



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FÁBRICA
DE EMBUTIDOS VEGETARIANOS ARTESANALES A BASE DE
SOYA.

AUTOR

Patricio Moncayo Young

AÑO

2018



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FÁBRICA DE
EMBUTIDOS VEGETARIANOS ARTESANALES A BASE DE SOYA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial en Administración
de Empresas.

Profesor/a Guía:
Ing. MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero

Autor:
Patricio Moncayo Young

AÑO
2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, plan de negocios para la creación de una fábrica de embutidos vegetarianos artesanales a base de soya, a través de reuniones periódicas con el estudiante Patricio Moncayo Young, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. MBA. Luis Eduardo Pavón Rosero

CI 170974089-6

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la creación de una fábrica de embutidos vegetarianos artesanales a base de soya, del estudiante Patricio Moncayo Young, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Williams Vallejo Rojas MBA
CI 170926766-8

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Patricio Moncayo Young

CI 171071919-4

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por brindarme la oportunidad de llevar acabo mis estudios y por haberme formado para ser como soy.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis abuelos por ser el mejor ejemplo que una persona puede tener, siempre sus historias me han inspirado y aunque no los tenga cerca siempre los llevare conmigo. A mis padres por su apoyo constante y por aguantar mi manera de ser; y a mi hermanita.

RESUMEN

“SOYECU”, es una idea de negocios que se dedicara a la fabricación y comercialización de embutidos vegetarianos a base de soya por medio de su línea de comercialización “Vegan”. El presente plan de negocios analiza la viabilidad de incorporar al mercado un nuevo producto vegetariano, debido a que existe una tendencia marcada de consumo de productos para el cuidado de la salud. El segmento al que se enfocara la empresa es al de personas de 30 años o más que desean disminuir los productos de origen animal para mejorar los hábitos alimenticios buscando cuidar su salud.

Se realizaron los análisis PEST y PORTER para determinar el impacto de los diferentes factores externos que afectan al proyecto y se determinó que existen mayores oportunidades que amenazas; permitiendo que la implementación de la idea dentro del mercado sea atractiva.

A su vez, se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa del mercado para determinar las tendencias de consumo y poder establecer un perfil de los consumidores potenciales; la investigación cuantitativa se llevó a cabo por medio de encuestas y la investigación cualitativa fue realizada mediante 2 entrevistas a expertos y un grupo focal.

Se estableció una estrategia de marketing en base a las características del consumidor potencial, se definió el segmento de mercado objetivo, la propuesta de valor de la empresa y las diferentes estrategias para el marketing mix para entregar un producto diferenciado.

Adicionalmente, se dictamino la filosofía empresarial y la estructura organizacional necesaria para poder llevar a cabo sus operaciones, se definió la misión, visión, objetivos, plan de operaciones y estructura organizacional.

Finalmente, se elaboró la evaluación financiera, la cual demostró la viabilidad financiera de proyecto desde el primer año, con una proyección para 5 años.

ABSTRACT

“SOYECU”, is a business idea dedicated to the fabrication and commercialization of vegetarian soy-based sausages by means of their commercialization line “Vegan”. The following business plan analyses the feasibility of incorporating a new vegetarian product to the market, due to an existing marked tendency to consume products that lead to health care. The segment the business will focus on people of 30 years or more that wish to decrease the consumption of animal-based products or improve their dietary habits looking to look after their health.

The PEST and PORTER analysis were done to determine the impact of diverse external factors the might affect the Project. It was determined that there are more opportunities than threats, allowing the implementation of the idea in the market to become attractive.

At the same time, quantitative and qualitative research were done to determine the tendencies of consumption and to be able to establish a profile of potential consumers. The quantitative research was made through surveys and the qualitative research was made through two interviews to experts and a focus group.

A marketing strategy was established based on the characteristics of the potential consumer, the target market segment, the value proposal of the company and the different strategies for marketing mix to deliver a differentiated product

In addition, the business philosophy and the structure necessary was ruled so that the company could start their operations. A mission, vision, objectives, operating plan and organizational structure were defined.

Finally, a financial evaluation was done, to prove the financial feasibility of the project from year one with a five-year projection.

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1 Objetivos Generales | 2 |
| 1.1.2 Objetivos específicos | 2 |
| 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO | 3 |
| 2.1 Análisis del entorno externo | 3 |
| 2.1.1 Entorno externo | 3 |
| 2.1.2 Análisis de la industria..... | 8 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE | 13 |
| 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa | 13 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 20 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente | 20 |
| 5. PLAN DE MARKETING..... | 24 |
| 5.1 Estrategia general de marketing | 24 |
| 5.1.1 Mercado Objetivo..... | 24 |
| 5.1.2 Propuesta de valor..... | 26 |
| 5.2 Mezcla de marketing | 27 |
| 5.2.1 Producto | 27 |
| 5.2.2 Precio | 29 |
| 5.2.3 Plaza..... | 32 |
| 5.2.4 Promoción | 33 |
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 35 |
| 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización | 35 |
| 6.1.1. Misión | 35 |
| 6.1.2. Visión..... | 35 |
| 6.1.3. Objetivo general..... | 36 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 6.1.4. | Objetivos específicos de corto plazo (0 a 1 año) | 36 |
| 6.1.5. | Objetivos específicos de mediano plazo (1 a 2 años) | 36 |
| 6.1.6. | Objetivo específico de largo plazo (3 a 5 años) | 37 |
| 6.2. | Plan de Operaciones | 37 |
| 6.2.1. | Mapa de Procesos | 37 |
| 6.2.2. | Ciclo de Operaciones | 37 |
| 6.2.3. | Requerimiento de equipo y maquinaria | 39 |
| 6.2.4. | Infraestructura | 40 |
| 6.2.5. | Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios | 40 |
| 6.3. | Estructura Organizacional | 41 |
| 6.3.1. | Aspectos regulatorios y legales | 41 |
| 6.3.2. | Organigrama | 42 |
| 6.3.3. | Descripción de funciones | 43 |
| 6.3.4. | Cadena de Valor | 44 |
| 7. | EVALUACIÓN FINANCIERA | 45 |
| 7.1. | Proyección de ingresos, costos y gastos | 45 |
| 7.1.1. | Proyección de ingresos | 45 |
| 7.1.2. | Proyección de costos y gastos | 46 |
| 7.2. | Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital | 47 |
| 7.2.1. | Inversión inicial | 47 |
| 7.2.2. | Capital de trabajo y estructura de capital | 48 |
| 7.3. | Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 48 |
| 7.3.1. | Proyección de estados de resultados | 48 |
| 7.3.2. | Situación financiera | 49 |
| 7.3.3. | Flujo de caja | 51 |
| 7.4. | Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuentos y criterios de valoración | 51 |
| 7.5. | Indicadores financieros | 53 |
| 8. | CONCLUSIONES | 54 |
| 8.1. | Conclusiones generales | 54 |

| | |
|---------------------------|-----------|
| REFERENCIAS: | 56 |
| ANEXOS | 59 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Una buena alimentación permite tener un cuerpo saludable, por eso es importante que la sociedad tenga conciencia de los riesgos que pueda traer unos malos hábitos alimenticios y las enfermedades más comunes relacionadas con una mala alimentación.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), mediante un estudio realizado para el año 2015, el consumo de la carne roja y de las carnes procesadas diariamente puede elevar las probabilidades de contraer cáncer colorrectal en un 18%, lo cual ha generado un interés en la sociedad de buscar nuevas formas de alimentación más saludable para reducir los riesgos de contraer enfermedades vinculados a la alimentación. (OMS, 2015)

Analizadas estas tendencias mundiales y tomando en cuenta que en Ecuador existe un incremento de sobrepeso y obesidad, que se puede calcular con el índice de masa corporal (IMC), que resulta al dividir el peso para altura al cuadrado del individuo. Este índice al encontrarse elevado en la población nacional, puede ser un factor para que las personas tengan mayor riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares. Según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ministerio de Salud Pública, 2015), en la ciudad de Quito existe un índice del 42.1% de sobrepeso y un 21% de obesidad, en las personas de entre 19 a 65 años, lo que está asociado a los malos hábitos alimenticios y al sedentarismo de los quiteños.

Al revisar todos estos antecedentes, se ha planteado presentar una propuesta más saludable al público, mediante la elaboración de productos vegetarianos que contengan los requerimientos nutricionales necesarios para un buen desarrollo de las actividades cotidianas, reduciendo de esta manera la ingesta de proteína y grasa animal, las cuales, en exceso producen un aumento de los problemas antes descritos.

Este plan de negocios plantea introducir en el mercado un producto saludable, libre de transgénicos y colesterol, específicamente para el sector de Cumbayá, mediante la distribución en punto de venta, enfocado para las personas que deseen cuidar su salud a través de la ingesta de productos vegetarianos a base de proteína de soya.

El mercado de consumo de alimentos premium ha experimentado un aumento del 8% durante el primer trimestre del 2017 (El Comercio, 2017). Este aumento, se da por parte de los estratos alto y medio alto, a los que se enfocará la empresa, como también se enfocará al público vegetariano y vegano en general del sector antes nombrado.

1.1.1 Objetivos Generales

Determinar la factibilidad técnica, operativa y financiera para la creación de una planta de embutidos vegetarianos, centrada en el mercado quiteño mediante la producción y comercialización a través de un punto de venta ubicado en el sector de Cumbayá.

1.1.2 Objetivos específicos

- Determinar las barreras de entrada de esta industria a través de un análisis PEST y un análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Determinar el segmento de mercado dispuesto al consumo de productos vegetarianos y descubrir las preferencias y necesidades de este, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Establecer una oportunidad de negocio mediante un análisis del entorno de los productos vegetarianos, con la finalidad de satisfacer las necesidades y preferencias que tengan sus consumidores.
- Crear una estrategia de marketing, que permita la entrada de un nuevo producto, permitiéndole ser competitivo y generando un valor de marca en el consumidor.

- Definir una estructura organizacional, que permita el desarrollo de objetivos de manera sostenible para la empresa.
- Hacer un análisis financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto, mediante el análisis de distintos factores financieros.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Político

El Ecuador, mantiene un sistema de gobierno presidencialista y su actual presidente Lenin Moreno, elegido democráticamente el 2 de abril de 2017 y en el cargo desde el 24 de mayo del mismo año, para un periodo de 4 años. (CIA World Factbook, 2017). Esto, nos presenta una oportunidad ya que desde hace más de una década se viene manteniendo una estabilidad de gobierno, lo que permitirá poder tener una visión para el periodo antes nombrado.

Después de las elecciones del pasado abril, el país ha venido experimentando un cambio de manejo de gobierno donde se ha buscado mayor participación por parte de diferentes grupos políticos. Aunque este cambio, ha permitido tener una mejor perspectiva para la inversión privada, todavía existe un riesgo político inestable de 50,10, lo que vuelve menos atractivo el mercado para realizar una inversión. (Business Monitor International, 2017)

En el Ecuador existen diferentes medidas para poder contrarrestar los problemas de salud. Como dice el Art. 32 de la Constitución de la República, “La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir”. El presente gobierno definió para el periodo 2017 -2021 el “Plan Toda Nacional de Desarrollo Toda una Vida”.

Donde la política 1.3 establece, que se combatirá la malnutrición y se creará conciencia de mejores hábitos en la sociedad mediante corresponsabilidad entre el estado, la ciudadanía y el sector privado.

En el año 2015, el gobierno estableció, mediante la publicación en el Registro Oficial N° 555, la Resolución ARCSA-DE-042-2015-GGG (ARCSA, 2015), donde resuelve la expedición de una norma técnica para las buenas prácticas de manufactura (BPMs), para los alimentos procesados y ciertos parámetros que los fabricantes deben seguir para su funcionamiento. Si bien, existe un control por parte del gobierno para este tipo de industria, se puede llegar a tener una ventaja con la implementación desde un inicio de las (BPMs).

Pero esta tendencia no es solo en el país, ya que la ONU ha desarrollado, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PUND), el cual tiene 17 objetivos de desarrollo sostenible, en los cuales se contempla “hambre cero” como segundo objetivo y “producción y consumo responsables” como doceavo objetivo, si bien estos por separado no tendrían relación con el proyecto, si los enfocamos a la producción de alimentos más saludables los cuales tendrán un menor impacto en la contaminación del planeta y permitirán satisfacer las necesidades de nutrición. (PUND, 2015)

Estos factores permitirán a nuestro negocio entrar en con una propuesta que llevará al consumo de productos más adecuados para el cuidado de la salud y debido a las medidas de concientización que se realizarán por el entorno político del país, tendremos la oportunidad de promocionarse con mayor facilidad y reconocimiento por el uso de BPMs desde el comienzo del proyecto.

Económico

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), para el mes de enero de 2018, la inflación anual se encuentra en un -0,09 y para enero de 2017 se ubicaba en 0,90% (INEC, 2018). Esto es beneficioso para los

productores ya que los precios, de las materias primas, no fluctúan de manera muy elevada, por lo que, si los productos tienen un buen margen de ganancia podrían ser muy competitivos en el mercado.

Otro factor macroeconómico que se nos aporta una visión de la situación económica del país es el Índice de Precios al Consumidor (IPC), el cual mide la evolución del nivel general de precios. Para enero de 2018 el índice se ubicó en 105,20 con una variación mensual de 0,19%. A su vez, la canasta básica en el Ecuador se ubicó 712,03 para el periodo antes descrito y en comparación con los 701,93 del mismo periodo en el año anterior. A este análisis, se debe sumar el aumento salarial del presente año, lo cual lleva a que la canasta básica tenga el 101,19% de cobertura con un aumento en 1,47 puntos porcentuales en relación con el año anterior. (INEC, 2018)

Si bien, la inflación para el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, para el mes de enero tiene un índice del -0,072%, haciéndonos pensar que no sería bueno ingresar en esta industria. Pero, según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), se puede observar que, en la industria alimenticia, más específicamente en la categoría C1075.09, hay un incremento del total de activos declarados de casi un 100%, pasando de \$74,019 para el año 2015 a \$141,381 para el 2016. Este aumento significativo nos da la pauta de que la industria tiene un crecimiento muy importante.

Un índice que incentiva la inversión es el riesgo país, si comparamos la evolución de este índice desde el año 2015 donde para el mes de noviembre se encontraba en 1215, para el mismo periodo en el año 2016 se encontraba en 764, según datos de la Asociación de Bancos del Ecuador (Asobanca), en su boletín macroeconómico para diciembre de 2016 y según los últimos datos del Banco Central del Ecuador (BCE) este índice se encuentra en 562 puntos para octubre de 2017 (BCE, 2017).

El impacto de estos índices en la implementación de nuestro negocio sería beneficioso debido a que la capacidad de pago de los clientes no se ve reducida en el último tiempo y tampoco los insumos para nuestro producto reportan una alta tasa de inflación. Otra ventaja en este sentido es que los productos alimenticios de origen agrícola y los embutidos tienen una tarifa 0% de IVA, lo cual evita el efecto inflacionario del impuesto si tuviera tarifa 12%.

Las tasas de interés, es otro factor que se debe considerar para la aplicación de nuevos negocios; debido a que, de este índice dependerá el financiamiento que se podrán obtener las empresas en el país. Para julio del 2018, según datos del Banco Central de Ecuador (BCE), la tasa de interés activa efectiva máxima para las PYMES de 11,83% anual y la tasa pasiva referencial es de un 5,14% anual.

Social

En Ecuador existe un problema de salud respecto al consumo de alimentos, ya que según los datos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (Ministerio de salud Pública, 2015), para la ciudad de Quito existe un índice del 42.1% de sobrepeso y un 21% de obesidad, para las personas de entre 19 a 65 años, asociada a los malos hábitos alimenticios y al sedentarismo. Este índice es muy importante para la creación de la fábrica ya que se puede ofrecer una opción más saludable y para la sociedad quiteña.

Según un estudio realizado por el INEC, en el Ecuador existen 3,9 millones de millenials. Esta generación se caracteriza por el consumo de productos eco-friendly, con una tendencia a tener una vida más saludable, donde el 48,1% realiza deportes (INEC, 2014) y según Lamine Lahouasni, jefe de investigación de alimentos empacados Euromonitor, los consumidores cada vez están más informados de los productos que consumen para estar más saludables. Esta tendencia, beneficia a la industria alimenticia que genere productos saludables con un valor de marca que se preocupe por la sociedad.

Cabe mencionar que el gasto promedio en alimentación de los ingresos de las personas en el Ecuador es del 29,54%, según lo reportado en los formularios presentados de la deducción de impuestos ante el SRI. Este gasto es el más representativo, seguido del gasto de salud que corresponde al 22,35% de los ingresos mensuales.

Nuestro negocio se ve beneficiado por estas tendencias de consumo debido a que una gran parte de los ingresos siempre son destinados a la alimentación y debido a que la sociedad está empezando a buscar mejores fuentes de alimentación para el cuidado de la salud, nosotros podremos entrar a ofertar el producto resaltando las características que permiten una dieta balanceada y sin grasas dañinas para el cuerpo humano.

