



# POSGRADOS

---

## MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS

RPC-SO-20-NO.313-2022

### OPCIÓN DE TITULACIÓN:

PROYECTO DE TITULACIÓN CON  
COMPONENTES DE INVESTIGACIÓN  
APLICADA Y/O DE DESARROLLO

### TEMA:

MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN-  
COMERCIALIZACIÓN DE UNA BEBIDA  
ANCESTRAL NO AZUCARADA EN LA  
CORPORACIÓN DE MUJERES ARTESANAS,  
COMUNIDAD NIZAG, CANTÓN ALAUSÍ,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO

### AUTORA:

MARÍA CARMEN VACACELA PALA

### DIRECTOR:

GABRIELA ISABEL ARAUJO OCHOA

CUENCA – ECUADOR

2024

**Autora:****María Carmen Vacacela Pala**

Licenciada en Gestión y Desarrollo Local Sostenible.  
Candidata A Magíster en Gestión de Proyectos por  
la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.  
Aykamara240284@gmail.com

**Dirigido por:****Gabriel Isabel Araujo Ochoa**

Ingeniera Comercial.  
Magister en Gestión Empresarial.  
garaujo@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

**DERECHOS RESERVADOS**

2024 © Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

MARÍA CARMEN VACACELA PALA

Mejoramiento de la producción-comercialización de una bebida ancestral no azucarada en la Corporación de Mujeres Artesanas, comunidad Nizag, cantón Alausí, provincia de Chimborazo

## **DEDICATORIA**

Aliquam sit amet urna quis ante rhoncus sagittis sed nec justo. Mauris tempus convallis enim sed fermentum. Vestibulum luctus sagittis varius. Morbi eros massa, posuere eu vestibulum at, congue quis dolor. Phasellus sed sodales magna, vitae accumsan enim. In massa mi, ultrices et dolor et, sagittis dapibus nisl. Mauris mauris lectus, pulvinar eu vulputate vel, gravida eu elit. Phasellus fringilla lacus sed hendrerit cursus. Nullam a varius massa, id ultricies quam. Praesent non felis eu purus fringilla aliquet. Phasellus auctor tellus semper pretium tempus. Vestibulum mollis dolor vitae dictum maximus.

Phasellus fringilla lacus sed hendrerit cursus.

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es un sentimiento muy importante en los seres humanos, es por ello que quiero dejar constancia de que siempre reconoceré a Dios todopoderoso por haberme dado la oportunidad de existir; a mis padres por cuidarme, protegerme, guiarme y educarme; a mis hermanos por su paciencia y sus consejos; a la Universidad Politécnica por facilitar conocimientos a través de sus docentes; a mi tutora por su paciencia y guía profesional; a mis compañeros por el apoyo cuando pensaba que no podía continuar; a mis amigos cercanos que de muchas formas me apoyaron en el desarrollo del presente trabajo de investigación, que Dios les pague y bendiga siempre

# TABLA DE CONTENIDO

---

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	14
3.1 CHAGUARMISHQUI.....	14
3.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	16
3.3 ESTUDIO DE MERCADO.....	16
3.4 PLAN DE NEGOCIO.....	17
4. MATERIALES Y METODOLOGÍA.....	18
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	21
5.1 ANÁLISIS DEL ACTUAL MODELO DE NEGOCIO.....	21
5.2 ESTUDIO DE MERCADO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA BEBIDA ANCESTRAL.....	24
5.3 PLAN DE NEGOCIOS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	40
6. CONCLUSIONES.....	63
REFERENCIAS.....	65

MEJORAMIENTO DE  
LA PRODUCCIÓN-  
COMERCIALIZACIÓN  
DE UNA BEBIDA  
ANCESTRAL NO  
AZUCARADA EN LA  
CORPORACIÓN DE  
MUJERES ARTESANAS,  
COMUNIDAD NIZAG,  
CANTÓN ALAUSÍ,  
PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO

AUTOR(ES):

MARÍA CARMEN VACACELA PALA

## RESUMEN

---

La Organización de Mujeres producen el Chaguarmishqui artesanalmente, sin optimizar los recursos, no tienen marca ni registro sanitario, no han identificado nichos de mercado, no tienen estrategias de comercialización, la mayor cantidad es para el consumo familiar, tampoco consideran que la producción y comercialización a mayor escala representan una oportunidad; por estas razones se formuló esta propuesta para obtener ingresos económicos que permita fortalecer la organización, la generación de plazas laborales para las mujeres, fomentar la solidaridad y la convivencia con sus hijos, disminuyendo la migración de las mujeres.

Se plantea mejorar la producción y comercialización de la bebida ancestral no azucarada Mishkita Upyashun, extraída de la planta de cabuya, producida artesanalmente para el consumo y venta local por la Corporación de Mujeres Artesanas (COMANI), de la comunidad de Nizag, perteneciente al cantón Alausí, provincia de Chimborazo, resaltando que la citada organización cuenta con 33 mujeres que es el Universo y la Muestra de nuestro proyecto a la vez.

El estudio de mercado se orientó en evaluar la posibilidad de que un producto de origen natural acceda al espacio de mercado de las bebidas no alcohólicas en la ciudad de Riobamba, para lo que se desarrolló un sondeo de mercado para caracterizar a los potenciales clientes de la bebida, así como para definir las características de la relación entre los oferentes de bebidas y los vendedores detallistas en tiendas locales.

El plan de negocios, se orientó en definir un protocolo estandarizado de manipulación del producto que garantice su inocuidad, oriente la estructura de formalización del negocio, defina el tamaño de las inversiones y garantice la

sostenibilidad del proyecto. Esperamos que con la aplicación de la presente propuesta se incrementen los ingresos económicos de la citada organización de mujeres.

**Palabras clave:**

Producción, Chaguarmishki, cabuya, bebida no azucarada, plan de negocios.



## ABSTRACT

---

The Women's Organization produces Chaguarmishqui by hand, without optimizing resources, they have no brand or health registration, they have not identified market niches, they have no marketing strategies, the largest quantity is for family consumption, nor do they consider that production and marketing on a larger scale they represent an opportunity; For these reasons, this proposal was formulated to obtain economic income that would strengthen the organization, generate job positions for women, promote solidarity and coexistence with their children, reducing the migration of women. It is proposed to improve the production and marketing of the ancestral non-sugar drink Mishkita Upyashun, extracted from the cabuya plant, produced by hand for local consumption and sale by the Corporation of Artisan Women (COMANI), of the community of Nizag, belonging to the canton Alausí, province of Chimborazo, highlighting that the aforementioned organization has 33 women, which is the universe and the sample of our project at the same time. The market study was aimed at evaluating the possibility of a product of natural origin accessing the non-alcoholic beverage market space in the city of Riobamba, for which a market survey was developed to characterize the potential customers of the beverage, as well as to define the characteristics of the relationship between beverage suppliers and retailers in local stores. The business plan was aimed at defining a standardized product handling protocol that guarantees its safety, guides the formalization structure of the business, defines the size of the investments and guarantees the sustainability of the project. We hope that with the application of this proposal the economic income of the aforementioned women's organization will increase.

**Palabras clave:**

Production, Chaguarmishki, cabuya, unsweetened drink, business plan.

# 1. INTRODUCCIÓN

---

En el presente trabajo se construyó una propuesta para el mejoramiento de la producción y comercialización de la bebida ancestral no azucarada Mishkita Upyashun, extraída de la planta de cabuya, producida artesanalmente para el consumo y venta local por la Corporación de Mujeres Artesanas (COMANI), de la comunidad de Nizag, perteneciente al cantón Alausí, provincia de Chimborazo.

La citada propuesta consta de la determinación del problema, el marco referencial, metodología, resultados, discusión y conclusiones, donde hemos desarrollado un diagnóstico situacional y empresarial de la Corporación de Mujeres Artesanas (COMANI), además, se elaboró un estudio mercado para la producción y comercialización de la bebida ancestral no azucarada Mishkita Upyashun de la planta de cabuya, por parte de Corporación de Mujeres Artesanas (COMANI) y se formuló un plan de para el incremento de la producción y comercialización de la bebida ancestral no azucarada Mishkita Upyashun de la planta de la cabuya, por parte de la Corporación de Mujeres Artesanas (COMANI).

Consideramos que esta propuesta es importante debido a la falta de oportunidades que tienen las mujeres campesinas indígenas de la provincia de Chimborazo en general, incluidas las mujeres de la Corporación de Mujeres Artesanas, de la comunidad Nizag, que les limita poder contar con ingresos decentes para solventar los gastos familiares, mucho menos contar con dinero para poder contratar una consultoría para mejorar sus procesos de producción y comercialización. Pretendemos darles facilidades a las miembros de la Corporación de Mujeres Artesanas de Nizag para que mejoren su economía a través de procesos tecnificados y mecanizados, botellas de vidrio, la creación de una marca, registro sanitario, un slogan, uso adecuado del marketing, tener claro dónde y cada que tiempo deben entregar su producto en los lugares de expendio, sin perder sus conocimientos ancestrales.

Los alcances de los objetivos y su cumplimiento se ven reflejados en la entrega de esta propuesta a las miembros de la Corporación de Mujeres Artesanas COMANI de la comunidad de Nizag, cantón Alausí, provincia de Chimborazo, esperamos tener el espacio para poder en marcha nuestra propuesta, porque nos merecemos tener mejores y mayores oportunidades.

Es necesario resaltar que no tuvimos problemas ni dificultades para el levantamiento de la información, se contó con las facilidades necesarias, por una parte, porque somos parte de la comunidad y de alguna manera siempre estamos apoyando las iniciativas de las mujeres de nuestro sector y por otro lado la organización tiene claro que se requiere mejorar para poder competir.

Para el diagnóstico situacional y empresarial de la Corporación de Mujeres Artesanas (COMANI) se utilizó la metodología Canvas, misma que fue aplicada en un taller participativo, lo cual nos permitió desarrollar, visualizar y evaluar el modelo de negocios aplicado, de la misma manera, se procedió a grabar las conversaciones que se realizaron en un taller y la correspondiente filmación, luego procedimos a realizar un sondeo de mercado para poder desarrollar el estudio de mercado y para el modelo de gestión se utilizó el modelo Canvas que nos permitió proponer el respectivo modelo de negocios

## 2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La incompreensión de los modos de vida de los pueblos originarios ha devenido en la limitada creaci3n de oportunidades que permitan su inserci3n econ3mica en el marco de su propia cosmovisi3n, espiritualidad y sabidur3a ancestral donde la base de su fortaleza social, cultural y econ3mica depende, en gran parte de la integridad de sus tierras, territorios, vestimenta, idioma, costumbres y tradiciones, que son caracter3sticas de cada comunidad. Es as3 que el marco de reconocer 3sta diversidad, el plantear soluciones estandarizadas no puede garantizar el 3xito, por lo que debemos ofrecer otras alternativas de desarrollo y concientizaci3n adaptadas a su realidad y su contexto.

En la actualidad, la (COMANI), se ve amenazada, debido a que, como es natural, las mujeres j3venes dedican su tiempo al estudio, al crecimiento profesional y otras han migrado a distintas localidades tanto interna como externamente debido a las pocas oportunidades de trabajo y progreso en la comunidad, adem3s la falta de presupuestos para la confecci3n de shigras (Bolso tejido a mano con aguja a partir de la fibra de cabuya), resulta una limitante importante, adicionalmente, la competencia por parte de las mujeres de otras organizaciones y colectividades del cant3n Alaus3, debido a que tambi3n han retomado este uso ancestral de la fibra de cabuya y hoy se busca dar otros usos para generar nuevas fuentes de ingreso a los hogares de la comunidad. Otro inconveniente que afrontan las mujeres de la organizaci3n es la disminuci3n de las ventas de shigras por ausencia de turistas en el cant3n Alaus3 a causa de la suspensi3n del servicio de tren en el tramo Alaus3 Nariz del Diablo.

Es necesario mencionar que la Organizaci3n de Mujeres no cuenta con asistencia t3cnica para mejorar la producci3n, ya que se lo hace de manera artesanal tal cual

como lo hicieron nuestros ancestros, la mayor producción es para consumo familiar, tampoco se ha logrado la optimización de los recursos, asimismo, no contamos con estrategias para poder comercializar el producto, tampoco hemos desarrollado una marca, registro sanitario y, por último, no se han determinado con claridad los nichos de mercado, debiéndose considerar que la producción y comercialización a mayor escala representa una oportunidad.

Es necesario mencionar que existen propuestas similares a la que estamos planteando, entre ellas debo destacar: Estudio Comparativo de la demanda de bebidas gaseosas frente a los jugos de frutas naturales en el mercado de Manta; Estudio de Factibilidad para la producción de jugo de frutas combinado de guayaba-piña en la parroquia Febres Cordero de la ciudad de Guayaquil; Análisis de la venta y rotación de bebidas y su impacto en las tiendas de barrios en el sector de la Florida Norte.

## 3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 3.1 CHAGUARMISHQUI

Para un mejor entendimiento, el Chaguarmishqui es la savia segregada del penco negro; siempre y cuando, este alcance entre los ocho (8) o doce (12) años de edad. Por otra parte, estas palabras provienen del Kichwa: tzawar, el cual significa penco; y, Mishki; que significa dulce. La especie principal es el agave; que es una planta ancestral, nativa de las zonas altas y semidesérticas, resistente a la sequía y al frío. A nivel mundial, se cree que esta planta, se encuentra en el continente americano, desde la época prehispánica, siendo México su principal sitio de distribución. En el Ecuador, especialmente se sabe sobre su existencia desde hace miles de años. El tipo de suelo de la sierra del Ecuador, es el adecuado para el crecimiento de esta clase de plantas. La savia extraída es un endulzante que posee la cultura andina; hasta la época colonial, donde se cree que fue reemplazada por la caña de azúcar (Calle, 2021).

Es importante mencionar que el penco ha sido conocido y venerado a lo largo de los años, como una planta llamada como los mil milagros; gracias a cada uno de sus variados usos; como, por ejemplo: para fines medicinales, obtención de fibra, tela o también para el licor. Además, por las hojas enormes con espinas en el contorno que posee esta planta, se utiliza también como cerco o bordura natural en el campo (Velóz, 2021).

