

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL  
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA  
COMERCIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
LA LECHE DE SOYA EN QUITO.**

**CRISTHIAN ISRAEL ALVARADO CARRILLO**

**DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA, MBA.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO**

**QUITO, ENERO 2019**

**DIRECTOR:**

Ing. Ramiro Soria Cubillo, MBA.

**LECTORES:**

Ing. Diego Serrano Machado, MBA.

Roberto Ordoñez Guerrero, Mgtr.

## **DEDICATORIA**

A Dios en primer lugar por regalarme la vida y darme la oportunidad de poder estudiar en una de las mejores universidades del país, a mis padres que son un ejemplo para mí ya que el amor que demuestran hacia mí se ve plasmado con su esfuerzo y dedicación que me ha permitido llegar hasta aquí y a mi hermano que siempre ha estado acompañándome incondicionalmente en las buenas y en las malas, y me ha dado su apoyo cuando lo he requerido.

Los amo mucho.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por la oportunidad que me ha dado de estudiar en una de las mejores universidades del Ecuador.

A mis padres porque gracias a su amor, consejos y sabiduría han permitido que pueda alcanzar las metas propuestas.

A mi hermano por ser mi apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera universitaria.

A mi director de tesis por haberme dado todas las directrices para la realización de este trabajo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XVII</b>
<b>1. ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>1</b>
1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	1
1.1.1. Factores Políticos .....	2
1.1.2. Factores Económicos .....	6
1.1.3. Factores Socioculturales y Demográficos. ....	14
1.1.4. Factores Tecnológicos.....	18
1.2. Análisis del Micro Entorno .....	20
1.2.1. Rivalidad entre Empresas Competidoras .....	21
1.2.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores .....	26
1.2.3. Productos Sustitutos.....	28
1.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores .....	32
1.2.5. Poder de Negociación Clientes .....	34
1.3. Matriz EFE .....	35
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>37</b>
2.1. INTRODUCCION .....	37
2.2. INVESTIGACION DE MERCADO .....	38
2.2.1. Segmentación del Mercado .....	38
2.2.2. Segmento Objetivo.....	40
2.2.3. Tamaño de la Población .....	40
2.2.4. Tamaño de la Muestra.....	41
2.2.5. Encuesta.....	44

2.2.6. Objetivos de la Encuesta .....	44
2.2.7. Tipo de Estudio .....	45
2.2.8. Diseño de la Encuesta .....	45
2.2.9. Análisis de Resultados .....	49
<b>3. ESTUDIO TÉCNICO – ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>67</b>
3.1. INTRODUCCIÓN .....	67
3.2. ESTUDIO TÉCNICO .....	68
3.2.1. Tamaño del proyecto.....	68
3.2.2. Insumos .....	68
3.2.3. Maquinaria.....	69
3.2.4. Capacidad .....	73
3.2.5. Localización del Proyecto .....	75
3.3. MODELO DE NEGOCIO.....	98
3.3.1. Segmento de Mercado.....	99
3.3.2. Propuesta de Valor.....	101
3.3.3. Canales de Distribución .....	105
3.3.4. Relaciones con los Clientes .....	108
3.3.5. Fuentes de Ingreso .....	110
3.3.6. Recursos Clave .....	113
3.3.7. Actividades Clave .....	114
3.3.8. Asociaciones Clave .....	116
3.3.9. Estructura de Costes.....	119
3.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	122
3.4.1. Misión.....	122
3.4.2. Visión .....	123
3.4.3. Principios y Valores .....	123

3.4.4.	Objetivos estratégicos .....	125
3.4.5.	Matriz FODA.....	126
3.5.	POAS .....	128
3.5.1.	Políticas Generales.....	133
3.5.1.1.	Políticas para Empleados.....	133
3.5.1.2.	Políticas para Proveedores.....	134
3.5.1.3.	Políticas para los Clientes.....	135
3.5.2.	Estructura Organizacional .....	136
3.5.2.1.	Organigrama Estructural .....	137
3.5.2.2.	Organigrama Funcional.....	138
3.5.2.3.	Descripción de Funciones por Cargos.....	139
3.5.3.	Base Legal .....	141
<b>4.</b>	<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>143</b>
4.1.	INVERSIÓN INICIAL .....	143
4.1.1.	Activos Fijos.....	144
4.1.2.	Activos Intangibles .....	146
4.1.3.	Capital de Trabajo.....	146
4.1.4.	Financiamiento.....	147
4.2.	PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN.....	148
4.2.1.	Presupuesto de Ingresos .....	149
4.2.1.1.	Ingreso por Venta de Leche de Soya.....	149
4.2.1.2.	Ingresos por Envase de 1 Litro. ....	150
4.2.1.3.	Ingresos por Envases de 500 ml.....	151
4.2.1.4.	Ingresos por Publicidad .....	152
4.2.2.	Presupuestos de Costos .....	153
4.2.3.	Presupuesto de Gastos.....	154

4.3.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS.....	158
4.3.1.	Estado de Resultados Proyectados.....	159
4.3.2.	Estados de Situación Financiera Inicial .....	159
4.3.3.	Balance de Situación Financiera Proyectado.....	160
4.3.4.	Flujo de Caja.....	161
4.4.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	162
4.4.1.	Valor Actual Neto (VAN) .....	163
4.4.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	164
4.4.3.	Período de recuperación de la Inversión .....	165
4.4.4.	Relación Costo Beneficio .....	166
4.4.5.	Indicadores Financieros.....	167
4.4.6.	Punto de Equilibrio .....	169
4.4.7.	Análisis de Sensibilidad .....	171
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>173</b>
5.1.	CONCLUSIONES .....	173
5.2.	RECOMENDACIONES .....	175
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>177</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>185</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Resumen Factores Políticos.....	6
<b>Tabla 2</b> Resumen Factores Económicos .....	14
<b>Tabla 3</b> Resumen Factores Sociales, Culturales y Demográficos.....	18
<b>Tabla 4</b> Resumen Factores Tecnológicos .....	20
<b>Tabla 5</b> Rivalidad entre Empresas Competidores .....	26
<b>Tabla 6</b> Entrada Potencial de Nuevos Competidores .....	27
<b>Tabla 7</b> Valores Nutricionales le los Productos Sustitutos y Leche de Soya Aproximados por 100 ml .....	32
<b>Tabla 8</b> Productos Sustitutos.....	32
<b>Tabla 9</b> Poder de Negociación de Proveedores.....	34
<b>Tabla 10</b> Poder de negociación de clientes .....	35
<b>Tabla 11</b> Matriz EFE .....	36
<b>Tabla 12</b> Población (Año 2018) .....	40
<b>Tabla 13</b> Sexo.....	49
<b>Tabla 14</b> Edad .....	50
<b>Tabla 15</b> Gusto por la Leche .....	51
<b>Tabla 16</b> Frecuencia de Consumo .....	52
<b>Tabla 17</b> Gasto Semanal en Leche .....	53
<b>Tabla 18</b> Razones de Consumo .....	54
<b>Tabla 19</b> Conocimiento Leche de Soya .....	55
<b>Tabla 20</b> Conocimiento de Beneficios.....	56

<b>Tabla 21</b> Productos de Origen Vegetal.....	57
<b>Tabla 22</b> Consumo Leche de Soya a Precio Similar .....	58
<b>Tabla 23</b> Conocimiento Nutrición Leche de Soya .....	59
<b>Tabla 24</b> Incluir Leche de Soya en Alimentación .....	60
<b>Tabla 25</b> Entrega del Producto.....	61
<b>Tabla 26</b> Presentación del Producto .....	62
<b>Tabla 27</b> Pago por el Producto .....	63
<b>Tabla 28</b> Medio para Enterarse del Producto.....	64
<b>Tabla 29</b> Tiempo de Producción (70 litros) .....	74
<b>Tabla 30</b> Tiempo de Elaboración .....	75
<b>Tabla 31</b> Capacidad Inicial de la Planta .....	75
<b>Tabla 32</b> Matriz de Localización.....	80
<b>Tabla 33</b> Maquinaria de Producción.....	90
<b>Tabla 34</b> Maquinaria Embotelladora y Etiquetadora .....	90
<b>Tabla 35</b> Equipos Tecnológicos .....	91
<b>Tabla 36</b> Personal Administrativo .....	92
<b>Tabla 37</b> Personal Ventas .....	92
<b>Tabla 38</b> Personal Operativo.....	92
<b>Tabla 39</b> Insumos .....	93
<b>Tabla 40</b> Servicios Básicos .....	93
<b>Tabla 41</b> Otros Insumos.....	94
<b>Tabla 42</b> Requerimiento Instalaciones .....	97
<b>Tabla 43</b> Segmento de Mercado.....	101
<b>Tabla 44</b> Propuesta de Valor.....	105
<b>Tabla 45</b> Canales de Distribución .....	108

<b>Tabla 46</b> Relaciones con los Clientes .....	110
<b>Tabla 47</b> Fuentes de Ingreso .....	112
<b>Tabla 48</b> Recursos Clave .....	114
<b>Tabla 49</b> Actividades Clave .....	116
<b>Tabla 50</b> Asociaciones Clave .....	118
<b>Tabla 51</b> Estructura de Costes.....	120
<b>Tabla 52</b> Modelo de Negocios .....	121
<b>Tabla 53</b> Matriz FODA.....	127
<b>Tabla 54</b> POA Objetivo 1 .....	129
<b>Tabla 55</b> POA Objetivo 2 .....	130
<b>Tabla 56</b> POA Objetivo 3 .....	132
<b>Tabla 57</b> Activos Fijos.....	145
<b>Tabla 58</b> Activos Intangibles .....	146
<b>Tabla 59</b> Capital de Trabajo.....	147
<b>Tabla 60</b> Financiamiento .....	148
<b>Tabla 61</b> Tabla de Amortización.....	148
<b>Tabla 62</b> Ingreso Envase (1lt) Año 1.....	150
<b>Tabla 63</b> Ingreso Envase (1lt) Año 2.....	150
<b>Tabla 64</b> Ingreso Envase (1lt) Año 3.....	150
<b>Tabla 65</b> Ingreso Envase (1lt) Año 4.....	150
<b>Tabla 66</b> Ingreso Envase (1lt) Año 5.....	150
<b>Tabla 67</b> Ingreso Envase (500 ml) Año 1 .....	151
<b>Tabla 68</b> Ingreso Envase (500 ml) Año 2 .....	151
<b>Tabla 69</b> Ingreso Envase (500 ml) Año 3 .....	151
<b>Tabla 70</b> Ingreso Envase (500 ml) Año 4 .....	151

<b>Tabla 71</b> Ingreso Envase (500 ml) Año 5 .....	152
<b>Tabla 72</b> Ingreso Publicidad Año 1 .....	152
<b>Tabla 73</b> Ingreso Publicidad Año 2.....	152
<b>Tabla 74</b> Ingreso Publicidad Año 3.....	153
<b>Tabla 75</b> Ingreso Publicidad Año 4.....	153
<b>Tabla 76</b> Ingreso Publicidad Año 5.....	153
<b>Tabla 77</b> Proyección de Costos.....	154
<b>Tabla 78</b> Gasto Depreciaciones.....	156
<b>Tabla 79</b> Gasto Sueldos Administrativos .....	157
<b>Tabla 80</b> Gasto sueldos Ventas .....	157
<b>Tabla 81</b> Gasto Sueldos Operativos .....	157
<b>Tabla 82</b> Proyección de Gastos.....	158
<b>Tabla 83</b> Estado de Resultados Proyectados.....	159
<b>Tabla 84</b> Balance de Situación Financiera Inicial.....	160
<b>Tabla 85</b> Balance de Situación Financiera Proyectado .....	161
<b>Tabla 86</b> Flujo de Caja Proyectado .....	162
<b>Tabla 87</b> Tasa CAPM.....	164
<b>Tabla 88</b> Tasa CAPM.....	164
<b>Tabla 89</b> TIR .....	165
<b>Tabla 90</b> PRI .....	166
<b>Tabla 91</b> RB/C.....	167
<b>Tabla 92</b> Indicadores Financieros .....	168
<b>Tabla 93</b> Punto de Equilibrio .....	171
<b>Tabla 94</b> Análisis de Sensibilidad .....	172

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Producto Interno Bruto Tasas de Variación Trimestral.....	9
<b>Figura 2</b> Contribuciones a la Variacion Trimestral del PIB (II Trimestre 2018).....	10
<b>Figura 3</b> Distribución de la Población Económicamente Activa (PEA) Sep.2014- Sep.2018.....	11
<b>Figura 4</b> Empleo por Rama de Actividad (Sep-2017, Sep-2018).....	12
<b>Figura 5</b> Inflacion Anual Internacional (noviembre 2018).....	12
<b>Figura 6</b> Inflación Anual del IPC y por Divisiones de Bienes y Servicios (noviembre 2018).....	13
<b>Figura 7</b> Soy Vital.....	22
<b>Figura 8</b> Bebida de Soya.....	23
<b>Figura 9</b> Bebida de Soya.....	23
<b>Figura 10</b> Bebida de Soya.....	24
<b>Figura 11</b> Leche de Soya.....	24
<b>Figura 12</b> Soy Special.....	25
<b>Figura 13</b> Soy Max.....	25
<b>Figura 14</b> ENSOY niños.....	26
<b>Figura 15</b> QuinoaLiv.....	28
<b>Figura 16</b> ALMOND.....	29
<b>Figura 17</b> Life Choice.....	29
<b>Figura 18</b> DIET Radisson.....	30
<b>Figura 19</b> NATURE'S HEART.....	30

<b>Figura 20</b> Leches de Vaca Tetra Pack .....	31
<b>Figura 21</b> Leches de Vaca .....	31
<b>Figura 22</b> Sexo .....	49
<b>Figura 23</b> Edad .....	50
<b>Figura 24</b> Gusto por la Leche .....	51
<b>Figura 25</b> Frecuencia de Consumo.....	52
<b>Figura 26</b> Gasto Semanal en Leche.....	53
<b>Figura 27</b> Razones de Consumo .....	55
<b>Figura 28</b> Conocimiento Leche de Soya .....	56
<b>Figura 29</b> Conocimiento Beneficios.....	57
<b>Figura 30</b> Productos de Origen Vegetal .....	58
<b>Figura 31</b> Consumo Leche de Soya a Precio Similar.....	59
<b>Figura 32</b> Conocimiento Nutrición Leche de Soya.....	60
<b>Figura 33</b> Incluir Leche de Soya en Alimentación .....	61
<b>Figura 34</b> Entrega del Producto .....	62
<b>Figura 35</b> Presentación del Producto.....	63
<b>Figura 36</b> Pago por el Producto .....	64
<b>Figura 37</b> Medio para Enterarse del Producto .....	65
<b>Figura 38</b> Olla para Limpieza y Reposo del Grano.....	69
<b>Figura 39</b> Máquina Procesadora de Grano de Soya.....	70
<b>Figura 40</b> Filtro .....	70
<b>Figura 41</b> Tanque Formulador .....	71
<b>Figura 42</b> Equipo para Envasado de Productos Líquidos.....	72
<b>Figura 43</b> Equipo para Etiquetar Envases.....	73
<b>Figura 44</b> Mapa del Ecuador.....	76

<b>Figura 45</b> Mapa de Quito.....	77
<b>Figura 46</b> Mapa Microlocalización .....	81
<b>Figura 47</b> Diagrama de Flujo - Solicitud de Pedido.....	84
<b>Figura 48</b> Diagrama de flujo – Elaboración del Producto .....	87
<b>Figura 49</b> Diagrama de Flujo – Quejas e Inconformidades.....	89
<b>Figura 50</b> Plano Planta de Producción Planta Baja .....	96
<b>Figura 51</b> Plano Oficinas Piso 1.....	97
<b>Figura 52</b> Segmento de Mercado-Módulo 1 .....	100
<b>Figura 53</b> Propuesta de Valor-Módulo 2.....	102
<b>Figura 54</b> Imagen del Producto.....	103
<b>Figura 55</b> Logotipo de la Empresa. ....	104
<b>Figura 56</b> Canales de Distribución-Módulo 3.....	106
<b>Figura 57</b> Relación con los Clientes-Módulo 4 .....	109
<b>Figura 58</b> Fuentes de Ingreso-Módulo 5 .....	111
<b>Figura 59</b> Recursos Clave-Módulo 6 .....	113
<b>Figura 60</b> Actividades Clave-Módulo 7 .....	115
<b>Figura 61</b> Asociaciones Clave-Módulo 8.....	117
<b>Figura 62</b> Área de Entrega de Glovo.....	118
<b>Figura 63</b> Estructura de Costes-Módulo 9.....	119
<b>Figura 64</b> Organigrama Estructural.....	137
<b>Figura 65</b> Organigrama Funcional .....	138

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto es un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de la leche de soya en Quito, para lo cual se va a realizar un estudio analizando todas las posibles variables y factores que intervengan para la puesta en marcha de este plan de negocios, haciendo énfasis en el macro entorno, micro entorno, mercado, población objetivo, estudio técnico y financiero del proyecto. La ciudad de Quito es un mercado que no ha sido explotado del todo y dado el incremento del número de personas que son intolerantes a la lactosa y las tendencias actuales como el de ser vegetariano o fomentar una cultura alimenticia más sana para poder verse y sentirse mejor se llega a plantear la creación de una empresa que se dedique a la fabricación y comercialización del producto mencionado.

La realización de las encuestas dio resultados positivos frente a la implementación de este producto, en cuanto al estudio técnico-administrativo se definió la maquinaria que necesita la planta la cual va a ser una procesadora capaz de entregar desde 35 hasta 70 litros por hora, se establece que el área que necesita la planta para su correcto funcionamiento es de 160m<sup>2</sup> y que se requerirá la ayuda de 3 personas entre personal administrativo y el operativo de la planta, el nombre de la empresa será Soyvalle. Ltda. y el nombre comercial será SoyLeche, la empresa tiene el objetivo principal ser líder en ventas a nivel de la ciudad de Quito, para luego el poder incursionar en la creación de leche saborizada, derivados de la soya como el tofu o la harina de soya o productos sustitutos, para luego poder proyectarse a la exportación de estos productos hacia otros países que poseen un alto índice de consumo en productos de origen vegetal, la inversión que se ha estimado para este proyecto es de \$ 23.094,90 dólares.

## INTRODUCCIÓN

La siembra y cosecha del grano de soya en el Ecuador, no es de los más explotados, ya que dentro de la zona costera que comprende Guayas, Los Ríos y Manabí en su mayoría están orientados a cosechar otro tipo de cultivos. En los años 90 la soya aportaba con el 3,7% de la población económicamente activa dedicada a la agricultura y el 3% del PIB sectorial.

En la ciudad de Quito existen algunas empresas que ofrecen este tipo de producto, en lo que se refiere a leche de soya, un componente que es muy importante para la alimentación de los niños y personas adultas y con el beneficio adicional que su precio es accesible para todos.

La leche de soya se puede convertir en una opción muy importante para todas las personas pertenecientes a estos estratos económicos medios y altos de la ciudad debido que su precio es un poco mayor al de leche animal. Una de las principales ventajas de la leche de soya es que no tiene lactosa y como es de conocimiento general existen muchas personas que son intolerantes a este componente, otro dato importante es que la leche de soya contiene más proteínas que las que aporta la leche de origen animal.

La soya por su parte aporta con cerca del 40% de proteínas y 20% de aceite que puede desempeñar una importante función en la disminución de la carencia de proteínas y energía en la nutrición de las personas. Con la aplicación de este producto en el mercado se puede ayudar a complementar la nutrición de los niños, jóvenes y adultos en el Ecuador específicamente en el Distrito Metropolitano de Quito.

Es por eso que se plantea la idea de crear una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de la leche de soya, con la cual se va a poder demostrar que se puede sacar el mejor provecho en el mercado, poniendo a disposición un producto que se ajuste a las necesidades del cliente y permita a su vez generar un beneficio económico para la empresa.

Para poder realizar todo esto se va a partir de un análisis situacional de la empresa el cual va a estar compuesto por dos factores que son el macroambiente y el microambiente lo cual va a permitir establecer la situación actual de la empresa, seguido de este punto se va a realizar una investigación de mercado que va a permitir identificar el segmento al cual se pretende llegar y las necesidades del mismo, se establecerá un estudio técnico administrativo mediante el cual se diseñarán la estructura administrativa y los procesos del producto como tal, se establecerá un modelo de negocio rentable para la organización y que además fomente el crecimiento de la misma.

Mientras que los estudios que se lleven a cabo sean más exactos, será mucho más probable el alcance de los objetivos planteados, los mismos que brindarán una continuidad, rentabilidad y crecimiento de la empresa.

# 1. ANALISIS SITUACIONAL

## 1.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El análisis situacional es un estudio que se realiza para poder determinar en qué medio se va a desarrollar la empresa, considerando los factores externos e internos que le rodean los mismos que influirán sobre ella en el futuro, esta herramienta es muy útil al momento que se quiere conocer acerca de las situaciones que están ocurriendo en el entorno externo como interno.

Toda empresa opera en un ambiente que va más allá de su industria en la que opera, el macro ambiente está compuesto por cuatro factores que son el político, el económico, el social y demográfico y el tecnológico, cada uno de estos componentes puede afectar el entorno competitivo de la empresa siendo unos más pesados que otros, es importante que los administradores determinen qué factores son más importantes desde un punto de vista estratégico. (Thompson & Gamble , 2012)

El análisis del macro entorno permitirá a la organización dar cierta protección frente a los factores que se consideren que la pueden llegar a afectarla, e inclusive se puede lograr sacar cierta ventaja competitiva frente a los factores adversos con el objetivo de que no puedan perjudicar de forma directa a la empresa.

### **1.1.1. Factores Políticos**

Alessio Ipinza (2008) afirma que “son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio” (pág. 120).

Este factor representa la influencia que las empresas tratan de ejercer sobre los gobiernos y la que los gobiernos ejercen sobre ellas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004)

El Ecuador se ha caracterizado por tener en años anteriores cierta inestabilidad política, esta inestabilidad se presentó antes del gobierno del ex presidente Rafael Correa, desde el año 1996 hasta el 2006, periodo en el cual el Ecuador ha tenido nueve presidentes con diferentes tipos de posturas, pero ninguno de ellos pudo acabar su periodo.

Con la salida del gobierno de Eco. Rafael Correa que buscaba fomentar el cambio en la matriz productiva liderado por el Ex Vicepresidente Jorge Glas Espinel, se planteaba fomentar el desarrollo del país para poder equilibrar la balanza comercial, pero este cambio resultó ser difícil de alcanzarlo sin la participación del sector privado tanto nacional como extranjero, además dado que las normas tributarias, las leyes de fomento a la producción, la nueva propuesta laboral iban en sentido opuesto a este cambio de la matriz productiva los resultados no fueron los esperados ya que el país aún sigue dependiendo del petróleo.

En los comienzos del gobierno del Presidente Moreno se impulsó un proyecto de Ley Orgánica para la Reactivación Económica del Ecuador, que planteo el gobierno y fue enviado a la asamblea para su revisión y análisis, el cual entró en vigencia el 1 de enero del 2018, esta ley cuenta con 21 artículos, 11 disposiciones generales, 14 disposiciones transitorias, cinco disposiciones reformatorias y dos disposiciones derogatorias (El Ciudadano, 2017).

La base de la Ley Orgánica para la Reactivación Económica son los impuestos, pero su punto más controversial y que preocupaba al sector empresarial del país era un supuesto cambio del 22% al 25% de Impuesto a la Renta que se venía pagando por parte de las empresas al Fisco, y que debería asumir las grandes empresas lo cual no ayudaba a la creación de empleo sostienen los empresarios, debido a que este sector es el que más plazas de trabajo oferta al país. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017)

Entre lo más importante dentro de esta ley están reformas a las Leyes de Régimen Tributario, Equidad Tributaria, Códigos Orgánicos de la producción, Comercio e Inversiones y el Código orgánico Monetario Financiero. (Narea, 2017)

En el ámbito empresarial de esta ley se establece para las empresas la eliminación del anticipo al Impuesto a la Renta para aquellas empresas que no alcancen los \$300.000 dólares en ingresos anuales, esto se propone ya que el gobierno afirma que son el 82% de las empresas existentes que entran en este punto, para las microempresas el proyecto de ley expone que dejarán de pagar el Impuesto a la Renta por sus primeros \$11.000 dólares de utilidad con el objetivo de beneficiar a más de 36. 000 empresarios en el país. Entre lo positivo de esta ley que planteó el ejecutivo fue que no se pagará impuesto a la Renta durante los dos primeros años desde la creación de la empresa con el objetivo de generar empleo. (El Comercio, 2017)

Adicionalmente el gobierno también envió una segunda ley denominada la Ley de Fomento Productivo la cual plantea un plan para atraer inversiones tanto nacionales como extranjeras, estabilidad económica, fomentar el empleo y dinamizar la economía, entre los puntos más importantes de esta Ley está la reducción total o parcial del pago de aranceles siempre y cuando estos se consideren como bienes de capital que no exista producción nacional de estos bienes.

La Ley de Fomento Productivo también estipula exoneraciones del anticipo de impuesto a la renta por 5 años, exoneración del impuesto a la renta por 15 años para las nuevas inversiones que se realicen en Manabí y Esmeraldas, exoneración del impuesto a la renta y su anticipo por 8 años para las inversiones que se realicen dentro de la zona urbana de Guayaquil y Quito, exoneración del impuesto a la renta de 15 años para aquellas inversiones que se ejecuten en sectores industriales, agroindustrial y agroasociativo. (Comercio Exterior, 2018)

Dentro de esta ley el Presidente de la República mediante Decreto Ejecutivo 252 ordenó la creación de un Comité Estratégico de Promoción y Atracción de Inversiones con el objetivo de que dicha comisión pueda definir políticas de fomento, promoción y atracción de inversiones y sea ella quien promueva la inversión en el país. (Comercio Exterior, 2018)

El país está enfrentando momentos de cambio, especialmente a lo que se refiere el modelo de gobierno, ya que los ecuatorianos habían experimentado un modelo socialista con el gobierno del Expresidente Eco. Rafael Correa que tuvo sus inicios en el 2007 y que finalizó en el 2017, el gobierno del actual Presidente de la República Lic. Lenín Moreno tiene al sector empresarial del Ecuador con cierta inconformidad y preocupación debido al aumento del salario básico unificado que paso de los \$386 a los \$394, este aumento se lo hizo partiendo de un análisis técnico en base a los

indicadores económicos y precautelando los intereses de los empresarios y los trabajadores según el ministro de Trabajo Raúl Ledesma. (El Universo, 2018)

El informe realizado por el Doing Business 2018 del Banco Mundial expone que cada vez el Ecuador se hace menos interesante para que los inversionistas extranjeros puedan traer al país sus capitales, entre los principales problemas que enfrentan los inversionistas son: los trámites engorrosos en las entidades públicas, los altos costos en los servicios básicos como son la electricidad, muchos trámites y permisos, el no tener suficiente seguridad jurídica , la flexibilidad laboral, inestabilidad macroeconómica, incentivos poco atractivos y el tema de la desaduanización de los productos, que toma alrededor de 120 horas dicho por el presidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil Pablo Arosemena frente a otros países que les toma 36 horas como es el caso de Chile. (El Expreso, 2017)

El gobierno ha estado pensando en incentivar varios puntos clave como son la tarifa de la electricidad para las empresas para esto el Consejo Sectorial de la Producción (CSP) , precedido por la ministra de Industrias y Productividad, Eva García planea ejecutar una inversión que rodea los 250 millones de dólares para potenciar el servicio eléctrico, por otra parte el Ministerio de Electricidad y Energía Renovables analiza implementar un tarifario eléctrico estandarizado para el sector industrial que representará un ahorro considerable, esta tarifa aplicaría de 22h00 a 8h00 que está utilizado por el 45% de los sectores industriales del país. (Ministerio de Industrias y Productividad , 2017)

El Ecuador cuenta con la Ley Orgánica de Regulación y Poder de Control de Mercado del Ecuador que es una herramienta para brindar apoyo y protección para los empresarios del país, esta ley tiene como objetivo

evitar la alta concentración económica y el monopolio en el país y que les permita competir en condiciones justas.

**Tabla 1** Resumen Factores Políticos

**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Factores Políticos Gubernamentales y Legales</b>
<b>Oportunidades</b>
Incentivos y exoneración de impuestos para la pequeña y mediana empresa.
Protección para las PYMES del país.
Reducción o eliminación de aranceles para los bienes de capital
<b>Amenazas</b>
Las propuestas del Gobierno no generan muchos beneficios para los empresarios e inversionistas.
Demasiados tramites y permisos.
Problemas del gobierno con el sector privado.

### 1.1.2. Factores Económicos

Alessio Ipinza (2008) expone que “son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización” (pág. 120).

La situación económica del país no está en su mejor forma ya que el mismo presidente Lenín Moreno lo manifestó frente a la nación en uno de sus informes semanales, esto se da debido al alto nivel de endeudamiento que se adquirió por parte del Gobierno del Eco. Rafael Correa, adicionalmente a esto se tiene la caída de los precios del petróleo que viene desde el 2015 el cual ha tenido subidas y bajadas, el precio del barril de petróleo WTI a enero 7 del 2019 se ubica en \$ 48.52 (BCE, 2019), por otra parte la deuda pública del país se sitúa en los \$ 58.980 millones de dólares que vienen a representar el 57% del PIB para mayo del 2018 así lo confirmó el ministro de Finanzas Richard Martínez (El Comercio, 2018), el límite legal de

endeudamiento del Ecuador es del 40% del PIB, pero para mayo del 2017 la deuda pública histórica del país que abarca a los gobiernos locales alcanzó los \$ 41.893 millones de dólares, sin tomar en cuenta otros pasivos del Estado que llegan a sumar otros 8.000 millones, es decir se incrementó casi cuatro veces su tamaño desde que asumió la presidencia el expresidente Rafael Correa ya que cuando empezó su mandato la deuda se situaba en \$13.482,4 millones (El Universo , 2017) .

La proforma presupuestaria para el 2019 asciende a \$ 31.318 millones que no incluye el rubro de compra de combustibles, la proforma que fue enviada a la Asamblea Nacional tiene un incremento de \$ 553 millones, es decir un aumento del 1.8% frente a la proforma del 2018, si se incluye el costo por importación de derivados, el pago de amortizaciones de la deuda pública y el gasto del gobierno el monto total sería de 36.159 millones. (El Comercio , 2018)

El país ha enfrentado grandes problemas económicos debido a decisiones erradas tomadas por gobiernos anteriores, una de las medidas económicas más severas que ha tomado el gobierno del presidente Lenín Moreno es la eliminación de los subsidios a la gasolina súper, extra, eco país y adicionalmente se espera que para mediados de enero del 2019 el diésel también se vea afectado, esta última medida afectará solo a los vehículos privados excluyendo al transporte de carga pesada y pública, (ecuavisa, 2018) con la eliminación del subsidio a la gasolina súper y la reducción del diésel industrial se plantea que el país se ahorre \$ 42.7 millones y para el 2019 se proyecta en 120 millones. (El Telégrafo, 2018)

El gobierno como tal ha planteado algunas acciones para poder dinamizar la economía del país entre sus principales enfoques se puede mencionar: lo que es dinamizar el sector de la construcción, para ello el gobierno planteó en la Consulta Popular que se celebró el 4 de febrero del 2018, y derogó la Ley de Plusvalía ya que los empresarios de este sector la

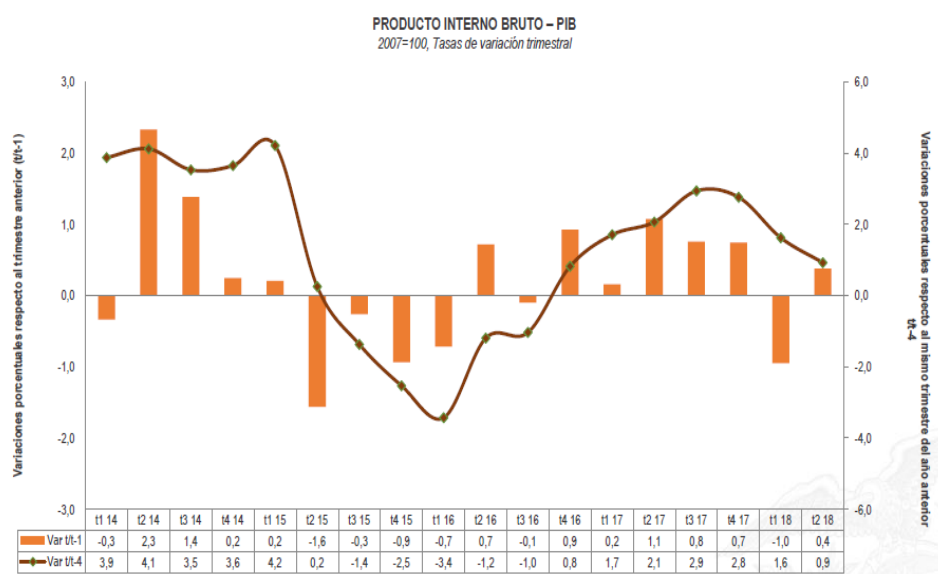
consideraban perjudicial, también el Gobierno planteó incentivar la inversión y el ingreso de divisas por medio de un proyecto de ley que permita realizar la repatriación de capitales, impulsar el uso de medios de pagos digitales, priorización de la inversión pública, el establecimiento de medidas de austeridad, la eliminación y fusión de ministerios, la eliminación de ciertos privilegios para los altos funcionarios como la reducción del número de asesores, la eliminación de 25.000 vacantes en el sector público lo cual representa un ahorro de \$400 millones para el estado. (El Universo, 2018)

El Ecuador cuenta con una nueva Ley de Fomento Productivo que entró en vigencia en el mes de agosto del 2018 pero el 18 de diciembre del 2018 el gobierno ecuatoriano expidió el reglamento en el que se establece los procedimientos para poder operar los incentivos planteados en esta norma, los aspectos principales que tiene este reglamento son, la optimización de la devolución del IVA y del ISD para lo que son las exportaciones, también detalla el incentivo para la exoneración del Impuesto a la Renta para las empresas nuevas, en cambio para las ya existentes en el país el beneficio se aplicará en base al nivel de crecimiento de sus activos, esta norma también especifica los procedimientos que se deben seguir para poder controlar las reglas fiscales (El Comercio , 2018)

El Ecuador acaba de sufrir una desaceleración en su economía para finales del 2018, esto según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que proyecta un crecimiento del 1%, debido a una reducción en la producción petrolera del 3.1%. (La República, 2018) Para inicios de octubre del 2018 el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial (BM) ajustaron a la baja las cifras de crecimiento en más del 2%, por otra parte en el informe de las Perspectivas de la Economía Mundial de octubre del 2018 redujo la estimación de crecimiento del Ecuador pasando del 2.5% al 1.1%, de la misma forma el BM redujo su proyección pasando del 2.2% al 1.5%, por su parte Banco Central del

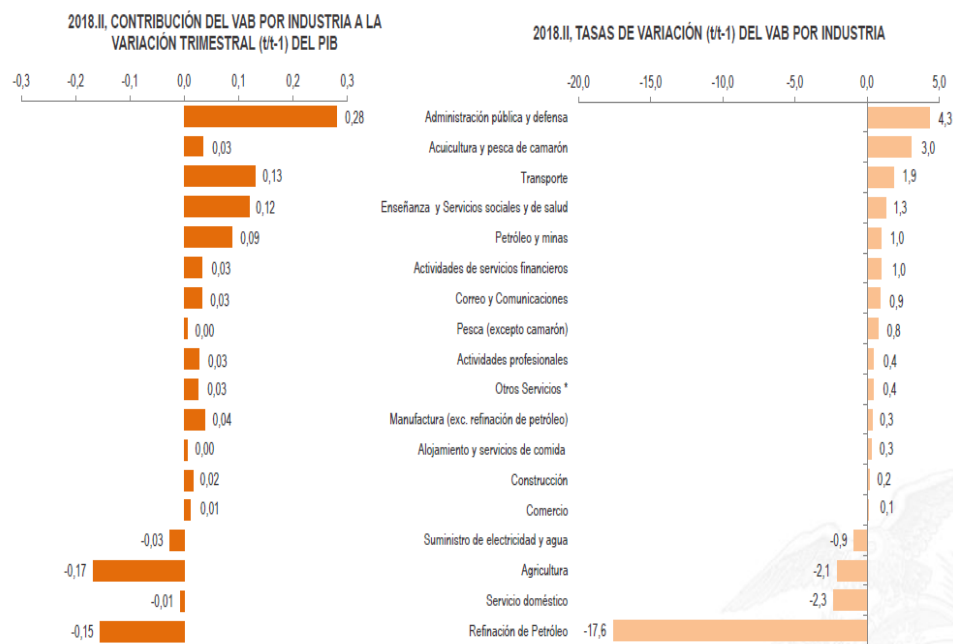
Ecuador proyectó en diciembre del año 2017 que la economía ecuatoriana crecería en un 2%. (El Comercio , 2018).

Los indicadores económicos que se analizarán son el PIB y tasas de variaciones trimestrales, las contribuciones a la Variación Trimestral del PIB, la distribución de la Población Económicamente Activa (PEA), el Empleo por Rama de Actividad, la Inflación Anual Internacional, la Inflación Anual del IPC y por Divisiones de Bienes y Servicios y el Riesgo País. La información disponible que proporciona el Banco Central del Ecuador al momento que se realizó este estudio fue hasta noviembre del 2018 en algunos casos.