Tecnológico

Una de las ventajas de la globalización, se puede decir que es la tecnificación de las industrias, esto hace que para el campo de embutidos especialmente, se puedan conseguir maquinaria de punta a costos más económicos, debido a que no es necesario importar este tipo de productos como lo era en años anteriores donde la inversión inicial era muy fuerte o la maquinaria que se encontraba en el mercado no era de buena calidad.

En el Ecuador más de la mitad de la población consta con un teléfono celular activado, y para el año 2015 según el INEC, 2,8 millones de ecuatorianos usan redes sociales a través de su celular, esto nos permitirá como empresa poder tener una constante promoción de nuestros productos y llegar a mayor cantidad de posibles clientes con costos más económicos, que si se usaran los medios tradicionales de comunicación.

La ventaja para nuestro negocio es que se podrá conseguir mayor variedad de maquinaria en el mercado, lo cual permitirá realizar una producción de calidad y una optimización de recursos las cuales se verán reflejadas en el costo y

precio del producto; así mismo, y al existir un gran uso de teléfonos inteligentes, el proyecto se podrá posicionar de manera más económica, reduciendo los costes de promoción, permitiendo poder tener una mejor inversión inicial para la implementación de la fábrica.

2.1.2 Análisis de la industria

Para poder realizar un buen análisis de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter, tenemos que conocer donde la empresa se va a ubicar, debemos determinar el código CIIU que nos corresponde y el mercado objetivo al que vamos a atacar. Entonces, sabemos qué empresa estará en el nivel C1075.09 el cual trata sobre, elaboración de otras comidas preparadas: congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera. Cabe mencionar que la industria de alimentos siempre ha estado al alza con una variación promedio anual de 3,4% para el periodo del 2008 al 2015, generando una participación de la industria del 6,9% en el Producto Interno Bruto (PIB). (Revista Ekos, 2017)

Poder negociador de los clientes:

La industria de alimentos tiene una desventaja debido a la cantidad de oferta de productos que pueden existir en el mercado, por lo que el poder de negociación del cliente es alto, debido a que los clientes siempre podrán encontrar productos alternativos por parte de otro proveedor con precios diferenciados.

Como ya se mencionó en el párrafo anterior en nuestro caso el poder de negociación de los clientes es alto, si bien es un producto diferenciado por encontrarse en el segmento de alimentos vegetarianos, la demanda de este no es tan grande como para productos cárnicos y nuestro segmento de mercado se ve reducido por ese factor.

Amenazas de productos o servicios sustitutos:

Para saber el nivel de amenaza que representan los productos sustitutos en nuestra industria debemos saber que, estos “constituyen una amenaza permanente, porque la sustitución siempre es posible” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 226). Entonces debemos tener en cuenta que la amenaza que encontramos en donde vamos a incursionar es alta.

Pueden existir varios factores que aumenten la amenaza a nuestro producto como, por ejemplo, si una familia ve reducida su capacidad de pago, buscará opciones más económicas y por ende el reemplazo de la proteína vegetal será por medio de productos alternativos de menor costo pero que incrementen el riesgo en la salud de los consumidores.

Poder negociador de los proveedores:

“Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación a través del aumento de precios al distribuir, reducir la calidad del producto o limitar las cantidades que venden a un determinado cliente” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 227)

Al ser una industria muy extensa, sabemos que existen diferentes proveedores de materia prima, lo cual nos facilita el poder escoger entre una gama amplia de productos y así poder reducir nuestros costos o mejorar la calidad, es por eso, que los proveedores para nuestra industria tienen un poder de negociación bajo.

Para la implementación de la planta productora se reconocieron diferentes proveedores tanto de maquinaria como de insumos y son Alitecno S.A., Corporación Codan y Grupo Harmony, entre otros.

Competidores potenciales:

La industria alimenticia es una de las más fáciles para el ingreso de nuevos competidores y depende mucho del crecimiento de la industria. Es por eso, que la entrada de competidores nuevos en el mercado es media. Si bien, se necesita de una inversión fuerte de capital para la instalación de una fábrica de embutidos vegetarianos, para tratar de abarcar una buena participación de mercado, siempre pueden aparecer pequeños productores, que se enfoquen en ciertos nichos, lo cual causa una baja en las ventas de estas empresas. Todo dependerá, de la capacidad y conocimiento de personal que vaya a formar parte de la empresa y de los factores diferenciadores que nos permitan sobresalir, así como también la calidad de los productos.

“La importancia de la amenaza depende de las barreras de entrada y de la fuerza de reacción que los competidores potenciales” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 225). Hay que mencionar que existe una barrera de entrada alta para nuestro sector en específico y es la obligación de llevar desde la creación de la empresa unas BPMs y una gran cantidad inversión inicial.

Rivalidad entre los competidores:

Para poder definir el nivel en el que nos encontramos debemos de saber diferenciar que pueden existir diferentes tipos de competidores y son: directos, sustitutos, potenciales y durmientes, cada uno de estos representa un nivel de amenaza en la industria, el error más común en este análisis es el “de prestar atención únicamente a los competidores que presentan una muestra de producto o de tecnología” (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 228).

Entonces la rivalidad entre los competidores en nuestro sector es alta, debido a que en el mercado existen diferentes marcas que contienen una gran variedad de productos especializados en texturizados de soya y son competidores

directos, los principales que se pueden encontrar son: PROTEINSA, PRODUCTOS SON TZEN y MANNA.

Matriz EFE

La elaboración de la matriz EFE, consiste en la agrupación de factores críticos que son determinantes para el éxito del negocio, “La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa”. (David Fred, 2013, pág. 81)

Es así, que se ha determinado los factores más relevantes del entorno externo y se estableció una calificación para cada uno, siendo 1 el más bajo y 4 el más alto; el peso de cada uno de estos se definió por la importancia que tiene para convertirse en una oportunidad o amenaza en la implementación del negocio.

Tabla No. 1: Matriz EFE

| Matriz EFE | Peso | Calificación | Calificación Ponderada |
|---|----------|--------------|------------------------|
| Oportunidades | | | |
| Crecimiento del 8% de la industria de productos premium | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Gran variedad de Proveedores en el sector | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Tecnología especializada con una amplia gama de distribuidores | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Tendencia al consumo de productos eco-friendly | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Programas de financiamiento para emprendedores | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Reducción del desempleo en el país, generando mayor capacidad de pago de clientes | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Subtotal Ponderado | | | 1,95 |
| Amenazas | | | |
| Existencia de empresas ya establecidas en el mercado | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Regulaciones gubernamentales para la industria de alimentos | 0,08 | 2 | 0,16 |
| Sustitutos con gran poder en el mercado | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Incertidumbre política registrada el país en los últimos meses | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Riesgo país de 577 puntos, la cual genera inestabilidad para la inversión | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Gan inversión inicial | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Subtotal Ponderado | | | 0,85 |
| TOTAL | 1 | | 2,8 |

Según la matriz EFE, al tener un total ponderado de más de 2,8, y encontrarse por encima de la media se puede decir que el proyecto está aprovechando las oportunidades, pero existen amenazas que influyen mucho y se deberían de prestar atención para que pueda ser más atractivo aún el proyecto. En términos generales, se debe aprovechar el crecimiento de la industria y mejorar las oportunidades del giro del negocio.

Conclusiones

- En el entorno político, podemos observar que existe una estabilidad, la cual genera una oportunidad para la inversión y una mayor facilidad de créditos para la implementación de la planta.
- En la parte económica, los índices macroeconómicos nos están reflejando una mejor perspectiva y al ser un producto con IVA tarifa 0%, representa una ventaja en cuanto a otro tipo de productos.
- También en el sector económico se observa que la inflación no es elevada y el IPC tiene una variación mensual mínima, lo cual significa que los precios de los insumos y de la materia prima no fluctúa mucho.
- La mayor oportunidad que se puede encontrar en el análisis externo es que existe una tendencia marcada al consumo de productos para el cuidado de la salud. Añadido a esto, los esfuerzos del gobierno para concientizar a la población de los problemas que existen por una mala alimentación nos dan una oportunidad de promoción extra.
- Para contrarrestar el poder de negociación de los clientes deberemos realizar campañas de marketing que permitan fidelizar a nuestra empresa dentro del mercado de productos vegetarianos.
- El ingreso de productos sustitutos en la industria de alimentos es una amenaza que debemos tener muy en cuenta en el proyecto, porque nos vuelve propensos a que los clientes cambien muy rápido y la empresa se vea en problemas.
- La rivalidad de competidores es un gran problema para la implementación del negocio, para lo cual se deberá de implementar una estrategia de diferenciación para poder captar una parte del mercado y poder obtener la rentabilidad necesaria para mantenerse en la industria.
- El producto por elaborar debe contener un factor diferenciador que permita reducir de manera sustancial, a los competidores potenciales y a la cantidad de productos sustitutos que se puedan encontrar.

- Al existir una gran variedad de proveedores en el mercado, podremos buscar el que cumpla con los estándares que pretendemos dar al producto.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Para la presente investigación en cuanto al método cualitativo, se realizaron dos entrevistas a expertos, donde se analizarán los puntos más relevantes y opiniones de estos. También se realizó un grupo focal para validar cierta información y encontrar diferentes ideas provenientes del mercado objetivo. Para el método cuantitativo se analizarán los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a clientes potenciales en la ciudad de Quito.

Entrevista 1

Ing. Santiago Novillo

La entrevista se la realizó en el mes de diciembre de 2017. Esta contempla ciertos aspectos de los problemas más comunes que pueden presentar las pymes a la hora de entrar en el mercado ecuatoriano y cuáles son las recomendaciones sobre promoción para nuevos productos artesanales. El ingeniero Santiago Novillo ha trabajado en diferentes empresas de producción y comercialización masivas, donde ha desempeñado varios cargos como asistente de ventas, gerente de marketing, gerente general, y actualmente en Cervecería Paramo como socio dueño y gerente de producción. En su vasta experiencia, nos reveló ciertos aspectos que se detallan a continuación.

Para Santiago los emprendimientos en Ecuador son difíciles, ya que es un mercado difícil, que no valora mucho las marcas, los hábitos de consumo del mercado ecuatoriano se definen por tendencias o moda. Para nuestro producto él considera que es el momento de poder poner en marcha ya que muchas personas empiezan a consumir productos vegetarianos para el cuidado de la

salud y por el creciente respeto a los animales. Por eso la estrategia de promoción que se vaya a implementar debería enfocarse en estos puntos que son los más relevantes.

También considera que para la producción de alimentos y bebidas es muy difícil, ya que existen muchos trámites relacionados con permisos de funcionamiento, registros sanitarios e impuestos, siendo un tema de burocracia donde el emprendedor tiende a sufrir económicamente hasta poder obtener todos los permisos requeridos. A su vez, considera que el mercado vuelve esta etapa muy complicada para la microempresa ya que es muy exigente y no suele pagar mucho por un producto nuevo.

En cuanto a la promoción y distribución, él recomienda que se establezca una diferenciación en el producto y que este se enfoque en el segmento de vegetarianos, como mercado principal y como mercado secundario el resto de las personas que tratan de cuidar su salud. Con esta diferenciación, él cree que los embutidos vegetarianos a base de soya van a tener una mayor acogida. Para la distribución cree que la mejor opción es mediante punto de venta especializado, debido a que otros canales representan un costo muy alto para el inicio de un emprendimiento.

La recomendación que nos brindó el Ing. Novillo fue que se debe implementar una muy excelente estrategia de marketing para el inicio de las actividades y que nuestra promoción debe causar impacto en el mercado, para esto se debe de poner un nombre llamativo y una presentación que identifique el producto con los beneficios que presentan los embutidos vegetarianos.

Entrevista 2

Lcda. Liseth Zabala

La presente entrevista se la realizó en el mes de diciembre de 2017 y contempla diferentes aspectos de los procesos productivos en las empresas.

La experiencia de la Lcda., en microbiología clínica y aplicada Lizzeth Zabala, nos aporta un conocimiento de cómo debemos de implementar las líneas de producción y los errores más comunes que nos podemos encontrar y la manera de saber sobrellevarlos.

En cuanto a las líneas de producción, nos recomendó que la línea de producción debe de tener la tecnología suficiente para poder ser más eficaz a la hora de producir. Si bien esto requiere de una gran inversión al inicio del proyecto, en el largo plazo nos resultará más beneficioso ya que se podrá ir disminuyendo la capacidad ociosa de las máquinas mediante el aumento de la demanda de nuestro producto. Otra recomendación que nos brindó es que se debe capacitar bien al personal, ya que un error común es el no cumplimiento de las BPM por falta de entrenamiento.

También aportó su conocimiento sobre el manejo de inventarios, donde nos recomienda implementar un sistema de control para poder reducir las pérdidas de materia prima y materiales. Uno de los errores más comunes que nos comentó es que existe una mala planificación de los inventarios y en muchos casos suele existir una compra excesiva de materia prima, que después hay que desecharla porque se encuentra contaminada o no es lo suficientemente adecuada para la producción. Otro error que nos comentó es que suele haber un descuadre de inventarios físicos con lo reportado en el sistema y esto genera costos innecesarios para los emprendimientos.

Focus Group

El grupo focal se desarrolló en la ciudad de Quito el día 18 de diciembre de 2017, con la finalidad de encontrar diferentes ideas aportadas por un grupo de personas del mercado objetivo. Las ideas fueron entorno a precios, tipos de presentaciones para el producto, cantidades de porción, medios de distribución y medios de promoción.

Las personas son conscientes que este tipo de productos ayudan al cuidado de la salud y consecuentemente existe una gran aceptación por la sociedad; a su vez, uno de los factores fuertes a considerar fue el lugar donde se podrían adquirir estos productos. Es así, que de 6 personas encuestadas 6 acordaron a que deberían ser comercializados a través de un punto de venta estratégicamente ubicado en la ciudad de Quito.

En cuanto a la presentación del producto, se obtuvo que el empaque o presentación debe contener aproximadamente 6 salchichas que representan 250 gramos; y que equivalen al consumo de 340 Calorías; y, de alguna manera, se asemejan a los paquetes existentes en productos cárnicos. También, se pudo evidenciar, que una familia promedio en Quito es de 4 integrantes, por lo que el producto satisfaría la necesidad familiar.

Otra idea que surgió es que se debería contar con una presentación, de salchichas pequeñas tipo coctel para poder consumirlas a la hora del desayuno en paquetes personales, para de esta manera reducir el desperdicio del producto como sucede con paquetes más grandes, donde el producto al no ser consumido empieza a perder calidad; y de alguna manera se contamina.

Los encuestados reconocen que los productos vegetarianos llevan un mayor proceso por lo cual creen que para una presentación de 6 salchichas (250gr) el precio oscila entre los 4 a 6 dólares; y, que el tipo de promoción debería ser ejecutado mediante la comunicación de los beneficios que presenta el consumo de productos vegetarianos respecto a la disminución de riesgos de la salud. La mayoría de las personas reconocieron que existe una tendencia de consumo en la sociedad sobre los tipos de productos vegetarianos y que son productos innovadores, ya que permiten el cambio de tipo de proteína dentro del almuerzo o cena.

Encuesta

Antes de presentar los resultados de la encuesta, es importante analizar la definición de los productos vegetarianos y veganos, si bien no hay una definición establecida legalmente, según LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, el vegetarianismo, es aquel régimen alimenticio basado en el consumo de productos vegetales pero admite en su dieta productos de una animal vivo como huevos, lácteos, etc., mientras el veganismo, es una actitud consciente y por ende no consume ningún tipo de producto alimenticio de origen animal, ni siquiera miel de abeja.

En la investigación se realizó un estudio no probabilístico en la ciudad de Quito, los días 14, 15, 16 y 17 de diciembre de 2017, se obtuvieron 125 encuestas las cuales fueron realizadas mediante un muestreo a conveniencia aplicada a varios rangos de edad. La presente encuesta trato diferentes puntos para poder segmentar el mercado y analizar las preferencias de este.

Correlaciones y tablas de contingencia

A continuación, se presentan las correlaciones más importantes para el proyecto; así, como los resultados reflejados en tablas de contingencia y su respectivo análisis.

Tabla No. 2: Tabla de contingencia; análisis de comportamiento por edad

| ¿Sigues algún régimen o plan nutricional para cuidar de tu salud? | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| Edad | 20-24 | 25-29 | 30-39 | 40-49 | 50 o más | Total general |
| Si | 2,40% | 6,40% | 10,40% | 2,40% | 15,20% | 36,80% |
| No | 13,60% | 8,80% | 28,00% | 6,40% | 6,40% | 63,20% |
| Total general | 16,00% | 15,20% | 38,40% | 8,80% | 21,60% | 100,00% |

Un 63,20% de las personas no sigue un plan nutricional para cuidar la salud, algo que es preocupante en la sociedad, pero a su vez, vemos que, a mayor edad, se empieza a tomar consideración de que se debe seguir un plan para cuidar la salud.