El conocido dulce de cabuya, es un alimento tradicional proveniente de las zonas rurales de la región sierra del Ecuador, el penco tiene 40 días de producción, luego de eso mueren las plantas. El Chaguarmishqui, es una de las bebidas insignias de la serranía, cuya preparación es uno de los mejores secretos ancestrales de todos los tiempos. Producida naturalmente en un penco maduro de cabuya, existe un tipo de ritual para su extracción, pero casi no siempre este se lo realiza. Existen algunas reglas; como, por ejemplo, después de doce (12) años de haber sido plantada la

cabuya, sale disparada, lo que indica que se encuentra lista para ser cosechada. Los dulces de cabuya son nutritivos y se consumen en las zonas rurales de las provincias de Tungurahua, Imbabura, Chimborazo, Bolívar y Cotopaxi. Expertos en el tema sostiene que el mejor momento para poder extraer fluidos de la mencionada planta, es en horas de la madrugada; y que por lo general esto lo realizan las mujeres del sector; por lo que en Pujilí hay un monumento; el mismo que glorifica el trabajo que han hecho las mujeres a lo largo de los años (Beltrán, 2019).

Una de las opiniones más relevantes e importantes de uno de los autores ecuatorianos; es que se debe fomentar la producción y el consumo de esta bebida, ya que es un fruto natural de la miel de penco; bajo en calorías, apto para personas con diabetes y que forma parte del patrimonio culinario del Ecuador. El azúcar no solo debilita el sistema inmunológico, sino que también desencadena alergias. Según Echeverría, menciona que el Chaguarmishqui, es un producto milenario que contiene nutrientes clave como energía, proteínas grasas buenas, calcio, yodo, fibra, carbohidratos, vitaminas A, C, D, E, B12; entre otros. Esto ayuda a incentivar la siembra y seguir mejorando nuestros hábitos alimenticios; así como empezar a reemplazar el azúcar por la conocida Stevia (Valdivieso, 2023).

Dicen que no hay nada mejor que un endulzante natural; y, el jugo que es sustraído del corazón del penco, tiene un sabor tan dulce; no contiene azúcar ni saborizantes añadidos, se encuentra lleno de vitaminas. Esta bebida ancestral se resiste en desaparecer en la sierra ecuatoriana. Las empresas comunitarias y familiares; se han propuesto a salvar a todas las bebidas ancestrales y darles valor para que las nuevas generaciones puedan aprovechar cada uno de sus nutricionales beneficios (Jácome, 2023).

Todos los autores anteriormente mencionados coinciden que el Chaguarmishqui es la bebida no azucarada más tradicional de la Sierra Ecuatoriana, se entiende que pocas personas conocen sobre este bebida sana y natural, la cual se extrae de una planta conocida como cabuya o agave azul, la misma que guarda muchos secretos y un sabor que recuerdan a las raíces de nuestra cultura.

## 3.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Se trata de una recopilación de toda la información, que sirve como una especie de cuadro que refleja la realidad local, a partir del cual empezamos a tener una visión de los aspectos que nos permiten caracterizar a la población, al igual que a los problemas sociales (Ministerio de Salud del Ecuador, 2013).

Es una herramienta que permite realizar análisis que identifiquen los distintos aspectos, fortalezas y debilidades de una empresa; así también como las oportunidades y amenazas de esta. Estos diagnósticos, se encuentran diseñados de tal manera que permiten planificar de forma estratégica, haciéndola responsable para el buen manejo de la organización (Kubr, 2002).

Es un proceso para gestionar y planificar de manera sencilla, muy útil e importante, cuyo propósito es conocer las situaciones actuales de un negocio, empresa u organización, al igual que saber cuáles son los problemas que podrían impedir el crecimiento, expansión, continuidad y desarrollo (Economía Simple, 2020).

## 3.3 ESTUDIO DE MERCADO

Se trata de conjunto de operaciones elaboradas por las organizaciones comerciales, cuya finalidad es la de poder conseguir información sobre los estados actuales de un determinado segmento del mercado. Uno de los objetivos más importantes, es el de poder conocer en detalle del grado de rentabilidad (Da Silva, 2023).

Es una acción que logra observar y analizar un sector particular al que una empresa desea ingresar a través de la producción de bienes o a la vez prestación de servicios. La información obtenida conjeturará la previsión del negocio, en el momento de poder plantear alguna inversión o el mismo ingreso al mercado (Sanchez, 2020).



Es una herramienta de marketing destinada a estimar la cantidad de servicios de una unidad de producción, la cual los clientes o usuarios, se encuentran dispuestos a adquirir, con determinados precios en un periodo de tiempo (Moya, 2018).

### 3.4 PLAN DE NEGOCIO

Este es considerado como un componente muy importante para que cualquier tipo de empresa, inicie su negocio. Esto es clave para poder obtener financiación, documentar su modelo de negocio, delinear sus proyecciones y hacer realidad la idea de poner en marcha un negocio (Moreno, 2022).

Esa es una imagen detallada del negocio que desea administrar. Es considerado como un proyecto dinámico que logra describir cómo opera y se desarrollará el negocio durante un periodo determinado (Velasco, 2007).

Es un documento que nos ayuda a asemejar y planificar objetivos, destrezas y otros aspectos importantes de una empresa. Incluye detalles sobre la identidad empresarial, operaciones y costos de la empresa (Banco Pichincha, 2020).

## 4. MATERIALES Y METODOLOGÍA

Para realizar nuestra propuesta para el mejoramiento de la producción y comercialización de la bebida ancestral no azucarada Mishkita Upyashun, extraída de la planta de cabuya, producida artesanalmente para el consumo y venta local por la Corporación de Mujeres Artesanas (COMANI), de la comunidad de Nizag, perteneciente al cantón Alausí, provincia de Chimborazo partiendo de un enfoque cualitativo, mismo que permite recolectar información teórica de las bases de datos científicas relacionadas al plan de producción y comercialización de la bebida no azucarada; seguido de un análisis de situación actual, mismo que nos permite caracterizar de mejor manera los servicios financieros de la cooperativa del cantón y mediante el análisis de datos históricos se analiza la trayectoria de la bebida ancestral que hoy la conocemos como Chawar Mishki extraída directamente de la planta de la cabuya. Por tanto, el enfoque cuantitativo ayuda a recolectar información del público objetivo a estudiar a través de técnicas e instrumentos de investigación para su posterior análisis; de igual manera se utiliza un enfoque mixto, determinando el lugar concreto del proyecto y utilizando como instrumentos para la información a la entrevista.

En un primer momento se ejecutó un diagnóstico situacional y empresarial de la Corporación de Mujeres Artesanas (COMANI), para lo cual se empleó la metodología del taller, dentro del cual se aplicó la herramienta planteada por Osterwalder y Pigneur (Modelo CANVAS). De ésta manera en trabajos grupales se recogió información con relación al: segmentos de clientes, la propuesta de valor, los canales de comunicación, distribución y venta, las formas de relación con los clientes, los ingresos que se generan, los recursos y capacidades clave, las actividades clave, las alianzas clave y los gastos. Todos éstos elementos que integrados permitieron caracterizar al modelo de negocio actual que ha venido de desarrollar la organización

En un segundo momento se desarrolló un estudio de mercado para la producción y comercialización de la bebida ancestral no azucarada “Mishkita Upyashun” de la planta de cabuya, por parte de Corporación de Mujeres Artesanas (COMANI). Se partió de caracterizar a los consumidores de bebidas no alcohólicas, empleando para esto la técnica de la encuesta, dirigida a personas mayores de 18 años residentes en la ciudad de Riobamba; instrumento que fue aplicado en línea, apoyándose en la herramienta de formularios de google. Las variables que fueron recogidas a través de la encuesta fueron: 1) Frecuencia de consumo de bebidas, 2) Tipo de bebidas que consume, 3) Presentación de preferencia de la bebida que consume, 4) Tipo de empaque de la bebida de su preferencia, 5) Lugar de preferencia para la compra de las bebidas, 6) Precio por el que consigue habitualmente adquiere la bebida de su preferencia, 7) Preferencia de bebidas desagregada por su marca o nombre comercial, 8) Consumo promedio semanal de la bebida favorita, 9) Calidad más valorada en su bebida favorita, 10) Disposición para el consumo de bebidas de origen vegetal como la sábila o el jugo de penco (chawar mishqui) y 11) Beneficios que valora el consumidor en una bebida de origen vegetal. Finalmente un total de 384 encuestas válidas fueron practicadas.

Adicionalmente y vinculado a la caracterización del mercado se practicó una caracterización del comportamiento del mercado de las bebidas no alcohólicas en el nivel de tiendas de barrio ubicadas en la zona urbana del cantón Riobamba; en éste caso las variables que fueron recogidas fueron: 1) Bebidas no alcohólicas más vendidas a nivel de tiendas de barrio, 2) Marcas de agua embotellada más vendidas, 3) Marcas de bebidas hidratantes más vendidas, 4) Marcas de bebidas gaseosas más vendidas, 5) Marcas de bebidas energizantes más vendidas, 6) Marcas de jugos y bebidas saborizadas más vendidas, 7) Margen de utilidad que se ofrece a la tienda según tipo de bebida, y 8) Montos de inversión en la compra de bebidas. De ésta manera un total de 25 encuestas en formato físico se aplicaron en las 5 parroquias urbanas: Maldonado, Veloz, Lizarzaburu, Velasco y Yaruquíes

En un tercer momento y sobre la base del aprendizaje respecto del modelo de negocio actual y el estudio de mercado practicados se trabajó en la formulación del plan de negocios para el incremento de la producción y comercialización de la bebida ancestral no azucarada “Mishkita Upyashun” de la planta de la cabuya. Respecto de las proyecciones de la demanda, se pasó a estimar que el nuevo producto ofertado se insertaría en el segmento de las bebidas que se comercializan como jugos naturales espacio de mercado en el que el emprendimiento debería competir; de su lado las proyecciones de la oferta (competidores) se determinó a partir de los resultados de las encuestas practicadas con los propietarios de tiendas de barrio de la ciudad de Riobamba y sus proyecciones atendieron a las tasas de crecimiento del sector reflejado en la ficha sectorial: elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas, preparada por la Corporación Financiera Nacional en el año 2020. La determinación del estudio técnico en el marco del plan de negocio atendió a que se dispongan de tecnologías que garanticen la inocuidad del producto que se expendan; el estudio de la forma jurídica del negocio partió del análisis consensuado con las socias del emprendimiento y el estudio financiero presenta estados financieros proyectados basados en costos vinculados a la tasa de inflación anual y una tasa de descuento que estimó criterios como: el rendimiento del mercado relacionado con la colocación de fondos a plazo fijo, la tasa de inflación acumulada del último año y la serie histórica del riesgo país para América Latina; a través del indicador de Bonos de Mercados Emergentes calculado por JP Morgan Chase.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

---

### 5.1 ANÁLISIS DEL ACTUAL MODELO DE NEGOCIO

El estudio se centra dentro de la comunidad de Nizag, perteneciente al cantón Alausí, provincia de Chimborazo, donde se analiza desde nueve fases:

#### 5.1.1 Propuesta de valor

Actualmente la comunidad tiene producto sin marca, el precio por un litro es de 1 dólar americano, se cosecha dulce de cabuya artesanal para el consumo de las familias; mientras que para el futuro lo que se pretende es mejorar la calidad del producto, con distintos precios, llegando a ser un producto competitivo dentro del mercado alternativo, un producto con su propia marca que sea reconocido por su gran calidad.

#### 5.1.2 Segmento de clientes

Nuestros principales clientes son los habitantes de las comunidades pertenecientes al cantón Alausí, los consumidores son mujeres, hombres, jóvenes y niños. Pero para un futuro lo que se pretende llegar a los habitantes de toda la comunidad, luego el cantón, con el incremento del producto, lograr tener la aceptación de este y conformar la cadena de consumidores el mismo que será de buena calidad y con un buen servicio por parte de la empresa.

### **5.1.3 Relación con los clientes**

En la actualidad uno de los factores más importantes para poder relacionarse con nuestros clientes es la trasmisión oral de testimonios o experiencias de las personas que han consumido dicho producto; ya que los habitantes del sector encuentran el producto a la venta en las ferias; y, por curiosidad lo llegan a comprar. Mientras que se plantea que, para un futuro, se pretende subir la información a las distintas plataformas digitales; como por ejemplo en anuncios comerciales, post publicitarios, entre otros; de igual manera la entrega de trípticos, volates, cuñas radiales del producto, exposiciones en las ferias, concursos, charlas, capacitaciones y concientizaciones, los cuales serán dirigidos a toda la ciudadanía.

### **5.1.4 Canales de distribución**

Si bien es cierto en la actualidad el consumo del producto es de manera directa por cada integrante de una familia. Mientras que para a lo largo del tiempo lo que se pretende es poder llegar con la distribución del producto en las distintas tiendas, distribuidoras, etc.

### **5.1.5 Actividades clave**

Una de las actividades que se realizan para la elaboración del producto es cultivara la tierra, sembrar la cabuya, realizar el proceso de sacar el dulce; y, así poder realizar la elaboración de este. Para el futuro, lo que se pretende es poseer un terreno que sea solamente para la siembra de cabuya, realizar el proceso de la cosecha de cabuya, luego de la producción del chawarmishki, embazarlo, luego el proceso de comercialización; y, por último, la evaluación de los resultados.

### **5.1.6 Recursos clave**

En este momento, la organización cuenta con una olla, cocina, mesas, una vitrina que tiene una inversión de doscientos dólares de los Estados Unidos de América (\$200,00), también cuenta con un terreno que mide aproximadamente doscientos metros (200mt); el cual tiene un valor de diez mil dólares de los Estados Unidos de América (\$10.000,00). Lo que se pretende a futuro es contar con la construcción del local para la empresa del Chawarmishki, el mismo que se debe encontrar todo equipado, de ahí poder adquirir maquinarias necesarias para la producción de chawarmishki.

### **5.1.7 Socios clave**

Los socios clave involucrados en el aprovechamiento de insumo y materias primas son las familias que pertenecen a la comunidad, algunas organizaciones; y, pequeñas tiendas de la localidad. En un futuro se quiere buscar apoyo en diferentes instituciones

### **5.1.8 Fuentes de ingreso**

En el día a día una de las principales fuentes de ingreso es la venta del Chawarmishki, como también la elaboración y venta de artesanías de tejido de shigra, venta de verduras; y, especies menores. Y lo que se quiere lograr es la venta al por mayor de la bebida de Chawarmishki, brindando capacitaciones sobre el mencionad producto.

