



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE COMERCIO PARA LA
VENTA DE BEBIDAS NATURALES EN EL SECTOR CENTRO-NORTE
DE LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de MBA con especialización en Finanzas

Profesora Guía
MSc. Larrea Cabrera Susana Janneth

Autor
Andrés David Proaño Cabezas

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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”

Larrea Cabrera Susana Janneth
Magister en Gestión Empresarial
C. I. 1709576597

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Andrés David Proaño Cabezas
C. I. 171639718-5

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el apoyo de mi familia y amigos por ser el apoyo para la consecución de este trabajo,

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, fuente de inspiración.

RESUMEN

El proyecto de Jugos al Paso está concebido como un modelo de negocio que busca satisfacer las necesidades de posibles consumidores de bebidas naturales hechas al instante, que cumplan con normas de calidad en toda la cadena de valor especialmente en la manipulación de alimentos, ya que esto podría causar daños a la salud si no es tratado adecuadamente.

El modelo de negocio y la estrategia de marketing del proyecto se establece después de haber realizado encuestas, las cuales permitieron entender el mercado y sus necesidades, la principal estrategia del proyecto es aplicar la diferenciación es decir resaltar la característica especial que hace a este producto mejor que los de la competencia.

Se analiza el proceso del recurso humano desde su contratación, pasando por las políticas de capacitación, roles y funciones dentro de la organización y las políticas salariales, lo que permite que desde un inicio contar con el personal apto para cada cargo y motivado para desarrollar las actividades de la mejor forma posible.

El capítulo de operaciones enfocado a determinar la inversión necesaria para implementar este proyecto y saber la capacidad de producción. Se escoge el nivel de producción para un escenario conservador.

El análisis financiero comienza con la proyección del estado de resultado por cinco años para obtener los flujos de efectivo del proyecto lo que permite realizar la evaluación del proyecto a través del valor actual neto (VAN) y de la tasa Interna de Retorno (TIR).

La conclusión general del proyecto es que este es viable y debe ser implementado para así alcanzar los resultados esperados.

ABSTRACT

Jugos al Paso project is designed as a business model that seeks to meet the needs of potential consumers of natural drinks instantly made achieving quality standards throughout all the chain value, especially in food handling, as it could cause health problems if it is not properly treated.

The project business model and marketing strategy is established after performing surveys, which allowed understand the market and its needs, the main strategy to be applied is the differentiation, that is to highlight the main characteristic that makes this product better that of the competitors.

The project analyzed human resources process from recruitment, training policies, roles and functions in the organization and salaries policies, allowing since the beginning having the staff fit for each position and motivated to develop activities in the best way possible.

Operation chapter focused on defining the investment required to implement this project and know the production capacity. The conservative production level was chosen for this analysis.

Financial analysis begins with the projection of the income statement for five years to obtain cash flows of the project allowing evaluating through the net present value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR).

The general conclusion of this project is that it is feasible and should be implemented to achieve the expected results.

INDICE

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.	1
1.1	Introducción.	1
1.2	Objetivos.....	2
1.2.1	Objetivo general.....	2
1.2.2	Objetivos específicos.....	2
1.3	Justificación del proyecto.	3
1.3.1	Justificación del proyecto por la demanda.	3
1.3.2	Justificación del proyecto por la oferta.....	4
1.3.3	Justificación del proyecto por el empleo.	5
1.3.4	Justificación del proyecto por el medio ambiente.	5
1.4	Metodología.	5
1.5	Conclusiones del capítulo.....	6
2	CAPÍTULO II: ESTRATEGIA GENERAL Y ESTRATEGIA DE MARKETING.	7
2.1	Aspectos legales del negocio.....	7
2.1.1	Examen de la legislación vigente.....	7
2.1.2	Estímulos en la legislación vigente para operar el negocio	11
2.2	Plan Estratégico.....	11
2.2.1	Análisis del Mercado.....	12
2.2.2	Estrategia Genérica.	18
2.2.3	Cadena de Valor.....	20
2.2.4	FODA.....	21
2.2.5	Estrategia seleccionada.....	24
2.2.6	Plan de marketing.....	24
2.3	Conclusiones del capítulo.	32
3	CAPÍTULO III: ESTRATEGIA OPERATIVA / OPERACIONES.....	34
3.1	Estrategia de operaciones.....	34

3.2	Plan de operaciones.....	34
3.2.1	Análisis de capacidad productiva.....	35
3.2.2	Nivel de producción elegido.....	37
3.2.3	Inversiones requeridas.	37
3.2.4	Costos de producción/operación.	40
3.2.5	Gestión de la calidad.	42
3.3	Gestión medioambiental.....	42
3.3.1	Políticas para el cuidado del medio ambiente.	42
3.3.2	Presupuesto de la gestión medioambiental.....	43
3.4	Conclusiones del capítulo.	43
4	CAPÍTULO IV: RECURSOS HUMANOS.	44
4.1	Plan de gestión de recursos humanos.....	44
4.1.1	Organigrama.....	44
4.1.2	Roles y responsabilidades.....	44
4.1.3	Proceso de reclutamiento.....	50
4.2	Incentivos, políticas salariales.....	50
4.3	Políticas de capacitación.	53
4.4	Presupuesto de recursos humanos.	54
4.5	Conclusiones del capítulo.	56
5	CAPÍTULO V: ANÁLISIS ECONÓMICO /	
	FINANCIERO.....	57
5.1	Criterio de evaluación del proyecto.....	57
5.2	Estado de resultados proyectado.....	57
5.3	Estado de situación inicial.....	59
5.1	Flujos de caja proyectados.	59
5.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	61
5.3	Valor Actual Neto.....	61
5.3.1	VAN ajustado por endeudamiento.	61
5.4	Tasa Interna de Retorno.....	63

5.5	Punto de equilibrio.....	63
5.6	Indicadores claves de gestión financiera.....	63
5.7	Análisis de sensibilidad de los flujos de caja del proyecto. ..	64
5.8	Conclusiones del capítulo.	65
6	CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	66
6.1	Conclusiones.....	66
6.2	Recomendaciones.	68
6.3	Recomendaciones para futura investigación.....	68
	REFERENCIAS	69
	ANEXOS	70

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.

1.1 Introducción.

Este proyecto busca desarrollar un plan de negocios para la creación de locales comerciales pequeños de bebidas naturales como: jugos, batidos y té; realizados al instante, en un ambiente moderno, salubre, cumpliendo con buenos estándares de calidad y a precios competitivos.

Este modelo de negocio se basa en la distribución de bebidas frescas y naturales para llevar. Se trata de un lugar de compra rápida, de fácil acceso y de compras al paso, es decir, cuando los consumidores pasan cerca del local; para de esta manera abaratar los costos de inversión, adecuación y costos operativos, con el objetivo de fijar un precio competitivo y atractivo para los futuros clientes.

La necesidad de crear este tipo de negocio parte de la realidad de que hoy en día la sociedad busca mantenerse sana y busca consumir productos que apoyen a este fin, y que sobre todo estén al alcance de sus manos.

Los principales clientes serán las personas que vivan, trabajen o se encuentren de paso en el sector centro norte del Distrito Metropolitano de Quito delimitado de la siguiente manera Norte: Av. El Inca, Sur: Av. Patria, Este: Av. 6 de Diciembre, Oeste Av. América; con productos que están dirigidos a adultos – jóvenes, que buscan entre los beneficios consumir productos naturales para la salud y la estética. Este perfil de cliente se definirá más profundamente en el estudio de mercado, y se aplicará la mejor estrategia para este segmento.

El proyecto cumplirá con todos los reglamentos, ordenanzas, leyes y demás requisitos legales que se requiera para el normal funcionamiento.

El plan de negocio propuesto buscará establecer estrategias en todos los ámbitos: Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas. Lo que permitirá que este proyecto sea factible operativa y financieramente.

El presente proyecto busca tener una visión global, clara y real del modelo de negocio; que conjuntamente con las estrategias a ser definidas tenderá a tener una rentabilidad sostenible que perdure en el tiempo.

1.2 Objetivos.

El objetivo tanto general como los específicos se describen a continuación.

1.2.1 Objetivo general.

Desarrollar un plan de negocios que determine la viabilidad para la creación de una cadena de locales comerciales especializados en la venta de bebidas naturales en el sector centro- norte del Distrito Metropolitano de Quito.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Efectuar un estudio de mercado para determinar la demanda insatisfecha y la cuota de mercado al que se pretende llegar.
- Desarrollar la estrategia de negocio que ofrezca valor agregado y diferenciación.
- Realizar un estudio operativo para establecer la factibilidad del proyecto.
- Identificar el plan de recursos humanos que vaya acorde con el modelo de negocio.
- Realizar un análisis económico - financiero para estimar la rentabilidad del proyecto.

1.3 Justificación del proyecto.

El Distrito Metropolitano de Quito en los últimos meses ha sido testigo de un aumento significativo en la venta informal de jugos de naranja en las calles. Son muchos los comerciantes que se encuentran trabajando en la informalidad sin ser regularizados, aún no existe un censo detallado de las personas que se encuentran ejerciendo esta actividad, sin embargo, se espera que para finales del año 2016 se tenga las cifras definitivas por parte del municipio. Este fenómeno es una importante justificación para el proyecto que se lo puede analizar desde los siguientes puntos de vista.

1.3.1 Justificación del proyecto por la demanda.

La tendencia en la sociedad actual es consumir productos naturales enfocados hacia los ámbitos de salud, estética y conciencia social, en este sentido el mercado actual enfocará sus energías a satisfacer las necesidades de sus consumidores sin dejar de lado estos aspectos que hoy en día son de relevante importancia.

Los comerciantes informales encontraron un nicho de mercado que estaba desabastecido. Las personas que buscan bebidas naturales, frescas, al alcance de la mano, acompañadas de las tendencias actuales.

En el Distrito Metropolitano de Quito según cifras oficiales de la Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) a marzo de 2016, existen alrededor de 1,857.135 personas en la ciudad, de las cuales 949,192 corresponde a Población Económicamente Activa, y siendo 874,999 las que se encuentran Empleadas. El sector al cual se enfoca el presente proyecto, es el centro financiero de la ciudad donde confluyen las principales oficinas de carácter privado y público, así como la construcción de las plataformas gubernamentales, razones que convierten al sector en el lugar propicio para poder establecer este proyecto.(Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).2016)

El proyecto pretende satisfacer las necesidades de las personas que tienen preferencia por el consumo de productos naturales, por lo que ofrecerá distintos tipos de bebidas, pues hoy en día la tendencia de consumo es hacia productos saludables. En general la sociedad busca consumir saludable, pues entre las enfermedades, la obesidad se ha transformado en un grave problema.

La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) 2012-2013 refleja que en el Ecuador existe un importante déficit en el consumo de frutas y verduras; en promedio, el ecuatoriano consume menos de la mitad de las frutas y verduras que su cuerpo requiere diariamente, por esa razón la obesidad es un problema que afecta a la sociedad. Según La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) 2012-2013 en total la población con sobrepeso y obesidad en el país es de 5.558,185 personas lo que representa aproximadamente más del 30% de la población del Ecuador. (INEC. 2013)

Otra tendencia que crece vertiginosamente es la de consumir nuevamente productos locales, productos orgánicos que, a pesar de ser más costosas, las personas las prefieren. Muchos compran estos productos también por apoyar al mercado local y contribuir al cuidado del planeta.

Sin duda los consumidores van cambiando sus hábitos de consumo buscando siempre un valor agregado en los productos que compran.

1.3.2 Justificación del proyecto por la oferta.

El incremento sustancial de los vendedores informales se da sin duda por el momento económico que atraviesa el país, una crisis económica que ha afectado el empleo y sobre todo a la mano de obra menos calificada.

Un duro golpe para estos comerciantes fue un reportaje del Diario El Comercio del 04 de mayo del 2016 el cual menciona “el 32% de los jugos de naranja vendidos de manera informal no cumplieron con los requisitos mínimos de microbiología. Además, se detalló que este tipo de producto tiene la presencia en grandes cantidades de enterobacterias o microorganismos nocivos para la salud humana” (El Comercio.2016), lo que constituye una amenaza a la salud

por la mala manipulación y el contacto directo con el ambiente en malas condiciones.

Dado que la salud es en principio la característica que buscan los consumidores en estos productos, este proyecto busca subsanar estas debilidades encontradas y mejorar significativamente el mercado en el que se trabaja.

Es aquí donde nace la idea de poder generar un producto diferenciado que permita llegar a los consumidores con los estándares de salud necesarios.

1.3.3 Justificación del proyecto por el empleo.

Es importante tomar en cuenta que este proyecto debe aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento, ya que podría convertir en una fuente de empleo tanto directo como indirecto (compra de materia prima) logrando así un mejor nivel de competitividad y de esta manera apoyar con el desarrollo del país.

1.3.4 Justificación del proyecto por el medio ambiente.

Se buscará implementar las mejores prácticas en cuanto a cuidado de medio ambiente a través del manejo de los desechos que generará el proyecto, esto es reciclaje de los productos orgánicos con algún convenio con una organización especialista en el tema. En cuanto a los desechos inorgánicos se considerará estrategias para el correcto reciclaje de los envases desechables y el uso de los menos contaminantes.

1.4 Metodología.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de este plan de negocios se utilizará como instrumento de investigación, la investigación de mercado con fases descriptiva y práctica.

Se utilizará para la recopilación de la información, fuentes primarias como encuestas y fuentes secundarias como datos de entes reguladores y datos oficiales que estén relacionados a este proyecto.

De igual forma, para determinar la demanda insatisfecha, se aplicará el Método Inductivo, que implica establecer una muestra representativa para proyectar el mercado total.

La fase descriptiva nos sirve para realizar una investigación de mercado con las herramientas ya planteadas anteriormente, para identificar el segmento al cual podríamos enfocarnos y por ende conocer necesidades no atendidas; dichas necesidades deberán ser cuantificadas y categorizadas. La fase práctica, será el establecer las estrategias de este proyecto, las mismas deberán ser significativas, aplicables y sostenibles para la empresa a mediano y largo plazo.

Para efectuar la evaluación financiera, se utilizará la metodología de cálculo del VAN, TIR y recuperación de inversión con flujos de caja descontados.

1.5 Conclusiones del capítulo.

Se puede concluir por lo tanto que de manera general y como preámbulo al desarrollo de este plan de negocios que el ambiente es favorable y permitirán encontrar las mejores estrategias que se reflejarán en resultados financieros positivos para la compañía y para el país.

2. CAPÍTULO II: ESTRATEGIA GENERAL Y ESTRATEGIA DE MARKETING.

2.1 Aspectos legales del negocio.

En el presente capítulo se analiza la perspectiva legal del presente proyecto, los aspectos más relevantes.

2.1.1 Examen de la legislación vigente.

Desde el punto de vista legal las principales leyes que afectan a este negocio son: el código de la producción, y la ley orgánica de régimen tributario interno.

La ley de compañías proporciona el marco legal de como las empresas se organizan e indica los requisitos y obligaciones que éstas deben cumplir.

Existen cinco clases:

- La compañía en nombre colectivo
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones
- La compañía de responsabilidad limitada
- La compañía anónima
- La compañía de economía mixta

Este proyecto está pensado como una compañía anónima que cumple con las siguientes características según el Art. 143 de la ley de Compañías:

- Capital dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones.
- La sociedad anónima requiere al menos de dos accionistas al momento de su constitución.
- El derecho de negociar las acciones libremente.

Otro aspecto legal importante son los impuestos que afectan al proyecto y se enumeran a continuación:

- **IVA (Impuesto al valor agregado).** - Este impuesto se aplica a la transferencia de dominio. Existen dos tarifas para este impuesto que son 12% y tarifa 0%. El IVA se lo puede dividir en dos grandes grupos: IVA compras e IVA ventas; al ser un emprendimiento en la industria alimenticia, la mayoría de bienes en la compra de materia prima no serán gravados con el impuesto, sin embargo, en la venta necesariamente todos los productos grabarán IVA.