Tabla No. 3: Tabla de contingencia; aceptación del producto por rango de edad

| ¿Los productos vegetarianos son de su agrado? | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| Edad | 20-24 | 25-29 | 30-39 | 40-49 | 50 o más | Total general |
| No | 6,40% | 4,80% | 8,80% | 1,60% | 2,40% | 24,00% |
| No los he probado | 4,80% | 3,20% | 8,00% | 3,20% | 3,20% | 22,40% |
| Si | 4,80% | 7,20% | 21,60% | 4,00% | 16,00% | 53,60% |
| Total general | 16,00% | 15,20% | 38,40% | 8,80% | 21,60% | 100,00% |

El 53,60% de los encuestados afirmó que le gustan los productos vegetarianos, teniendo mayor acogida en edades más elevadas, el rango de edad de 50 en adelante tiene un 74,07% de acogida y en el rango de 30 a 39 existe una acogida del 56,25%.

Tabla No. 4: Tabla de contingencia; consumo de productos de origen animal

| ¿Usted ha reducido en el último tiempo el consumo de productos de origen animal? | | | | | | |
|--|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| Edad | 20-24 | 25-29 | 30-39 | 40-49 | 50 o más | Total general |
| Si | 3,20% | 2,40% | 12,00% | 4,00% | 20,00% | 41,60% |
| No | 12,80% | 12,80% | 26,40% | 4,80% | 1,60% | 58,40% |
| Total general | 16,00% | 15,20% | 38,40% | 8,80% | 21,60% | 100,00% |

Un 41,60% de la muestra ha reducido en el último tiempo el consumo de los productos de origen animal y se vuelve a observar la tendencia de que a mayor edad se van cambiando los hábitos de consumo y en edades más bajas se prefieren alimentos de origen animal.

Tabla No. 5: Tabla de contingencia; nivel de aceptación de producto por género

| ¿Los productos vegetarianos | | | |
|-----------------------------|---------------|---------------|----------------|
| Genero | Femenino | Masculino | Total general |
| Si | 36,00% | 17,60% | 53,60% |
| No | 15,20% | 8,80% | 24,00% |
| No los he probado | 13,60% | 8,80% | 22,40% |
| Total general | 64,80% | 35,20% | 100,00% |

Un 36% de género femenino y un 17,60% del género masculino afirmó que es de su agrado los productos vegetarianos. El 22,4% de la muestra dijo que no ha probado productos vegetarianos.

Tabla No. 6: Tabla de contingencia; frecuencia de consumo por género

| ¿Con que frecuencia consume productos vegetarianos? | | | |
|---|---------------|---------------|----------------|
| Genero | Femenino | Masculino | Total general |
| Mas de dos veces a la semana | 14,40% | 4,80% | 19,20% |
| Una vez a la semana | 5,60% | 2,40% | 8,00% |
| Una vez al mes | 17,60% | 10,40% | 28,00% |
| No consumo productos vegetarianos | 27,20% | 17,60% | 44,80% |
| Total general | 64,80% | 35,20% | 100,00% |

El 20% de las mujeres consume por lo menos una vez a la semana productos vegetarianos. mientras que el 7,20% de los hombres consumen productos vegetarianos con la misma frecuencia que las mujeres. El 19,20% de la muestra afirmó que consume más de dos veces a la semana productos vegetarianos.

Sensibilidad del precio

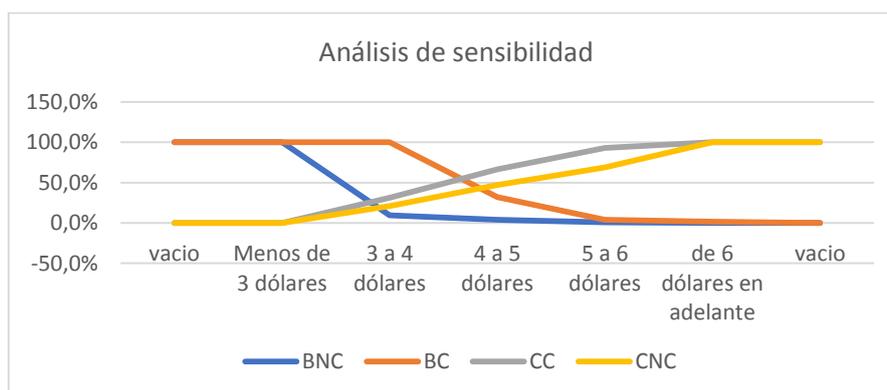


Figura No. 1: Análisis de sensibilidad

El punto de tangencia se encuentra en el rango de 3 a 4 dólares y de 4 a 5 dólares por lo que el precio con una mayor tendencia a este último, por lo cual el precio recomendable sería de 4 dólares para un empaque de 250gr.

Conclusiones

- Después del análisis de los datos obtenidos en las encuestas se puede observar que un 53,6% de la muestra afirma que los productos vegetarianos entre ellos los embutidos a base de soya son de su agrado.

- Se puede inferir que el producto es mejor visto por el género femenino y que la frecuencia de este segmento es más elevada que el del género masculino por lo que se debería tratar de enfocar un poco más a este segmento.
- Se observa que existe una tendencia de consumir productos vegetarianos a mayor edad, y se puede decir que va asociada a que se implementan planes nutricionales para el cuidado de la salud.
- En cuanto al precio, después de las encuestas y el grupo focal, se sugiere un precio de 4 dólares para un paquete de 250gr que contiene 6 unidades y para un paquete de 250gr de salchichas tipo coctel, se sugiere un precio de 4.50 dólares.
- Según el experto en comercialización, se debería de implementar una estrategia de diferenciación para poder entrar en el mercado y así poder obtener una buena participación de mercado, debiendo ofertar una amplia gama de embutidos con diferentes presentaciones.
- Para iniciar el proyecto se debe de contar con una fuerte inversión inicial en tecnología que nos permitirá en el largo plazo ser más eficaces.
- La capacitación del personal es uno de los puntos más importantes en los negocios ya que así se cumplirán con ciertos estándares de calidad y esto a su vez nos dará un reconocimiento de marca según los expertos.
- Para el proyecto es importante poder tener un sistema de control de inventarios para evitar costos innecesarios y errores de producción.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

En el Ecuador al igual que en el resto del mundo, existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos eco-friendly, esto debido a que los millenials representan una de las mayores fuerzas de consumo crecientes en la actualidad. Según datos del INEC, en Ecuador, el 23,2% de la población pertenece a esta generación y se espera que su poder de consumo aumente

como está sucediendo en otros países. Así mismo, se proyecta que para el año 2025 los millenials sean el 75% de la fuerza de consumo a nivel mundial. (Infobae, 2017).

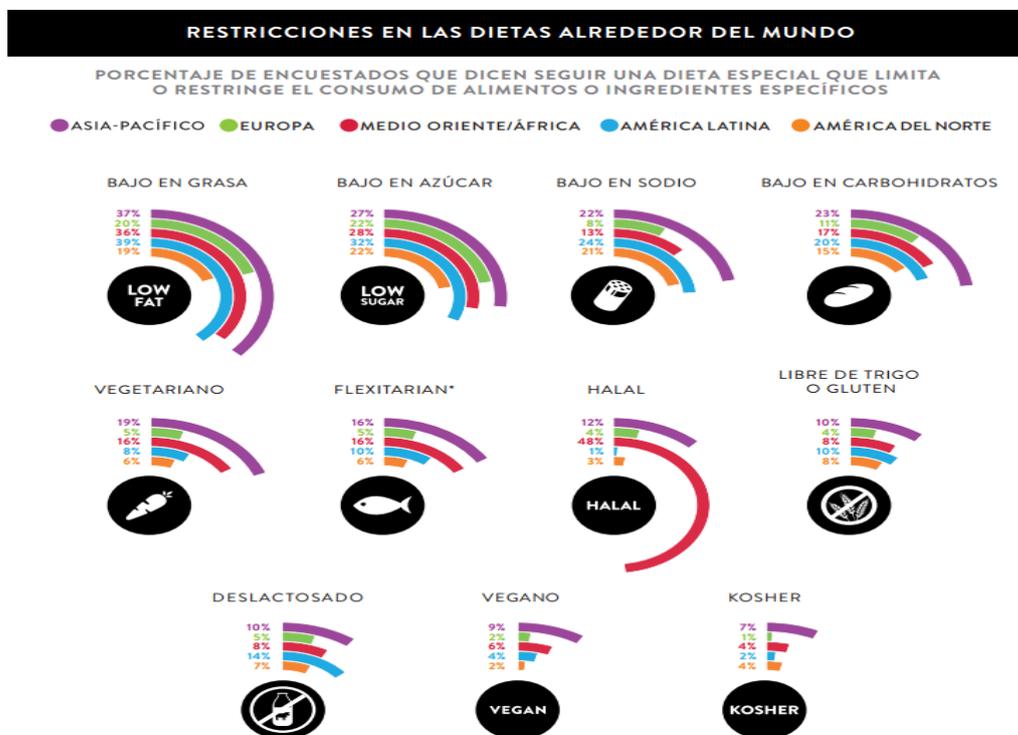


Figura No. 2: Restricciones en las dietas alrededor del mundo

Tomado de: Respuestas Veganas, 2018

En el análisis externo se encontró que la industria manufacturera en especial la industria alimenticia viene en constante crecimiento y tiene un porcentaje muy significativo en el PIB del país, debido a esto se puede decir que, si bien existe competencia en el mercado, el crecimiento de la población también genera una nueva oportunidad de negocio si se llega a ofertar un producto de excelente calidad y con un reconocimiento de marca que deberá estar sustentado en el plan de marketing.

Si bien existen diferentes opciones en el mercado para los productos vegetarianos, se puede observar una marcada tendencia al consumo de productos para el cuidado de salud, esto se debe a que diferentes

organizaciones importantes como es la OMS o la British Journal of Cáncer, han realizado estudios que el consumo excesivo de productos cárnicos no es beneficioso para la salud y se relacionan con ciertas enfermedades como el cáncer de colon y de origen cardiovascular. Razón por la cual, las personas tratan de encontrar una opción más saludable, esta tendencia se pudo confirmar en las encuestas donde las personas de mayor edad están más acostumbradas a consumir productos vegetarianos y han reducido el consumo de productos de origen animal y la frecuencia de consumo es mucho más elevada que en edades más tempranas.

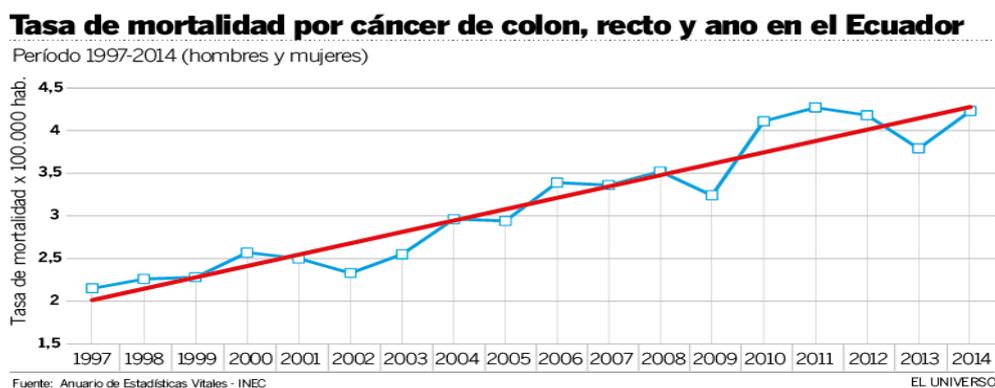


Figura No. 3: Tasa de mortalidad por cáncer de colon, recto y ano en el Ecuador

Tomado de: El Universo, 2018

De acuerdo con la categoría del CIU C1075.09 entre el año 2015 y 2016 existió un crecimiento de más del 100% de activos declarados en este tipo de industrias, demostrando un aumento de inversión para esta categoría, lo cual a su vez evidencia que el crecimiento de las tendencias de consumo de productos vegetarianos, lo cual se confirma con los datos recopilados en el SRI, relacionados con el tema de venta y facturación de productos vegetarianos y veganos.

Una gran ventaja en términos económicos para la implementación del proyecto es que la Ley Orgánica Para La Reactivación De La Economía, Fortalecimiento De La Dolarización Y Modernización De La Gestión Financiera; en el numeral

dos del Artículo Primero establece, que las microempresas que inicien su actividad económica están exoneradas por 3 años del pago del impuesto a la renta, siempre y cuando, generen empleo e implementen valor agregado en los procesos productivos; por esta razón, la creación de una fábrica de embutidos vegetarianos, sería beneficioso ya que se evitará el pago de este impuesto en los primeros años, dando una mayor liquidez al negocio.

Según los datos obtenidos en las encuestas, el análisis del cliente demuestra, que el proyecto tiene una gran acogida, lo cual se sustenta en que el 53,60% de los encuestados afirmó que los productos de origen vegetariano son de su agrado, y un 81,6% de los encuestados estaría dispuesto a la inclusión de productos a base de proteína de soya en su dieta, siempre y cuando los beneficios sean informados oportunamente a los consumidores, debido a que no existe mucha información sobre los atributos que contiene la soya. Algunos beneficios relacionados con el consumo han sido en poblaciones donde consumen regularmente la soya comprende a enfermedades cardiovasculares y ciertos tipos de cáncer.

Se estima como mercado objetivo en la parroquia de Cumbayá a 1.107 personas, pertenecientes a los grupos socioeconómicos A y B, las cuales afirman que los productos vegetarianos son de su agrado y están en un rango de edad de 30 años o más, cabe mencionar que se escogió la parroquia de Cumbayá, debido a su crecimiento poblacional es elevado (4,85%) y porque es uno de los sectores de mayor concentración de los sectores con mayor poder económico. Hay que mencionar que Cumbayá recibe al día varias personas por temas de trabajo o estudios, aumentando potencialmente el mercado; por esa razón, se definirá el mercado objetivo a profundidad en el capítulo 5 analizando la totalidad de variables y segmentos.

Finalmente, sustentado en los párrafos anteriores y después del análisis externo y del cliente, la idea para la creación de una fábrica de embutidos artesanales demuestra varias oportunidades, debido a que no existen mayores

amenazas que puedan complicar la implementación de la fábrica y por cuanto, la tendencia de consumo de este tipo de productos está en aumento.

5. PLAN DE MARKETING

El objetivo del presente capítulo es formular la estrategia necesaria para poder competir en el mercado, debido a esto se debe de analizar la vía más adecuada para poder adquirir una participación de mercado significativa, que nos permita subsistir en el tiempo y poder alcanzar la rentabilidad deseada para el negocio.

Para que nuestra estrategia funcione adecuadamente debemos tener en cuenta, que el mercado de alimentos es muy competitivo y que el tamaño de mercado de los embutidos vegetarianos en este momento no es tan amplio como el de otros productos como el caso de los cárnicos. Razón por lo cual y después de haber consultado con expertos en el tema de comercialización, nos recomendaron que debemos utilizar una estrategia de diferenciación sobre la competencia, generando valor de marca para tratar de posicionarnos en la mente del consumidor, no solo ofertando un producto que satisfaga las necesidades más básicas del ser humano, sino también que mediante el consumo de nuestro producto se pueda llegar a los niveles más altos de la pirámide de Maslow.

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

El plan de negocios está dirigido principalmente para el sector de Cumbayá debido a que en este sector se ha dado una expansión inmobiliaria bastante considerable en los últimos años; y, por ende, se traduce en que existirá una mayor demanda de diferentes productos y entre ellos los productos Premium, al ser un sector de un nivel socioeconómico A y B.

Tabla No. 7: Mercado Objetivo Primario

| Variable | Variable de segmentación | Población |
|---|--|-----------------------|
| Geográfica | Población de Quito | 2.239.191 personas |
| | Población de Cumbayá | 31.463 personas |
| Demográfica | Población de 30 años y más | 50,15% |
| Psicográfico | Son de agrado los productos vegetarianos | 53,60% |
| Socioeconómico | Nivel B | 11,20% |
| | Nivel A | 1,90% |
| Total, del Tamaño del Mercado Objetivo Principal | | 1.108 personas |

El mercado secundario al que el proyecto se enfocará es la distribución directa hacia las personas que deseen cuidar su salud y que sigan algún plan nutricional, considerando ya no únicamente la localidad, si no con una expansión hacia la ciudad de Quito.

Tabla No. 8: Mercado Objetivo secundario

| Variable | Variable de segmentación | Población |
|--|--|------------------------|
| Geográfica | Población de Quito | 2.239.191 personas |
| Demográfica | Población de 30 años y más | 50,15% |
| Psicográfico | Sigue algún plan nutricional | 36,80% |
| | Son de agrado los productos vegetarianos | 53,60% |
| Socioeconómico | Nivel B | 11,20% |
| | Nivel A | 1,90% |
| Total, del Tamaño del Mercado Objetivo Secundario | | 29.016 personas |

Esta segmentación se obtiene en base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y de acuerdo con la información proporcionada en el último censo de población (INEC, 2010).