### **5.1.9 Estructura de costos**

Los principales costos en el proceso de elaboración del producto, son los siguientes: el litro de chawarmishki es de un dólar (\$1,00), la siembra de cabuya la realizan 5 personas y cada uno

cobra el valor de diez dólares (\$10,00), para cosechar dulce de cabuya, tiene un valor de diez dólares diarios (\$10,00) por una persona, los embaces de 500ml a 0,25 centavos. Mientras en para un futuro lo que se pretende conseguir son las etiquetas a 0,10 centavos, el kit de implementos para extraer el chawarmishki, por un valor de quince dólares (\$15,00), la compra de matas de cabuya por un valor de cinco dólares (\$5,00), contratación de trabajadores, 2 personas a 4,50 dólares, contratar un profesional en administración de empresas 1000 dólares mensuales, contratar un contador, realizar la promoción del producto por medios de comunicación por un valor de 200 dólares mensuales, comprar los equipos necesarios para la elaboración del producto (guantes, herramienta para sacar basura de la cabuya, bidones, otros); la construcción de una bodega por un valor de 20,000 dólares, y los respectivos contenedores para el almacenamiento de dicho producto.

## 5.2 ESTUDIO DE MERCADO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA BEBIDA ANCESTRAL.

### 5.2.1 Características de los consumidores

Un estudio de caracterización de las preferencias de consumo de bebidas no alcohólicas fue desarrollado por medio digitales, enfocándose en aspectos como: 1) Frecuencia de consumo, 2) Preferencia en el tipo de bebida, 3) Presentación de preferencia de la bebida, 4) Tipo de empaque de la bebida de preferencia, 5) Lugar de preferencia para la compra de las bebidas, 6) Precio habitual de compra de la bebida, 7) Preferencia de bebidas desagregada por su marca o nombre comercial, 8) Consumo promedio semanal de la bebida favorita, 9) Calidad más valorada en la bebida favorita de los consumidores, 10) Disposición para el consumo de bebidas de origen vegetal y 11) Beneficios que valora el consumidor en una bebida de origen vegetal.

Al estimar una población urbana del cantón Riobamba de 225.000 habitantes y al aplicarse el cálculo de la muestra se llegó a determinar una muestra de 384 personas mayores de



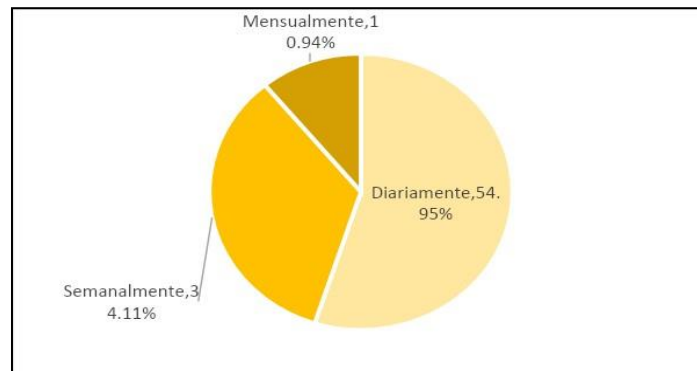
edad. La aplicación de las encuestas se desarrolló vía electrónica, al compartir un link vinculado a una cuenta de formularios de google, dicho link se puede visualizar en el siguiente link: <https://forms.gle/8JD7avg85va56u9S8>.

El objetivo de la aplicación de dicha encuesta fue caracterizar las preferencias de los consumidores de bebidas no alcohólicas como medio que oriente la definición de características del producto a ser ofertado por el emprendimiento.

### 5.2.2 Frecuencia de consumo bebidas no alcohólicas

Respecto del indicador frecuencia de consumo de bebidas no alcohólicas las categorías que se establecieron fueron: 1) Consumo diario, 2) Consumo semanal, 3) Consumo quincenal y 4) Consumo mensual. Los resultados se muestran en la figura 1.

**Figura 1.** Frecuencia de consumo bebidas no alcohólicas



**Nota:** Elaboración propia de la autora.

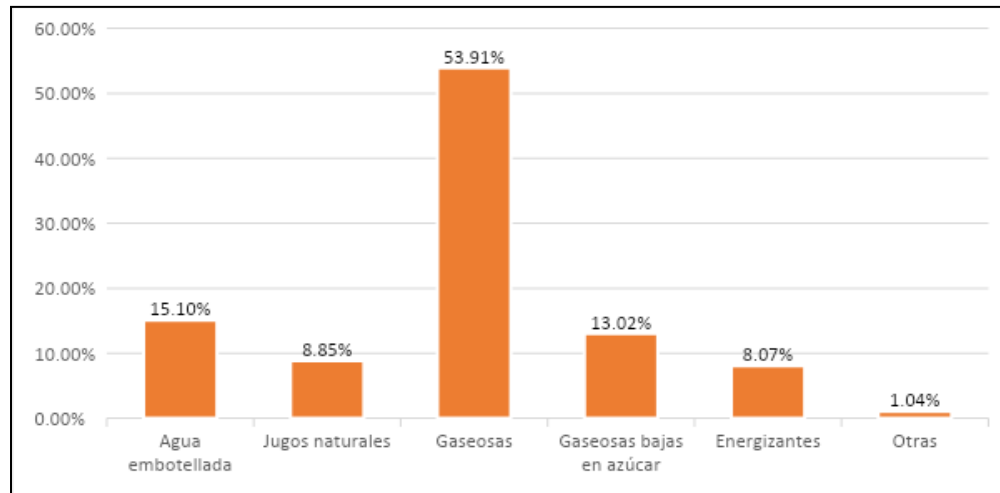
Respecto de la frecuencia de consumo de bebidas no alcohólicas se tiene que el 54,95% de la población en edad adulta consume diariamente, seguido de un 34,11% que lo realiza semanalmente y apenas un 10,94% consume bebidas no alcohólicas con una frecuencia mensual.

### 5.2.3 Preferencia en el tipo de bebida que se consume

Con relación al indicador preferencia en el tipo de bebida se definieron las siguientes

categorías: 1) Agua embotellada, 2) Jugos naturales, 3) Gaseosas, 4) Gaseosas bajas en azúcar, 5) Energizantes y 5) Otras.

**Figura 2.** Preferencia en el tipo de bebida no alcohólica



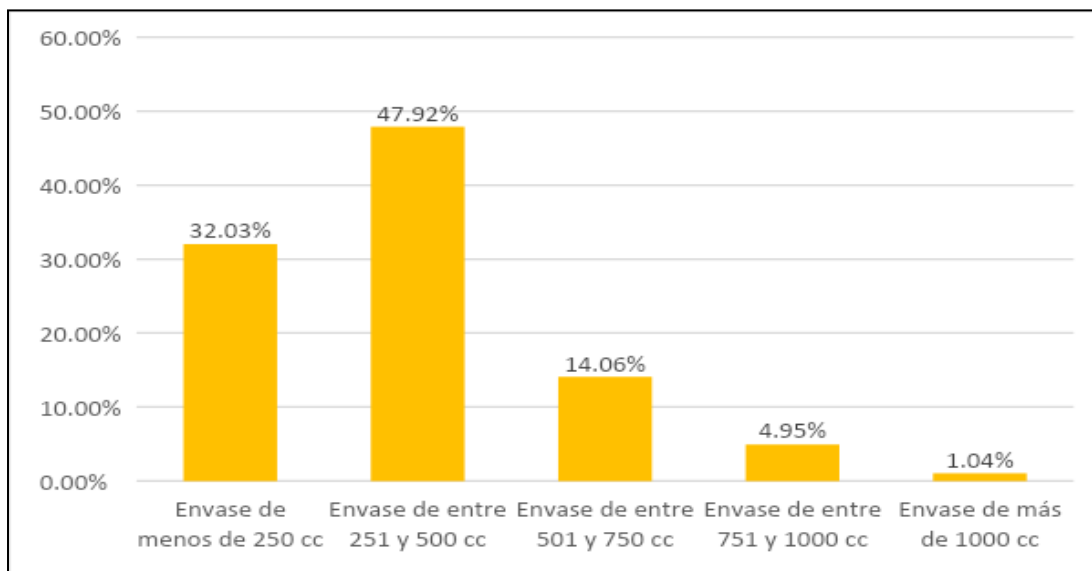
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Del estudio se desprende que el 53,91% de la población tiene preferencia por las bebidas gaseosas, lo que sumado a la preferencia por bebidas gaseosas bajas en azúcar (13,02%), inclina la preferencia del consumidor por las bebidas gaseosas las que son elegidas por las dos terceras partes de la población. Esto seguido de la preferencia por el agua embotellada, los jugos naturales y los energizantes, que respectivamente se ubican con los siguientes porcentajes de preferencia: 15,10%, 8,85% y 8,07%.

#### 5.2.4 Presentación de preferencia de la bebida que consume

La presentación respecto del tamaño de la bebida que preferentemente consumen fue evaluada al definir las siguientes categorías: 1) Envase de menos de 250 cc, 2) Envase de entre 251 y 500 cc, 3) Envase de entre 501 y 750 cc, 4) Envase de entre 751 y 1000 cc y 5) Envase de más de 1000 cc.

**Figura 3.** Presentación de preferencia de la bebida que consume



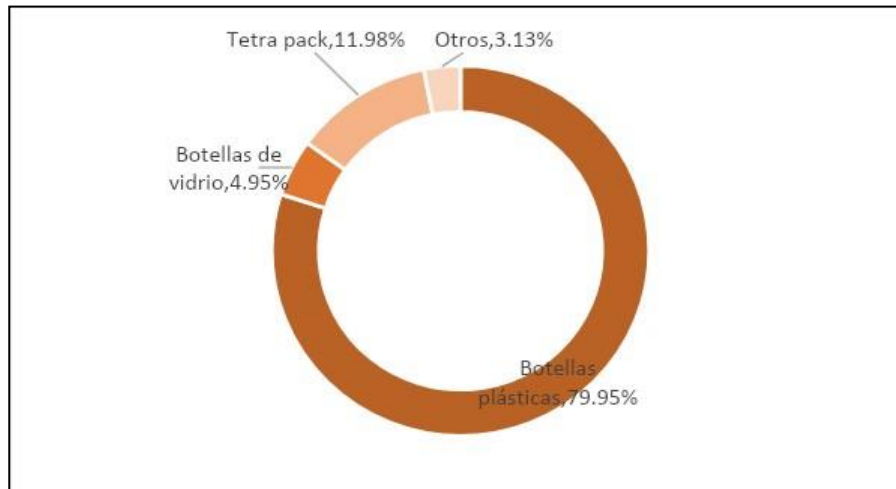
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Los consumidores preferentemente eligen los envases de entre 250 y 500 cc., (47,92%), seguido de los que optan por la presentación de menos de 250 cc (32,03%) y con una preferencia aún menor del 14,06% de quienes prefieren la presentación y entre 250 y 750cc.

### 5.2.5 Tipo de empaque de la bebida de preferencia

El indicador relacionado con el tipo de empaque de la bebida de preferencia, fue evaluado con la definición de las siguientes categorías: 1) Botellas plásticas, 2) Botellas de vidrio, 3) Tetra pack y 4) Otros.

**Figura 4.** Tipo de empaque de la bebida de preferencia



**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Las bebidas no alcohólicas que más prefieren los consumidores se envasan en botellas plásticas (79,95%), seguidas de los envases tetra pack (11,98%).

### 5.2.6 Lugar de preferencia para la compra de las bebidas

El indicador referido al lugar de preferencia para la compra de bebidas no alcohólicas fue categorizado de la siguiente manera: 1) Tiendas, 2) Supermercados y 3) Vendedores ambulantes.

**Figura 5.** Lugar de preferencia para la compra de las bebidas



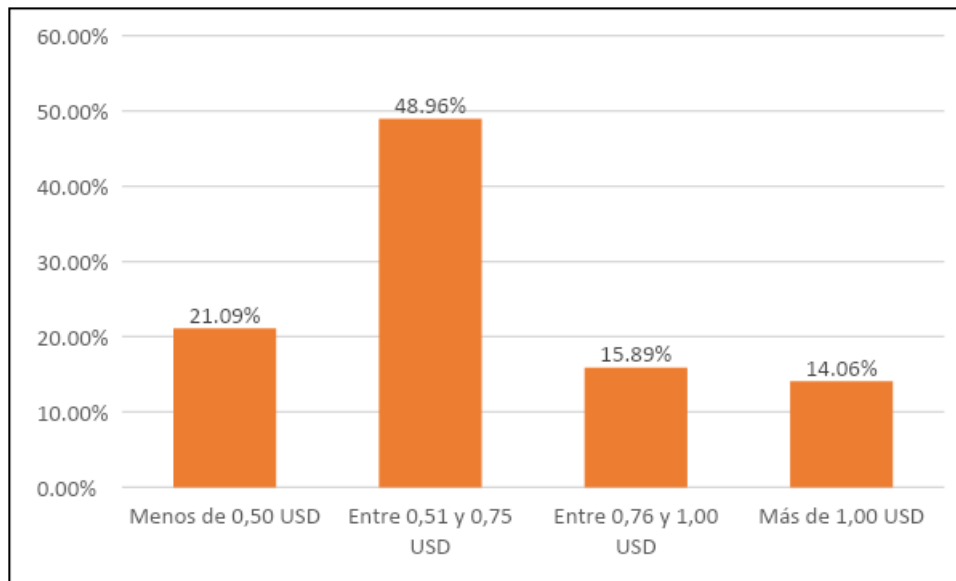
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Los consumidores prefieren en su mayoría adquirir sus bebidas no alcohólicas en tiendas (55,99%), seguido de quienes prefieren a los supermercados 34,90% y finalmente el 9,11% de los consumidores optan por proveerse a través de vendedores ambulantes.

### **5.2.7 Precio habitual de compra de la bebida de preferencia**

Con relación al indicador referido al precio habitual de compra de las bebidas, se establecieron las siguientes categorías: 1) Menos de 0,50 USD, 2) Entre 0,51 y 0,75 USD, 3) Entre 0,76 y 1,00 USD y 4) Más de 1,00 USD.

