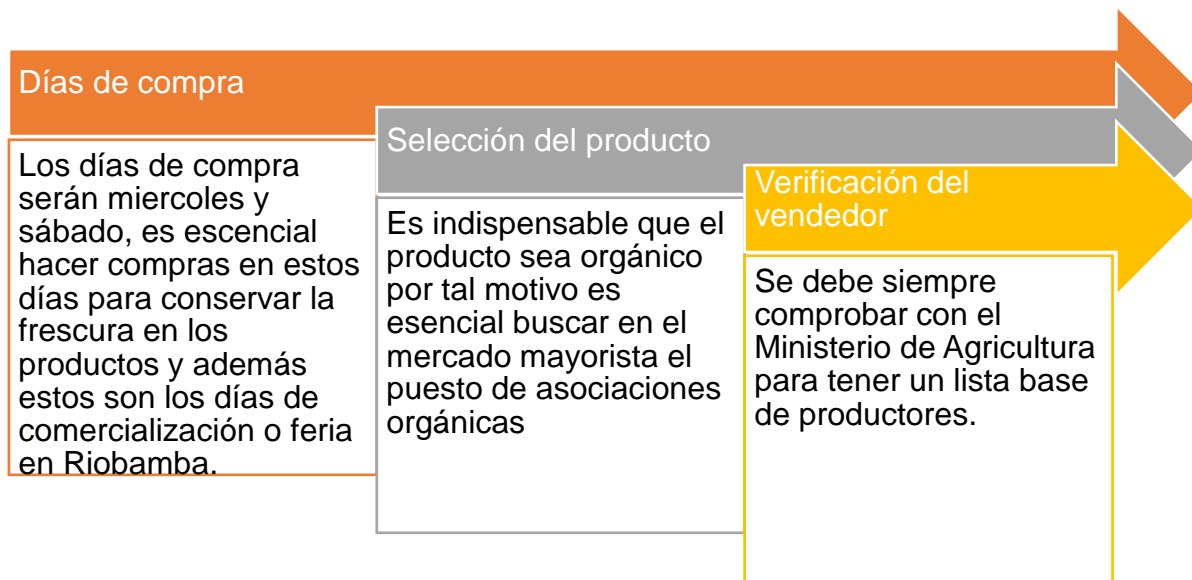


Figura 14. Plan de Compras – Primera Etapa

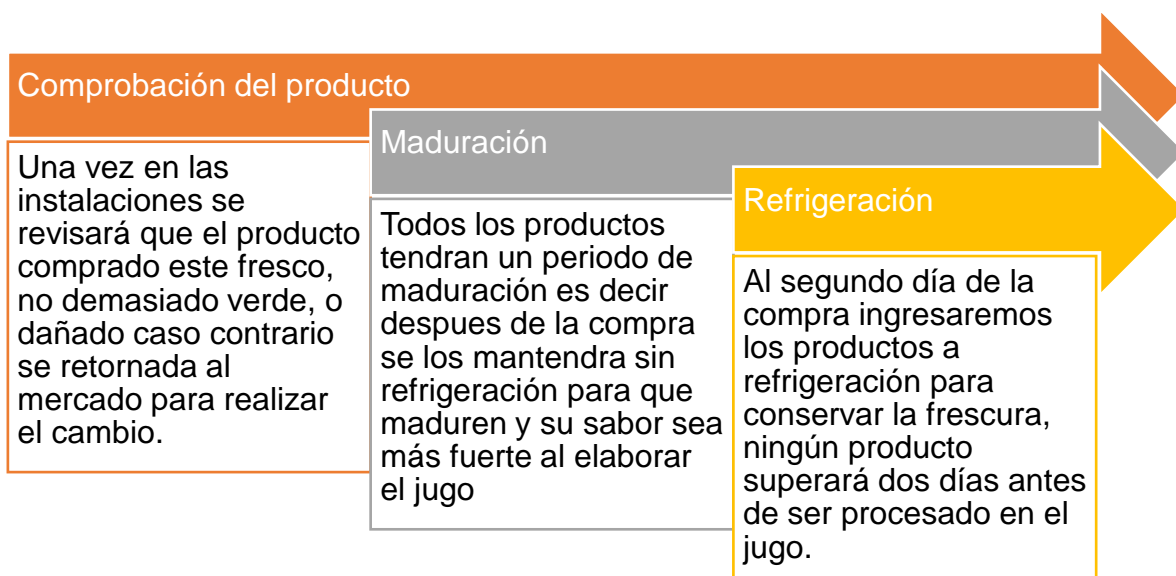


Figura 15. Plan de compras - Segunda Etapa

4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo

4.6.1. Defina los KPI's del proceso productivo o de servicio de su proyecto.

Las métricas que se utilizarán para evaluar la producción se basará en las actividades principales. A continuación, los resultados:

Tabla 12

KPI's del Proceso

Procesos	KPI	Indicador	Costo	Observaciones
Recepción y compra del producto	Calidad del producto receptado	Peso de fruta en mal estado/Peso de fruta comprada	No aplica	Es fundamental verificar que el porcentaje de producto en mal estado sea muy bajo.
	Costo presupuestado o vs real	Costo presupuestado de la unidad de jugo - Costo real de una unidad de jugo	No aplica	Si el resultado es negativo es necesario considerar una variación en el precio de venta.
Preparación del jugo	Tiempo del proceso	Número de botellas producidas por hora	No aplica	Permite ver los periodos de producción, determinando las horas más productivas de los empleados
	Volumen de producción	Litros proyectados de producción al día/	No aplica	Permite considerar la eficacia y

		litros reales de producción al día		eficiencia de los trabajadores y la calidad de la maquinaria
Empaque y embotellado	Calidad del empaque	Número de botellas reselladas/ Número total de botellas selladas	No aplica	Permite controlar la calidad del empaque utilizado
Calidad del Producto	Satisfacción del cliente	Encuesta de calidad	\$15,00	Se contratará una persona, y se le cancelará de manera diaria.

4.7. Conclusiones del capítulo

- La producción de los Jugos Saludables SAHA presenta un valor agregado que puede ser considerado como un paso a favor del cambio de la matriz productiva.
- La estrategia operativa propuesta se fundamenta en brindar un producto saludable que cumpla con su principal anhelo generar una mejora en la salud del consumidor y a su vez impulsar la agronomía de la provincia.
- Las políticas de manejo de inventarios se realizan con el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir) mediante el cual se dará salida a los productos que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados recientemente.
- Las Asociaciones de agrícolas orgánicos venden directamente sus productos en el Mercado Mayorista de Riobamba, por tal motivo la

compra se realizará directamente ahí. Los productos utilizados son de producción anual por tal motivo la venta de los mismos es constante.

CAPÍTULO 5:
PLAN FINANCIERO:

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.

La tabla 13 muestra la proyección de venta y sus ingresos por año basado en el supuesto principal planteado en el corto plazo, como es abarcar el 10% del mercado total, en el primer año y a partir del segundo año un crecimiento del 10%.