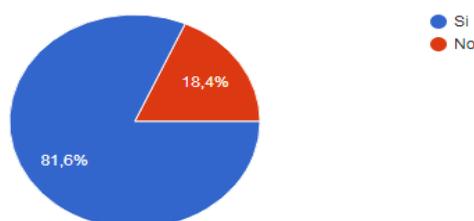


Figura No. 4: Estaría dispuesto a incorporar productos de proteína de soja en su dieta

Como se puede apreciar, la aceptación del producto es del 81,6%; y, si se realiza una ponderación, se puede estimar que el total del mercado que estaría dispuesto a consumir nuestro producto es de 24.581 personas, que contempla las locaciones de Quito y Cumbayá.

Según los datos obtenidos en la investigación de mercado, el perfil del cliente que tiene una mayor frecuencia de consumo de productos vegetarianos es: mujeres de más de 30 años, de las cuales un 20% consume por lo menos una vez a la semana y un 7,20% de hombres del mismo rango de edad consume con la misma frecuencia este tipo de productos; Así mismo, se observa dentro del perfil que a mayor rango de edad, es más alto el consumo.

5.1.2 Propuesta de valor

“Vegan” es un producto a base de proteína de soya, el cual no tendrá ningún preservante ni conservante artificial, de esta forma los embutidos se diferenciarán de la competencia para posteriormente posicionarse en el mercado, y lograr así una ventaja competitiva. “Se entiende por ventaja competitiva aquellas características o atributos de un producto o marca que otorgan a la empresa algún tipo de superioridad sobre sus competidores directos”. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 219).

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| <p>Aliados clave:</p> <p>Proveedores de todo tipo de verduras, granos, harinas, especias, para utilizar en la elaboración de los embutidos, que contengan una política de cobro flexible.</p> <p>Bancos que permitan acceder a créditos necesarios para el funcionamiento y compra de maquinaria, relacionada con la inversión inicial.</p> | <p>Actividades clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de la mise and place. • Cocción, embutido y empaque. • Almacenamiento adecuado. • Cobro de Facturas y entrega del producto. | <p>Propuesta de valor:</p> <p>Producto 100% vegetariano, con un alto valor proteico ideal para planes nutricionales en los que se desea reemplazar la proteína animal.</p> <p>Producto artesanal libre de cualquier químico preservante y colorante artificial que modifique las características naturales del mismo.</p> <p>Producto que satisface las necesidades de una alimentación sana para un mejor cuidado de la salud.</p> | <p>Relación con los clientes:</p> <p>Mejorar la relación con los clientes dando un servicio más personalizado para facilitar el proceso de compra, impulsando el consumo de nuestros productos, mediante la entrega de información relevante.</p> <p>Canales:</p> <p>Ajuste del punto de venta del producto para un mejor desempeño de los empleados.</p> | <p>Segmento de clientes:</p> <p>Cientes de clase media alta y alta de la ciudad de Quito que se encuentren en la ciudad de Quito, especialmente en el sector de Cumbayá.</p> <p>Tratar de atacar el segmento de personas que deseen cuidar su salud mediante el consumo de proteína vegetal.</p> |
| <p>Estructura de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RRPP. Marketing. • Costos fijos: Salarios, arriendo, servicios básicos, costos por mano de obra, limpieza y mantenimiento de local. • Costos variables: Proveedores en base a cantidad requerida. | | <p>Flujos de ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta por producción realizada. • Pago realizado de contado. • Ingresos por alianzas estratégicas. • Utilidades por ventas realizadas. | | |

Figura No. 5 Modelo Canvas

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

- **Atributos**

Se ofertarán 3 líneas de embutidos al inicio del proyecto, cada una tendrá un proceso productivo diferente, de acuerdo con la materia prima empleada en cada una de las recetas a ofertar, y con respecto a la presentación que llevará cada uno de estos.

La principal característica de las líneas de embutidos será la base de proteína soya, la cual contiene un alto valor nutricional, “El componente más utilizado de la soya es su proteína en virtud de su elevada concentración respecto de otras leguminosas”. (Torres, Tovar, 2009, pág. 248).

Con el fin de establecer de una manera explícita los atributos del producto, se presenta a continuación los siguientes ingredientes que agregan a cada receta su valor nutricional, frente a los de la competencia:

- Lenteja, legumbre rica en varias vitaminas como la A, B1, B3, C y E. Contiene varios minerales que permitirán aumentar el valor nutricional del producto.
- Frejol, es una fuente considerable de fibra, que contiene vitaminas como el hierro, fósforo, magnesio y zinc, que, en combinación con las propiedades de la soya, producirán un embutido con los componentes necesarios para una dieta balanceada.
- Avena, es uno de los cereales de mayor valor nutricional, debido a que contiene proteínas, fibra y vitaminas esenciales para la creación de tejidos, aumentando las propiedades de la soya para la creación de masa muscular.

- **Branding**

“Vegan”, es una marca comercial de embutidos vegetarianos a base de soya, de la empresa “SOYECU”; que representa el uso de productos vegetarianos en todo su proceso productivo y además se asocia con el estilo de vida de los veganos, los cuales no consumen ningún producto de origen animal; el producto también contempla el estilo de vida de las personas que desean cuidar su salud mediante la sustitución de proteína animal por proteína vegetal, ideal para planes nutricionales.

En el siguiente gráfico, se demuestra el nombre comercial que tendrán los embutidos, con la característica del color verde que se lo asociará a la naturaleza y a un estilo de vida saludable, esto estará demostrado según la normativa establecida en el año 2013 en el REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 022 (2R) “ROTULADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PROCESADOS, ENVASADOS Y EMPAQUETADOS”.



Figura No. 6: Logo de la marca comercial

- **Empaque**

El empaque de los productos se lo realizará al vacío, ya que esta técnica, permite alargar la vida de los productos alimenticios, al no crear una atmósfera para la proliferación de bacterias; y por otra parte, se mantiene por más tiempo

la frescura y textura de estos, considerando que los productos no poseerán ningún tipo de químico que preserve y alargue el tiempo de consumo; pues, como se ha venido manifestando, el diferenciador de nuestro producto es 100% vegetariano y sin aditivos.



Figura No. 7: Chorizos empacados al vacío

5.2.2 Precio

Para determinar el precio, se analizaron los distintos factores externos que el país presenta a la fecha, el valor que los potenciales clientes están dispuestos a pagar, y que se lo evidenció en los resultados obtenidos en las encuestas mediante el modelo Van Westendorp, así como también en el nivel de precios que maneja la competencia; los principales competidores analizados fueron PROTEINSA, PRODUCTOS SON TZEN y MANNA. Si bien el precio se determinará en base a la estructura de los costos y gastos, los cuales son fijados en la producción y comercialización del producto, también se deben considerar los factores antes citados, principalmente para el establecimiento del margen de utilidad.

- **Costo de ventas**

Los costos de ventas dependen de 3 artículos principalmente. Estos son: texturizado de soya, tripa fibrosa y condimentos. Hay que tener en cuenta que

los costes variarán dependiendo la línea del producto, razón por lo cual se establecen 3 tipos de embutidos y se presentan los valores de cada uno.

Tabla No. 9: Costo de Ventas

| Total Paquetes Año 1 | | | |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Detalle de costos | Receta 1 | Receta 2 | Receta 3 |
| Costo materia prima | 25.310,96 | 16.878,53 | 14.062,71 |
| Costo de materia prima | 25.310,96 | 16.878,53 | 14.062,71 |
| Costo empaque | 7.403,20 | 4.936,80 | 4.113,20 |
| COSTO DE VENTA | 32.714,16 | 21.815,33 | 18.175,91 |
| Gastos salarios | 17.202,56 | 17.202,56 | 17.202,56 |
| Gastos generales | 9.246,82 | 9.246,82 | 9.246,82 |
| COSTO DEL PRODUCTO | 59.163,54 | 48.264,71 | 44.625,29 |
| Margen de utilidad distribuidor | - | - | - |
| PRECIO CIF | 59.163,54 | 48.264,71 | 44.625,29 |
| Margen de utilidad punto de venta | - | - | - |
| Costo producción y venta | 59.163,54 | 48.264,71 | 44.625,29 |

Para poder establecer la estrategia que se va a usar para el establecimiento del precio, debemos tener en cuenta el impacto que tiene cada uno de los costes involucrados en la producción, si bien la tabla es referencial, nos refleja que los costos más importantes son los de materia prima, lo cuales son establecidos por el proveedor que vayamos a utilizar.

En Ecuador, sabemos que los salarios no son variables por lo cual independientemente de la cantidad que se produzca, hay que desembolsar la totalidad del salario establecido para cada uno de los puestos contemplados en la producción.

Contemplando las dos variables más importantes y estableciendo que no existirá distribución del producto a través de cadenas que retengan un margen del costo se puede aducir que en promedio el precio debería de ser de \$ 3,87 dólares a 4,50; este precio a su vez es similar al que posee la competencia, lo cual permitirá al negocio mantener su margen de utilidad.

- **Estrategia de Precios**

Para el segmento de alimentos en el cual la competencia es fuerte se debe analizar que el precio, se establece en función de la calidad y los componentes de los productos, razón por la cual, la estrategia de precios a ser utilizada será por medio de la percepción del valor por parte del mercado, la cual está sustentada en el modelo Van Westendorp utilizado en el análisis del cliente y que a su vez refleja la aceptación de los atributos entregados en el producto.

- **Estrategia de entrada**

En base al modelo cualitativo y cuantitativo seleccionado, se usó el modelo de Van Westendorp. Si analizamos los resultados de las encuestas y revisamos el análisis de sensibilidad del capítulo 3, el promedio de aceptación para una unidad con 250 Gr se encontraba entre 3 a 5 dólares.

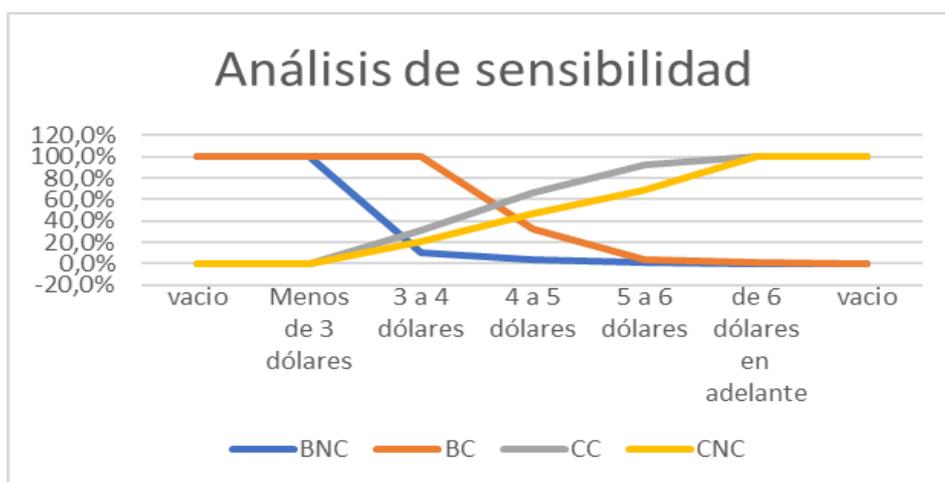


Figura No. 8: Análisis de sensibilidad

Una vez establecidos los costos de producción y el margen de ganancia, se pudo establecer que el precio que los clientes están dispuestos a pagar oscila entre \$3,87 y \$4,50, dependiendo de la presentación y el tipo de producto a comercializar para paquetes de 250Gr.

Tabla No. 10: Producto, presentaciones y precios

| Producto | Presentación | Precio |
|------------------------------------|--------------|---------|
| Chorizo de soya con avena | 250Gr | \$ 4,50 |
| Chorizo de soya con lenteja | 250Gr | \$ 3,85 |
| Chorizo de soya con frejol | 250Gr | \$ 4,00 |
| Salchichas de cocktail con avena | 125Gr | \$ 2,25 |
| Salchichas de cocktail con lenteja | 125Gr | \$ 2,00 |
| Salchichas de cocktail con frejol | 125Gr | \$ 2,00 |

La tabla No. 10 presenta todas las presentaciones, gramajes y los precios a los que se ofertarán en un principio, desde la constitución de la compañía.

- **Estrategia de ajuste**

En caso de que la estrategia de precios establecida no sea la indicada, se implementará una estrategia de descuento en efectivo, donde se dará una reducción del valor desde un 5% hasta el 10%, para los pagos con tarjeta no se establece ningún descuento. Los descuentos se determinarán dependiendo la línea de embutido seleccionado.

5.2.3 Plaza

La plaza definida para el proyecto será Punto de Venta, debido a que al ser un producto premium este estará dirigido exclusivamente a los niveles socioeconómicos A y B, además según las características del mercado debemos observar la mayor cantidad de concentración de este nivel socioeconómico en la ciudad de Quito, podemos definir que es Cumbayá ya que su continuo crecimiento inmobiliario y alto valor de plusvalía la densidad de población estará en crecimiento, siendo una oportunidad para él negocio.

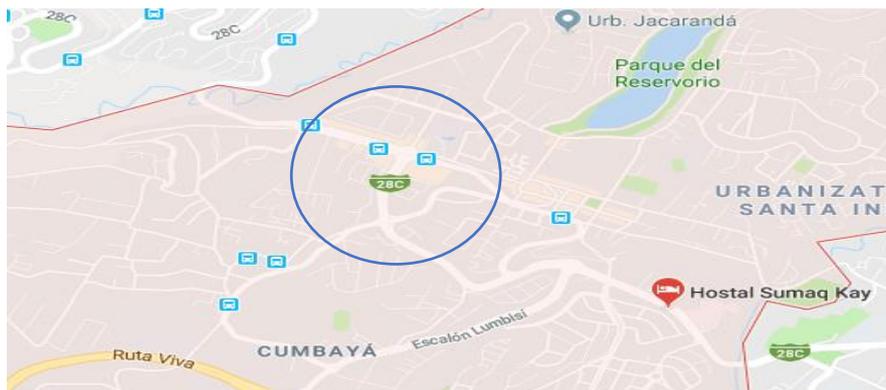


Figura No. 9: Ubicación

- **Tipo de canal**

El canal por usar será directo ya que se promocionará el producto elaborado por la empresa, por lo que se debe de implementar una isla de multiservicios para la atención simultánea de varias personas.



Figura No. 10: Isla multiservicios

5.2.4 Promoción

- **Estrategia de promoción**

En base a la estrategia de distribución directa establecida anteriormente, se establecerá una estrategia de promoción Pull para atraer a los clientes hacia el punto de venta. Al ser una fábrica que ofertará sus productos de manera

directa, no contará con distribuidores por lo que la promoción que se realice deberá estar dirigidas al mercado meta. Para este tipo de industria los resultados encontrados en la investigación cualitativa y cuantitativa arrojaron que el principal medio de comunicación a usar, son las redes sociales y los medios masivos como radio y televisión, de esta forma se podrá mejorar la atención al cliente.

- **Publicidad**

Principalmente la publicidad está enfocada en redes sociales donde un administrador, gestionará de manera eficaz la relación con los clientes, la prioridad a este medio viene basado en la preferencia del mercado a obtener información de productos a través de esta vía y la cual se encuentra validada en las encuestas realizadas. Una de las mayores ventajas que poseen estos mecanismos de comunicación es su bajo costo de y capacidad de difusión.

Otra manera de llegar al mercado objetivo será la aplicación de publicidad BTL, la cual se podrá aplicar en las ferias planificadas en el presupuesto de marketing; de esta manera, se busca fidelizar al cliente mediante la entrega de productos creativos que llamen la atención del cliente y que permita facilitar el proceso de compra de este.

- **Promoción de ventas**

Lo más adecuado para la promoción del producto sería poder establecer stands en ferias gastronómicas que se realicen en la ciudad, presentación de los productos en ferias semanales como la denominada el “Mercadito” donde los días sábados, se exponen diferentes productos alimenticios artesanales en el Centro Comercial La Esquina en Cumbayá; así mismo, se planifica la inclusión de islas para venta y degustación en centros comerciales de la localidad, con el fin de poder captar clientes y dar a conocer el producto.