**Figura 6.** Precio habitual de compra de la bebida de preferencia



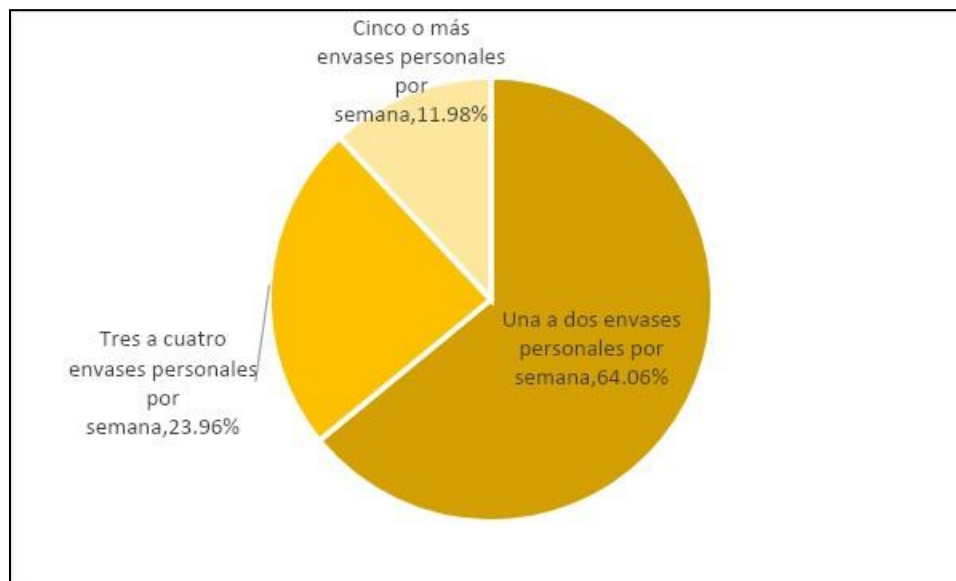
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Los consumidores de bebidas no alcohólicas prefieren en su mayoría pagar entre 0,51 y 0,75 USD (48,96%), mientras que, un segundo segmento de consumidores prefiere pagar un valor menor a los 0,50 USD (21,09%), seguido de los consumidores que están dispuestos a pagar valores mayores a 0,75 USD que al integrar las dos categorías más altas alcanza un 29,95%.

### 5.2.8 Consumo promedio semanal de la bebida favorita

Con relación al indicador de consumo promedio semanal de la bebida favorita, se establecieron las siguientes categorías: 1) Una a dos envases personales por semana, 2) Tres a cuatro envases personales por semana Y 3) Cinco o más envases personales por semana

**Figura 7.** Consumo promedio semanal de la bebida favorita



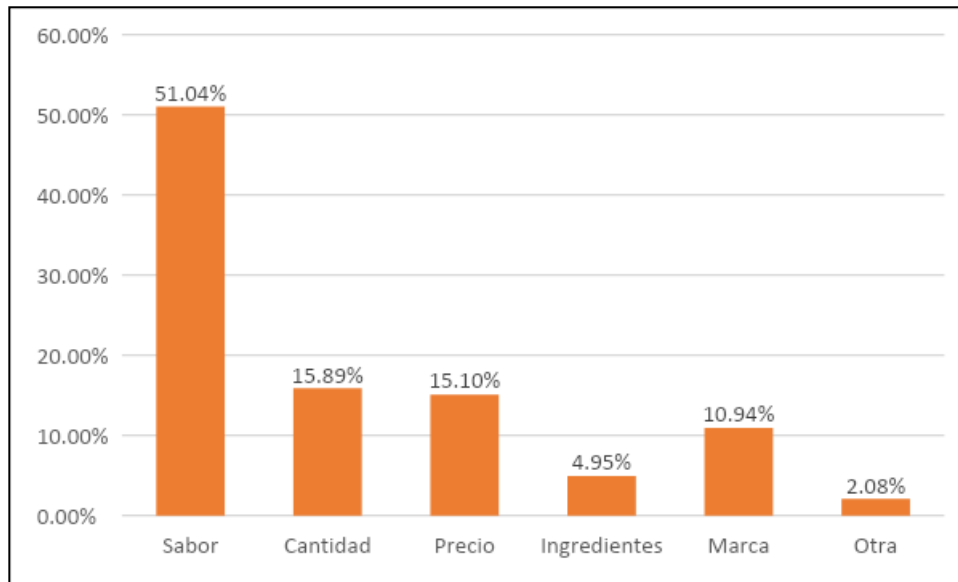
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Los consumidores mayoritariamente han referido que su promedio semanal de consumo es de entre 1 a 2 envases personales (64,06%), seguido por el segmento que llegan a consumir entre 3 y 4 envases personales 23,96 y finalmente el segmento que consume entre 5 y más envases personales por semana (11,98%).

### 5.2.9 Calidad más valorada por los consumidores en su bebida favorita

El indicador que buscó evaluar la calidad más valorada por los consumidores en su bebida favorita se desagregó en las siguientes categorías: 1) Sabor, 2) Cantidad, 3) Precio, 4) Ingredientes, 5) Marca y 6) Otra. Los resultados pueden observarse en la figura 8.

**Figura 8.** Calidad más valorada por los consumidores en su bebida favorita



**Nota:** Elaboración propia de la autora.

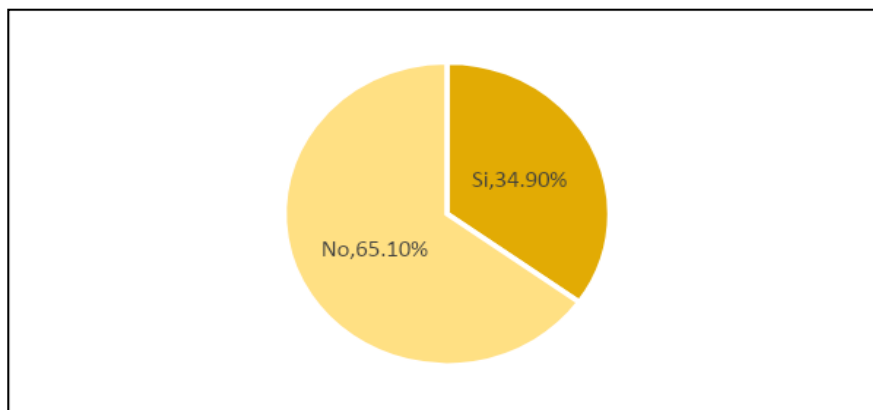
Entre los consumidores la calidad que más valoran los consumidores de su bebida no alcohólica favorita es el sabor, de esta manera el 51,04% han referido a esta cualidad, seguida de lejos por quienes valoran cualidades como la cantidad y el precio que respectivamente reflejan 15,89% y 15,10%.

#### **5.2.10 Disposición para el consumo de bebidas de origen vegetal**

En el estudio, también se buscó evaluar la disposición de los consumidores por inclinarse hacia las bebidas de origen vegetal, las que en el mercado se ofrecen como infusiones, usan la sábila, raíces andinas como la mashua o incluso el propio chawarmishki.



**Figura 9.** Disposición para el consumo de bebidas de origen vegetal



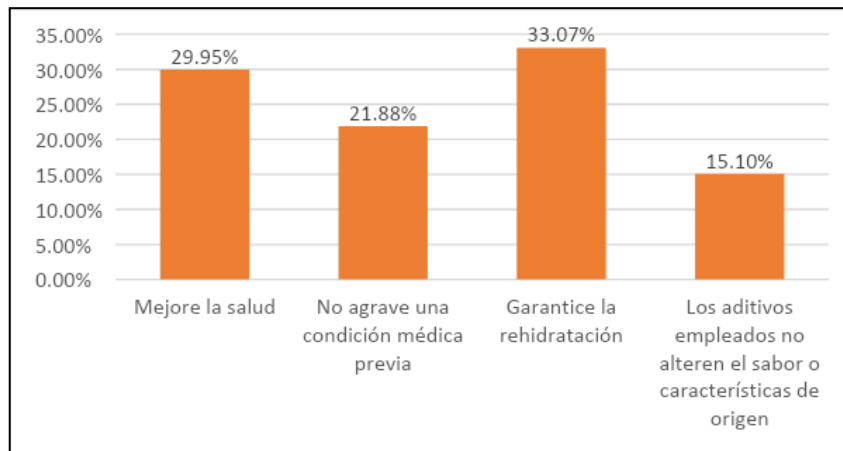
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Los consumidores de bebidas no alcohólicas refirieron que un 34,90% de ellos estarían dispuestos a tomar alguna bebida de origen vegetal, incluida la de interés en este estudio, el chawarmishki.

#### **5.2.11 Beneficios que valora el consumidor en una bebida de origen vegetal**

El indicador que refiere a los Beneficios que valora el consumidor en una bebida de origen vegetal fue categorizado de la siguiente manera: 1) Mejore la salud, 2) No agrave una condición médica previa. 3) Garantice la rehidratación y 4) Los aditivos empleados no alteren el sabor o características de origen.

**Figura 10.** Beneficios que valora el consumidor en una bebida de origen vegetal



**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Entre los consumidores que prefieren consumir una bebida de origen vegetal valoran mayoritariamente el que la misma garantice la rehidratación (33,07%), seguido de quienes buscan que el producto mejore su salud (29,95%) y de quienes por su parte esperan que consumir esta bebida, no agrave su condición médica previa (21,88%). Finalmente se ubica el segmento de consumidores que buscan que los aditivos empleados no alteren el sabor o características de origen (15,10%).

### 5.2.12 Perfil del consumidor de bebidas no alcohólicas

Con atención al estudio de preferencias desarrollado en la ciudad de Riobamba el consumidor habitual de bebidas no alcohólicas tiene una frecuencia diaria de consumo de bebidas, especialmente de gaseosas, las que normalmente se expenden en envases plásticos de entre 500 a 700 cc., de las preferentemente se abastecen en tiendas y por las que regularmente pagan entre 0,50 y 0,75 USD; siendo el sabor la cualidad que más valoran.

### 5.2.13 Características de los expendedores de bebidas no alcohólicas

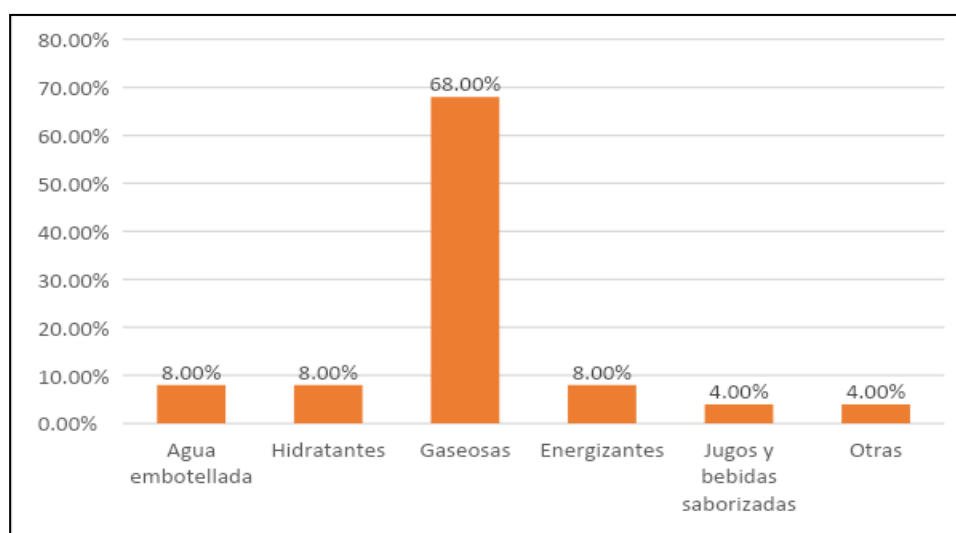
Con la finalidad de caracterizar al canal de comercialización de las bebidas no alcohólicas se efectuaron entrevistas a propietarios de tiendas de las cinco parroquias urbanas del cantón Riobamba, un total de 5 comercios por parroquia fueron entrevistados, recogiendo

información referente a: 1) Bebidas no alcohólicas más vendidas a nivel de tiendas de barrio, 2) Marcas de agua embotellada más vendidas, 3) Marcas de bebidas hidratantes más vendidas, 4) Marcas de bebidas gaseosas más vendidas, 5) Marcas de bebidas energizantes más vendidas, 6) Marcas de jugos y bebidas saborizadas más vendidas, 7) Margen de utilidad que se ofrece a la tienda según tipo de bebida.

#### 5.2.14 Bebidas no alcohólicas más vendidas a nivel de tiendas de barrio

El análisis del tipo de bebida no alcohólica más vendida a nivel tiendas de barrio en la ciudad de Riobamba, puede revisar a continuación.

**Figura 11.** Bebidas no alcohólicas más vendidas a nivel de tiendas de barrio



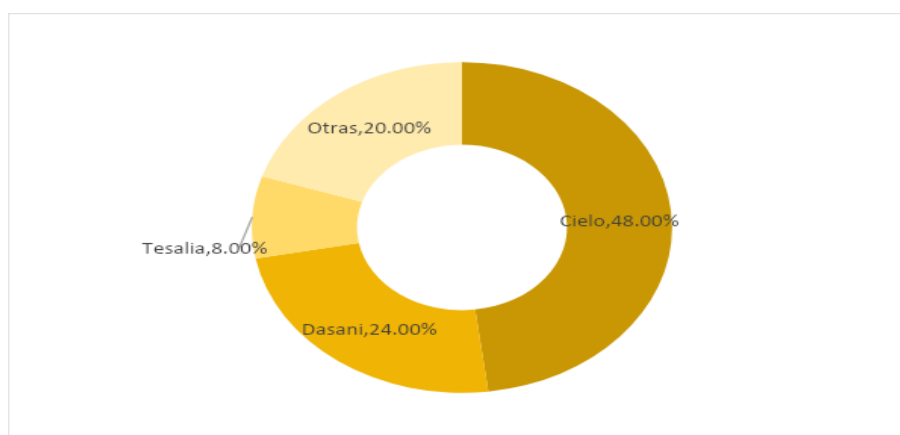
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

A nivel de tiendas de barrio el tipo de bebida más vendido son las gaseosas, pues se llega a estimar que el 68% de las ventas de bebidas no alcohólicas está representado por éstas.

#### 5.2.15 Marcas de agua embotellada más vendidas

La revisión de cuáles son las marcas de agua embotellada que mayor rotación de ventas tienen a nivel de las tiendas de barrio se puede revisar en la figura 12.