Después del terremoto de abril de 2016 se creó la “Ley Solidaria para el Terremoto” aprobada el 12 de mayo de 2016 que entró en vigencia desde el 1 de junio de 2016, la que creó algunos impuestos y subió el IVA por el lapso máximo de un año al 14%.

- **IR (Impuesto a la renta).**- Este impuesto se aplica a aquellos ingresos que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El cálculo se lo determina en un año fiscal que comprende desde el primero de Enero al 31 de Diciembre.

En la actualidad para sociedades el impuesto es del 22 % sobre las utilidades, para personas naturales existe una tabla progresiva dependiendo del ingreso.

- **Anticipo impuesto a la renta.**- Este impuesto lo pagan las personas naturales, sucesiones indivisas, obligadas o no a llevar contabilidad, empresas que tengan suscritos o suscriban contratos de exploración y explotación de hidrocarburos en cualquier modalidad contractual, así como las demás sociedades, según la definición del Art. 98 de la LORTI (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno), obligados a la liquidación y pago del anticipo de Impuesto a la Renta de conformidad con los literales a) y b) del numeral 2 del Art. 41 de la LORTI (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno).

Se lo calcula sobre la base de una fórmula, en la que se consideran los activos, pasivos y el patrimonio. Si el negocio genera un impuesto a pagar inferior al anticipo ya cancelado, se lo considera como impuesto mínimo que no admite reembolso.

- **Patente.**- Pagan las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva

jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales financieras, inmobiliarias y profesionales.

Para el Municipio de Quito se paga de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1. Impuesto al patrimonio

BASE IMPONIBLE (PATRIMONIO)		TARIFA	
DESDE USD.	HASTA USD.	SOBRE FRACCIÓN	SOBRE FRACCIÓN
-	10.000,00		1%
10.000,01	20.000,00	100,00	1,20%
20.000,01	30.000,00	220,00	1,40%
30.000,01	40.000,00	360,00	1,60%
40.000,01	50.000,00	520,00	1,80%
50.000,01	En adelante	700,00	2,00%

Tomado de Ordenanza Metropolitana No. 339, p.5

Tabla 2. Impuesto al patrimonio

Rangos de patrimonio		Techo
250.000,01	750.000,00	5.000,00
750.000,01	1.000.000,00	6.000,00
1.000.000,01	1.500.000,00	7.000,00
1.500.000,01	2.000.000,00	8.000,00
2.000.000,01	3.500.000,00	10.000,00
3.500.000,01	6.000.000,00	15.000,00
6.000.000,01	10.000.000,00	20.000,00
10.000.000,01	En adelante	25.000,00

Tomado de Ordenanza Metropolitana No. 339, p.6

Si el valor de patrimonio no está dentro de estos rangos se cancela el valor mínimo de 10 USD.

- **1.5 x mil sobre activos.** - El 29 de diciembre de 1988 en el Registro Oficial 97 se publicó la Ley de Control Tributario y Financiero (Ley No. 006). El valor se determina sobre el total del activo y pagarán el impuesto a la respectiva municipalidad en forma proporcional tomando como base de cálculo los ingresos brutos obtenidos por sus establecimientos en la correspondiente jurisdicción. Se paga hasta 30 días después de la fecha límite establecida para la declaración del impuesto a la renta.

El cálculo se lo realiza de la siguiente manera:

$$(\text{Activos totales} - \text{Pasivo Corriente y Contingente}) * \frac{1.5}{1000} \quad (\text{Ecuación 1})$$

- **Sayce.- FUENTES DE SODA, CAFETERÍAS, HELADERÍAS Y SIMILARES.**- Por difusión pública de obras administradas por SAYCE, pagarán anualmente de acuerdo al siguiente detalle:

- De lujo, el equivalente al 27% de un Salario Básico Unificado más IVA;
- De primera el equivalente al 18% de un Salario Básico Unificado más IVA;
- De segunda, el equivalente al 14% de un Salario Básico Unificado más IVA;

- **Permisos de funcionamiento y otros.** - Se encuentran los permisos de salud que da el ministerio de salud, los permisos de bomberos, entre otros.

Para el funcionamiento en Quito se debe aplicar a la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE), que dependiendo del tamaño del local y su funcionamiento puede llegar en promedio a 250 USD.

- **Contribución a la Superintendencia de Compañías.** - Todas las compañías nacionales, las sucursales de compañías extranjeras y otras entidades sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros están obligadas a pagar anualmente una contribución a esta institución, hasta el 30 de septiembre de cada año.

Este se paga de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3. Contribución Superintendencia de Compañías

Monto del activo real de las compañías (en dólares de los Estados Unidos)*		Contribución por mil sobre el activo real
Desde	Hasta	
0	23.500,00	0
23.501,01	100.000,00	0,71
100.000,01	1.000.000,00	0,76
1.000.000,01	20.000.000,00	0,82
20.000.000,01	500.000.000,00	0,87
500.000,01	En adelante	0,93

Tomado del Registro Oficial N. 698 de la Superintendencia de Compañías, Artículo Primero.

2.1.2 Estímulos en la legislación vigente para operar el negocio

La Asamblea emitió una ley de incentivos tributarios, a continuación algunos beneficios que aplican a este proyecto.

Incentivos Tributarios del COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones)

Anticipo de impuesto a la renta.- No se cancela anticipo del impuesto por ser una sociedad nueva por los próximos 5 años según Art. 24, numera 1, literal h, el cual se transcribe a continuación:

“Art. 24.- (...) h. La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva (...)”

2.2 Plan Estratégico.

Se establece el modelo de negocio y la estrategia general y específica que se quiere aplicar a este proyecto.

2.2.1 Análisis del Mercado.

El análisis permitirá conocer la demanda del producto, el mercado al cual se dirigirá, los precios y otros datos importantes para este proyecto.

Se ha diseñado una encuesta para la recolección de datos primarios. Se trabaja con la herramienta tecnológica SURVEY MONKEY con la que se envía vía mail, whatsapp o redes sociales la encuesta a diferentes potenciales clientes.

El cálculo de la muestra se aplicó bajo el modelo de distribución normal dado por la ecuación:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N-1) + Z^2 \times p \times q} \quad (\text{Ecuación 2})$$

En Donde:

n: El tamaño de la muestra.

N: El universo o tamaño de la población, para esta investigación se usa el número de población económicamente activa de la ciudad de Quito 949.192 personas.

Z: Nivel de Confianza, es el valor que se da en una distribución normal para un nivel de confianza determinado. En este caso el nivel de confianza será 90%, con un correspondiente $Z=1,645$.

e: Limite aceptable de error, es el error que se prevé cometer en la investigación. El error determinado para esta investigación es del 10%, por lo tanto $e=0,1$.

p: Prevalencia esperada del evento a evaluar, es decir es la probabilidad de que el evento ocurra. Al ser desconocida esta probabilidad se determina una probabilidad de 50% ($p=0,5$) lo que da un mayor tamaño muestra.

q: $(1-p)$: 0,5.

Según la fórmula aplicada a la presente investigación da como resultado lo siguiente:

$$n = \frac{1,645^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 949.192}{0,1^2(949.192-1) + 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5} = 68.15 \quad (\text{Ecuación 3})$$

Se determina por lo tanto que se realizarán 69 encuestas, la muestra es aleatoria estratificada por edades de los encuestados sin optimización con un muestreo aleatorio simple.

A continuación, se muestra la distribución final de los encuestados según edades.

Tabla 4. La muestra por edad y género

EDAD	TOTAL	MASCULINO	FEMENINO
20 o menos	1		1
21-25	1		1
26-30	20	11	9
31-35	25	12	13
36-45	15	7	8
46-55	6	2	4
60 o más	1	1	
Total	69	33	36

El diseño de la encuesta se puede ver en el Anexo 1, a continuación, se muestra el resultado de la misma:

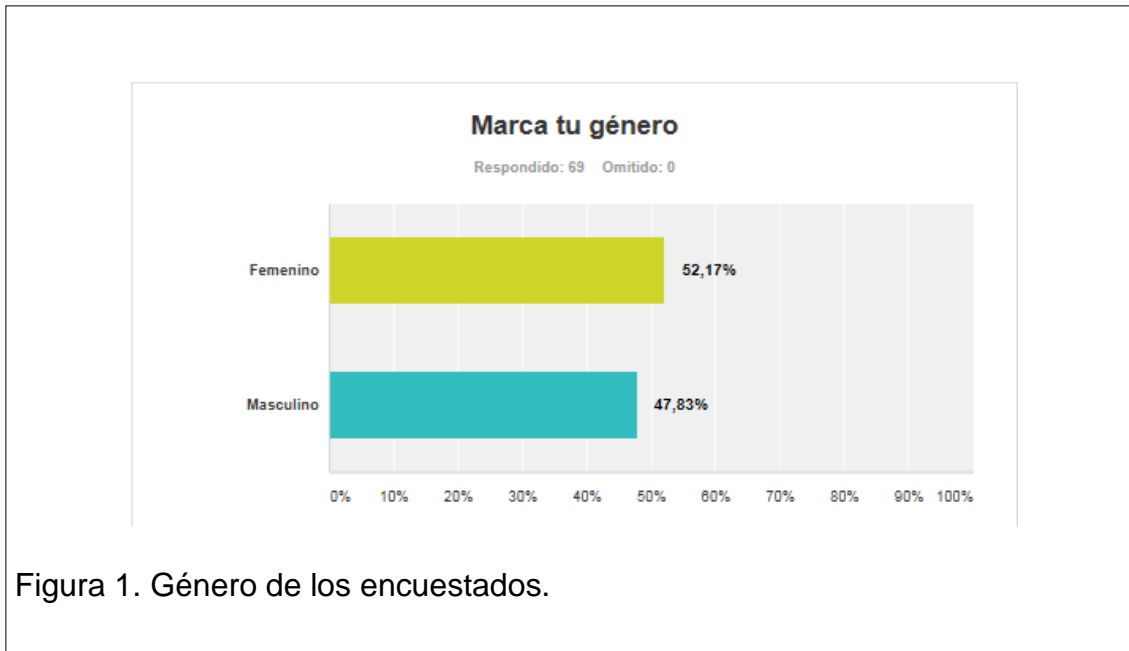


Figura 1. Género de los encuestados.

El 52.17% de los encuestados es de género femenino y el 47.83% es de género masculino.

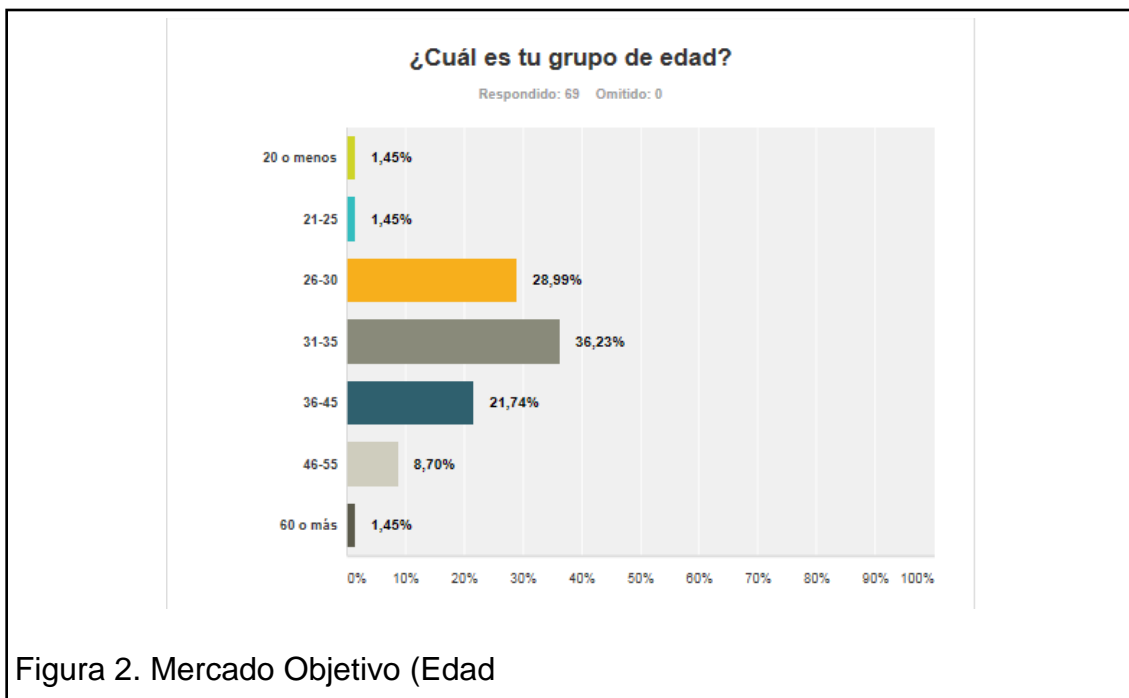
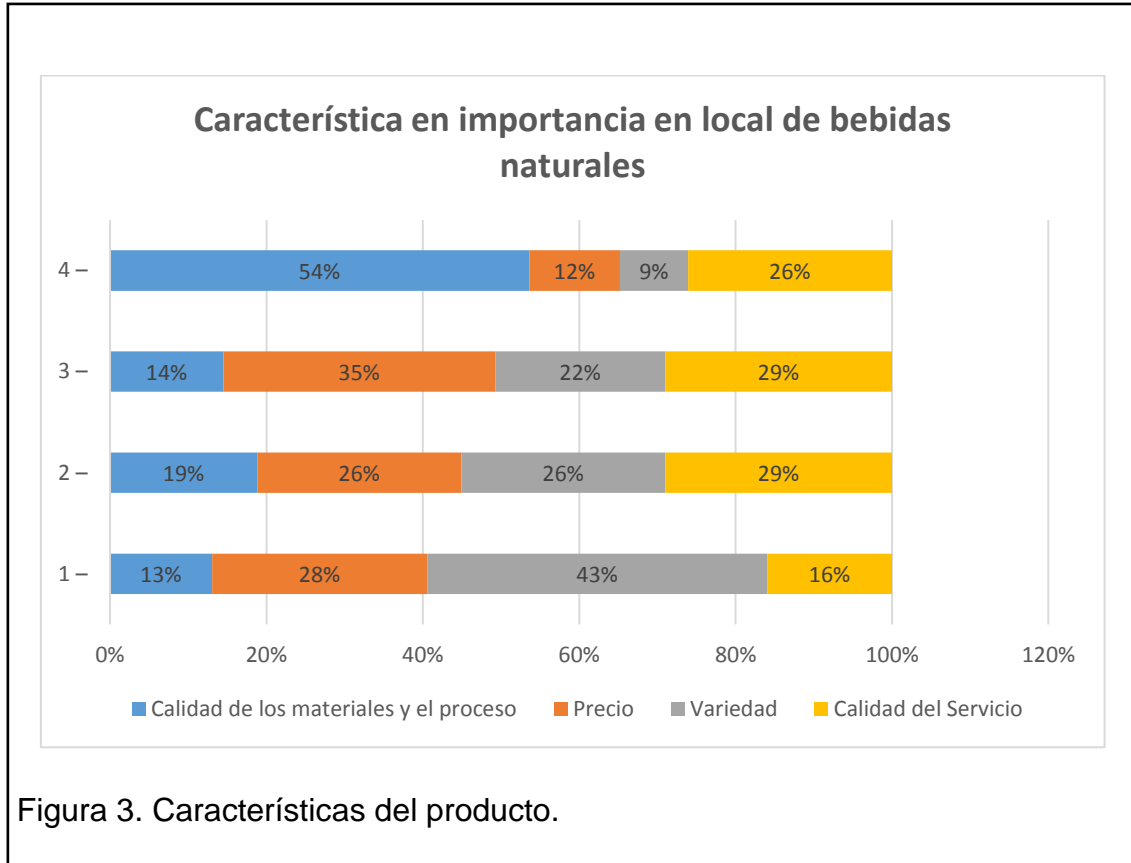


Figura 2. Mercado Objetivo (Edad)

El 36.23% tiene entre 31 a 35 años, seguido de las edades de 26 a 30 años con un 28.99%, luego con el 21.74% están las personas entre 36 a 45 años lo que abarca en total desde los 26 a los 45 años el 86.96% de las encuestas.