**Figura 1** Producto Interno Bruto Tasas de Variación Trimestral  
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018)

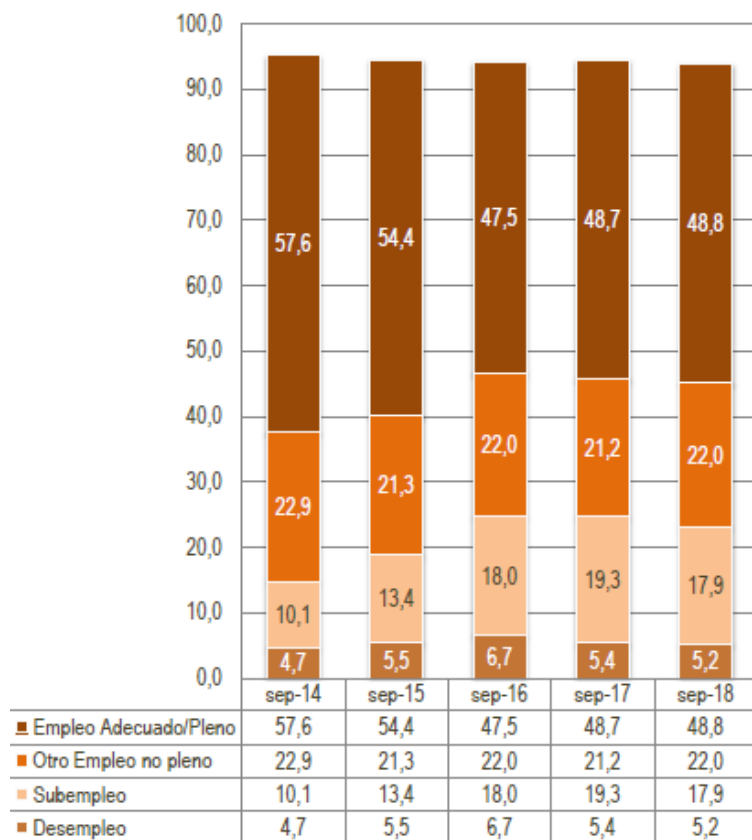
En la Figura 1 se puede observar que el país mostró una variación del 0,4% del PIB respecto al segundo trimestre del mismo año, y una variación interanual del 0,9% en relación al mismo periodo.



**Figura 2** Contribuciones a la Variación Trimestral del PIB (II Trimestre 2018)

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018)

La Figura 2 que trata sobre la actividades económicas que representaron un mayor crecimiento en el PIB fueron la administración pública y defensa con un (4.3), seguido de la acuicultura y pesca de camarón con un (3.0); el transporte con una variación del (1.9); los servicios financieros con un (1.0); la Pesca (excepto el camarón) con (0.8); la construcción con una variación del (0.2); cabe resaltar en este análisis que según la información que proporciona el Banco Central, el sector de la refinación de petróleo tuvo la peor variación negativa con un (-17.6); para suministro de electricidad y agua con un (-0.9); para la agricultura se presentó una variación del (-2.1); lo cual afecta la economía del país ya que estas actividades tiene influencia sobre la economía, por otra parte la actividad a la que se va a enfocar la empresa es la de Manufactura (exc. Refinación de petróleo) con (0.3) y el Comercio con un (0.1).



**Figura 3** Distribución de la Población Económicamente Activa (PEA) Sep.2014-Sep.2018

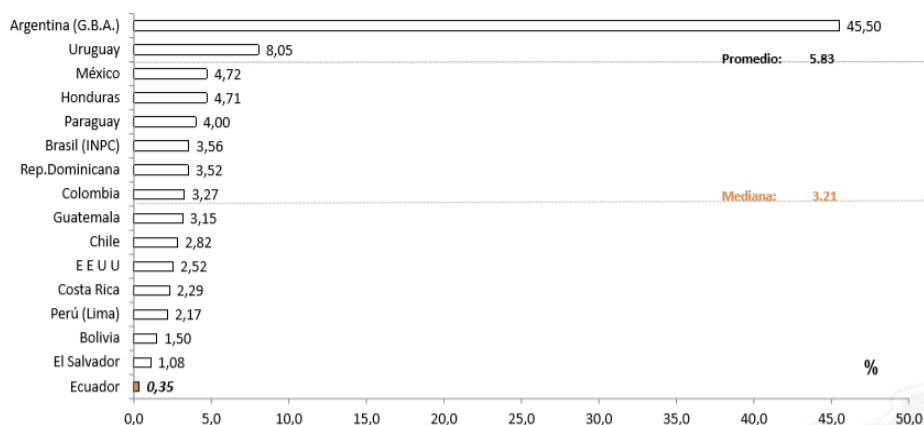
**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

La Figura 3 expone que el pleno empleo a septiembre del 2018 se ubicó en 48,8%, el subempleo y desempleo se ubicaron en un 17,9% y en un 5,2% respectivamente, mientras que para ese mismo mes en el año 2017 el pleno empleo se ubicaba en un 48,7 % y el subempleo y desempleo se encontraban en un 19,3,% y 5,4% lo que significa en el campo laboral que el país se recuperó de forma muy leve ya que como se puede apreciar no hubo un cambio drástico, debido a la difícil condición económica en la que se encuentra el país por su endeudamiento que se ha ido agravando estos últimos años.

RAMAS DE ACTIVIDAD	sep. 2017	sep. 2018
	Nacional	
A. Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	26.82%	29.35%
C. Industrias manufactureras	10.97%	10.33%
F. Construcción	6.36%	6.09%
G. Comercio, reparación vehículos	18.98%	18.02%
H. Transporte y almacenamiento	5.62%	5.30%
I. Actividades de alojamiento y servicios de comida	6.35%	6.47%
N. Actividades y servicios administrativos y de apoyo	2.56%	2.67%
O. Administración pública, defensa y seguridad social	3.92%	3.66%
P. Enseñanza	4.19%	4.18%
Q. Actividades, servicios sociales y de salud	2.69%	2.60%
S. Otras actividades de servicios	3.05%	2.64%
T. Actividades en hogares privados con servicio domestico	2.75%	2.70%
Otros*	5.74%	6.00%
TOTAL	100.0%	100.0%

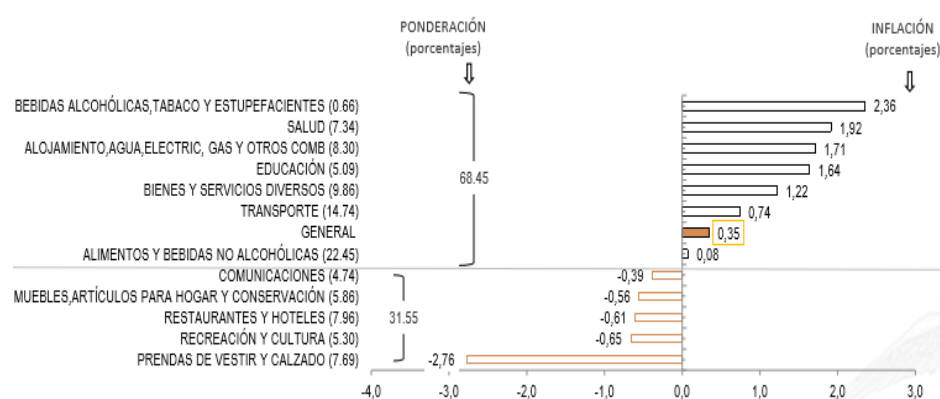
**Figura 4** Empleo por Rama de Actividad (Sep-2017, Sep-2018)  
**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

La información que proporciona la Figura 4 es acerca del empleo por rama de actividad, en la cual la agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca lideran las fuentes de empleo con un 29.35%, en cuanto al campo de estudio que es la Manufactura presenta el 10.33% y el Comercio con el 18.02%.



**Figura 5** Inflación Anual Internacional (noviembre 2018)  
**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018)

El Ecuador para el cierre del 2017 presentó una deflación anual del -0.20% (Ecuador en Cifras, 2018), que es primera desde el 2007. En la Figura 5 se ve claramente que el Ecuador a noviembre de 2018 fue el país que presentó la inflación más baja de la región que fue del 0.35, que se encuentra muy por debajo del promedio de este año que es de 3.21 frente a los quince países analizados.



**Figura 6** Inflación Anual del IPC y por Divisiones de Bienes y Servicios (noviembre 2018)

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018)

Para la Inflación Anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), (Figura 6), por divisiones de Bienes y Servicios se va a mencionar las tres cifras más altas y las más bajas. A noviembre del 2018 se tiene que, el sector de las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes presentó la mayor inflación con un 2.36%, segundo es la salud con un 1.92% y el tercero es el alojamiento, agua, electricidad, gas y otros con el 1.71%, por otra parte, los tres segmentos que presentaron una inflación negativa fueron las prendas de vestir y calzado con un -2.76%, en segundo lugar se ubicaron la recreación y cultura con un -0.65% y tercero los restaurantes y hoteles con un -0.61%, de forma general se obtuvo una media del 0.35%, en contraste al año anterior en la misma fecha se tuvo una media del -0.22%, para lo referente al área del proyecto son el segmento de los alimentos y bebidas no alcohólicas las cual presentó una inflación del 0.08%

Según el Banco Central del Ecuador el país cuenta con un Riesgo País de 762 puntos cifra del 18 de diciembre del 2018, en el 01 de diciembre del mismo año el riesgo país del Ecuador se situaba en los 740 puntos es decir que en menos de un mes el Ecuador incrementó su riesgo país en 22 puntos (Banco Central del Ecuador , 2018), el país ha mantenido su índice de riesgo país sobre los 700 puntos desde finales de agosto del 2018 lo cual provoca que cada vez sea menos factible el financiamiento por la emisión de bonos soberanos, recordando que el país necesita alrededor de \$4.700 millones para cerrar el 2018 con ese dinero se planea atender los gastos y pagar las amortizaciones de la deuda. (La Hora , 2018)

**Tabla 2** Resumen Factores Económicos

Fuente: Investigación Realizada

<b>Factores Económicos</b>
<b>Oportunidades</b>
Proyectos de ley para fomentar la productividad y creaciones de empresas.
Crecimiento del PIB.
Manufactura y Comercio presentaron un impacto positivo para el crecimiento del PIB.
<b>Amenazas</b>
Alto nivel de endeudamiento por parte del gobierno anterior.
El país sigue dependiendo del petróleo.
El país presento una inflación anual internacional por debajo del promedio.
El país presento una desaceleración económica.

### 1.1.3. Factores Socioculturales y Demográficos.

Estos factores se enfocan en lo que son los valores y cultura de la sociedad ya que estos son la base fundamental de toda organización social, este tipo de fuerza o factor puede influir en cambios demográficos, económicos, políticos y tecnológicos. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004)

Con el avanzar a pasos agigantados de la tecnología y la globalización, el 2017 y 2018 ha sido marcado por varias tendencias, que son especialmente

demandadas por los jóvenes entre las cuales se tiene según la revista (P&M, 2018), el consumo de productos de salud y belleza, también su receptividad a los avances tecnológicos, otro aspecto que también menciona es que la sociedad ejerce presión sobre sus necesidades nutricionales, ya que desean ver una mejora en la satisfacción de sus necesidades.

La generación Millennial pide para el 2018 cumplir con ciertos puntos específicos los cuales son, tener un tiempo para el cuidado personal, romper con los malos hábitos, ahorrar más y salir de la zona de confort, ya que para esta generación en donde prima el cuidado y salud del cuerpo es un factor positivo para el proyecto a realizarse ya que la gente presenta un mayor grado de atención cuando se trata de cuidar más de su salud para poder verse bien frente a una sociedad a la que se ha caracterizado por fijarse de todo. (ekosnegocios, 2017).

Ya que la actual sociedad con el pasar del tiempo se basa por tendencias sociales, en cuanto a moda, salud, comida o estilo de vida, algunas tendencias que son antiguas se han ido fortaleciendo con el pasar del tiempo como es el caso de las personas vegetarianas. Los primeros testimonios vegetarianos se remontan al siglo VI a.C. en la India, la influencia a ser vegetariano ha llegado a ser tan fuerte que hay vegetarianos en todas partes del mundo inclusive Albert Einstein, físico alemán de origen judío dijo: “Opino que el estilo de vida vegetariano por su efecto puramente físico sobre el temperamento humano influenciaría muy beneficiosamente a la humanidad en su totalidad”.

En la actualidad las personas vegetarianas y veganas han ido ganando un fuerte espacio en nuestra sociedad, tal así que la coordinadora de la Unión Vegetariana Internacional Marly Wincker afirma que hay más de 600

millones de vegetarianos en el mundo y esta cifra va en aumento. (cuentame algo bueno, 2015) .

El Ecuador no es la excepción de esta tendencia ya que la población que demanda este tipo de comida vegetariana va en aumento, en la ciudad de Quito la oferta de comida vegetariana se ha ampliado, se tiene por ejemplo que solo en el sector de la Mariscal que es una zona turística existen 16 restaurantes que ofrecen este tipo de comida, en el 2012 se llegaba a un total de 22 restaurantes y ya para el 2016 esa cifra llego hasta 39 restaurantes. (El Comercio , 2016)

Los establecimientos en el Ecuador en donde se suministra comida vegetariana como Camari también van en aumento, y es aquí donde entra en acción el proyecto a tratarse ya que la soya como tal constituye un pilar fundamental en especial para las personas vegetarianas, con la soya se puede fabricar productos derivados como la carne de soya que es muy similar a la carne animal en lo que se refiere a su textura y sabor, leche de soya, salchichas y mortadelas (Hora, 2013).

Esto se convierte en un punto a favor para el proyecto ya que primeramente abre un mercado potencial en el ámbito nacional debido que se ha vuelto una tendencia que tiene muchos años de existencia pero en la actualidad ha ido creciendo dentro de la sociedad, e inclusive abre las puertas para la exportación de este producto al mercado internacional, especialmente con miras al mercado asiático en donde según datos de la consultora Mintel se calcula que 50 millones de vegetarianos viven en la China y que el 80% de la población india se dice que son vegetarianos por razones religiosas, en Europa 7,7 millones de alemanes dicen ser vegetarianos y en Inglaterra el 12% de las personas mayores siguen una dieta vegetariana o vegana, para los jóvenes que van en un rango de edad de los 16 a 24 años este porcentaje se incrementa en un 20% del mismo país. Estos países son los países que

lideran el consumo de este tipo de productos según la consultora Mintel en su estudio Food & Drink trends 2017, en la cual Europa lidera los nuevos lanzamientos de alimentos veganos, la tendencia vegetariana ha aumentado en un 257%. (Ainia centro tecnológico, 2018)

En el ámbito demográfico del Ecuador se cuenta con 17'096.789 millones de ecuatorianos aproximadamente en el 2018 con una tasa aproximada de crecimiento del 1,56%, para el cantón Quito se estima que hay alrededor de 2'644.145 de personas, siendo mayormente mestizos, se pronostica que para el 2020 habrá en total alrededor de 17'510.643 de ecuatorianos, estimaciones según él (INEC, 2010)

El Ecuador al ser un país en vías de desarrollo y pese a no tener un gran ámbito demográfico como otros países, enfrenta muchos retos y desafíos que se tienen que superar, entre los principales el empleo, debido que en el Ecuador el 42,3% emprende por necesidad debido a la falta de ingresos, frente a Chile, Perú, y Colombia que emprenden mayormente por oportunidades de mejora, esto ha provocado que el Ecuador lidere por quinto año consecutivo los índices de Actividad Emprendedora Temprana (TEA), el tener una TEA elevada no siempre es bueno ya que en algunos casos significa que los emprendedores aumentan debido que se reduce las plazas formales de empleo así lo indicó Virginia Lasio, directora del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador. (El Universo , 2018)

Pese a que el Ecuador cuenta con 33 centros de desarrollo empresarial y apoyo al emprendimiento orientados a que las personas puedan generar sus iniciativas de negocios, estos centros son óptimos para desarrollar la cultura emprendedora por medio del fortalecimiento económico social. (Ministerio de Industrias y Productividad , 2012)

**Tabla 3** Resumen Factores Sociales, Culturales y Demográficos  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Factores Sociales, Culturales y Demográficos</b>
<b>Oportunidades</b>
Tendencia a consumir productos de salud para el cuerpo.
Aumento considerable de las personas vegetarianas.
Aumento de locales que ofertan productos vegetarianos en Quito.
<b>Amenazas</b>
Constante cambio en las tendencias de consumo.
Alto grado de emprendimiento en el país por falta de empleo adecuado.

#### **1.1.4. Factores Tecnológicos**

El cambio tecnológico puede volver obsoletos los productos existentes de la noche a la mañana y al mismo tiempo crear una multitud de posibilidades nuevas de productos. Por ende, el cambio tecnológico es tanto creativo como destructivo” (Hill & Jones, 2011, pág. 66).

La tecnología da a las empresas la oportunidad de poder crear relaciones mucho más directas con sus clientes o proveedores; la tecnología en el campo de estudio tiene el papel fundamental de incrementar los niveles de productividad, sin dejar de lado la capacitación respectiva para que el uso de las nuevas tecnologías no se vuelva un problema que afecte el nivel de productividad de la empresa, el factor tecnológico también sirve para generar control en las empresas ya que por medio de este se pueden controlar y estandarizar los procesos de producción impidiendo así que se produzcan errores de manufactura dentro de las empresas.

Las empresas ecuatorianas en la actualidad usan la tecnología a su favor con el fin de expandirse más en el mercado, en la actualidad hay sistemas como lo son los CRM (Customer Relation Management) que tiene como objetivo crear fidelización del cliente hacia la empresa (sumaCRM, 2016), también las empresas cuentan con sistemas BPM (Business Process Management) para dar un enfoque integral entre lo que son los procesos,

personas y las tecnologías de la información y de forma automatizada para poder dar una mayor flexibilidad, agilidad, automatización de sus tareas y también una mayor comunicación entre todos los miembros que estén en el proceso. (IBM, 2011)

El poder de la comunicación y publicidad por medio de las redes sociales ha crecido de forma desmesurada, tal es así que casi todas las empresas se encuentran vinculadas con alguna red social por la cual se puede ofertar sus productos, servicios, promociones y descuentos, estos canales de comunicación tienen un gran alcance y poder de difusión al alcance de todos.

El Informe sobre Tecnología e Innovación (UNCTAD) realizado por la Naciones Unidas propone que se promueva un marco Sur-Sur de interacción como el intercambio de experiencias y la elaboración de políticas que den paso a la innovación y tecnología, también se habla del campo agrícola, que es un campo que tienen que ver con el proyecto de cierta forma, en este campo se pide que se realicen transferencias de tecnologías para poder brindar bienestar a la población.

Para lo que se refiere a la agricultura en el Ecuador también se ha podido presenciar un avance en este campo, tal es así que se están utilizando helicópteros para lo que es la fumigación o riego y drones para poder verificar el suelo y las plantas e inclusive también para su fumigación tal es su desarrollo que con un helicóptero de fumigación se puede fumigar 100 hectáreas en un tiempo aproximado de una hora y media mientras que si se lo hace de la manera tradicional, es decir con un grupo de personas con los tanques fumigadores en sus espaldas tardarían alrededor de 3 a 5 días en cubrir la misma área y puede ser muy perjudicial para la salud de los fumigadores si no se lleva la protección adecuada, ya que están en contacto directo con los químicos. Este beneficio que presenta la tecnología no solo

puede estar al alcance de los grandes productores solamente sino también para los pequeños ya que si se llegan a asociar entre ellos pueden también beneficiarse de este tipo de tecnologías. El gobierno del Ecuador por medio del Ministerio de Agricultura está analizando adquirir una gran cantidad de este tipo de drones ya que le permite analizar el campo y ver la nutrición de las plantas, también les permite realizar fotografías reales de los terrenos y los cultivos sin ningún tipo de error. (El Expreso , 2014)

Ahora en el campo industrial la tecnología también ha dado grandes pasos con el fin de facilitar la producción, optimizar tiempos, recursos y reducción de errores para las empresas de manufactura en donde cada uno de estos puntos le representa un factor clave para su desempeño.

**Tabla 4** Resumen Factores Tecnológicos  
Fuente: Investigación Realizada

<b>Factores Tecnológicos</b>
<b>Oportunidades</b>
Genera un mayor control y estandarización en los productos.
Disminuye la ocurrencia de errores sobre los productos.
Permite la automatización de los procesos de la empresa
Reducción de tiempos en el campo agrícola y evita problemas de salud en los trabajadores.
<b>Amenazas</b>
Costo elevado en la adquisición de maquinaria más sofisticada.
Reduce la mano de obra.

## 1.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Una vez que se han identificado las fronteras de una industria, la tarea que enfrentan los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el entorno de la industria para identificar las amenazas y las oportunidades. (Hill & Jones, 2011, p. 42)

Para esto se utilizan las cinco fuerzas de Michael Porter, que son la rivalidad entre empresas competidoras, la entrada potencial de nuevos competidores, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores.

### **1.2.1. Rivalidad entre Empresas Competidoras**

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. (David F. , 2013, p. 76)

La rivalidad que hay entre competidores se da ya que cada empresa busca tener una mejor posición en el mercado y proponen estrategias como, por ejemplo: descuentos, promociones, nuevos productos, publicidad en televisión, radios y redes sociales o un mejor servicio. Por todas estas causas las estrategias que aplican las empresas puede afectar de forma directa o indirecta a sus competidores. (Michael E. Porter , 2006)

Dentro del Distrito Metropolitano de Quito se encontró algunas empresas que producen y comercializan leche de soya, como por ejemplo Ecuasoya que es de propiedad de la empresa Hernández y Figueroa Cía. Ltda. esta empresa oferta su producto en una presentación de un litro, y vende su producto por medio de las tiendas Camari que se dedican a vender productos netamente de origen vegetal.

Otro competidor que se encuentran en la capital es Soy Vital (Figura 7), de la empresa Nutrivital la cual oferta leche de soya con trozos de fruta en

presentaciones de 1 litro y 200 ml y en cuatro sabores distintos los cuales son natural, fresa, mora y durazno con precios para la botella de 1 litro a \$2.80 y la botella de 200ml a \$ 0.67 ctvs.



**Figura 7 Soy Vital**

**Fuente:** Investigación Realizada

La cadena de supermercados Supermaxi también vende su propio producto de leche de soya (Figura 8) en una sola presentación de 1 litro con un precio de \$4.29, la empresa Oriental también fabrica y comercializa leche de soya de 1 litro con sabor a coco (Figura 9) y leche de soya en polvo de 400 gramos los cuales rinden alrededor de 8 tazas, el precio de venta de estos dos productos es de \$2.11 y \$4.79 respectivamente.



**Figura 8** Bebida de Soya  
**Fuente:** Investigación Realizada



**Figura 9** Bebida de Soya  
**Fuente:** Investigación Realizada

Se ha encontrado también a la marca Vive Soy (Figura 10) la cual fabrica y comercializa leche de soya en una sola presentación de 1 litro y con cuatro diferentes sabores los cuales son natural, vainilla, chocolate y ligero, el precio de venta de su producto es de \$4.16 para los tres últimos sabores y \$3.80 para el sabor natural.



**Figura 10** Bebida de Soya  
**Fuente:** Investigación Realizada

Otra marca que se encontró fue la leche de soya en polvo de la marca Manna (Figura 11), fabricado por Alimentos Manna en Puenbo Quito-Ecuador, este producto es 100% de vegetal y sin lactosa, viene en presentaciones de 250 y 500 gamos y en sabor de vainilla y coco que da un rendimiento de tres litros.



**Figura 11** Leche de Soya  
**Fuente:** Investigación Realizada

En las perchas de los supermercados se ha encontrado leche de soya en polvo de la empresa Soy Special (Figura 12) la cual oferta su producto en sabor vainilla y en dos presentaciones de 200g y 400g la cual rinde para seis vasos y tres litros respectivamente, y la empresa Soy Max (Figura 13) la cual oferta leche de soya en polvo y en una presentación de 200g con sabor a chocolate con un precio de \$4.00.



**Figura 12** Soy Special  
**Fuente:** Investigación Realizada



**Figura 13** Soy Max  
**Fuente:** Investigación Realizada

También se ha encontrado una línea de producto especializada para niños mayores de dos años llamada ENSOY con sabor a vainilla (Figura 14), que está hecha a base de proteína aislada de soya con vitaminas y minerales, este producto se lo vende a un precio de \$13.29.



**Figura 14** ENSOY niños  
**Fuente:** Investigación Realizada

El mercado en el que se desea incursionar cuenta con varios competidores, algunos de ellos son empresas grandes y con muchos años de experiencia por lo que se define que la rivalidad entre competidores es alta, es por esto que se desea implementar una estrategia que se enfoque en brindar el mismo producto, pero con un precio más accesible.

**Tabla 5** Rivalidad entre Empresas Competidoras  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Rivalidad entre empresas competidoras</b>
<b>Amenaza</b>
Alta Rivalidad entre empresas competidoras

### 1.2.2. Entrada Potencial de Nuevos Competidores

La posibilidad de que ingresen nuevas empresas al mercado siempre es factible y la competitividad se incrementará, pero las barreras de entrada contra el ingreso pueden incluir la necesidad de alcanzar las economías de escala, conocimientos técnicos y obtener tecnología, pero pese a existir barreras de entrada las empresas logran pasar estas barreras dado que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y recursos de marketing. (David F. , 2013)

Tomando en cuenta que por parte del gobierno se quiere impulsar aún más el emprendimiento en el país con su programa empleo joven que entrega créditos a los jóvenes que quieren emprender y además proponiendo ideas para fortalecer y cuidar a la micro, pequeña y mediana empresa del país con la exoneración de cierto tipos de impuestos, se considera que las barreras de entrada para que nuevos competidores ingresen al mercado se debilita ya que el gobierno está facilitando el camino para la creación de nuevas empresas en el país.

Se debe de considerar además que los permisos para operar como una empresa productora y comercializadora son un poco engorrosos en lo que se refiere a tiempo, pero no representan dificultad para hacerlo, lo que genera que se facilite la posibilidad de crear una empresa.

Dado que en el mercado existen algunas empresas que se dediquen a la producción y comercialización de este producto, el mercado aún no se encuentra dominado por alguna empresa en especial, lo que facilita el ingreso de nuevas empresas al sector y hace que las que ya se encuentran adentro no puedan adoptar medidas para detener ese ingreso, como último factor se puede apreciar que al no necesitar una gran inversión de capital para iniciar una microempresa estas pueden ingresar al mercado sin ninguna dificultad. Se concluye que la entrada potencial de nuevos competidores es alta tomando en cuenta todos los factores que se mencionaron anteriormente.

**Tabla 6** Entrada Potencial de Nuevos Competidores

**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Entrada potencial de nuevos competidores</b>
<b>Amenaza</b>
Alta Entrada potencial de nuevos competidores

### 1.2.3. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos productos que vienen de diferentes negocios y que están en la capacidad de satisfacer necesidades similares que tienen los clientes, si hay pocos productos sustitutos, se tendrá una fuerza competitiva débil y las empresas en la industria podrán incrementar el precio para poder obtener una mejor rentabilidad. (Hill & Jones, 2011)

Se ha encontrado algunos productos sustitutos en el mercado entre ellos QuinoaLiv (Figura 15), este producto viene en dos presentaciones, la primera de quínoa y chocolate orgánico y la segunda de almendra con quínoa sabor a vainilla, ambos productos vienen en dos tipos de presentación, la de 1 litro que se lo vende a un precio de \$3.86 y la de 300 ml que se lo vende a un precio de \$1.43, este producto es fabricado por la empresa Agrodelicorp, el producto es ecuatoriano.



**Figura 15** QuinoaLiv

**Fuente:** Investigación Realizada

El mercado también ofrece la leche de almendras, y se encontró que hay algunas marcas, entre ellas ALMOND (Figura 16), fabricado por la empresa AGRODELY, el producto viene en presentaciones de 1 litro y 300 ml. y en tres sabores que son natural, fresa y café, este producto se

comercializa a un precio de \$3.98. para la botella de 1 litro y \$1.62 para la botella de 300ml.



**Figura 16 ALMOND**  
**Fuente:** Investigación Realizada

Se encontró otra leche de Almendras de la marca Life Choice (Figura 17) la cual viene en presentaciones de un litro, la leche de almendras la cual es baja en calorías como la leche de soya y presenta propiedades similares a la leche de soya, un factor negativo de este producto es su precio, ya que si se quiere obtener un buen producto de calidad este oscila los \$7,70.



**Figura 17 Life Choice**  
**Fuente:** Planeta Fit

Otra leche que oferta el mercado es la leche de arroz, la cual la comercializan varias marcas, como por ejemplo DIET Radisson (Figura 18), esta empresa pone a disposición del mercado una bebida de arroz integral orgánica en una presentación de 1 litro y a un precio de \$5.63.



**Figura 18** DIET Radisson  
**Fuente:** Investigación Realizada

Esta también la leche de coco la cual la venden varias empresas entre ellas se tiene a la empresa NATURE'S HEART (Figura 19), la cual oferta al público leche de coco en una presentación de 946 ml y con un precio de venta al público de \$ 3.94.



**Figura 19** NATURE'S HEART  
**Fuente:** Investigación Realizada

Se tiene también como producto sustituto la tradicional leche de vaca, para esto se tiene a muchas empresas que producen y comercializan leche de vaca como, por ejemplo: Vita Leche, Nutri Leche, Leche Andina, La Lechera, Rey Leche, Parmalat, Toni etc. (Figura 20), todas estas leches vienen en diferentes tipos de presentación y cantidades (Figura 21), algunas de ellas vienen también en sabores, entre las más grandes empresas nacionales está Vita Leche ubicada en la Pedro Pinto y Av. Napo. La leche tradicional aporta calcio para los huesos, contiene fósforo y vitamina A, sin embargo, presenta una mayor cantidad de grasas y colesterol que son perjudiciales para la salud, también presenta menos potasio y no contiene fibra, otro factor en contra a este tipo de leche es que no es apta para las personas que son intolerantes a la lactosa lo cual las deja fuera de cierta forma del mercado que tendrá la empresa.



**Figura 20** Leches de Vaca Tetra Pack  
**Fuente:** Investigación Realizada



**Figura 21** Leches de Vaca  
**Fuente:** Investigación Realizada

Existen en el mercado una gran variedad de productos sustitutos, también hay empresas que fabrican leche de soya y sus sustitutos como es el caso de DIET Radisson la cual vende leche de soya, arroz y quínoa, otras como NATURE'S HEART que vende leche de coco y leche de almendras, todos estos productos son considerados como productos sustitutos para el presente estudio y pueden representar una amenaza ya que abarcan parte del mercado potencial al que está orientado el proyecto, es por esto que la amenaza de productos sustitutos es alta.

**Tabla 7** Valores Nutricionales le los Productos Sustitutos y Leche de Soya Aproximados por 100 ml

**Fuente:** BBC Mundo/Salud

	Kcal	Calcio	Grasa	Grasa Saturada	Azúcar	Proteínas
Leche de vaca entera	68	122mg	4g	2,6g	4,7g	3,4g
Leche de vaca sin lactosa	58	135mg	3,5g	2g	2,7g	3,9g
Leche de Soya	37	120mg	1,7g	0,26g	0,8g	3,1g
Leche de Cabra	61	120mg	3,6g	2,5g	4,3g	2,8g
Leche de Almendra	13	120mg	1,1g	0,1g	0,1g	0,4g
Leche de Avena	45	120mg	1,5g	0,2g	4g	1g
Leche de Arroz	47	120mg	1g	0,1g	4g	0,1g
Leche de Coco	25	120mg	1,8g	1,6g	1,6g	0,2g

**Tabla 8** Productos Sustitutos

**Fuente:** Investigación Realizada

Productos Sustitutos
Amenaza
Alta cantidad de Productos Sustitutos

#### 1.2.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores como tal pueden ejercer un poder de negociación sobre la empresa si es que estos deciden bajar la calidad de sus insumos o también pueden elevar sus precios de manera colectiva, lo que hace que la empresa tenga que disminuir su rentabilidad y se vean obligados a incrementar sus precios para volver a obtener el mismo nivel de

rentabilidad que tenían y al ver este incremento de precios o disminución de la calidad hace que la empresa reduzca su mercado debido a la reducción de clientes, por lo cual la empresa tiene que adoptar estrategias para evitar que esto ocurra. (Michael E. Porter , 2006)

Se tiene en la capital una amplia gama de proveedores y de un fácil acceso, por lo que su poder de negociación viene a ser bajo, debido que hay varias opciones en el mercado y se puede optar por el que mejor se ajuste al proyecto y con una buena calidad y un precio cómodo.

El principal insumo que se necesita para este producto es la soya en grano, insumo que se lo puede conseguir fácilmente en el mercado mayorista, para lo cual se realizarán las negociaciones correspondientes con los proveedores de dicho establecimiento para poder llegar a un acuerdo que permita la elaboración del producto, debido a la gran cantidad de productores de este insumo se facilita este proceso sin tener ningún contratiempo que afecte a la empresa, salvo las temporadas de cosecha del grano.

Los otros insumos que se necesitan para la elaboración de la leche de soya es el agua que es un servicio básico al alcance de todos, pero si la empresa así lo desea puede trabajar con agua embotellada en donde se puede realizar un convenio con los distribuidores o se puede adquirir maquinaria para purificar el agua, entre otros insumos se tiene la sal y el azúcar para la elaboración del producto que son de fácil acceso ya que existen un sin número de proveedores de estos insumos, con esto la empresa puede escoger el que más le convenga. Por último, se tiene los estabilizantes para el producto con el fin de que este no cambie de sabor bajo ningún aspecto, estos estabilizantes se los adquirirá a una empresa con trayectoria en la producción y venta de este tipo de insumo.

Para la realización de este proyecto se necesita realizar una inversión inicial, la maquinaria que se va a necesitar serán molinos, cernidores y tanques formuladores los cuales la empresa escogerá lo que mejor se ajuste a sus necesidades, en el mercado existen algunas empresas que se dedican a la elaboración de máquinas industriales como semi industriales.

Por los puntos expuestos anteriormente se concluye que el poder de negociación de los proveedores no representa una amenaza, sino más bien una oportunidad, al presentarse una variedad considerable de proveedores en donde se pueda escoger lo mejor para la empresa.

**Tabla 9** Poder de Negociación de Proveedores  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>
<b>Oportunidad</b>
Alto Poder de negociación de los proveedores

### 1.2.5. Poder de Negociación Clientes

El poder de negociación de los clientes aumenta cuando la industria que ofrece el producto o servicio la componen pequeñas empresas y sus compradores son pocos y grandes, también cuando los compradores adquieren grandes cantidades y pueden negociar el precio o cuando económicamente es factible para los clientes adquirir el mismo insumo de varias empresas en el mercado e inclusive si estos amenazan con ingresar al mercado. (Hill & Jones, 2011)

El poder de los compradores disminuirá si el grupo de compradores no está concentrado o no compran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor, cuando los compradores no conocen el nivel de la demanda que tiene la empresa, los precios en el mercado e incluso los costos del proveedor. (Michael E. Porter , 2006)

Dado que hay bastantes empresas que ofertan el producto y que se lo puede obtener en los supermercados del Distrito Metropolitano de Quito o inclusive dado la facilidad de su elaboración y al no existir muchos compradores que sean grandes como los supermercados, se puede establecer que el poder de negociación de los clientes es alto.

El crecimiento de la empresa está estrictamente ligado a su volumen de ventas y la lealtad que tengan sus clientes hacia la marca, al existir algunas marcas que comercializan este producto además de sus sustitutos resulta un punto desfavorable para la empresa, pero el costo del producto lanzado al mercado sobre el de la competencia puede generar una fidelización de sus clientes hacia la marca.

**Tabla 10** Poder de negociación de clientes

**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Poder de negociación de los clientes</b>
<b>Amenaza</b>
Alto Poder de negociación de los clientes

### 1.3. MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David F. , 2013, p. 80)

**Tabla 11** Matriz EFE  
**Fuente:** Investigación Realizada

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Productos sustitutos con alto costo.	0,05	5	0,25
Exoneración de impuestos para las pequeñas empresas.	0,05	5	0,25
Protección para las PYMES del país.	0,04	4	0,16
Tendencia a consumir productos de salud para el cuerpo.	0,04	4	0,16
Aumento considerable de las personas vegetarianas.	0,05	4	0,2
Reducción del valor a pagar en la tarifa eléctrica a las empresas.	0,04	4	0,16
Incentivos y exoneración de impuestos para la pequeña y mediana empresa.	0,05	5	0,25
Productos sustitutos no presentan un valor nutricional semejante a nuestro producto.	0,04	5	0,2
Variedad de proveedores para los insumos que se necesitan.	0,03	5	0,15
Comodidad en los precios para insumos y maquinaria.	0,04	5	0,2
Proyectos de ley para fomentar la productividad y creaciones de empresas.	0,04	3	0,12
Máquinaria genera una mayor control y estandarización de los productos	0,03	4	0,12
Ubicación céntrica del negocio.	0,05	5	0,25
Ligero aumento inflacionario en el IPC del sector	0,02	3	0,06
<b>Amenazas</b>			
Aumento de locales que ofertan productos vegetarianos en Quito.	0,05	4	0,2
Algunas empresas se dedican a la venta del producto en Quito.	0,05	3	0,15
Problemas del gobierno con el sector privado.	0,02	1	0,02
Programas del gobierno que impulsan el emprendimiento.	0,02	2	0,04
El país presenta una desaceleración económica.	0,03	1	0,03
El país presenta una inflación anual internacional por debajo del promedio.	0,03	1	0,03
Las propuestas del Gobierno no generan muchos beneficios para los empresarios e inversionistas.	0,01	2	0,02
Constante cambio en las tendencias de consumo.	0,04	2	0,08
Al no requerir una alta inversión facilita el ingreso de nuevos competidores.	0,06	2	0,12
Posible alza de precios por reducción de producción.	0,03	1	0,03
Costo elevado en la adquisición de maquinaria más sofisticada.	0,04	1	0,04
Cantidad considerable de productos sustitutos.	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,62</b>

La matriz de factores externos da una puntuación total de 1.62 para el proyecto, siendo un puntaje positivo se puede aprovechar de manera óptima las oportunidades que presenta y se puede enfrentar de forma adecuada a las posibles amenazas que pueda tener.