Tabla 13

Volumen de venta

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Unidades	1,806	1,986	2,184	2,700	3,000
Precio Unitario (con IVA)	\$5.60	\$5.60	\$5.60	\$6.16	\$6.16
Venta(sin IVA)	\$9,030.00	\$9,930.00	\$10,920.00	\$14,850.00	\$16,500.00
IVA	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.60	\$ 0.66	\$ 0.66
Monto IVA	\$1,083.60	\$1,191.60	\$1,310.40	\$1,782.00	\$1,980.00
<i>Venta (con IVA)</i>	\$10,113.60	\$11,121.60	\$12,230.40	\$16,632.00	\$18,480.00

Es importante considerar como supuesto principal que la demanda se comporta en un régimen del 50/50% respecto a los productos Jugo Verde Digestivo y Jugo Revitalizante. Es por este motivo que se establece el costo mix de producción como se muestra en la tabla 13, para UNA unidad de producto, basados en los costos descritos en el capítulo anterior; los costos de mano de obra directa, la depreciación y amortizaciones, para cada uno de los años en estudio será:

Tabla 14

Volúmenes y Costos de Producción

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Limón	\$45.15	\$49.65	\$54.60	\$67.50	\$75.00
Pepinillo	\$225.75	\$248.25	\$273.00	\$337.50	\$375.00
Perejil	\$45.15	\$49.65	\$54.60	\$67.50	\$75.00
Sábila	\$216.72	\$238.32	\$262.08	\$324.00	\$360.00
Jengibre	\$270.90	\$297.90	\$327.60	\$405.00	\$450.00
Remolacha	\$225.75	\$248.25	\$273.00	\$337.50	\$375.00
Naranjas	\$361.20	\$397.20	\$436.80	\$540.00	\$600.00
Frutillas	\$144.48	\$158.88	\$174.72	\$216.00	\$240.00
Miel	\$54.18	\$59.58	\$65.52	\$81.00	\$90.00

Envase	\$144.48	\$158.88	\$174.72	\$216.00	\$240.00
Otros materiales	\$18.06	\$19.86	\$21.84	\$27.00	\$30.00
<i>Sub total - Costo de Producción – Variable</i>	\$1,751.82	\$1,926.42	\$2,118.48	\$2,619.00	\$2,910.00
MOD	\$1,035.43	\$1,532.66	\$1,532.66	\$2,029.89	\$2,029.89
<i>Total - Costo de Producción – Variable</i>	\$2,787.25	\$3,459.08	\$3,651.14	\$4,648.89	\$4,939.89
<i>Total - Costo de Producción - Unitario (v)</i>	\$1.54	\$1.74	\$1.67	\$1.72	\$1.65
MOI	\$497.30	\$497.30	\$497.30	\$497.30	\$497.30
<i>Sub total - Otros gastos de Operación</i>	\$497.30	\$497.30	\$497.30	\$497.30	\$497.30
Depreciación en Máquinas	\$883.53	\$883.53	\$883.53	\$883.53	\$883.53
Amortizaciones	\$301.78	\$301.78	\$301.78	\$301.78	\$301.78
<i>Sub total - Depreciación y Amortizaciones</i>	\$1,185.31	\$1,185.31	\$1,185.31	\$1,185.31	\$1,185.31
<i>Total - Costo de Producción – Fijo</i>	\$1,682.61	\$1,682.61	\$1,682.61	\$1,682.61	\$1,682.61
<i>Total - Costo de Producción - Unitario (f)</i>	\$0.93	\$0.85	\$0.77	\$0.62	\$0.56

<i>Costo de Producción</i>	\$4,469.86	\$5,141.69	\$5,333.75	\$6,331.50	\$6,622.50
<i>Costo de Producción Unitario</i>	\$2.48	\$2.59	\$2.44	\$2.35	\$2.21

*Esta tabla incluye las mermas de transformación

5.2. Estados Financieros Proyectados

5.2.1. Estados de resultados.

A continuación, en la tabla 15, se presentarán los reportes anualizados que muestran los ingresos de la empresa, principalmente por la venta de los productos, y los gastos que se generan al procesarlos y venderlos.

Tabla 15

Estado de Resultados por los 5 años.

VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$9,030.00	\$9,930.00	\$10,920.00	\$14,850.00	\$16,500.00
COSTO DE VENTAS	-\$3,284.55	-\$3,956.38	-\$4,148.44	-\$5,146.19	-\$5,437.19
(-) Material directo	-\$1,751.82	-\$1,926.42	-\$2,118.48	-\$2,619.00	-\$2,910.00
(-) Mano de obra directa	-\$1,035.43	-\$1,532.66	-\$1,532.66	-\$2,029.89	-\$2,029.89

(-) CIF	-\$497.30	-\$497.30	-\$497.30	-\$497.30	-\$497.30
UTILIDAD BRUTA	\$5,745.45	\$5,973.62	\$6,771.56	\$9,703.81	\$11,062.81
GASTOS OPERATIVOS	-\$1,254.92	-\$1,354.36	-\$1,354.36	-\$1,453.81	-\$1,453.81
(-) Gastos administrativos	-\$439.54	-\$489.27	-\$489.27	-\$538.99	-\$538.99
(-) Gastos ventas	-\$815.37	-\$865.10	-\$865.10	-\$914.82	-\$914.82
EBIT O UTILIDAD OPERATIVA	\$4,490.53	\$4,619.26	\$5,417.20	\$8,250.00	\$9,609.00
GASTOS FINANCIEROS	-\$180.83	-\$150.62	-\$117.68	-\$81.78	-\$42.65
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	\$4,309.70	\$4,468.64	\$5,299.52	\$8,168.22	\$9,566.35
IMPUESTOS 22%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$2,450.47	-\$2,869.90
UTILIDAD NETA	\$4,309.70	\$4,468.64	\$5,299.52	\$5,717.75	\$6,696.44

Como muestran los resultados anteriores, la empresa genera UTILIDAD POSITIVA desde el primer año. Es importante mencionar que se procederá a considerar la ley que promueve el emprendimiento, mediante la cual se exonera de pagar el impuesto a la renta en los tres primeros años.

5.2.2. Estado de situación o balance general

A continuación, en la tabla 16 se establece los balances generales, es decir los informes financieros contables que reflejan la situación económica y financiera de la empresa Bebidas SAHA hasta el año 2023

Tabla 16

Balance General

	Inicio	Dic 2019	Dic 2020	Dic 2021	Dic 2022	Dic 2023
Activo Circulante (+)						
en Caja (o Bancos)	\$378,29	\$9.030,00	\$9.930,00	\$10.920,00	\$14.850,00	\$16.500,00
en Inventarios	\$145,99	\$1.751,82	\$1.926,42	\$2.118,48	\$2.619,00	\$2.910,00
en Cuentas por Cobrar a Clientes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Sub - Total	\$524,27	\$10.781,82	\$11.856,42	\$13.038,48	\$17.469,00	\$19.410,00
Activo Fijo						
Terrenos y Obras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Máquinas y Equipos	\$6.895,00	\$6.205,50	\$5.584,95	\$5.026,46	\$4.523,81	\$4.071,43
Activo Diferido						
Impuestos diferidos	\$0,00	\$1.083,60	\$1.191,60	\$1.310,40	\$4.232,47	\$4.849,90
Amortizaciones (Gastos de Constitución, estudios de Mcdo)	\$2.690,00	\$2.152,00	\$1.721,60	\$1.377,28	\$1.101,82	\$881,46
	\$10.109,27	\$20.222,92	\$20.354,57	\$20.752,62	\$27.327,10	\$29.212,79
Pasivo Circulante (-)						

a Proveedores	\$0,00	\$1.751,82	\$1.926,42	\$2.118,48	\$2.619,00	\$2.910,00
Cuentas por pagar (MO + GIF)	\$0,00	\$2.787,65	\$3.384,32	\$3.384,32	\$3.981,00	\$3.981,00
Impuestos por pagar	\$0,00	\$1.264,43	\$1.342,22	\$1.428,08	\$1.863,78	\$2.022,65
Sub - Total	\$0,00	\$5.803,90	\$6.652,96	\$6.930,88	\$8.463,78	\$8.913,65
Pasivo Fijo						
Préstamos	\$2.009,27	\$2.190,11	\$1.824,16	\$1.425,27	\$990,49	\$516,57
Capital Social						
Capital de socios	\$8.100,00	\$8.100,00	\$8.100,00	\$8.100,00	\$8.100,00	\$8.100,00
Utilidad retenida		\$4.128,91	\$3.777,45	\$4.296,46	\$9.772,83	\$11.682,57
	\$10.109,27	\$20.222,92	\$20.354,57	\$20.752,62	\$27.327,10	\$29.212,79