La siguiente pregunta y con el propósito de identificar las características que los clientes buscan preferentemente en una bebida natural se dio algunas opciones para que sean colocados en orden de importancia.

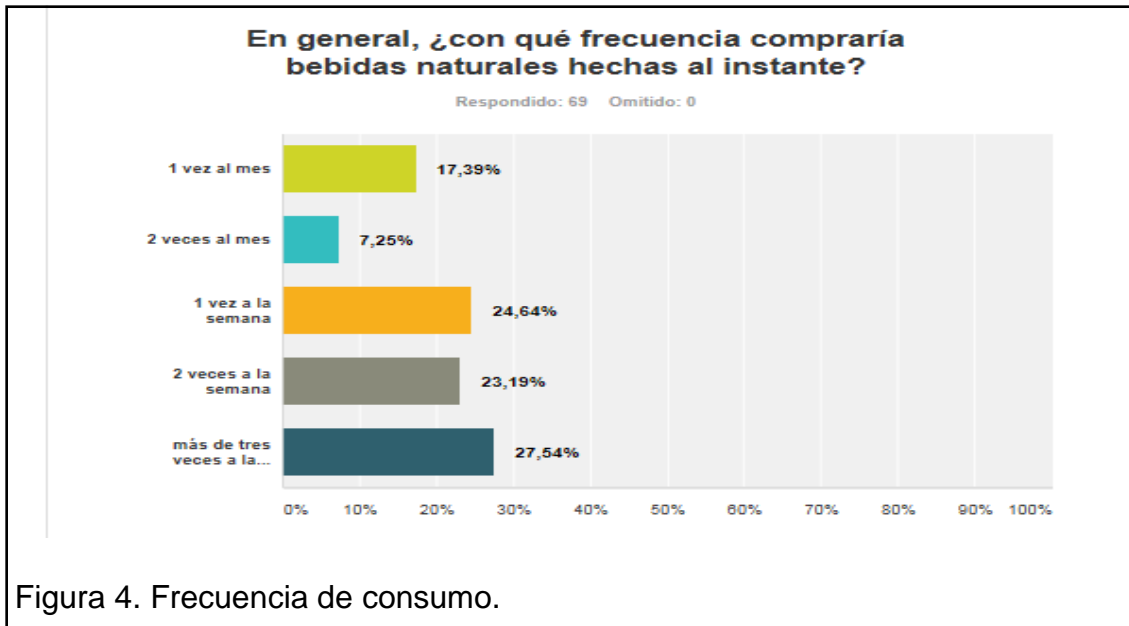


El 54% de los encuestados coincidió en que la característica más importante es la calidad de los materiales y el proceso con el que se realiza, seguido con un 26% la calidad del servicio.

Como segunda opción el 35% de los encuestados respondió que el precio es importante seguido por un 29% como calidad del servicio.

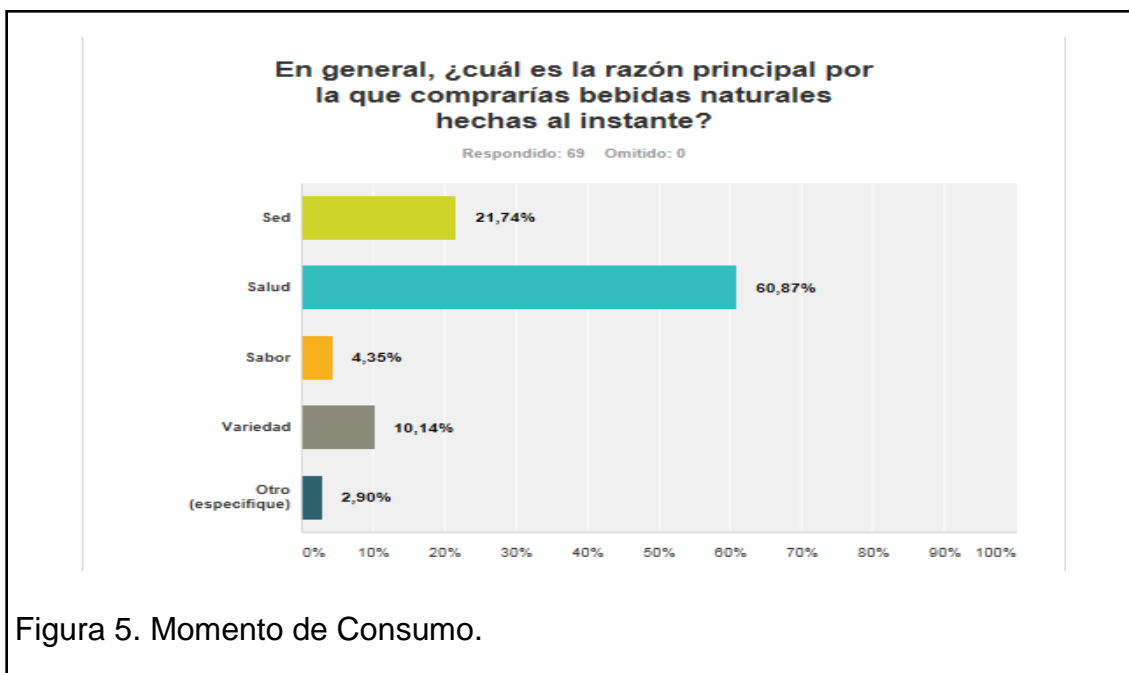
La característica menos importante con calificación de 1 y con el 43% de los encuestados es la variedad.

La siguiente pregunta y con el propósito de identificar la frecuencia de consumo de los clientes se realizó esta pregunta.



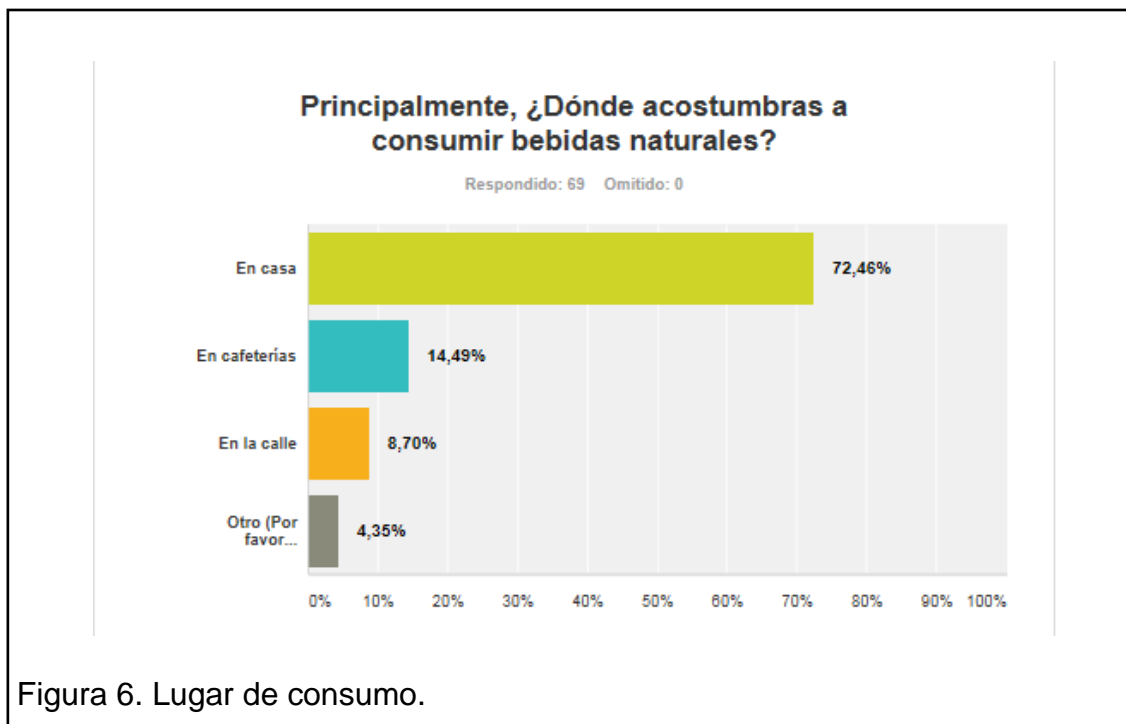
Con el 27.54% los encuestados consumen más de 3 veces a la semana bebidas naturales hechas al instante, el 23,19% lo hace 2 veces a la semana y el 24.64% lo hace por lo menos una vez a la semana, lo que en general el 75.37% de los encuestados consumen por lo menos 1 vez a la semana este tipo de productos.

La siguiente pregunta y con el propósito de identificar el motivo de consumo de los clientes se realizó esta pregunta.



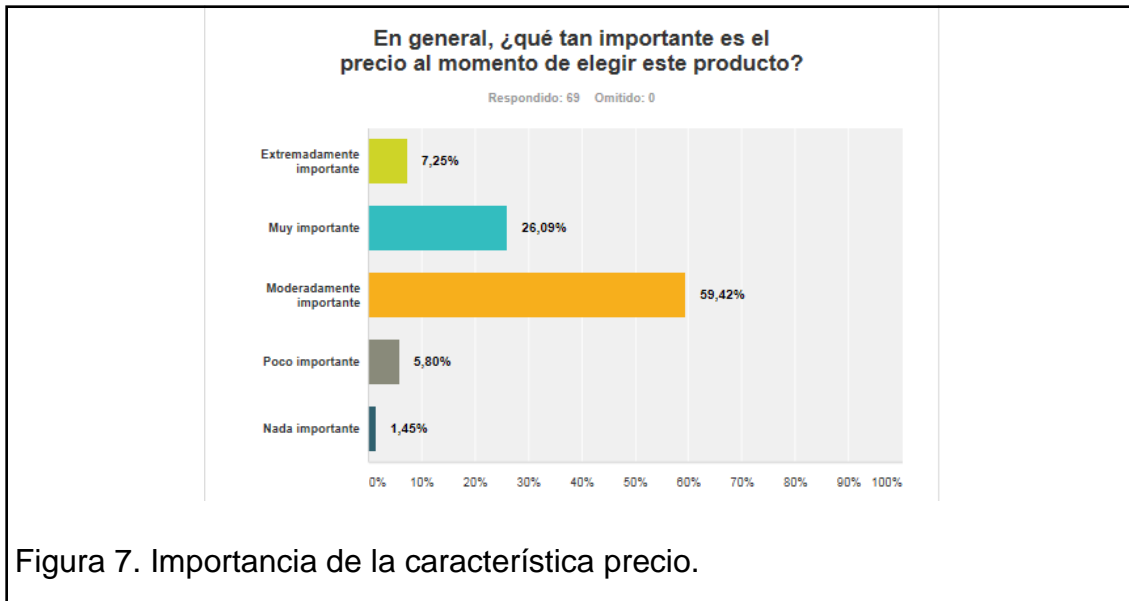
El 60.87% de los encuestados toma estas bebidas naturales hechas al instante por salud, el siguiente momento de consumo es por Sed con un 21.74%.

La siguiente pregunta y con el propósito de identificar el lugar de consumo de los clientes se realizó esta pregunta.



La mayoría con un 72,46% de las personas encuestado consume las bebidas naturales hechas al instante en casa seguida con un 14.49% que lo consume en cafeterías.

La siguiente pregunta y con el propósito de identificar la importancia del precio al momento de realizar la compra se hizo la siguiente pregunta.



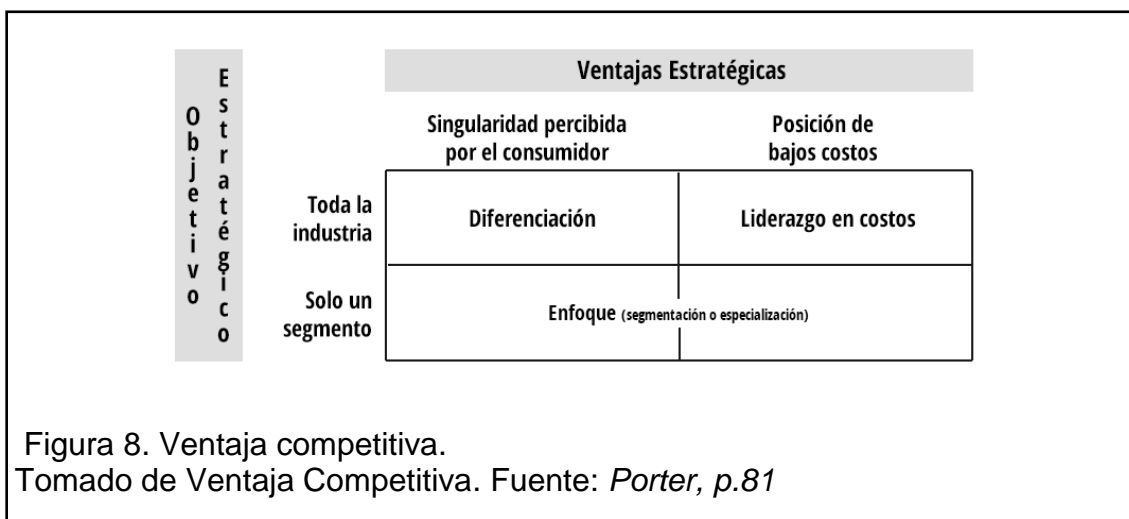
El 59.42% de los encuestados considera modernamente importante el precio al momento de comprar bebidas naturales hechas al instante.

2.2.2 Estrategia Genérica.

Existen tres estrategias genéricas desarrolladas por Michael Porter:

- Bajo Costo
- Diferenciación,
- Nicho o enfoque.

Cada una implica la sostenibilidad del negocio.



Las dos primeras estrategias se aplican de forma general al mercado. La última se especializa en un sector del mercado.

Seguidamente una breve revisión de las tres estrategias genéricas.

- **Bajo costo.**

En esta estrategia la empresa busca tener la capacidad de reducir costos en todos los procesos de su cadena, de tal manera que se determine un precio más bajo para el cliente, que dé como resultado una mayor rotación del inventario.

“Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente.” (Francés, 2006,p.107)

- **Diferenciación.**

En esta estrategia la empresa busca realizar servicios o productos especiales y que estos sean percibidos así por los clientes, quienes pagarán más por consumirlos.

“Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques

respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones.” (Hax y Majluf, 2004, p.163)

- **Nicho**

En esta estrategia la empresa busca satisfacer ciertos segmentos, que tengan alguna característica común entre consumidores.

“La estrategia de concentración, (tanto la basada en costes como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.).” (Larrea, 1991, p.98).

Como conclusión para este proyecto como estrategia genérica se toma la **diferenciación**, que básicamente se da por la calidad en los procesos y en el producto, lo que daría un plus en cuanto a salud y que se ve soportado por las encuestas realizadas.

2.2.3 Cadena de Valor.

La cadena de valor consiste en la separación de los procesos del proyecto, en un conjunto de tareas específicas, denominadas actividades de agregación de valor. Estas actividades se dividen en dos grandes grupos de actividades: primarias y de apoyo.

“Las actividades primarias son aquellas que implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta o traspaso al comprador. Las

actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos. Cada una de las actividades principales está comprendida por categorías genéricas.” (Troncoso, 2000, p.25).

La siguiente figura muestra la cadena de valor para este proyecto, las actividades principales son la logística, la producción, la comercialización y el servicio post venta. Las actividades de apoyo son las de: recursos humanos, finanzas, compras, e infraestructura. Todas estas actividades enmarcadas para la creación de valor.