## **2. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1. INTRODUCCION**

Baca (2010) expone que el estudio de mercado ayuda a poder determinar y cuantificar la oferta y la demanda del mercado, pronosticar una correcta política de precios e instruirse de una mejor manera en la forma de comercializar el producto.

La necesidad de llevar a cabo un estudio de mercado cuando se realiza un plan de negocios es importante, ya que este estudio sirve para definir los lineamientos y posturas del cliente frente a la implementación del proyecto, en este estudio se podrá observar si el cliente está interesado y dispuesto a comprar el producto, los resultados que proporcione este estudio de mercado servirán para poder asegurar que el producto a ofertarse va tener aceptación en el mercado.

El estudio de mercado a más de que sirve para conocer el comportamiento de los consumidores tiene como objetivo el de verificar la posibilidad de colocar el producto en el mercado, conocer cuáles serían sus canales de comercialización y la determinación de su mercado objetivo.

La realización de una investigación de mercado es una forma adecuada de obtener resultados fiables que faculden para una correcta toma de decisiones, además de la posibilidad de proporcionar información valiosa sobre la comercialización del producto y la rentabilidad del proyecto. (Sapag & Sapag, 2008)

## **2.2. INVESTIGACION DE MERCADO**

La investigación de mercados busca entregar información que sea precisa y verídica, por medio del reconocimiento, agrupación, estudio, difusión y uso sistemático y objetivo de la información obtenida con el fin de poder tomar de la manera más adecuada las decisiones, este tipo de investigación debe ser objetiva e imparcial en todo momento. (Malhotra, 2008, pág. 7)

La investigación de mercados busca presentar información real sobre el comportamiento que tiene el mercado acerca de la implementación de un nuevo producto o servicio, o para ver el grado de aceptación que ha tenido un producto que ya se encuentre en el mercado, esta investigación se la debe realizar de forma metódica, con documentación y procedimientos bien definidos y su realización debe ser de forma imparcial, finalmente los resultados que se obtengan deben ser verídicos y oportunos, para poder realizar una correcta toma de decisiones.

Para el presente plan de negocios la investigación de mercados servirá para poder establecer el mercado objetivo, ver el grado de aceptación del producto en el mercado, conocer qué tipo de envase es el más aceptado y la posible viabilidad del proyecto en el tiempo.

### **2.2.1. Segmentación del Mercado**

Malhotra (2008) expone que “la segmentación del mercado consiste en colocar en el mismo espacio a marcas y consumidores, para identificar de este modo grupos de consumidores con percepciones relativamente homogéneas” (pág. 663)

Las variables a utilizar para la segmentación del mercado del presente proyecto van a ser tres específicamente, ya que estas variables se ajustan para poder determinar a los clientes idóneos frente al producto a ofertar, estas tres variables son: la segmentación geográfica, segmentación demográfica y la segmentación psicográfica.

- La segmentación geográfica es aquella que parte de la división del mercado en base a su ubicación, debido a que cada área geográfica presenta culturas y características distintas, el proyecto se segmentará en la provincia de Pichincha, en la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito.
- La segmentación demográfica divide al consumidor en base a diferentes tipos variables como son la edad, el sexo, la etnia, sus ingresos, su ocupación etc. Para el caso del proyecto se tomarán como variables, la edad y el estatus económico, en cuanto al sexo será de manera indistinta.

Se propone realizar encuestas tanto a hombres como mujeres que sean o no padres o madres de familia con la condición que sean mayores a los 20 años de edad hasta los 65 años y con un estatus económico, medio y medio-alto.

- La segmentación psicográfica es el tipo de segmentación que está encargada de dividir al cliente en base a su estilo de vida, personalidad, aficiones, clase social entre otros, para el proyecto este tipo de segmentación se lo realizará orientado de cierta forma al tipo de personas jóvenes y adultas que se preocupan por tener una dieta balanceada y saludable pese a que el producto está orientado a todo tipo de personas sin restricción alguna.

### 2.2.2. Segmento Objetivo

Para la realización de este proyecto se tomará como segmento objetivo la población que se ubique en la provincia de Pichincha específicamente dentro de la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito, sin considerar un lugar específico dentro de la ciudad, este segmento objetivo está enfocado en las personas que son mayores a los 20 años de edad hasta los 65 años, tanto hombres como mujeres, con un nivel socio-económico medio y medio-alto, indistintamente si están o no inclinadas a tener una dieta balanceada para poder vivir de forma sana y saludable.

### 2.2.3. Tamaño de la Población

La población en el Ecuador para el año 2018, en base a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) se estructura de la siguiente forma:

**Tabla 12** Población (Año 2018)

**Fuente:** (INEC, 2018)

<b>AÑO 2018</b>	
<b>Población Nacional</b>	17'023.480
<b>Pichincha</b>	3'116.111
<b>Quito</b>	2'690.150

El INEC dice que en el 2018 en el Ecuador habrá un total de 17'023.408 millones de habitantes, mientras que para la provincia de Pichincha se tiene una población estimada de 3'116.111 habitantes y para la ciudad de Quito que va a ser el área en donde se va a enfocar el proyecto, hay una población estimada de 2'690.150 habitantes para el 2018, la ciudad está conformada por un 51,7% que son mujeres y un 48.3% que son hombres.

De los cuales según los requerimientos para este proyecto en base a la segmentación objetivo se tiene que, según el INEC, el 1,2% de la población tiene un estilo de vida alto, 11.2% de la población tiene un estilo de vida medio-alto y el 22.8% tiene un estilo de vida medio, lo que da un total del 35.2% que viene a ser 946.933 habitantes.

#### **2.2.4. Tamaño de la Muestra**

Kotler (2012) explica que las muestras que son de gran tamaño proporciona al investigador un resultado más confiable que aquellas muestras que son pequeñas, no obstante no es necesario encuestar a todas las personas, una muestra inferior al 1% servirá para tener un resultado confiable.

Para poder determinar el tamaño de la muestra es importante exponer qué tipo de muestreo se llevará a cabo, los cuales hay dos, el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico, de los cuales se tomará el muestreo probabilístico.

Zikmund y Babin (2009) afirman que la técnica de muestreo probabilístico se basa en métodos que son de selección aleatoria, pero cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección que es diferente de cero.

Para el proyecto se utilizará el muestreo probabilístico, bajo los lineamientos que se establecieron en los puntos anteriores, con el objetivo de que cada elemento de la muestra cumpla con los requerimientos establecidos, para poder excluir cualquier sesgo al momento de representar la información.

Al momento de aplicar un muestreo probabilístico, Zikmund y Babin (2009), explican que hay cinco tipos de muestreo dentro del muestreo probabilístico los cuales son: el Muestreo Aleatorio Simple, el Muestreo Sistemático, el Muestreo Estratificado, el Muestreo Proporcional frente al Muestreo Desproporcionado y el Muestreo de Racimos. El tipo de muestreo que se utilizará para el presente proyecto será el muestreo aleatorio simple.

Este tipo de procedimiento garantiza que cada elemento de la población tenga una probabilidad igual de ser incluidos dentro de la muestra escogida (Zikmund & Babin, 2009), para el proyecto se ha escogido este tipo de muestreo, debido que cada elemento será seleccionado aleatoriamente sin ningún tipo de estrato o intervalo de selección. El marco muestral para el proyecto será el mapa del Distrito Metropolitano de Quito y el tiempo que se destinará para la recolección de información será de tres meses.

Zikmund y Babin (2009) dicen que “se requieren tres factores para especificar el tamaño de la muestra: 1) la varianza o heterogeneidad de la población; 2) la magnitud del error permisible; 3) el intervalo de confianza” (pág. 456).

Para el cálculo del tamaño de una muestra para una población conocida se tiene la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$$N = 946.933$$

n.c = nivel de confianza

$$n.c = 95\%$$

Z= estadístico para nivel de confianza de 95%

$$Z = 1.96$$

p = probabilidad de ocurrencia de un evento

$$p = 50\%$$

q = probabilidad de la no ocurrencia de un evento

$$q = 50\%$$

$e^2$  = porcentaje de error al cuadrado

$$e^2 = (5\%)^2$$

La fórmula se la aplicará de la siguiente manera:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 946.933}{(0.05^2 * (946.933 - 1)) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 384$$

Por consiguiente, con un nivel de confianza del 95% y para que la muestra sea significativa, se debe realizar encuestas a 384 personas.

### **2.2.5. Encuesta**

Como herramienta principal para este estudio de mercado se utilizará lo que son las encuestas, las cuales van a ser físicas, con muestras del producto y se las realizará a la población de Quito, indistintamente del género, en lo que se refiere a edad y el nivel socio económico, estas se lo realizarán en base a los lineamientos planteados con anterioridad.

En base al tamaño de la muestra se obtuvo que se deben aplicar un total de 384 encuestas con las cuales se va a poder extraer información muy importante respecto a las preferencias del consumidor acerca del producto, hábitos de consumo, nivel de aceptación, conocimiento del producto, las características que quisiera que tenga el producto entre otros.

### **2.2.6. Objetivos de la Encuesta**

- Determinar por qué las personas consumen más la leche de vaca.
- Verificar el conocimiento de las personas acerca de los beneficios que aporta el consumir soya.
- Determinar cuál sería el grado de aceptación que tendrá el producto a ofertar.
- Determinar cuál sería el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto a ofertar.
- Establecer qué características desearía el cliente que tuviera nuestro producto.

- Verificar cuáles son los hábitos de consumo en cuanto al sector de los lácteos.

### **2.2.7. Tipo de Estudio**

Los estudios exploratorios se los efectua cuando lo que se desea estudiar viene a ser un tema que es poco común y puede generar mucha incertidumbre, debido que no se lo ha realizado antes. (Sampieri, 2014, pág. 91)

Dado que es un producto que no presenta un alto grado de consumo en el mercado el tipo de estudio a realizar en esta investigación será un estudio exploratorio, con el fin de poder obtener información importante acerca de los puntos más relevantes del proyecto, para posteriormente poder evaluar la viabilidad del proyecto.

### **2.2.8. Diseño de la Encuesta**

#### **ENCUESTA**

La información receptada será manejada de manera confidencial y será utilizada únicamente para lo siguiente:

## **Objetivo**

Poder determinar la factibilidad, implementación, aceptación y consumo de la leche de soya en el Distrito Metropolitano de Quito.

(Seleccione UNA respuesta en cada pregunta)

## **Sexo**

Masculino

Femenino

## **Edad**

De 20 a 30 años

De 30 a 40 años

De 50 a 60 años

Más de 60 años

## **¿Le gusta la leche y sus derivados?**

Si

No

## **¿Con que frecuencia usted consume leche a la semana?**

Todos los días

6 veces a la semana

5 veces a la semana

4 veces a la semana

Menos de tres veces a la semana

**¿Cuánto dinero gasta en promedio en leche a la semana?**

Menos de \$5

Entre \$6 y \$ 10

Más de \$ 10

**¿Por qué consume más la leche de vaca que otro tipo de leches?**

Por su precio

Por su facilidad de adquisición

Por su sabor

Por el desconocimiento de la existencia de otro tipo de leches

Otros

**¿Ha escuchado alguna vez sobre la leche de soya?**

Si

No

**¿Conoce usted los grandes beneficios que la leche de soya aporta a la salud?**

Si

No

**¿Le llamaría la atención la idea de probar productos de origen vegetal?**

Si

No

**¿Si le ofertara leche de soya a un precio competitivo frente al de la leche de vaca la compraría?**

Si

No

**¿Usted cree que la leche de soya es?**

Igual de nutritiva que la leche de vaca.

Más nutritiva que la leche de vaca.

Menos nutritiva que la leche de vaca.

**¿Usted estaría dispuesto a incluir en su alimentación leche de soya teniendo en cuenta que presenta grandes beneficios para la salud?**

Si

No

**¿Le gustaría que el producto se lo entreguen personalmente en su hogar o en su trabajo? (con un pequeño recargo adicional al precio final)**

Si

No

**¿En qué tipo de presentación le gustaría adquirir el producto?**

Funda de plástico

En cartón

Botella de plástico

Botella de Vidrio

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un litro de leche de soya?**

\$1.50 el litro

\$ 1.75 el litro

\$ 2.00 el litro

\$ Más de \$2.00 el litro

**¿De qué forma usted preferiría enterarse acerca de los beneficios, promociones y descuentos del producto ofertado?**

Redes Sociales

Periódico

Radio

Televisión

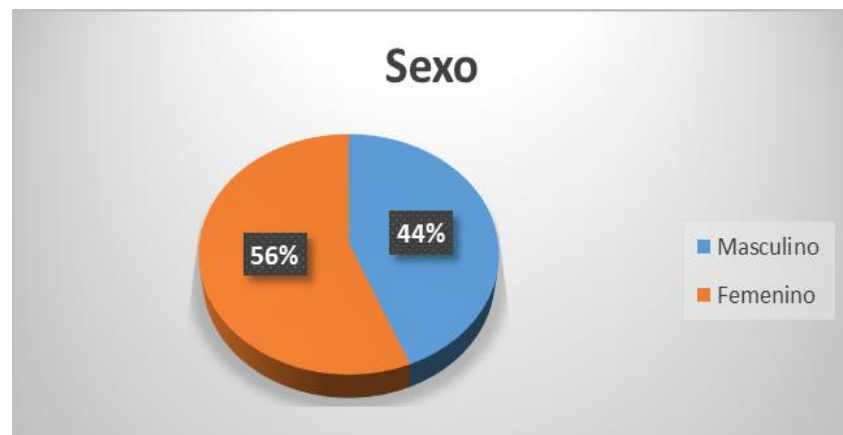
MUCHAS GRACIAS POR SU INFORMACIÓN

### 2.2.9. Análisis de Resultados

**Sexo**

**Tabla 13 Sexo**  
Fuente: Investigación Realizada

<b>Sexo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	170	44,27%
Femenino	214	55,73%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 22 Sexo**  
Fuente: Investigación Realizada

### Análisis de datos:

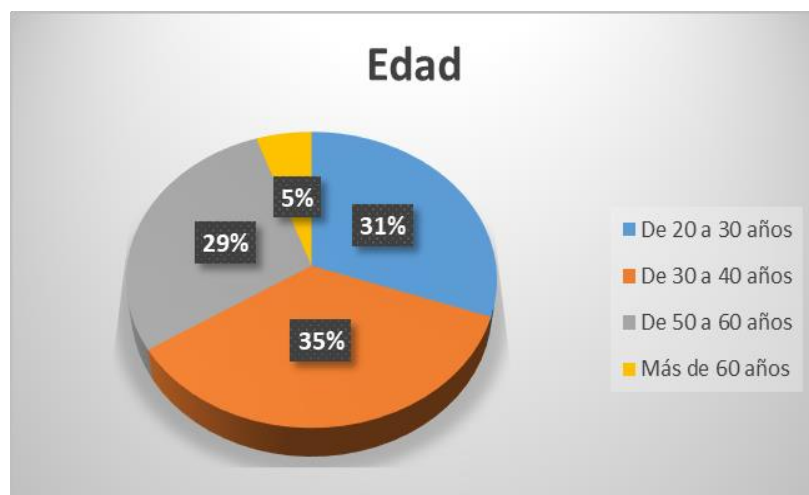
Con un total de encuestados de 384 personas se obtuvo que el 56% fueron mujeres 214, mientras que el 44% fueron hombres 140, con lo que se concluye que hubo una mayor participación de las mujeres.

### Edad

**Tabla 14** Edad

Fuente: Investigación Realizada

Edad	Cantidad	Porcentaje
De 20 a 30 años	118	30,73%
De 30 a 40 años	136	35,42%
De 50 a 60 años	111	28,91%
Más de 60 años	19	4,95%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 23** Edad

Fuente: Investigación Realizada

### **Análisis de datos:**

Con un total de 384 encuestados se obtuvo que el 35% fueron personas que van desde los 30 a 40 años de edad seguido de las personas que van desde los 20 a 30 años con un porcentaje del 31%, después están las personas con una edad de 50 a 60 años con un porcentaje del 29% y finalmente las personas de más de 60 años con un porcentaje del 5%.

### **Gusto por la leche**

**Tabla 15** Gusto por la Leche  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Gusto por leche</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Afirmativo	360	93,75%
Negativo	24	6,25%
Total	384	100%



**Figura 24** Gusto por la Leche  
**Fuente:** Investigación Realizada

### Análisis de datos:

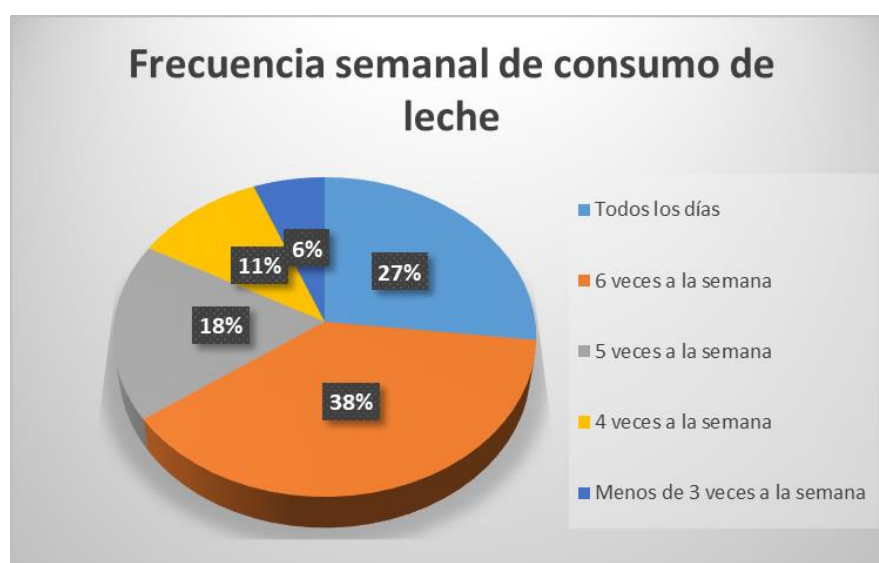
En cuanto al gusto por la leche los encuestados manifestaron que, el 94% respondió de manera afirmativa a esta pregunta, mientras que el 6% respondió de manera negativa, con lo cual se puede concluir que la mayoría tiene un gusto por los lácteos.

### Frecuencia semanal de consumo de leche

**Tabla 16** Frecuencia de Consumo

Fuente: Investigación Realizada

Frecuencia consumo de leche	Cantidad	Porcentaje
Todos los días	103	26,82%
6 veces a la semana	147	38,28%
5 veces a la semana	69	17,97%
4 veces a la semana	42	10,94%
Menos de 3 veces a la semana	23	5,99%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 25** Frecuencia de Consumo

Fuente: Investigación Realizada

### Análisis de datos:

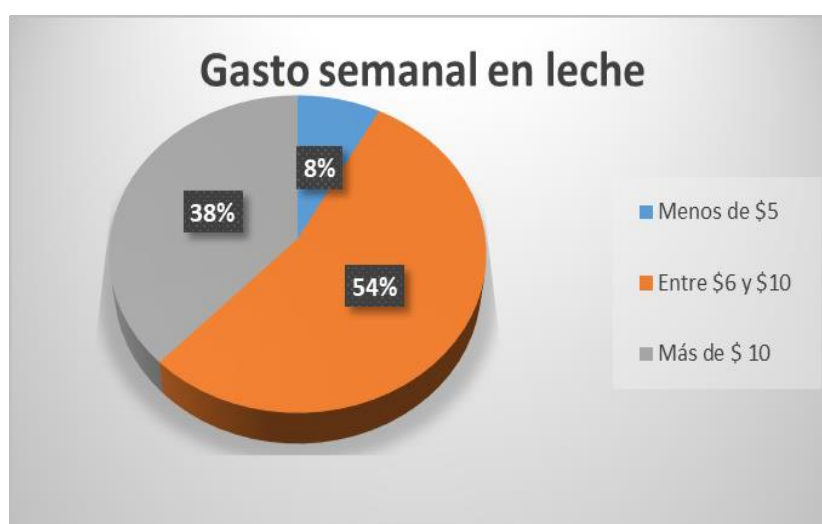
De las 384 personas encuestadas se pudo obtener que el 38% consume leche 6 veces a la semana, el 27% la consume todos los días, el 18% la consume 5 veces a la semana, el 11% la consume 4 veces a la semana mientras que el 6% dice que consume leche menos de 3 veces a la semana, con lo cual se deduce que el consumo de la leche es importante en las familias de la ciudad de Quito.

### Gasto semanal en leche

**Tabla 17** Gasto Semanal en Leche

Fuente: Investigación Realizada

Dinero gastado en leche semanalmente	Cantidad	Porcentaje
Menos de \$5	30	7,81%
Entre \$6 y \$10	208	54,17%
Más de \$ 10	146	38,02%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 26** Gasto Semanal en Leche

Fuente: Investigación Realizada

### **Análisis de datos:**

En cuanto al gasto semanal en leche se obtuvo que de los 384 encuestados, el 54% dijo que gastaba entre \$6 y \$10 en leche a la semanal, mientras que el 38% respondió que gastaba más de \$10 en leche a la semanal, finalmente sólo el 8% respondió que gastaba menos de \$5 a la semana en leche, con lo que se deduce que la leche es fundamental dentro de alimentación de las personas.

### **Razones de consumo leche de vaca**

**Tabla 18** Razones de Consumo

**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Porqué consume más leche de vaca que otras leches</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Por su precio	131	34,11%
Facilidad de adquisición	166	43,23%
Por su sabor	66	17,19%
Por desconocimiento de otras leches	18	4,69%
Otros	3	0,78%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 27** Razones de Consumo  
**Fuente:** Investigación Realizada

#### **Análisis de datos:**

Con un total de 384 encuestados acerca de sus razones de consumo se tiene que el 43% respondió que consume leche por su facilidad de adquisición, el 34% fue por su precio, el 17% respondió por su sabor, el 5% por desconocimiento de la venta de otras leches, mientras que el 1% respondió que se debían a otros factores, estos datos son muy interesantes para el proyecto ya que casi la mitad compra leche sólo por la facilidad de adquisición que esta representa.

#### **Conoce la leche de soya**

**Tabla 19** Conocimiento Leche de Soya  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Ha escuchado sobre la leche de soya</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Afirmativo	382	99,48%
Negativo	2	0,52%
<b>Total</b>	384	100%



**Figura 28** Conocimiento Leche de Soya  
**Fuente:** Investigación Realizada

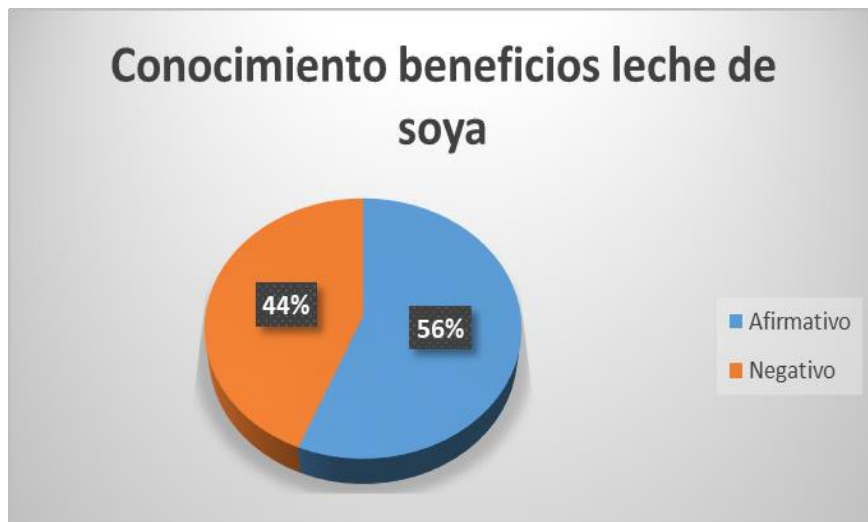
**Análisis de datos:**

Del total de encuestados se obtuvo que el 99,48% tiene conocimiento sobre la existencia de la leche de soya mientras que un 0,52% expresó que no conocía o había escuchado poco acerca de este producto.

**Conocimiento sobre los beneficios de la leche de soya**

**Tabla 20** Conocimiento de Beneficios  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Conoce los beneficios de la leche de soya</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Afirmativo	216	56,25%
Negativo	168	43,75%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 29** Conocimiento Beneficios  
Fuente: Investigación Realizada

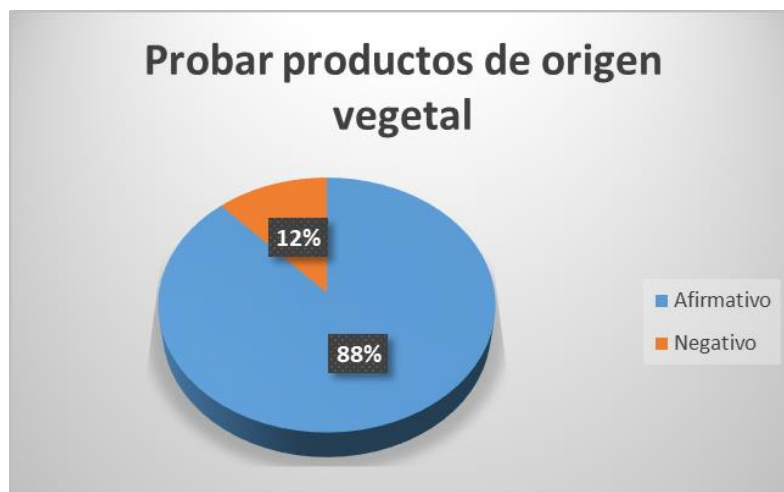
#### **Análisis de datos:**

De las 384 personas encuestadas se obtuvo que el 56% tiene conocimiento sobre los beneficios que aporta la leche de soya, mientras que el 44% respondió negativamente sobre los beneficios que este producto aporta para la salud.

#### **Probar productos de origen vegetal**

**Tabla 21** Productos de Origen Vegetal  
Fuente: Investigación Realizada

<b>Le gustaría probar productos de origen vegetal</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Afirmativo	339	88,28%
Negativo	45	11,72%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 30** Productos de Origen Vegetal  
Fuente: Investigación Realizada

#### **Análisis de datos:**

El 88% de los encuestados respondió que, si estarían dispuestos a probar productos de origen vegetal, mientras que el 12% respondió esta pregunta de forma negativa, este es un factor clave para el proyecto ya que indica que la gente está dispuesta a darle una oportunidad al producto que se propone vender.

#### **Compraría leche de soya a un precio competitivo frente al de la leche de vaca**

**Tabla 22** Consumo Leche de Soya a Precio Similar  
Fuente: Investigación Realizada

<b>Compraría leche de soya si está a un precio competitivo frente a la leche de vaca</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Afirmativo	341	88,80%
Negativo	43	11,20%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 31** Consumo Leche de Soya a Precio Similar  
Fuente: Investigación Realizada

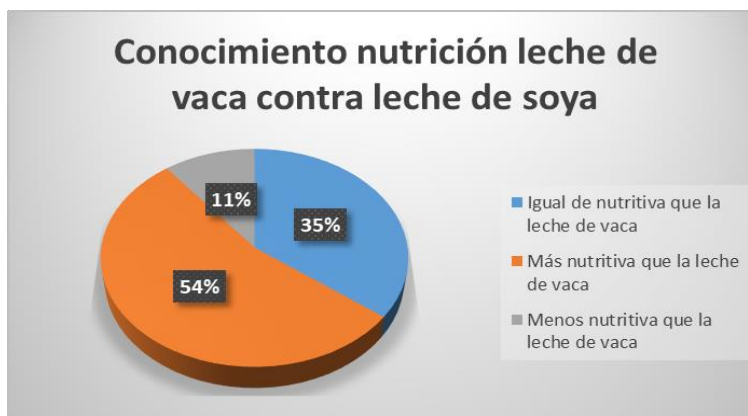
### **Análisis de datos:**

El 89% de los encuestados respondió que, si estarían dispuestos a comprar leche de soya con un precio competitivo al de la leche de vaca, el 11% respondió de manera negativa esta pregunta.

### **Conocimiento nutrición leche de soya**

**Tabla 23** Conocimiento Nutrición Leche de Soya  
Fuente: Investigación Realizada

<b>Usted cree que la leche de soya es</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Igual de nutritiva que la leche de vaca	135	35,16%
Más nutritiva que la leche de vaca	208	54,17%
Menos nutritiva que la leche de vaca	41	10,68%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 32** Conocimiento Nutrición Leche de Soya

**Fuente:** Investigación Realizada

### **Análisis de datos:**

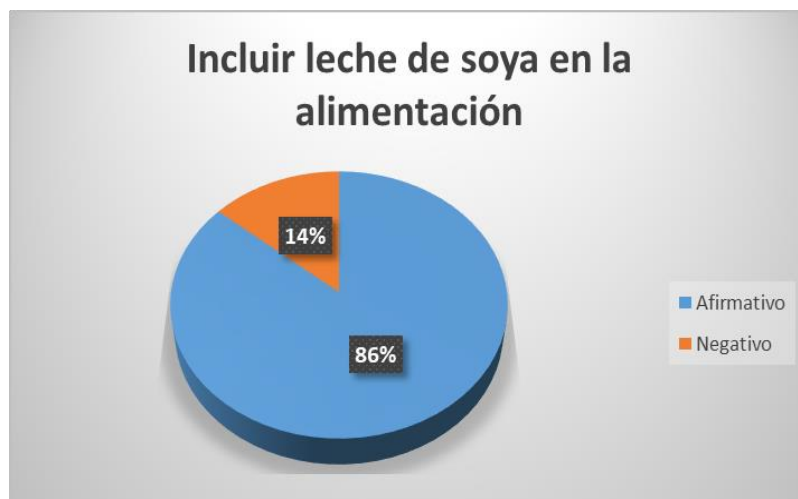
El 54% de los encuestados respondió que la leche de soya era más nutritiva que la leche de vaca, el 35% dijo que ambas eran igual de nutritivas mientras que el 11% dijo que la leche de soya era menos nutritiva que la leche de vaca, lo que es positivo ya que un poco más de la mitad de los encuestados piensa que la leche de soya aporta un mayor valor nutricional que la leche de vaca.

### **Incluir la leche de soya en la alimentación**

**Tabla 24** Incluir Leche de Soya en Alimentación

**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Incluir la leche de soya en la alimentación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Afirmativo	331	86,20%
Negativo	53	13,80%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 33** Incluir Leche de Soya en Alimentación  
Fuente: Investigación Realizada

#### **Análisis de datos:**

El 86% de los encuestados dijo que pueden incluir la leche de soya en su alimentación mientras que el 14% respondió de forma negativa, este es un punto crucial ya que indica que se tiene una probabilidad positiva de ingresar al mercado.

#### **Entrega del producto donde el cliente lo solicita**

**Tabla 25** Entrega del Producto  
Fuente: Investigación Realizada

<b>Recibir el producto en el hogar o trabajo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Afirmativo	153	39,84%
Negativo	231	60,16%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 34** Entrega del Producto  
**Fuente:** Investigación Realizada

#### **Análisis de datos:**

De un total de 384 encuestados se tiene que el 40% respondió de forma afirmativa, sobre si les gustaría que el producto llegara al lugar que solicitara el cliente, mientras que el 60% respondió esta pregunta de forma negativa, con este resultado se plantea la posibilidad de incluir la modalidad de entregar el producto a domicilio o al lugar de trabajo del cliente.

#### **Tipo de presentación del producto**

**Tabla 26** Presentación del Producto  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Tipo de presentación del producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Funda plástica	120	31,25%
Cartón	69	17,97%
Botella plástica	145	37,76%
Botella de Vidrio	50	13,02%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



**Figura 35** Presentación del Producto  
Fuente: Investigación Realizada

#### **Análisis de datos:**

El 38% de los encuestados respondió que preferirían que le entreguen el producto en una botella plástica, el 31% escogió la funda plástica, el 18% lo dijo que prefería en un envase de cartón, mientras que el 13% dijo que lo preferiría en una botella de vidrio, con esta información se puede deducir que el método más adecuado para la presentación del producto sería en una botella plástica.

#### **Pago por el producto**

**Tabla 27** Pago por el Producto  
Fuente: Investigación Realizada

Cuanto pagaría por el producto	Cantidad	Porcentaje
\$1,50 el litro	346	90,10%
\$ 1,75 el litro	38	9,90%
\$ 2,00 el litro	0	0,00%
\$ Más de \$2,00 el litro	0	0,00%
<b>Total</b>	384	100%



**Figura 36** Pago por el Producto  
Fuente: Investigación Realizada

### **Análisis de datos:**

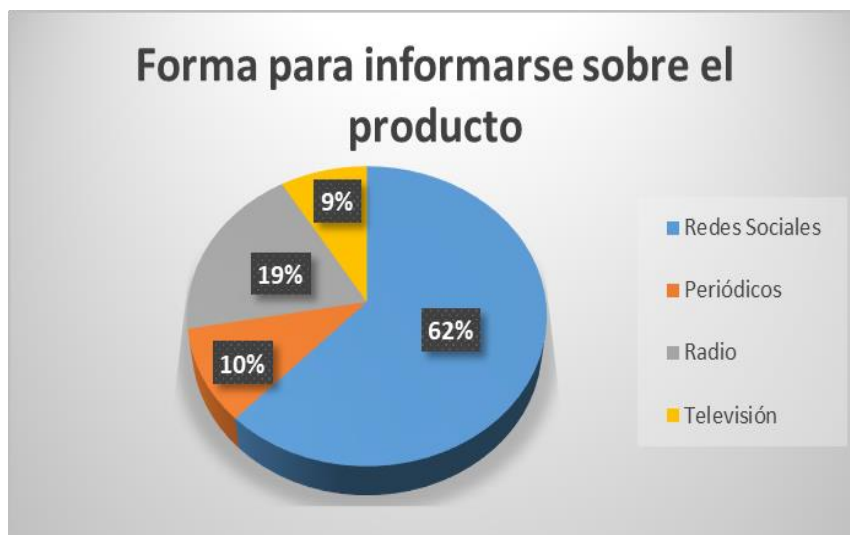
Con un total de 384 encuestados se obtuvo que el 90% estaría dispuesto a pagar el precio de \$1,50 por litro de leche de soya mientras que el 10% respondió que estaría dispuesto a pagar \$1,75 por el producto.

### **Medio para enterarse del producto**

**Tabla 28** Medio para Enterarse del Producto

Fuente: Investigación Realizada

<b>Medio por el cual se desea enterarse del producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Redes Sociales	238	61,98%
Periódicos	39	10,16%
Radio	74	19,27%
Televisión	33	8,59%
Total	384	100%



**Figura 37** Medio para Enterarse del Producto  
**Fuente:** Investigación Realizada

#### **Análisis de datos:**

El 62% de los encuestados respondió que preferirían enterarse acerca del producto por medio de las redes sociales, el 19% dijo que lo preferiría por medio de la radio, el 10% por los periódicos, mientras que el 9% dijo que por televisión.

## **Conclusiones Generales**

En resumen se puede ver que los resultados de la encuesta visto de una forma global como individual por pregunta fueron positivos ya que la gente ha mostrado un interés al consumo de este producto debido a las ventajas que aporta para la salud, entre lo más importante a destacar se tiene que el 89% de los encuestados dijo que estaría dispuesto a comprar productos de origen vegetal, otro dato importante es que más de la mitad de los encuestados piensa que la leche de soya aporta un mayor nivel nutricional que la leche de vaca lo cual es otro punto a favor para la viabilidad de la realización de este proyecto, la encuesta en su mayoría la respondieron mujeres y el mayor rango de edad que respondieron a esta encuesta fue de 30 a 40 años.

### **3. ESTUDIO TÉCNICO – ADMINISTRATIVO**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

El estudio técnico-administrativo del proyecto se puede dividir en cuatro áreas específicas como son el tamaño óptimo de la planta, la determinación de la localización más adecuada de la planta, la ingeniería del proyecto y el estudio organizativo, administrativo y legal. (Baca, 2010)

El estudio técnico sirve para poder determinar la cantidad de insumos que se requieren, su localización, la capacidad de la maquinaria, el nivel de producción, la ingeniería del proyecto, los costos de inversión y operación con el fin de poder satisfacer las necesidades del mercado, mientras que el estudio administrativo sirve para poder establecer las necesidades administrativas tales como el diseño estructural de la organización, la planeación de los recursos humanos, políticas generales de la empresa, los requerimientos de las diferentes áreas de la empresa entre otros.

“El objetivo del estudio técnico es llegar a determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado” (Sapag & Sapag, 2008, pág. 172).

Se pone en marcha la determinación de la localización más adecuada de la planta, su tamaño óptimo y la ingeniería del proyecto para posteriormente concluir con el estudio administrativo, organizativo y legal con el fin de establecer las características más óptimas para el proyecto.

## **3.2. ESTUDIO TÉCNICO**

### **3.2.1. Tamaño del proyecto**

Baca (Baca, 2010) menciona que “el tamaño óptimo de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica” (pág. 75).