Adicionalmente se puede establecer un método de descuentos por frecuencia de consumo, variando entre un 5% del valor total hasta un 10% en la quinta o sexta compra realizada en el punto de venta; este control, se lo puede llevar mediante el uso de una tarjeta de consumos. Esto será realizado para premiar la fidelidad del cliente y generar una lealtad hacia la marca. A continuación, se presenta el presupuesto anual para Marketing:

Tabla No. 11: Presupuesto de Marketing

| Presupuesto Marketing | | | | | |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Redes Sociales | \$ 2.321,42 | \$ 2.571,11 | \$ 2.871,63 | \$ 3.118,62 | \$ 3.225,28 |
| Ferías | \$ 3.095,22 | \$ 3.428,14 | \$ 3.828,85 | \$ 4.158,15 | \$ 4.300,37 |
| Descuentos | \$ 773,80 | \$ 857,04 | \$ 957,21 | \$ 1.039,54 | \$ 1.075,09 |
| CRM | \$ 1.547,61 | \$ 1.714,07 | \$ 1.914,42 | \$ 2.079,08 | \$ 2.150,19 |
| Total | \$ 7.738,05 | \$ 8.570,35 | \$ 9.572,11 | \$ 10.395,38 | \$ 10.750,93 |

Para el presupuesto de marketing se estima que los gastos, serán alrededor del 5% de los ingresos totales anuales distribuidos de la siguiente manera.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

“SOYECU” es una empresa ecuatoriana cuyo objetivo es la producción de embutidos a base de soya de forma artesanal, el cual está dirigido a un grupo selecto de personas con una dieta vegetariana y personas que deseen cuidar su salud mediante el consumo de un producto libre de químicos; elaborados por un personal altamente calificado el cual emplea tecnología de punta, altos estándares de calidad y estrictas normas de higiene durante todo el proceso.

6.1.2. Visión

“SOYECU” busca llegar a ser una empresa reconocida en el mercado quiteño dentro de los próximos 5 años, como una compañía comprometida con el

cuidado de la salud mediante la elaboración de productos 100% naturales a base de soya, con un alto valor nutricional, y comprometidos con el medio ambiente.

6.1.3. Objetivo general

Producir y comercializar embutidos vegetarianos a base de soya, con altos estándares de calidad para cubrir el 10% de la demanda insatisfecha durante el primer año; y, así obtener la rentabilidad necesaria que permitirán el crecimiento y sostenibilidad de esta.

6.1.4. Objetivos específicos de corto plazo (0 a 1 año)

- Alcanzar el 10% del mercado objetivo desde la constitución de la empresa, en la ciudad de Quito.
- Incentivar al consumo de productos 100% naturales y sin conservantes, mediante programas informativos de las cualidades de la soya, degustaciones del producto en ferias gastronómicas en la ciudad.

6.1.5. Objetivos específicos de mediano plazo (1 a 2 años)

- Incrementar las ventas y cobertura de la demanda insatisfecha en un 4,5% anual, a partir del segundo año de la constitución de la empresa.
- Reducir los costos de producción de embutidos en un 2%, mediante alianzas estratégicas con los proveedores de la materia prima.
- Ampliar la cobertura del producto, mediante el ingreso a otros canales de distribución como Corporación la Favorita, Corporación el Rosado y tiendas naturistas, en el tercer año desde el lanzamiento del producto.

6.1.6. Objetivo específico de largo plazo (3 a 5 años)

- Incrementar la utilidad neta de la empresa en un 5%, por la venta de servicios para el quinto año de vida de esta.
- Reducir los costos totales de la empresa en un 3% con la aplicación de la curva de aprendizaje, con lo cual se aumentará en un 24% el porcentaje de utilización de la maquinaria instalada.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Mapa de Procesos

El siguiente mapa detalla a continuación los procesos que implementará la empresa.



Figura No. 11: Mapa de proceso

6.2.2. Ciclo de Operaciones

Los siguientes flujogramas a continuación detallan las actividades principales que se aplicarán en la empresa; como el conjunto de las actividades en todo el proceso desde la adquisición de materia prima hasta la venta.

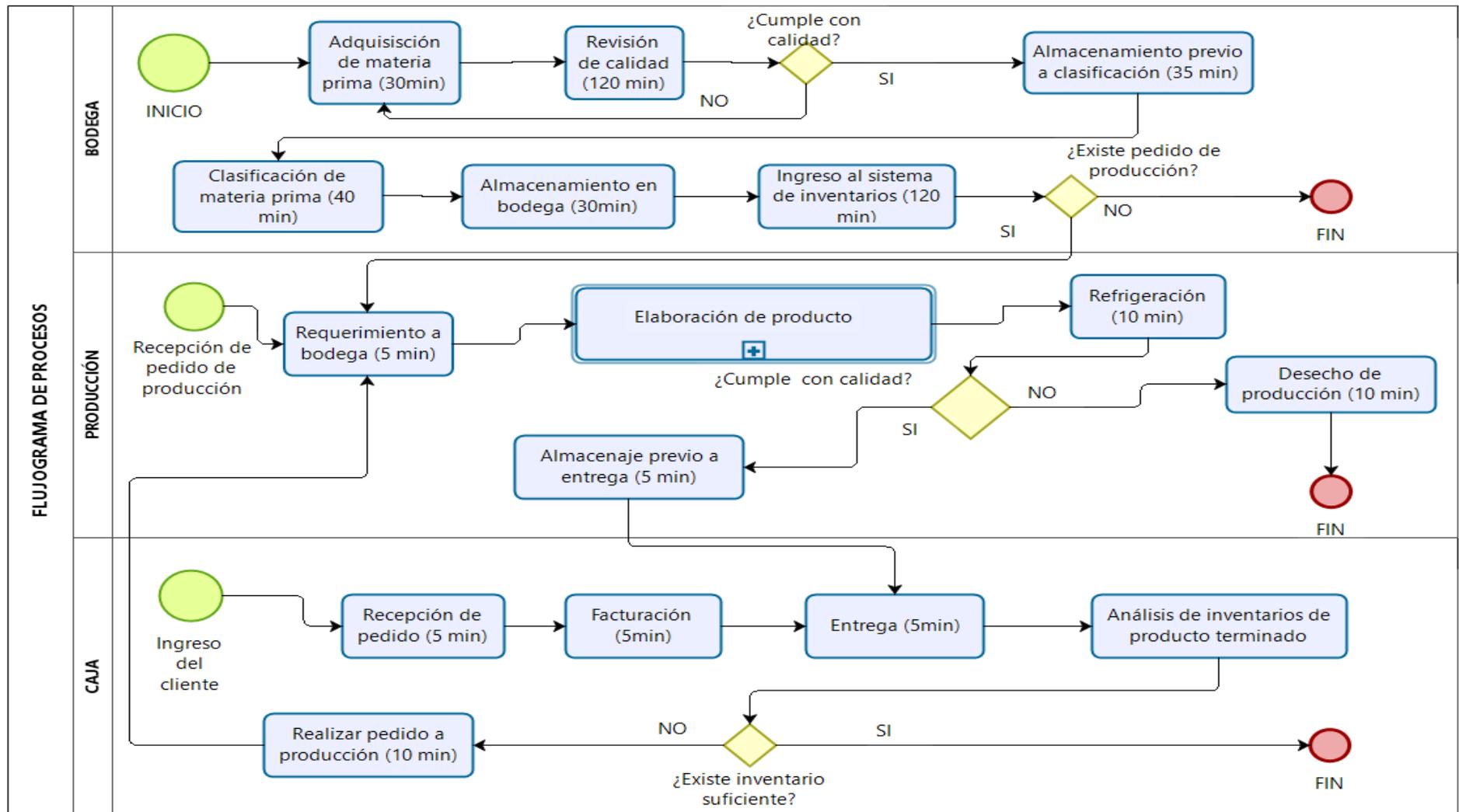


Figura No. 12: Flujograma de procesos

Respetando el flujograma de procesos detallado en la figura No.10, la empresa podrá funcionar de manera adecuada y organizada, de esta manera se optimizarán recursos clave y se reducirán costos innecesarios para la producción y comercialización de embutidos.

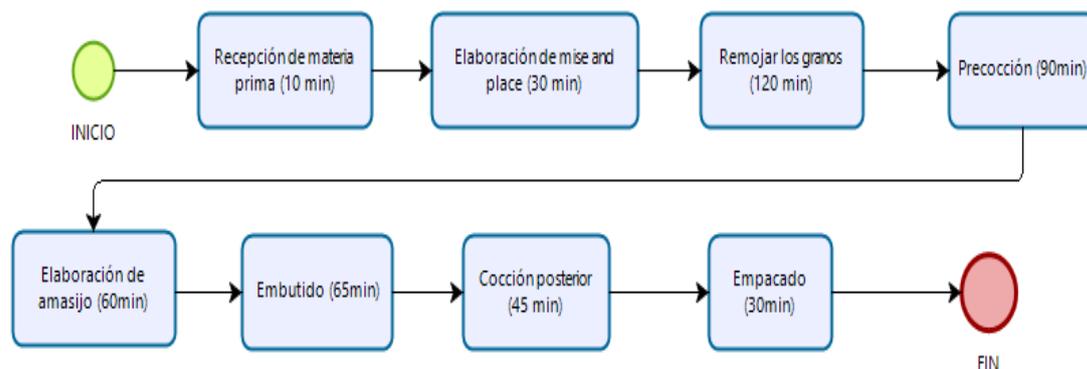


Figura No. 13: Flujograma de Proceso Productivo

En el flujograma anterior, se demuestra el proceso productivo, el cual deberá de ser cumplido a cabalidad, para evitar el desperdicio de materia prima permitiendo mantener la calidad del producto en cada entrega.

6.2.3. Requerimiento de equipo y maquinaria

A continuación, se detallarán los activos fijos necesarios para la implementación de la planta y para que esta pueda empezar sus operaciones.

Tabla No. 12: Requerimientos de equipos y maquinaria

| Maquinaria | Cantidad | Costo Unit | Costo Total |
|--------------------------|----------|-------------|---------------------|
| Embutidora 15Kg | 1 | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 |
| Licadora industrial 4lt | 2 | \$ 464,28 | \$ 928,56 |
| Procesadora de alimentos | 1 | \$ 955,35 | \$ 955,35 |
| Mezcladora 35lt | 1 | \$ 883,93 | \$ 883,93 |
| Tabla de picar | 5 | \$ 12,23 | \$ 61,15 |
| Cuchillos | 6 | \$ 8,00 | \$ 48,00 |
| Selladora al vacío | 1 | \$ 1.116,03 | \$ 1.116,03 |
| Balanza | 2 | \$ 29,12 | \$ 58,24 |
| Bowls | 15 | \$ 13,00 | \$ 195,00 |
| Mostrador enfriador | 1 | \$ 1.650,00 | \$ 1.650,00 |
| Mesas de acero | 2 | \$ 585,00 | \$ 1.170,00 |
| Refrigeradores | 2 | \$ 875,00 | \$ 1.750,00 |
| Total maquinaria | | | \$ 10.016,26 |

| Muebles y enseres | Cantidad | Costo Unit | Costo Total |
|--------------------------------|----------|------------|--------------------|
| Escritorio | 3 | \$ 200,00 | \$ 600,00 |
| Sillas | 6 | \$ 100,00 | \$ 600,00 |
| Archivadores | 1 | \$ 250,00 | \$ 250,00 |
| Basureros | 4 | \$ 15,00 | \$ 60,00 |
| Total muebles y enseres | | | \$ 1.510,00 |

| Equipos de oficina | Cantidad | Costo Unit | Costo Total |
|-----------------------------------|----------|------------|---------------------|
| Computadoras | 2 | \$ 400,00 | \$ 800,00 |
| Impresoras | 2 | \$ 100,00 | \$ 200,00 |
| Teléfonos | 2 | \$ 60,00 | \$ 120,00 |
| Caja registradora | 1 | \$ 350,00 | \$ 350,00 |
| Total equipos de oficina | | | \$ 1.470,00 |
| TOTAL EQUIPOS Y MAQUINARIA | | | \$ 12.996,26 |

6.2.4. Infraestructura

Para poder llevar a cabo las operaciones, se ha determinado que la empresa debe de contar con la siguiente infraestructura, distribuida de la siguiente manera:



Figura No. 14: Infraestructura de la empresa

6.2.5. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Al ser productos alimenticios, se debe de implementar procesos de producción y venta que permitan mantener una calidad deseada. Para lograr esto se utilizará un sistema PEPS, que consiste en primeros en entrar primeros en salir; este sistema nos permitirá como empresas tener la menor cantidad de desperdicios de materia prima, la cual se adquirirá de forma periódica dependiendo el tipo de producto.

En cuanto al almacenamiento de los productos se debe de establecer espacios necesarios de bodegaje, para evitar cualquier tipo de contaminación cruzada. Por esta razón es necesario poder contar con una bodega para productos en proceso y otra para productos terminados. El tiempo de duración del producto terminado es de 15 días en refrigeración y abierto el empaque consumir todo el contenido; debido a que no contiene ningún tipo de preservante o conservante que alargue el tiempo de consumo.

6.3. Estructura Organizacional

La empresa se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada conformada con un mínimo de tres socios, debido a que en el Art. 92 de la Ley de Compañía se establece que los socios sólo responderán por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones; de esta manera se precautela el patrimonio de cada uno de los socios.

El capital mínimo para este tipo de compañías es de \$400 USD y se los puede suscribir en especies, lo que significa, que el aporte puede ser de bienes muebles o inmuebles relacionados con la actividad económica de la compañía. Debido a estas ventajas presentadas en la norma legal, "SOYECU" se conformará como una compañía limitada, con un capital mínimo de constitución de \$400 dólares y estará conformada por tres socios, con un capital accionario dividido en un 50% de participaciones para el socio fundador y 25% de participaciones para los socios restantes.

6.3.1. Aspectos regulatorios y legales

La Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, ha establecido en su página web el Portal de Constitución de Compañías, que permite a los usuarios crear las compañías de una manera más rápida y fácil; el proceso es el siguiente:

- Registrarse como usuario en el portal de constitución.
- Hacer la reserva de nombre que llevará la compañía.
- Ingresar en el portal de constitución y llenar la información correspondiente a socios o accionistas, datos generales de la compañía, pago de suscripciones, pago de capital y documentos anexos.
- Una vez terminada la carga de información de la compañía, uno procede a seleccionar la Notaría con la cual se desea trabajar e inicia el trámite.
- Posterior al inicio del trámite uno debe cancelar los valores correspondientes al proceso de constitución en el banco del pacifico, para que el notario agende la cita para el reconocimiento de firma y rúbrica.
- Realizado el paso anterior, el Notario se encarga de enviar el trámite a Registro Mercantil para su inscripción.
- Una vez inscrita la compañía, el sistema genera el número de expediente dentro de la Superintendencia y el número de RUC en el Servicio de Rentas Internas.
- Con estos documentos uno debe acercarse a continuación al Municipio de Quito donde se obtiene la licencia de funcionamiento y patente municipal.
- Como último paso, se debe conseguir el permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

6.3.2. Organigrama

La estructura que maneja la empresa es de manera funcional. Esto quiere decir que las diferentes áreas de la empresa estarán divididas en base a sus funciones y habilidades, para poder ser una organización eficiente y eficaz. A continuación, se muestra el organigrama de propuesto:

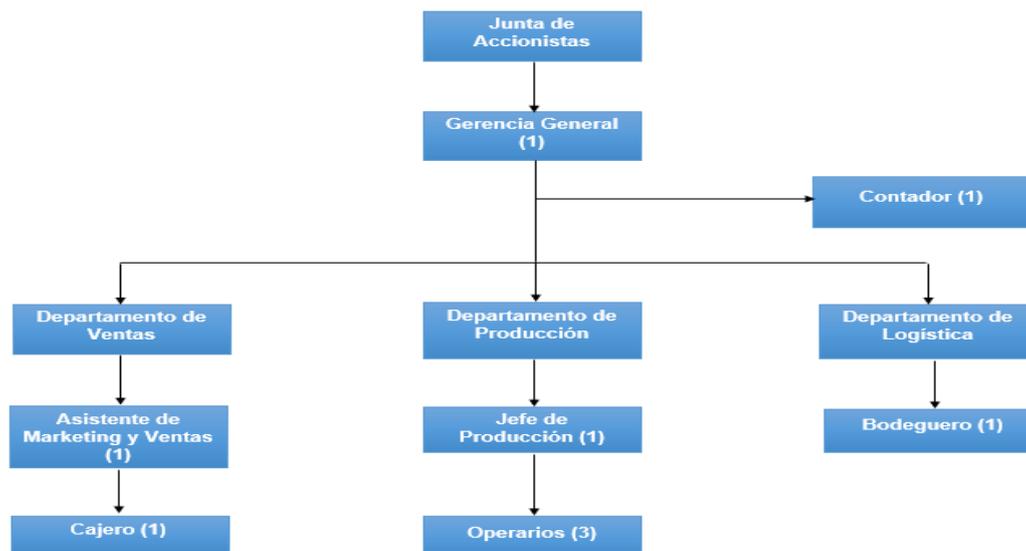


Figura No. 15: Estructura organizacional

La estructura organizacional presentada anteriormente, fue seleccionada a partir de un análisis de fábricas de diferentes productos tales como Paramo Brauhaus y Oveja Negra. Además, varias empresas dentro de la industria reflejan una estructura similar. Debido al ciclo de vida de la empresa, la cual se encuentra en introducción y se cuenta con poco personal, se establecieron las diferentes áreas que agrupan al personal en base a sus funciones y habilidades, con jerarquía vertical para facilitar la comunicación entre estas áreas.