5.2.3. Estado de flujos de caja

El Flujo de Caja Operativo, tabla 17, se muestra los ingresos y gastos de la empresa en los 5 años a evaluar, sin considerar los costos de financiamiento, que por el contrario sí se reflejan en el estado de pérdidas y ganancias; además dentro de este estado sí se incluyen los gastos de depreciación, como se muestra a continuación:

Tabla 17

Flujo de Caja por los 5 años.

<u>Flujo de Caja Operativo</u>							
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Liquidación
							Año 6
VENTAS		\$10.655,40	\$11.717,40	\$12.885,60	\$17.523,00	\$19.470,00	
(-) COMPRAS MATERIAL DIRECTO		-\$2.067,15	-\$2.273,18	-\$2.499,81	-\$3.090,42	-\$3.433,80	
(-) MANO DE OBRA DIRECTA		-\$1.035,43	-\$1.532,66	-\$1.532,66	-\$2.029,89	-\$2.029,89	
(-) CIF		-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30	
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		-\$439,54	-\$489,27	-\$489,27	-\$538,99	-\$538,99	
(-) GASTOS VENTAS		-\$815,37	-\$865,10	-\$865,10	-\$914,82	-\$914,82	
(-) IMPUESTO RENTA (no incluye préstamo)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	-\$2.475,00	-\$2.882,70	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		\$5.800,61	\$6.059,90	\$7.001,47	\$7.976,58	\$9.172,50	\$ -

Como se puede observar, la bebida SAHA genera FLUJO POSITIVO desde el primer año. A la vez y debido a la última ley de promoción, el emprendimiento se exonera de pagar el impuesto a la renta en los tres primeros años.

Modelo de valoración de activos financieros CAPM – WACC

El modelo del CAPM permite la valoración de activos financieros, vinculando la rentabilidad de cualquiera de ellos, con el riesgo del mercado de ese activo:

$$K_e = R_f + (E(R_m) - R_f) * \beta + \text{Riesgo país}$$

R_f: tesoro público del Ecuador x 5 años = 5,18%

β = 0,81 para alimentos

E(R_m): Rendimiento esperado del mercado = 13%

Riesgo País: 5,36% para el Ecuador

$$K_e = 5,18\% + (13\% - 5,18\%) * 0,81 + 5,36\%$$

$$K_e = 0,16875$$

$$K_e = 16,85\%$$

Se puede concluir que la de rentabilidad esperada de este activo es del 16,85% (CAPM).

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) a través del CAPM

Con el dato obtenido del CAPM se procederá a obtener el WACC, tasa de descuento que mide el costo de capital utilizando una media ponderada entre recursos propios y recursos ajenos, como se muestra a continuación:

$$WACC = \left(\left(\frac{D}{E + D} \right) * (K_d * (1 - T)) \right) + \left(\left(\frac{E}{E + D} \right) * K_e \right)$$

T: Tasa impositiva = 25% para el Ecuador

Kd: Costo de la deuda = 9%

$(E / (E + D)) = 80\%$ fondos propios

$(D / (E + D)) = 20\%$ deuda

$$WACC = (((20\%) * (9\% * (1 - 25\%))) + ((80\%) * 0,16875))$$

$$WACC = 14,85\%$$

Costo de Oportunidad del Capital (Accionista)

Para comprobar el valor del WACC se realizará su cálculo a través del análisis del Costo de Oportunidad del Capital también conocido por COK, como muestra la tabla 18 numéricamente representa el rendimiento esperado del capital, estimado con base a las alternativas de inversión existentes, y el riesgo de la inversión que existiría en la empresa de bebidas SAHA.

Tabla 18

Costo de Oportunidad (COK).

	Alternativa inversión	Rentabilidad*
Inversionista 1	depósito a plazo Banco 1	3.50%
Inversionista 2	depósito a plazo Banco 2	4.00%

Inversionista 3	depósito a plazo Banco 3	3.25%
Promedio rentabilidad		3.58%
Factor riesgo		4.55
COK (Propio)		16.30%

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) a través del COK

La tabla 19 muestra como al invertir en este proyecto, se recurre a capitales externos, los mismos que cuentan con una expectativa de retorno, que no es igual a la de los socios capitalistas. El costo promedio ponderado de capital WACC, muestra en su cálculo a continuación los capitales propios y externos, así como las tasas de retorno de cada una de ellas:

Tabla 19

Costo de Ponderado de Capital (WACC).

Capital	Monto	%	Costo de capital
Deuda	\$2,009.27	20%	9.00%
Capital propio	\$8,100.00	80%	16.30%
	\$10,109.27	100%	

Costo promedio ponderado capital (WACC)	14.85%
--	---------------

5.2.4. Análisis de relaciones financieras:

Valor Neto

El VAN descrito en la tabla 20 muestra a continuación el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos netos efectivo, traídos al presente, y descontados a la inversión inicial.

En lo que respecta a la inversión inicial (P), se procede a señalar que proviene provenir de fondos propios (los socios) y/o de fondos mixtos (préstamo de un banco).

A continuación, señalaremos dos opciones: la primera opción se le conoce como “VANF” (VAN Financiero), y en la segunda “VANE” (VAN Económico)

Tabla 20

Indicadores de Rentabilidad Económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-\$ 10,109	\$ 4,770	\$ 4,927	\$ 5,755	\$ 6,245	\$ 7,248	\$ 131

WACC = 14.85%

VAN Económico = \$8,735.92

TIR Económica = 44.66%

Beneficio/Costo = 1.86

Periodo de Retorno= 2años, 7meses, 1 día

La Tasa Interna de Retorno (TIR)

El Tipo Interno de Rendimiento mide en la tabla 21 la tasa de descuento o rendimiento de un proyecto de inversión que a través de los flujos de caja futuros netos hace que el VAN, **Valor Actual Neto sea igual a cero**, es decir, nos muestra cuál es el tipo de interés para el cual el proyecto de inversión Bebidas SAHA no genera beneficios ni pérdidas:

Tabla 21

Indicadores de Rentabilidad Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-\$ 12,119	\$ 4,434	\$ 4,561	\$ 5,356	\$ 5,810	\$ 6,774	\$ 131

CAPM = 16,85%

COK = 27.60%

VAN Financiero = \$898.82

TIR financiera = 31.04%

Beneficio/Costo = 1.07
Periodo de Retorno: 3 años, meses, 9día

De los datos obtenidos, se puede aseverar que:

El VAN económico es de \$8,735.2, mientras que el VAN financiero es de \$ 898.82, siendo ambos positivos, se puede confirmar que el proyecto debe ser aceptado, pues produce beneficios. Por otro lado, al observar que el VAN económico es altamente mayor que el VAN financiero, indica que la inclusión de capital del banco es favorable. Entonces corresponde revisar si se puede obtener mayor aporte del sistema financiero.