**Figura 12.** Marcas de agua embotellada más vendidas



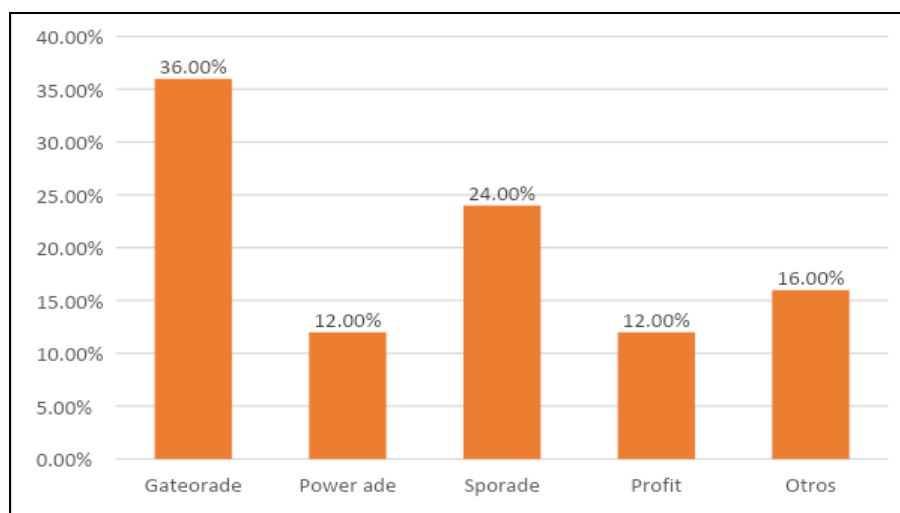
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

La marca de agua embotellada de mayor venta en tiendas es Cielo, con un 48%, seguida de la marca Dasani, con un 24%, la marca Tesalia con un 8% y otras marcas con un 20%.

### 5.2.16 Marcas de bebidas hidratantes más vendidas

En el estudio de caracterización se identificaron a las principales marcas de bebidas hidratantes por su rotación en ventas, lo puede revisar a continuación.

**Figura 13.** Marcas de bebidas hidratantes más vendidas



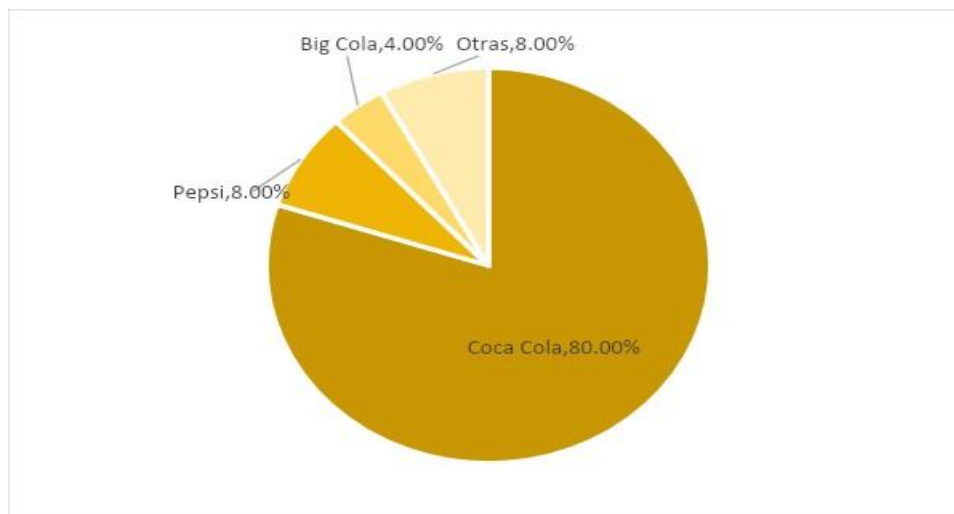
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

De acuerdo a la figura 13, la marca de bebidas hidratantes más vendida a nivel de tiendas Gatorade, esto en el 36% de los casos, seguido de la marca Sporade con un 24%, así como de las marcas Powerade y Profit, que se ven con las más vendidas en el 12% de los establecimientos.

### 5.2.17 Marcas de bebidas gaseosas más vendidas

En el estudio se analizó cuáles eran las marcas de bebidas gaseosas con mayor rotación en ventas, lo que puede ser revisado en la figura que se muestra a continuación.

**Figura 14.** Marcas de bebidas gaseosas más vendidas



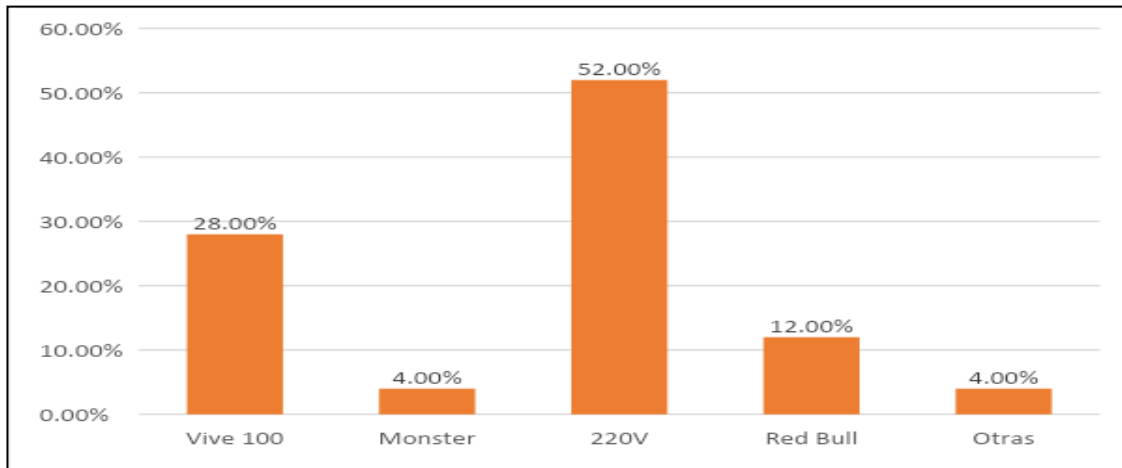
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

La marca de bebida gaseosas más vendida a nivel de tiendas de barrio es Coca Cola en el 80% de los comercios, seguida de la marca Pepsi con un 8% y de la marca Big Cola, con un 4%.

### 5.2.18 Marcas de bebidas energizantes más vendidas

El análisis de las marcas de energizantes más vendidas en las tiendas de la ciudad de Riobamba, pueden revisarse en la figura 15.

**Figura 15.** Marcas de bebidas energizantes más vendidas



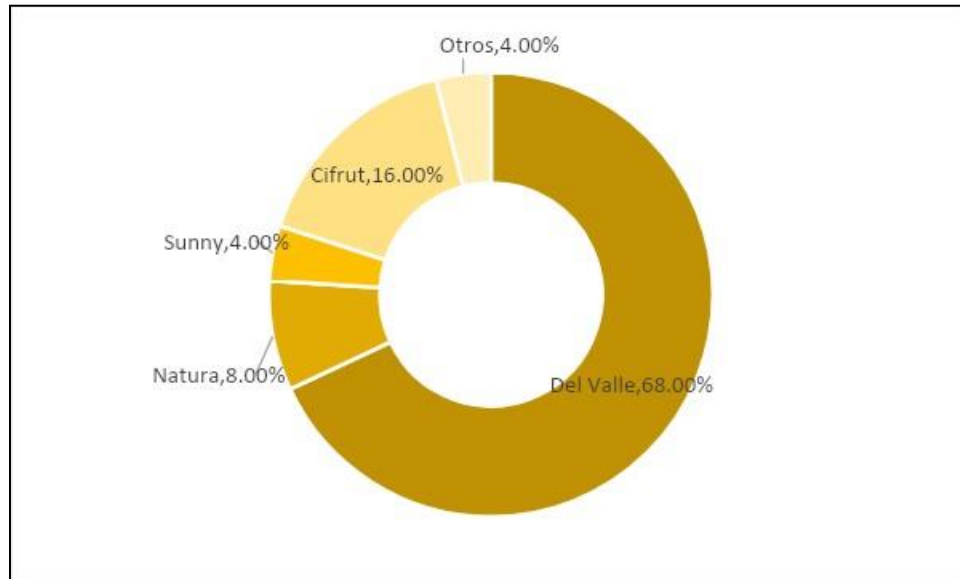
**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Entre las marcas de bebidas energizantes la marca 220V es la reportada como la de mayor venta a nivel de las tiendas de barrio.

### 5.2.19 Marcas de jugos y bebidas saborizadas más vendidas

De entre las bebidas que se encuentran en el segmento de jugos y bebidas saborizadas, se analizó cuáles a decir los propietarios o dependientes de las tiendas tienen la mayor rotación en ventas, dichos resultados se pueden revisar en la figura que se muestra a continuación.

**Figura 16.** Marcas de jugos y bebidas saborizadas más vendidas

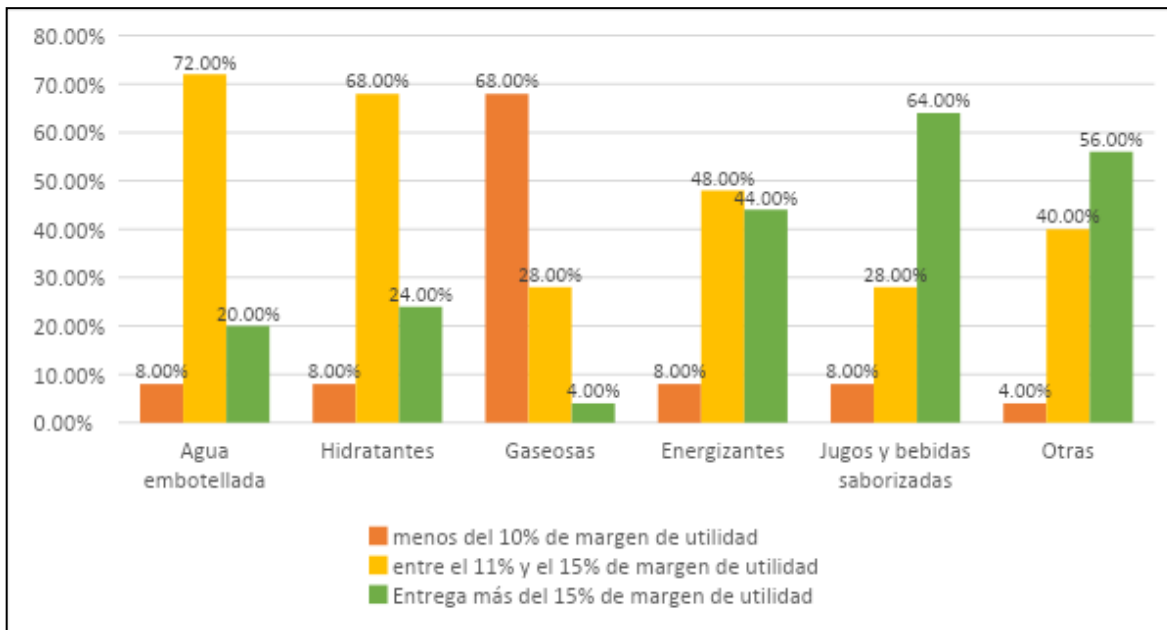


**Nota:** Elaboración propia de la autora.

En la ciudad de Riobamba, la marca de jugos Del Valle es la de mayor venta, de esta manera en el 68% de los comercios es la bebida más vendida.

#### **5.2.20 Margen de utilidad que se ofrece a la tienda según tipo de bebida**

Se analizó el margen de utilidad que a las diferentes empresas que fabrican y distribuyen bebidas no alcohólicas entregan a las tiendas de barrio y los resultados se muestran en la siguiente figura.

**Figura 17.** Margen de utilidad que se ofrece a la tienda según tipo de bebida

**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Con relación al margen de utilidad que las empresas entregan a las tiendas, se tiene que las marcas de agua embotellada, bebidas hidratantes, así como las de bebidas energizantes entregan en su mayoría entre 11 y el 15% de utilidad, de su lado, las marcas de jugos y bebidas saborizadas, además de las otras empresas de bebidas no alcohólicas entregan más de 15% de margen de utilidad. En contraposición, las empresas de bebidas gaseosas son las que menor margen de utilidad entregan, el que suele ser en su mayoría menor al 10%

## 5.3 PLAN DE NEGOCIOS PARA EL INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

### 5.3.1 Definición del Producto o Servicio

El producto que se va a entregar al mercado es una bebida de chawarmishki pasteurizada, sin saborizar en una presentación de botella de vidrio de 300 ml.



### 5.3.2 Análisis y proyección de la demanda

La demanda se la estableció en base a población de la ciudad de Riobamba, que resulta ser el centro poblado más grande y cercano al punto de fabricación de la bebida. Tomando en cuenta los datos de las proyecciones de la población que INEC presentó para el periodo 2010-2020, se extrapoló la población del cantón Riobamba, llegándose a estimar que para el año 2024 la población alcanzaría los 270.665 habitantes, de los cuales un 64,56% serían población urbana, es decir unos 174.745 habitantes de los cuales y sobre la base de las encuestas aplicadas, se estima que el 8,85% de los habitantes urbanos tienen preferencia por el consumo de jugos naturales o saborizados envasados, estimando que la población demandante se reduce a unos 15.472 habitantes.

Adicionando al análisis el criterio de la frecuencia de consumo, que con atención al estudio realizado se identificaron se llegó a identificar que el 54,95% de la población consumen este tipo de bebidas diariamente, el 34,11%, lo consumen semanalmente y un 10,94% consumen sus bebidas mensualmente. De esta manera y producto del análisis antes descrito, se presenta una proyección de la demanda para el periodo 2024-2028

**Tabla 1.** Proyección de la demanda para el periodo 2024 – 2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Total, de la población en el cantón Riobamba</b>	270.665	272.366	273.805	274.978	275.881
<b>Población urbana del cantón Riobamba</b>	174.745	175.843	176.773	177.530	178.113
<b>N° total de personas que consumen jugos naturales envasados</b>	15.472	15.569	15.652	15.719	15.770
<b>N° de personas que consumen jugos naturales envasados (Diariamente)</b>	8.502	8.555	8.600	8.637	8.665
<b>N° de personas que consumen jugos naturales envasados (Semanalmente)</b>	5.278	5.311	5.340	5.362	5.380
<b>N° de personas que consumen jugos naturales envasados (Mensualmente)</b>	1.692	1.703	1.712	1.719	1.725
<b>Proyección de la demanda total de jugos naturales envasados (Número de unidades)</b>	3.397.990	3.419.183	3.437.224	3.451.957	3.463.185

**Nota:** Las proyecciones del periodo 2024 a 2028, tomaron como base a las proyecciones poblacionales a nivel cantonal referidas al periodo 2010 a 2020 publicadas por el INEC

### 5.3.3 Análisis y proyección de la oferta

La proyección de la oferta de bebidas de jugos frutas se realizó con base en la inversión semanal que los expendedores de tienda de barrio declararon realizar en promedio en la compra del conjunto de bebidas no alcohólicas que ofertan, la que resulta ser de 150USD, de los cuales un 4% está destinado a la compra de jugos y bebidas saborizadas, es decir unos 6USD. Si pasamos a estimar con base en las entrevistas practicadas con tenderos de las parroquias urbanas de la ciudad de Riobamba que las bebidas de jugos naturales y bebidas saborizadas se entregan a ellos a un precio promedio de 0,625USD por unidad de producto, se llegó a establecer que semanalmente una tienda adquiere en promedio 10 unidades de producto de esta categoría.