6.3.3. Descripción de funciones

- Junta de Accionistas. - definir los estatutos de la compañía, asignar presupuesto de trabajo, controlar actividades de la gerencia general, aprobación de balances y definir los ejes estratégicos de la compañía.
- Gerente General. - encargado de organizar y dirigir la organización en todas sus etapas, será el encargado de asignar los recursos del presupuesto a las diferentes áreas. También se encargará de planificar los movimientos estratégicos que la compañía deberá de implementar para sobresalir en el mercado.

- Contador. - encargado de realizar las declaraciones de impuestos de la empresa, elaboración y presentación de balances ante la Gerencia General previo a la carga en las instituciones de control.
- Asistente de Marketing y Ventas. - encargado de realizar las campañas publicitarias y promoción, manejo de redes sociales e imagen institucional.
- Cajera. - persona encargada de atender al cliente, recepción de pedidos, cobranza, cuadre de caja.
- Jefe de Producción. - encargado del control y supervisión a las líneas de producción, manejo de inventarios de productos en proceso y terminados, manejo de proveedores, encargado del control de calidad del producto.
- Operarios. - encargados de preparar y elaborar el producto para la venta en todas las presentaciones disponibles.
- Bodeguero. - encargado de la recepción, control y almacenamiento de la materia prima recibida, para la ejecución de estos procesos se trabajará en conjunto con el Jefe de Producción.

6.3.4. Cadena de Valor

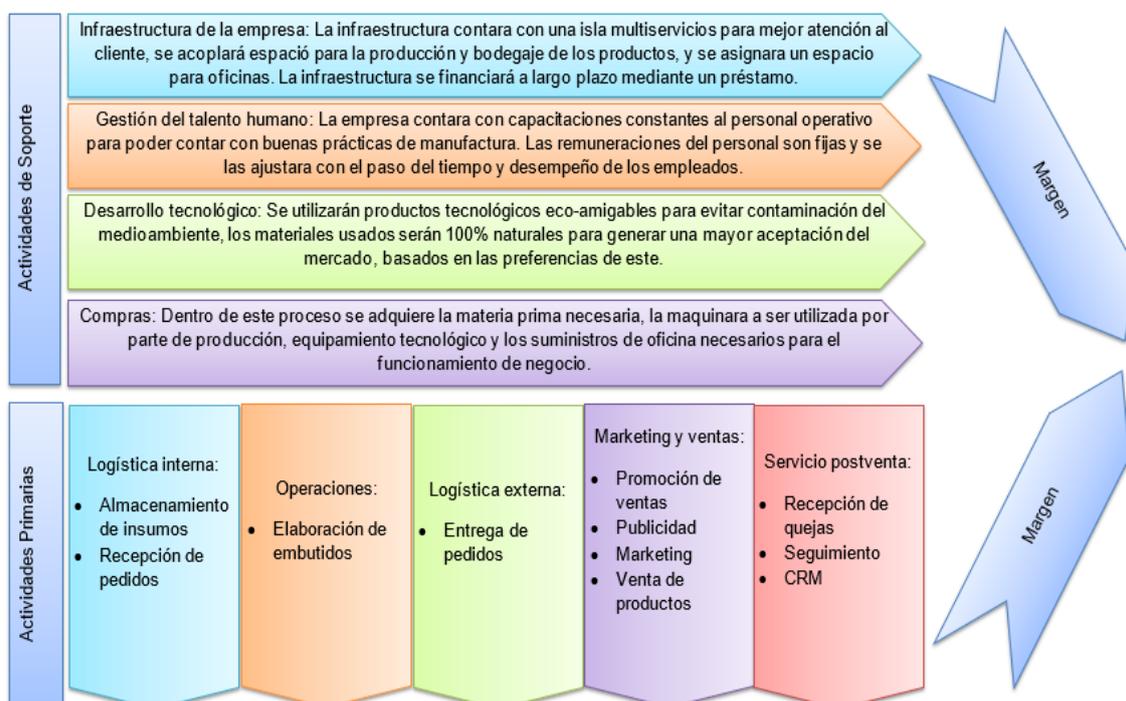


Figura No. 16: Cadena de Valor

La cadena de valor de la empresa “SOYECU” que se muestra en la figura No. 14, representa las actividades más importantes que influyen en la compañía, como primer punto la infraestructura debe ser adecuada para poder producir, comercializar los productos; el personal debe ser capacitado constantemente para evitar problemas en la producción del producto; la logística interna debe ser efectiva para evitar cualquier tipo de contaminación cruzada y en el ciclo de operaciones podemos encontrar el mayor agregador de valor para el negocio.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

En el presente plan de negocios se establecieron 3 tipos de recetas en dos presentaciones cada uno, estas generan un ingreso por ventas total en el primer año de \$154.761,00 con un incremento en los años subsiguientes, para el establecimiento del precio, se ha considerado la inflación proyectada por la industria como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 13: Ingreso por ventas anuales

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Chorizo de soya con avena | 14.395 | 15.493 | 16.837 | 17.811 | 17.976 |
| Precio de venta | \$ 4,50 | \$ 4,62 | \$ 4,75 | \$ 4,88 | \$ 5,01 |
| Ingreso por ventas | \$ 64.777,50 | \$ 71.754,07 | \$ 80.166,98 | \$ 87.112,42 | \$ 90.059,76 |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Chorizo de soya con lenteja | 10.285,00 | 11.070,00 | 12.031,00 | 12.724,00 | 12.840,00 |
| Precio de venta | \$ 3,85 | \$ 3,95 | \$ 4,06 | \$ 4,17 | \$ 4,28 |
| Ingreso por ventas | \$ 39.597,25 | \$ 43.833,20 | \$ 48.961,47 | \$ 53.176,78 | \$ 54.955,20 |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Chorizo de soya con frejol | 8.226,00 | 8.854,00 | 9.625,00 | 10.175,00 | 10.272,00 |
| Precio de venta | \$ 4,00 | \$ 4,11 | \$ 4,22 | \$ 4,33 | \$ 4,45 |
| Ingreso por ventas | \$ 32.904,00 | \$ 36.475,30 | \$ 40.709,90 | \$ 44.160,47 | \$ 45.710,40 |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Salchichas de cocktail con avena | 4.113,00 | 4.428,00 | 4.812,00 | 5.087,00 | 5.136,00 |
| Precio de venta | \$ 2,25 | \$ 2,31 | \$ 2,37 | \$ 2,43 | \$ 2,50 |
| Ingreso por ventas | \$ 9.254,25 | \$ 10.251,96 | \$ 11.429,64 | \$ 12.391,37 | \$ 12.840,00 |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Salchichas de cocktail con lenteja | 2.057,00 | 2.212,00 | 2.405,00 | 2.544,00 | 2.568,00 |
| Precio de venta | \$ 2,00 | \$ 2,05 | \$ 2,11 | \$ 2,17 | \$ 2,23 |
| Ingreso por ventas | \$ 4.114,00 | \$ 4.546,24 | \$ 5.087,15 | \$ 5.533,32 | \$ 5.726,64 |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Salchichas de cocktail con frejol | 2.057,00 | 2.212,00 | 2.405,00 | 2.544,00 | 2.568,00 |
| Precio de venta | \$ 2,00 | \$ 2,05 | \$ 2,11 | \$ 2,17 | \$ 2,23 |
| Ingreso por ventas | \$ 4.114,00 | \$ 4.546,24 | \$ 5.087,15 | \$ 5.533,32 | \$ 5.726,64 |
| Total Ingreso por ventas | \$ 154.761,00 | \$ 171.407,01 | \$ 191.442,29 | \$ 207.907,68 | \$ 215.018,64 |

Hay que mencionar, que las políticas de cobro de la empresa son al contado, debido a que al ser un producto alimenticio, el cual contempla que sólo un 19,2% del segmento analizado, consume más de dos veces el producto a la semana; Se observa que el precio de venta de los productos, crece en base a la inflación proyectada del país año a año; y , la proyección de ingresos crece en base al a los objetivos de corto, mediano y largo plazo planteados en el capítulo 6, generando de esta manera un incremento del ingreso total por ventas. Las proyecciones mensuales de los ingresos se encuentran en los anexos adjuntos.

7.1.2. Proyección de costos y gastos

En la tabla 14, se detalla el total de costos de producción, promediados para el total de las ventas y productos elaborados por parte de la empresa; y, su costo promedio unitario para los productos elaborados.

Tabla No. 14: Costos de producción

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total costos de producción | 73.297,13 | 80.372,46 | 84.963,97 | 90.562,33 | 91.572,26 |
| Unidades producidas | 41.493 | 44.299 | 48.147 | 50.892 | 50.931 |
| Costo de producción unitario | 1,77 | 1,81 | 1,76 | 1,78 | 1,80 |

De igual manera, se observa que existe un incremento de los costos totales de producción, los cuales contemplan la inflación proyectada y el aumento de las unidades producidas. También se detalla, que el costo de producción unitario es menor cuando existe un aumento significativo para las unidades producidas y se puede observar en este caso que no hay una relación directa con la inflación, debido a la curva de aprendizaje de la empresa, la cual mejora la capacidad operativa a lo largo del ciclo de vida del proyecto y por ende su rentabilidad.

Los gastos generales que tiene la empresa son los que se muestran en la tabla No. 15; el gasto más significativo en el que se incurre es el de arriendo debido a que se cuenta con un local propio. A su vez, se consideran dentro de los

gastos la pérdida de mercadería por defecto de fábrica o caducidad de ésta, la que estipula un 10% del inventario final de los productos terminados.

Tabla No. 15: Gastos generales

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Internet y telefonía | \$ 1.620,00 | \$ 1.663,90 | \$ 1.708,99 | \$ 1.755,31 | \$ 1.802,88 |
| Insumos oficina | \$ 1.008,00 | \$ 1.035,32 | \$ 1.063,37 | \$ 1.092,19 | \$ 1.121,79 |
| Servicio básicos | \$ 3.000,00 | \$ 3.081,30 | \$ 3.164,80 | \$ 3.250,57 | \$ 3.338,66 |
| Seguro de Maquinaria 3% | \$ 3.605,85 | \$ 3.703,57 | \$ 3.803,94 | \$ 3.907,03 | \$ 4.012,91 |
| Arriendo | \$ 13.440,00 | \$ 13.804,22 | \$ 14.178,32 | \$ 14.562,55 | \$ 14.957,20 |
| Marketing y publicidad | \$ 7.738,05 | \$ 8.570,35 | \$ 9.572,11 | \$ 10.395,38 | \$ 10.750,93 |
| Mantenimiento maquinaria | \$ 1.080,00 | \$ 1.109,27 | \$ 1.139,33 | \$ 1.170,20 | \$ 1.201,92 |
| Pérdida por caducidad o defecto de fábrica | \$ 1.645,32 | \$ 1.814,86 | \$ 2.026,00 | \$ 2.200,60 | \$ 2.281,29 |
| Gastos de constitución | \$ 800,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos Totales | \$ 32.426,30 | \$ 32.967,93 | \$ 34.630,87 | \$ 36.133,23 | \$ 37.186,28 |
| Gastos operacionales | \$ 27.740,45 | \$ 28.155,09 | \$ 29.687,60 | \$ 31.056,00 | \$ 31.971,45 |
| Costos indirectos de fabricación | \$ 4.685,85 | \$ 4.812,84 | \$ 4.943,27 | \$ 5.077,23 | \$ 5.214,82 |

Los costos así como los gastos, contemplan a la inflación como principal factor para su incremento; también, los gastos aumentan significativamente debido a que existe una mayor cantidad de producción, como se observa en la tabla anterior los gastos operacionales tienen relación directa con la operación de la empresa y su producción. Las proyecciones mensuales de los costos y gastos se encuentran en los anexos adjuntos.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial de la planta es de \$19.263,41 dólares y está establecida de la siguiente manera: propiedad planta y equipo, intangibles, inventarios y capital de trabajo inicial.

Tabla No. 16: Inversión inicial

| | |
|--|---------------------|
| Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes) | \$ 12.996,26 |
| Inversiones Intangibles | \$ 380,00 |
| Inventarios | \$ 806,51 |
| Capital de trabajo inicial | \$ 5.000,00 |
| TOTAL INVERSIÓN INICIAL | \$ 19.182,77 |

Para detallar la información de la inversión inicial se debe conocer que el desglose de la inversión de activos no corrientes se detalla en la tabla No. 12; la inversión de intangibles se calculó mediante los permisos de funcionamiento necesarios para empezar la actividad de la empresa; el cálculo de inventarios se obtuvo mediante la política de inventarios empleada, la cual contempla la compra de un 100% de materia prima para el siguiente mes, con pagos 70% al contado y un 30% a 30 días plazo a proveedores; y, el capital de trabajo inicial establecido permitirá a la compañía realizar las actividades cotidianas.

7.2.2. Capital de trabajo y estructura de capital

El capital trabajo necesario para el primer año es de \$52.814,26 y fue calculado de la siguiente manera:

Tabla No. 17: Capital neto de trabajo

| Capital neto de Trabajo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Activo corriente - Pasivo corriente | \$52.814,26 | \$54.975,61 | \$ 63.576,52 | \$ 65.469,89 | \$ 64.194,47 |

La estructura de capital está conformada en un 60% propio y un 40% de deuda a largo plazo, la tabla No. 18 muestra, las cuotas mensuales y la tasa de interés por el préstamo bancario.

Tabla No. 18: Estructura de capital

| | | | |
|------------------------------|-------------------------|-------|---------------|
| ESTRUCTURA DE CAPITAL | Propio | 60% | \$ 11.509,66 |
| | Financiamiento bancario | 40% | \$ 7.673,11 |
| Monto | \$ 7.673,11 | | |
| Tasa de interés | 11,83% | anual | 0,99% mensual |
| Plazo | 5 | años | 60 meses |
| Pagos mensuales fijos | | | |
| CUOTA MENSUAL | \$ 170,03 | | |

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1. Proyección de estados de resultados

El estado de resultados presentado en la tabla No. 19, contienen una proyección para 5 años; en ésta, se evidencia que el mismo tiene una rentabilidad interesante a partir del segundo año; otro factor que lo vuelve agradable al proyecto, es el no pago del impuesto a la renta en los 3 primeros años; debido, a la Ley Orgánica Para La Reactivación De La Economía, Fortalecimiento De La Dolarización Y Modernización De La Gestión Financiera, lo cual genera mayor rentabilidad en los años descritos; y, se observa que ésta se ve reducida en el cuarto año donde ya se debe realizar el pago del impuesto causado; además, se evidencia que la compañía tiene un mínimo aumento de su utilidad desde este periodo.

Tabla No. 19: Estado de resultados

| Estado de Resultados | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | 154.761,00 | 171.407,01 | 191.442,29 | 207.907,68 | 215.018,64 |
| Costo materia prima | 72.705,41 | 80.318,24 | 84.907,63 | 90.549,84 | 92.227,74 |
| UTILIDAD BRUTA | 82.055,59 | 91.088,77 | 106.534,66 | 117.357,84 | 122.790,90 |
| Gastos sueldos | 51.607,69 | 56.640,29 | 57.595,21 | 59.978,90 | 61.723,85 |
| Gastos generales | 27.740,45 | 28.155,09 | 29.687,60 | 31.056,00 | 31.971,45 |
| Gastos de depreciación | 518,68 | 518,68 | 518,68 | 145,35 | 145,35 |
| Gastos de amortización | 76,00 | 76,00 | 76,00 | 76,00 | 76,00 |
| Utilidad antes de intereses e impuestos y particip. | 2.112,77 | 5.698,70 | 18.657,16 | 26.101,58 | 28.874,24 |
| Gastos de intereses | 844,26 | 694,83 | 526,74 | 337,65 | 124,94 |
| Utilidad antes de impuestos y participación | 1.268,52 | 5.003,87 | 18.130,42 | 25.763,92 | 28.749,30 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 190,28 | 750,58 | 2.719,56 | 3.864,59 | 4.312,39 |
| Utilidad antes de impuestos | 1.078,24 | 4.253,29 | 15.410,86 | 21.899,34 | 24.436,90 |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | - | - | - | 5.474,83 | 6.109,23 |
| UTILIDAD NETA | 1.078,24 | 4.253,29 | 15.410,86 | 16.424,50 | 18.327,68 |

Las proyecciones mensuales del estado de resultados se encuentran en los anexos adjuntos.

7.3.2. Situación financiera

En la tabla 20, se observa el estado de situación financiera de la empresa con proyección a 5 años, en ésta se puede comprobar que, para el último año existe una disminución de los pasivos que tiene la empresa, debido a que se realiza la liquidación del financiamiento; además, se observa una política de

inventarios propuesta, la cual es del 10% para el inicio de cada periodo. A su vez, se evidencia que tanto los activos como el patrimonio de la empresa aumentan progresivamente y en forma proporcional.