Al comparar el TIR económico de 44.66%, y el TIR financiero que es un valor de 31.04%, con el WACC que es de 14,85% es evidente que la TIR es mayor, lo que significa que se acepta el proyecto debido a que está generando más de lo que le cuesta financiarse con la deuda y con el patrimonio.

A su vez el TIR económico tiene un valor de 44.66%, en tanto que el TIR financiero tiene un valor de 31.04%, en ambos casos estas tasas son mayores que el COK (costo de capital) que es igual a 16.30%, por lo que se recomienda continuar con el proyecto.

Punto de Equilibrio

El valor de venta que representa el inicio en el que, a partir de ese valor, la empresa iguala sus ingresos “El punto de equilibrio se produce cuando las ventas se igualan al valor de los costos más las expensas. Es decir, el lucro de la empresa es cero. Sólo a partir de este momento, al alcanzar el equilibrio, la empresa pasa a tener ganancia”. En este caso, los niveles de producción superan los puntos de equilibrio tal como muestra la tabla 22.

Tabla 22

Punto de Equilibrio

	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS (Dólares)	\$9,030.00	\$9,930.00	\$10,920.00	\$14,850.00	\$16,500.00
VENTAS (Cantidades)	\$1,806	\$1,986	\$2,184	\$2,700	\$3,000
Precio de venta promedio	\$5.60	\$5.60	\$5.60	\$6.16	\$6.16
MATERIAL DIRECTO	\$1,751.82	\$1,926.42	\$2,118.48	\$2,619.00	\$2,910.00
COSTOS VARIABLES	\$1,751.82	\$1,926.42	\$2,118.48	\$2,619.00	\$ 2,910.00
Costo variable unitario promedio	\$0.97	\$0.97	\$0.97	\$0.97	\$0.97
MANO DE OBRA DIRECTA	\$1,035.43	\$1,532.66	\$1,532.66	\$2,029.89	\$2,029.89
CIF FIJO	\$497.30	\$497.30	\$497.30	\$497.30	\$497.30
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$439.54	\$489.27	\$489.27	\$538.99	\$538.99
GASTOS VENTAS	\$815.37	\$865.10	\$865.10	\$914.82	\$914.82
COSTOS FIJOS	\$2,787.65	\$3,384.32	\$3,384.32	\$3,981.00	\$3,981.00

PUNTO DE EQUILIBRIO (EN CANTIDADES)	602	731	731	767	767
PUNTO DE EQUILIBRIO (EN \$)	\$3,371.67	\$4,093.35	\$4,093.35	\$4,725.04	\$4,725.04

5.2.5. Impacto Económico, regional social y ambiental:

- Impacto Económico:** Uno de los puntos fundamentales del impacto económico será la creación de empleo directo, tanto para la producción como para los procesos de almacenamiento, y dirección. Así también se debe contar como impacto el empleo indirecto que se generará para las actividades de transporte y comercialización de los proveedores. Es importante considerar que, si bien la contribución con el PIB es muy baja, y parecería no tener influencia, pero su generación de empleo es alta y de fácil acceso por no necesitar personal con altos niveles de estudio.
- Impacto Social:** Como se ha mencionado durante todo este proyecto, esta bebida se ha creado para darle una alternativa a las personas que por llevar un ritmo de vida agitado no cuidan de su salud y especialmente de su alimentación; existe en la actualidad un fuerte interés de la sociedad por hacer de su alimentación, el respaldo de una vida saludable, armoniosa y larga. Bebidas SAHA, busca aportar en esta tendencia, ofreciendo productos naturales, y nutritivos, que permita a la sociedad un mayor consumo de alimentos sanos de una forma deliciosa y de fácil adquisición.
- Impacto Ambiental:** En lo que se refiere al tema ambiental es sumamente necesario mencionar que la explotación del suelo en la provincia de Chimborazo se convertido en un verdadero problema. El uso sin medida de plaguicidas, insecticidas, herbicidas entre otros han generado un grave riesgo no solo para la población que lo consume sino

también para la tierra donde se produce. Un ejemplo claro de esto son los invernaderos que generan un impacto de contaminación de la atmosfera, del agua (por eliminación de residuos) riesgo de incendios y sobretodo de la disminución de la calidad de vida de las personas que se encuentran a su alrededor. Bebidas SAHA al utilizar productos 100% orgánicos maximiza el uso de tierras, dando prioridad a la fertilidad del suelo, minimizando el uso de fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud de los individuos que interfieren en la producción.

5.3 Conclusiones del capítulo

- El VAN económico es de \$8,735.2, mientras que el VAN financiero es de \$ 898.82, siendo ambos positivos, podemos confirmar que el proyecto debe ser aceptado, pues produce beneficios. Por otro lado, al observar que el VAN económico es altamente mayor que el VAN financiero, nos dice que la inclusión de capital del banco es favorable. Entonces nos corresponde revisar si podemos obtener mayor aporte del sistema financiero.
- Se puede concluir que la de rentabilidad esperada de este activo es del 16,85% (CAPM)
- Al comparar el TIR económico de 44.66%, y el TIR financiero que es un valor de 31.04%, con el WACC que es de 14,85% es evidente que la TIR es mayor, lo que significa que se acepta el proyecto debido a que está generando más de lo que le cuesta financiarse con la deuda y con el patrimonio.
- El TIR económico tiene un valor de 44.66%, en tanto que el TIR financiero tiene un valor de 31.04%, en ambos casos estas tasas son mayores que el COK (costo de capital) que es igual a 16.30%, por lo que se recomienda continuar con el proyecto.
- Bebidas SAHA al utilizar productos 100% orgánicos maximiza el uso de tierras, dando prioridad a la fertilidad del suelo, minimizando el uso de fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud de los individuos que interfieren en la producción.
- Bebidas SAHA, busca aportar en la tendencia de una vida saludable, ofreciendo productos naturales, y nutritivos, que permita a la sociedad un mayor consumo de alimentos sanos de una forma deliciosa y de fácil adquisición.
- Uno de los puntos fundamentales del impacto económico será la creación de empleo directo, tanto para la producción como para los procesos de almacenamiento y dirección.

CONCLUSIONES GENERALES

- Se establece un Plan de Negocios para una microempresa de producción, marketing y comercialización de la bebida orgánica de frutas y vegetales denominada SAHA que otorgue beneficios a la dieta de los consumidores facilitando la ingesta de la población.
- La constitución de la empresa SAHA será con la figura de Responsabilidad Limitada, en la cual, los socios tendrán un porcentaje de capital correspondiente al monto de responsabilidad frente a la empresa. El producto SAHA se encuentra dentro de la industria manufacturera por ser una bebida procesada pero el aliado más importante es la industria agrícola.
- La producción de los Jugos Saludables SAHA presenta un valor agregado que puede ser considerado como un paso a favor del cambio de la matriz productiva. La estrategia operativa propuesta se fundamenta en brindar un producto saludable que cumpla con su principal anhelo generar una mejora en la salud del consumidor y a su vez impulsar la agronomía de la provincia. Las políticas de manejo de inventarios se realizan con el método PEPS (primeras en entrar, primeras en salir) mediante el cual se dará salida a los productos que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados recientemente.
- En el proceso de producción, la compra de insumos representará una oportunidad para que diversos agricultores puedan aumentar la producción a un menor riesgo, y considerando la calidad del producto. Considerando que los jugos saludables SAHA serán parte de uno de los sectores más importantes del país, la industria manufacturera, el mismo fortalece al país ya que no solo brinda un mayor valor agregado sino genera fuentes de empleo formales y calificados. Además, se considera que la producción de jugos SAHA es una alternativa para incrementar la rentabilidad en el negocio de producción de alimentos orgánicos. Su desarrollo encuentra una amplia oportunidad debido al alto interés social existente de una alimentación sana

- Se determina un VAN económico de \$8,735.2, y un VAN financiero de \$ 898.82, al ser ambos positivos, se confirma que el proyecto debe ser aceptado, pues produce beneficios. Además, el TIR económico tiene un valor de 44.66%, y un TIR financiero de 31.04%, si se compara con el WACC que es de 14,85% es evidente que la TIR es mayor, lo que significa que se acepta el proyecto debido a que está generando más de lo que le cuesta financiarse con la deuda y con el patrimonio.