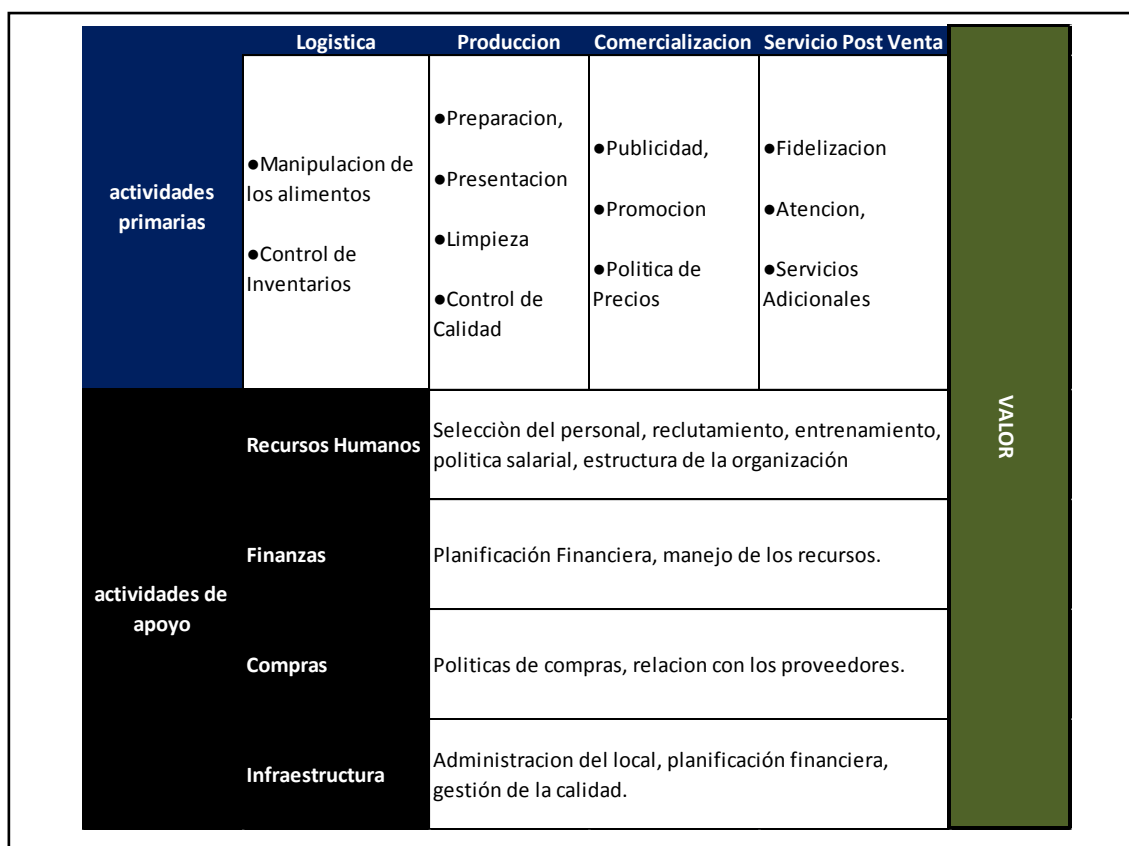


Figura 9. Cadena de valor.

2.2.4 FODA.

El análisis FODA permite realizar un análisis del entorno tanto interno como externo del proyecto, el análisis interno dado por **F**ortalezas y **D**ebilidades, y el

análisis externo dado por el análisis de las **O**portunidades y **A**menazas del mercado.

Las **F**ortalezas son las características de valor con las que cuenta la empresa, y por las que los clientes o posibles clientes escogen el producto o servicio frente a los de la competencia. Estos son recursos, capacidades y habilidades controlables por la compañía.

Las **O**portunidades son aquellas características que son positivas, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las **D**ebilidades son aquellas características con las que cuenta la empresa, recursos, capacidades y habilidades que no son favorables frente a la competencia y que no se poseen.

Las **A**menazas son aquellas características negativas o desfavorables que no son controlables por la empresa y que son del entorno.





2.2.5 Estrategia seleccionada

El mercado se encuentra en un ciclo de crecimiento por lo que la estrategia se verá enfocada en la promoción de los beneficios de este producto en específico para obtener penetración y abarcar más segmentos de mercado.

2.2.6 Plan de marketing.

Para el plan de marketing se utilizará el análisis de las 4 Ps o también conocido como Marketing Mix.

2.2.6.1 Precio.

“Las estrategias de precio más utilizadas son: estrategia de penetración, fijación de precios premium, fijación basada en competencia, fijación basada en costos y fijación basada en valor percibido entre otras.” (TIS CONSULTING GROUP, 2011).

Para la definición de precios de este proyecto se realizará una mezcla de estrategias como es la basada en costos y la basada en valor percibido. Es decir, un precio que cubra los costos y además nos brinde un mark up o margen que permita rentabilidad al proyecto y también un precio que exprese el valor agregado de salud a través de la calidad de los productos, el proceso y el servicio.

Los inputs que son necesarios para obtener los precios finales de los productos se los obtendrá en el análisis de costos del proyecto.

2.2.6.2 Promoción.

La promoción en la venta de los productos es un incentivo a los clientes para consumir los productos en un momento particular.

Se realizará promoción básicamente por dos tipos de descuento:

- En días especiales para incentivar el consumo en el día de la semana de menos rotación:

Este descuento se analizará de acuerdo a la rotación del producto en los distintos días de la semana y se creará un día especial en el que ciertos productos tendrán un descuento del 50%, estos productos se enfocarán básicamente en frutas de temporada o en frutas que se necesite controlar la cantidad de inventario.

- El consumo en cantidad el 3x2.

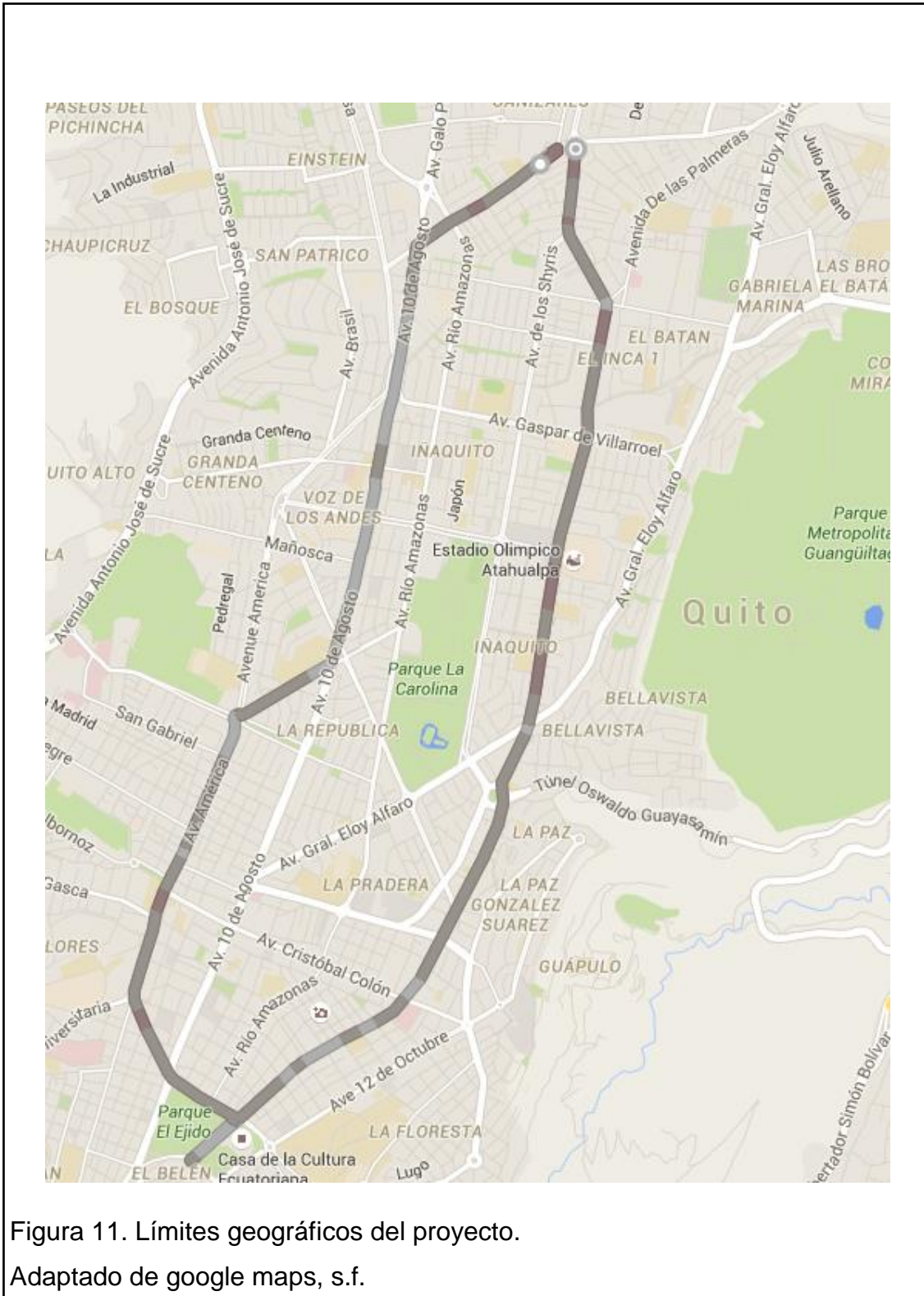
Con el propósito de mejorar la rotación del inventario, la promoción por cantidad en ciertos productos se efectuará todos los días es decir se tendrá una promoción permanente de 3x2 para los productos de frutas de temporada o productos que se necesite controlar la cantidad de inventario.

Las estrategias de promoción se realizarán con el fin de obtener una mejor rotación del inventario y de los productos seleccionados. De esta manera se puede controlar la duración de la materia prima.

2.2.6.3 Plaza.

Dentro del Ecuador la empresa se localiza en la Provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito, en el sector centro norte, donde confluyen el sector financiero y comercial de la ciudad.

Para el proyecto se deberá contar con un centro de distribución el cual estará ubicado en el sector del Inca que se encargará de distribuir las materias primas a los distintos puntos de venta.



Se pretende arrancar el proyecto con tres puntos de venta para abarcar la mayor cantidad de mercado posible del mercado objetivo.

Para lograr este objetivo se ha dividido el sector norte en tres grandes zonas:

- El primero desde la Av. Patria hasta la Avenida Mariana de Jesús.
- El segundo como sector de la Carolina.
- El tercero desde el estadio desde la Naciones Unidas hasta la Avenida el Inca.

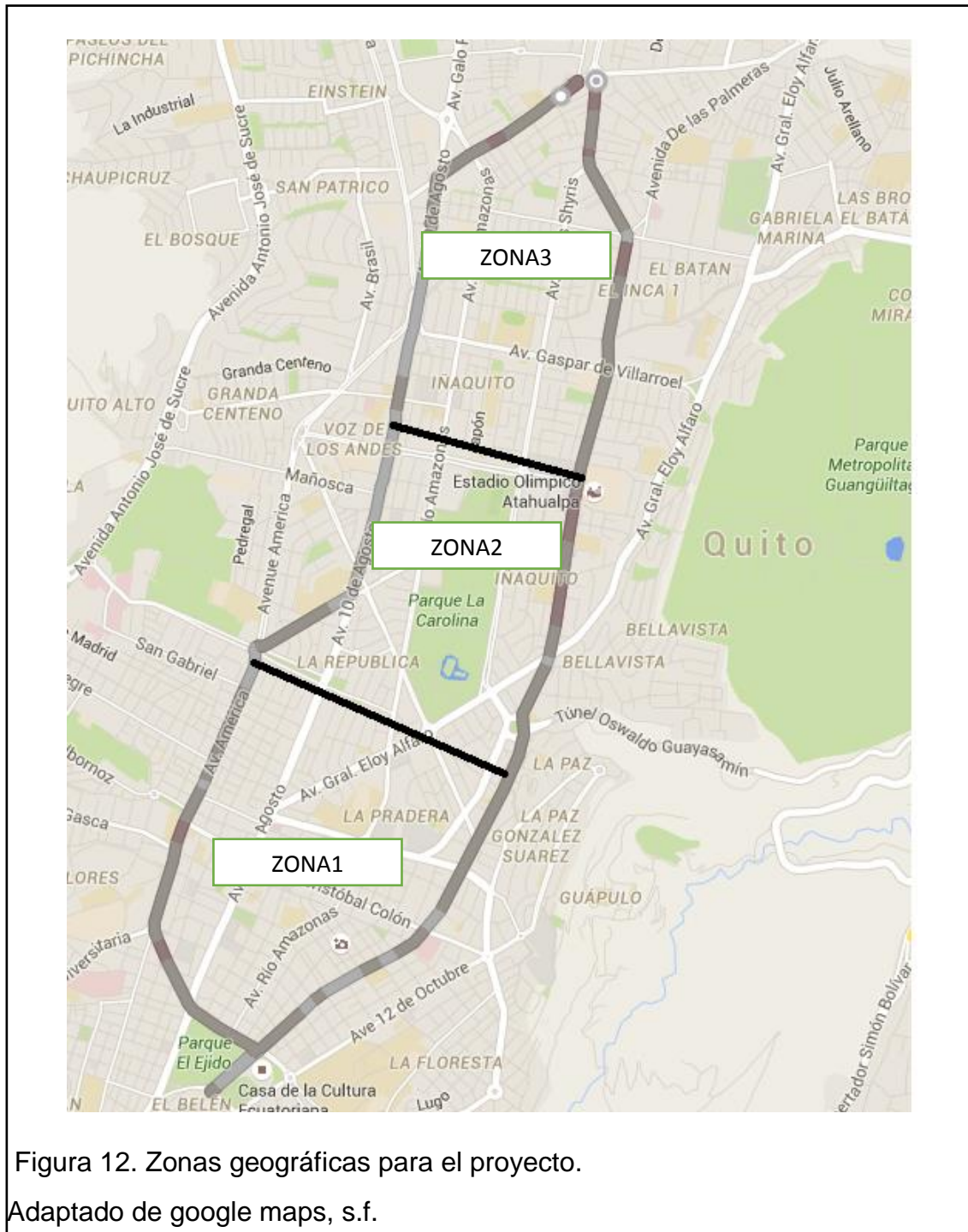


Figura 12. Zonas geográficas para el proyecto.

Adaptado de google maps, s.f.

Para poder localizar el local comercial dentro de la primera zona se realiza el análisis de factores ponderados de localización obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5. Valoración de zonas para proyecto.