Adicionalmente y con base en el Diagnóstico de los emprendimientos: caso Cantón Riobamba-Ecuador, publicado en la Revista Caribeña de Ciencias Sociales se analizó que de un total de 20.116 patentados en el Gobierno Autónomo Descentralizado den Cantón Riobamba, las actividades de comercialización de productos de primera necesidad (tiendas) representan un 24,6%, llegando a estimarse que se tienen unas 4949 tiendas.

Combinando el análisis del número de tiendas de barrio con la estimación de la demanda semanal del producto bebidas de frutas y saborizadas se llegó a establecer que la oferta de este producto para el mercado de la ciudad de Riobamba alcanzaría las 2.573.480 unidades y una proyección de la oferta para los próximos 5 años se presenta a continuación con base en la ficha sectorial de elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas preparada por Corporación Financiera Nacional, en la que se estima que crecimiento interanual de la elaboración de bebidas se ha ralentizado y ubicado en el rango del 0,24%.

**Tabla 2.** Proyección de la demanda para el periodo 2024 – 2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Número total de bebidas de la categoría</b>	2.573.480	2.579.656	2.585.847	2.592.053	2.598.274

---

**jugos y bebidas  
saborizadas**


---

**Nota:** Las proyecciones del número total de bebidas de la categoría jugos y bebidas saborizadas.

Las proyecciones se basa en los resultados de las encuestas practicadas a nivel de tiendas, en las que se estimó que el promedio de consumo de este tipo de bebidas llega a ser de 10 unidades por día y el consumo aparente de hasta 1 unidad de producto por persona por semana, esto para el año 1 de la proyección.

### 5.3.4 Confrontación de oferta y la demanda

La confrontación de la oferta y la demanda permite estimar la demanda insatisfecha, es decir, la porción del mercado que aun logra ser cubierta por la oferta, lo que se puede revisar en el siguiente Tabla.

**Tabla 3.** Proyección de la demanda insatisfecha para el periodo 2024 – 2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Demanda Total</b>	3.397.990	3.419.183	3.437.224	3.451.957	3.463.185
<b>Oferta</b>	2.573.480	2.579.656	2.585.847	2.592.053	2.598.274
<b>Demanda insatisfecha</b>	824.510	839.527	851.377	859.904	864.911
<b>Porcentaje de la demanda insatisfecha respecto de la demanda total</b>	24,26%	24,55%	24,77%	24,91%	24,97%

**Nota:** Elaboración propia de la autora.

En promedio el porcentaje de la demanda insatisfecha se estima en un 24,69%.

### 5.3.5 Estimación de la demanda objetivo

La demanda objetivo se estima con base en el volumen de producción del emprendimiento y una estimación del tamaño de la demanda insatisfecha que pudiera llegar a estar cubierta al implementar diferentes estrategias de comercialización. Esta proyección puede revisarse a continuación.

**Tabla 4.** Proyección de la demanda y objetivo para el periodo 2024 – 2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Demanda Total</b>	3.397.990	3.419.183	3.437.224	3.451.957	3.463.185
<b>Oferta</b>	2.573.480	2.579.656	2.585.847	2.592.053	2.598.274
<b>Demanda insatisfecha</b>	824.510	839.527	851.377	859.904	864.911
<b>Demanda objetivo</b>	108.640	162.960	217.280	244.440	271.600
<b>Porcentaje de la demanda insatisfecha tomada por la demanda objetivo</b>	13,18%	19,41%	25,52%	28,43%	31,40%

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

### 5.3.6 Análisis de comercialización

#### 5.3.6.1 Perfil del consumidor

Los consumidores del producto son los habitantes urbanos de la ciudad de Riobamba pertenecientes al grupo de edad de los mayores de 18 años que para hidratarse o acompañar sus comidas consumen jugos o bebidas saborizadas, preferentemente de origen vegetal que no incluya añadidos artificiales, quienes valoran el buen sabor, así como el origen de los ingredientes del producto.

#### 5.3.6.2 Canales de Distribución

Se prevé que el producto llegue al comerciante minorista (tiendas de barrio) a través de la entrega directa. Una proyección del número de unidades que deberán ser transportadas se puede revisar en la tabla que se presenta a continuación.

**Tabla 5.** Proyección del requerimiento de logística de transporte y sus costos vinculados para el periodo 2024 – 2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Número de cajas anuales transportadas	4.527	6.790	9.053	10.185	11.317
Número de cajas semanales transportadas	94	141	189	212	236
Estimación del peso de la carga/flete (Tm)	0,47	0,71	0,94	1,06	1,18
Número de fletes contratados por año	52	52	52	52	52
Costo del flete de vehículo de carga liviana ruta Alausí-Riobamba distribución zona urbana	\$70,73	\$106,09	\$141,46	\$159,14	\$176,82
Costo de la transportación Alausí-Riobamba distribución zona urbana	\$3.677,92	\$5.516,88	\$7.355,83	\$8.275,31	\$9.194,79

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

### 5.3.7 Producto

#### 5.3.7.1 Presentación

La presentación del producto se prevé que sea en botella de vidrio retornable de 300ml de capacidad. Destacando que la condición de retornable del envase se practica como parte de la responsabilidad del emprendimiento para con la protección del ambiente.

#### 5.3.7.2 Empaque

Para el empaque del producto se emplearán gavetas plásticas de 24 unidades.

#### 5.3.7.3 Marca

El producto se comercializará bajo la marca “Nigzeña”, que es el gentilicio empleado para la mujer de la comunidad de Nizag en el cantón Alausí, siendo éste el lugar de origen del producto. El logotipo del producto se presenta a continuación

Figura 18. Marca del proyecto



**Nota:** Logotipo de la empresa.

#### 5.3.7.4 Eslogan

El eslogan que se empleará refiere a su origen vegetal y a la consideración de ser una bebida saludable; de esta manera el eslogan que se empleara es el siguiente: “Savia que sabe a salud”.

## **5.3.8 Ventas**

### **5.3.8.1 Estrategia de ventas**

La comercialización del producto se efectuará a través de la comercialización directa en tiendas de barrio en la ciudad de Riobamba.

### **5.3.8.2 Condiciones de pago**

Se prevé que la forma de pago se realizará a través del pago con crédito directo con ocho días de plazo de pago.

### **5.3.8.3 Estrategias de publicidad**

Entre las estrategias de publicidad que se emplearán se tienen las siguientes:

#### **a) Degustaciones**

Para realizar las degustaciones se enviarán muestras sin valor comercial a los expendedores en tiendas de barrio para que las compartan con sus clientes y vecinos.

#### **b) Participación en ferias**

Con la finalidad de ampliar la cartera de clientes se prevé la participación en ferias nacionales.

#### **c) Uso de redes sociales**

Se prevé que el producto se difunda a través de redes sociales e “Influencers” locales a quienes se les entregaría muestras gratis del producto para que los sorteen entre sus seguidores.

### 5.3.9 Estudio técnico

#### 5.3.9.1 Determinación del tamaño del proyecto

Se estima que la planta de producción iniciará procesando unos 33.600 litros de chawarmishki, aunque se capacidad instalada será de 85.000 litros por año, la que será cubierta al quinto año de implementación. Una proyección del dimensionamiento del proyecto puede revisarse a continuación.

**Tabla 6.** Dimensionamiento del proyecto proyectado para el periodo 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>N° de productores involucrados</b>	20	30	40	45	50
<b>Cantidad de litros de chawarmishki producidos</b>	33.600	50.400	67.200	75.600	84.000
<b>Ajuste de producción por pérdidas en tras-base y evaporación en los procesos de manufactura</b>	32.592	48.888	65.184	73.332	81.480
<b>Número de unidades producidas de 300ml de volumen neto</b>	108.640	162.960	217.280	244.440	271.600

**Nota:** La proyección presentada para la cantidad de litros de materia prima (chawarmishki) que se presenta estima a que se incorporan una cantidad específica de productores/socios que cuentan con 7 a 10 plantas de las que se extraen hasta 4 litros con una frecuencia semanal. Anualmente se prevé la inserción de un mayor número de socios, lo que a su vez afectaría positivamente al incremento de la oferta

El dimensionamiento del proyecto está vinculado al sistema de aprovisionamiento de la materia prima, que a su vez está vinculado al ciclo productivo de las plantas y al sistema de manejo que brindan los productores, lo que puede revisar el la tabla que se muestra a continuación

**Tabla 7.** Proyección de la producción de chawarmishki en función del tamaño de las plantaciones para el periodo 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>N° de productores involucrados</b>	20	30	40	45	50
<b>N° de plantas manejadas productor</b>	150	150	150	150	150
<b>N° de plantas recién trasplantadas por productor/ mes</b>	10	10	10	10	10
<b>N° de plantas en etapa de crecimiento por productor</b>	60	60	60	60	60
<b>N° de plantas en etapa de desarrollo por productor</b>	70	70	70	70	70

N° de plantas en etapa de producción por productor/mes	10	10	10	10	10
Total de plantas en producción/ año	170	255	340	382,5	425
Cantidad de litros de chawarmishki producidos	33600	50400	67200	75600	84000

**Nota:** Elaboración propia de la autora.

### 5.3.9.2 Localización del proyecto

#### a) Macro localización

La planta de floreteo estará ubicada en Sudamérica; país: Ecuador; provincia: Chimborazo.

#### b) Micro localización

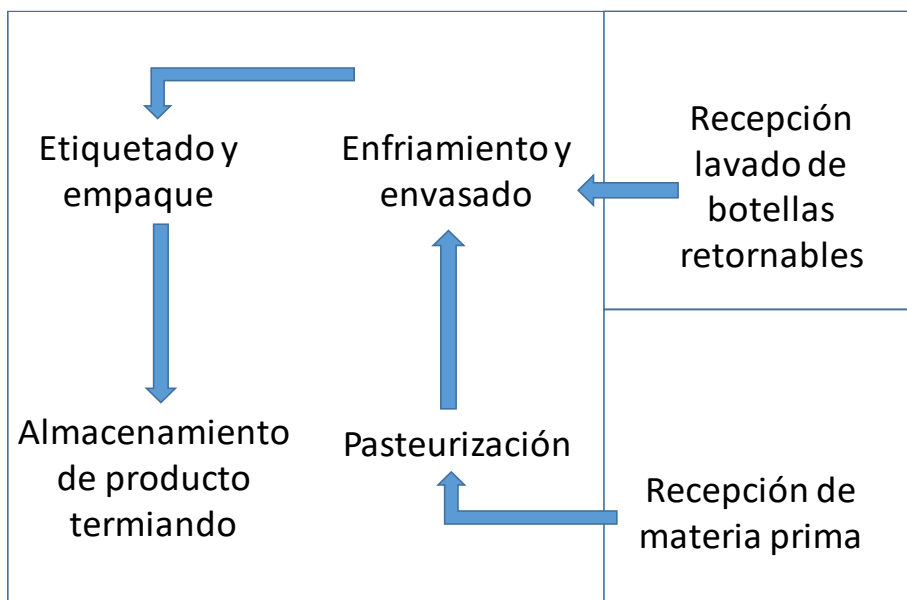
La planta de procesamiento estará ubicada en: Cantón: Alausí; Parroquia: Matriz; Comunidad: Nizag.

### 3.9.3 Ingeniería del proyecto

A continuación, se presenta un esquema de la distribución de las áreas dentro de la infraestructura que se prevé edificar que cubrirá un área de 150 metros cuadrados.



Figura 19. Esquema de la distribución de las áreas de producción de la planta

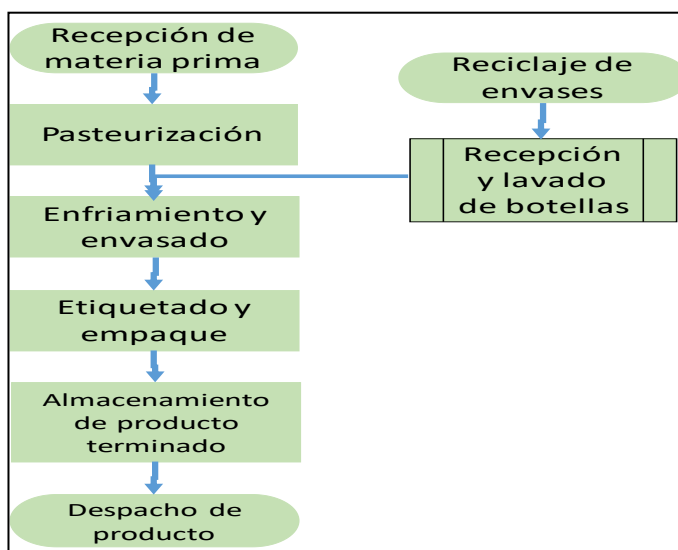


*Nota:* Elaboración propia de la autora.

### 5.3.9.4 Proceso de producción

#### a) Flujograma del proceso productivo

Figura 20. Flujograma del proceso de producción de la bebida de Chawarmishki



*Nota:* Elaboración propia de la autora.

**b) Recepción de materia prima**

Se recibirán los envases con la savia de penco colectadas por los productores. Se empleará un cedazo de tela desinfectada y un tanque de acero inoxidable de 200 litros de capacidad.

**c) Pasteurización**

Tras la recepción del producto, la bebida será sometida a un proceso de pasteurización.

**d) Reciclaje de envases**

Los envases de vidrio serán recuperados de las tiendas, intercambiándolas por nuevo producto.

**e) Recepción y lavado de botellas**

Las botellas de vidrio serán receptadas en la planta y empleando la lavadora de botellas se aplicará el procedimiento para luego almacenarlas previo a insertarse en la etapa de enfriamiento y envasado.

**f) Enfriamiento y envasado**

El producto luego de ser pasteurizado será transferido a un tanque de enfriamiento, para que una vez alcanzada la temperatura ambiente sea envasada en botellas de vidrio de 300 ml., de capacidad.

**g) Etiquetado**

A cada una de las botellas se aplicará una etiqueta de identificación del producto.

**h) Almacenamiento de producto terminado**

El almacenamiento del producto terminado se lo hará en refrigeradores panorámicos hasta el momento del empaque.

**i) Despacho**

Para despachar el producto se colocará en gavetas plásticas de 24 unidades.

### 5.3.9.5 Requerimientos para el funcionamiento de la planta

#### a) Requerimiento de mobiliario para la planta de procesamiento

El detalle del requerimiento de mobiliario se presenta a continuación.