RECOMENDACIONES DE CRECIMIENTO

Estructura Organizacional Futura:

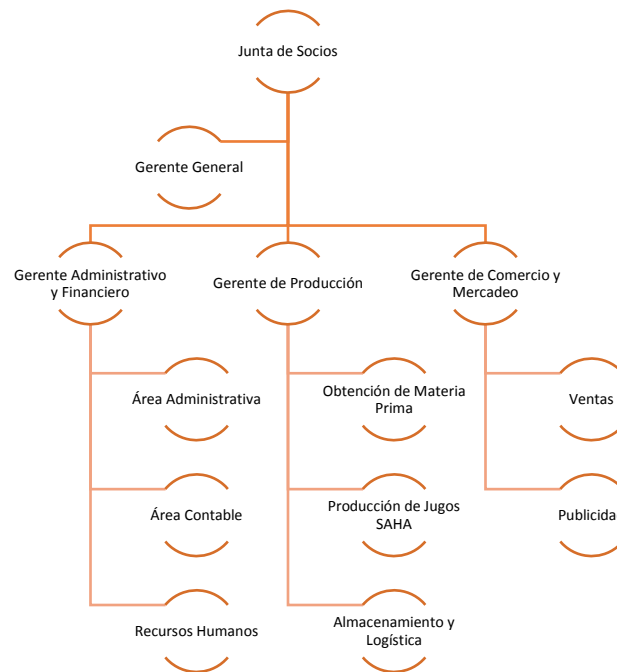


Figura 16. Estructura Organizacional

Descripción de la Estructura Organizacional

Durante el primer año se iniciará con una estructura organizacional sencilla, donde, el cargo de Gerente General y Administrativo será llevado a cabo en una sola persona, denominado Encargado de producción, para poder invertir de manera eficiente los recursos, hasta que la empresa empiece a crecer y tener ganancias.

Se establece una estructura sencilla, que irá creciendo a medida que el producto sea reconocido y genere un mayor número de ventas y por ende de ganancia. Por tal motivo después de los cinco años iniciales de la empresa se aspira que la compañía SAHA se conforme con las siguientes áreas:

Gerencia Administrativa y Financiera:

Será la responsable de llevar a cabo los procesos de selección, reclutamiento, y capacitación del personal. Además, deberá mantener al día el registro contable de la empresa, cumplir con las disposiciones legales, referentes a

temas de tributación. Y a su vez será la encargada de llevar a cabo los procesos administrativos legales.

Área Administrativa:

Asesorar a la Dirección General en la formulación de políticas, planes y programas para la administración del personal

Velar por el correcto funcionamiento del servicio al consumidor y por la atención de quejas y reclamos.

Además de las funciones que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

Recursos Humanos:

A cargo del reclutamiento de personal para toda la compañía, selección de personal, capacitación al personal, control sobre la nómina de sueldos y pagos, y hacer cumplir los derechos laborales de la empresa

Área Contable:

Llevar los registros contables actualizados, la elaboración de Estados Financieros, mantenerse al en las declaraciones del SRI y administrar fondos financieros de la empresa.

Gerencia del Producción: Será la responsable de llevar a cabo los procesos correspondientes a la producción de los jugos SAHA. Sus actividades incluirán desde compra de materia prima de la mejor calidad hasta el almacenaje y logística de entrega del producto final.

- Obtención de Materia Prima
- Obtención de proveedores calificados
- Fijar los convenios directos con los proveedores
- Abastecer a la planta de producción.
- Producción
- Cumplir con los volúmenes de producción acordados
- Realizar el empaque y sellamiento de la bebida

Almacenamiento y Logística:

Velará por el control del almacenamiento y la distribución del producto.

Gerencia de Comercio y Mercadeo:

Se establece como la principal estrategia comercial y publicitaria de la empresa. Realiza todas las operaciones de comercio necesarias para dar a conocer el producto.

Mercadeo:

Responsable de definir las estrategias de mercadeo, establecer la publicidad de la marca, abrir mercados y concretar las ventas.

Comercio:

Se encarga de cumplir con el proceso de venta y verificar y controlar la satisfacción del cliente.

REFERENCIAS

- Al-Maskari, F. (Julio de 2010). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://unchronicle.un.org>
- Ekos. (2018). Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB. *Revista Ekos*.
- Euromonitor. (2014). *Euromonitor*. Obtenido de Euromonitor: <https://www.euromonitor.com>
- Freire Bw, M. J., Philippe B, M. J., & Katherine M S, N. (05 de Agosto de 2014). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT)*. Obtenido de www.unicef.org: http://www.unicef.org/ecuador/ENSANUT_2011-2013_tomo_1.pdf.
- INEC. (Agosto de 2011). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México D.F: Pearson Educación.
- MC Donnell Bernabé, P. R., & Yáñez Rogers, M. A. (2008). *Alimentos Orgánicos: ¿Qué es lo que busca el consumidor verde?* Santiago.
- Mite, W. M. (2016). *Análisis del comportamiento del consumidor de alimentos orgánicos, en las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- Roa, T. M. (2011). *Consumo de alimentos Orgánicos en Santiago: Estilo de Vida, riesgo & lujo*. Santiago de Chile.
- Santos Muñoz, S. (2005). La Educación Física Escolar Ante el Problema de la Obesidad y Sobrepeso. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el*, 179-199.
- Sistema de Indicadores de la Producción. (Junio de 2018). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

nec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2018/Junio-2018/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2018_06.pdf

Suarez.M. (2014). El Kaizen. En Suarez.M., *El Kaizen* (pág. 51). Mexico DF: Panorama.