Tabla No. 20: Estado de situación financiera

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVOS | \$ 19.989,27 | \$ 20.895,66 | \$ 24.031,25 | \$ 38.206,71 | \$ 53.579,10 | \$ 69.191,99 |
| Corrientes | \$ 6.613,01 | \$ 8.114,08 | \$ 11.844,36 | \$ 26.614,50 | \$ 42.208,24 | \$ 58.042,48 |
| Efectivo | \$ 3.924,66 | \$ -802,71 | \$ 1.748,20 | \$ 15.429,21 | \$ 30.507,70 | \$ 50.761,75 |
| Cuentas por Cobrar | \$ - | \$ 4.002,66 | \$ 4.619,07 | \$ 5.139,11 | \$ 5.375,47 | \$ 5.375,47 |
| Inventarios | \$ - | \$ 629,72 | \$ 688,24 | \$ 726,28 | \$ 759,61 | \$ - |
| Inventarios Materia Prima | \$ 1.344,36 | \$ 1.433,21 | \$ 1.597,86 | \$ 1.773,64 | \$ 1.855,48 | \$ - |
| Inventarios Sum. Fabricación | \$ 1.344,00 | \$ 2.851,20 | \$ 3.190,99 | \$ 3.546,27 | \$ 3.709,98 | \$ 1.905,26 |
| No Corrientes | \$ 13.376,26 | \$ 12.781,58 | \$ 12.186,89 | \$ 11.592,21 | \$ 11.370,86 | \$ 11.149,51 |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$ 12.996,26 | \$ 12.996,26 | \$ 12.996,26 | \$ 12.996,26 | \$ 12.996,26 | \$ 12.996,26 |
| Depreciación acumulada | \$ - | \$ 518,68 | \$ 1.037,37 | \$ 1.556,05 | \$ 1.701,40 | \$ 1.846,75 |
| Intangibles | \$ 380,00 | \$ 380,00 | \$ 380,00 | \$ 380,00 | \$ 380,00 | \$ 380,00 |
| Amortización acumulada | \$ - | \$ 76,00 | \$ 152,00 | \$ 228,00 | \$ 304,00 | \$ 380,00 |
| PASIVOS | \$ 8.479,61 | \$ 8.307,76 | \$ 7.190,06 | \$ 5.954,66 | \$ 4.902,55 | \$ 2.187,77 |
| Corrientes | \$ 806,51 | \$ 1.830,70 | \$ 2.058,48 | \$ 2.336,64 | \$ 2.987,19 | \$ 2.187,77 |
| Cuentas por pagar proveedores | \$ 806,51 | \$ 859,80 | \$ 958,56 | \$ 1.064,03 | \$ 1.113,14 | \$ - |
| Sueldos por pagar | \$ - | \$ 900,67 | \$ 900,67 | \$ 900,67 | \$ 900,67 | \$ 900,67 |
| Impuestos por pagar | \$ - | \$ 70,23 | \$ 199,25 | \$ 371,94 | \$ 973,38 | \$ 1.287,10 |
| No Corrientes | \$ 7.673,11 | \$ 6.477,06 | \$ 5.131,58 | \$ 3.618,02 | \$ 1.915,37 | \$ - |
| Deuda a largo plazo | \$ 7.673,11 | \$ 6.477,06 | \$ 5.131,58 | \$ 3.618,02 | \$ 1.915,37 | \$ - |
| PATRIMONIO | \$ 11.509,66 | \$ 12.587,90 | \$ 16.841,19 | \$ 32.252,05 | \$ 48.676,55 | \$ 67.004,22 |
| Capital | \$ 11.509,66 | \$ 11.509,66 | \$ 11.509,66 | \$ 11.509,66 | \$ 11.509,66 | \$ 11.509,66 |
| Utilidades retenidas | \$ - | \$ 1.078,24 | \$ 5.331,53 | \$ 20.742,39 | \$ 37.166,89 | \$ 55.494,56 |
| Total Pasivo y Patrimonio | \$ 19.989,27 | \$ 20.895,66 | \$ 24.031,25 | \$ 38.206,71 | \$ 53.579,10 | \$ 69.191,99 |
| Comprobación | - | - | - | - | - | - |

Cabe mencionar, que el proyecto contempla una capacidad operativa del 50% para el inicio de las actividades por lo cual no existe un incremento de inversión en propiedad planta y equipo a lo largo de los 5 años proyectados y al no existir este tipo de inversión, el capital de la empresa se mantiene en el mismo nivel a lo largo del proyecto. Las proyecciones mensuales del estado de situación financiera se encuentran en los anexos adjuntos.

7.3.3. Flujo de caja

El detalle de la proyección del flujo de caja demuestra que los flujos son positivos desde el segundo año, debido a la utilidad obtenida a lo largo del proyecto. Por esta razón se puede influir que el proyecto es viable para su aplicación con una mejora año a año y a partir del 3 año se puede observar la reducción del aumento de la utilidad debido a que ya se contempla el pago del impuesto a la renta.

Tabla No. 21: Flujo de caja

| AÑOS | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Actividades Operacionales | (1.881,85) | (3.531,32) | 3.896,38 | 15.194,58 | 16.781,14 | 22.169,42 |
| Utilidad Neta | - | 1.078,24 | 4.253,29 | 15.410,86 | 16.424,50 | 18.327,68 |
| Depreciaciones y amortización | - | - | - | - | - | - |
| + Depreciación | - | 518,68 | 518,68 | 518,68 | 145,35 | 145,35 |
| + Amortización | - | 76,00 | 76,00 | 76,00 | 76,00 | 76,00 |
| - Δ CxC | - | (4.002,66) | (616,41) | (520,03) | (236,36) | - |
| - Δ Inventario PT | - | (629,72) | (58,51) | (38,04) | (33,33) | 759,61 |
| - Δ Inventario MP | (1.344,36) | (88,85) | (164,65) | (175,78) | (81,85) | 1.855,48 |
| - Δ Inventario SF | (1.344,00) | (1.507,20) | (339,79) | (355,27) | (163,72) | 1.804,72 |
| + Δ CxP PROVEEDORES | 806,51 | 53,30 | 98,76 | 105,47 | 49,11 | (1.113,14) |
| + Δ Sueldos por pagar | - | 900,67 | - | - | - | - |
| + Δ Impuestos | - | 70,23 | 129,02 | 172,69 | 601,44 | 313,72 |
| Actividades de Inversión | (13.376,26) | - | - | - | - | - |
| - Adquisición PPE y intangibles | (13.376,26) | - | - | - | - | - |
| Actividades de Financiamiento | 19.182,77 | (1.196,05) | (1.345,47) | (1.513,56) | (1.702,65) | (1.915,37) |
| + Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo | 7.673,11 | (1.196,05) | (1.345,47) | (1.513,56) | (1.702,65) | (1.915,37) |
| - Pago de dividendos | - | - | - | - | - | - |
| + Δ Capital | 11.509,66 | - | - | - | - | - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | 3.924,66 | (4.727,37) | 2.550,91 | 13.681,01 | 15.078,49 | 20.254,05 |
| EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO | - | 3.995,54 | 6.056,94 | 18.921,39 | 34.477,19 | 50.491,54 |
| TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO | 3.924,66 | (731,82) | 8.607,85 | 32.602,41 | 49.555,68 | 70.745,59 |

Las proyecciones mensuales del flujo de caja se encuentran en los anexos adjuntos.

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuentos y criterios de valoración

Para los flujos de caja, tanto para el proyecto como del inversionista se consideraron variables como el crédito bancario realizado, el cual tiene una tasa de interés del 11,83%, con cuotas mensuales fijas, y un plazo de 5 años.

Tabla No. 22: Flujo de caja anualizado

| Flujo de Caja del proyecto Anualizado | | | | | |
|---|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (16.064,62) | (3.024,76) | 4.313,28 | 15.510,62 | 16.983,74 | 31.703,69 |
| (16.064,62) | (19.089,38) | (14.776,10) | 734,52 | 17.718,26 | 49.421,95 |
| Flujo de Caja del Inversionista Anualizado | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (8.391,51) | (4.727,37) | 2.550,91 | 13.681,01 | 15.078,49 | 29.713,36 |
| (8.391,51) | (13.118,88) | (10.567,97) | 3.113,04 | 18.191,53 | 47.904,90 |

Las proyecciones mensuales de los flujos de caja se encuentran en los anexos adjuntos.

Para la obtención de la tasa de descuento se tomó en cuenta los siguientes factores: la tasa libre de riesgo, el rendimiento de mercado, la beta del proyecto, el riesgo país, la tasa de impuestos y el CAPM; obteniendo un resultado de 9,27% y se muestra a continuación.

Tabla No. 23: Cálculo CAPM y WACC

| Tasa de Descuento CAPM con beta Apalancada | |
|---|--------|
| Tasa libre de riesgo | 2,46% |
| Rendimiento de mercado | 11,05% |
| Beta | 0,77 |
| Riesgo País | 1,36% |
| Tasa de impuestos | 36,25% |
| CAPM | 10,42% |
| WACC | 9,27% |

Para la valoración financiera del proyecto, se consideraron los siguientes indicadores financieros, que se muestran en la tabla No. 24; estos fueron: VAN, TIR, índice de rentabilidad y el periodo de recuperación.

Tabla No. 24: Cálculo tasa de descuento

| Criterios de Inversion del proyecto | | Criterios de Inversion del Inversionista | |
|--|--------------|---|--------------|
| VPN | \$ 28.937,08 | VPN | \$ 27.827,73 |
| IR | 2,80 | IR | 4,32 |
| TIR | 39,88% | TIR | 51,94% |
| Perd. Recup. | 2,05 | Perd. Recup. | 2,23 |

Cabe mencionar, que se pudo obtener los diferentes índices presentados en la tabla No. 24, debido a que los flujos del proyecto y del inversionista presentan flujos negativos y positivos a lo largo de los 5 años proyectados; los resultados de estos índices se muestran a continuación:

- El VPN obtenido para el proyecto es de \$28.937,08 dólares, demostrando la viabilidad del proyecto el cual fue considerado con el WACC.
- La TIR obtenida, a su vez, fue de 39,88% siendo más elevada que la tasa de descuento empleada en esta evaluación, confirmando una vez más la viabilidad financiera.
- Se obtuvo un índice de rentabilidad de 2,80 el cual demuestra una ganancia considerable por cada dólar invertido en el proyecto.
- Como último, el periodo de recuperación da un promedio de 2,05 años, para poder recuperar la inversión inicial del proyecto.

7.5. Indicadores financieros

Tabla No. 25: Índices financieros

| Años | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Estructura de Capital | | | | | | |
| Deuda | 42,42% | 39,76% | 29,92% | 15,59% | 9,15% | 3,16% |
| Capital | 57,58% | 60,24% | 70,08% | 84,41% | 90,85% | 96,84% |
| Capital de trabajo contable | | 6.283 | 9.786 | 24.278 | 39.221 | 55.855 |
| LIQUIDEZ | | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Razon corriente | | 4,43 | 5,75 | 11,39 | 14,13 | 26,53 |
| Prueba acida | | 1,75 | 3,09 | 8,80 | 12,01 | 25,66 |
| ACTIVIDAD | | | | | | |
| Rotación activos fijos | | 12,1 | 14,1 | 16,5 | 18,3 | 19,3 |
| RENTABILIDAD | | | | | | |
| MARGEN BRUTO | | 53,02% | 53,14% | 55,65% | 56,45% | 57,11% |
| MARGEN OPERACIONAL | | 1,37% | 3,32% | 9,75% | 12,55% | 13,43% |
| MARGEN NETO | | 0,70% | 2,48% | 8,05% | 7,90% | 8,52% |

La razón de liquidez demuestra que la empresa puede cubrir con sus obligaciones en el corto plazo, ya que, en promedio, se posee 2,49 dólares de activo corriente para cubrir un dólar de pasivo corriente, lo cual es mayor al promedio de la industria que es de 1,44 dólares.

En cuanto a la razón de prueba ácida, ésta tiene un promedio de 2,05 dólares, por cada dólar de activo corriente, que de igual manera es superior al promedio de la industria, el cual se encuentra en 1,11 dólares.

En lo referente al margen neto, éste tiene un promedio de 5,53%, el cual es mayor al promedio de la industria que se encuentra en 4,40%.

La estructura de la deuda posee un promedio de 23,33% sobre el patrimonio, lo que demuestra que la empresa tiene un patrimonio sólido y una capacidad de endeudamiento viable.

Como recomendación para poder mejorar la viabilidad financiera del proyecto se debería de aminorar los costos de materia prima, mediante la búsqueda de proveedores con un producto de características similares y a un menor costo o con políticas de cobro más flexibles; pero de ser el caso, y solo buscar materia prima de menor calidad, no sería factible en el inicio del proyecto, ya que se estaría sacrificando calidad para tener mayor rentabilidad, lo cual en el largo plazo afectaría a la imagen del producto.

8. CONCLUSIONES

8.1. Conclusiones generales

- Los factores externos son positivos para la empresa; por lo cual, se deben aprovechar las oportunidades del negocio y reducir las amenazas de este.
- La tendencia de consumo para productos saludables ha aumentado a nivel mundial y el caso de Ecuador no es diferente, este aumento ha generado que el mercado potencial aumente.
- Las políticas implementadas por parte del gobierno central en términos económicos generan una ventaja importante para la inversión en nuevas empresas.

- Al no existir barreras de entrada muy elevadas el negocio se puede implementar sin inconvenientes.
- Las personas en el último tiempo han priorizado el cuidado de la salud y mejorado sus hábitos alimenticios.
- El producto al ser artesanal genera un atractivo dentro del mercado y por ende permite el establecimiento de un factor diferenciador en comparación con la competencia.
- El mercado demuestra que existe un nivel de aceptación del 53,6% para productos vegetarianos a base de soya.
- Se estimó un mercado potencial de 24.581 personas de un nivel socioeconómico A o B, con una edad de 30 años o más, debido a que a mayor edad mayor cuidado de la salud existe.
- La propuesta de valor de la empresa es la siguiente: “Vegan, es un producto a base de proteína de soya, el cual no tendrá ningún preservante ni conservante artificial, de esta forma los embutidos se diferenciarán de la competencia para posteriormente posicionarse en el mercado, y lograr así una ventaja competitiva”.
- El precio establecido para el producto fue definido por medio del modelo Van Westendorp, el cual estableció un rango de entre 4 dólares a 4,50 dólares para un paquete de 250Gr; este precio es similar al existente en el mercado.
- El análisis de los diferentes indicadores financieros demuestra que el proyecto es viable, debido a que puede cubrir las obligaciones en el corto plazo sin la venta de las existencias. También, se demuestra por medio del cálculo del VAN y TIR, que al ser positivos hacen viable la implementación del negocio. En cuanto a los costos, vemos que son mucho menores a los precios de venta generando una gran utilidad bruta acorde a la industria analizada; esta utilidad se reduce debido al gasto de sueldos debido a su competitividad, para tener una reducida rotación de personal.

REFERENCIAS:

ARCSA (2015), Expídase la Norma Técnica Sustitutiva de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados. Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Registro-Oficial-Res-042-BPM-Alimentos.pdf>

Banco Central (2018). Tasas de interés. Recuperado el 21 de julio de 2018 de: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

BCE (2017), Riesgo país (EMBI Ecuador). Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

CIA (2017), Ecuador. Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ec.html>

OMS (2015), El Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer evalúa el consumo de la carne roja y de la carne procesada, Recuperado el 29 de octubre de 2017 de: <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2015/cancer-red-meat/es/>

David, Fred R. (2013) Conceptos de administración estratégica. México, Pearson Educación.

Edgardo Ridner (2006). Soja, propiedades nutricionales y su impacto en la salud. Recuperado el 22 de abril de: <http://www.sanutricion.org.ar/files/upload/files/soja.pdf>

El Comercio (2017), Alimentación y salud, los gastos que más se deducen del impuesto a la renta. Recuperado el 24 de marzo de 2018 de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/alimentacion-salud-renta-impuesto-sri.html>

El Comercio (2016), Aumentaron los restaurantes vegetarianos de la capital. Recuperado el 5 de noviembre de 2017 de:

<http://www.elcomercio.com/sabores/mapa-restaurantes-comidavegetariana-quito-alimentacion.html>

El Comercio (2016), El aeropuerto generó más desarrollo en el valle.