**Tabla 8.** Requerimiento de mobiliario para la planta de producción “Nigzeña”

Ítem	Cantidad
Sillas ejecutivas	2
Sillas giratorias	2
Sillas estándar	10
Escritorio	3
Mesa de Reunión	1
Archivadores	1

**Nota:** Elaboración propia de la autora.

#### b) Requerimiento de equipos para la planta de procesamiento

El detalle del requerimiento de equipos se presenta a continuación.

**Tabla 9.** Requerimiento de equipos para la planta de producción “Nigzeña”

Ítem	Cantidad
Computador portátil	1
Discos duro externo (1TB de capacidad)	2
Proyector de imágenes 2500 lúmenes	1

**Nota:** Elaboración propia de la autora.

#### c) Requerimiento de herramientas para la planta de procesamiento

El detalle del requerimiento de herramientas se presenta a continuación.

**Tabla 10.** Requerimiento de herramientas para la planta de producción “Nigzeña”

Ítem	Cantidad
Plataforma plegable de 500 libras de capacidad	2
Pallets plásticos	10
Gavetas de 24 unidades para transporte	100

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

#### d) **Requerimiento de infraestructura**

El detalle del requerimiento de infraestructura se presenta a continuación.

**Tabla 11.** Requerimiento de infraestructura para la planta de producción “Nigzeña”

Ítem	Cantidad	Unidad
Construcción con acabados y adecuaciones para el montaje de las facilidades	150	m2

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

#### e) **Requerimiento de maquinaria para la planta de procesamiento**

El detalle del requerimiento de maquinaria se presenta a continuación.

**Tabla 12.** Requerimiento de maquinaria para la planta de producción “Nigzeña”

Ítem	Cantidad
Tanque de acero inoxidable 200 litros de capacidad	1
Pasteurizadora	1
Lavador y esterilizador de botellas	1
Envasadora de Líquidos	1
Empaquetadora-Selladora	1
Etiquetadora	1
Refrigerador panorámico 420 litros de capacidad	2

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

#### f) **Requerimiento de recursos humanos**

El detalle del requerimiento de recursos humanos se presenta a continuación.

**Tabla 13.** Requerimiento de recursos humanos para la planta de producción “Nigzeña”

Cargos	Tipo de cargo	Remuneración básica	Perfil del responsable del cargo
Gerente	Administrativo	\$ 600,00	Ingeniero comercial con 1 año de experiencia
Operador de producción	Operativo	\$ 450,00	Bachiller con experiencia en producción agrícola

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

### 5.3.10 Estudio administrativo legal

#### 5.3.10.1 Aspectos administrativos

##### a) La organización

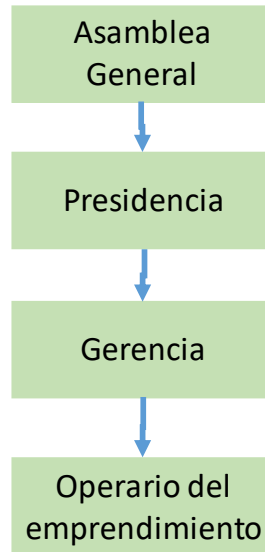
De acuerdo a la legislación ecuatoriana el emprendimiento “Nigzeña”, se podrá organizar como una Asociación bajo el amparo de la Ley de Economía Popular y Solidaria, pudiendo además registrarse ante el Servicio de Rentas Internas como un negocio popular, quedando bajo en Régimen RIMPE.

##### b) Criterio de ordenamiento de recursos

Para el ordenamiento de los recursos del emprendimiento “Nigzeña”, se sujetará lo indicado en la Ley de Economía Popular y Solidaria.

##### c) Organigrama

En el siguiente organigrama se describe la estructura del emprendimiento “Nigzeña”.



**Figura 21.** Organigrama de la empresa del emprendimiento “Nigzeña”

### 5.3.10.2 Descripción de funciones

#### a) Gerente

En el profesiograma que se muestra a continuación se pueden revisar las funciones, tareas, responsabilidades, atribuciones y relaciones internas y externas del cargo de Gerente.

**Tabla 14.** Profesiograma para el cargo de Gerente del emprendimiento “Nigzeña”

<b>Denominación del puesto</b>	Gerente
<b>Puesto del que depende</b>	Directorio
<b>Localización del puesto de trabajo en el organigrama:</b>	Reporta al Directorio
<b>Funciones</b>	Planificación, organización y control del desarrollo de las actividades de las áreas operativas. Supervisión y dirección del desarrollo de las actividades de la empresa. Manejo y control de recursos Comercialización del producto Representación legal de la empresa Selección y contratación del personal
<b>Tareas</b>	Diseñar el plan operativo anual Revisar y aprobar los informes de las distintas áreas Aprobar contratos de adquisiciones de bienes y servicios
<b>Responsabilidades</b>	Garantizar el buen uso y mantenimiento de las instalaciones Identificar y resolver problemas que surjan en el trabajo Promover la consecución de objetivos propuestos

	Fomentar una cultura organizacional óptima		
<b>Atribuciones</b>	Eliminar o crear nuevos puestos de trabajo		
	Asignar tareas ocasionales de apoyo a otras áreas		
	Disposición inmediata de recursos		
<b>Relaciones internas</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Puesto</b>
	Varios	Semanal	Contadora
<b>Relaciones externas</b>	Varios	Diario	Operarios
	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Institución/ organización</b>
	Adquisiciones	Semanal	Proveedor
	Promoción y medición de satisfacción	Semanal	Clientes
<b>Otros datos de interés</b>	Participará de reuniones del Directorio.		

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

## b) Operador de producción

En el profesiograma que se muestra a continuación se pueden revisar las funciones, tareas, responsabilidades, atribuciones y relaciones internas y externas del cargo de Operario.

**Tabla 15.** Profesiograma para el cargo de Operario del emprendimiento “Nigzeña”

<b>Denominación del puesto</b>	Operador de producción		
<b>Puesto del que depende</b>	Gerente		
<b>Localización del puesto de trabajo en el organigrama:</b>	Reporta al Técnico en planta		
<b>Funciones</b>	Ejecutar los procesos dentro de la planta de producción de chawarmishki		
<b>Tareas</b>	Operar la maquinaria y equipo de la planta de producción de chawarmishki		
<b>Responsabilidades</b>	Velar por el adecuado funcionamiento de la maquinaria y equipos a su cargo		
<b>Atribuciones</b>	Reportar novedades respecto del funcionamiento de la maquinaria y equipos a su cargo		
<b>Relaciones internas</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Puesto</b>
	Varios	Semanal	Gerente
<b>Relaciones externas</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Institución/ organización</b>
<b>Otros datos de interés</b>			

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

### c) Aspecto legal

Como referencia para la constitución de Empresa de procesamiento y comercialización de chawarmishki bajo la figura de Asociación se observarán las disposiciones contempladas en la Ley de Economía Popular y Solidaria.

### d) Requisitos y gastos de constitución

Los requisitos para la constitución de la Asociación se describen en detalle en la Ley de Economía Popular y Solidaria. Los gastos de constitución se describen en el Tabla a continuación:

**Tabla 16.** Gastos de constitución del emprendimiento “Nigzeña”

<b>Rubro</b>	<b>Costo (USD)</b>
Cuenta de Integración de Capital	\$400,00
Escrituras de Constitución	\$250,00
Afiliación a una de las Cámaras de la Producción	\$127,00
Patente Municipal	\$80,00
Publicación del extracto	\$60,00
Inscripción en el Registro Mercantil	\$50,00
Razones Notariales	\$40,00
<b>Total</b>	<b>\$1.007,00</b>

**Nota:** Tomada de los registros de la Corporación de Mujeres Artesanas (COMANI), de la comunidad de Nizag.



### 5.3.11 Estudio económico – financiero

#### 5.3.11.1 Plan de inversiones

El detalle de las inversiones iniciales y las proyectadas para los próximos cinco años se muestra en el siguiente Tabla. En este caso únicamente se prevén hacer inversiones en el año de implementación sin que se estime el que se realicen inversiones en activos durante los cinco primeros años de operaciones.

**Tabla 17.** Plan de inversiones proyectado

Activos Fijos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Terreno	\$ 8.000,00					
Edificación	\$ 30.000,00					
Maquinaria	\$ 19.816,26					
Herramientas	\$ 2.927,44					
Mobiliarios	\$ 2.119,45	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipos y software	\$ 2.130,00					
<b>TOTAL, ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 64.993,15</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>

**Nota:** Elaboración propia de la autora.

#### 5.3.11.2 Financiamiento

Para realizar el análisis económico financiero, se estimó que una posible fuente de financiamiento sería la Corporación Financiera Nacional, que mantiene una línea de crédito especial para las PYMES. Se ha considerado como un rubro financiable por CFN es el requerido para la adquisición de maquinaria, así como la financiación de parte del capital de trabajo; la tabla de amortización se presenta a continuación.

**Tabla 18.** Tabla de amortización

	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
<b>AÑO 1</b>	6.654,24	9.433,84	16.088,08
<b>AÑO 2</b>	5.733,50	9.433,84	15.167,34
<b>AÑO 3</b>	4.812,75	9.433,84	14.246,59
<b>AÑO 4</b>	3.892,01	9.433,84	13.325,85
<b>AÑO 5</b>	2.971,27	9.433,84	12.405,11

**Nota:** Elaboración propia de la autora.

Para el cálculo de la amortización se revisaron las condiciones del crédito que la Corporación Financiera Nacional; esto es: tasa de interés anual para el crédito = 9,76%, plazo del crédito = 5 años.

### 5.3.11.3 Ingresos

La proyección de los ingresos para los próximos cinco años del emprendimiento Nigzeña se presenta a continuación.

**Tabla 19.** Ingresos proyectados

	2024	2025	2026	2027	2028
Número de unidades producidas	108.640	162.960	217.280	244.440	271.600
Ingreso en dólares	\$92.344,00	\$138.516,00	\$195.769,28	\$235.532,61	\$277.405,07

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

### 5.3.11.4 Egresos

La proyección de los costos y gastos para los próximos cinco años del emprendimiento Nigzeña se presenta a continuación.

**Tabla 20.** Egresos proyectados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	\$ 92.344,00	\$ 138.516,00	\$ 195.769,28	\$ 235.532,61	\$ 277.405,07
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 92.344,00</b>	<b>\$ 138.516,00</b>	<b>\$ 195.769,28</b>	<b>\$ 235.532,61</b>	<b>\$ 277.405,07</b>
<b>Costos directos</b>					
MOD	\$ 7.631,10	\$ 8.317,90	\$ 9.066,51	\$ 9.882,50	\$ 10.771,92
Materias Primas	\$ 42.913,65	\$ 66.301,72	\$ 91.054,45	\$ 105.509,24	\$ 120.749,37
Servicios	\$ 5.200,00	\$ 5.356,00	\$ 5.516,68	\$ 5.682,18	\$ 5.852,65
<b>TOTAL, COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$ 55.744,75</b>	<b>\$ 79.975,62</b>	<b>\$ 105.637,64</b>	<b>\$ 121.073,92</b>	<b>\$ 137.373,93</b>
<b>Gastos</b>					
MOI	\$ 10.024,80	\$ 10.927,03	\$ 11.910,46	\$ 12.982,41	\$ 14.150,82
Arrendamiento de locales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Servicios básicos	\$ 1.140,00	\$ 1.174,20	\$ 1.209,43	\$ 1.245,71	\$ 1.283,08
Gastos de Publicidad	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54	\$ 5.682,18	\$ 675,31

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mantenimiento equipos (equivalente al 5% de la inversión total en equipos)	\$ 106,50	\$ 111,83	\$ 117,42	\$ 123,29	\$ 129,45
Suministros seguridad personal	\$ 189,00	\$ 194,67	\$ 200,51	\$ 206,53	\$ 212,72
Suministros de oficina y de aseo	\$ 1.200,00	\$ 1.236,00	\$ 1.273,08	\$ 1.311,27	\$ 1.350,61
Subcontratos de servicios (Transporte de producto terminado)	\$ 3.677,92	\$ 5.516,88	\$ 7.355,83	\$ 8.275,31	\$ 9.194,79
Depreciación	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31
<b>TOTAL, DE GASTOS</b>	<b>\$ 21.634,53</b>	<b>\$ 24.474,92</b>	<b>\$ 27.399,59</b>	<b>\$ 34.523,01</b>	<b>\$ 31.693,10</b>

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

### 5.3.11.5 Estados financieros

#### a) Estado de resultados

El estado de resultados proyectado para los próximos cinco años del emprendimiento Nigzeña se presenta a continuación.

**Tabla 21.** Estado de resultados proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	\$ 92.344,00	\$ 138.516,00	\$ 195.769,28	\$ 235.532,61	\$ 277.405,07
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 92.344,00</b>	<b>\$ 138.516,00</b>	<b>\$ 195.769,28</b>	<b>\$ 235.532,61</b>	<b>\$ 277.405,07</b>
<b>Costos directos</b>					
MOD	\$ 7.631,10	\$ 8.317,90	\$ 9.066,51	\$ 9.882,50	\$ 10.771,92
Materias Primas	\$ 42.913,65	\$ 66.301,72	\$ 91.054,45	\$ 105.509,24	\$ 120.749,37
Servicios	\$ 5.200,00	\$ 5.356,00	\$ 5.516,68	\$ 5.682,18	\$ 5.852,65
<b>TOTAL, DE COSTOS DIRECTOS</b>	<b>\$ 55.744,75</b>	<b>\$ 79.975,62</b>	<b>\$ 105.637,64</b>	<b>\$ 121.073,92</b>	<b>\$ 137.373,93</b>
<b>Gastos</b>					
MOI	\$ 10.024,80	\$ 10.927,03	\$ 11.910,46	\$ 12.982,41	\$ 14.150,82
Arrendamiento de locales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Servicios básicos	\$ 1.140,00	\$ 1.174,20	\$ 1.209,43	\$ 1.245,71	\$ 1.283,08
Gastos de Publicidad	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54	\$ 5.682,18	\$ 675,31
Mantenimiento equipos (equivalente al 5% de la inversión total en equipos)	\$ 106,50	\$ 111,83	\$ 117,42	\$ 123,29	\$ 129,45

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros seguridad personal	\$ 189,00	\$ 194,67	\$ 200,51	\$ 206,53	\$ 212,72
Suministros de oficina y de aseo	\$ 1.200,00	\$ 1.236,00	\$ 1.273,08	\$ 1.311,27	\$ 1.350,61
Subcontratos de servicios	\$ 3.677,92	\$ 5.516,88	\$ 7.355,83	\$ 8.275,31	\$ 9.194,79
Depreciación	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31
<b>TOTAL, DE GASTOS</b>	<b>\$ 21.634,53</b>	<b>\$ 24.474,92</b>	<b>\$ 27.399,59</b>	<b>\$ 34.523,01</b>	<b>\$ 31.693,10</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 14.964,72</b>	<b>\$ 34.065,47</b>	<b>\$ 62.732,06</b>	<b>\$ 79.935,68</b>	<b>\$ 108.338,04</b>
<b>OTROS INGRESOS/ GASTOS</b>					
Gastos financieros	\$ 13.554,74	\$ 12.634,00	\$ 11.713,26	\$ 10.792,52	\$ 9.871,77
<b>TOTAL, OTROS GASTOS</b>	<b>\$ 13.554,74</b>	<b>\$ 12.634,00</b>	<b>\$ 11.713,26</b>	<b>\$ 10.792,52</b>	<b>\$ 9.871,77</b>
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 1.629,65</b>	<b>\$ 21.636,29</b>	<b>\$ 51.208,76</b>	<b>\$ 69.318,28</b>	<b>\$ 98.626,52</b>
Participación trabajadores					
Impuesto a la renta (25%)	-\$ 244,45	-\$ 3.245,44	-\$ 7.681,31	-\$ 10.397,74	-\$ 14.793,98
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>-\$ 407,41</b>	<b>-\$ 5.409,07</b>	<b>-\$ 12.802,19</b>	<b>-\$ 17.329,57</b>	<b>-\$ 24.656,63</b>

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

## b) Balance general

El balance general proyectado para los próximos cinco años del emprendimiento Nigzeña se presenta a continuación.