Superintendencia de Compañías y Valores. (20 de mayo de 2014). <https://portal.supercias.gob.ec>. Obtenido de www.portal.supercias.gob.ec: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>

Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial*. Bogotá: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Investigación de Mercado

INVESTIGACIÓN DE MERCADO ACERCA DEL CONSUMO DE JUGOS NATURALES DE FRUTAS Y VEGETALES 100% ORGÁNICOS	
<p>Buen día, soy estudiante de la Universidad de las Américas y estoy realizando un proceso de investigación de mercado acerca del consumo de jugos naturales 100% orgánicos de frutas y vegetales en la ciudad de Riobamba. Por lo que solicito su gentil ayuda para responder las siguientes preguntas planteadas.</p> <p>Nota: La información proporcionada será utilizada netamente para fines académicos</p>	
1. Consume bebidas embotelladas de jugos naturales de frutas y vegetales?	
Si	()
No	()
2. Con qué frecuencia los compra?	
A diario	()
Semanalmente	()
Cada 15 días	()
Una vez al mes	()
Rara vez	()
3. En dónde compra este tipo de bebidas?	
Supermercado	()

- Tienda de Barrio ()
Bares ()
Vendedores Ambulantes ()
Otros ()

4. Consumiría bebidas saludables orgánicas de frutas y vegetales?

- Si ()
No ()

Si su respuesta es SI continúe con la encuesta

5. Por qué consumiría bebidas orgánicas?

- Salud ()
Moda ()
Gusto por el producto ()
Hbito ()

6. Que jugo a base de frutas y vegetales le gustaría?

- Limón, pepinillo, perejil, sábila y jengibre ()
Remolacha, naranja, frutillas, y miel ()
Banana, frutilla, apio, espinaca y arándanos ()
Espinaca, banana, naranja y mora ()

7. Por una bebida de 300ml de jugo orgánico cuanto estaría dispuesto a pagar?

- 4,00 USD ()

4,50 USD	()
5,00 USD	()
5,50 USD	()
MÁS DE 5,50 USD	()

Montero

INSUMOS PROFESIONALES INSUPROF
CIA. ITDA.

CONTRIBUYENTE ESPECIAL No. 826
RUC: 1792144566001

AV. 10 DE AGOSTO 2417 Y JUAN
LARREA.

Teléfono: (03) 2 966 121

Documento No.: 013999000000061

Fecha: 11/3/2018 4:40:28 PM

Ruc / Ci No.: 0603722216

Cliente: SANTILLAN HARO MARIA CAROLINA

Dirección GUAYAQUIL Y 5 DE JUNIO

Teléfono: 2965489

Tienda RIO13

Vendedor PILATAXI SANCHEZ ROXANA ESTA

N° Autorización/Clave de Acceso:

03112018001792144566001201399900000
00610000006114

Cotización

Código	Descripción		
Cant.	Valor U.	Total	
789570720774	MONTE ME.SI LICUADORA		
1	89.2760	789.28	
789118280185	MONTE ME.SI EXPRIMIDOF		
1	50.8684	350.87	
78957072077E	MONTE ME.SI PROCESADO		
1	55.3480	,155.35	

Total Items	:	3
SubTotal	:	3,295.49
Descuento	:	0.00
Tarifa 0%	:	0.00
Tarifa 12%	:	3,295.49
Imp. Iva 12%	:	395.46
Total a Pagar	:	3,690.96

Cambio de productos hasta 4 días después de la compra, según el Art. 45 y 71 de la "Ley Organica de Defensa del Consumidor" a excepción de productos de uso personal. Aplican Restricciones.

" DOCUMENTO SIN VALIDEZ TRIBUTARIA
Estimado cliente Ud. puede consultar sus facturas electrónicas de Almacenes Montero en el portal web:

<http://www.montero.ec:8810/>
Para su primer ingreso al portal su usuario y contraseña es su número de identificación

Cualquier novedad contactarse a:
documentos-insuprof@montero.com.ec "

Anexo 2: Cotización de productos:

Anexo 3: Presupuesto y Balance General

PRODUCTO:	CAJA DE 20 UNIDADES				
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
VENTA					
Unidades	1.806,00	1.986,00	2.184,00	2.700,00	3.000,00
Precio Unitario (con IVA)	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 6,16	\$ 6,16
Venta \$ (sin IVA)	\$ 9.030,00	\$ 9.930,00	\$ 10.920,00	\$ 14.850,00	\$ 16.500,00
IVA	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,66	\$ 0,66
Monto IVA (\$)	\$ 1.083,60	\$ 1.191,60	\$ 1.310,40	\$ 1.782,00	\$ 1.980,00
Venta \$ (con IVA)	\$ 10.113,60	\$ 11.121,60	\$ 12.230,40	\$ 16.632,00	\$ 18.480,00

COSTO PRODUCCIÓN					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Limón	\$45,15	\$49,65	\$54,60	\$67,50	\$75,00
Pepinillo	\$225,75	\$248,25	\$273,00	\$337,50	\$375,00
Perejil	\$45,15	\$49,65	\$54,60	\$67,50	\$75,00
Sábila	\$216,72	\$238,32	\$262,08	\$324,00	\$360,00
Jengibre	\$270,90	\$297,90	\$327,60	\$405,00	\$450,00
Remolacha	\$225,75	\$248,25	\$273,00	\$337,50	\$375,00
Naranjas	\$361,20	\$397,20	\$436,80	\$540,00	\$600,00
Frutillas	\$144,48	\$158,88	\$174,72	\$216,00	\$240,00
Miel	\$54,18	\$59,58	\$65,52	\$81,00	\$90,00
Envase	\$144,48	\$158,88	\$174,72	\$216,00	\$240,00
Otros materiales	\$18,06	\$19,86	\$21,84	\$27,00	\$30,00
<i>Sub total - Costo de Producción - Variable</i>	\$1.751,82	\$1.926,42	\$2.118,48	\$2.619,00	\$2.910,00

MOD	\$1.035,43	\$1.532,66	\$1.532,66	\$2.029,89	\$2.029,89
<i>Total - Costo de Producción - Variable</i>	\$2.787,25	\$3.459,08	\$3.651,14	\$4.648,89	\$4.939,89
<i>Total - Costo de Producción - Unitario (v)</i>	\$1,54	\$1,74	\$1,67	\$1,72	\$1,65

MOI	\$497,30	\$497,30	\$497,30	\$497,30	\$497,30
-----	----------	----------	----------	----------	----------

<i>Sub total - Otros gastos de Operación</i>	\$497,30	\$497,30	\$497,30	\$497,30	\$497,30
--	----------	----------	----------	----------	----------

Depreciación en Máquinas	\$883,53	\$883,53	\$883,53	\$883,53	\$883,53
Amortizaciones	\$301,78	\$301,78	\$301,78	\$301,78	\$301,78
<i>Sub total - Depreciación y Amortizaciones</i>	\$1.185,31	\$1.185,31	\$1.185,31	\$1.185,31	\$1.185,31

<i>Total - Costo de Producción - Fijo</i>	\$1.682,61	\$1.682,61	\$1.682,61	\$1.682,61	\$1.682,61
<i>Total - Costo de Producción - Unitario (f)</i>	\$0,93	\$0,85	\$0,77	\$0,62	\$0,56

<i>Costo de Producción</i>	\$4.469,86	\$5.141,69	\$5.333,75	\$6.331,50	\$6.622,50
<i>Costo de Producción Unitario</i>	\$2,48	\$2,59	\$2,44	\$2,35	\$2,21

GASTO ADMINISTRACIÓN					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
MO	\$103,54	\$153,27	\$153,27	\$202,99	\$202,99
Mantenimiento					
Útiles de oficina					
Otros gastos administrativos	\$336,00	\$336,00	\$336,00	\$336,00	\$336,00
<i>Sub total - Otros gastos de Administración</i>	\$439,54	\$489,27	\$489,27	\$538,99	\$538,99

Depreciación en Máquinas					
en Muebles					
en Equipos					
Amortizaciones					
<i>Sub total - Depreciación y Amortizaciones</i>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

<i>Costo de Administración</i>	\$439,54	\$489,27	\$489,27	\$538,99	\$538,99
<i>Costo de Administración - Unitario (f)</i>	\$0,24	\$0,25	\$0,22	\$0,20	\$0,18