Para el presente plan de negocios el tamaño del proyecto indicará el nivel de producción en un periodo de tiempo determinado, partiendo de algunos factores que intervienen de forma directa o indirectamente en su capacidad, estos factores pueden ser la tecnología a ser utilizada, los recursos humanos, la disponibilidad de los insumos, la distribución geográfica del mercado y la disponibilidad del financiamiento.

### **3.2.2. Insumos**

Se plantea que el departamento de producción de la empresa se encargue del abastecimiento de los insumos, los cuales serían los siguientes: el grano de la soya, agua, azúcar, sal y los estabilizantes para dar una duración más prolongada al producto.

Para el abastecimiento de los insumos se plantea comprar de manera mensual 4 quintales de grano de soya, según el Ministerio de Agricultura y Ganadería el precio por quintal es de \$30 dólares, ya que con una libra de soya se pueden sacar hasta cuatro litros, con los 4 quintales se tendría una producción aproximada de 1600 litros de manera mensual, debido que

cada quintal contiene 100 libras. Por cada libra de grano de soya se debe verter aproximadamente cuatro litros de agua y una cucharada de azúcar y un tercio de una cucharadita de sal.

### 3.2.3. Maquinaria

Se plantea la adquisición de maquinaria que esté en la capacidad de producir un mínimo de 30 a 60 litros por hora para eso se va a necesitar un espacio físico de unos 60 m<sup>2</sup> aproximadamente en donde se podrán ubicar la maquinaria y el personal del departamento de producción.

Para la limpieza y remojo del grano de soya se requiere una duración de 10 a 12 horas, para lo cual se va a necesitar de dos ollas de acero inoxidable con una capacidad aproximada de 50 litros cada una.



**Figura 38** Olla para Limpieza y Reposo del Grano  
**Fuente:** mercado libre

Luego de la limpieza y remojo del grano de soya se lo va a colocar en la máquina procesadora de leche de soya, para lo cual se ha propuesto la adquisición de una línea de producción cuyo modelo es una LO M-B, esta

máquina cumple con los requerimientos propuestos anteriormente ya que está en la capacidad de procesar la cantidad de grano que se necesita.



**Figura 39** Máquina Procesadora de Grano de Soya  
**Fuente:** sojamet

La segunda parte es un filtro por decantación, ya que el filtro recibe el producto de la máquina procesadora y retiene la parte sólida de la soya, es decir el afrecho u okara, posteriormente pasa al tanque formulador en donde se retiene la leche ya filtrada



**Figura 40** Filtro  
**Fuente:** sojamet

Ya en el tercer componente de la línea de producción se encuentra el Tanque Formulador, este tiene la función de tomar la leche filtrada para poder ser saborizada si así lo desea el productor o simplemente para poder incluir los preservantes o estabilizantes que se requiera, este tanque a su vez se lo puede utilizar para elevar la temperatura y pasteurizar la leche de soya, para que luego pueda pasar a su debido empaque y esté lista para su comercialización y consumo. Esta línea de producción está compuesta por tres partes las cuales son de vital importancia ya que esta máquina es la que mejor se ajusta al proyecto.



**Figura 41** Tanque Formulador  
**Fuente:** sojamet

En base a las especificaciones técnicas que proporciona el vendedor de esta máquina, manifiesta que la máquina está en la capacidad de dar 35 a 70 litros de leche de soya en una hora, para que el grano de soya ingrese a la máquina procesadora este debe haber sido previamente limpiado de cualquier tipo de impureza y haber estado en remojo alrededor de unas 10 a 12 horas.

Ya con el producto elaborado se entra al área de embotellamiento y etiquetamiento del producto para lo cual se va a contar con la siguiente maquinaria:

Según los datos obtenidos por la encuesta, se tiene que el envase que más le gustaría a la gente es la botella plástica con un 37.76%, seguido de la funda plástica con un 31.25%, en tercer lugar, se ubicó el cartón con un 17.97% y finalmente la botella de vidrio con un 13.02%, es por este motivo que se propone la adquisición de una embotelladora semiautomática con dos bocas dispensadoras para dar una mayor velocidad al embotellamiento, esta máquina de arquitectura compacta que está diseñada para optimizar el trabajo del personal operativo, adicionalmente cuenta con un accesorio extra para el enroscamiento de las tapas.



**Figura 42** Equipo para Envasado de Productos Líquidos  
**Fuente:** mercado libre

Ya con el producto embotellado y tapado se procede finalmente al área de etiquetado, para lo cual se va a utilizar una máquina semiautomática para realizar dicho procedimiento.



**Figura 43** Equipo para Etiquetar Envases  
**Fuente:** mercado libre

#### **3.2.4. Capacidad**

La capacidad instalada de la planta hace referencia al máximo nivel de producción o volumen que ésta pueda tener en un periodo de tiempo determinado, para poder calcular la capacidad instalada se va a definir el tiempo empleado llevando a la maquinaria a su máxima capacidad que son los 70 litros.

En base a los resultados que dio la encuesta se tiene que el 38.28% consume leche 6 veces a la semana, el 26.82% la consume todos los días, el 17.97% la consume 5 veces a la semana, el 10.94% la consume 4 veces a la semana mientras que el 5.99% dice que consume leche menos de 3 veces a la semana.

Para poder satisfacer las necesidades que tiene el cliente se plantea que el producto venga en dos tipos de presentación, las cuales serían de 1 litro y de 500 ml, para poder llegar a determinar la capacidad que tiene la planta se realizará un análisis de tiempos de producción, el cual se lo medirá

desde el momento en que el grano de soya ingresa a la máquina procesadora hasta su etiquetado.

Para este análisis de tiempos no se tomará en cuenta el tiempo empleado para la limpieza de impurezas que es de alrededor de 30 minutos y el remojo del grano de soya que toma entre 10 a 12 horas, debido a que este proceso se lo realizará durante la noche.

**Tabla 29** Tiempo de Producción (70 litros)

Fuente: Investigación Realizada

<b>Tiempo de Producción (75 litros)</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo empleado (minutos)</b>
Ingreso del grano de soya y el agua en la máquina procesadora	10
Procesamiento del grano de soya en la máquina procesadora	20
Filtración de la okara o afrecho	10
Ingreso al tanque formulador y aditamiento de preservantes o estabilizantes	5
Pasteurización de la leche y control de la mezcla	25
Embotellamiento	25
Etiquetado	5
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

En base a los resultados dados por el análisis de tiempos en el que se expone que se necesita alrededor de 100 minutos para poder elaborar 70 litros de soya, se propone que, dado que la jornada laboral es de 8 horas diarias sin contar con la hora del almuerzo la empresa destine inicialmente un aproximado de dos horas para la elaboración del producto, en el cual la empresa dará una producción total de 70 litros diarios.

**Tabla 30** Tiempo de Elaboración  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Tiempo empleado aproximadamente</b>	2 horas
--	---------

**Tabla 31** Capacidad Inicial de la Planta  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Capacidad Inicial de la planta</b>			
<b>Producción diaria estimada</b>	<b>Producción semanal</b>	<b>Producción mensual</b>	<b>Producción anual</b>
70 lts.	420 lts.	1.680 lts	20.160 lts.

La capacidad máxima en una sola jornada de producción es de 70 litros diariamente, con lo que da una producción semanal de 420 litros, una mensual de 1680 litros y una producción anual de 20.160 litros.

### **3.2.5. Localización del Proyecto**

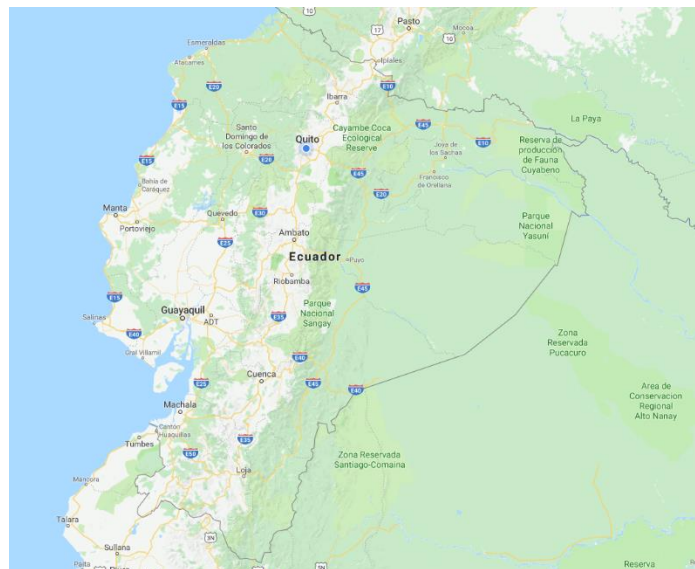
Cuando se realiza la localización del proyecto en un plan de negocios se tiene que hacer un análisis especial, ya que se puede tener un efecto condicionante, ya sea por las restricciones físicas, así como también por la variabilidad de los costos de capital que este implica. (Sapag & Sapag, 2008)

Para la realización del proyecto se necesita de un análisis concreto en cuanto se refiere a localización para lo cual se establecerá un lugar específico que sea óptimo y sirva para el desarrollo del proyecto y la comercialización del producto.

Existen diferentes criterios para la realización de un estudio para localización de un proyecto, pero, Sapag y Sapag (2008) manifiestan que “independientemente de ello, es necesario realizar dos etapas: la selección de una macro localización y, dentro de ésta, la de la micro localización definitiva” (pág. 203)

### 3.2.5.1. Macro Localización

La macro localización tiene como objetivo principal ubicar la mejor localización para el proyecto con el fin de que se puedan minimizar los costos y gastos que el proyecto pueda tener durante su operatividad, para el caso de la leche de soya la macro localización va a ser la siguiente:



**Figura 44** Mapa del Ecuador

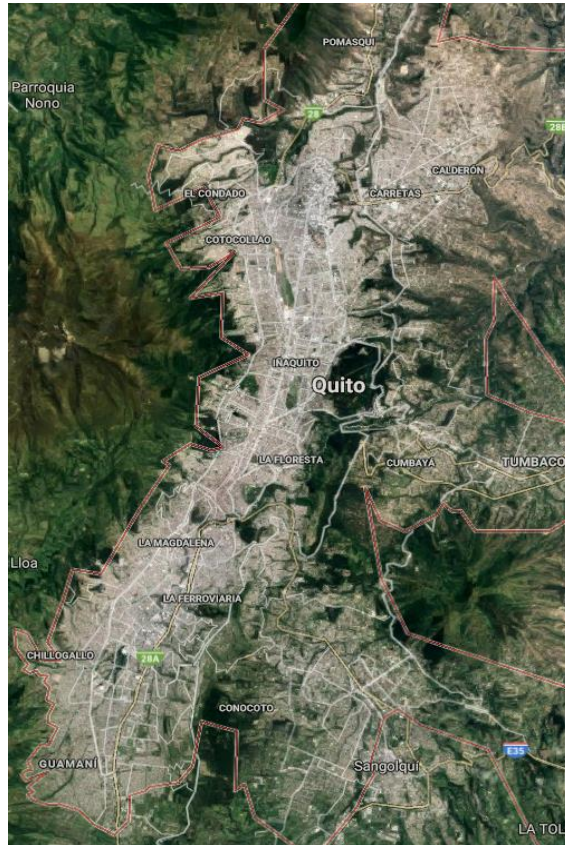
**Fuente:** Google Maps

País: Ecuador

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Debido a que el Distrito Metropolitano de Quito es la capital del Ecuador viene a ser la segunda más poblada sólo por detrás de Guayaquil, esto constituye un factor clave para la venta del producto ya que en la ciudad de Quito solo en el área urbana hay alrededor de 1'911.966 habitantes.



**Figura 45** Mapa de Quito  
**Fuente:** Google Maps

### 3.2.5.2. Micro localización

El propósito de la micro localización es el establecimiento del lugar exacto en donde se va a ubicar el proyecto, para esto se consideran algunos puntos importantes como son la localización urbana o sub urbana, las facilidades del transporte para el personal, el tamaño del establecimiento, las características

geográficas del lugar, la cercanía del cliente y proveedores entre otros.

Cada aspecto que se considere importante se lo especificará y será calificado de 1 a 10 siendo 1 malo y 10 excelente, luego serán ponderados para finalmente pasar a una matriz, los factores a considerarse para esta asignación son los siguientes:

- **Terreno:** Para la implementación de este proyecto se considera que el espacio que deba tener el terreno en donde se va a ubicar la empresa es importante, ya que este debe permitir a la empresa poder hacer ampliaciones a futuro a medida que esta vaya creciendo. Considerando lo mencionado anteriormente se le asigna a este factor una ponderación del 20%.
- **Servicios básicos:** Debido a que la empresa realiza la fabricación de un producto los servicios básicos como el agua, luz, teléfono, alcantarillado e internet son de vital importancia para el correcto desarrollo del proyecto considerando todo lo mencionado, se le asigna una ponderación del 20% a este factor.
- **Infraestructura del inmueble:** En base que la empresa se dedica a la fabricación y comercialización de la leche de soya, se requiere de una construcción de cemento armado que sea fuerte y resistente para soportar un trabajo industrializado a baja escala, con la característica de que la empresa pueda adecuar o distribuir sus espacios en base

a lo que mejor le sirva. Para este factor se le asigna una ponderación del 20% del valor total.

- **Accesibilidad para los proveedores:** La ubicación en donde se proponga ubicar al proyecto es de suma importancia, con el fin de evitar demoras y contratiempos el lugar tiene que ser céntrico para la entrega de nuestros insumos, en base a lo expuesto anteriormente se asigna una ponderación 20% del valor total.
- **Accesibilidad para el cliente:** Debido a que la empresa se dedica no solo a la fabricación sino también a la comercialización del producto, las vías que conducen a la ubicación de la empresa son un factor determinante para cuando el cliente quiera acercarse a la empresa a realizar su compra, también cuando la empresa tenga que llevar el producto a sus potenciales clientes o si es que se empieza a distribuir en tiendas o supermercados. Para este factor se asigna una ponderación del 20% del valor total.

Se ha podido encontrar dos posibles ubicaciones para la empresa, que serían factibles, a estas dos alternativas se las someterá a la evaluación por medio del uso del análisis de los factores con su respectiva calificación y ponderación correspondiente. Las opciones escogidas para la ubicación de la empresa son:

Opción 1: Av. Coruña y Francisco de Orellana.

Opción 2: Av. Río Amazonas y La Pinta.

**Tabla 32** Matriz de Localización  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>MATRIZ DE LOCALIZACIÓN</b>					
<b>FACTORES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Opción 1</b>		<b>Opción 2</b>	
		<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Terreno	20%	9	1,8	8	1,6
Servicios básicos	20%	10	2	10	2
Infraestructura del inmueble	20%	9	1,8	7	1,4
Accesibilidad para los proveedores	20%	7	1,4	7	1,4
Accesibilidad para el cliente	20%	9	1,8	9	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>8,8</b>		<b>8,2</b>

La obtención de los resultados se dio mediante la calificación obtenida por la multiplicación de cada factor por su respectiva ponderación, este procedimiento se aplica a cada factor para luego sumar todo y así obtener su calificación final.

Como se puede observar en la Matriz de Localización se obtiene que la Opción 1 perteneciente a la Av. Coruña y Francisco de Orellana es la mejor con un puntaje 8,8. El bien inmueble cuenta con un área de 360 m<sup>2</sup> espacio suficiente para el desarrollo del proyecto, una ventaja que representa esta opción es que el bien inmueble es propio y por tal razón se ahorra el costo de arrendamiento que es un gasto fijo.



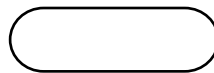
### 3.2.6.1. Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo son la clara representación de un proceso a seguir en la empresa mediante la implementación de la simbología para representar las operaciones que se van a llevar a cabo, la simbología que se va a utilizar es aquella que ha sido aceptada internacionalmente.

Se va a representar tres procesos que son de suma importancia para el funcionamiento de la empresa los cuales van a ser los siguientes: el proceso de solicitud del pedido, el proceso de elaboración del producto y el proceso de quejas e inconformidades.

Simbología a utilizar:

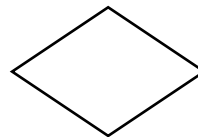
Inicio/Final



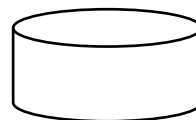
Actividad



Decisión



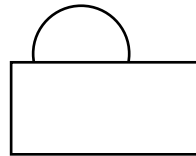
Base de Datos



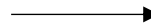
Documento



Conector  
Entidad externa



Línea de Flujo



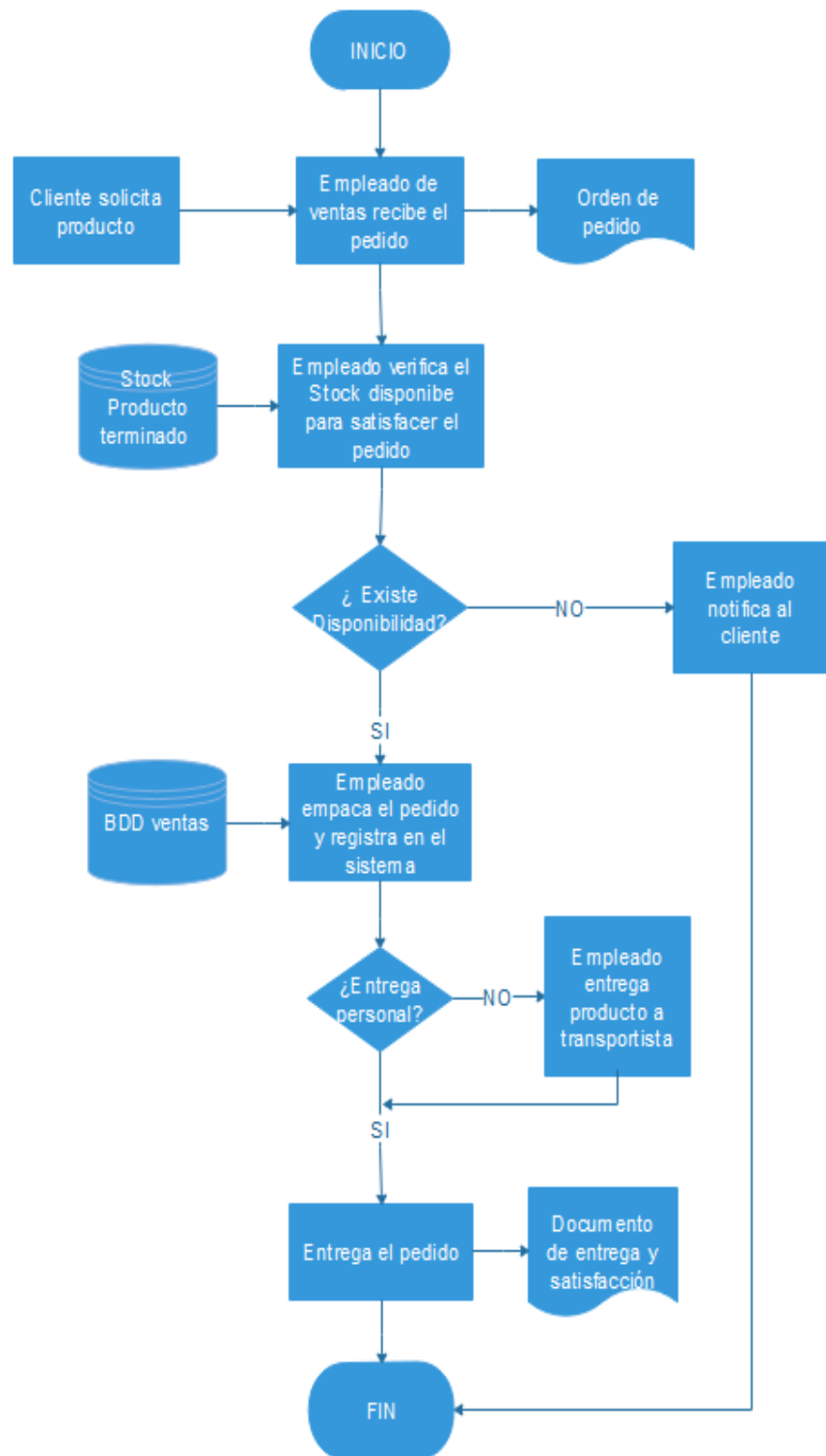
### **Proceso de solicitud del pedido**

En este proceso se establece los pasos a seguir, cuando se tiene una solicitud de pedido y qué procedimiento se debe tomar en caso de que no se tenga la disponibilidad en el stock de producto terminado.

**Cliente solicita el producto:** El cliente hace el pedido del producto ya sea de forma física en el local o por medio de una llamada.

**Departamento de ventas:** El personal de ventas receipta el pedido y genera un documento, ya con la orden de pedido verifica la disponibilidad en el stock de producto terminado.

**Disponibilidad y entrega:** En caso de no existir la disponibilidad solicitada por el cliente el empleado de ventas en primera instancia notifica el suceso al cliente para que si le es factible regrese más tarde y pueda retirarlo o se le devuelva la llamada cuando el producto ya esté en stock si el cliente lo solicita por este medio. En caso de existir la disponibilidad se empaqueta el pedido y se lo entrega al cliente si está en el local, caso contrario se lo entrega al transportista, en ambos casos el cliente debe llenar la encuesta de satisfacción si así el cliente lo desea, y lo podrá hacer por medio de la página web de la empresa con el número de orden.



**Figura 47** Diagrama de Flujo - Solicitud de Pedido  
**Fuente:** Investigación Realizada

## **Proceso de elaboración del producto**

El proceso de elaboración de este producto va a ser detallado en su totalidad y se va a partir desde la obtención de la materia prima hasta la realización del producto para el consumo humano.

**Obtención materia prima:** Para la obtención de materia prima, que en este caso viene a ser el grano de soya se lo hará en los mercados mayoristas que existen en la ciudad, ya con dicho grano se procederá al almacenamiento en la bodega de materia prima.

**Pre limpieza:** Luego de que los granos son traídos de la bodega de almacenamiento, entrarán en un proceso de pre limpieza en donde se dedicaran especialmente a la separación de cualquier tipo de impureza que se encuentre en los granos como puede ser, pequeños palos, tierra, piedras o algún otro tipo de impureza.

**Lavado:** Esta actividad es de suma importancia ya que sirve para poder liberar de cualquier suciedad o impureza que tengan los granos de soya, esta actividad se la realizará por medio de un chorro de agua a presión para que pueda quitar las impurezas, este trabajo se lo realizará de forma manual y se lo aplicará tres veces para garantizar el mayor grado de higiene posible.

**Remojo:** Ya con el grano lavado éste pasa al remojo en agua a temperatura ambiente por un periodo de 10 a 12 horas aproximadamente.

**Triturado:** Luego de haber remojado el grano este pasa al proceso de triturado del cual se lo verterá en la máquina procesadora de grano de soya y se añadirá el agua para así poder obtener la leche.

**Filtrado:** Después del proceso de triturado el grano de soya pasa a un proceso de filtrado por decantación, este procedimiento sirve para separar la leche del afrecho u okara que es la parte sólida, para poder entregar una leche totalmente filtrada.

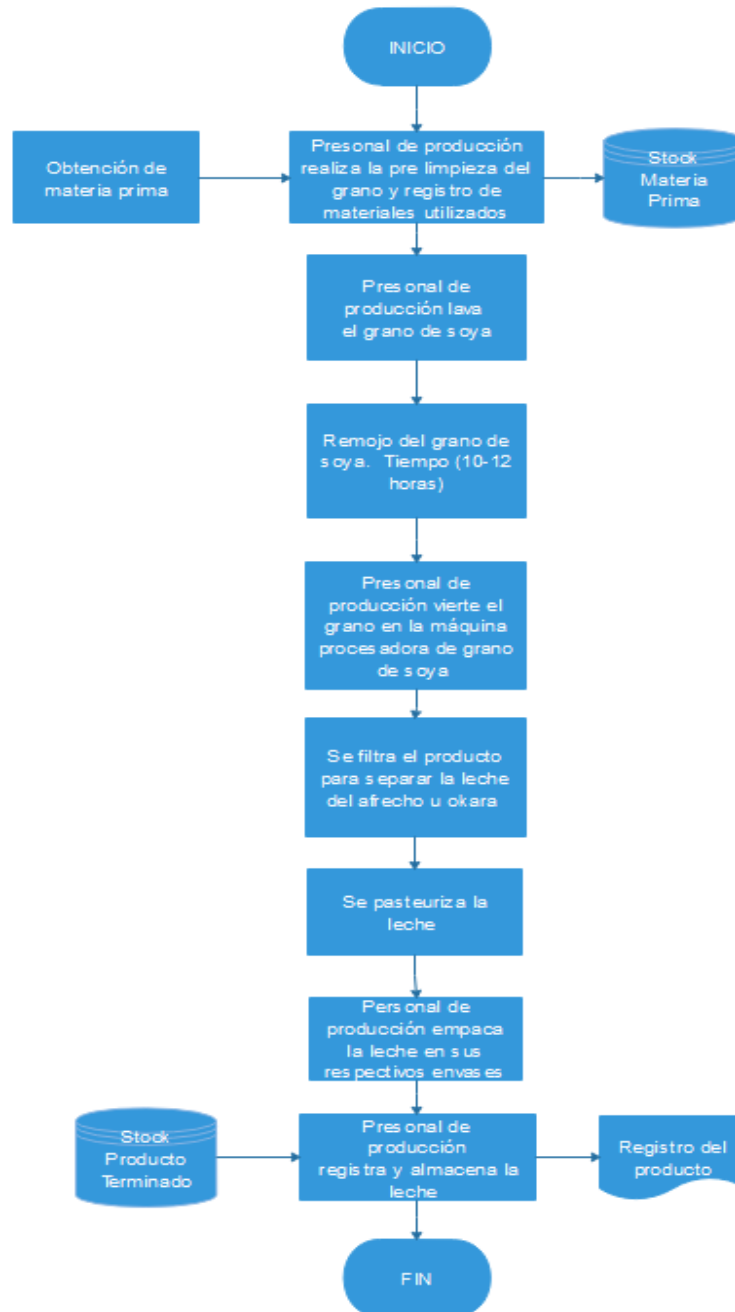
**Formulación:** Luego de que la leche se encuentra ya filtrada pasa al Tanque Formulador en donde se procede a agregar una cierta cantidad de azúcar, sal y los preservantes correspondientes en base a la cantidad de litros filtrados, en este tanque además se realiza el proceso de pasteurización en donde se calienta la leche a temperaturas elevadas y luego se la enfría.

**Empaque:** Ya con el producto pasteurizado este se encuentra apto para el consumo humano, es aquí donde entra en el proceso de empaquetado en donde la leche que sale del Tanque Formulador se la llevan a la máquina dispensadora de leche para llenar los envases correspondientes.

**Almacenado:** Luego de que el producto se encuentra empaquetado pasa a las bodegas de almacenamiento en donde se mantendrá en una refrigeradora.

**Control:** Este punto se lo registrará de forma manual por medio de la utilización de máquinas lectoras de códigos de barras que lleva la información al sistema de las unidades de producto terminado

para almacenamiento en las bodegas y las que han sido ya vendidas.



**Figura 48** Diagrama de flujo – Elaboración del Producto

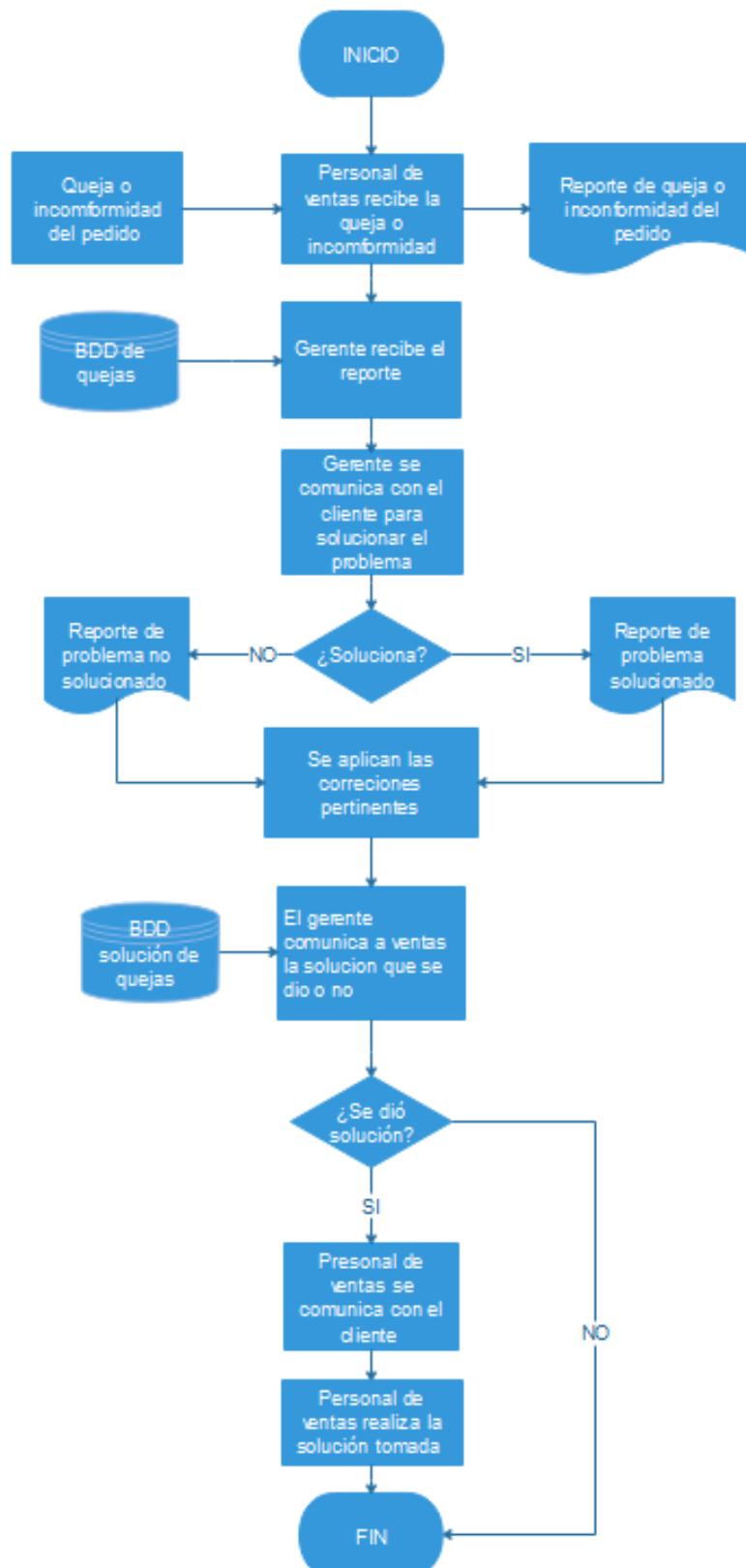
**Fuente:** Investigación Realizada

## **Quejas e inconformidades**

**Queja o inconformidad:** Se receipta por parte del personal de ventas la queja o inconformidad que tenga el cliente, luego se elabora un reporte de la queja o inconformidad y ésta se envía a la gerencia.

**Gerencia:** El gerente recibe la queja e inmediatamente se comunica con el cliente para tratar de solucionar el problema, en caso de solucionarse o no se deberán aplicar de igual forma las correcciones pertinentes en base a la información que le haya proporcionado el cliente sobre el problema.

**Empleado de ventas:** En el caso de que se haya solucionado el problema el gerente se comunicará con el personal de ventas y le comentará la solución que han dado, esto se da para que el personal de ventas registre en la base de datos si se solucionó el problema o no, y también si es que este se debe comunicar con el cliente nuevamente para mandar un nuevo producto si es que se llegó a ese acuerdo.



**Figura 49** Diagrama de Flujo – Quejas e Inconformidades  
**Fuente:** Investigación Realizada

### 3.2.6.2. Requerimiento de Maquinaria

La maquinaria para este proyecto es parte fundamental ya que se prevee utilizar maquinaria de punta para poder brindar un producto de calidad y al menor tiempo posible para los clientes, los requerimientos para la empresa son los siguientes:

**Tabla 33** Maquinaria de Producción

\*Se incluyen los impuestos y aranceles.

\* Las especificaciones se encuentran en los anexos.

Maquinaria de Producción			
Maquinaria	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Ollas acero inoxidable	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Procesadora de grano de soya	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Filtro y tanque de recepción	1	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
Tanque formulador	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Refrigeradora con puerta de cristal	1	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>\$ 7.240,00</b>	<b>\$ 7.930,00</b>

**Tabla 34** Maquinaria Embotelladora y Etiquetadora

**Fuente:** Investigación Realizada

\*Se incluyen los impuestos y aranceles.

\* Las especificaciones se encuentran en los anexos

Maquinaria Embotelladora y Etiquetadora			
Maquinaria	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Embotelladora y enroscado	1	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Etiquetadora	1	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>\$ 4.600,00</b>	<b>\$ 4.600,00</b>

### 3.2.6.3. Requerimiento tecnológico

El presente requerimiento comprende todos los elementos tecnológicos que se planea usar para el departamento administrativo como operativo de la empresa.

**Tabla 35** Equipos Tecnológicos

**Fuente:** Investigación Realizada

\*Se incluyen los impuestos.

Equipos Tecnológicos			
Equipos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras	3	\$ 340,00	\$ 1.020,00
Caja registradora con sistema de facturación	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Teléfono	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Radio Wlkie Talkie (par)	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Cámaras de seguridad y sensor de movimiento	5	\$ 400,00	\$ 400,00
Impresora	1	\$ 350,00	\$ 350,00
<b>TOTAL</b>	16	\$ 1.830,00	\$ <b>2.590,00</b>

### 3.2.6.4. Requerimiento de Personal

El requerimiento del personal para dar inicio a un correcto funcionamiento de este proyecto se lo ha calculado en un total de 3 personas las cuales están entre personal administrativo y operario, con este número de personas se planea que se pueda operar y brindar un buen servicio a la clientela.

- Un gerente-propietario que es el único socio y está a cargo del negocio.
- Una persona encargada de las ventas y compras, que lleve el control de cuánto se vendió y cuánto se compró de forma

mensual, adicionalmente a esto brindará apoyo al área operativa de la empresa cuando esta lo requiera.

- Un operario que llevará el control de cuantas unidades se producen, además controlará la calidad de la leche de soya y adicionalmente brindará apoyo al personal de ventas.

**Tabla 36** Personal Administrativo

**Fuente:** Investigación Realizada

Personal Administrativo			
Personal	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo mensual x N° de emp.
Gerente	1	\$ 650,00	\$ 650,00
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>\$ 650,00</b>	<b>\$ 650,00</b>

**Tabla 37** Personal Ventas

**Fuente:** Investigación Realizada

Personal Ventas			
Personal	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo mensual x N° de emp.
Ventas	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 500,00</b>

**Tabla 38** Personal Operativo

**Fuente:** Investigación Realizada

Personal Operativo			
Personal	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo mensual x N° de emp.
Operario	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 500,00</b>

### 3.2.6.5. Requerimiento de Insumos

Los insumos para el presente proyecto son esenciales porque de ellos depende la calidad que pueda tener el producto, para lo cual se deberá escoger entre los mejores proveedores que se pueda encontrar en el mercado. En lo que respecta a las botellas plásticas se las adquirirá por medio de un proveedor ubicado en la ciudad de Quito, las cuales deben ser 100% reciclables con el fin de poder ayudar al planeta. Los requerimientos para este proyecto son los siguientes:

**Tabla 39** Insumos  
**Fuente:** Investigación Realizada

Insumos				
Tipo	Cantidad	Unidad de medida	Valor mensual	Valor anual
Grano	4	Quintales	\$ 120,00	\$ 1.440,00
Agua	1600	Litros	\$ 170,00	\$ 2.040,00
Sal	2	Kilogramos	\$ 0,90	\$ 10,80
Azúcar	12	Kilogramos	\$ 12,00	\$ 144,00
Estabilizantes	10	Kilogramos	\$ 100,00	\$ 1.200,00
<b>Total</b>			<b>\$ 402,90</b>	<b>\$ 4.834,80</b>

Como toda empresa también se presentan gastos por servicios básicos que son indispensables para el funcionamiento de la empresa, los gastos a considerar son los siguientes:

**Tabla 40** Servicios Básicos  
**Fuente:** Investigación Realizada

Servicios Básicos		
Servicio	Valor mensual	Valor anual
Luz	\$ 70,00	\$ 840,00
Agua	\$ 15,00	\$ 180,00
Teléfono	\$ 20,00	\$ 240,00
Internet	\$ 30,00	\$ 360,00
<b>Total</b>	<b>\$ 135,00</b>	<b>\$ 1.620,00</b>

También se tienen gastos por insumos de limpieza, este gasto está contemplado tanto para el área administrativa, como para el área operativa de la empresa, este insumo es importante ya que la limpieza es primordial para la empresa, debido a que cierta manera es la carta de presentación de la empresa a la clientela que visita el local.

**Tabla 41** Otros Insumos  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Otros insumos</b>		
<b>Servicio</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Suministros de oficina	\$ 20,00	\$ 240,00
Limpieza	\$ 20,00	\$ 240,00
Suministros de mantenimiento	-	\$ 80,00
<b>Total</b>	<b>\$ 40,00</b>	<b>\$ 560,00</b>

### 3.2.6.6. Distribución de espacios

Para poder establecer la distribución de los espacios tanto para el área administrativa como la operativa, se tomará como base el espacio previsto en la infraestructura del inmueble seleccionado, los espacios a necesitar son los siguientes:

**Planta de producción y embotellamiento:** Se necesita de 50 metros cuadrados aproximadamente en el cual entra todo el proceso para la elaboración y fabricación del producto.