**Tabla 22.** Balance general proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
<b>Disponible</b>					
Caja	\$ 6.056,91	\$ 8.312,85	\$ 10.695,08	\$ 12.575,05	\$ 13.697,56
<b>Exigible</b>					
Cuentas por Cobrar	\$ 7.695,33	\$ 11.543,00	\$ 16.314,11	\$ 19.627,72	\$ 23.117,09
<b>Realizable</b>					
Inventarios	\$ 10.728,41	\$ 16.575,43	\$ 22.763,61	\$ 26.377,31	\$ 30.187,34
<b>Total, de activo Corriente</b>	<b>\$ 24.480,66</b>	<b>\$ 36.431,28</b>	<b>\$ 49.772,79</b>	<b>\$ 58.580,08</b>	<b>\$ 67.001,99</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
<b>Depreciables</b>					
Edificación	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Maquinaria	\$ 19.816,26	\$ 19.816,26	\$ 19.816,26	\$ 19.816,26	\$ 19.816,26
Herramientas	\$ 2.927,44	\$ 2.927,44	\$ 2.927,44	\$ 2.927,44	\$ 2.927,44
Mobiliarios	\$ 2.119,45	\$ 2.119,45	\$ 2.119,45	\$ 2.119,45	\$ 2.119,45
Equipos	\$ 2.130,00	\$ 2.130,00	\$ 2.130,00	\$ 2.130,00	\$ 2.130,00

Depreciaciones acumuladas	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31
<b>No depreciables</b>					
Terrenos	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
<b>Total, de activos fijos</b>	<b>\$ 69.689,46</b>	<b>\$ 69.689,46</b>	<b>\$ 69.689,46</b>	<b>\$ 69.689,46</b>	<b>\$ 69.689,46</b>
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	<b>\$ 94.296,96</b>	<b>\$ 106.107,34</b>	<b>\$ 119.308,99</b>	<b>\$ 128.053,44</b>	<b>\$ 136.412,94</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 13.554,74	\$ 12.634,00	\$ 11.713,26	\$ 10.792,52	\$ 9.871,77
Cuentas Por Pagar	\$ 13.554,74	\$ 12.634,00	\$ 11.713,26	\$ 10.792,52	\$ 9.871,77
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Hipotecas por Pagar	\$ 2.533,33	\$ 2.533,33	\$ 2.533,33	\$ 2.533,33	\$ 2.533,33
<b>TOTAL, PASIVOS</b>	<b>\$ 16.088,08</b>	<b>\$ 15.167,34</b>	<b>\$ 14.246,59</b>	<b>\$ 13.325,85</b>	<b>\$ 12.405,11</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	\$ 77.323,93	\$ 78.176,46	\$ 74.680,37	\$ 73.527,83	\$ 65.270,69
Utilidad acumulada	\$ 977,79	\$ 12.981,77	\$ 30.725,26	\$ 41.590,97	\$ 59.175,91
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>\$ 78.301,72</b>	<b>\$ 91.158,23</b>	<b>\$ 105.405,63</b>	<b>\$ 115.118,80</b>	<b>\$ 124.446,60</b>
<b>TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 94.170,12</b>	<b>\$ 106.120,74</b>	<b>\$ 119.462,25</b>	<b>\$ 128.269,54</b>	<b>\$ 136.691,45</b>

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

### c) Flujo de caja

El flujo de caja proyectado para los próximos cinco años de la Empresa de floreteo de brócoli de propiedad de la Corporación Huertos Gatazo Zambrano se presenta a continuación.

**Tabla 23.** Flujo de caja proyectado

Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Totales	\$ 92.344,00	\$ 138.516,00	\$ 195.769,28	\$ 235.532,61	\$ 277.405,07
Costo de producción total	(\$ 55.744,75)	(\$ 79.975,62)	(\$ 105.637,64)	(\$ 121.073,92)	(\$ 137.373,93)
Costos Fijos	(\$ 16.938,22)	(\$ 19.778,60)	(\$ 22.703,27)	(\$ 29.826,69)	(\$ 26.996,78)
Depreciación	(\$ 4.696,31)	(\$ 4.696,31)	(\$ 4.696,31)	(\$ 4.696,31)	(\$ 4.696,31)
Gastos financieros	(\$ 13.335,07)	(\$ 12.429,18)	(\$ 11.523,29)	(\$ 10.617,41)	(\$ 9.711,52)
<b>Utilidad antes de impuestos UAII</b>	<b>\$ 1.629,65</b>	<b>\$ 21.636,29</b>	<b>\$ 51.208,76</b>	<b>\$ 69.318,28</b>	<b>\$ 98.626,52</b>
Depreciación UAII	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31	\$ 4.696,31
<b>Depreciación + Repartición a trabajadores (15%)</b>	<b>\$ 6.325,97</b>	<b>\$ 26.332,60</b>	<b>\$ 55.905,08</b>	<b>\$ 74.014,59</b>	<b>\$ 103.322,83</b>
	(\$ 948,89)	(\$ 3.245,44)	(\$ 7.681,31)	(\$ 10.397,74)	(\$ 14.793,98)

UAI	+					
Depreciación	-					
15%	de					
trabajadores		\$ 5.377,07	\$ 23.087,16	\$ 48.223,76	\$ 63.616,85	\$ 88.528,85
Impuestos		(\$ 1.344,27)	(\$ 5.771,79)	(\$ 12.055,94)	(\$ 15.904,21)	(\$ 22.132,21)
<b>Flujo Efectivo de Operación</b>		<b>\$ 4.032,80</b>	<b>\$ 17.315,37</b>	<b>\$ 36.167,82</b>	<b>\$ 47.712,64</b>	<b>\$ 66.396,64</b>
Capital de trabajo necesario		\$ 6.056,91	\$ 8.312,85	\$ 10.695,08	\$ 12.575,05	\$ 13.697,56
Variación Capital de Trabajo		\$ 0,00	(\$ 2.255,94)	(\$ 2.382,22)	(\$ 1.879,98)	(\$ 1.122,51)
<b>Flujo neto</b>		<b>\$ 4.032,80</b>	<b>\$ 15.059,43</b>	<b>\$ 33.785,60</b>	<b>\$ 45.832,66</b>	<b>\$ 65.274,13</b>
Periodo		1	2	3	4	5
<b>Flujo Neto descontado @ 10 %</b>		<b>\$ 3.666,18</b>	<b>\$ 12.445,81</b>	<b>\$ 25.383,62</b>	<b>\$ 31.304,33</b>	<b>\$ 40.530,10</b>

*Nota:* Elaboración propia de la autora.

### 5.3.11.6 Evaluación del proyecto

#### Valor Actual Neto (VAN)

Una vez efectuado el análisis financiero, el Valor Actual Neto (VAN) calculado es de \$ **37.520,89**.

#### Tasa interna de retorno (TIR)

Una vez efectuado el análisis financiero, la Tasa Interna de Retorno (TIR) calculada es de **12,88%**.

#### Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Una vez efectuado el análisis financiero, el Periodo de recuperación de las inversiones calculado es de **4 años**.

#### Relación Beneficio/costo

Una vez efectuado el análisis financiero, la Relación Beneficio-Costo calculada es de \$ **1,57**.

## 6. CONCLUSIONES

1. Se analizaron los componentes del modelo actual del negocio, empleando la metodología CANVAS, destacando que la propuesta de valor se sustenta en la cosecha artesanal del denominado dulce de cabuya, teniendo como principales clientes a los residentes del cantón Alausí, la relación con los clientes se desarrolla de forma directa y se sustenta en el testimonio de consumidores que reconocen la integridad del producto, el canal de distribución es directo pues cada integrante de la familia entrega su producto al consumidor final, entre de las actividades clave destaca el respeto a los protocolos de extracción de la savia, entre los recursos claves de la organización se dispone de un predio con superficie suficiente para la construcción de facilidades para el acopio y procesamiento, los socios claves se constituyen en los miembros de la comunidad, así como algunas tiendas de la localidad Nizag; el principal ingreso está relacionado con la comercialización del chawarmishki y dentro de la estructura actual de costos el rubro mano de obra se estima como el de mayor peso.
2. Sobre la base del estudio de mercado aplicado las principales características del consumidor de bebidas no alcohólicas con residencia en la ciudad de Riobamba, se puede concluir que tiene una frecuencia diaria de consumo de bebidas (54,95%), especialmente de gaseosas (53,91%), las que normalmente se expenden en envases plásticos (79,95%) de entre 251 a 500 cc. (47,92%), de las preferentemente se abastecen en tiendas (55,99%) y por las que regularmente pagan entre 0,50 y 0,75 USD (48,96%); siendo el sabor la cualidad que más valoran (51.045).
3. Con atención al estudio de viabilidad financiera el emprendimiento Nigzeña, se requiere de una inversión en activos por un monto de \$135.005,20 y destinar un valor de \$ 67.482,97 como capital de trabajo para el primer año; inversiones que permitirían obtener una Tasa Interna de Retorno (TIR) es igual a 12,88%, el Valor

Presente Neto (VPN) es de \$ 37.520,89 y la relación Beneficio – Costo es igual a \$ 1,57; indicadores que hacen ver viable la implementación del proyecto.



## REFERENCIAS

---

- Banco Pichincha. (18 de noviembre de 2020). *¿Cómo hacer un plan de negocio para tu emprendimiento?* Obtenido de <https://www.pichincha.com/blog/plan-de-negocios-para-pymes>
- Beltrán, B. (29 de abril de 2019). Chaguarmishqui tiene su truco . Obtenido de <https://www.ultimasnoticias.ec/noticias/31604-chaguarmishqui-dulce-tradicion-sierra.html>
- Calle, T. (23 de agosto de 2021). Chaguarmishqui: miel dulce y bondadosa . Obtenido de DESPOLARIZADOS EC: <https://despolarizadosec.wordpress.com/2021/08/23/chaguarmishqui-miel-dulce-y-bondadosa/>
- DA SILVA, D. (18 de septiembre de 2023). Blog de Zendesk. Obtenido de Guía completa para entender qué es el estudio de mercado y para qué sirve: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/>
- Diario la Hora Ecuador. (06 de marzo de 2022). Chaguarmishqui, el encanto natural de la bebida ancestral. Obtenido de ECONOMÍA SIMPLE. (2020). Economía Simple.com. Obtenido de ¿Qué es un Diagnóstico Situacional?: <https://economiasimple.com.ar/que-es-un-diagnostico-situacional/>
- Economía Simple. (2020). *Economía Simple.com*. Obtenido de ¿Qué es un Diagnóstico Situacional?: <https://economiasimple.com.ar/que-es-un-diagnostico-situacional/>
- KUBR, M. (2002). *Diagnóstico Situacional*. <https://www.lahora.com.ec/tungurahua/chaguarmishqui-el-encanto-natural-de-la-bebida-ancestral/>
- El Diario EC. (08 de julio de 2019). *Chaguarmishqui, un dulce natural ancestral para los indígenas* Obtenido de <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/397924-chaguarmishqui-un-dulce-natural-ancestral-para-los-indigenas/>

Jácome, E. (10 de julio de 2023). *El chaguarmishqui da vida a las familias de Rumicucho*.

Obtenido

de

[https://www.elcomercio.com/actualidad/el-chaguarmishqui-da-vida-a-las-familias-d e-rumicucho.html](https://www.elcomercio.com/actualidad/el-chaguarmishqui-da-vida-a-las-familias-de-rumicucho.html)

La Maná Noticias. (29 de mayo de 2018). *EL CHAGUARMISHQUI UNA BEBIDA ANCESTRAL* . Obtenido

de

<https://lamanoticias.wordpress.com/2018/05/29/el-chaguarmishqui-una-bebida-ancestral/>

MINISTERIO DE SALUD DEL ECUADOR. (2013). *INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DEL ANÁLISIS SITUACIONAL INTEGRAL DE SALUD*. Quito.

MORENO, J. (2022). *MARKETING*. Obtenido de Qué es un plan de negocios, para qué sirve y objetivos: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-plan-de-negocios>

MOYA, P. (2018). Introducción a la Mercadotécnica.

SÁNCHEZ, J. (25 de junio de 2020). *economipedia*. Obtenido de Estudio de mercado: <https://economipedia.com/definiciones/estudio-de-mercado.html>

Valdivieso, D. (30 de enero de 2023). *Chaguarmishqui y stevia en vez de azúcar* . Obtenido de <https://www.expreso.ec/opinion/carta-de-lectores/chaguarmishqui-stevia-vez-azucar> -148903.html

VELASCO, F. (2007). *gestionpolis*. Obtenido de El Plan de Negocios, qué es, beneficios, características, formulación y estructura: [gestionpolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/](https://gestionpolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/)

Velóz, J. (23 de agosto de 2021). *El Chaguarmishqui* . Obtenido de <https://despolarizadosec.wordpress.com/2021/08/23/chaguarmishqui-miel-dulce-y-bondadosa>