GASTO VENTAS					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
MO	\$103,54	\$153,27	\$153,27	\$202,99	\$202,99
Mantenimiento					
Útiles de oficina					
Publicidad y Marketing	\$711,83	\$711,83	\$711,83	\$711,83	\$711,83
Otros gastos de ventas					
<i>Sub total - Otros gastos de Ventas</i>	\$815,37	\$865,10	\$865,10	\$914,82	\$914,82

Depreciación en Máquinas					
en Muebles					
en Equipos					
Amortizaciones					
<i>Sub total - Depreciación y Amortizaciones</i>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

<i>Costo de Ventas</i>	\$815,37	\$865,10	\$865,10	\$914,82	\$914,82
<i>Costo de Ventas - Unitario (f)</i>	\$0,45	\$0,44	\$0,40	\$0,34	\$0,30

<i>Costo Total</i>	\$5.724,78	\$6.496,05	\$6.688,11	\$7.785,31	\$8.076,31
--------------------	------------	------------	------------	------------	------------

<i>Costo Unitario</i>	\$3,17	\$3,27	\$3,06	\$2,88	\$2,69
-----------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Total Inversión	\$10.109,27
ACTIVOS FIJOS	\$6.895,00
ACTIVOS INTANGIBLES	\$1.690,00
GASTOS PRE-OPERATIVOS	\$1.000,00
INVENTARIO INICIAL	\$145,99

CAPITAL DE TRABAJO	\$378,29
--------------------	----------

APORTANTE	MONTO	% APORTE
SOCIO 1	\$4.100,00	40,56%
SOCIO 2	\$2.000,00	19,78%
SOCIO 3	\$2.000,00	19,78%
PRÉSTAMO	\$2.009,27	19,88%
INVERSION TOTAL	\$10.109,27	100,00%

FINANCIAMIENTO		2019	2020	2021	2022	2023
PLAZO (AÑOS):	5,00					
TASA	9%					
CRÉDITO (PRESTAMOS)	\$2.009,27	\$1.673,54	\$1.307,59	\$908,70	\$473,92	\$0,00
AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO		\$335,73	\$365,95	\$398,89	\$434,79	\$473,92
GASTO FINANCIERO (INTERESES)		\$180,83	\$150,62	\$117,68	\$81,78	\$42,65
VALOR CUOTA		\$516,57	\$516,57	\$516,57	\$516,57	\$516,57

	Inicio	Dic 2019	Dic 2020	Dic 2021	Dic 2022	Dic 2023
Activo Circulante (+)						
en Caja (o Bancos)	\$378,29	\$9.030,00	\$9.930,00	\$10.920,00	\$14.850,00	\$16.500,00
en Inventarios	\$145,99	\$1.751,82	\$1.926,42	\$2.118,48	\$2.619,00	\$2.910,00
en Cuentas por Cobrar a Clientes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Sub - Total	\$524,27	\$10.781,82	\$11.856,42	\$13.038,48	\$17.469,00	\$19.410,00
Activo Fijo						
Terrenos y Obras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Máquinas y Equipos	\$6.895,00	\$6.205,50	\$5.584,95	\$5.026,46	\$4.523,81	\$4.071,43
Activo Diferido						
Impuestos diferidos	\$0,00	\$1.083,60	\$1.191,60	\$1.310,40	\$4.232,47	\$4.849,90
Amortizaciones (Gastos de Constitución, estudios de Mcdo)	\$2.690,00	\$2.152,00	\$1.721,60	\$1.377,28	\$1.101,82	\$881,46
	\$10.109	\$20.222,92	\$20.354,57	\$20.752,62	\$27.327,10	\$29.212,79

		,27					
Pasivo Circulante (-)							
a Proveedores	\$0,00	\$1.751,82	\$1.926,42	\$2.118,48	\$2.619,00	\$2.910,00	
Cuentas por pagar (MO + GIF)	\$0,00	\$2.787,65	\$3.384,32	\$3.384,32	\$3.981,00	\$3.981,00	
Impuestos por pagar	\$0,00	\$1.264,43	\$1.342,22	\$1.428,08	\$1.863,78	\$2.022,65	
Sub - Total	\$0,00	\$5.803,90	\$6.652,96	\$6.930,88	\$8.463,78	\$8.913,65	
Pasivo Fijo							
Préstamos	\$2.009, 27	\$2.190,11	\$1.824,16	\$1.425,27	\$990,49	\$516,57	
Capital Social							
Capital de socios	\$8.100, 00	\$8.100,00	\$8.100,00	\$8.100,00	\$8.100,00	\$8.100,00	
Utilidad retenida		\$4.128,91	\$3.777,45	\$4.296,46	\$9.772,83	\$11.682,57	
	\$10.109, ,27	\$20.222,92	\$20.354,57	\$20.752,62	\$27.327,10	\$29.212,79	

Anexo 5: Estado Financiero y Presupuesto

<u>Estado de Ganancias y Pérdidas – Sin Gastos Financieros</u>						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS		\$9.030,00	\$9.930,00	\$10.920,00	\$14.850,00	\$16.500,00
COSTO DE VENTAS		-\$3.284,55	-\$3.956,38	-\$4.148,44	-\$5.146,19	-\$5.437,19
(-) Material Directo		-\$1.751,82	-\$1.926,42	-\$2.118,48	-\$2.619,00	-\$2.910,00
(-) Mano de obra directa		-\$1.035,43	-\$1.532,66	-\$1.532,66	-\$2.029,89	-\$2.029,89
(-) CIF		-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30
UTILIDAD BRUTA		\$5.745,45	\$5.973,62	\$6.771,56	\$9.703,81	\$11.062,81
GASTOS OPERATIVOS		-\$1.254,92	-\$1.354,36	-\$1.354,36	-\$1.453,81	-\$1.453,81
(-) Gastos administrativos		-\$439,54	-\$489,27	-\$489,27	-\$538,99	-\$538,99
(-) Gastos ventas		-\$815,37	-\$865,10	-\$865,10	-\$914,82	-\$914,82
EBIT O UTILIDAD OPERATIVA		\$4.490,53	\$4.619,26	\$5.417,20	\$8.250,00	\$9.609,00
(-) IMPUESTOS 22%		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.475,00	\$2.882,70
UTILIDAD NETA		\$4.490,53	\$4.619,26	\$5.417,20	\$5.775,00	\$6.726,30

<u>Estado de Ganancias y Pérdidas – Con Gastos Financieros y Escudo Fiscal</u>						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS						

		\$9.030,00	\$9.930,00	\$10.920,00	\$14.850,00	\$16.500,00
COSTO DE VENTAS		-\$3.284,55	-\$3.956,38	-\$4.148,44	-\$5.146,19	-\$5.437,19
(-) Material directo		-\$1.751,82	-\$1.926,42	-\$2.118,48	-\$2.619,00	-\$2.910,00
(-) Mano de obra directa		-\$1.035,43	-\$1.532,66	-\$1.532,66	-\$2.029,89	-\$2.029,89
(-) CIF		-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30
UTILIDAD BRUTA		\$5.745,45	\$5.973,62	\$6.771,56	\$9.703,81	\$11.062,81
GASTOS OPERATIVOS		-\$1.254,92	-\$1.354,36	-\$1.354,36	-\$1.453,81	-\$1.453,81
(-) Gastos administrativos		-\$439,54	-\$489,27	-\$489,27	-\$538,99	-\$538,99
(-) Gastos ventas		-\$815,37	-\$865,10	-\$865,10	-\$914,82	-\$914,82
EBIT O UTILIDAD OPERATIVA		\$4.490,53	\$4.619,26	\$5.417,20	\$8.250,00	\$9.609,00
GASTOS FINANCIEROS		-\$180,83	-\$150,62	-\$117,68	-\$81,78	-\$42,65
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		\$4.309,70	\$4.468,64	\$5.299,52	\$8.168,22	\$9.566,35
IMPUESTOS 22%		\$0,00	\$0,00	\$0,00	-\$2.450,47	-\$2.869,90
UTILIDAD NETA		\$4.309,70	\$4.468,64	\$5.299,52	\$5.717,75	\$6.696,44