**Área de limpieza:** Se plantea un espacio de 12 metros cuadrados, lugar por el cual todos los empleados tanto operarios como

administrativos deben pasar por esta área si desean ingresar a la planta de producción de la empresa.

**Bodegas:** Se necesitará de 2 bodegas de 14 metros cuadrados, la primera será utilizada para el almacenaje de la materia prima y la segunda será utilizada para el almacenaje del producto terminado.

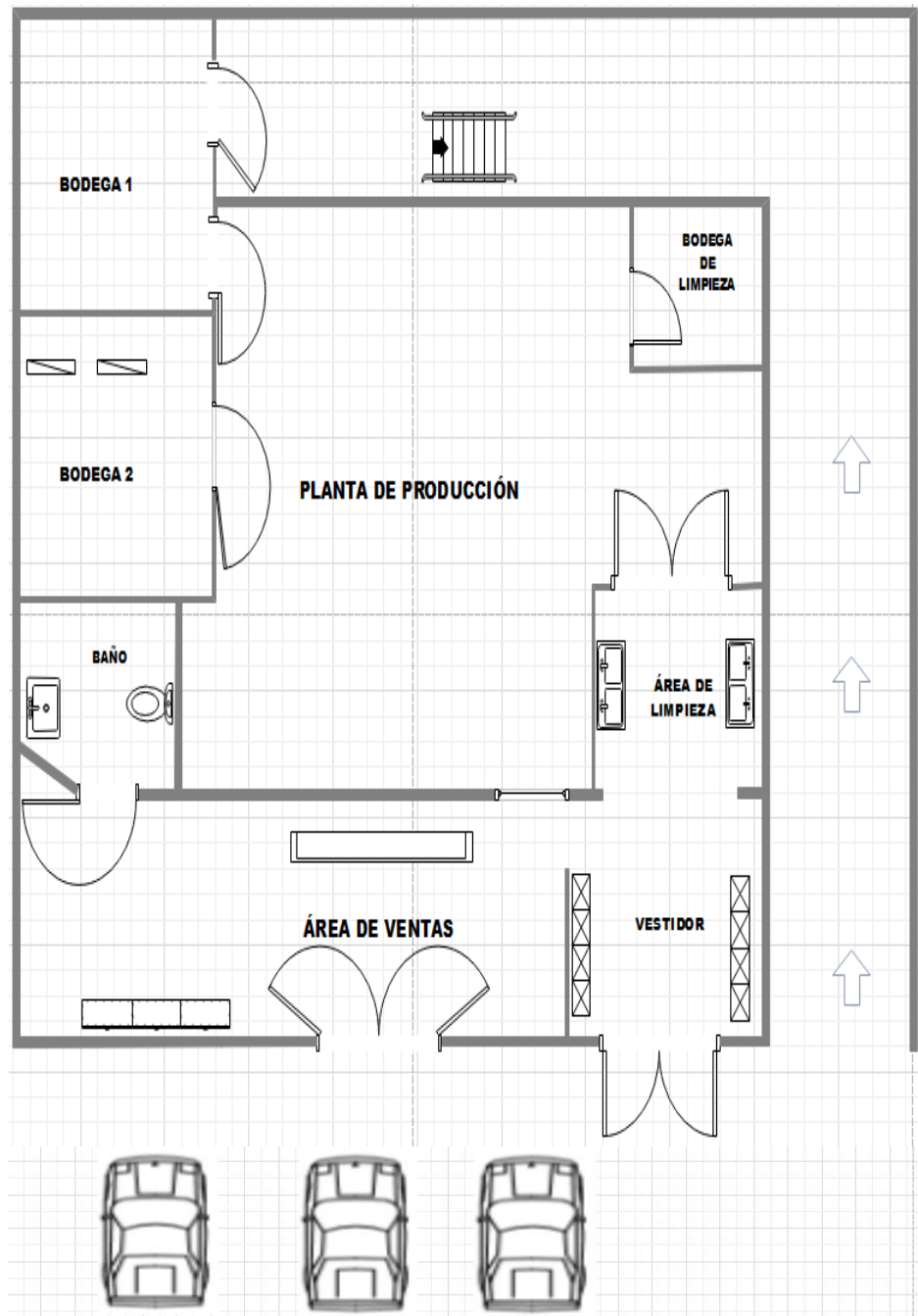
**Oficinas:** Cuatro oficinas de 15 metros cuadrados para el gerente, contadora/secretaria, jefe de producción y ventas.

**Área de ventas al público:** Se propone un espacio de 25 metros cuadrados, en esta área se realizarán lo que son las ventas del producto, así como también se podrán atender de forma personal cualquier inquietud o queja que se presente.

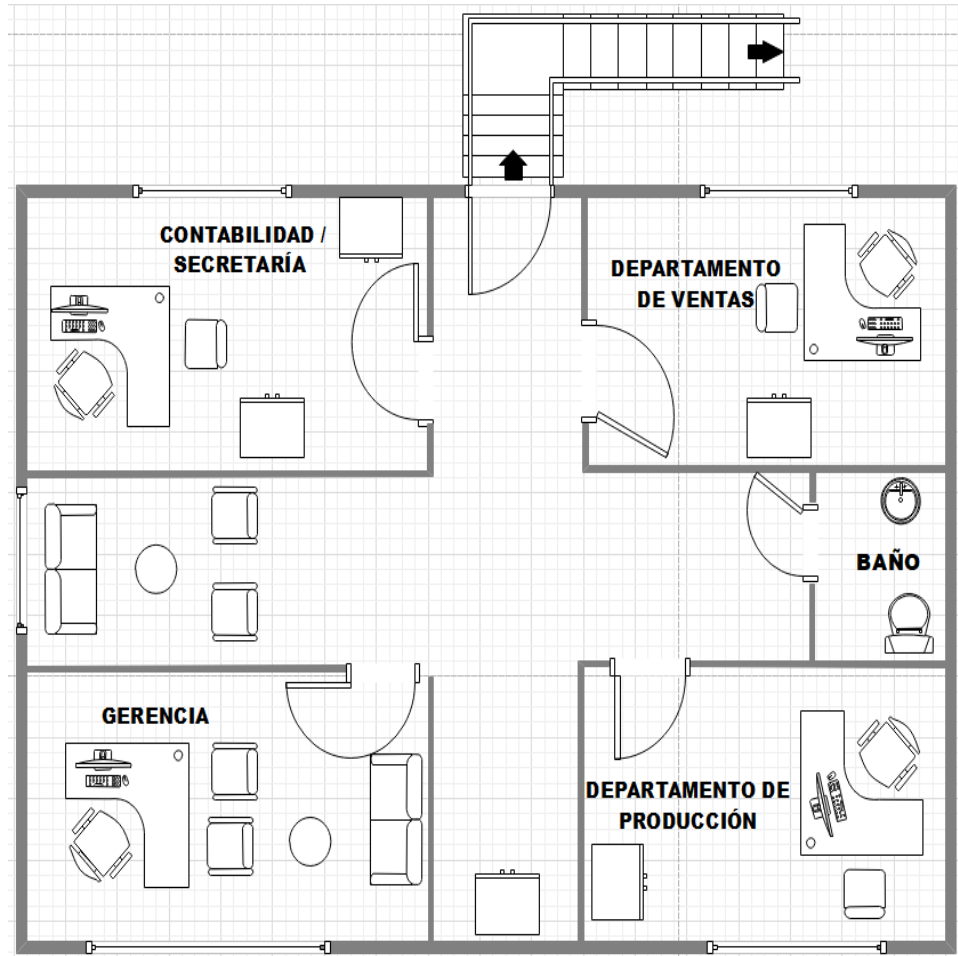
**Baños:** Dos baños de 10 metros cuadrados, uno para hombres y otro para mujeres.

**Vestidores:** Un vestidor de 10 metros cuadrados, exclusivos para el personal de la planta de producción cuando tiene que cambiarse de ropa para ingresar a la planta.

**Bodega de limpieza:** Una bodega de 8 metros cuadrados para el almacenaje de los insumos de limpieza de la empresa



**Figura 50** Plano Planta de Producción Planta Baja  
**Fuente:** Investigación Realizada



**Figura 51** Plano Oficinas Piso 1  
**Fuente:** Investigación Realizada

Para el funcionamiento de la planta es necesario hacer unas pequeñas adecuaciones, para esto se presenta un cuadro con el valor por las adecuaciones requeridas para el presente proyecto:

**Tabla 42** Requerimiento Instalaciones  
**Fuente:** Investigación Realizada

Requerimiento de instalaciones			
Obra a realizar	Cantidad	Metraje	Valor
Pintura interiores	N/A		\$ 250,00
Mano de Obra	N/A		\$ 150,00
<b>Total</b>			<b>\$ 400,00</b>

### 3.3. MODELO DE NEGOCIO

Para el portal web de emprendedores (2017) el modelo de negocio viene a ser una herramienta de análisis que permite saber cuál es la esencia de la organización, cuál es su propuesta de valor, que hace, en que costos va a incurrir, cuáles van a ser sus clientes, cómo se va a vender, que medios se va a utilizar y que fuentes de ingreso se va a tener.

El portal web Rankia.com (2015) establece que las ventajas de utilizar esta herramienta de análisis son muchas, ya que no solo es aplicable para las nuevas empresas, sino que también sirve para las que ya están en el mercado, se menciona que entre sus principales ventajas están:

- La facilidad de interpretación que tienen los nueve bloques que conforman el modelo.
- Da un enfoque integral y sistemático, que permite comprender las interrelaciones que hay entre todos los elementos del modelo de negocio.
- El modelo de negocio se lo puede aplicar a cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño.
- La simplicidad del método, ayuda a la creación de ideas cuando el grupo de trabajo se reúne para desarrollarlo.

Osterwalder y Pigneur (2011) afirman que “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (pág. 14).

Para el presente proyecto se explicará cada uno de los nueve bloques que conforman el modelo de negocio o conocido también como modelo canvas, ya que esta herramienta de análisis servirá para poder definir de manera concreta cuál

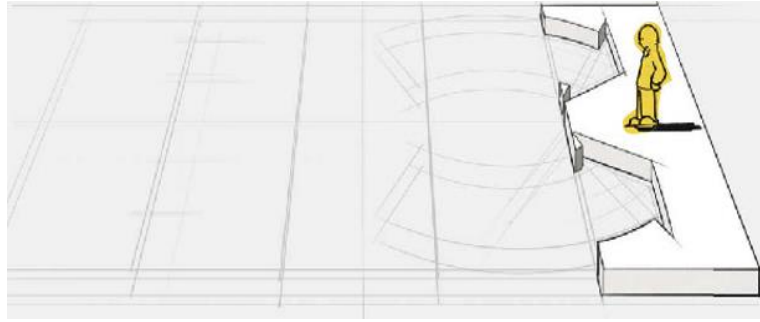
va a ser su segmento de mercado, cuál va a ser su propuesta de valor, por medio de qué canales llegará a los clientes, qué relación mantendrá con los mismos, qué fuentes de ingreso va a tener, cuáles van a ser sus actividades clave, cuáles van a ser sus recursos, quiénes serán sus socios claves y cuál va a ser su estructura de costos a manejar.

### **3.3.1. Segmento de Mercado**

Según Osterwalder y Pigneur (2011) en esta parte del módulo se podrá definir a los distintos grupos de personas o empresas al que está o estará dirigido el negocio.

Los clientes vienen a ser la parte vital de cualquier negocio ya que sin ellos las empresas no pueden subsistir. Una vez que se ha definido cuáles van a ser los clientes de la empresa, se puede empezar a diseñar el modelo de negocio, conociendo cuáles son las necesidades en concreto que tiene el cliente objetivo . (Osterwalder & Pigneur , 2011)

En esta parte del módulo se pueden encontrar diferentes tipos de mercado los cuales son, mercados de masas, los cuales se centran en el público general sin ningún tipo de restricción, el segundo segmento es el nicho de mercado, en el cual las empresas se concentran en un segmento específico, el mercado segmentado, en el cual las empresas se enfocan en distintos segmentos de mercado con diferencias y necesidades muy pequeñas, el mercado diversificado, en el cual las empresas atienden a dos segmentos de mercado distintos y por último se tiene a las plataformas multilaterales en el cual las organizaciones se dirigen a dos o más mercados independientes. (Osterwalder & Pigneur , 2011)



**Figura 52** Segmento de Mercado-Módulo 1  
**Fuente:** Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 20)

Para el caso del proyecto se ha determinado que la empresa se ubica en el mercado segmentado ya que como se ha definido en base al capítulo dos el segmento de mercado al que está orientado el producto a vender presenta las siguientes características:

Personas que viven en la ciudad de Quito, indistintamente de su género, con un nivel económico medio, medio alto y alto cuya edad vaya desde los 20 años de edad hasta los 65 años, que tengan o no una dieta balanceada y saludable, adicionalmente a este grupo se suman las personas que son intolerantes a la lactosa, persona vegetarianas o amas de casa que buscan alimentos nutritivos y sanos para sus familias.

**Tabla 43** Segmento de Mercado  
**Fuente:** Investigación Realizada

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO				
				<b>Segmento de Mercado</b> Personas desde los 20 años de edad hasta los 65 años, radicados en la ciudad de Quito, con un nivel económico medio-bajo, medio y medio alto.  Personas con o sin una dieta balanceada.  Personas intolerantes a la lactosa.  Personas Vegetarianas.  Amas de casa.

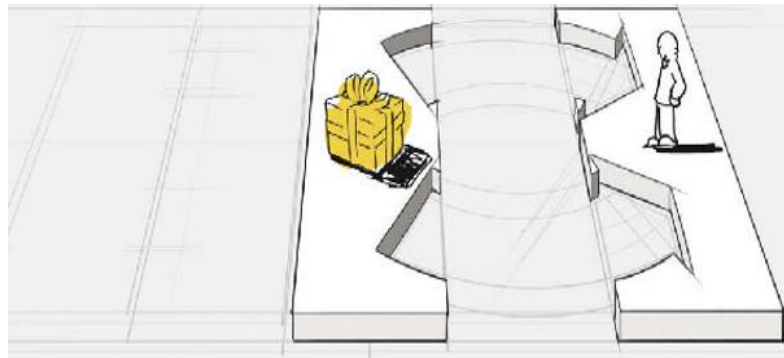
### 3.3.2. Propuesta de Valor

Osterwalder Pigneur (2011) afirman que “la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente” (pág.22).

La propuesta de valor es la descripción del valor añadido que proporciona el producto o servicio a lanzar sobre los demás, para satisfacer las necesidades de la demanda, o para cubrir ciertas expectativas que aún no han sido cumplidas por un producto o servicio que ya es ofertado en el mercado. (Osterwalder & Pigneur , 2011)

Existen algunos elementos que sirven para crear una adecuada propuesta de valor, estos pueden ser tanto cuantitativos como el precio o cualitativos como la experiencia del cliente. La “Novedad” es un aspecto que puede

crear valor, ya que puede satisfacer las necesidades que eran inexistentes en los clientes, debido que no la percibían ya que no había ninguna oferta similar. El “Precio” ya que se ofrece un valor similar a un precio que es más bajo, este elemento también sirve para generar valor. La “Accesibilidad”, debido que se puede generar valor poniendo al alcance de los clientes aquellos productos o servicios que no alcanzaban. La “Comodidad” ya que se puede generar valor al facilitar las cosas o hacerlas más prácticas. (Osterwalder & Pigneur , 2011) Se presenta a continuación la figura del segundo módulo.



**Figura 53** Propuesta de Valor-Módulo 2  
**Fuente:** Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 22)

Con el estudio realizado en el capítulo uno, los productos que compiten en el segmento de mercado son variados y vienen en distintos tipos de presentaciones y sabores, pero estos productos son altamente industrializados, es decir contienen en su mayoría preservantes, estabilizantes y otros químicos que de cierta forma no son tan buenos para la salud, sin contar con su costo elevado por unidad que se puede apreciar en las perchas de los supermercados en el país.

Para el presente proyecto, tomando en cuenta todas las empresas que compiten en el Ecuador, específicamente en la provincia de Pichincha dentro de la ciudad de Quito, en el segmento del producto que la empresa ofertará al mercado, se establece la siguiente propuesta de valor:

El producto que se va a ofrecer en el mercado es leche de soya en presentaciones de 1 litro y 500 ml, la cual vendrá en envases de plástico reciclables y con estándares de calidad, la leche de soya será rica en vitaminas y proteínas con un valor nutricional superior al de la leche de origen animal, además de ser saludable y de no contener lactosa su precio será cómodo para el mercado y de una fácil adquisición.



**Figura 54** Imagen del Producto  
**Fuente:** Investigación Realizada



**Figura 55** Logotipo de la Empresa.  
**Fuente:** Investigación Realizada

Se plantea adicionalmente que mientras dure el desarrollo del producto en el mercado, se pueda crear una cartera más ampliada de productos a ofertar, como una línea de leche de soya exclusiva para niños pequeños y diferentes tipos de productos derivados de la soya como es el tofu y la harina de soya.

**Tabla 44** Propuesta de Valor  
**Fuente:** Investigación Realizada

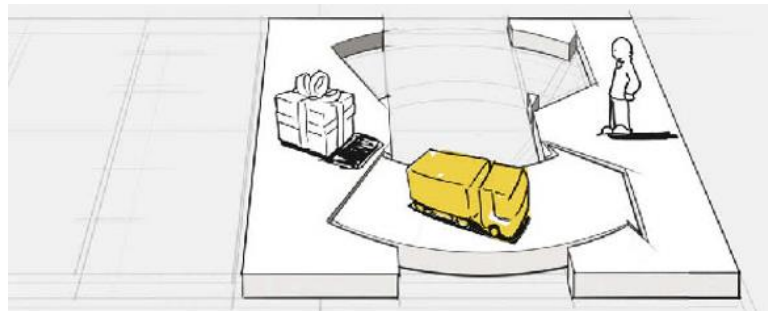
LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO			
		Propuesta de Valor	Segmento de Mercado
		Leche de soya, rica en vitaminas y proteínas.  Valor nutricional superior al de la leche de vaca.  No contiene lactosa.	Personas desde los 20 años de edad hasta los 65 años, radicados en la ciudad de Quito, con un nivel económico medio-bajo, medio y medio alto.
		Dos presentaciones de 1 litro y 500 ml.  Envase de plástico biodegradable.  Precio cómodo para el mercado.  Fácil adquisición.	Personas con o sin una dieta balanceada.  Personas intolerantes a la lactosa.  Personas Vegetarianas.  Amas de casa.

### 3.3.3. Canales de Distribución

En esta parte del módulo se dará a conocer como las empresas interaccionan y hacen llegar a su segmento de mercado su propuesta de valor. (Osterwalder & Pigneur , 2011)

Existen dos tipos de canales de distribución, los directos e indirectos, los directos son aquellos canales que cuentan con un equipo comercial interno o un sitio web, mientras que los indirectos son aquellos que engloban un abanico de opciones como lo es la venta al por mayor y menor o los sitios web de socios, dentro de estos dos canales hay cinco etapas distintas las cuales son, información, evaluación, compra, entrega y posventa, aunque en la práctica no todas las empresas cumplen con estas etapas. (Osterwalder & Pigneur , 2011)

“Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia”. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 26)



**Figura 56** Canales de Distribución-Módulo 3  
**Fuente:** Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 28)

Para el caso del proyecto se establecerá de manera inicial una mezcla de los dos tipos de canales, ya que se considera que el producto sea vendido tanto al por mayor y por menor a los clientes, esta venta se la realizará tanto de forma presencial, es decir cuando el cliente se encuentra en el establecimiento, por medio de una llamada o por la página web de la empresa que cumple con la función de dar a conocer el producto, ofertar descuentos y gestionar órdenes de compra.

En cuanto a las etapas del canal se plantea que la empresa cumpla con las 5 etapas dado que la empresa cuenta con las siguientes características:

- **Información:** La empresa tendrá su propia página web con información acerca de nuestros productos y para solicitar sus pedidos. La empresa estará ubicada a pie de calle en una de las avenidas más conocidas de la ciudad de Quito. La empresa buscará transmitir su producto por medio de las redes sociales y YouTube

que son el principal medio de información en la actualidad por medio del cual la mayoría de las personas se enteran de las noticias.

- **Evaluación:** Se entregará pequeñas muestras de degustación gratuita a los transeúntes.
- **Compra:** Se podrá adquirir el producto ya sea de forma personal, cuando el cliente venga a la empresa o por medio de una llamada o por medio de la página web.
- **Entrega:** La empresa hará llegar su producto a los clientes de dos formas, cuando los clientes vengan al establecimiento y lo retiren de forma personal, o si estos lo prefieren se les hará una entrega personal en su domicilio o lugar de trabajo.
- **Posventa:** Con cada orden de compra el cliente podrá acceder a la página web de la empresa y llenar una encuesta de satisfacción, en la cual se evaluará la calidad de servicio y del producto, se propone que luego de llenar estas encuestas se genere un código que le permitirá al cliente obtener un descuento para su próxima orden de compra, esta política se la manejará por fechas.

**Tabla 45** Canales de Distribución  
**Fuente:** Investigación Realizada

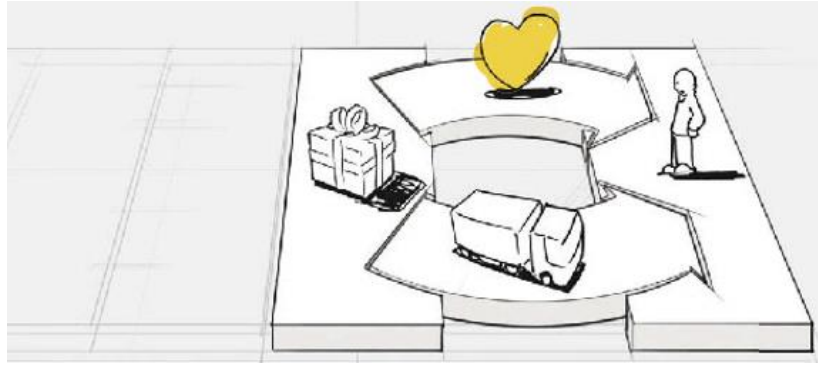
LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO				
		Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
		Leche de soya, rica en vitaminas y proteínas.  Valor nutricional superior al de la leche de vaca.  No contiene lactosa.		Personas desde los 20 años de edad hasta los 65 años, radicados en la ciudad de Quito, con un nivel económico medio-bajo, medio y medio alto.
		Dos presentaciones de 1 litro y 500 ml.	<b>Canales de Distribución</b>	Personas con o sin una dieta balanceada.
		Envase de plástico biodegradable.  Precio cómodo para el mercado.  Fácil adquisición.	(Directo e Indirecto).  Página web.  Publicidad por redes sociales.  Ventas al por mayor y menor.  Muestras gratis.	Personas intolerantes a la lactosa.  Personas Vegetarianas.  Amas de casa.

### 3.3.4. Relaciones con los Clientes

Es el trato que la empresa va a dar a sus clientes durante la venta y postventa, esto debe ser único ya que el servicio que se brinde va a ser determinante ya que va a definir como es la empresa y que tan estrecha va a ser su relación con los clientes.

Según Osterwalder & Pigneur (2011) “La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva)” (pág.28)



**Figura 57** Relación con los Clientes-Módulo 4  
**Fuente:** Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 28)

Para el caso del negocio que es nuevo en el mercado, la relación con el cliente estará enfocada en los tres puntos que se mencionan anteriormente, adicionalmente a esto, se establecerá un tipo de relación que sea una asistencia personal en la cual el personal de ventas se comunicará e interactuará con el cliente durante todo el proceso de venta.

Con las estrategias que se plantean a continuación se propone cubrir los tres puntos mencionados anteriormente.

- **Captación de clientes:** Por medio de descuentos en toda la mercadería la primera semana de inauguración, además de incluir ofertas especiales en días festivos como día del vegetarianismo que es el 1 de octubre a nivel mundial, el día de la madre y el día de aniversario de la empresa, además de ofertas especiales luego de haber realizado un cierto número de pedidos.
- **Fidelización de clientes:** Dado que la empresa busca dar una atención personalizada con cada cliente y dar un seguimiento para verificar la conformidad del mismo con producto y el servicio

brindado, también se propone enviar pequeños detalles a los clientes vía correo electrónico como por ejemplo un saludo de la empresa en su fecha de cumpleaños.

- **Estimulación de las ventas:** Se lanzarán ofertas especiales en el mes en el que se determine que las ventas son bajas, como por ejemplo que la entrega a domicilio sea gratuita o descuentos en el producto.

**Tabla 46** Relaciones con los Clientes  
Fuente: Investigación Realizada

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO			
	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
	<p>Leche de soya, rica en vitaminas y proteínas.</p> <p>Valor nutricional superior al de la leche de vaca.</p> <p>No contiene lactosa.</p> <p>Dos presentaciones de 1 litro y 500 ml.</p>	<p>Atención personalizada.</p> <p>Envío de detalles (correo electrónico).</p> <p>Descuentos y promociones en la mercadería.</p> <p>Ofertas especiales después de un cierto número de pedidos.</p>	<p>Personas desde los 20 años de edad hasta los 65 años, radicados en la ciudad de Quito, con un nivel económico medio-bajo, medio y medio alto.</p> <p>Personas con o sin una dieta balanceada.</p>
	<p>Envase de plástico biodegradable.</p> <p>Precio cómodo para el mercado.</p> <p>Fácil adquisición.</p>	<p><b>Canales de Distribución</b> (Directo e Indirecto).</p> <p>Página web.</p> <p>Publicidad por redes sociales.</p> <p>Ventas al por mayor y menor.</p> <p>Muestras gratis.</p>	<p>Personas intolerantes a la lactosa.</p> <p>Personas Vegetarianas.</p> <p>Amas de casa.</p>

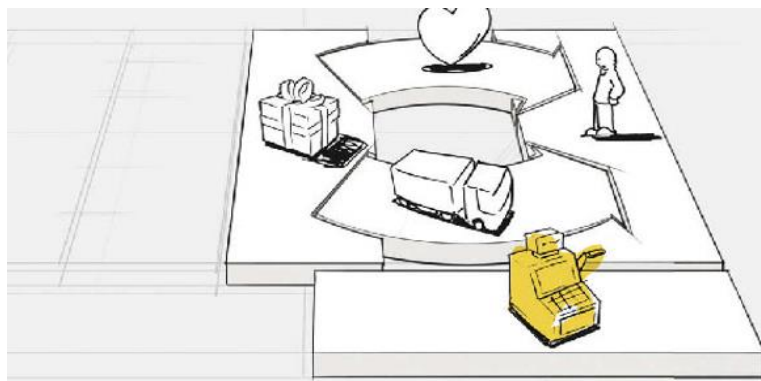
### 3.3.5. Fuentes de Ingreso

Este módulo se refiere al flujo de caja que tiene la empresa, en su segmento o segmentos de mercado, el modelo de negocio puede tener dos tipos

diferentes de fuentes de ingresos, los que son derivados de los pagos puntuales de los clientes y los pagos periódicos. (Osterwalder & Pigneur , 2011)

Las fuentes de ingreso son la fuente de vida de cada empresa, las empresas como tal dejarían de existir si no hubiera ingresos suficientes que les permita subsistir en el mercado y obtener sus respectivas ganancias.

Existen diferentes maneras de poder generar ingresos como son las ventas de los activos, cuotas de suscripción, concesión de licencias, préstamos, gastos de corretaje, publicidad entre otros. (Osterwalder & Pigneur , 2011)



**Figura 58** Fuentes de Ingreso-Módulo 5  
**Fuente:** Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 30)

Para el caso del negocio se utilizarán las siguientes fuentes de ingresos que son:

- Se tiene dos precios distintos para el producto, para la botella de un litro, el precio fijado es de \$2,50 mientras que para la botella de 500 ml el precio es de \$1,30.
- Se cuenta con una valla publicitaria por medio de la cual la empresa podrá obtener un ingreso extra por su arrendamiento.
- En el establecimiento se podrá cancelar con efectivo o tarjeta de crédito o débito con el fin de dar una mayor facilidad de pago a los clientes.
- Si se realiza una compra por medio de nuestra página el pago será por medio de tarjeta de crédito o débito.
- Se emitirán las respectivas facturas tanto si la venta se la realiza hacia una persona natural o una empresa.

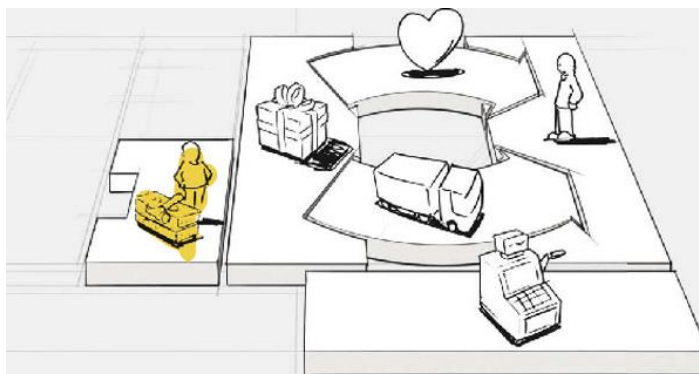
**Tabla 47 Fuentes de Ingreso**  
**Fuente: Investigación Realizada**

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO				
		Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
		Leche de soya, rica en vitaminas y proteínas.  Valor nutricional superior al de la leche de vaca.  No contiene lactosa.  Dos presentaciones de 1 litro y 500 ml.	Atención personalizada.  Envío de detalles (correo electrónico).  Descuentos y promociones en la mercadería.  Ofertas especiales después de un cierto número de pedidos.	Personas desde los 20 años de edad hasta los 65 años, radicados en la ciudad de Quito, con un nivel económico medio-bajo, medio y medio alto.  Personas con o sin una dieta balanceada.
		Envase de plástico biodegradable.  Precio cómodo para el mercado.  Fácil adquisición.	<b>Canales de Distribución</b> (Directo e Indirecto).  Página web.  Publicidad por redes sociales.  Ventas al por mayor y menor.  Muestras gratis.	Personas intolerantes a la lactosa.  Personas Vegetarianas.  Amas de casa.
		<b>Fuentes de ingreso</b>		
		Leche de soya en dos presentaciones de 1 litro y de 500 ml.		
		Publicidad (Valla publicitaria).		

### 3.3.6. Recursos Clave

“Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos.” (Osterwalder & Pigneur , 2011, pág. 34)

Los recursos clave que necesita cada empresa pueden variar dependiendo a que se dediquen, estos pueden ser humanos, tecnológicos, económicos, físicos o intelectuales. (Osterwalder & Pigneur , 2011)



**Figura 59** Recursos Clave-Módulo 6  
**Fuente:** Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 34)

Para el caso del negocio se han llegado a establecer los siguientes recursos claves: en los recursos humanos se tiene que la empresa requiere de 3 personas para su correcto funcionamiento, en lo económico el dueño aportará un capital de trabajo para dos meses hasta que la empresa se pueda pagar por sí misma, en lo físico se requiere de un espacio de alrededor de unos 160 m<sup>2</sup> los cuales debe poseer dos bodegas para el almacenamiento de los insumos y del producto terminado. En cuanto a lo tecnológico se necesita de una línea de producción para la elaboración de leche de soya, una plataforma tecnológica para el pago en línea, una caja registradora con

sistema de facturación y un sistema de seguridad contra robos, en cuanto a los insumos de producción se necesita de grano, agua, azúcar, sal y estabilizantes.

**Tabla 48 Recursos Clave**  
**Fuente: Investigación Realizada**

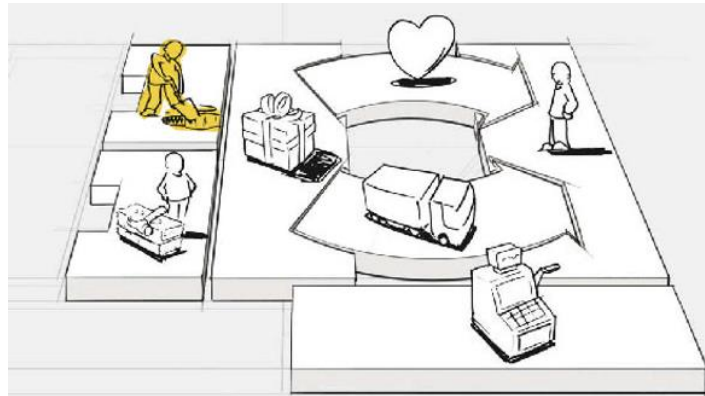
LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO				
		Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
		Leche de soya, rica en vitaminas y proteínas.	Atención personalizada.	Personas desde los 20 años de edad hasta los 65 años, radicados en la ciudad de Quito, con un nivel económico medio-bajo, medio y medio alto.
		Valor nutricional superior al de la leche de vaca.	Envío de detalles (correo electrónico).	
		No contiene lactosa.	Descuentos y promociones en la mercadería.	Personas con o sin una dieta balanceada.
		Dos presentaciones de 1 litro y 500 ml.	Ofertas especiales después de un cierto número de pedidos.	Personas intolerantes a la lactosa.
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales de Distribución</b>	
	Recursos Humanos.	Envase de plástico biodegradable.	(Directo e Indirecto).	
	Recursos Económicos.		Página web.	Personas Vegetarianas.
	Recursos Físicos.	Precio cómodo para el mercado.	Publicidad por redes sociales.	
	Recursos Tecnológicos.	Fácil adquisición.	Ventas al por mayor y menor.	Amas de casa.
			Muestras gratis.	
			<b>Fuentes de ingreso</b>	
			Leche de soya en dos presentaciones de 1 litro y de 500 ml.	
			Publicidad (Valla publicitaria).	

### 3.3.7. Actividades Clave

Toda empresa tiene actividades clave que desarrollar, estas actividades son aquellas que hacen que la organización pueda tener éxito, además son necesarias para poder crear una propuesta de valor, llegar al mercado objetivo, establecer relaciones con los clientes y poder generar ingresos para la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Las actividades claves se las puede dividir en tres partes, la primera es producción, debido a que esta área engloba las actividades que están relacionadas con el diseño, fabricación y la entrega del producto, esta actividad es dominante en las empresas que se dedican a la fabricación de

productos, como segunda actividad se tiene la resolución de problemas, esto tiene que ver con las soluciones nuevas a los problemas individuales que tiene el cliente, como última actividad se tiene la plataforma/red, esta actividad predomina cuando las empresas han sido diseñadas a base de una plataforma o la red. (Osterwalder & Pigneur , 2011)



**Figura 60** Actividades Clave-Módulo 7  
**Fuente:** Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 36)

En cuanto a las actividades clave para el presente proyecto se va a partir desde lo que es la producción, ya que la empresa produce leche de soya y por tal motivo tiene que controlar su cadena de suministros con el fin de garantizar la calidad del producto y de su envase, como segunda actividad se tiene la revisión anual de la maquinaria y equipos de la planta, para poder garantizar una producción ininterrumpida por algún problema o imprevisto en el funcionamiento de las máquinas.

Para lo que son las actividades relacionadas a la resolución de problemas, la empresa plantea como primera actividad clave brindar una atención personalizada y de calidad al cliente, ya que esto definirá de cierta forma la experiencia que tengan los clientes con la empresa, otra actividad clave que se plantea en este segmento son la generación de campañas publicitarias las cuales se las hará por medio de redes sociales como Facebook, Instagram y por YouTube, se ha seleccionado estos medios en

base a los resultados de la encuesta hecha en el capítulo 2, con el objetivo de captar a la clientela. Se propone que la empresa pueda realizar alianzas estratégicas con otras empresas para poder ofertar su producto y así poder ampliar más su publicidad.

Para lo que es plataforma/red la empresa tiene como actividad clave llevar un control de su página web ya que la empresa también vende por medio de este canal, debido a que los clientes se pueden enterar por este medio de las bondades que representa el consumir leche de soya y las ofertas o descuentos que tendrá la empresa.

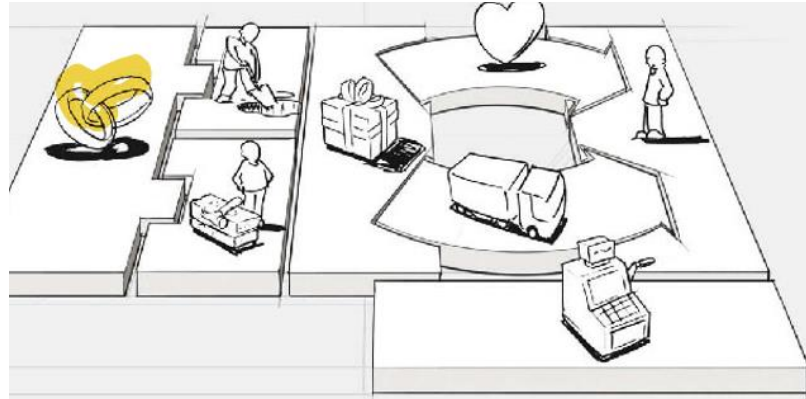
**Tabla 49** Actividades Clave  
Fuente: Investigación Realizada

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO				
	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
	Controlar la cadena de suministros.		Atención personalizada.	Personas desde los 20 años de edad hasta los 65 años, radicados en la ciudad de Quito, con un nivel económico medio-bajo, medio y medio alto.
	Revisión anual de la maquinaria.	Leche de soya, rica en vitaminas y proteínas.	Envío de detalles (correo electrónico).	
	Atención personalizada al cliente.	Valor nutricional superior al de la leche de vaca.	Descuentos y promociones en la mercadería.	Personas con o sin una dieta balanceada.
	Generación de campañas publicitarias.	No contiene lactosa.	Ofertas especiales después de un cierto número de pedidos.	Personas intolerantes a la lactosa.
	Control de la página web.	Dos presentaciones de 1 litro y 500 ml.		
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales de Distribución</b>	
	Recursos Humanos.	Envase de plástico biodegradable.	(Directo e Indirecto).	Personas Vegetarianas.
	Recursos Económicos.	Precio cómodo para el mercado.	Página web.	Amas de casa.
	Recursos Físicos.	Fácil adquisición.	Publicidad por redes sociales.	
	Recursos Tecnológicos.		Ventas al por mayor y menor.	
			Muestras gratis.	
			<b>Fuentes de Ingreso</b>	
			Leche de soya en dos presentaciones de 1 litro y de 500 ml.	