		Logística	Costo de Arriendo	Proximidad Cliente	Seguridad	TOTAL
		10%	30%	40%	20%	
ZONA 1	(a) La Foch	6	5	10	3	6,7
	(b) Colon y Orellana	6	7	9	5	7,3
	(c) Orellana y Mariana de Jesus	6	8	6	7	6,8
ZONA 2	(d) Eloy Alfaro y NNUU	6	7	10	9	8,5
	(e) Republica y NNUU	7	9	8	8	8,2
ZONA 3	(f) Naciones Unidas y Gaspar	8	7	10	7	8,3
	(g) Gaspar y Rio Coca	9	8	8	6	7,7
	(h) Rio Coca y el inca	10	9	6	5	7,1

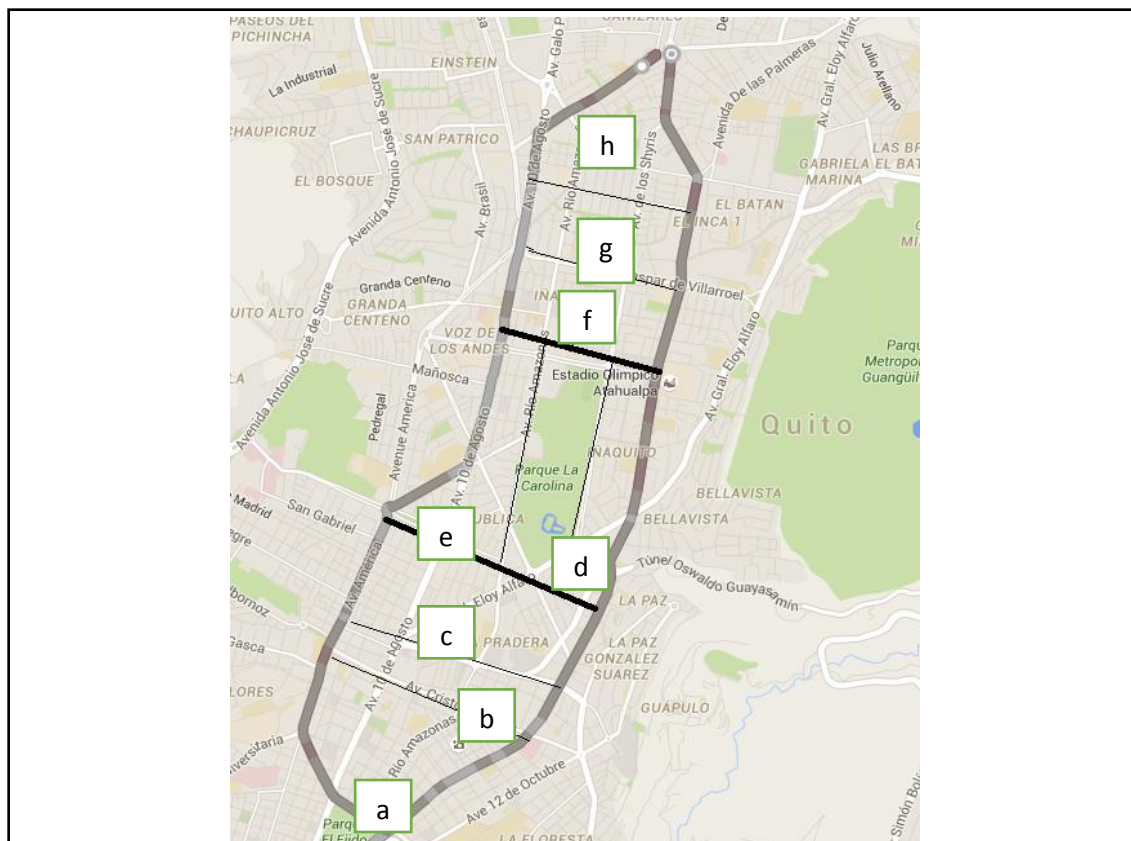


Figura 13. Zonas geográficas para el proyecto.

Adaptado de google maps, s.f.

Por lo tanto, los tres puntos de venta se abrirán en:

- Entre Colón y Orellana Zona 1 segmento (b).
- Entre República y NNUU Zona 2 segmento (e).
- Entre NNUU y Gaspar Zona 3 segmento (f).

2.2.6.4 Producto.

La estrategia para este proyecto está dada por la penetración de mercado según matriz de Ansoff.

“La matriz de Ansoff, también denominada matriz de producto/mercado es uno de los clásicos en el análisis estratégico, fue introducida en 1957 en un artículo de la Harvard Business Review.

Este modelo es útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas. Como podemos observar en el siguiente cuadro, la matriz divide estas posibilidades en dos ejes (productos y mercados) con dos valores para cada uno (existente y nuevo).” (Materiabiz s.f.)



Para el caso de este proyecto se encuentra en segundo cuadrante, es un mercado tradicional y un producto nuevo, por lo que la estrategia es desarrollo del producto es decir diferenciación.

Estrategia. - La estrategia en producto se enfoca en el proceso, productos, y en el envase con el fin de demostrar que el producto fue hecho con estándares de calidad y cumpliendo con las normas de salud básicas en el manejo de alimentos.

Otra estrategia de producto es la implementación del servicio Post-venta, para garantizar un cliente satisfecho y fidelizar al cliente. Este servicio se trata de que una vez recibido el servicio y el producto se dará un seguimiento de la satisfacción creando un canal para recibir sugerencias con respecto al servicio y al producto. Adicional se dará descuentos especiales para clientes frecuentes, aquellos que por medio de tarjetas de consumo marquen la compra de determinado número de productos en días diferentes, esto con el fin de crear fidelización.

2.2.6.5 Plan de medios.

El plan de medios es la estrategia de comunicación a través de la cual se dará a conocer los beneficios y cualidades del producto a los distintos clientes, llamando su atención y que se mantenga el producto en la mente como opción de consumo.

El plan de medios se divide en dos grandes temporalidades, la primera es antes de que el producto salga a la venta para darlo a conocer y luego se mantendrá publicidad permanente cuando el producto se encuentre ya a la disposición de los clientes.

Para la promoción anticipada se realizará una campaña BTL con muestras gratis de producto promocionando en redes sociales y con eventos específicos.

Para la promoción permanente se utilizará las redes sociales, a través de las cuales se publicará continuamente noticias y cualidades de los productos que se comercializan y adicional se realizará cuñas radiales publicitarias para atraer nuevos clientes.

2.2.6.6 Presupuesto de marketing.

A continuación se muestra el presupuesto de Marketing:

Tabla 6. Presupuesto de marketing.

ESTRATEGIA DE PROMOCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CUPONES DE DESCUENTO		300	315	330,8	347,3	364,7
PLAN DE MEDIOS	800	600	630	661,5	694,6	729,3
BRANDING		500	525	551,3	578,8	607,8
IMAGEN	1.000	500	525	551,3	578,8	607,8
OTROS	200	200	210	220,5	231,5	243,1
TOTAL	2.000	2.100	2.205	2.315	2.431	2.553

Este presupuesto está basado en las estrategias explicadas con anterioridad, afectada anualmente por una inflación promedio de 5%.

Cupones de descuento: para cumplir con la estrategia de promoción se debe realizar papelería, a este rubro se coloca para todos los años 300 USD.

Plan de Medios: para cumplir con la estrategia de plan de medios, se coloca en el año 0 un valor de 800 USD para la promoción anticipada, a partir del año 1 se mantiene estable 600 USD.

Branding: con el objetivo de posicionar la marca y potencializarla se crea un presupuesto de 500 USD a partir del primer año del proyecto.

Imagen: en el año 0 se debe crear la imagen de la compañía para lo cual se crea un presupuesto de 1000 USD, y para mantener y actualizar se mantiene un presupuesto de 500 a partir del primer año.

Otros: cualquier imprevisto se tiene un valor de 200 USD por año.

2.3 Conclusiones del capítulo.

Se debe cumplir con todas las exigencias legales del caso para poder funcionar de manera adecuada y en cumplimiento de las normas legales. El marco legal del país es muy inestable, han existido varios cambios en la legislación tributaria en los últimos años, lo que incrementa el riesgo de la inversión.

Existe un mercado interesado en consumir el producto, las encuestas revelan que la calidad del producto y del servicio son los factores importantes que buscan los potenciales clientes, sobre todo enfocados en los beneficios sobre la salud que estos proporcionan.

La estrategia de marketing es donde se define el modelo del negocio y con la cual se espera atraer a los futuros clientes. La estrategia genérica para el proyecto es la diferenciación, que se enfoca en la comunicar la calidad del producto y el servicio como factor diferenciador y el beneficio de salud como característica de valor agregado.

La actual crisis que vive el país es un factor a considerar como factor de riesgo del proyecto, ha afectado al empleo y ha mermado el ingreso de las familias. Los productos que se ofrecen conjuntamente con el servicio son las principales fortalezas del proyecto.

A partir del plan de Marketing realizado se ha determinado las estrategias para: precio basado en el costo del producto más un margen de utilidad; promoción enfocadas a obtener una mayor rotación del inventario dado la naturaleza perecible de las materias primas; plaza a través de la ubicación de 3 puntos de venta en el sector centro norte del Distrito Metropolitano de Quito; Producto con de la diferenciación tanto en el producto como en el servicio y por último el plan de medios con el cual se pretende comunicar los beneficios del producto principalmente en redes sociales y a futuro en medios tradicionales.

3. CAPÍTULO III: ESTRATEGIA OPERATIVA / OPERACIONES.

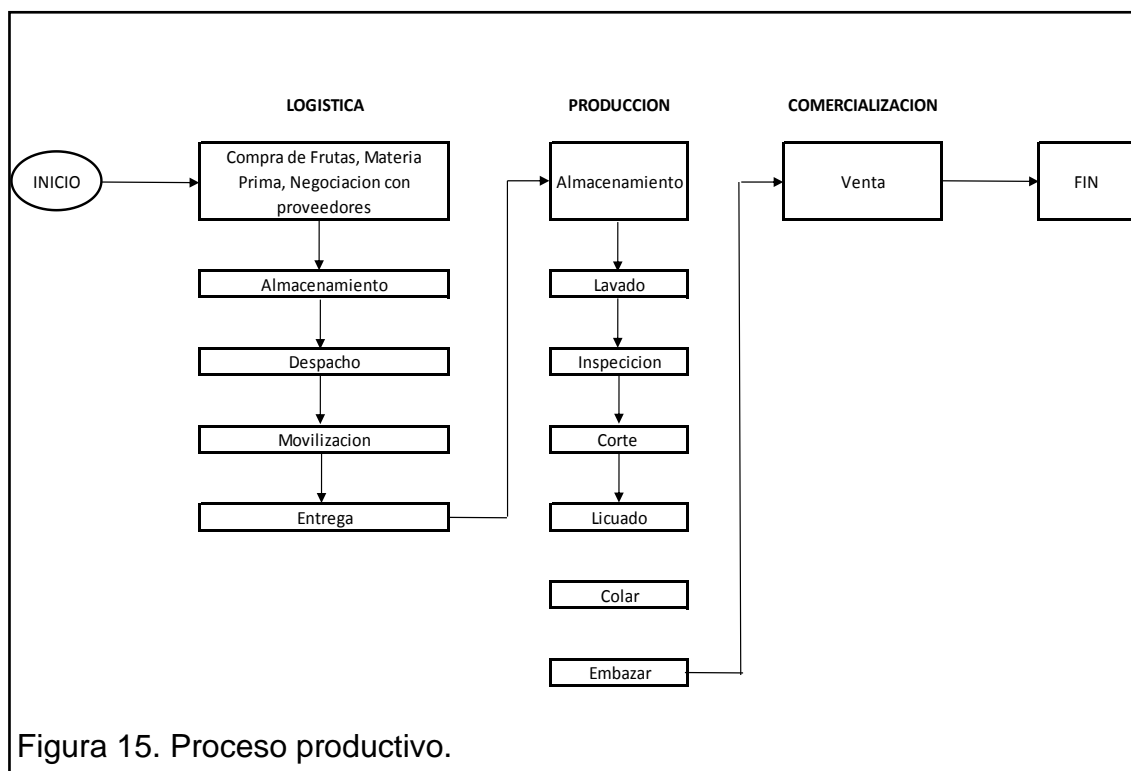
3.1 Estrategia de operaciones.

La estrategia de operaciones en encontrar una ventaja competitiva que diferencie claramente al proyecto de sus competidores. Se trata de que el valor agregado, que es la calidad del producto y del servicio, justifique un precio superior en el producto final y que por lo tanto el cliente esté dispuesto a pagarlo e inclusive satisfecho de hacerlo.

La estrategia por lo tanto es mantener una operación eficiente, que cumpla con estándares de calidad tanto en el producto como en el proceso de elaboración y venta, con personal capacitado y procesos bien definidos.

3.2 Plan de operaciones.

El proceso de elaboración del producto de manera general se muestra a continuación:



3.2.1 Análisis de capacidad productiva.

A continuación, se realiza el análisis de la capacidad productiva del proyecto:

- Horas laborables. - Los puntos de venta estarán abiertos 14 horas de 06h00 – 20h00 de lunes a sábado. El día domingo el local de la Carolina estará abierto de 06h00 – 20h00 y los otros dos locales abrirán de 08h00 – 17h00.
- Turnos del personal. - Cada punto de venta contará con una persona como mínimo, los vendedores se turnarán entre locales y se repartirán de la siguiente manera:

Tabla 7. Turnos de personal.

		LOCAL 1	LOCAL 2	LOCAL 3
LUNES	6h00 - 14h00	1	2	5
	11h00-20h00	3	4	6
MARTES	6h00 - 14h00	1	2	7
	11h00-20h00	3	4	8
MIÉRCOLES	6h00 - 14h00	1	2	7
	11h00-20h00	3	4	8
JUEVES	6h00 - 14h00	1	5	7
	11h00-20h00	3	6	8
VIERNES	6h00 - 14h00	1	5	7
	11h00-20h00	3	6	8
SÁBADO	6h00 - 14h00	2	5	7
	11h00-20h00	4	6	8
DOMINGO	6h00 - 14h00	2	5	4
	11h00-20h00		6	

El personal contará con dos días libres seguidos detallados a continuación:

Tabla 8. Días libres de personal.

LIBRE		
1	SABADO	DOMINGO
2	JUEVES	VIERNES
3	SABADO	DOMINGO
4	JUEVES	VIERNES
5	MARTES	MIERCOLES
6	LUNES	MARTES
7	DOMINGO	LUNES
8	VIERNES	SABADO

- Capacidad de producción. – Se considera que cada empleado trabajará 8 horas diarias, a continuación se muestran las horas semanales por local:

Tabla 9. Horas laborables por local.

	HORAS LOCAL 1	HORAS LOCAL 2	HORAS LOCAL 3
LUNES	16	16	16
MARTES	16	16	16
MIÉRCOLES	16	16	16
JUEVES	16	16	16
VIERNES	16	16	16
SÁBADO	16	16	16
DOMINGO	8	16	8
TOTAL	104	112	104

Por lo que semanalmente se trabajarán 320 horas, se considera que el tiempo promedio en la fabricación de una bebida toma 10 minutos, por lo tanto se podrían realizar: 549 bebidas por local, 1.646 bebidas diarias, 11.520 bebidas semanales, 46.080 bebidas al mes y 506.880 bebidas al año, considerando 11 meses, ya que 1 mes se descuenta por feriados obligatorios, vacaciones o cualquier otro imprevisto.

3.2.2 Nivel de producción elegido.

De conformidad con la capacidad del proyecto y en concordancia con el estudio de mercado se espera tener el siguiente nivel de producción:

Si se pretende abarcar el 5% de la población de Quito con trabajo, es decir 47.460 y se presume según el estudio de mercado que en un promedio ponderado estas personas consumen 1,55 veces por semana jugos naturales, son 73.421 jugos a la semana, diariamente se consume 2.447 jugos, de los cuales el 27,54 % se consume fuera del hogar por lo que la venta estimada sería de 674 jugos diarios, lo que por local significa 225 jugos diarios, al año significa 188.720 jugos anuales.

El escenario propuesto es bastante conservador y es para análisis del nivel de producción, sin embargo se realizarán análisis de sensibilidad en el capítulo financiero para evaluar los resultados.

3.2.3 Inversiones requeridas.

La inversión requerida para este proyecto se puede dividir en adecuación de los puntos de venta y la adecuación del punto de distribución.

Puntos de venta. - Se considera los siguientes implementos por cada punto de venta:

Tabla 10. Inversión inicial punto de venta.

MUEBLES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
SUCURSAL 1			
MESAS	4	\$ 100,00	\$ 400,00
SILLAS	25	\$ 50,00	\$ 1.250,00
BARRA	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
			\$ 4.650,00

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
IMPRESORA	1	\$ 200,00	\$ 200,00
COMPUTADOR	1	\$ 800,00	\$ 800,00
			\$ 1.000,00

EQUIPOS DE COCINA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
MICROONDAS	1	\$ 500,00	\$ 500,00
REFRIGERADOR INDUSTRIAL	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00

LICUADORA	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
UTENSILIOS	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
			\$ 4.000,00

INSTALACIONES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
ADECUACIONES	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
			\$ 8.000,00

TOTAL PRESUPUESTO POR PUNTO DE VENTA	\$ 17.650,00
---	---------------------

PUNTOS DE VENTA	3
------------------------	----------

TOTAL PRESUPUESTO	\$ 52.950,00
--------------------------	---------------------

Centro de distribución. - Se considera los siguientes implementos para el centro de distribución:

Tabla 11. Inversión inicial centro de distribución.