ESCUDO FISCAL		-\$54,25	-\$45,19	-\$35,30	-\$24,53	-\$12,80
---------------	--	----------	----------	----------	----------	----------

<u>Flujo de Caja Operativo</u>							
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Liquidación
							Año 6

VENTAS		\$10.655,40	\$11.717,40	\$12.885,60	\$17.523,00	\$19.470,00	
(-) COMPRAS MATERIAL DIRECTO		-\$2.067,15	-\$2.273,18	-\$2.499,81	-\$3.090,42	-\$3.433,80	
(-) MANO DE OBRA DIRECTA		-\$1.035,43	-\$1.532,66	-\$1.532,66	-\$2.029,89	-\$2.029,89	
(-) CIF		-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30	-\$497,30	
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		-\$439,54	-\$489,27	-\$489,27	-\$538,99	-\$538,99	
(-) GASTOS VENTAS		-\$815,37	-\$865,10	-\$865,10	-\$914,82	-\$914,82	
(-) IMPUESTO RENTA (no incluye préstamo)		\$0,00	\$0,00	\$0,00	-\$2.475,00	-\$2.882,70	
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		\$5.800,61	\$6.059,90	\$7.001,47	\$7.976,58	\$9.172,50	\$ -

<u>Flujo de Capital y Económico</u>							
FLUJO DE CAPITAL O INVERSION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Liquidación
							Año 6
(-) INVERSION ACTIVOS FIJOS	-\$6.895,00						
(-) INVERSION ACTIVOS INTANGIBLES	-\$1.690,00						
(-) INVERSION GASTOS PRE- OPERATIVOS	-\$1.000,00						

(-) INVERSION INVENTARIO INICIAL	-\$145,99						
(-) INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	-\$378,29	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
(+) VALOR DE DESECHO ACTIVOS FIJOS							-\$131,10
(+) VALOR DE RECUPERO KW							\$378,29
FLUJO DE CAPITAL O INVERSION	- \$10.109,27	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$247,19
PAGO IVA (LIQUIDACIÓN DE IVA)	\$0,00	-\$1.030,59	-\$1.133,31	-\$1.246,30	-\$1.731,91	-\$1.924,34	\$0,00
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- \$10.109,27	\$4.770,02	\$4.926,60	\$5.755,18	\$6.244,67	\$7.248,16	\$247,19

<u>Flujo de Servicio de la Deuda</u>							
FLUJO DE SERVICIO DE LA DEUDA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Liquidación
							Año 6
PRÉSTAMO	-\$2.009,27						
(-) CUOTAS		-\$516,57	-\$516,57	-\$516,57	-\$516,57	-\$516,57	
(+) ESCUDO FISCAL		\$180,83	\$150,62	\$117,68	\$81,78	\$42,65	
FLUJO DE SERVICIO DE LA	-\$2.009,27	-\$335,73	-\$365,95	-\$398,89	-\$434,79	-\$473,92	

DEUDA							
-------	--	--	--	--	--	--	--

<u>Flujo de Caja Financiero</u>							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Liquidación Año 6
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	- \$12.118,55	\$4.434,28	\$4.560,64	\$5.356,29	\$5.809,89	\$6.774,24	\$247,19

Anexo 6: Punto de Equilibrio y Estado de Resultados

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS (Dólares)	\$9.030,00	\$9.930,00	\$10.920,00	\$14.850,00	\$16.500,00
VENTAS (Cantidades)	1.806	1.986	2.184	2.700	3.000
Precio de venta promedio	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 6,16	\$ 6,16
MATERIAL DIRECTO	\$1.751,82	\$1.926,42	\$2.118,48	\$2.619,00	\$2.910,00
CIF VARIABLE (Material indirecto, energía, agua, gas)	0	0	0	0	0
COSTOS VARIABLES	\$ 1.751,82	\$ 1.926,42	\$ 2.118,48	\$ 2.619,00	\$ 2.910,00
Costo variable unitario	\$ 0,97	\$ 0,97	\$ 0,97	\$ 0,97	\$ 0,97

promedio					
MANO DE OBRA DIRECTA	\$1.035,43	\$1.532,66	\$1.532,66	\$2.029,89	\$2.029,89
CIF FIJO	\$497,30	\$497,30	\$497,30	\$497,30	\$497,30
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$439,54	\$489,27	\$489,27	\$538,99	\$538,99
GASTOS VENTAS	\$815,37	\$865,10	\$865,10	\$914,82	\$914,82
COSTOS FIJOS	\$2.787,65	\$3.384,32	\$3.384,32	\$3.981,00	\$3.981,00
PUNTO DE EQUILIBRIO (EN CANTIDADES)	602	731	731	767	767
PUNTO DE EQUILIBRIO (EN DÓLARES)	\$ 3.371,67	\$ 4.093,35	\$ 4.093,35	\$ 4.725,04	\$ 4.725,04

ESTADO DE RESULTADOS (COSTEO DIRECTO)					
	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	\$9.030,00	\$9.930,00	\$10.920,00	\$14.850,00	\$16.500,00
(-) COSTOS VARIABLES	-\$1.751,82	-\$1.926,42	-\$2.118,48	-\$2.619,00	-\$2.910,00
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$7.278,18	\$8.003,58	\$8.801,52	\$12.231,00	\$13.590,00
(-) COSTOS FIJOS	-\$2.787,65	-\$3.384,32	-\$3.384,32	-\$3.981,00	-\$3.981,00
EBIT O UTILIDAD OPERATIVA	\$4.490,53	\$4.619,26	\$5.417,20	\$8.250,00	\$9.609,00

(-) GASTOS FINANCIEROS	\$180,83	\$150,62	\$117,68	\$81,78	\$42,65
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$4.671,37	\$4.769,88	\$5.534,88	\$8.331,79	\$9.651,65
(-) IMPUESTOS	-\$1.401,41	-\$1.430,96	-\$1.660,46	-\$2.499,54	-\$2.895,50
UTILIDAD NETA	\$3.269,96	\$3.338,91	\$3.874,42	\$5.832,25	\$6.756,16

ESTADO DE RESULTADOS (COSTEO DIRECTO) - PUNTO DE EQUILIBRIO					
	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	\$3.371,67	\$4.093,35	\$4.093,35	\$4.725,04	\$340.636,00
(-) COSTOS VARIABLES	-\$584,02	-\$709,03	-\$709,03	-\$744,04	-\$336.655,00
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$2.787,65	\$3.384,32	\$3.384,32	\$3.981,00	\$3.981,00
(-) COSTOS FIJOS	-\$2.787,65	-\$3.384,32	-\$3.384,32	-\$3.981,00	-\$3.981,00
EBIT O UTILIDAD OPERATIVA	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