### 3.3.8. Asociaciones Clave

En esta parte del módulo se explica cómo los socios y proveedores ayudan al funcionamiento del modelo de negocio, las empresas tienden a asociarse

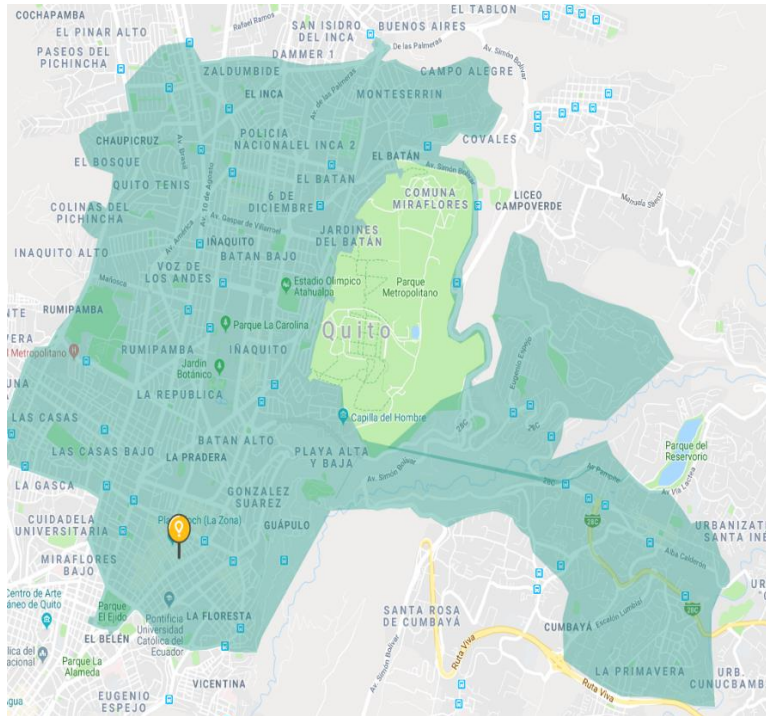
con otras con el objetivo de poder reducir riesgos, adquirir recursos y optimizar sus modelos de negocios. (Osterwalder & Pigneur , 2011)



**Figura 61** Asociaciones Clave-Módulo 8  
**Fuente:** Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 38)

Las asociaciones clave para que este proyecto pueda salir adelante con el cumplimiento de su propuesta de valor son las siguientes:

- Proveedores locales que entreguen grano de soya de calidad.
- Proveedores locales de estabilizantes.
- Proveedores de botellas y etiquetado.
- Supermercados locales.
- Empresas que se dediquen a la comercialización de productos naturales.
- Movimientos veganos que fomenten el consumo de productos naturales de origen vegetal.
- El Servicio de entregas a domicilio se lo hará inicialmente por medio de la empresa Glovo que se encuentran operando en la capital, las entregas serán posibles si se encuentran dentro de los límites de donde opere esta empresa.



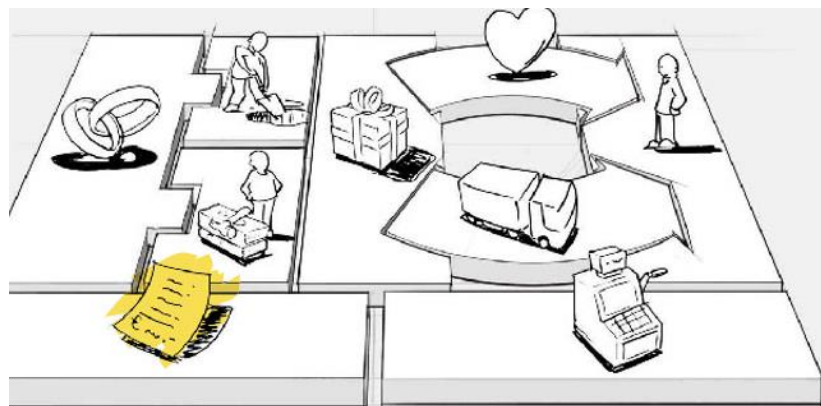
**Figura 62** Área de Entrega de Glovo  
**Fuente:** glovoapp.com/es/map

**Tabla 50** Asociaciones Clave  
**Fuente:** Investigación Realizada

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO				
Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmento de Mercado
Proveedores que entreguen insumos de calidad.  Empresas proveedoras de botellas y etiquetado.  Supermercados locales.  Movimientos Veganos.  Empresas que realizan entregas de productos.	Controlar la cadena de suministros.	Leche de soya, rica en vitaminas y proteínas.	Atención personalizada.	Personas desde los 20 años de edad hasta los 65 años, radicados en la ciudad de Quito, con un nivel económico medio-bajo, medio y medio alto.
	Revisión anual de la maquinaria.	Valor nutricional superior al de la leche de vaca.	Envío de detalles (correo electrónico).	
	Atención personalizada al cliente.	No contiene lactosa.	Descuentos y promociones en la mercadería.	Personas con o sin una dieta balanceada.
	Generación de campañas publicitarias.	Dos presentaciones de 1 litro y 500 ml.	Ofertas especiales después de un cierto número de pedidos.	Personas intolerantes a la lactosa.
	<b>Recursos Clave</b>	Envase de plástico biodegradable.	<b>Canales de Distribución</b>	
	Recursos Humanos.	Precio cómodo para el mercado.	(Directo e Indirecto).	Personas Vegetarianas.  Amas de casa.
	Recursos Económicos.	Fácil adquisición.	Página web.	
	Recursos Físicos.		Publicidad por redes sociales.	
	Recursos Tecnológicos.		Ventas al por mayor y menor.	
			Muestras gratis.	
<b>Fuentes de Ingreso</b>				
Leche de soya en dos presentaciones de 1 litro y de 500 ml.				

### 3.3.9. Estructura de Costes

En este punto se establecerá todos los costos en los que va a incurrir la empresa para poder llevar a cabo su modelo de negocio ya que una propuesta de valor incurre en costos por el hecho de que la empresa genera ingresos y mantiene las relaciones con los clientes. (Osterwalder & Pigneur , 2011)



**Figura 63** Estructura de Costes-Módulo 9  
**Fuente:** Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 40)

El negocio está comprendido por dos tipos de costos, los fijos y los variables de la siguiente manera:

- Adquisición de todos los activos de la empresa.
- Pago al personal de la empresa.
- Pago a proveedores de insumos para la elaboración del producto.
- Pago por los servicios básicos.
- Pago de intereses y capital a terceros.
- Pago de impuestos al estado.

**Tabla 51 Estructura de Costes**  
**Fuente: Investigación Realizada**

<b>LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</b>				
<b>Asociaciones Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con los clientes</b>	<b>Segmento de Mercado</b>
Proveedores que entreguen insumos de calidad.	Controlar la cadena de suministros.	Leche de soya, rica en vitaminas y proteínas.	Atención personalizada.	Personas desde los 20 años de edad hasta los 65 años, radicados en la ciudad de Quito, con un nivel económico medio-bajo, medio y medio alto.
Empresas proveedoras de botellas y etiquetado.	Revisión anual de la maquinaria.	Valor nutricional superior al de la leche de vaca.	Envío de detalles (correo electrónico).	Personas con o sin una dieta balanceada.
Supermercados locales.	Atención personalizada al cliente.	No contiene lactosa.	Descuentos y promociones en la mercadería.	
Movimientos Veganos.	Generación de campañas publicitarias.	Dos presentaciones de 1 litro y 500 ml.	Ofertas especiales después de un cierto número de pedidos.	Personas intolerantes a la lactosa.
Empresas que realizan entregas de productos.	Control de la página web.			
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales de Distribución</b>	
	Recursos Humanos.	Envase de plástico biodegradable.	(Directo e Indirecto).	Personas Vegetarianas.
	Recursos Económicos.	Precio cómodo para el mercado.	Página web.	Amas de casa.
	Recursos Físicos.	Fácil adquisición.	Publicidad por redes sociales.	
	Recursos Tecnológicos.		Ventas al por mayor y menor.	
			Muestras gratis.	
<b>Estructura de Costes</b>			<b>Fuentes de Ingreso</b>	
Costos Fijos (pago al personal, pago servicios básicos etc.)			Leche de soya en dos presentaciones de 1 litro y de 500 ml.	
Costos Variables (pago a proveedores, pago impuestos, etc.)				

**Tabla 52** Modelo de Negocios  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO</b>			
<b>Asociaciones Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relaciones con los clientes</b>
<p>Proveedores que entreguen insumos de calidad.</p> <p>Empresas proveedoras de botellas y etiquetado.</p> <p>Supermercados locales.</p> <p>Movimientos Veganos.</p> <p>Empresas que realizan entregas de productos.</p>	<p>Controlar la cadena de suministros.</p> <p>Revisión anual de la maquinaria.</p> <p>Atención personalizada al cliente.</p> <p>Generación de campañas publicitarias.</p> <p>Control de la página web.</p>	<p>Leche de soya, rica en vitaminas y proteínas.</p> <p>Valor nutricional superior al de la leche de vaca.</p> <p>No contiene lactosa.</p> <p>Dos presentaciones de 1 litro y 500 ml.</p>	<p>Atención personalizada.</p> <p>Envío de detalles (correo electrónico).</p> <p>Descuentos y promociones en la mercadería.</p> <p>Ofertas especiales después de un cierto número de pedidos.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Recursos Humanos.</p> <p>Recursos Económicos.</p> <p>Recursos Físicos.</p> <p>Recursos Tecnológicos.</p>	<p>Envase de plástico biodegradable.</p> <p>Precio cómodo para el mercado.</p> <p>Fácil adquisición.</p>	<p><b>Canales de Distribución</b></p> <p>(Directo e Indirecto).</p> <p>página web.</p> <p>Publicidad por redde sociales.</p> <p>Ventas al por mayor y menor.</p> <p>Muestras gratis.</p>
	<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Costos Fijos (pago al personal, pago servicios básicos etc.)</p> <p>Costos Variables (pago a proveedores, pago impuestos, etc.)</p>		<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p>Leche de soya en dos presentaciones de 1 litro y de 500 ml.</p> <p>Publicidad (Valla publicitaria).</p>

### **3.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Según Pacheco (2006) “la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos” (pág. 38)

La planeación estratégica es el proceso por el cual las empresas definen sus objetivos y las actividades que van a realizar para poder cumplir los objetivos que se han planteado, estos objetivos van a servir como el rumbo que desea tomar la empresa.

El presente proyecto planteará una misión, visión, valores y objetivos estratégicos concretos ya que al ser considerada una empresa que produce y comercializa un producto no muy convencional, buscará siempre la satisfacción de los consumidores y una mejor ubicación en el mercado.

#### **3.4.1. Misión**

Cuando se define la misión de una empresa, se obliga a los gerentes a establecer que es lo que tienen que hacer en el negocio, ya que la misión es la declaración de su propósito. (Coulter, 2010)

Thompson y Gamble (2012) afirman que “una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad” (pág.27).

En referencia a este proyecto se propone la siguiente misión:

Nos apasiona ser una empresa dedicada en la producción y comercialización de leche de soya, con altos estándares de calidad en la preparación de nuestros productos para poder dar a nuestros clientes un producto rico, saludable y al alcance de todos.

### **3.4.2. Visión**

La declaración de la misión de las empresas debe responder a una sola pregunta fundamental que es ¿En qué queremos convertirnos? (David F. R., 2013)

Ser la empresa número uno en ventas de leche de soya en el Distrito Metropolitano de Quito, con miras a una diversificación de productos, brindando siempre a todos nuestros clientes un producto fresco, rico en nutrientes, saludable para sus cuerpos y que esté siempre al alcance de todos.

### **3.4.3. Principios y Valores**

Los valores de las organizaciones son las normas conductuales y las creencias que estableció la gerencia, y que esperan de su personal al momento de realizar negocios con el objetivo de poder llevar a la organización al cumplimiento de su misión y visión. (Thompson & Gamble, 2012)

Los principios y valores son las normas, creencias y cultura que rige en los empleados de la empresa, estos factores orientan a la empresa hacia una constante mejora y otorga un excelente ambiente tanto al interior como al

exterior de la empresa, a continuación, se detallan los valores que tendrá la empresa:

- **Compromiso:** Tener ese vínculo emocional hacia la empresa que motive a los trabajadores a cumplir con sus actividades para que puedan contribuir de forma personal al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- **Honestidad:** Siempre debe primar la verdad dentro y fuera de la institución ante todas las cosas independientemente si son buenas o malas.
- **Respeto:** Siempre demostrar una correcta consideración a todo el personal y a la clientela de la empresa.
- **Amabilidad:** El saber pedir o atender a las inquietudes del personal o del cliente de la forma correcta es importante tanto para la empresa como para los clientes ya que con esto puede existir un ambiente laboral indicado y un trato al cliente de calidad.
- **Confianza:** el poder transmitir seguridad tanto al personal como a los clientes es de vital importancia para la empresa.
- **Lealtad:** Si existe compromiso hay lealtad, este valor es el máspreciado que busca la empresa cuando se habla de manera interna.
- **Ética:** Siempre se debe actuar con principios dentro de la empresa ya sea en el campo productivo y en el manejo de su información.
- **Puntualidad:** El cumplimiento de las actividades siempre dentro de los plazos establecidos genera orden dentro de la organización y contribuye a que la empresa pueda cumplir con sus objetivos planteados.
- **Innovación:** Desarrollar un cambio progresivo con nuevos métodos que sirvan a la empresa en el campo de la productividad y distribución de nuestros productos hacia las mesas de nuestros clientes.
- **Mejora Continua:** Mejorar en todas las áreas de la empresa con el fin de poder brindar un excelente producto a todos nuestros clientes.

#### **3.4.4. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos por lo general se centran en buscar una mayor participación en el mercado, dar un menor tiempo de entrega que la competencia, mejorar la calidad del producto, una disminución de costos, entre otros. (David F. R., 2013)

Los objetivos estratégicos vienen a constituirse como la aspiración que se desea alcanzar por parte de una empresa, para poder medir dichos objetivos se hace uso de lo que son los indicadores o metas que se plantea la empresa, estos objetivos brindarán un panorama más claro de lo que desea la empresa en base a sus capacidades para un futuro próximo, para el presente proyecto se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Posicionar al producto como una opción de compra sana y alimenticia para las personas.
- Incrementar el volumen de ventas en un 50% para el 2021.
- Establecer alianzas estratégicas con tiendas y restaurantes de comida que oferten productos o comida del mismo estilo.
- Diversificar la cartera de productos, lanzando al mercado una línea especializada para niños pequeños y derivados de la soya como son el tofu y la harina de soya.
- Exportar el producto para el año 2024 hacia los mercados internacionales.

### **3.4.5. Matriz FODA**

Entre las principales ventajas de la utilización de una matriz FODA, se destaca que ésta herramienta genera estrategias específicas y también estrategias internas para la organización. (D' Alessio Ipinza, 2008)

Según Steiner (2007) “la estrategia se refiere a aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor”

Para poder adoptar estrategias que sean correctas se optará por la implementación de la Matriz FODA, para poder conocer cuáles van a ser las posibles Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueda tener este proyecto.

**Tabla 53 Matriz FODA**  
**Fuente: Investigación Realizada**

MATRIZ FODA		
	Forzalezas	Debilidades
	1. Producto de origen vegetal con alta concentración de proteínas.	1. No se cuenta con experiencia con experiencia en el mercado.
	2. Alta capacidad de producción.	2. Fta de experiencia por parte de los colaboradores.
	3. Precio competitivo.	3. Inversión inicial media.
	4. Estructura organizacional simple.	4. La leche debe ser refrigerada para no perder sus propiedades.
	5. Existencia de una fuente de ingresos por concepto de publicidad.	5. El abastecimiento de materia prima puede ser estacional.
	6. Amplio espacio de trabajo.	6. La leche tiene un periodo de tiempo de consumo no muy elevado.
Oportunidades	Estratedias FO	Estrategias DO
1. Aumento en la tendencia de consumo de productos vegetales.	1. Ampliar la gama de productos a ofertar a los clientes, como el tofu y la harina de soya. (F2,F6,O1,O2)	1. Realizar negociaciones adecuadas y beneficiosas para la empresa con los proveedores del producto. (D1,D2,D5,O3)
2. Desperdicios sirven para la elaboración de otros productos.	2. Procesos óptimos que permitan controlar los costo de producción. (F4, O3)	
3. Precio de productos sustitutos elevados.	3. Establecer alianzas en temas publicitarios. (F5, O1)	
Amenazas	Estratedias FA	Estrategias DA
1. Competencia considerable con gran diversificación de productos.	1. Ofertar un producto de la más alta calidad para el consumo humano y con un precio accesible. (F1, F3 ,A1, A2)	1. Establecer alinzas estratégicas en con tinedas o restaurantes. (D3, A1, D1)
2. Fácil ingreso de nuevos competidores al mercado.	2. Ampliar nuestra capacidad de producción (F6, A1)	2. Establecer descuentos sorpresivos para aumentar las ventas (A3, D6)
3. Posible incertidumbre por el grado de aceptación que tendrá el producto.		3. Aplicación de saborizantes y preservantes. (D4, A3)

### Estrategias de integración

- Realizar negociaciones adecuadas y beneficiosas para la empresa con los proveedores del producto.
- Ofertar un producto de la más alta calidad para el consumo humano y con un precio accesible.
- Procesos óptimos que permitan controlar los costos de producción.

### **Estrategias de diversificación**

- Ampliar la gama de productos a ofertar a nuestros clientes, como el tofu y la harina de soya.
- Establecer alianzas estratégicas en temas de venta con tiendas o restaurantes de comidas que oferten productos y platos de origen vegetal.
- Aplicación de saborizantes y preservantes.

### **Estrategias defensivas**

- Establecer descuentos sorpresivos sobre los productos.
- Establecer alianzas publicitarias con otras empresas para poder presentar nuestro producto junto con otros.

### **Estrategias intensivas**

- Ampliar nuestra capacidad de producción con la adquisición de nuevo equipo de producción con el fin de incrementar el número de unidades producidas.

## **3.5. POAS**

El Plan Operativo Anual es un conjunto de estrategias a realizarse de las cuales derivan ciertas actividades con el fin de llegar a cumplir los objetivos de la empresa y que esta se pueda acercar cada vez más al cumplimiento de su visión. Para el proyecto se ha escogido realizar los POAS de tres objetivos estratégicos.

**Objetivo 1:** Posicionar al producto como una opción de compra sana y alimenticia para las personas.

**Tabla 54 POA Objetivo 1**  
**Fuente:** Investigación Realizada

Nº	Estrategias	Nº	Actividades	Responsable	Duración	Indicador	Base	Meta	Costo Anual	Producto
1	Fidelizar a los clientes por medio de una atención personalizada y de calidad	1	Establecer capacitaciones al personal de ventas sobre técnicas de trato hacia el cliente	Gerente	2 Días	Número de charlas y actividades realizadas	1 mejora por año	4 mejoras por año	\$ 100,00	Actividades de Mejora
		2	Fomentar en el personal una cultura que tenga como centro de atención el cliente	Gerente	Diariamente				\$	
		3	Establecer incentivos al personal en base a su calificación por parte de los clientes	Gerente	Semestralmente				\$ 200,00	
		4	Aplicar encuestas de satisfacción y sugerencias	Ventas	Diariamente				\$	
		5	Definir indicadores para comparar resultados	Gerente	3 Días				\$	
		6	Aplicar los correctivos necesarios si el cliente presenta alguna queja ya sea por el producto o servicio	Gerente	Diariamente				\$	Área de Mejora
2	Captación de clientes por medio de descuentos y ofertas en nuestros productos	1	Determinar el número de descuentos que pueden ser aplicados	Gerente	5 Días	Incremento en el Número de ventas	5 Promociones entre descuentos y ofertas al año	12 Promociones entre descuentos y ofertas al año	\$	Lista de descuentos
		2	Establecer alianzas con otras empresas para realizar ofertas en conjunto	Gerente	20 Días				\$	Acuerdo de alianzas comerciales y promocionales con otras empresas
		3	Establecer las fechas para el lanzamiento de los descuentos	Gerente	3 Días				\$	Cronograma de fechas de descuentos
		4	Entrega de muestras gratuitas tanto a clientes como a transeúntes	Ventas	Diariamente				\$ 200,00	Actividades promocionales y de descuentos
		5	Establecer cupones canjeables por productos luego de haber superado cierto número de compras	Gerente	2 Días				\$	
3	Publicidad por medio de YouTube y redes sociales	1	Definir el monto a invertir en publicidad	Gerente y Ventas	3 Días	Incremento en el Número de ventas	Dos veces por semana	Diariamente	\$	Actividades Publicitarias
		2	Establecer las fechas de lanzamiento de las campañas publicitarias	Gerente y Ventas	2 Días				\$	
		3	Establecer indicadores de ventas	Gerente	4 Días				\$	Listado de indicadores de índices de ventas
		4	Analizar el resultado de las actividades realizadas	Gerente	2 Días				\$	Balance de resultados obtenidos

**Objetivo 2:** Incrementar nuestro volumen de ventas en un 50% para el 2021.

**Tabla 55 POA Objetivo 2**  
**Fuente:** Investigación Realizada

Nº	Estrategias	Nº	Actividades	Responsable	Duración	Indicador	Base	Meta	Costo Anual	Producto
1	Ampliar nuestra gama de productos	1	Realizar un estudio en base a las opiniones que tengan los clientes más fieles de la empresa acerca de cuál producto desearían que fuera agregado	Gerente y Departamento de Ventas	14 Días	Número de unidades producidas en un lapso de tiempo	1 producto nuevo cada 2 años	1 producto nuevo cada año	\$ -	Encuestas acerca de las opiniones de nuestros clientes
		2	Preparar un presupuesto para la implementación de un nuevo producto	Gerente	2 Días				\$ -	Presupuesto para la implementación del producto
		3	Preparar la planificación para la producción que se llevará a cabo	Gerente y Producción	3 Días				\$ -	Planificación de unidades a producirse
		4	Adquirir maquinaria complementaria para la implementación del nuevo producto	Gerente	14 Días				\$ 300,00	Máquinaria Nueva
2	Presentar un segmento de leche de soya saborizada	1	Realizar un estudio en base a las preferencias de sabores que tengan los clientes más fieles	Gerente y Ventas	14 Días	Número de unidades producidas en un lapso de tiempo	2 sabores anuales	4 sabores anuales	\$ -	Encuestas acerca de las preferencias de nuestros clientes
		2	Determinar el requerimiento de capital	Gerente y Contadora	2 Días				\$ -	Capital disponible
		3	Determinar el número de unidades a producirse	Producción	2 Días				\$ -	Planificación de unidades a producirse
		4	Determinar índices de ventas exclusivos para cada sabor implementado	Gerente y Ventas	2 Días				\$ -	Número de unidades vendidas por sabor
		5	Elaborar un balance general del impacto que tuvo la inclusión de los saborizantes en el producto	Ventas	2 Días				\$ -	Balance con el impacto de los nuevos sabores

3	Establecer alianzas	1	Planificar las fechas re reunión con los directivos de las otras empresas	Gerente	3 Días	Número de alianzas comerciales	1 alianza cada año	5 alianzas cada año	\$ -	Cronograma de visitas
		2	Realizar la presentación de nuestro producto y los beneficios que podríamos obtener si obtenemos una alianza	Gerente y Ventas	14 Días				\$ -	Presentación
		3	Cerrar los acuerdos comerciales con las empresas aliadas	Gerente	2 Días				\$ -	Acuerdos Comerciales
4	Realizar campañas de publicidad para presentar los beneficios que trae nuestro producto	1	Contratar asesorías en temas de manejo y aplicación de campañas publicitarias	Gerente	7 Días	Aumento de personas en nuestras redes sociales	Publicidad 3 veces por semana	Publicidad cada día	\$ 200,00	Conocimiento y aplicación de campañas publicitarias
		2	Realización de videos publicitarios	Gerente	20 Días				\$ 400,00	Videos Publicitarios
		3	Pagar a empresas como google para que la página web de la empresa se encuentre en la primera página de búsqueda	Gerente	2 Días				\$ 300,00	Aumento de visitantes en nuestra pagina web
		4	Realizar un balance del impacto obtenido por la realización de las campañas	Gerente	2 Días				\$ -	Balance del número de visitantes a la pagina web y ventas
5	Implementar una mejora continua en cuanto al servicio hacia los clientes	1	Capacitar al personal de ventas de forma constante	Gerente	4 Días	Aumento en en el número de visitas promedio diariamente	Recibimien to de 3 quejas mensuales	Recibimien to de 0 quejas mensuales	\$ -	Personal más capacitado para vender
		2	Fomentar una atención cordial y eficaz hacia el cliente	Gerente	Diariamente				\$ -	Buena imagen por parte de la empresa
		3	Crear una conciencia en los trabajadores orientada a brindar una atención personalizada hacia cada cliente	Gerente	Diariamente				\$ -	Relación estrecha entre cliente y empresa

**Objetivo 3:** Exportar el producto para el año 2024 hacia los mercados internacionales.

**Tabla 56 POA Objetivo 3**  
Fuente: Investigación Realizada

Nº	Estrategias	Nº	Actividades	Responsable	Duración	Indicador	Base	Meta	Costo Anual	Producto
1	Establecer alianzas con empresas que exporten sus productos al mercado internacional	1	Establecer cronograma de visitas a empresas en el exterior	Gerente	2 Días	Número de acuerdos realizados	1 acuerdo cada 2 años	2 acuerdos cada año	\$ -	Cronograma de visitas
		2	Presentación de los beneficios económicos y acuerdos mutuos que se puede llegar entre ambas empresas.	Gerente y ventas	3 Días				\$ -	Presentaciones realizadas
		3	Cierre de acuerdos con las empresas interesadas	Gerente	2 Días				\$ -	Alianzas con empresas
2	Establecer contactos en exterior	1	Contactar a los respectivos gerentes de las empresas en el exterior	Gerente	7 Días	Número de contactos en el exterior	1 Contacto al año	3 Contactos al año	\$ -	Lista de contactos
		2	Programar el viaje hacia el país que se desea exportar el producto	Gerente	2 Días				\$ -	Programación de viajes
		3	Presentación del producto, acuerdos mutuos y beneficios económicos que se pueden llegar	Gerente y ventas	5 Días				\$ -	Presentaciones realizadas
		4	Cerrar los acuerdos con las empresas interesadas	Gerente	3 Días				\$ -	Acuerdos de comercio en el exterior
3	Fortalecer los vínculos comerciales	1	Establecer descuentos después de haber superado cierto número de pedidos establecidos	Gerente	2 Días	Número de descuentos y acuerdos realizados en el año	2 descuentos y 1 acuerdo al año	6 descuentos y 3 acuerdos al año	\$ -	Descuentos realizados
		2	Establecer acuerdos mutuos tanto en temas de comercio como en temas publicitarios	Gerente	15 Días				\$ -	Acuerdos de comercio con las empresas aliadas

### 3.5.1. Políticas Generales

#### 3.5.1.1. Políticas para Empleados

Para poder tener un correcto funcionamiento dentro de la empresa es necesario la implementación de políticas para el personal de la empresa, estas políticas servirán para poder dirigir el comportamiento del personal hacia un ambiente laboral adecuado, para lograr este objetivo se planea establecer las siguientes políticas:

**Relaciones con el personal:** Como norma principal debe primar el respeto, consideración y amabilidad entre el personal de la empresa.

**Hora de entrada y salida:** Todo el personal deberá respetar la hora de entrada y salida a la empresa, así como también el tiempo proporcionado para el almuerzo, este punto será controlado por una tarjeta magnética en donde cada empleado que entre y salga de la empresa deberá registrarse en dicho dispositivo.

**Horas extras:** Este beneficio se lo otorgará siempre y cuando la empresa lo requiera, su pago se lo realizará en base a lo que esté dispuesto en la ley.

**Vacaciones:** Se las otorgará en base a lo que esté establecido por la ley, y se las pedirá con dos semanas de anticipación.

**Higiene:** Todos los empleados deberán lavar sus manos y luego desinfectarlas cuando entren a la planta de producción de la empresa, adicionalmente deberán usar guantes, gorros para la cabeza y mascarillas. Esta norma aplica tanto para el personal del área operativa y administrativa de la empresa siempre y cuando los últimos deban ingresar a la planta de producción de la empresa.

**Uso de la maquinaria:** El uso de la maquinaria es solamente para personal autorizado, habiendo cumplido primeramente las normas de higiene de la empresa para luego hacer uso de la misma.

**Permisos:** Se los proporcionará siempre y cuando se presente la respectiva justificación del caso, o por algún tipo de accidente o calamidad doméstica.

**Vestimenta:** Usar la ropa adecuada para todo el personal dependiendo del área al que haya sido asignado.

### **3.5.1.2. Políticas para Proveedores**

Las políticas para los proveedores son fundamentales ya que son pautas para poder seleccionarlos y así poder obtener los mejores insumos para la elaboración del producto y así poder brindar a todos los clientes un producto fresco, rico, nutritivo y de calidad.

**Calidad de los insumos:** Todos los insumos que se requieran para la elaboración del producto deben ser entregados en base a los

requerimientos y especificaciones que establezca el departamento de producción de la empresa.

**Negociaciones:** Las negociaciones en cuanto al factor económico con los proveedores se las llevará a cabo por parte de la gerencia de la empresa, llegando siempre a un buen acuerdo y que no perjudique a la empresa.

**Pago a proveedores:** Los pagos a proveedores se lo realizará de contado y en las fechas que hayan sido acordadas.

**Incumplimiento:** Si por parte de los proveedores se presentara algún incumplimiento por más de una ocasión se dará por terminado la relación con dicho proveedor.

### **3.5.1.3. Políticas para los Clientes**

Los clientes son la fuente vital para el desarrollo de la empresa, para lo cual se debe establecer una correcta y amigable política para ellos, esta política siempre estará orientada a un trato cordial y una rápida respuesta a cualquier tipo de inquietud o queja por parte de los clientes.

**Pedidos:** Todos los pedidos que soliciten los clientes se deben registrar en el sistema de forma correcta y dar orden inmediata de entrega a la ubicación que el cliente lo solicite.

**Devoluciones:** Si el cliente quiere realizar la devolución del producto por algún tipo de problema o inconformidad con el mismo, se realizará este trámite únicamente por el personal indicado, que es el departamento de ventas, adicionalmente se llamará al cliente de forma personal para que exponga cuál fue el problema que encontró para que optara por la devolución del producto.

**Relación con el cliente:** Siempre y ante toda circunstancia se dará un trato cordial y respetuoso con el cliente.

**Inquietudes:** Se responderá de manera rápida y oportuna a cualquier tipo de inquietud que pueda tener el cliente acerca del producto, así como también de cualquier otra índole como promociones, entregas, etc.

**Quejas:** Se atenderá por el departamento de ventas y la gerencia cualquier tipo de quejas que presente el cliente acerca del, producto, tiempo de entrega o trato del personal de la empresa, se elaborará un informe con las quejas respectivas y se las enviará a la gerencia para que esta tome las acciones correctivas del caso.

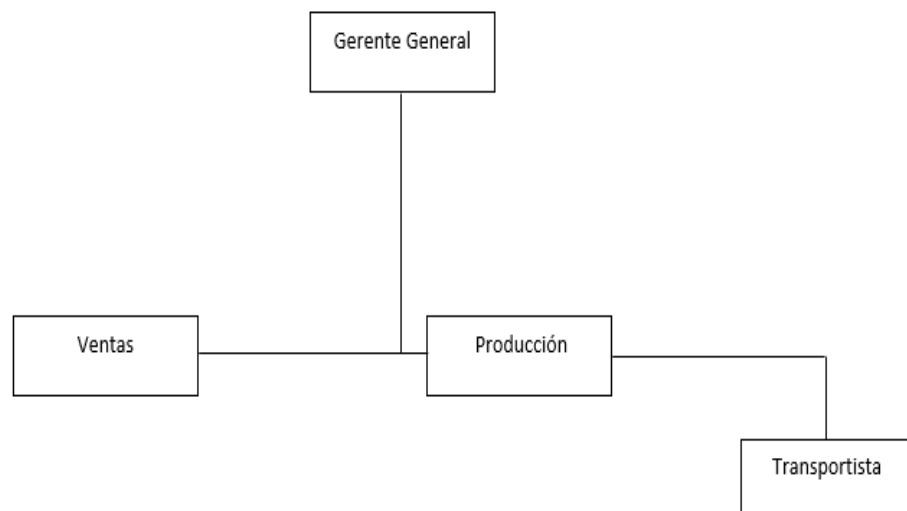
### **3.5.2. Estructura Organizacional**

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) “La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia, los procedimientos, los controles y autoridades de la empresa, así como los procesos para tomar decisiones” (pag.346)

Una adecuada estructura organizacional va a permitir alcanzar todas las metas y objetivos, ya que cuando establecemos las funciones del personal de la empresa estas se agruparán por áreas o departamentos y con una respectiva organización estas se van a acoplar para alcanzar los objetivos previstos de la empresa.

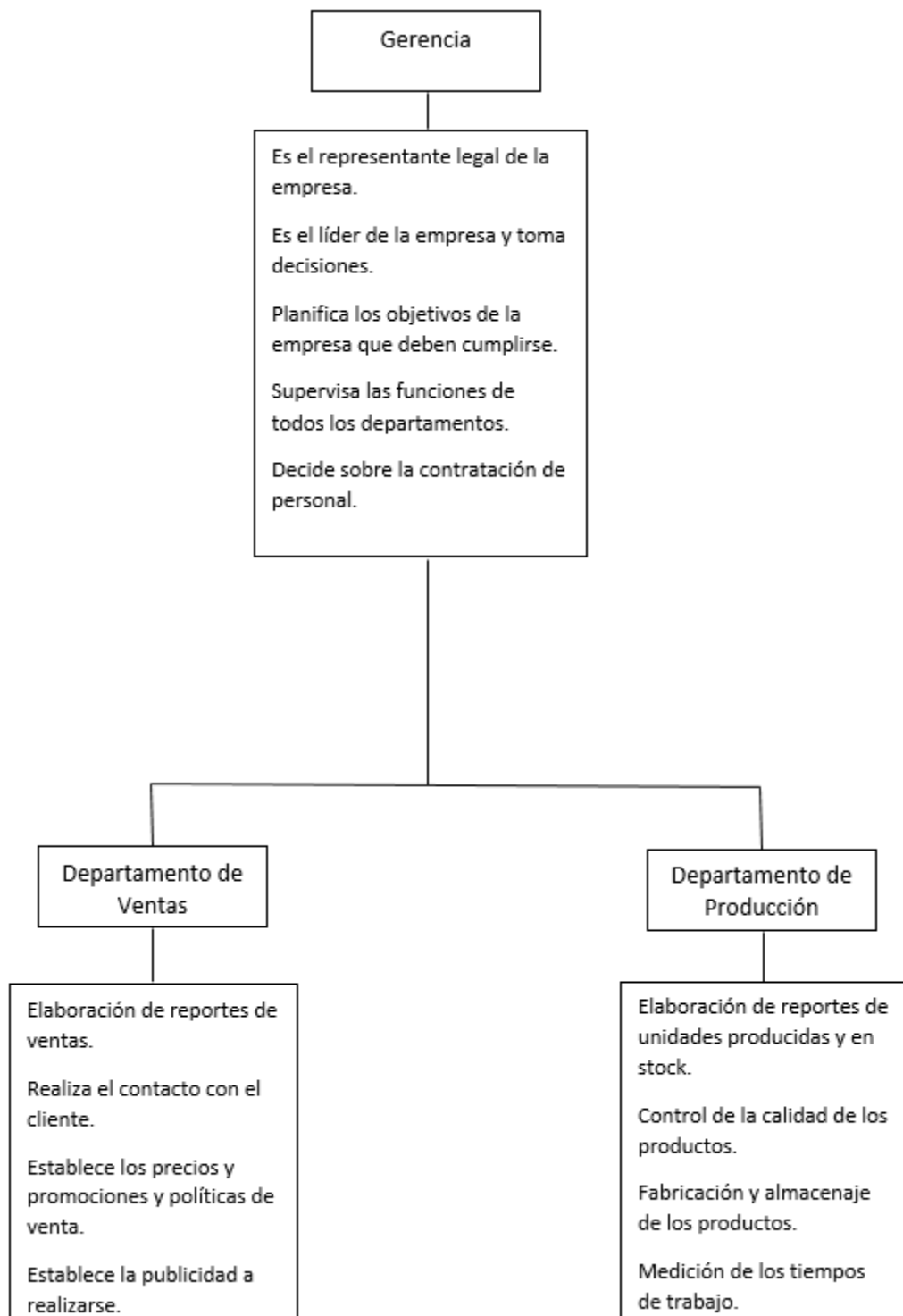
La estructura organizacional va a permitir establecer la cadena de mando dentro de la empresa, así como también servirá para poder establecer todas las actividades que se prevean realizar, se presenta la siguiente estructura organizacional para el presente proyecto.