MUEBLES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
SUCURSAL 1			
PERCHAS	20	\$ 100,00	\$ 2.000,00
MESAS	10	\$ 100,00	\$ 1.000,00
OTROS	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
			\$ -
			\$ 5.000,00

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
IMPRESORA	1	\$ 200,00	\$ 200,00
COMPUTADOR	1	\$ 800,00	\$ 800,00
			\$ 1.000,00

INSTALACIONES			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
ADECUACIONES	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
			\$ 2.000,00

CAMIONETA			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
CAMIONETA	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
			\$ 15.000,00

TOTAL PRESUPUESTO			\$ 23.000,00
--------------------------	--	--	---------------------

3.2.4 Costos de producción/operación.

Los costos de producción se encuentran relacionados a los gastos que se efectuarían en los puntos de venta y el centro de distribución, se dividen en costos directos aquellos que dependen de las ventas y los costos indirectos aquellos que son independientes de las ventas.

Costos Indirectos:

Tabla 12. Costos Indirectos.

MANO DE OBRA		
DESCRIPCIÓN	CANT.	TOTAL ANUAL
Supervisor de Tienda	3	\$ 28.234,10
Bodeguero	1	\$ 8.345,00
Conductor	1	\$ 5.153,40
Poli funcional (Vendedor)	8	\$ 44.431,60
TOTAL		\$ 86.164,10

GASTOS DE VENTAS			
DESCRIPCIÓN	CANT.	P.U. MENSUAL	TOTAL ANUAL
MOVILIZACIÓN	1	\$ 160,00	\$ 1.920,00
PUBLICIDAD	1	\$ 175,00	\$ 2.100,00
TOTAL			\$ 4.020,00

SERVICIO BÁSICO			
DESCRIPCIÓN	CANT.	P.U. MENSUAL	TOTAL ANUAL
ARRIENDO	3	3000	\$ 108.000,00
ARRIENDO CENTRO DE DISTRIBUCION	1	600	\$ 7.200,00
ENERGIA ELÉCTRICA	4	150	\$ 7.200,00
TELÉFONO	4	100	\$ 4.800,00
AGUA POTABLE	4	150	\$ 7.200,00
TOTAL			\$ 134.400,00
TOTAL PRESUPUESTO			\$ 224.584,10

Costos Directos. - para este caso se usa el nivel de producción elegido:

Tabla 13. Costos directos.

MATERIA PRIMA			
DESCRIPCIÓN	P.U	CANTIDAD ANUAL	TOTAL ANUAL
FRUTAS	0,3	207.900	\$ 62.370,00
PLASTICOS	0,15	207.900	\$ 31.185,00
OTROS	0,05	207.900	\$ 10.395,00
TOTAL			\$ 103.950,00

3.2.5 Gestión de la calidad.

El proyecto cumplirá con los requisitos de calidad que exigen los distintos entes de control, específicamente el Ministerio de Salud en cuanto a manejo de productos para el consumo humano.

Los requisitos que exige el Ministerio de Salud para este tipo de establecimiento se puede ver en el Anexo 2.

La obtención de los certificados en Higiene y Manipulación de alimentos y el certificado de salud, ofrecen a los clientes la garantía de que el producto que están adquiriendo es realizado conforme a calidad del proceso.

3.3 Gestión medioambiental.

3.3.1 Políticas para el cuidado del medio ambiente.

La gestión de medio ambiente se concentrará en el reciclaje de los productos orgánicos a través de una consultora especializada.

“El Reciclaje orgánico o de materia orgánica, es aquel en el que la materia a reciclar proviene de desechos naturales como son los alimentos, hojas, seres vivos o excrementos. Estos restos tienen un proceso natural de

descomposición, por lo que rápidamente desaparecen para formar parte de nuevo del ciclo de la vida. Es lo que se conoce como basura orgánica” (Inforeciclaje, s.f.).

La consultora especializada podría utilizar estos productos para realizar humus y otros abonos orgánicos.

3.3.2 Presupuesto de la gestión medioambiental.

Tabla 14. Presupuesto medioambiental.

	Precio Anual
Contratación Consultora	2.000,00
Proceso de reciclaje	1.000,00
TOTAL	3.000,00

3.4 Conclusiones del capítulo.

El proyecto tendrá una capacidad instalada de 506.880 bebidas al año, se prevé una demanda de 188.720 jugos anuales lo que significa trabajar a un 37% de la capacidad instalada.

Se considera una inversión inicial de 75.950 USD con un costo de producción de 224.584,10 USD de costos Indirectos y de 103.950 USD en costos directos.

El proyecto cumplirá con las normativas vigentes de calidad en cuanto a la manipulación de alimentos y a todos los requisitos necesarios emitidos por el Ministerio de Salud.

Se emplearán productos amigables con el medio ambiente y se implementará una política para reciclar la basura orgánica del proceso de este proyecto.

4. CAPÍTULO IV: RECURSOS HUMANOS.

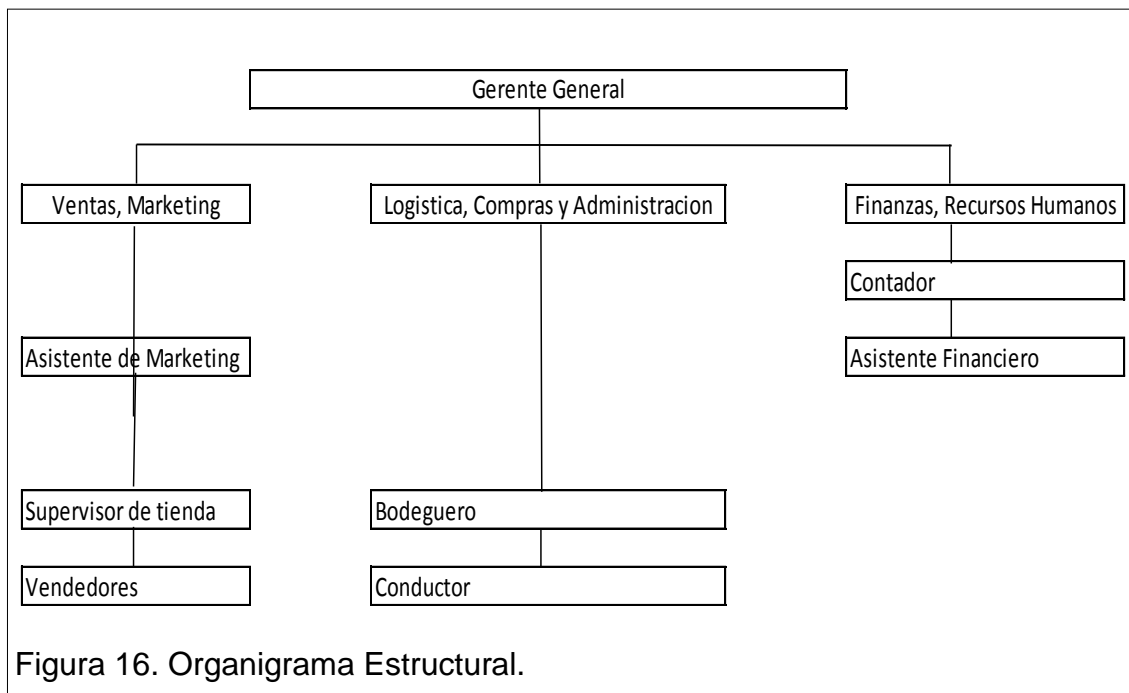
4.1. Plan de gestión de recursos humanos.

El plan de recursos humanos incluye el personal en los procesos de la compañía, a los que se les asigna roles y responsabilidades.

Los recursos humanos se gestionarán de acuerdo a las necesidades del negocio, en un primer momento se contará con el personal básico para enfrentar la operación, y posteriormente se incurrirá en contrataciones de personal especializado.

4.1.1. Organigrama.

A continuación se muestra el organigrama estructural de la compañía, en el que se presenta la estructura administrativa de la organización.



4.1.2. Roles y responsabilidades

A continuación se muestran los roles y responsabilidades de cada función dentro de la compañía.

Tabla 15. Roles y Responsabilidades.

ROLES	RESPONSABILIDADES	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> .- Supervisar y generar los lineamientos estratégicos del negocio. .-Representar legalmente a la compañía. .-Tomar las decisiones de importancia en cuanto a la operación del negocio. .- Otros relacionados al cargo 	<p>Conocimiento en Administración de Empresas, Finanzas, Logística, y conocimientos previos del sector de consumo masivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .-Solución de conflictos. .-Creatividad .-Negociación. .-Liderazgo. .-Manejo de personal.
Gerente de Ventas y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> .- Supervisar a los vendedores y seguimiento a las ventas en cada local .-Generar estrategias de marketing para incrementar ventas y retener a los actuales clientes. .-Gestionar los diferentes locales para que cumplan con los lineamientos de calidad del servicio y del proceso de elaboración de los 	<p>Conocimiento en Marketing, Ventas, conocimiento previo en el sector de consumo masivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> .-Creatividad .-Liderazgo. .-Manejo de personal.

	productos		
Gerente de Logística, Compras y Administración	<ul style="list-style-type: none"> .- Gestionar las compras de materia prima para la operación del negocio .-Gestionar el punto de distribución de los materiales, almacenamiento y manipulación de la materia prima .-Generar compras de materia prima para stock. .- Gestionar la logística de entrega de la materia prima en cada local. 	<p>Conocimiento en Compras, Logística conocimiento previo en el sector de consumo masivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> .-Creatividad .-Liderazgo. .-Manejo de personal. .- Negociación con proveedores.

<p>Gerente de Finanzas y Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Gestionar los recursos financieros de la compañía. .-Velar por el cumplimiento tributario de la compañía. .- Planificar los pagos, cobros y flujos de la compañía y realizar proyecciones de ingresos y gastos para tener un mayor control de la compañía. .-Gestionar el reclutamiento, contratación, remuneración y capacitación del personal. 	<p>Conocimiento en Finanzas, tributación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .-Pensamiento analítico .-Liderazgo. .-Manejo de personal.
<p>Contador</p>	<ul style="list-style-type: none"> .- Cumplimiento tributario, y con los organismos de control. .-Llevar la contabilidad de la organización. .-Gestionar los bancos y pagos a proveedores, nomina, y otros .- Análisis de cuentas y presentación de 	<p>Conocimiento en Finanzas, Tributación, Contabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> .-Pensamiento analítico .-Minucioso. .-Manejo de Excel y programas de contabilidad

	Balances		
Asistente de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> .-Verificar que se cumplan con los estándares de imagen en los distintos locales. .-Apoyo en la elaboración de estrategias de marketing de la compañía. .- Manejo de los canales de Promoción y Publicidad 	Conocimiento en Administración de Empresas, Marketing	<ul style="list-style-type: none"> .-Creatividad .- Manejo de Redes Sociales. .-Liderazgo
Asistente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> .- Realizar registros contables. .- Análisis de cuentas. .- Elaboración de cheques para pagos. 	Conocimiento de finanzas, contabilidad y tributación	<ul style="list-style-type: none"> .-Pensamiento analítico .-Minucioso. .-Manejo de Excel y programas de contabilidad

Supervisor de Tienda	<ul style="list-style-type: none"> .- Verificar el correcto cumplimiento de los estándares de calidad de la compañía en el local designado .- Responsable por el cuadro diario de caja, atención al cliente, solución de reclamos, y todo lo referente a la administración del local 	<p>Conocimiento de Ventas, Atención al cliente, cuadro de caja y manejo de caja registradora</p>	<ul style="list-style-type: none"> .-Creatividad .-Responsabilidad .-Solución de Conflictos
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> .- Verificar el almacenamiento de las materias primas. .- Despacho de la materia prima y recepción de los productos. 	<p>Conocimiento en manejo de bodegas, y manipulación de alimentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> .-Responsabilidad .-Minucioso
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> .- Transportar las materias primas a los distintos locales, relación con el supervisor de cada local 	<ul style="list-style-type: none"> .- Licencia profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Responsabilidad
Poli funcional (Vendedor)	<ul style="list-style-type: none"> .- Elaborar las bebidas en los locales. .- Mantener limpio el local. .- Atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> .- Conocimiento en manipulación de alimentos. .- Atención al Cliente 	<ul style="list-style-type: none"> .- Responsabilidad. .- Respeto

4.1.3. Proceso de reclutamiento.

Para la gestión eficaz de este proceso se tomarán las medidas necesarias para evitar una contratación equivocada.

Tabla 16. Proceso de reclutamiento.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO	ESTRATEGIA
Selección de candidatos	Se solicitará hojas de vida de los aspirantes, se realizará esta búsqueda para las cuatro primeras líneas a través de Linked In o cualquier red social, y para las últimas dos líneas se realizará la búsqueda a través de socio empleo o recomendaciones directas.
Verificación del Perfil	Se solicitará referencias personales y laborales de empresas en las cuales hayan prestado los servicios. Presentarán un examen práctico para verificar conocimientos adecuados para el área
Evaluación	El personal reclutado será evaluado dentro de los tres meses de período de prueba por el jefe inmediato, y será remitido dicha evaluación al Gerente Financiero para tomar las medidas que correspondan.

4.2. Incentivos, políticas salariales.

A continuación se menciona las políticas salariales por cada función dentro de la compañía, estos datos son para el primer año, se ajustarán de acuerdo a las necesidades del negocio y al crecimiento del mismo.

Tabla 17. Política salarial.

ROLES	INICIO	TIPO	SUELDO MENSUAL	INCENTIVO	VALOR
Gerente General	1er Año	Interno	\$ 4.000	Bono anual por cumplimiento de objetivos, rentabilidad de la compañía y flujo de caja	\$ 4.000
Gerente de Ventas y Marketing	1er Año	Interno	\$ 2.500	Bono anual por cumplimiento de objetivos, crecimiento de ventas	\$ 2.000
Gerente de Logística, Compras y Administración	1er Año	Interno	\$ 2.500	Bono anual por cumplimiento de objetivos, reducción de costos	\$ 2.000
Gerente de Finanzas y Recursos Humanos	1er Año	Interno	\$ 2.500	Bono anual por cumplimiento de objetivos, manejo de flujo de caja	\$ 2.000
Contador	1er Año	Externo	\$ 500	NA	NA
Asistente de Marketing	2do Año	Interno	\$ 800	Bono anual por cumplimiento de objetivos,	\$ 500

				crecimiento de ventas	
Asistente Financiero	2do Año	Interno	\$ 800	Bono anual por cumplimiento de objetivos, reducción de costos	\$ 500
Supervisor de Tienda	1er Año	Interno	\$ 650	Se establecerá un bono por record de ventas por local, y por locales.	\$50; \$100
Bodeguero	1er Año	Interno	\$ 500	Bono por manejo de material y reducción de costos.	75
Conductor	1er Año	Externo	\$ 300	NA	NA
Poli funcional (Vendedor)	1er Año	Interno	\$ 400	Se establecerá un bono por record de ventas por local, y por locales y para el mejor empleado del mes	\$25; \$50; \$50

4.3. Políticas de capacitación.

Se evaluará anualmente las necesidades de capacitación de cada rol dentro de la compañía, y se efectuará el presupuesto correspondiente, para ser aprobado por la gerencia general.

De manera general de acuerdo a cada rol dentro de la compañía se elaboró un cuadro resumen de las principales capacitaciones que debe tener cada posición.

Tabla 18. Capacitación.