### 3.5.2.1. Organigrama Estructural



**Figura 64** Organigrama Estructural  
**Fuente:** Investigación Realizada

### 3.5.2.2. Organigrama Funcional



**Figura 65** Organigrama Funcional  
**Fuente:** Investigación Realizada

### **3.5.2.3. Descripción de Funciones por Cargos**

#### **Gerencia general**

La autoridad de más alto rango dentro de la empresa, además de ser el representante legal de la misma, es el encargado de dirigir y supervisar a todos los departamentos de la empresa, entre sus otras funciones a desempeñar están:

- Establecer los objetivos a cumplirse en el año, mediante un análisis general de todos los departamentos.
- Elaborar reportes financieros.
- Revisar y análisis de estados financieros, así como también de los contables.
- Desarrollar e implementar programas de inversión y desarrollo para la empresa.
- Preparar el presupuesto de la empresa en base a los requerimientos anuales de cada departamento.
- Revisar y aprobar cualquier tipo de cambio que sugieran los departamentos de la empresa.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa, así como también aprobar la contratación de nuevo personal.
- Dar cumplimiento a las obligaciones tributarias.

## **Departamento de ventas**

Es el área que se dedica a la venta del producto, este departamento es aquel que le proporciona los ingresos a la empresa y le permite seguir subsistiendo, entre sus otras funciones se tiene:

- Elaborar el plan de ventas.
- Desarrollar la fuerza de ventas.
- Elaborar pronósticos de ventas.
- Realizar la publicidad y promociones para el producto.
- Elaborar reportes de entrega de productos.
- Elaborar periódicamente reportes de las unidades vendidas.
- Buscar clientela para la empresa y llevar una excelente relación con la misma.

## **Departamento de Producción**

Este departamento se dedica a la fabricación del producto y su control de calidad, entre sus otras funciones a destacar se tiene:

- Control de la calidad de los productos.
- Dar cumplimiento a los objetivos de producción planteadas.
- Medir los tiempos de producción dentro de la planta para poder asegurar una producción eficiente.
- Elaborar de reportes de unidades producidas y en stock de la bodega.
- Verificar el correcto funcionamiento de la maquinaria.

### **Adquisición de nuevo personal**

En el caso de la contabilidad se contratará de manera externa a una persona para que realice esta tarea. Se tiene planeado contratar a más personal a medida que la empresa aumente sus ventas con el pasar de los años.

#### **3.5.3. Base Legal**

La base legal de toda empresa viene a constituirse por todos los documentos y permisos que la empresa tenga que sacar para poder realizar sus funciones con normalidad, en este punto se abordará desde la constitución de la empresa y todos los permisos que requiera para funcionar dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

- **Constitución de la Compañía:** Un requisito indispensable que establece la Ley de Compañías, para constituirse como una empresa se lo realizará por medio del portal de la Superintendencia de Compañías, y se cumplirán los pasos que esta disponga. Se tiene planeado que la empresa sea Unipersonal de Responsabilidad Limitada, y se la constituya con el nombre de SoyValle. Ltda., la misma que estará conformada por un único dueño, como así lo establece la Ley de Compañías en el artículo 460, en su Disposición Transitoria.
- **Registro Único de Contribuyentes o (RUC):** El RUC es instrumento que sirve para registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos. El RUC también sirve para la realización de actividades económicas de manera parcial o

permanente en el país, y para que toda persona que sea titular de derechos o bienes pague sus debidos impuestos.

- **Patente municipal:** En base a lo que dice Código de Ordenamiento Territorial (Cootad) y la Ordenanza Municipal 339 este es un documento habilitante para la obtención del Registro Único de Contribuyentes con el propósito de cruzar información con el SRI para la recaudación por impuesto de patente este impuesto aplica a personas naturales y jurídicas.
- **Licencia Metropolitana Única para el ejercicio de actividades Económicas (LUAE):** La obtención de este documento es imprescindible para el ejercicio de cualquier actividad dentro del Distrito Metropolitano de Quito el cual hay que renovarlo de manera anual, la LUAE contiene algunos permisos, pero entre los más relevantes para el presente proyecto están siguientes permisos:
  - Permiso Sanitario
  - Permiso Ambiental
  - Permiso de Funcionamiento de los Bomberos
  - Rotulación (Identificación de la actividad económica)

## **4. ESTUDIO FINANCIERO**

Los objetivos que tiene el estudio financiero son el de ordenar y sistematizar la información que índole monetaria que se establecieron en los capítulos anteriores, para poder elaborar cuadros analíticos y evaluar el proyecto en base a su rentabilidad. (Sapag & Sapag, 2008)

Para realizar el presente estudio se va a tomar diversas fuentes de información como son: las inversiones a realizar, el establecimiento de todos los costos y gastos de producción, costos de financiamiento, costos de publicidad y los posibles ingresos a obtener entre otros.

### **4.1. INVERSIÓN INICIAL**

Como primer punto del proyecto se establecerá cuál va a ser la inversión inicial, es decir aquella inversión que está compuesta por la sumatoria de todos los bienes y servicios para la implementación del proyecto. (Canelos, 2003)

Toda empresa requiere de inversión inicial para poder entrar en función u operación, las inversiones iniciales como tal no son más que colocaciones de dinero que se las realiza por requerimiento de la empresa.

Estas colocaciones de dinero se pueden transformar en maquinaria, activos intangibles o cualquier otro tipo de recurso que se haya determinado en el estudio técnico, estos activos están destinados para la correcta operación del negocio y posteriormente para obtener un beneficio económico.

#### **4.1.1. Activos Fijos**

Para esto se definirá en primer lugar lo que es un activo, según el Marco Conceptual (2010) “un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro beneficios económicos”. (pág. 18)

“Los activos fijos son aquellos que corresponden a todos los bienes necesarios para operar la empresa desde los puntos de vista de producción” (Baca, 2010, pág. 165)

Luego de haber definido lo que es activo por parte del Marco Conceptual y activo fijo por parte de Baca, se concluye que los activos fijos son un recurso o bien que puede ser tangible o intangible que se ubica en el largo plazo, es decir a más de un año, los activos fijos sirven para el funcionamiento de la empresa y para que esta obtenga beneficios económicos.

**Tabla 57** Activos Fijos  
Fuente: Investigación Realizada

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Construcción y mano de obra	\$ 150,00
Decoraciones y pintura	\$ 250,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 400,00</b>
<b>Maquinaria Y Equipos</b>	
Ollas inoxidables	\$ 180,00
Procesadora de grano de soya	\$ 3.000,00
Filtro y tanque de recepción	\$ 1.150,00
Tanque formulador	\$ 3.000,00
Refrigeradora con puerta de cirstal	\$ 600,00
Embotelladora y enroscado	\$ 2.500,00
Etiquetadora	\$ 2.200,00
Radio Wkie Talkie (par)	\$ 40,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.670,00</b>
<b>Equipos de computación</b>	
Computadoras Laptop	\$ 1.020,00
Impresora	\$ 500,00
Caja registradora con sistema de facturación	\$ 700,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.220,00</b>
<b>Equipos de oficina</b>	
Teléfono	\$ 80,00
Cámaras de seguridad y sensor de movimiento	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 480,00</b>
<b>Muebles y Enceres</b>	
Sillas	\$ 250,00
Escritorios	\$ 580,00
Archivadores	\$ 150,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 980,00</b>
<b>Suministros</b>	
Suministros e oficina	\$ 240,00
Suministros de limpieza	\$ 240,00
Suministro de mantenimiento	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 560,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 17.310,00</b>

#### 4.1.2. Activos Intangibles

Los activos intangibles como su nombre lo dicen son recursos de la empresa que no se los puede tocar, pero de igual manera generan beneficios económicos para la empresa y es por eso que entran en la categoría de activos. Entre los más comunes se tiene la publicidad o la adquisición de una marca o franquicia, a continuación, se detallan estos activos.

**Tabla 58** Activos Intangibles  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Publicidad Inaugural	\$ 1.500,00
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 1.500,00</b>

El monto a invertir para los activos intangibles llega a ser de \$1.500 dólares.

#### 4.1.3. Capital de Trabajo

Sapag y Sapag (2008) el capital de trabajo “ constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados” (pág. 262).

El capital de trabajo son los recursos que va necesitar la empresa para poder iniciar sus operaciones, en el caso del presente proyecto se ha estipulado un capital de trabajo para cubrir las operaciones de la empresa

por los siguientes dos meses, ya que se proyecta que después de ese lapso de tiempo la empresa podrá cubrir sus obligaciones con los ingresos que la misma genere. Se han establecido montos para pagar los sueldos, insumos de producción y los servicios básicos.

**Tabla 59** Capital de Trabajo  
Fuente: Investigación Realizada

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Sueldos Administrativos	\$ 1.300,00
Sueldos Ventas	\$ 1.000,00
Sueldos Operativos	\$ 1.000,00
Insumos de producción	\$ 714,90
Servicios Básicos	\$ 270,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.284,90</b>

#### 4.1.4. Financiamiento

Según Baca (2010) “Una empresa está financiada cuando ha pedido capital en préstamo para cubrir cualquiera de sus necesidades económicas”. (pág. 153)

Considerando la inversión que hay que realizar tanto en los activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo, se ha establecido que el financiamiento para el siguiente proyecto se estructure de la siguiente manera, 60% va a ser capital propio y un 40% vendrá por parte de un endeudamiento externo, es decir un crédito bancario.

El capital propio será el aporte único del dueño de la empresa, el monto será de \$13.856,94 que viene a representar el 60% del valor a invertir en el proyecto, para los \$9.237,96 que viene a ser el 40% se pedirá un

préstamo al Banco Pichincha a una tasa de interés nominal del 11.83%, la cual se proyecta a pagar de forma mensual a 1 año plazo.

**Tabla 60** Financiamiento  
Fuente: Investigación Realizada

<b>FINANCIAMIENTO</b>		
<b>Composición</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>
Capital Propio	60%	\$ 13.856,94
Crédito Bancario	40%	\$ 9.237,96
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 23.094,90</b>

**Tabla 61** Tabla de Amortización  
Fuente: Investigación Realizada

<b>Tabla de Amortización de la deuda</b>				
<b>CUOTA</b>	<b>Pago</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>	<b>Deuda pendiente</b>
0				\$ 9.237,96
1	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 8.468,13
2	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 7.698,30
3	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 6.928,47
4	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 6.158,64
5	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 5.388,81
6	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 4.618,98
7	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 3.849,15
8	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 3.079,32
9	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 2.309,49
10	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 1.539,66
11	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 769,83
12	\$ 860,90	\$ 91,07	\$ 769,83	\$ 0,00

## 4.2. PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

Los presupuestos de operación sirven para proyectar de forma más concreta todos los posibles elementos que van a intervenir en la empresa para poder operar, con la finalidad de dar una correcta estimación a la asignación y utilización de los recursos.

Los presupuestos de operación son aquellos que abarcan todo tipo de actividad relacionadas con la operatividad de la empresa, los valores que se lleguen a presupuestar son los estimados tanto para el inicio de las operaciones como para los próximos años, estos presupuestos pueden abordar actividades operativas, de ventas o de materias primas.

#### **4.2.1. Presupuesto de Ingresos**

Este tipo de presupuesto está estrictamente ligado a las ventas de la empresa ya que dicho presupuesto va a servir para poder conocer de forma estimada el volumen de ventas que debe tener la compañía y la rentabilidad de la misma, es decir va a proyectar los posibles ingresos de la empresa para los próximos 5 años, luego de haber presupuestado el nivel de ingresos que se debe obtener por año se conocerá el volumen de producción necesario para la empresa.

##### **4.2.1.1. Ingreso por Venta de Leche de Soya**

Este es el ingreso principal para la empresa como el producto se oferta en dos presentaciones que son la botella de 1 litro y la botella de 500 ml, en el caso de la leche de soya el impuesto por IVA a pagar es del 0% en base a la información que proporciona el SRI, se plantea que luego de tres años se realice un ligero incremento en el precio del producto debido a la inflación del país, siendo para el año 5 el primer incremento y luego para el año 10 en las dos presentaciones del producto.

#### 4.2.1.2. Ingresos por Envase de 1 Litro.

**Tabla 62** Ingreso Envase (1lt) Año 1

**Fuente:** Investigación Realizada

Ingresos Año 1 Envase (1lt)					
Cantidad	Precio	Ingresos Diarios	ingresos Semanales	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
60	\$ 2,50	\$ 150,00	\$ 900,00	\$ 3.600,00	\$ 43.200,00

**Tabla 63** Ingreso Envase (1lt) Año 2

**Fuente:** Investigación Realizada

Ingresos Año 2 Envase (1lt)					
Cantidad	Precio	Ingresos Diarios	ingresos Semanales	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
65	\$ 2,50	\$ 162,50	\$ 975,00	\$ 3.900,00	\$ 46.800,00

**Tabla 64** Ingreso Envase (1lt) Año 3

**Fuente:** Investigación Realizada

Ingresos Año 3 Envase (1lt)					
Cantidad	Precio	Ingresos Diarios	ingresos Semanales	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
70	\$ 2,50	\$ 175,00	\$ 1.050,00	\$ 4.200,00	\$ 50.400,00

**Tabla 65** Ingreso Envase (1lt) Año 4

**Fuente:** Investigación Realizada

Ingresos Año 4 Envase (1lt)					
Cantidad	Precio	Ingresos Diarios	ingresos Semanales	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
75	\$ 2,50	\$ 187,50	\$ 1.125,00	\$ 4.500,00	\$ 54.000,00

**Tabla 66** Ingreso Envase (1lt) Año 5

**Fuente:** Investigación Realizada

Ingresos Año 5 Envase (1lt)					
Cantidad	Precio	Ingresos Diarios	ingresos Semanales	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
80	\$ 2,60	\$ 208,00	\$ 1.248,00	\$ 4.992,00	\$ 59.904,00

#### 4.2.1.3. Ingresos por Envases de 500 ml

**Tabla 67** Ingreso Envase (500 ml) Año 1

Fuente: Investigación Realizada

<b>Ingresos Año 1 Envase (500ml)</b>					
<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos Diarios</b>	<b>ingresos Semanales</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
10	\$ 1,30	\$ 13,00	\$ 78,00	\$ 312,00	\$ <b>3.744,00</b>

**Tabla 68** Ingreso Envase (500 ml) Año 2

Fuente: Investigación Realizada

<b>Ingresos Año 2 Envase (500ml)</b>					
<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos Diarios</b>	<b>ingresos Semanales</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
15	\$ 1,30	\$ 19,50	\$ 117,00	\$ 468,00	\$ <b>5.616,00</b>

**Tabla 69** Ingreso Envase (500 ml) Año 3

Fuente: Investigación Realizada

<b>Ingresos Año 3 Envase (500ml)</b>					
<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos Diarios</b>	<b>ingresos Semanales</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
20	\$ 1,30	\$ 26,00	\$ 156,00	\$ 624,00	\$ <b>7.488,00</b>

**Tabla 70** Ingreso Envase (500 ml) Año 4

Fuente: Investigación Realizada

<b>Ingresos Año 4 Envase (500ml)</b>					
<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos Diarios</b>	<b>ingresos Semanales</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
25	\$ 1,30	\$ 32,50	\$ 195,00	\$ 780,00	\$ <b>9.360,00</b>

**Tabla 71** Ingreso Envase (500 ml) Año 5

Fuente: Investigación Realizada

Ingresos Año 5 Envase (500ml)					
Cantidad	Precio	Ingresos Diarios	ingresos Semanales	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
30	\$ 1,40	\$ 42,00	\$ 252,00	\$ 1.008,00	\$ 12.096,00

**4.2.1.4. Ingresos por Publicidad**

Ya que el bien inmueble cuenta con la instalación de una valla publicitaria se planea obtener ingresos fijos mensualmente por la misma, cabe resaltar que se acordó un incremento al cumplir un año desde la suscripción del contrato en el valor del arriendo en base a la inflación anual del país. Se plantea una inflación promedio del 2.5% anual. A continuación, los ingresos que se estima obtener mensual y anualmente.

**Tabla 72** Ingreso Publicidad Año 1

Fuente: Investigación Realizada

Publicidad Año 1		
Concepto	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Valla publicitaria	\$ 700,00	\$ 8.400,00
<b>Total</b>		<b>\$ 8.400,00</b>

**Tabla 73** Ingreso Publicidad Año 2

Fuente: Investigación Realizada

Publicidad Año 2		
Concepto	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Valla publicitaria	\$ 717,50	\$ 8.610,00
<b>Total</b>		<b>\$ 8.610,00</b>

**Tabla 74** Ingreso Publicidad Año 3  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Publicidad Año 3</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
Valla publicitaria	\$ 735,44	\$ 8.825,25
<b>Total</b>		<b>\$ 8.825,25</b>

**Tabla 75** Ingreso Publicidad Año 4  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Publicidad Año 4</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
Valla publicitaria	\$ 753,82	\$ 9.045,88
<b>Total</b>		<b>\$ 9.045,88</b>

**Tabla 76** Ingreso Publicidad Año 5  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Publicidad Año 5</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Ingreso Mensual</b>	<b>Ingreso Anual</b>
Valla publicitaria	\$ 772,67	\$ 9.272,03
<b>Total</b>		<b>\$ 9.272,03</b>

#### 4.2.2. Presupuestos de Costos

Luego de haber establecido las fuentes de financiamiento, en el presupuesto de ingresos, se establecerá el presupuesto de costos ya que en todo proyecto siempre existen lo que son los ingresos y los egresos, para este presupuesto se considerará todos los elementos que intervienen en la elaboración del producto, como lo son las botellas plásticas y las etiquetas para el producto.

Se ha estimado que para alcanzar la meta planteada para el primer año se necesita vender 18.720 litros, para los cuales hay que presupuestar los siguientes rubros para su elaboración: el grano de soya, el agua, la sal, el azúcar y los estabilizantes, el valor anual que se proyecta a gastar en estos insumos inicialmente es de \$4.834,80 dólares, también se tiene estipulado gastar en botellas y las respectivas etiquetas del producto para lo cual se estableció un monto de \$1.872 dólares en estos dos insumos, estos rubros se calcularon en base al número de unidades proyectadas a vender el primer año, y los incrementos para los próximos años se establecieron en base al crecimiento anual en ventas de la empresa.

**Tabla 77** Proyección de Costos  
Fuente: Investigación Realizada

Proyección de Costos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos de ventas</b>					
Insumos de producción	\$ 4.834,80	\$ 5.560,02	\$ 6.394,02	\$ 7.353,13	\$ 8.456,10
Botellas y etiquetado	\$ 1.872,00	\$ 2.135,95	\$ 2.434,99	\$ 2.775,88	\$ 3.167,28
<b>Total de Costos</b>	<b>\$ 6.706,80</b>	<b>\$ 7.695,97</b>	<b>\$ 8.829,01</b>	<b>\$ 10.129,01</b>	<b>\$ 11.623,38</b>

#### 4.2.3. Presupuesto de Gastos

La realización de este tipo de presupuestos es fundamental, ya que sirve para proyectar todo tipo de gasto que pueda presentar la empresa en sus próximos años de operación, para las empresas industriales se tiene los gastos fijos, y aquellos que son directos e indirectos que están vinculados en la elaboración del producto, a continuación, se enlistan los gastos que son más frecuentes para la empresa:

- **Gastos por mantenimiento de equipos:** son aquellos gastos que se estiman para el mantenimiento que se deba realizar a la

maquinaria, para realizar este mantenimiento se plantea que se lo realice una vez por año.

- **Gastos por publicidad:** se consideran los que van a ser utilizados en el lanzamiento del producto, así como también los gastos que se invertirán para los siguientes años por el mismo concepto.
- **Gasto por compra de nueva maquinaria:** se estima una posible compra de maquinaria en el quinto año de producción, evaluando primeramente los ingresos que tiene la empresa frente al crecimiento de la demanda que ha tenido la misma.
- **Gasto por depreciaciones:** se plantea aplicar el método de línea recta para lo que es depreciación de maquinaria, muebles y enseres, equipos de computación.
- **Gastos en sueldos:** se considera hacer un alza de sueldos de un 10% aproximadamente para el 5to año de operaciones, adicionalmente se plantea la posibilidad de contratar nuevo personal de trabajo en el mismo año siempre y cuando la empresa se encuentre estable y se pueda ver una estabilidad en las ventas y un posible crecimiento a futuro.
- **Gasto por servicios básicos:** como la empresa también se dedica a la producción y comercialización este rubro se plantea que vaya incrementando cada año en base al crecimiento que tenga la empresa.

La proyección de gastos considera que a medida que la empresa vaya ganado mercado a su vez los gastos también vayan aumentando, se tiene previsto que los gastos se incrementen en proporción al crecimiento anual de la empresa.

## Gasto Depreciaciones

**Tabla 78** Gasto Depreciaciones  
Fuente: Investigación Realizada

DEPRECIACIONES							
Concepto	VALOR	Valor residual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Construcciones</b>							
Construcción	\$ 250,00	-	\$ 12,50	\$ 12,50	\$ 12,50	\$ 12,50	\$ 12,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 250,00</b>		<b>\$ 12,50</b>	<b>\$ 12,50</b>	<b>\$ 12,50</b>	<b>\$ 12,50</b>	<b>\$ 12,50</b>
<b>Maquinaria Y Equipos</b>							
Ollas inoxidables	\$ 180,00	10%	\$ 17,99	\$ 17,99	\$ 17,99	\$ 17,99	\$ 17,99
Procesadora de grano de soya	\$ 3.000,00	10%	\$ 299,99	\$ 299,99	\$ 299,99	\$ 299,99	\$ 299,99
Filtro y tanque de recepción	\$ 1.150,00	10%	\$ 114,99	\$ 114,99	\$ 114,99	\$ 114,99	\$ 114,99
Tanque formulador	\$ 3.000,00	10%	\$ 299,99	\$ 299,99	\$ 299,99	\$ 299,99	\$ 299,99
Refrigeradora con puerta de cristal	\$ 600,00	10%	\$ 59,99	\$ 59,99	\$ 59,99	\$ 59,99	\$ 59,99
Embotelladora y enroscado	\$ 2.400,00	10%	\$ 239,99	\$ 239,99	\$ 239,99	\$ 239,99	\$ 239,99
Etiquetadora	\$ 2.200,00	10%	\$ 219,99	\$ 219,99	\$ 219,99	\$ 219,99	\$ 219,99
Radio Wkie Talkie (par)	\$ 40,00	10%	\$ 3,99	\$ 3,99	\$ 3,99	\$ 3,99	\$ 3,99
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.570,00</b>		<b>\$ 1.256,92</b>	<b>\$ 1.256,92</b>	<b>\$ 1.256,92</b>	<b>\$ 1.256,92</b>	<b>\$ 1.256,92</b>
<b>Equipos de computación</b>							
Computadoras Laptop	\$ 1.020,00	25%	\$ 339,92	\$ 339,92	\$ 339,92	\$ 339,92	\$ 339,92
Impresora	\$ 350,00	20%	\$ 116,60	\$ 116,60	\$ 116,60	\$ 116,60	\$ 116,60
Caja registradora con sistema de facturación	\$ 700,00	20%	\$ 233,27	\$ 233,27	\$ 233,27	\$ 233,27	\$ 233,27
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.070,00</b>		<b>\$ 689,78</b>	<b>\$ 689,78</b>	<b>\$ 689,78</b>	<b>\$ 689,78</b>	<b>\$ 689,78</b>
<b>Equipos de oficina</b>							
Teléfono	\$ 80,00	20%	\$ 26,60	\$ 26,60	\$ 26,60	\$ 26,60	\$ 26,60
Cámaras de seguridad y sensor de movimiento	\$ 400,00	15%	\$ 133,28	\$ 133,28	\$ 133,28	\$ 133,28	\$ 133,28
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 480,00</b>		<b>\$ 159,88</b>	<b>\$ 159,88</b>	<b>\$ 159,88</b>	<b>\$ 159,88</b>	<b>\$ 159,88</b>
<b>Muebles y Enceres</b>							
Sillas	\$ 250,00	10%	\$ 24,99	\$ 24,99	\$ 24,99	\$ 24,99	\$ 24,99
Escritorios	\$ 580,00	10%	\$ 57,99	\$ 57,99	\$ 57,99	\$ 57,99	\$ 57,99
Archivadores	\$ 150,00	10%	\$ 14,99	\$ 14,99	\$ 14,99	\$ 14,99	\$ 14,99
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 980,00</b>		<b>\$ 97,97</b>	<b>\$ 97,97</b>	<b>\$ 97,97</b>	<b>\$ 97,97</b>	<b>\$ 97,97</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIONES</b>			<b>\$ 2.217,06</b>	<b>\$ 2.217,06</b>	<b>\$ 2.217,06</b>	<b>\$ 2.217,06</b>	<b>\$ 2.217,06</b>

## Gasto sueldos

**Tabla 79** Gasto Sueldos Administrativos

**Fuente:** Investigación Realizada

SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVOS														
DETALLE	# EMP	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er	14to	VAC.	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Gerente	1	\$ 650,00	\$ 650,00	\$ 78,98	\$ 54,17	\$ 32,17	\$ 16,08	\$ 649,74	\$ 831,39	\$ 9.976,70	\$ 10.641,44	\$ 10.656,44	\$ 10.671,44	\$ 11.691,18
<b>TOTAL</b>									<b>\$ 831,39</b>	<b>\$ 9.976,70</b>	<b>\$ 10.641,44</b>	<b>\$ 10.656,44</b>	<b>\$ 10.671,44</b>	<b>\$ 11.691,18</b>

**Tabla 80** Gasto sueldos Ventas

**Fuente:** Investigación Realizada

SUELDOS PERSONAL VENTAS														
DETALLE	# EMP	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er	14to	VAC.	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Persona de Ventas	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 32,17	\$ 16,08	\$ 499,80	\$ 650,67	\$ 7.808,00	\$ 8.322,80	\$ 8.337,80	\$ 8.352,80	\$ 9.140,68
<b>TOTAL</b>									<b>\$ 650,67</b>	<b>\$ 7.808,00</b>	<b>\$ 8.322,80</b>	<b>\$ 8.337,80</b>	<b>\$ 8.352,80</b>	<b>\$ 9.140,68</b>

**Tabla 81** Gasto Sueldos Operativos

**Fuente:** Investigación Realizada

SUELDOS PERSONAL OPERATIVO														
DETALLE	# EMP	SUELDO	TOTAL SUELDOS	APORTE PATRONAL	13er	14to	VAC.	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Operario	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 60,75	\$ 41,67	\$ 32,17	\$ 16,08	\$ 499,80	\$ 650,67	\$ 7.808,00	\$ 8.322,80	\$ 8.337,80	\$ 8.352,80	\$ 9.140,68
<b>TOTAL</b>									<b>\$ 650,67</b>	<b>\$ 7.808,00</b>	<b>\$ 8.322,80</b>	<b>\$ 8.337,80</b>	<b>\$ 8.352,80</b>	<b>\$ 9.140,68</b>

## Proyección de Gastos

**Tabla 82** Proyección de Gastos  
Fuente: Investigación Realizada

<b>Gastos Administrativos</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos y Salarios	\$ 9.976,70	\$ 10.641,44	\$ 10.656,44	\$ 10.671,44	\$ 11.691,18
Servicios Básicos	\$ 1.620,00	\$ 1.652,40	\$ 1.685,45	\$ 1.719,16	\$ 1.753,54
Depreciaciones	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06
Gastos Constitución	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 980,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Equipos Computación	\$ 2.220,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Equipos de Oficina	\$ 480,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suministros de Oficina	\$ 240,00	\$ 249,60	\$ 259,58	\$ 269,97	\$ 280,77
Suministros de Limpieza	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.373,76</b>	<b>\$ 15.000,50</b>	<b>\$ 15.058,53</b>	<b>\$ 15.117,62</b>	<b>\$ 16.182,55</b>
<b>Gastos Ventas</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos y Salarios	\$ 7.808,00	\$ 8.322,80	\$ 8.337,80	\$ 8.352,80	\$ 9.140,68
Publicidad	\$ 6.550,00	\$ 5.050,00	\$ 5.100,50	\$ 6.051,51	\$ 5.202,51
Construcción	\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Decoraciones	\$ 250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.758,00</b>	<b>\$ 13.372,80</b>	<b>\$ 13.438,30</b>	<b>\$ 14.404,31</b>	<b>\$ 14.343,19</b>
<b>Gastos Operativos</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Sueldos y Salarios	\$ 7.808,00	\$ 8.322,80	\$ 8.337,80	\$ 8.352,80	\$ 9.140,68
Maquinaria y Equipos	\$ 12.670,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00
Suministros Mantenimiento Maquinaria	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.558,00</b>	<b>\$ 8.402,80</b>	<b>\$ 8.417,80</b>	<b>\$ 8.432,80</b>	<b>\$ 9.520,68</b>
<b>Gastos Financieros</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Interés	\$ 1.092,85	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.092,85</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 55.782,61</b>	<b>\$ 36.776,10</b>	<b>\$ 36.914,63</b>	<b>\$ 37.954,73</b>	<b>\$ 40.046,42</b>

### 4.3. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados financieros proyectados vienen a ser el conjunto de varios presupuestos, con la ayuda de los presupuestos de operaciones se puede crear estados financieros proyectados con el fin de poder saber cuál va a ser la utilidad neta, después de haber restado todos los costos, gastos y luego de haber pagado todos los impuestos.

### 4.3.1. Estado de Resultados Projectados

**Tabla 83** Estado de Resultados Projectados  
Fuente: Investigación Realizada

ESTADO DE RESULTADOS					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por leche de soya	\$ 46.944,00	\$ 52.416,00	\$ 57.888,00	\$ 63.360,00	\$ 72.000,00
Ingresos por publicidad	\$ 8.400,00	\$ 8.610,00	\$ 8.825,25	\$ 9.045,88	\$ 9.272,03
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$ 55.344,00</b>	<b>\$ 61.026,00</b>	<b>\$ 66.713,25</b>	<b>\$ 72.405,88</b>	<b>\$ 81.272,03</b>
Costo de ventas	\$ 6.706,80	\$ 7.695,97	\$ 8.829,01	\$ 10.129,01	\$ 11.623,38
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 48.637,20</b>	<b>\$ 53.330,03</b>	<b>\$ 57.884,24</b>	<b>\$ 62.276,87</b>	<b>\$ 69.648,65</b>
Gastos operacionales	\$ 20.558,00	\$ 8.402,80	\$ 8.417,80	\$ 8.432,80	\$ 9.520,68
Gasto de Ventas	\$ 14.758,00	\$ 13.372,80	\$ 13.438,30	\$ 14.404,31	\$ 14.343,19
Gastos Administrativos	\$ 19.373,76	\$ 15.000,50	\$ 15.058,53	\$ 15.117,62	\$ 16.182,55
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ (6.052,56)</b>	<b>\$ 16.553,93</b>	<b>\$ 20.969,61</b>	<b>\$ 24.322,15</b>	<b>\$ 29.602,23</b>
Gastos Financieros	\$ 1.092,85	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTIC.</b>	<b>\$ (7.145,41)</b>	<b>\$ 16.553,93</b>	<b>\$ 20.969,61</b>	<b>\$ 24.322,15</b>	<b>\$ 29.602,23</b>
15% Participación Trabajadores		\$ 2.483,09	\$ 3.145,44	\$ 3.648,32	\$ 4.440,33
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>		<b>\$ 14.070,84</b>	<b>\$ 17.824,17</b>	<b>\$ 20.673,82</b>	<b>\$ 25.161,90</b>
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 3.095,59	\$ 3.921,32	\$ 4.548,24	\$ 5.535,62
<b>UTILIDAD DISPONIBLE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 10.975,26</b>	<b>\$ 13.902,85</b>	<b>\$ 16.125,58</b>	<b>\$ 19.626,28</b>
10% Reserva Legal	\$ -	\$ 1.097,53	\$ 1.390,29	\$ 1.612,56	\$ 1.962,63
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ (7.145,41)</b>	<b>\$ 9.877,73</b>	<b>\$ 12.512,57</b>	<b>\$ 14.513,02</b>	<b>\$ 17.663,65</b>

Como se puede observar para el año 1 el proyecto presentó una pérdida de \$7.145,41 dólares, lo que es predecible para la empresa ya que el primer año siempre es el más crítico por la inversión inicial y además es el año en donde se estipula que no se venda mucho.

### 4.3.2. Estados de Situación Financiera Inicial

Baca (2010) afirma que “El balance general inicial mostrará la aportación neta que deberán realizar los accionistas o promotores del proyecto” (pág. 172)

El estado de situación financiera inicial o general es un informe detallado de las cuentas principales de la empresa, donde se tiene el valor total de los activos, tanto corrientes y fijos, así como también lo referente a pasivos tanto corriente como no corriente y finalmente el capital o patrimonio. El valor total de los activos debe ser igual al valor total de los pasivos más el patrimonio, a continuación, se presenta el balance de situación inicial.

**Tabla 84** Balance de Situación Financiera Inicial

**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Balance de Situación Financiera Inicial</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Bancos	\$ 6.594,90	Deuda Bancaria	\$ 9.237,96
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 6.594,90</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 9.237,96</b>
<b>Activo No Corriente</b>		<b>Pasivo No Corriente</b>	
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>		-	
Construcciones	\$ 150,00	<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ -</b>
Maquinaria y Equipos	\$ 12.670,00		
Muebles y Enseres	\$ 980,00		
Equipos de computación	\$ 2.220,00	<b>PATRIMONIO</b>	
Equipos de oficina	\$ 480,00	Capital	\$ 13.856,94
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 16.500,00</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 13.856,94</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 23.094,90</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 23.094,90</b>

#### 4.3.3. Balance de Situación Financiera Proyectado

El balance de situación financiera se lo realiza en base a las variaciones que se estiman que pueden presentarse cada año, a continuación, se presenta el balance de situación financiera proyectada para los próximos 5 años siguientes:

**Tabla 85** Balance de Situación Financiera Proyectado  
Fuente: Investigación Realizada

<b>BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Caja	\$ 1.485,72	\$ 3.225,59	\$ 3.081,54	\$ 5.974,04	\$ 5.251,72
Bancos	\$ 3.466,68	\$ 4.838,38	\$ 8.217,44	\$ 9.558,46	\$ 10.503,44
Cuentas por cobrar	\$ 2.971,44	\$ 5.644,77	\$ 4.108,72	\$ 3.584,42	\$ 4.668,20
Inventario	\$ 1.980,96	\$ 2.419,19	\$ 5.135,90	\$ 4.779,23	\$ 8.752,87
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 9.904,81</b>	<b>\$ 16.127,93</b>	<b>\$ 20.543,61</b>	<b>\$ 23.896,14</b>	<b>\$ 29.176,23</b>
<b>Activo No Corriente</b>					
Construcciones	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Maquinaria y Equipo	\$ 12.670,00	\$ 12.670,00	\$ 12.670,00	\$ 12.670,00	\$ 12.670,00
Muebles y enseres	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00
Equipos de Computación	\$ 2.220,00	\$ 2.220,00	\$ 2.220,00	\$ 2.220,00	\$ 2.220,00
Equipos de Oficina	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
(-) Dep. Acumulada	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 14.282,94</b>	<b>\$ 14.282,94</b>	<b>\$ 14.282,94</b>	<b>\$ 14.282,94</b>	<b>\$ 14.282,94</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 24.187,75</b>	<b>\$ 30.410,87</b>	<b>\$ 34.826,55</b>	<b>\$ 38.179,09</b>	<b>\$ 43.459,17</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
15% Participación Trabajadores	\$ -	\$ 2.483,09	\$ 3.145,44	\$ 3.648,32	\$ 4.440,33
22% Imp. A la Renta	\$ -	\$ 3.095,59	\$ 3.921,32	\$ 4.548,24	\$ 5.535,62
Deuda bancaria	\$ 10.330,81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 10.330,81</b>	<b>\$ 5.578,67</b>	<b>\$ 7.066,76</b>	<b>\$ 8.196,56</b>	<b>\$ 9.975,95</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					
-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 10.330,81</b>	<b>\$ 5.578,67</b>	<b>\$ 7.066,76</b>	<b>\$ 8.196,56</b>	<b>\$ 9.975,95</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	\$ 13.856,94	\$ 13.856,94	\$ 13.856,94	\$ 13.856,94	\$ 13.856,94
Reserva legal(10%)	\$ -	\$ 1.097,53	\$ 1.390,29	\$ 1.612,56	\$ 1.962,63
Resultado del ejercicio	\$ -	\$ 9.877,73	\$ 12.512,57	\$ 14.513,02	\$ 17.663,65
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 13.856,94</b>	<b>\$ 24.832,20</b>	<b>\$ 27.759,79</b>	<b>\$ 29.982,52</b>	<b>\$ 33.483,22</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 24.187,75</b>	<b>\$ 30.410,87</b>	<b>\$ 34.826,55</b>	<b>\$ 38.179,09</b>	<b>\$ 43.459,17</b>

#### 4.3.4. Flujo de Caja

Los flujos de caja indican la capacidad que tiene la empresa para poder amortizar la deuda y además para poder pagar a los socios, los flujos de caja son las mejores herramientas para poder verificar la liquidez que pueda tener la empresa.

**Tabla 86** Flujo de Caja Proyectado  
Fuente: Investigación Realizada

Flujo de Caja Proyectado						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESO POR VENTAS		\$ 55.344,00	\$ 61.026,00	\$ 66.713,25	\$ 72.405,88	\$ 81.272,03
<b>FLUJO DE COSTOS</b>						
(-) Costos de Ventas		\$ 6.706,80	\$ 7.695,97	\$ 8.829,01	\$ 10.129,01	\$ 11.623,38
(-) Gastos Administrativos		\$ 19.373,76	\$ 15.000,50	\$ 15.058,53	\$ 15.117,62	\$ 16.182,55
(-) Gastos de Ventas		\$ 14.758,00	\$ 13.372,80	\$ 13.438,30	\$ 14.404,31	\$ 14.343,19
(-) Gastos operativos		\$ 20.558,00	\$ 8.402,80	\$ 8.417,80	\$ 8.432,80	\$ 9.520,68
(-) Gastos Financieros		\$ 1.092,85	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTIC.</b>		\$ (7.145,41)	\$ 16.553,93	\$ 20.969,61	\$ 24.322,15	\$ 29.602,23
(-) 15% Participación Trabajadores			\$ 2.483,09	\$ 3.145,44	\$ 3.648,32	\$ 4.440,33
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>			\$ 14.070,84	\$ 17.824,17	\$ 20.673,82	\$ 25.161,90
(-) 22% Impuesto a la Renta			\$ 3.095,59	\$ 3.921,32	\$ 4.548,24	\$ 5.535,62
<b>UTILIDAD DISPONIBLE</b>			\$ 10.975,26	\$ 13.902,85	\$ 16.125,58	\$ 19.626,28
(-) 10% Reserva Legal			\$ 1.097,53	\$ 1.390,29	\$ 1.612,56	\$ 1.962,63
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		\$ (7.145,41)	\$ 9.877,73	\$ 12.512,57	\$ 14.513,02	\$ 17.663,65
(+) Depreciación		\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06
(-) Pago de capital		\$ 9.237,96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión Inicial	\$ (23.094,90)					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ (23.094,90)</b>	<b>\$ (14.166,31)</b>	<b>\$ 12.094,79</b>	<b>\$ 14.729,62</b>	<b>\$ 16.730,08</b>	<b>\$ 19.880,71</b>

Como se puede apreciar se ve que los flujos de caja son positivos salvo el primer año que presenta una pérdida de \$14.166,31 dólares lo cual se preveía ya que el proyecto está iniciando y en algunos proyectos siempre el primer año hay una pérdida.

#### 4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera como tal tiene el objetivo de verificar si el proyecto va a ser rentable o no a lo largo del tiempo, con el objetivo de recuperar la inversión inicial realizada y obtener beneficios a futuro, entre los métodos que se va a utilizar para la realización de la evaluación financiera están el valor actual neto o mejor conocido como (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) el periodo de recuperación de la inversión (PIR) y finalmente la relación costo beneficio, cada

uno de estos indicadores va a informar si el proyecto como tal es rentable en un horizonte de tiempo determinado.

#### 4.4.1. Valor Actual Neto (VAN)

“Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca, 2010, pág. 182)

Este indicador financiero va a servir para determinar la viabilidad del proyecto en base a la medición de los flujos de caja que se han determinado anteriormente. Las reglas del VAN son muy simples ya que, si el VAN es menor que 0 significa que el proyecto no es rentable, y si el VAN es igual o mayor que 0 significa que el proyecto es rentable.

Según Sapag y Sapag (2008) el cálculo de la tasa de rentabilidad esperada por la empresa se la puede aplicar en base al modelo de valoración de los activos de capital o (CAPM), en la cual se estipula la sumatoria de una tasa libre de riesgo. Ahora para determinar la tasa de descuento se utilizará la siguiente fórmula:

$$E(Ri) = Rf + \beta[E(Rm) - Rf] + Rec$$

Donde se tiene que:

Rf: tasa libre de riesgo

$\beta$ : beta del sector

$[E(Rm) - Rf]$ : prima de riesgo

Rec: riesgo país

Ya remplazados estos valores y aplicando la formula descrita se obtiene que la tasa mínima para el retorno del proyecto es del 12.98%.

**Tabla 87** Tasa CAPM  
Fuente: Investigación Realizada

<b>TASA CAPM</b>	
Rf: tasa libre de riesgo	2,87%
$\beta$ : beta del sector	0,6
$[E(Rm) - Rf]$ : prima de riesgo	6,83%
Rec: riesgo país	6,18%
$E(Ri) = Rf + \beta[E(Rm) - Rf] + Rec$	<b>12,98%</b>

Ya con la tasa definida, se procede a calcular el Valor Actual Neto (VAN), utilizando la formula financiera que da el Excel sobre los flujos de caja de la empresa.

**Tabla 88** Tasa CAPM  
Fuente: Investigación Realizada

<b>Valor Actual Neto</b>	
Tasa de Descuento	12,98%
<b>VAN</b>	<b>\$ 5.120,88</b>

Al tener un VAN de \$5.120,88 que es mayor que cero, se concluye que es un proyecto rentable lo que significa que se puede ejecutar.

#### 4.4.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Baca (2010) expone que “es la tasa por medio de la cual el VAN tiene que ser cero, esta tasa es la responsable de igualar la suma de los flujos que han sido descontados frente a la inversión inicial” (pág. 184)

El criterio que maneja la tasa interna de retorno (TIR) es la de poder evaluar un proyecto en base de una tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son equivalentes a los desembolsos. (Sapag & Sapag, 2008)

Para poder encontrar la TIR se requiere del valor de la inversión y los flujos de caja proyectados, el cálculo de la TIR permitirá realizar la evaluación del proyecto por medio del grado de rentabilidad que este tenga, dicha rentabilidad siempre estará expresada en porcentaje. Siempre para encontrar la TIR el VAN debe ser cero.

**Tabla 89 TIR**  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Tasa Interna de Retorno</b>	
Tasa de descuento	12,98%
<b>TIR</b>	<b>17,86%</b>

La TIR del proyecto resultó ser del 17,86% lo que es mayor a la tasa de descuento que es del 12.98% lo que significa que el proyecto viene a ser rentable.

#### **4.4.3. Período de recuperación de la Inversión**

“Establece la cantidad de periodos necesarios para recuperación de la inversión inicial, resultado que se compara con el número de periodos aceptable por la empresa”. (Sapag & Sapag, 2008, pág. 329)

El periodo de recuperación de la inversión o (PRI) sirve para determinar el tiempo en el cual se va a poder recuperar la inversión, con esta medición

se podrá medir la liquidez que tiene el proyecto a ejecutarse, mientras más corto sea el periodo de recuperación de la inversión el proyecto será menos riesgoso.

**Tabla 90 PRI**  
**Fuente:** Investigación Realizada

Periodo de Recuperación de la Inversión						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	\$ 23.094,90					
Flujos de Caja		\$ (14.166,31)	\$ 12.094,79	\$ 14.729,62	\$ 16.730,08	\$ 19.880,71
Por recuperar				\$ 10.436,80		
Por recuperar / Flujo de caja Año 4						<b>0,62</b>
Periodo de recuperación de la inversión						<b>3,62</b>

Luego de haber realizado los cálculos correspondientes se obtiene que el periodo de recuperación de la inversión se lo hará en 3,62 años, en otras palabras, en un tiempo de 3 años, 7 meses y 14 días contados desde el primer día en que empiece a operar la empresa.

#### 4.4.4. Relación Costo Beneficio

“Este es un criterio para la toma de decisiones de proyectos de inversión en el que se comparan los beneficios o ingresos de un proyecto con los costos del mismo a valor presente”. (Rojas, 2010, pág. 93)

La relación costo beneficio sirve para poder demostrar el beneficio a obtener por cada dólar que se invierte en el negocio, para lo cual se debe traer a valor presente todos los ingresos y costos de la empresa incluyendo la inversión inicial, esto se lo puede hacer fácilmente por medio de la función VAN que tiene el Excel, luego de esto se debe dividir el resultado que dio dichas cuentas, si el resultado termina siendo mayor que 1 se puede concluir que el proyecto es viable, si es igual a 1 significaría que es

indiferente si se lo realiza o no, finalmente si es que es menor que 1 se concluye que no lo es.

**Tabla 91 RB/C**  
**Fuente:** Investigación Realizada

Relación Beneficio Costo						
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Ingresos totales		\$ 55.344,00	\$ 61.026,00	\$ 66.713,25	\$ 72.405,88	\$ 81.272,03
Depreciación		\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06	\$ 2.217,06
Total Ingresos		\$ 57.561,06	\$ 63.243,06	\$ 68.930,31	\$ 74.622,94	\$ 83.489,08
Total Ingresos Actualizados	\$ 239.431,87					
<b>Egresos</b>						
(-) Costo de Ventas		\$ 6.706,80	\$ 7.695,97	\$ 8.829,01	\$ 10.129,01	\$ 11.623,38
(-) Gastos administrativos		\$ 19.373,76	\$ 15.000,50	\$ 15.058,53	\$ 15.117,62	\$ 16.182,55
(-) Gastos Operativos		\$ 20.558,00	\$ 8.402,80	\$ 8.417,80	\$ 8.432,80	\$ 9.520,68
(-) Gastos Financieros		\$ 1.092,85	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 2.483,09	\$ 3.145,44	\$ 3.648,32	\$ 4.440,33
22% Impuesto a la renta		\$ -	\$ 3.095,59	\$ 3.921,32	\$ 4.548,24	\$ 5.535,62
Reserva Legal 10%		\$ -	\$ 1.097,53	\$ 1.390,29	\$ 1.612,56	\$ 1.962,63
(-) pago de capital		\$ 9.237,96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inversión Inicial	\$ (23.094,90)					
Total de Egresos	\$ 23.094,90	\$ 56.969,37	\$ 37.775,47	\$ 40.762,38	\$ 43.488,55	\$ 49.265,19
Total Egresos Actualizados	\$ 138.634,09					
<b>R (B/C)</b>		<b>\$ 1,73</b>				

Como se puede observar en el cuadro de Relación Costo/Beneficio se obtiene un valor de \$1.73 lo que quiere decir que por cada dólar que se invierte se está ganando \$0.73 centavos lo que dice que el proyecto es rentable y viable.

#### 4.4.5. Indicadores Financieros

Según Baca (2010) “las razones de liquidez miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones (pagos) a corto plazo”. (pág. 189).

Los indicadores financieros indican de forma más objetiva como se encuentra la empresa, incluyendo el grado de liquidez que posee para pagar

sus deudas, así como también para observar el nivel que poseen sus acreedores respecto a su financiamiento, estos indicadores son utilizados para mostrar la relación existente que hay entre las diferentes cuentas de los estados financieros y el balance general.

En cuanto a los índices de endeudamiento van a permitir conocer hasta qué punto la empresa se ha financiado por medio de terceros, y por último los índices de rentabilidad van a permitir conocer si la empresa se la maneja de forma correcta.

**Tabla 92** Indicadores Financieros  
Fuente: Investigación Realizada

<b>Indicadores Financieros</b>	
<b>Índices de Líquidez</b>	
Razón Corriente	2,89
Prueba ácida	2,46
<b>Índices de Endeudamiento</b>	
Razón de endeudamiento	0,18
Apalancamiento	1,22
<b>Índices de Rentabilidad</b>	
Margen sobre Ventas	16%
ROA	32%
ROE	71%

En base a los resultados que dieron los indicadores se tiene que:

Para lo referente a índices de liquidez la razón corriente fue de 2.89, esto quiere decir que por cada dólar que debe la empresa se dispondrá de \$2,89 dólares para pagarla, por otra parte, la prueba ácida dice que por cada dólar que debe la empresa, se dispondrá de \$2,46 para pagarlo, es decir que la empresa está en plena capacidad de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo.

Para los índices de endeudamiento se tiene que la razón de endeudamiento de la empresa es de 0,18 es decir que por cada dólar que tiene la empresa en sus activos \$0,18 centavos han sido financiados por terceros. En cuanto al apalancamiento se tiene un resultado de 1,22, esto quiere decir que por cada dólar en el patrimonio se obtiene \$1,22 dólares en los activos.

Finalmente, para los índices de rentabilidad se obtuvo en su primer indicador que es margen sobre ventas un 16% lo que quiere decir que por cada dólar vendido se genera \$0,16 centavos de utilidad. En cuanto a la rentabilidad sobre el activo o ROA se tiene un 32%, es decir que cada dólar invertido en activos totales generó \$0,32 centavos de utilidad neta, para terminar este análisis se tiene que el ROE dio una utilidad del 71% lo que quiere decir que por cada dólar que el dueño invierte en el patrimonio se obtiene una rentabilidad de \$ 0,71 centavos.

En conclusión, los indicadores financieros arrojan resultados positivos en sus tres campos evaluados que fueron liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Se ha tomado los datos del año 2 para poder calcular todos los índices financieros, debido que en el año 1 existen pérdidas y no se pueden calcular todos los índices.

#### **4.4.6. Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio viene a indicar las relaciones básicas que hay entre los costos e ingresos para los distintos niveles de producción y ventas, lo que servirá para poder determinar los niveles mínimos de operación para garantizar las ganancias en el proyecto. (Sapag & Sapag, 2008)

El punto de equilibrio se da cuando los ingresos son equivalentes a la sumatoria de los costos fijos y variables, cuando se realiza el cálculo del punto de equilibrio se puede establecer que el nivel de ingresos que se necesita para cubrir exclusivamente los costos mencionados con anterioridad sin tener ningún tipo de utilidad, para lo cual se hará uso de las siguientes fórmulas:

$$PE (valor) = \frac{\text{Total Costos Fijos}}{\left(1 - \frac{\text{Total Costos Variables}}{\text{Total Ingresos}}\right)}$$

$$PE(\%) = \frac{\text{Total Costos Fijos}}{\text{Total Ingresos} - \text{Total Costos Variables}}$$

**Tabla 93** Punto de Equilibrio  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Punto de Equilibrio</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>Año 1</b>
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 55.344,00</b>
<b>COSTOS</b>	
<b>Costos Fijos</b>	
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 9.976,70
Depreciaciones	\$ 2.217,06
Sueldos y Salarios Ventas	\$ 7.808,00
Publicidad	\$ 6.550,00
Sueldos y Salarios operativos	\$ 7.808,00
Interés	\$ 1.092,85
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 35.452,61</b>
<b>Costos Variables</b>	
Servicios Básicos	\$ 1.620,00
Suministros de Oficina	\$ 240,00
Suministros de Limpieza	\$ 240,00
Suministros Mantenimiento	
Maquinaria	\$ 80,00
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 2.180,00</b>
<b>Punto de equilibrio valor</b>	<b>\$ 36.906,35</b>
<b>Punto de equilibrio en %</b>	<b>67%</b>

La tabla indica que los valores en ventas para cubrir los costos fijos y variables son de \$ 36.906,35 dólares, cifra que es inferior a los ingresos proyectados a obtener para el primer año, también dice que el 67% de los ingresos se los emplearía para cubrir los costos, la diferencia viene a convertirse en utilidad para la empresa.

#### **4.4.7. Análisis de Sensibilidad**

“Se denomina análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta o cuán sensible es la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto” (Baca, 2010, pág. 191).

El análisis de sensibilidad se enfoca en observar cómo reacciona el proyecto llevándolo a distintos escenarios teniendo en cuenta los posibles riesgos que podría enfrentar, para este caso se aplicó en las variaciones en las ventas del proyecto para ver hasta qué punto llega a ser factible.

**Tabla 94** Análisis de Sensibilidad  
**Fuente:** Investigación Realizada

<b>Análisis de Sensibilidad en Ventas</b>		
<b>Variación</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
0%	\$ 5.120,88	17,86%
-5%	\$ 2.458,80	15,34%
-10%	(\$ 206,00)	12,78%
-15%	(\$ 2.870,80)	10,18%
-20%	(\$ 5.535,61)	7,54%
-25%	(\$ 8.200,41)	4,85%
-30%	(\$ 10.865,21)	2,10%

El análisis indicó que el proyecto puede soportar una disminución en sus ventas hasta el 5%, pasado este valor el proyecto presenta un VAN negativo lo que significaría que el proyecto ya no es viable para su ejecución.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Dentro del Distrito Metropolitano de Quito existen algunas empresas que ofertan el producto que se plantea lanzar al mercado, así como también un número considerable de supermercados que ponen a disposición de sus clientes productos sustitutos, como son la leche de almendras, coco, quínoa, arroz o leche de soya en polvo con saborizantes artificiales, pero el precio de estos productos está fuera del alcance de muchas personas que son intolerantes a la lactosa, vegetarianas, o aquellas que quieren tener un estilo de vida más sano y saludable.
- No existe un mercado dominado por una marca en especial referente a este producto, debido que no se encontró una empresa que domine el mercado en la ciudad de Quito, pese a las bondades nutritivas que el producto aporta para la salud de las personas, especialmente para los niños que están en etapa de desarrollo y demandan una alimentación saludable y balanceada.
- En cuanto a la encuesta se obtuvo resultados favorables en todas las preguntas siendo importante destacar que el 86% de los encuestados estarían dispuestos a incluir a la leche de soya en su alimentación, también es importante resaltar que más de la mitad de los encuestados piensa que la leche de soya es más nutritiva que la leche de vaca y que la mayoría de los encuestados gastan semanalmente en promedio entre \$6 a \$10 en leche.

- Se concluye que el personal necesario para que el proyecto pueda funcionar con normalidad es de 3 personas, las cuales cumplen una función específica dentro de la empresa, como factor positivo es que la empresa a más de estar ubicada en un sector estratégico y de fácil acceso tanto para proveedores como clientes no cuenta con el gasto fijo del arriendo, ya que el inmueble es propio, por último, la planta de producción no necesita un tamaño mayor de 160 m<sup>2</sup>.
- Lo que es la ingeniería del proyecto se tiene que la planta de producción está en plena capacidad de entregar 70 litros de leche en menos de dos horas de trabajo contando con dos operarios, dentro de este periodo de tiempo consta desde que la leche ingresa a la procesadora de soya hasta su embotellamiento.
- En cuanto a la inversión inicial para la realización del proyecto se ha calculado en \$ 23.094,90 dólares, de los cuales comprenden \$17.310 dólares en activos fijos, \$ 1.500 dólares para lo que son activos intangibles y \$4.284,90 dólares para capital de trabajo por dos meses, de los cuales el 60% se lo financiará por medio de capital propio mientras que el 40% se lo financiará por medio de un crédito bancario el cual se lo pagará en dos años.
- El proyecto se lo considera factible pese a que en el primer año de producción se termina con una pérdida, además se ha obtenido un VAN de \$5.120,88 dólares con una tasa de descuento del 12,98% y una TIR del 17.86% lo que es bueno, además el proyecto puede soportar hasta una variación del 5% en la disminución de sus ventas. Con todo esto se concluye de forma general que el proyecto es rentable para realizar.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Se debe utilizar a las redes sociales como un aliado para poder realizar una campaña publicitaria intensiva con el fin de dar a conocer el producto al público general dado que este producto no tiene una gran experiencia estando en el mercado nacional, además pese a que hay algunas empresas grandes que se dedican a la producción y comercialización de forma masiva sobre este producto o sus derivados no han tenido un impacto fuerte en el mercado nacional debido a sus altos costos que van desde los \$3 hasta los \$5 en promedio para lo que son botellas de 1 litro.
- Cuando la empresa se estabilice y empiece a tener sus ganancias de forma estable se recomienda que la empresa empiece a incursionar en productos derivados de la soya empezando por el tofu, la leche de soya en polvo o la harina de soya, luego de haber implementado estos nuevos productos en el mercado nacional se plantearía la posibilidad de exportar el producto a los mercados internacionales, con mira hacia los países asiáticos como la India y los países europeos, que son aquellos países que más consumen este tipo de productos.
- Dominar el mercado de las leches vegetales lo más pronto posible ofertando promociones y descuentos atractivos sobre un producto que es sano, de calidad y a un precio accesible para la gente, ya que en el país existe un alto grado de competencia, se recomienda tomar estas acciones con el fin de tener asegurada la clientela de la empresa, para que no le afecte el ingreso de cualquier otro tipo de competidor en el mercado con la venta del mismo producto o sus sustitutos.

- Realizar capacitaciones al personal de manera periódica enfatizando temas de atención al cliente para ventas y trato con el mismo, con el fin de lograr no solo un producto de calidad sino también una excelente imagen de la empresa, todo esto con el fin de que el cliente se sienta contento y regrese por un producto y un servicio de la más alta calidad que se pueda brindar.
- Establecer un control por parte del gerente de la empresa sobre los estados financieros, se recomienda realizar reuniones mensualmente con todos los departamentos de la empresa de forma inicial con el fin de conocer la situación de la empresa y aplicar nuevas estrategias para poder captar la atención del mercado y cumplir con la meta en ventas planteada para el primer año y los posteriores.

## BIBLIOGRAFÍA

ainia centro tecnológico. (02 de 2018). Obtenido de 50 millones de chinos son vegetarianos y el 80% de la población india se dice que son vegetarianos por razones religiosas

Angulo, S. (20 de 03 de 2017). *www.elcomercio.com*. Obtenido de [/www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com): <http://www.elcomercio.com/actualidad/deuda-ecuador-millones-bonos-ministeriodefinanzas.html>

Babin, W. G. (2009). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning.

Baca. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.

Banco Central del Ecuador . (18 de 12 de 2018). *contenido.bce.fin.ec*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

BCE. (26 de 12 de 2019). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec): [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=petroleo](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo)

Cámara de Comercio de Guayaquil. (11 de 2017). <http://www.lacamara.org>. Obtenido de <http://www.lacamara.org>: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-009-Ley-Reactivaci%C3%B3n-Econ-Trib-Monet.pdf>

ciudadano, e. (28 de 07 de 2017). *elciudadano.gob.ec*. Obtenido de [elciudadano.gob.ec](http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-presenta-proforma-presupuestaria-para-2017/):  
<http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-presenta-proforma-presupuestaria-para-2017/>

Ciudadano, E. (28 de 07 de 2017). *elciudadano.gob.ec*. Obtenido de [elciudadano.gob.ec](http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-presenta-proforma-presupuestaria-para-2017/):  
<http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-presenta-proforma-presupuestaria-para-2017/>

Comercio Exterior. (05 de 08 de 2018). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/5.-Decreto-Ejecutivo-252.pdf>

Comercio Exterior. (05 de 08 de 2018). *comercioexterior.gob.ec*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/7.-INCENTIVOS-COPCI-Y-LEY-DE-FOMENTO.pdf>

Contabilidad, C. d. (2010). *El Marco Conceptual para la Información Financiera* . Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Coulter, R. (2010). *Administración* . México: Pearson.

cuentame algo bueno. (06 de 10 de 2015). *www.cuentamealgbueno.com*. Obtenido de [www.cuentamealgbueno.com](http://www.cuentamealgbueno.com):  
<https://www.cuentamealgbueno.com/2015/10/aumenta-el-numero-de-vegetarianos-en-todo-el-mundo/>

D' Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.

David, F. (2013). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. Mexico : PEARSON.

David, F. R. (2013). *Administración Estarégica*. México: Pearson.

Ecuador en Cifras. (05 de 2018). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Reporte\\_inflacion\\_201712.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Reporte_inflacion_201712.pdf)

ecuavisa. (28 de 12 de 2018). *ecuavisa.com*. Obtenido de [ecuavisa.com: https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/441656-diesel-transporte-publico-no-subira-afirma-gobierno](https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/441656-diesel-transporte-publico-no-subira-afirma-gobierno)

ekosnegocios. (29 de 12 de 2017). *ekosnegocios.com*. Obtenido de [ekosnegocios.com: http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=10035](http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=10035)

El Ciudadano. (01 de 11 de 2017). *elciudadano.gob.ec*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/el-proyecto-de-ley-organica-para-la-reactivacion-economica-ya-esta-en-la-asamblea/>

El Comercio . (2016). *elcomercio.com*. Obtenido de [elcomercio.com: http://www.elcomercio.com/sabores/mapa-restaurantes-comidavegetariana-quito-alimentacion.html](http://www.elcomercio.com/sabores/mapa-restaurantes-comidavegetariana-quito-alimentacion.html)

El Comercio . (18 de 12 de 2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/reglamento-ley-fomento-productivo-gobierno.html>

El Comercio . (31 de 10 de 2018). *elcomercio.com*. Obtenido de [elcomercio.com: https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-calcula-gastos-proforma-2019.html](https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-calcula-gastos-proforma-2019.html)

- El Comercio . (10 de 10 de 2018). *elcomercio.com*. Obtenido de *elcomercio.com*:  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-crecimiento-ano-ecuador-fmi.html>
- El Comercio. (11 de 10 de 2017). Obtenido de  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/medidas-economia-leninmoreno-impuestos-contratos.html>
- El Comercio. (18 de 05 de 2018). Obtenido de  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/deuda-ecuador-finanzas-coplafip-loreytf.html>
- El Expreso . (04 de 09 de 2014). *expreso.ec*. Obtenido de  
[https://www.expreso.ec/historico/la-tecnologia-vuela-alto-en-la-agricultura-XEGR\\_7287078](https://www.expreso.ec/historico/la-tecnologia-vuela-alto-en-la-agricultura-XEGR_7287078)
- El Expreso. (06 de 11 de 2017). *www.expreso.ec*. Obtenido de *www.expreso.ec*:  
<http://www.expreso.ec/vivir/10-factores-que-afean-el-mundo-de-los-negocios-en-ecuador-GY1818811>
- El Telégrafo. (19 de 11 de 2017). *eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de *eltelegrafo.com.ec*:  
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/ley-para-la-reactivacion-economica-a-debate-en-el-pleno-este-lunes>
- El Telégrafo. (09 de 11 de 2018). *eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de *eltelegrafo.com.ec*:  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/subsidios-combustibles-ecuador>
- El Universo . (30 de 07 de 2017). *www.eluniverso.com*. Obtenido de  
*www.eluniverso.com*:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/30/nota/6304453/deuda-publica-historica-aumento-casi-cuatro-veces-diez-anos>

El Universo . (08 de 08 de 2018). *eluniverso.com*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/08/08/nota/6895907/tres-cada-diez-adultos-emprenden-ecuador>

El Universo. (27 de 12 de 2018). *eluniverso.com*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/12/27/nota/7114467/salario-basico-unificado-ecuador-se-fija-394-2019>

El Universo. (18 de 12 de 2018). *eluniverso.com*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/12/18/nota/7104297/salarios-ministros-ecuador-se-reduciran-10-5-jerarquico-superior>

emprendedores. (27 de 03 de 2017). *emprendedores.es*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/>

Gibello, J. A. (2015). *La Estrategia de Marketing Mix en el Ámbito Internacional*. Madrid.

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage Learning.

Hitt, M. A. (2008). En M. A. Hitt, *Administración estrstégica* (pág. 38). México : Cengage Learning .

Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2004). *Administración Estratégica*. México: Thomson.

- Hora, L. (27 de 11 de 2013). *lahora.com.ec*. Obtenido de lahora.com.ec:  
<https://lahora.com.ec/noticia/1101598014/la-cultura-vegetariana-se-extiende-en-la-ciudad-de-quito>
- IBM. (29 de 04 de 2011). *ibm.com*. Obtenido de  
<https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/websphere/introduccion-bpm/index.html>
- INEC. (2010). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf)
- Jerome, M., & William. (1997). *Marketing*. México: McGraw-Hill. Obtenido de  
www.marketingintensivo.com: <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>
- Jordana, & Carlos. (2009). *online.uaeh.edu.mx*. Obtenido de online.uaeh.edu.mx:  
[http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic\\_virt/Mercadotecnia/DMKT021-2/Unidad%202/23\\_lec\\_segmentacion\\_de\\_mercado.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT021-2/Unidad%202/23_lec_segmentacion_de_mercado.pdf)
- Kotler, K. (2012). *Dirección de Márketing*. México : Pearson .
- La Hora . (12 de 09 de 2018). *lahora.com.ec*. Obtenido de  
<https://lahora.com.ec/loja/noticia/1102185314/el-riesgo-pais-sube-y-complica-el-financiamiento-del-estado-ecuatoriano->
- La República. (2018 de 12 de 2018). *larepublica.ec*. Obtenido de la republica.ec:  
<https://www.larepublica.ec/blog/economia/2018/12/20/ecuador-cierra-2018-crecimiento-10/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.

- Michael E. Porter . (2006). *Estrategia Competitiva* . México : Continental .
- Ministerio de Industrias y Productividad . (04 de 11 de 2012). *industrias.gob.ec*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/ecuador-cuenta-con-33-centros-de-desarrollo-empresarial/>
- Ministerio de Industrias y Productividad . (11 de 12 de 2017). *industrias.gob.ec*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/inversiones-publicas-y-privadas-potenciaran-servicio-de-energia-electrica-para-sectores-productivos-del-pais/>
- Narea, C. (01 de 11 de 2017). *www.elciudadano.gob.ec*. Obtenido de [www.elciudadano.gob.ec: http://www.elciudadano.gob.ec/el-proyecto-de-ley-organica-para-la-reactivacion-economica-ya-esta-en-la-asamblea/](http://www.elciudadano.gob.ec/el-proyecto-de-ley-organica-para-la-reactivacion-economica-ya-esta-en-la-asamblea/)
- Osterwalder, A., & Pigneur , Y. (2011). *Generación de Modelo de Negocios*. Barcelona: Deusto.
- Pacheco. (2006). *Presupuestos un enfoque gerencial*. México: IMCP.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Rankia. (29 de 04 de 2015). *rankia.com*. Obtenido de <https://www.rankia.com/blog/autonomos-y-emprendedores/2766918-que-modelo-canvas>
- Reader, A. &. (1987). *Marketing Management and Strategy*. USA: Prentice Hall.
- Rojas, A. &. (2010). *Evaluación Financiera de proyectos*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia .
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la Investigación* . México : McGraw Hill.

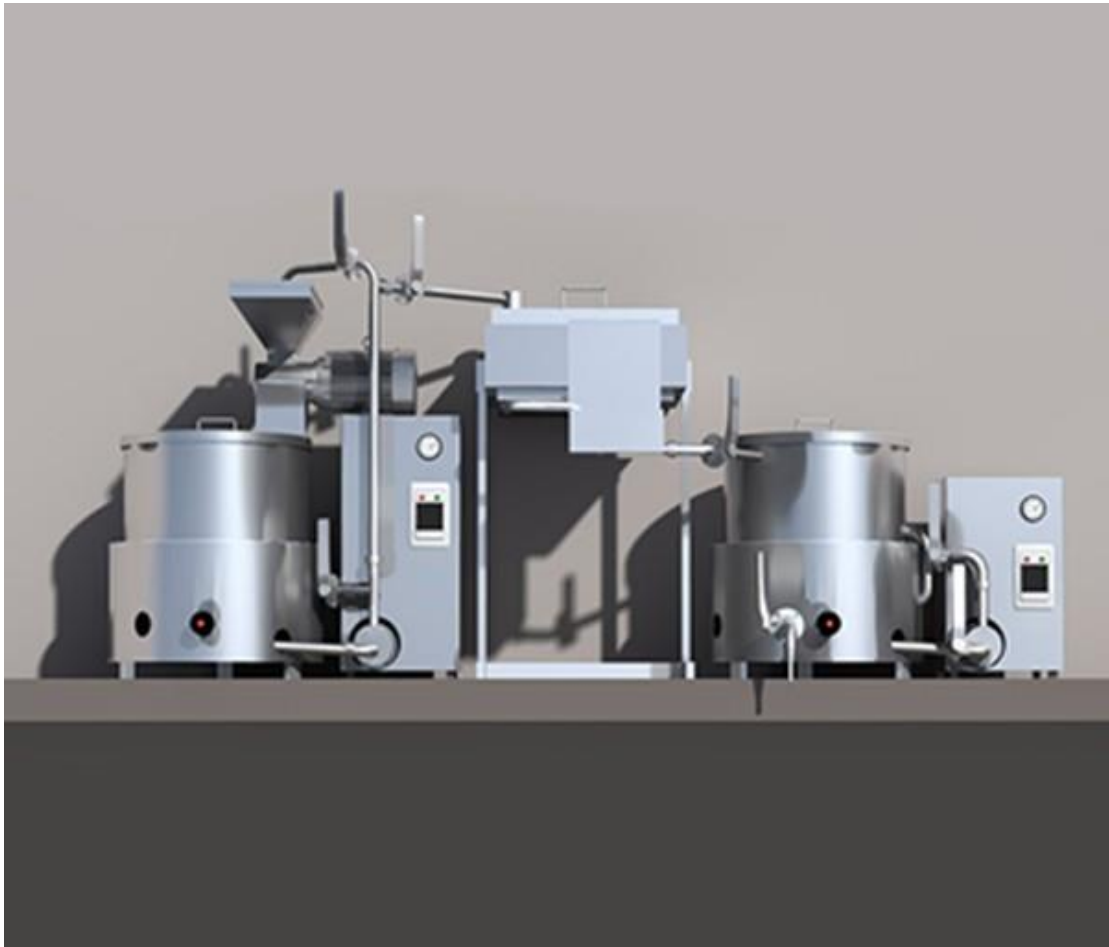
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Steiner. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México: Grupo editorial patria.
- sumaCRM. (10 de 2016). *sumacrm.com*. Obtenido de <https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>
- Thompson, A. A., & Gamble, J. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
- Thompson, A., & Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Vela, C. y. (1996). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Zikmund, W. G., & Babin, B. (2009). *Investigación de Mercados*. México : Cengage Learning.

## ANEXOS

### Anexo A. Especificaciones Maquinaria

<b>Procesadora LO-M 35 litros / hora.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realiza un proceso de 35 litros por hora si se inicia con agua fría. Para duplicar la producción se debe abastecer el equipo con agua caliente a temperatura de 90°C, así se puede evitar el tiempo de calentado y se simplifica el tiempo de procesado, obteniendo 70 litros por hora.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En procesos de otras leches vegetales que no requieran cocción al momento de la elaboración podrá realizar al menos dos procesos de 35 lts en una hora.</li></ul>
<b>Características principales de la línea LO-M:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema integral de molienda, cocción y filtrado. Leche lista para consumo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Producción de leche de soja y okara para la alimentación humana.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrega 35 litros de leche y 10 kg de okara por proceso realizado.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apta para la elaboración de leches vegetales como almendras, quinoa, arroz, entre otras.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• CRITERIO INDUSTRIAL, totalmente en acero inoxidable 304. Apta para trabajar en jornadas diarias completas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tanque cocinador de 55 litros de capacidad, totalmente de acero inoxidable 304. Encamisado para acelerar y mantener la temperatura. Triple capa con cámara de aire y aislación interna.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Termostato digital de temperatura Novus. Controlador de temperatura On-Off</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bomba Sanitaria: de acero inoxidable con motor de 1/2 hp 3.000 rpm, para circular el agua/leche desde el tanque a la tolva del molino.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Circulación constante del producto en la parte inferior del tanque para evitar que se quemé.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Salida lateral del producto por bomba.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caños y válvulas de acero inoxidable 304, de fácil desarme mediante uniones clamp y danesas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Molino procesador totalmente construido en acero inoxidable AISI 304. Con motor de 1/2 hp 3.000 rpm, con acople directo al molino y perfecto balance.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tapa de tanque en acero inoxidable.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Serpentina de enfriado de producto para bajar la temperatura con el fin de poder consumir el producto luego de realizar el pasteurizado. La serpentina funciona a contracorriente de agua fría, logrando bajar la temperatura del producto proporcionalmente a la temperatura del agua que se haga circular en contra de la leche.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tolva frontal para cargar fácilmente los granos al molino.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tablero eléctrico con disyuntor diferencial y llave térmica.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Filtro por decantación. Batea y cajón móvil de acero inoxidable Aisi 304.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de doble filtro para filtrado fino.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenimiento: sencillo, fácil y económico. Manejo: fácil operación por una sola persona.</li></ul>
<b>TOTAL USD \$6.500</b>

## Anexo B. Gráfico de la Maquinaria



## Anexo C. Especificaciones Llenadora de Botellas

LLENADORA DE BOTELLAS	ESPECIFICACIONES
Máquina llenadora de botellas lineal automática, para líquidos en botellas plásticas o de vidrio. Permite envasar agua, licores, refrescos, yogur, aguas aromáticas, etc.	Volumen desde 100 c.c. hasta 2000 c.c.
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>Capacidad</b>
Alimentación del producto desde un distribuidor de presión hasta cada una de las boquillas de llenado.	Aprox. 14 botellas por minuto (500 c.c. con 2 boquillas) Formatos cualquier tamaño de botellas
Puede adicionarse una segunda boquilla de llenado.	<b>Material de envases</b>
Estructura robusta fabricada en acero inoxidable A304, que garantiza una alta calidad y durabilidad, cumpliendo además con exigencias sanitarias para envasado.	PVC, Polietileno, PET, o vidrio
Boquillas de diseño especial para evacuación y recuperación del exceso de producto.	<b>Motor</b>
Boquillas con desplazamiento neumático y regulación de altura según el envase.	0.5 HP 220 VAC trifásico 60 Hz. con variador de velocidad electrónico
	<b>Control</b>
	Manual
	<b>Tensión requerida</b>
	220 VAC 2F ó 3F con Neutro +/- 2%, 60 Hz. Consumo aprox. 1.0 Kw
	Aire Comprimido 90 psi (6 bares). Consumo aprox. 10 CFM.
	<b>Dimensiones</b>
	Ancho 650 mm.; largo 1.000 mm.; altura 900 mm. Peso Aprox. 40 Kg. (neto)

## Anexo D. Ubicación del Proyecto