ROLES	CAPACITACIÓN
Gerente General	Liderazgo, Negociación, Solución de Conflictos.
Gerente de Ventas y Marketing	Negociación, Marketing, Ventas
Gerente de Logística, Compras y Administración	Cadena de Valor, Logística
Gerente de Finanzas y Recursos Humanos	Finanzas
Contador	Actualizaciones Tributarias, Finanzas
Asistente de Marketing	Marketing y Ventas
Asistente Financiero	Actualizaciones Tributarias, Finanzas
Supervisor de Tienda	Atención al Cliente, Manejo de consumibles
Bodeguero	Manejo de inventarios
Conductor	Manejo defensivo
Poli funcional (Vendedor)	Manipulación de alimentos, Atención al Cliente

4.4. Presupuesto de recursos humanos.

A continuación se detalla el presupuesto de recursos humanos para este proyecto en miles de dólares.

Tabla 19. Presupuesto primer año en miles de dólares.

CARGO	Q	VALOR MENS.	VALOR ANUAL	13RO	14TO	VCION	FND.RV.	PATR	TOTAL ANUAL
Gerente General	1	4,00	48,00	4,00	0,37	NA	4,00	5,83	62,20
Gerente de Ventas y Marketing	1	2,50	30,00	2,50	0,37	NA	2,50	3,65	39,01
Gerente de Logística, Compras y Administración	1	2,50	30,00	2,50	0,37	NA	2,50	3,65	39,01
Gerente de Finanzas y Recursos Humanos	1	2,50	30,00	2,50	0,37	NA	2,50	3,65	39,01
Contador	1	0,50	6,00	0,50	0,37	NA	0,50	0,73	8,10
Asistente de Marketing	1	0,80	9,60	0,80	0,37	NA	0,80	1,17	12,73
Asistente Financiero	1	0,80	9,60	0,80	0,37	NA	0,80	1,17	12,73
Supervisor de Tienda	3	0,65	23,40	0,65	0,37	0,33	0,65	2,84	28,23
Bodeguero	1	0,50	6,00	0,50	0,37	0,25	0,50	0,73	8,35
Conductor	1	0,30	3,60	0,30	0,37	0,15	0,30	0,44	5,15
Polifuncional (Vendedor)	8	0,40	38,40	0,40	0,37	0,20	0,40	4,67	44,43
TOTAL	20		234,60	15,45	4,03	0,93	15,45	28,50	298,95

Tabla 20. Presupuesto total de Recursos Humanos.

CARGO	Q	1	2	3	4	5
Gerente General	1	62.198	65.307,90	68.573,30	72.001,96	75.602,06
Gerente de Ventas y Marketing	1	39.011	40.961,55	43.009,63	45.160,11	47.418,11
Gerente de Logística, Compras y Administración	1	39.011	40.961,55	43.009,63	45.160,11	47.418,11
Gerente de Finanzas y Recursos Humanos	1	39.011	40.961,55	43.009,63	45.160,11	47.418,11
Contador	1	8.095	8.499,75	8.924,74	9.370,97	9.839,52
Asistente de Marketing	1	-	13.369,02	14.037,47	14.739,34	15.476,31
Asistente Financiero	1	-	13.369,02	14.037,47	14.739,34	15.476,31
Supervisor de Tienda	3	28.234,10	29.645,81	31.128,10	32.684,50	34.318,73
Bodeguero	1	8.345,00	8.762,25	9.200,36	9.660,38	10.143,40
Conductor	1	5.153,40	5.411,07	5.681,62	5.965,70	6.263,99
Poli funcional (Vendedor)	8	44.431,60	46.653,18	48.985,84	51.435,13	54.006,89
TOTAL	20	273.490,10	313.902,65	329.597,78	346.077,67	363.381,55

El incremento anual está basado en la una inflación promedio del Ecuador de los últimos años del 5%.

4.5. Conclusiones del capítulo.

El proceso de recursos humanos se analiza, desde la contratación, capacitación y remuneración. Se proyecta los valores anuales en este rubro y se determinó los distintos roles y responsabilidades de cada uno de los empleados de la compañía.

5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS ECONÓMICO / FINANCIERO.

5.1. Criterio de evaluación del proyecto.

La evaluación de este proyecto se realizará a través del Valor Actual neto (VAN) y del cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) de los flujos de caja proyectados a 5 años del proyecto, luego de lo cual se realizará la búsqueda del punto de Equilibrio, y se definirán algunos indicadores claves de la gestión financiera.

5.2. Estado de resultados proyectado.

A continuación, se detalla el estado de resultado proyectado por los 5 años de evaluación del proyecto.

Tabla 21. Estado de resultado proyectado.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CANTIDAD	207,900	214,137	220,561	227,178	233,993
PRECIO UNITARIO	3.00	3.07	3.14	3.21	3.29
VENTAS	623,700	657,170	692,437	729,596	768,749
COSTO DE VENTAS	328,534	348,235	369,188	391,478	415,194
PRECIO UNITARIO	0.50	0.53	0.55	0.58	0.61
Costo directo total	103,950	112,422	121,584	131,493	142,210
Mano de Obra	86,164	90,472	94,996	99,746	104,733
Gastos de Venta	4,020	4,221	4,432	4,654	4,886
Servicios Básicos	134,400	141,120	148,176	155,585	163,364
UTILIDAD BRUTA	295,166	308,935	323,249	338,118	353,556
DEPRECIACION	10,028	10,028	10,028	8,695	8,695
Puntos de Venta	5,995	5,995	5,995	4,995	4,995
Centro de Distribución	4,033	4,033	4,033	3,700	3,700
AMORTIZACION	300	300	300	300	300
GASTOS ADMINISTRATIVOS	187,326	223,430	234,602	246,332	258,649
GASTOS MARKETING	2,100	2,205	2,315	2,431	2,553
GASTOS MEDIO AMBIENTAL	3,000	3,150	3,308	3,473	3,647
UTILIDAD OPERACIONAL	95,412	72,971	76,003	80,361	83,359
15% PARTICIPACION					
TRABAJADORES	14,312	10,946	11,401	12,054	12,504
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA					
22% IMPUESTO A LA RENTA	17,842	13,646	14,213	15,027	15,588
UTILIDAD NETA	63,258	48,380	50,390	53,279	55,267

El crecimiento en ventas proyectado está sustentado en el promedio de crecimiento inflacionario del último año, es decir del 2,30% y adicionalmente se proyecta un incremento en las ventas del 3% por el efecto de la estrategia de marketing.

5.3. Estado de situación inicial.

El Estado de situación Inicial del proyecto es como sigue:

Tabla 22. Balance Inicial.

BALANCE INICIAL			
ACTIVO CORRIENTE	138.324	PASIVO CORRIENTE	-
CAJA	107.949	CUENTAS POR PAGAR	
INVENTARIO	30.375	PRESTAMO CORTO PLAZO	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	75.950	PASIVO LARGO PLAZO	65.182
PUNTO DE VENTA	52.950	PRESTAMO LARGO PLAZO	65.182
CENTRO DE DISTRIBUCION	23.000	PATRIMONIO	152.092
ACTIVO DIFERIDO	3.000	CAPITAL SOCIAL	152.092
GASTOS DE CONSTITUCION	3.000	UTILIDAD DEL EJERCICIO	
TOTAL ACTIVO	217.274	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	217.274

5.4. Flujos de caja proyectados.

La proyección de los flujos se los hizo a cinco años, y en el quinto año se considera una perpetuidad de la compañía con un incremento en ventas del 2%.

Tabla 23. Flujo de Caja Proyectado.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		63,258	48,380	50,390	53,279	55,267
(+) DEPRECIACION		10,028	10,028	10,028	8,695	8,695
(+) AMORTIZACION		300	300	300	300	300
INVERSION	(75,950)					
CAPITAL DE TRABAJO						
Gasto de Marketing	(2,000)					
Gasto de Constitución	(1,000)					
Capital de trabajo	(138,324)					
FLUJO LIBRE PARA EL PROYECTO	(217,274)	73,586	58,708	60,719	62,274	64,262
PERPETUIDAD						372,064
FLUJOS TOTALES	(217,274)	73,586	58,708	60,719	62,274	436,327

5.5. Cálculo de la tasa de descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento se utiliza el método CAPM, los cálculos se muestran en el Anexo 3, dando como resultado 19,62% esta tasa se usa para el cálculo del VAN.

5.6. Valor Actual Neto.

A continuación, se muestran los flujos descontados y el Valor Actual Neto del proyecto según los flujos proyectados.

Tabla 24. Valor actual neto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS TOTALES	(217,274)	73,586	58,708	60,719	62,274	436,327
VA	(217,274)	61,518	41,031	35,477	30,418	178,174

VAN: \$ 129,343.37

El VAN al ser un valor positivo demuestra que el proyecto es rentable por lo que se debería invertir en el proyecto.

5.6.1. VAN ajustado por endeudamiento.

Se asume un endeudamiento del 30% de la inversión inicial del proyecto lo que da los siguientes resultados.

El flujo de la deuda se muestra a continuación:

Tabla 25. Flujo de Caja de la deuda.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
Gastos Financieros		(6.042)	(4.935)	(3.711)	(2.359)	(866)
Ahorro Tributario		2.036	1.663	1.251	795	292
Costo Efectivo De La Deuda		(4.006)	(3.272)	(2.460)	(1.564)	(574)
Amortización del Capital		(10.577)	(11.685)	(12.908)	(14.260)	(15.753)
Crédito	65.182					
FLUJO NETO DE LA DEUDA	65.182	(14.583)	(14.956)	(15.369)	(15.824)	(15.753)

El interés calculado para la deuda es del 10%, la amortización de la deuda se puede ver en el Anexo 4, si bien la tasa activa referencial del Banco Central del Ecuador al momento es del 8,71% a octubre de 2016, el proyecto posiblemente podría conseguir una tasa superior por ser un proyecto nuevo.

El Valor Actual de los flujos de la deuda descontados a la tasa de interés es de 7.429 USD.

Por lo que el nuevo VAN ajustado por deuda es \$ 136,771.95

5.7. Tasa Interna de Retorno.

La Tasa Interna de Retorno para este proyecto es de 36.89%, muy superior a la tasa de descuento (CAPM), calculada para este tipo de proyectos del 19,62% por lo que se confirma que el proyecto es viable económicamente.

5.8. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio del proyecto es decir cuando el Valor Actual Neto es cero o la TIR es igual al CAPM, por las ventas es el siguiente:

Tabla 26. Punto de equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	584,361	615,721	648,763	683,578	720,262
VENTAS DIARIAS X LOCAL	632	666	702	740	780

5.9. Indicadores claves de gestión financiera.

Los principales indicadores de gestión financiera del proyecto son:

Tabla 27. Índices financieros

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotación de Activos	Ventas / Total Activos	2.87	3.02	3.19	3.36	3.54
Margen Utilidad	Utilidad Neta/Ventas	10.1%	7.4%	7.3%	7.3%	7.2%
ROA	Utilidad Neta/Activos	29.11%	22.27%	23.19%	24.52%	25.44%
ROE	Utilidad Neta/Patrimonio	41.59%	31.81%	33.13%	35.03%	36.34%

- Rotación de Activos. - Los activos en el año rotal en promedio 3,20 veces para generar ingresos por ventas.
- Margen de Utilidad. - La utilidad neta en promedio del proyecto es de 7.9%.
- ROA (Rendimiento sobre Activos). - La rentabilidad del proyecto sobre los activos en promedio es de 24.91%.
- ROE (Rendimiento sobre Patrimonio). - La rentabilidad del proyecto para los accionistas, en el escenario más conservador en promedio es de 35.58%.

5.10. Análisis de sensibilidad de los flujos de caja del proyecto.

Para el análisis de sensibilidad se utilizan dos variables: el crecimiento de las ventas y el crecimiento de los costos, como factores más importantes que podrían influir en desarrollo del proyecto.

Se toma como base el VAN ajustado por endeudamiento para el análisis:

El proyecto se hace negativo con un crecimiento en ventas de 0,30% y un crecimiento de costos de 6% esto sería un caso muy extremo por lo que el proyecto es altamente rentable.

Tabla 28. Análisis de sensibilidad del proyecto.

		CRECIMIENTO DE VENTAS				
		0.30%	1.30%	2.30%	3.30%	4.30%
CRECIMIENTO COSTO	3.00%	71,617	139,351	208,859	280,174	353,330
	4.00%	36,028	103,762	173,270	244,586	317,741
	5.00%	(470)	67,264	136,772	208,087	281,243
	6.00%	(37,894)	29,840	99,348	170,663	243,819
	7.00%	(76,260)	(8,526)	60,982	132,297	205,453

5.11. Conclusiones del capítulo.

El estudio financiero revela que el proyecto es rentable con un Valor actual neto positivo de 136.772 USD en el escenario conservador, y una tasa Interna de retorno de 36.89% por lo que la Inversión es justificable con los flujos de efectivo que se espera obtener.

6. CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones.

Se puede concluir por lo tanto que de manera general y como preámbulo al desarrollo de este plan de negocios que el ambiente es favorable y permitirán encontrar las mejores estrategias que se reflejarán en resultados financieros positivos para la compañía y para el país.

Se debe cumplir con todas las exigencias legales del caso para poder funcionar de manera adecuada y en cumplimiento de las normas legales. El marco legal del país es muy inestable, han existido varios cambios en la legislación tributaria en los últimos años, lo que incrementa el riesgo de la inversión.

Existe un mercado interesado en consumir el producto, las encuestas revelan que la calidad del producto y del servicio son los factores importantes que buscan los potenciales clientes, sobre todo enfocados en los beneficios sobre la salud que estos proporcionan.

La estrategia de marketing es donde se define el modelo del negocio y con la cual se espera atraer a los futuros clientes. La estrategia genérica para el proyecto es la diferenciación, que se enfoca en la comunicar la calidad del producto y el servicio como factor diferenciador y el beneficio de salud como característica de valor agregado.

La actual crisis que vive el país es un factor a considerar como factor de riesgo del proyecto, ha afectado al empleo y ha mermado el ingreso de las familias. Los productos que se ofrecen conjuntamente con el servicio son las principales fortalezas del proyecto.

A partir del plan de Marketing realizado se ha determinado las estrategias para: precio basado en el costo del producto más un margen de utilidad; promoción

enfocadas a obtener una mayor rotación del inventario dado la naturaleza perecible de las materias primas; plaza a través de la ubicación de 3 puntos de venta en el sector centro norte del Distrito Metropolitano de Quito; Producto con de la diferenciación tanto en el producto como en el servicio y por último el plan de medios con el cual se pretende comunicar los beneficios del producto principalmente en redes sociales y a futuro en medios tradicionales.

El proyecto tendrá una capacidad instalada de 506.880 bebidas al año, se prevé una demanda de 188.720 jugos anuales lo que significa trabajar a un 37% de la capacidad instalada.

Se considera una inversión inicial de 75.950 USD con un costo de producción de 224.584,10 USD de costos Indirectos y de 103.950 USD en costos directos.

El proyecto cumplirá con las normativas vigentes de calidad en cuanto a la manipulación de alimentos y a todos los requisitos necesarios emitidos por el Ministerio de Salud.

Se emplearán productos amigables con el medio ambiente y se implementará una política para reciclar la basura orgánica del proceso de este proyecto.

El proceso de recursos humanos se analiza, desde la contratación, capacitación y remuneración. Se proyecta los valores anuales en este rubro y se determinó los distintos roles y responsabilidades de cada uno de los empleados de la compañía.

El estudio financiero revela que el proyecto es rentable con un Valor actual neto positivo de 168.322 USD en el escenario conservador, y una tasa Interna de retorno de 43.83% por lo que la Inversión es justificable con los flujos de efectivo que se esperan obtener.

6.2. Recomendaciones.

Aplicar las estrategias desarrolladas en este trabajo en el área de Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas.

La estrategia de Marketing del proyecto es de vital importancia ya que los futuros clientes deben valorar el producto por su diferenciación tanto en el servicio entregado, como es su calidad como producto, para que estos estén dispuestos a pagar un precio adicional.

Presentar el proyecto a inversores interesados para conseguir la inversión necesaria para el desarrollo del proyecto.

Se recomienda establecer economías de escala para de esta manera tener mayor poder de negociación y poder de esta manera controlar los costos directos relacionados al negocio.

Conseguir mayor participación del mercado a través de eficientes estrategias de marketing que permitan la sostenibilidad del proyecto.

El proyecto es altamente rentable por lo que se recomienda su implementación según se aprecia en el estudio de mercado y en el análisis económico - financiero.

6.3. Recomendaciones para futura investigación.

- El Proyecto debe ser innovador y con perspectiva de utilidad económica que beneficie tanto al investigador como a la sociedad en la que se desarrolla en tema.
- La investigación debe enfocarse en las necesidades del cliente y como satisfacerlas creando estrategias enfocadas a la realidad del mercado.

REFERENCIAS

- Diario el Comercio. (2016). El 32% del jugo de naranja que se vende en las calles de Quito no es apto para el consumo humano. Quito, Ecuador.
- Francés, Antonio. (2006) Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral (1era edición), México D.F., México: Pearson Educación.
- Hax, Arnoldo C.y Majluf, Nicolás. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Inforeciclaje.(s.f.).). Recuperado el 1 de Octubre de 2016 de <http://www.inforeciclaje.com/reciclaje-organico.php>.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) 2012-2013. Primera edición. Quito, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).
- Larrea, Pedro. (1991). Calidad de servicio: del marketing a la estrategia, Madrid España: Ediciones Díaz de Santos.
- Materiabiz.(2009). Recuperado el 5 de septiembre de 2016 de <http://materiabiz.com/la-matriz-de-productomercado-de-ansoff-un-clasico-del-analisis-estrategico/>
- TIS CONSULTING GROUP. (2011). Recuperado el 5 de septiembre de 2016 de <http://tisconsulting.org/es/news/strategies-and-models-to-determine-the-right-price-of-your-products-or-services/>.
- Troncoso Caro, Juan. (2000). Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad. San José, Costa Rica: IICA

ANEXOS

ANEXO 1: DISEÑO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA DE MERCADO PARA JUGOS AL PASO

1. ¿Cuál es tu sexo?

- Femenino
- Masculino

2. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- 20 o menos
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-45
- 46-55
- 60 o más

3. Pon en orden de importancia las siguientes características que busca en un local que comercializa bebidas naturales hechas al instante, siendo 4 la calificación más alta

	1	2	3	4
Calidad de los materiales y el proceso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4

Calidad del Servicio

4. En general, ¿con qué frecuencia compraría bebidas naturales hechas al instante?

- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- 1 vez a la semana
- 2 veces a la semana
- Más de tres veces a la semana

5. En general, ¿cuál es la razón principal por la que comprarías bebidas naturales hechas al instante?

- Sed
- Salud
- Sabor
- Variedad
- Otro (especifique)

6. Principalmente, ¿Dónde acostumbras a consumir bebidas naturales?

- En casa
- En cafeterías
- En la calle
- Otro (Por favor especificar)

7. En general, ¿qué tan importante es el precio al momento de elegir este producto?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Moderadamente importante
- Poco importante
- Nada importante

ANEXO 2: REQUISITOS MINISTERIO DE SALUD PARA CAFETERIAS.

Los requisitos que exige el Ministerio de Salud para este tipo de establecimientos son:

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Copia del RUC actualizado del establecimiento.
- Croquis con referencias de ubicación del establecimiento.
- Copia de la escritura de Constitución en caso de tener personería jurídica- Copia de la Cédula de Ciudadanía o Pasaporte y papeleta de votación del propietario o representante legal.
- Copia certificada o notariada del nombramiento del Representante Legal.
- Lista de productos con su respectivo registro sanitario (en el caso de heladerías, delicatessen, cafeterías, cantinas y bares escolares).
- Copia del certificado de capacitación en Higiene y Manipulación de Alimentos. (Solo para Bares Escolares capacitación en Nutrición Básica).
- Copia del certificado ocupacional de salud anual emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud de los empleados.
- Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos (Zona Rural); y Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito).

ANEXO 3: CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento se calcula a través del método del CAPM que parte de la siguiente ecuación:

$$RJ = R_f + B_j(R_m - R_f) + EMBI$$

Donde:

RJ= Tasa de descuento CAPM

R_f= Tasa libre de riesgo.

B_j= Beta del proyecto.

(R_m-R_f)= Risk Premiun, riesgo neto del mercado.

EMBI= Riesgo país.

Tasa libre de riesgo. – La tasa libre de riesgo es la que paga los bonos del tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica a 10 años, para el proyecto se usa información de Damodaran un promedio desde 2006 al 2015:

Arithmetic Average

1928-2015	11.41%	3.49%	5.23%
1966-2015	11.01%	4.97%	7.12%
2006-2015	9.03%	1.16%	5.16%

Beta del proyecto. – La beta es el riesgo del mercado de este tipo de industrias, para este caso se usa la Beta de una compañía que cotiza en la Bolsa de Valores de New York (Starbucks Corporation), esta empresa se desenvuelve en el mercado de las cafeterías por lo que es un buen referente.

Starbucks Corporation (SBUX) [☆ Add to watchlist](#)

NasdaqGS - NasdaqGS Real Time Price. Currency in USD

52.76 -0.32 (-0.59%)

As of 12:33 PM EDT. Market open.

Summary	Conversations	Statistics	Profile	Financials
Open	53.07	Market Cap	77.39B	
Prev Close	53.08	P/E Ratio (ttm)	29.64	
Bid	52.79 x 1200	Beta	0.66	
Ask	52.80 x 900	Volume	2,706,918	
Day's Range	52.73 - 53.15	Avg Vol (3m)	8,561,748	
52wk Range	52.63 - 64.00	Dividend & Yield	0.80 (1.51%)	
1y Target Est	65.88	Earnings Date	Nov 03, 2016	

Para poder desapalancar la Beta se usa la siguiente fórmula:

$$BU=BL/ (1+(D/E)(1/t))$$

Donde:

Bu= Beta Desapalancada

Bl= Beta Apalancada

D/E= Deuda sobre Patrimonio.

t= Porcentaje de Impuesto.

Beta apalancada: La beta apalancada de Starbucks es de 0.66.

D/E: El Ratio financiero de Deuda sobre Capital es de: 62.93.

Balance Sheet

Total Cash (mrq)	2.32B
Total Cash Per Share (mrq)	1.58
Total Debt (mrq)	3.6B
Total Debt/Equity (mrq)	62.93
Current Ratio (mrq)	1.14
Book Value Per Share (mrq)	3.90

t: Los impuestos es este tipo de industria son de 31.56% este dato se lo obtiene de la página de Damodaran:

Date updated:	05-ene-16			
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu			
What is this data?	Tax Rates (Effective)			
Home Page:	http://www.damodaran.com			
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html			
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls			
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm			
Industry name	Number of firms	Average across all companies	Average across only money-making companies	Aggregate effective tax rate
Restaurant/Dining	83	18.54%	31.17%	31.56%

Por lo tanto, aplicando la fórmula la Beta desapalancada es de: 0.46

$$BU=0.66 / (1+(62.93\%) (1/31.56\%))$$

$$BU=0.46$$

Para apalancar la beta al proyecto se aplica la misma fórmula despejando BL.

$$BL=BU*(1+(D/E)(1/t))$$

Donde:

BU: Beta desapalancada de Starbucks= 0.46

D/E: Del proyecto = 30%

t: la tasa de impuestos del país = 33.7%

Por lo tanto, la Beta apalancada del proyecto es de: 0.87

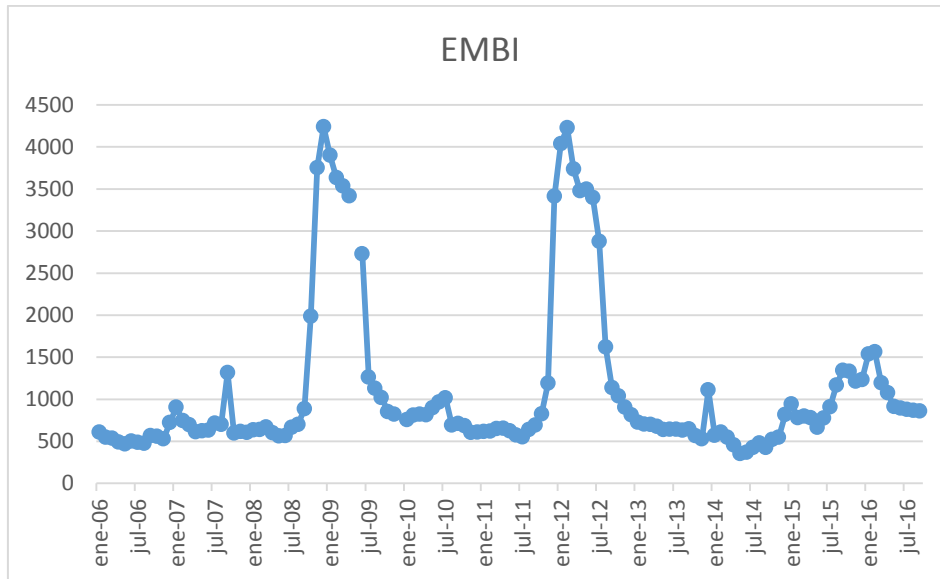
$$BL=0.46*(1+(30%)(1/33.7%))$$

$$BL=0.87.$$

Riesgo neto del Mercado. – Corresponde a las variaciones del SP500 menos la tasa libre de riesgo de los bonos de los Estados Unidos de Norteamérica, para este caso se usa el riesgo de mercado promedio entre el 2006 al 2015 desde la página de Damodaran:

Arithmetic Average	Risk Premium	
	Stocks - T.Bills	Stocks - T.Bonds
1928-2015	7.92%	6.18%
1966-2015	6.05%	3.89%
2006-2015	7.87%	3.88%

Riesgo país. – Se lo mide a través del índice EMBI, con el cual se puede obtener una referencia del riesgo de invertir en un país determinado para este proyecto se toma desde 2006 al 2016 que es de 1108 puntos.



Reemplazando la fórmula del CAPM obtenemos:

$$RJ = R_f + B_j(R_m - R_f) + EMBI$$

$$RJ = 5.16\% + 0.87(3.88\%) + 11.08\%$$

$$RJ = 19.62\%$$

La tasa CAPM para la evaluación del Proyecto por lo tanto es de **19.62%**

ANEXO 3: AMORTIZACION DE LA DEUDA.

INTERES	10%			
	PAGO	INTERES	CAPITAL	SALDO
1.00	\$ 1,384.93	543.19	\$ 841.74	\$ 64,340.46
2.00	\$ 1,384.93	536.17	\$ 848.76	\$ 63,491.70
3.00	\$ 1,384.93	529.10	\$ 855.83	\$ 62,635.87
4.00	\$ 1,384.93	521.97	\$ 862.96	\$ 61,772.90
5.00	\$ 1,384.93	514.77	\$ 870.15	\$ 60,902.75
6.00	\$ 1,384.93	507.52	\$ 877.41	\$ 60,025.34
7.00	\$ 1,384.93	500.21	\$ 884.72	\$ 59,140.62
8.00	\$ 1,384.93	492.84	\$ 892.09	\$ 58,248.53
9.00	\$ 1,384.93	485.40	\$ 899.52	\$ 57,349.01
10.00	\$ 1,384.93	477.91	\$ 907.02	\$ 56,441.99
11.00	\$ 1,384.93	470.35	\$ 914.58	\$ 55,527.41
12.00	\$ 1,384.93	462.73	\$ 922.20	\$ 54,605.21
13.00	\$ 1,384.93	455.04	\$ 929.89	\$ 53,675.32
14.00	\$ 1,384.93	447.29	\$ 937.63	\$ 52,737.69
15.00	\$ 1,384.93	439.48	\$ 945.45	\$ 51,792.24
16.00	\$ 1,384.93	431.60	\$ 953.33	\$ 50,838.91
17.00	\$ 1,384.93	423.66	\$ 961.27	\$ 49,877.64
18.00	\$ 1,384.93	415.65	\$ 969.28	\$ 48,908.36
19.00	\$ 1,384.93	407.57	\$ 977.36	\$ 47,931.00
20.00	\$ 1,384.93	399.42	\$ 985.50	\$ 46,945.49
21.00	\$ 1,384.93	391.21	\$ 993.72	\$ 45,951.78
22.00	\$ 1,384.93	382.93	\$ 1,002.00	\$ 44,949.78
23.00	\$ 1,384.93	374.58	\$ 1,010.35	\$ 43,939.43
24.00	\$ 1,384.93	366.16	\$ 1,018.77	\$ 42,920.66
25.00	\$ 1,384.93	357.67	\$ 1,027.26	\$ 41,893.41
26.00	\$ 1,384.93	349.11	\$ 1,035.82	\$ 40,857.59

27.00	\$ 1,384.93	340.48	\$ 1,044.45	\$ 39,813.14
28.00	\$ 1,384.93	331.78	\$ 1,053.15	\$ 38,759.99
29.00	\$ 1,384.93	323.00	\$ 1,061.93	\$ 37,698.06
30.00	\$ 1,384.93	314.15	\$ 1,070.78	\$ 36,627.28
31.00	\$ 1,384.93	305.23	\$ 1,079.70	\$ 35,547.58
32.00	\$ 1,384.93	296.23	\$ 1,088.70	\$ 34,458.88
33.00	\$ 1,384.93	287.16	\$ 1,097.77	\$ 33,361.11
34.00	\$ 1,384.93	278.01	\$ 1,106.92	\$ 32,254.19
35.00	\$ 1,384.93	268.78	\$ 1,116.14	\$ 31,138.04
36.00	\$ 1,384.93	259.48	\$ 1,125.45	\$ 30,012.60
37.00	\$ 1,384.93	250.10	\$ 1,134.82	\$ 28,877.77
38.00	\$ 1,384.93	240.65	\$ 1,144.28	\$ 27,733.49
39.00	\$ 1,384.93	231.11	\$ 1,153.82	\$ 26,579.68
40.00	\$ 1,384.93	221.50	\$ 1,163.43	\$ 25,416.24
41.00	\$ 1,384.93	211.80	\$ 1,173.13	\$ 24,243.12
42.00	\$ 1,384.93	202.03	\$ 1,182.90	\$ 23,060.21
43.00	\$ 1,384.93	192.17	\$ 1,192.76	\$ 21,867.45
44.00	\$ 1,384.93	182.23	\$ 1,202.70	\$ 20,664.75
45.00	\$ 1,384.93	172.21	\$ 1,212.72	\$ 19,452.03
46.00	\$ 1,384.93	162.10	\$ 1,222.83	\$ 18,229.20
47.00	\$ 1,384.93	151.91	\$ 1,233.02	\$ 16,996.18
48.00	\$ 1,384.93	141.63	\$ 1,243.29	\$ 15,752.89
49.00	\$ 1,384.93	131.27	\$ 1,253.66	\$ 14,499.23
50.00	\$ 1,384.93	120.83	\$ 1,264.10	\$ 13,235.13
51.00	\$ 1,384.93	110.29	\$ 1,274.64	\$ 11,960.49
52.00	\$ 1,384.93	99.67	\$ 1,285.26	\$ 10,675.24
53.00	\$ 1,384.93	88.96	\$ 1,295.97	\$ 9,379.27
54.00	\$ 1,384.93	78.16	\$ 1,306.77	\$ 8,072.50
55.00	\$ 1,384.93	67.27	\$ 1,317.66	\$ 6,754.84
56.00	\$ 1,384.93	56.29	\$ 1,328.64	\$ 5,426.20
57.00	\$ 1,384.93	45.22	\$ 1,339.71	\$ 4,086.49
58.00	\$ 1,384.93	34.05	\$ 1,350.88	\$ 2,735.62

59.00	\$ 1,384.93	22.80	\$ 1,362.13	\$ 1,373.48
60.00	\$ 1,384.93	11.45	\$ 1,373.48	(\$ 0.00)