Recuperado el 20 de enero de 2018 de:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/aeropuerto-tababela-comercio-negocios-hoteles.html>

El Comercio (2017), El consumo de alimentos premium creció en el primer trimestre del 2017. Recuperado el 4 de noviembre de 2017 de:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/consumo-alimentos-premium-crecio-2017.html>

El Universo (2015). Crece incidencia de cáncer de colon; es quinto en Guayaquil, Recuperado el 22 de abril de 2018 de:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2015/11/01/nota/5215826/sales-carnes-procesadas-pueden-generar-cancerigenos>

Giulianna Chang Saltos (2017), Tendencia Del Mercado De La Construcción En Quito-Ecuador. Recuperado el 20 de enero de 2018 de:

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/105936/Mem%C3%B2ria_ChangGiulianna%20Estefania.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Héctor Palacios (2017). Expansión metropolitana contemporánea del DMQ: La Ruta Viva y la re-desterritorialización del Valle de Tumbaco. Recuperado el 22 de abril de 2018 de:

<http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/11434/2/TFLACSO-2017HSPV.pdf>

INEC (2018). Boletín Técnico IPC. Recuperado el 24 de marzo de 2018 de:

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Enero-2018/Boletin_tecnico_01-2018.pdf

INEC (2016). En cinco años se quintuplicaron los usuarios de teléfonos inteligentes. Recuperado el 24 de marzo de 2018 de:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/en-cinco-anos-se-quintuplicaron-los-usuarios-de-telefonos-inteligentes/>

- INEC (2017), Hablando de millenials. Recuperado el 4 de noviembre de 2017 de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2017/millenials.pdf>
- Infobae (2017). Exigentes, ecológicos y emocionales: qué y cómo compran los Millennials. Recuperado el 15 de abril de 2018 de: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/05/24/exigentes-ecologicos-y-emocionales-que-y-como-compran-los-millennials/>
- Lambin, Gallucci, & Sicurello. (2009). Dirección de marketing. México DF: Mc Graw Hill Education.
- Men´sHealth (2017), los vegetarianos tienen menos cáncer. Recuperado el 5 de noviembre de 2017 de: <http://www.menshealth.es/nutricion/articulo/Los-vegetarianos-tienen-menos-cancer>
- Ministerio de Trabajo (2017), Acuerdo Ministerial. Recuperado el 3 de noviembre de 2017 de: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/AM-SBU-MDT-2016-0300.pdf>
- PUND (2015), Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 29 de octubre de 2017 de: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/corporate/sustainable-development-goals-booklet.html>
- Revista Ekos (2017), Industria de Alimentos: manufactura de mayor aporte al PIB. Recuperado el 4 de noviembre de 2017 de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8906>
- Torres, Tovar. (2009). La historia del uso de la soya en México, su valor nutricional y su efecto en la salud. México, DF. Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición.

ANEXOS

Anexo No. 1: Proyección de ingresos mensuales

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Chorizo de soya con avena | - | 1.176 | 1.177 | 1.180 | 1.183 | 1.187 | 1.192 | 1.197 | 1.203 | 1.211 | 1.219 | 1.229 | 1.241 |
| Chorizo de soya con lenteja | - | 840 | 841 | 843 | 845 | 848 | 852 | 855 | 860 | 865 | 871 | 878 | 887 |
| Chorizo de soya con frejol | - | 672 | 673 | 674 | 676 | 678 | 681 | 684 | 688 | 692 | 697 | 702 | 709 |
| Salchichas de cocktail con avena | - | 336 | 336 | 337 | 338 | 339 | 341 | 342 | 344 | 346 | 348 | 351 | 355 |
| Salchichas de cocktail con lenteja | - | 168 | 168 | 169 | 169 | 170 | 170 | 171 | 172 | 173 | 174 | 176 | 177 |
| Salchichas de cocktail con frejol | - | 168 | 168 | 169 | 169 | 170 | 170 | 171 | 172 | 173 | 174 | 176 | 177 |

Precio

| Incremento | Precio inicio | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
|------------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Chorizo de soya con avena | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 | \$ 4,50 |
| Chorizo de soya con lenteja | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 | \$ 3,85 |
| Chorizo de soya con frejol | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 | \$ 4,00 |
| Salchichas de cocktail con avena | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 | \$ 2,25 |
| Salchichas de cocktail con lenteja | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 |
| Salchichas de cocktail con frejol | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 2,00 |

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|------------------------------------|-----------|------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Chorizo de soya con avena | \$ | 5.292,00 | \$ 5.296,50 | \$ 5.310,00 | \$ 5.323,50 | \$ 5.341,50 | \$ 5.364,00 | \$ 5.386,50 | \$ 5.413,50 | \$ 5.449,50 | \$ 5.485,50 | \$ 5.530,50 | \$ 5.584,50 |
| Chorizo de soya con lenteja | \$ | 3.234,00 | \$ 3.237,85 | \$ 3.245,55 | \$ 3.253,25 | \$ 3.264,80 | \$ 3.280,20 | \$ 3.291,75 | \$ 3.311,00 | \$ 3.330,25 | \$ 3.353,35 | \$ 3.380,30 | \$ 3.414,95 |
| Chorizo de soya con frejol | \$ | 2.688,00 | \$ 2.692,00 | \$ 2.696,00 | \$ 2.704,00 | \$ 2.712,00 | \$ 2.724,00 | \$ 2.736,00 | \$ 2.752,00 | \$ 2.768,00 | \$ 2.788,00 | \$ 2.808,00 | \$ 2.836,00 |
| Salchichas de cocktail con avena | \$ | 756,00 | \$ 756,00 | \$ 758,25 | \$ 760,50 | \$ 762,75 | \$ 767,25 | \$ 769,50 | \$ 774,00 | \$ 778,50 | \$ 783,00 | \$ 789,75 | \$ 798,75 |
| Salchichas de cocktail con lenteja | \$ | 336,00 | \$ 336,00 | \$ 338,00 | \$ 338,00 | \$ 340,00 | \$ 340,00 | \$ 342,00 | \$ 344,00 | \$ 346,00 | \$ 348,00 | \$ 352,00 | \$ 354,00 |
| Salchichas de cocktail con frejol | \$ | 336,00 | \$ 336,00 | \$ 338,00 | \$ 338,00 | \$ 340,00 | \$ 340,00 | \$ 342,00 | \$ 344,00 | \$ 346,00 | \$ 348,00 | \$ 352,00 | \$ 354,00 |
| Total ingreso por ventas | \$ | 12.642,00 | \$ 12.654,35 | \$ 12.685,80 | \$ 12.717,25 | \$ 12.761,05 | \$ 12.815,45 | \$ 12.867,75 | \$ 12.938,50 | \$ 13.018,25 | \$ 13.105,85 | \$ 13.212,55 | \$ 13.342,20 |

ANEXO CUENTAS POR COBRAR - CLIENTES

| | | |
|--------------------------------|---------|-----|
| Política de cuentas por cobrar | Contado | 70% |
| | 30 días | 30% |

| | Mes 0 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|---------------------------------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Cuentas por cobrar iniciales | \$ - | \$ - | \$ 3.792,60 | \$ 3.796,31 | \$ 3.805,74 | \$ 3.815,18 | \$ 3.828,32 | \$ 3.844,64 | \$ 3.860,33 | \$ 3.881,55 | \$ 3.905,48 | \$ 3.931,76 | \$ 3.963,77 |
| (+) Cuentas por cobrar del período | \$ - | \$ 12.642,00 | \$ 12.654,35 | \$ 12.685,80 | \$ 12.717,25 | \$ 12.761,05 | \$ 12.815,45 | \$ 12.867,75 | \$ 12.938,50 | \$ 13.018,25 | \$ 13.105,85 | \$ 13.212,55 | \$ 13.342,20 |
| (-) Cobranzas | \$ - | \$ 8.849,40 | \$ 12.650,65 | \$ 12.676,37 | \$ 12.707,82 | \$ 12.747,91 | \$ 12.799,13 | \$ 12.852,06 | \$ 12.917,28 | \$ 12.994,33 | \$ 13.079,57 | \$ 13.180,54 | \$ 13.303,31 |
| (=) Cuentas por cobrar finales | \$ - | \$ 3.792,60 | \$ 3.796,31 | \$ 3.805,74 | \$ 3.815,18 | \$ 3.828,32 | \$ 3.844,64 | \$ 3.860,33 | \$ 3.881,55 | \$ 3.905,48 | \$ 3.931,76 | \$ 3.963,77 | \$ 4.002,66 |

Anexo No. 4: Estado de situación mensual

| | Inicial 0 | AÑO 1 | | | | | | | | | | | | AÑO 2 | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| ACTIVOS | 19.989,27 | 20.168,70 | 20.805,11 | 21.405,59 | 22.023,55 | 22.675,33 | 23.356,61 | 24.073,82 | 23.035,16 | 23.850,44 | 24.718,67 | 25.658,41 | 20.895,66 | 21.543,45 | 22.236,50 | 22.959,58 | 23.710,43 | 24.508,77 | 25.380,19 | 26.311,89 | 24.611,81 | 25.709,24 | 26.894,53 | 28.170,12 | 24.031,25 |
| Corrientes | 6.613,01 | 6.842,00 | 7.527,96 | 8.178,00 | 8.845,52 | 9.546,85 | 10.277,69 | 11.044,46 | 10.055,35 | 10.920,19 | 11.837,98 | 12.827,28 | 8.114,08 | 8.811,43 | 9.554,04 | 10.326,68 | 11.127,08 | 11.974,98 | 12.895,96 | 13.877,21 | 12.226,68 | 13.373,67 | 14.608,52 | 15.933,67 | 11.844,36 |
| Efectivo | 3.924,66 | -1.538,04 | -921,34 | -291,68 | 354,16 | 1.022,46 | 1.721,11 | 2.449,50 | 1.412,86 | 2.223,90 | 3.081,31 | 3.995,54 | -802,71 | -421,52 | 307,03 | 1.050,61 | 1.815,20 | 2.607,84 | 3.462,04 | 4.377,98 | 2.647,20 | 3.701,21 | 4.845,36 | 6.066,94 | 1.748,20 |
| Cuentas por Cobrar | - | 3.792,60 | 3.796,31 | 3.805,74 | 3.815,18 | 3.828,32 | 3.844,64 | 3.860,33 | 3.881,55 | 3.905,48 | 3.931,76 | 3.963,77 | 4.002,66 | 4.150,90 | 4.155,39 | 4.166,31 | 4.181,19 | 4.201,74 | 4.235,14 | 4.264,20 | 4.297,06 | 4.340,79 | 4.383,88 | 4.426,43 | 4.619,07 |
| Inventarios | - | 552,76 | 609,92 | 610,78 | 610,31 | 614,05 | 613,18 | 615,19 | 616,97 | 620,12 | 621,83 | 625,92 | 629,72 | 663,41 | 663,24 | 667,27 | 668,50 | 672,22 | 672,97 | 675,86 | 680,53 | 683,91 | 685,84 | 693,30 | 688,24 |
| Inventarios Materia Prima | 1.344,36 | 1.345,48 | 1.349,07 | 1.352,36 | 1.357,07 | 1.362,83 | 1.368,36 | 1.375,84 | 1.384,37 | 1.393,49 | 1.405,09 | 1.418,85 | 1.433,21 | 1.473,74 | 1.477,73 | 1.482,79 | 1.490,18 | 1.501,85 | 1.512,29 | 1.523,89 | 1.539,49 | 1.554,54 | 1.569,83 | 1.593,95 | 1.597,86 |
| Inventarios Sum. Fabricación | 1.344,00 | 2.689,20 | 2.694,00 | 2.700,80 | 2.706,80 | 2.711,20 | 2.730,40 | 2.743,60 | 2.759,60 | 2.777,20 | 2.798,00 | 2.823,20 | 2.851,20 | 2.944,90 | 2.950,65 | 2.959,69 | 2.972,02 | 2.991,33 | 3.013,51 | 3.039,29 | 3.062,40 | 3.093,21 | 3.123,62 | 3.163,06 | 3.190,99 |
| No Corrientes | 13.376,26 | 13.326,70 | 13.277,15 | 13.227,59 | 13.178,03 | 13.128,48 | 13.078,92 | 13.029,36 | 12.979,80 | 12.930,25 | 12.880,69 | 12.831,13 | 12.781,58 | 12.732,02 | 12.682,46 | 12.632,91 | 12.583,35 | 12.533,79 | 12.484,24 | 12.434,68 | 12.385,12 | 12.335,56 | 12.286,00 | 12.236,44 | 12.186,89 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 | 12.996,26 |
| Depreciación acumulada | - | 43,22 | 86,45 | 129,67 | 172,89 | 216,12 | 259,34 | 302,57 | 345,79 | 389,01 | 432,24 | 475,46 | 518,68 | 561,91 | 605,13 | 648,35 | 691,58 | 734,80 | 778,03 | 821,25 | 864,47 | 907,70 | 950,92 | 994,14 | 1.037,37 |
| Intangibles | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 | 380,00 |
| Amortización acumulada | - | 6,33 | 12,67 | 19,00 | 25,33 | 31,67 | 38,00 | 44,33 | 50,67 | 57,00 | 63,33 | 69,67 | 76,00 | 82,33 | 88,67 | 95,00 | 101,33 | 107,67 | 114,00 | 120,33 | 126,67 | 133,00 | 139,33 | 145,67 | 152,00 |
| PASIVOS | 8.479,61 | 9.028,13 | 9.701,01 | 10.317,62 | 10.933,78 | 11.551,97 | 12.168,93 | 12.786,86 | 11.604,66 | 12.224,55 | 12.845,00 | 13.468,51 | 8.307,76 | 8.889,19 | 9.507,68 | 10.129,02 | 10.750,77 | 11.376,86 | 12.005,79 | 12.632,90 | 10.560,35 | 11.192,74 | 11.823,53 | 12.458,03 | 7.190,06 |
| Corrientes | 806,51 | 1.449,40 | 2.217,59 | 2.930,46 | 3.643,82 | 4.360,16 | 5.076,26 | 5.794,29 | 4.713,17 | 5.435,15 | 6.158,69 | 6.886,31 | 1.830,70 | 2.518,31 | 3.244,01 | 3.973,63 | 4.704,72 | 5.441,24 | 6.181,68 | 6.921,39 | 4.923,56 | 5.709,80 | 6.456,56 | 7.208,18 | 2.058,48 |
| Cuentas por pagar proveedores | 806,51 | 807,20 | 809,36 | 811,31 | 814,16 | 817,57 | 820,91 | 825,43 | 830,51 | 836,01 | 842,97 | 851,17 | 859,80 | 884,10 | 886,53 | 889,53 | 893,96 | 901,04 | 907,26 | 914,18 | 923,55 | 932,62 | 941,77 | 956,28 | 958,56 |
| Sueldos por pagar | - | 707,33 | 1.414,67 | 2.122,00 | 2.829,33 | 3.536,67 | 4.244,00 | 4.951,33 | 5.658,67 | 6.366,00 | 7.073,33 | 7.780,67 | 8.488,00 | 9.195,33 | 9.902,67 | 10.610,00 | 11.317,33 | 12.024,67 | 12.732,00 | 13.439,33 | 14.146,67 | 14.854,00 | 15.561,33 | 16.268,67 | 16.976,00 |
| Impuestos por pagar | - | -65,13 | -6,44 | -2,85 | 0,32 | 5,93 | 11,35 | 17,52 | 25,33 | 34,48 | 43,73 | 55,81 | 70,23 | 11,71 | 13,16 | 17,95 | 22,78 | 30,40 | 42,79 | 53,75 | 65,73 | 82,06 | 97,85 | 113,13 | 199,25 |
| No Corrientes | 7.673,11 | 7.578,73 | 7.483,41 | 7.387,16 | 7.289,96 | 7.191,80 | 7.092,68 | 6.992,57 | 6.891,48 | 6.789,39 | 6.686,30 | 6.582,19 | 6.477,06 | 6.370,88 | 6.263,66 | 6.155,39 | 6.046,04 | 5.935,62 | 5.824,11 | 5.711,50 | 5.597,78 | 5.482,94 | 5.366,97 | 5.249,85 | 5.131,58 |
| Deuda a largo plazo | 7.673,11 | 7.578,73 | 7.483,41 | 7.387,16 | 7.289,96 | 7.191,80 | 7.092,68 | 6.992,57 | 6.891,48 | 6.789,39 | 6.686,30 | 6.582,19 | 6.477,06 | 6.370,88 | 6.263,66 | 6.155,39 | 6.046,04 | 5.935,62 | 5.824,11 | 5.711,50 | 5.597,78 | 5.482,94 | 5.366,97 | 5.249,85 | 5.131,58 |
| PATRIMONIO | 11.509,66 | 11.140,57 | 11.104,10 | 11.087,96 | 11.089,78 | 11.123,36 | 11.187,67 | 11.286,96 | 11.430,50 | 11.625,89 | 11.873,67 | 12.189,90 | 12.587,90 | 12.654,26 | 12.728,82 | 12.830,56 | 12.959,66 | 13.131,91 | 13.374,40 | 13.678,99 | 14.051,46 | 14.516,49 | 15.071,00 | 15.712,09 | 16.841,19 |
| Capital | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 | 11.509,66 |
| Utilidades retenidas | - | (369,09) | (405,56) | (421,70) | (419,88) | (386,30) | (321,99) | (222,70) | (79,16) | 116,23 | 364,01 | 680,24 | 1.078,24 | 1.144,60 | 1.219,16 | 1.320,90 | 1.450,00 | 1.622,25 | 1.864,74 | 2.169,33 | 2.541,80 | 3.006,83 | 3.561,34 | 4.202,43 | 5.331,53 |

Comprobación

| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | AÑO 3 | | | | | | | | | | | | AÑO 4 | | | | | | | | | | | | AÑO 5 | | | | | | | | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|--|--|--|--|
| | | | | | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | | | | | |
| 25.595,63 | 27.196,00 | 28.819,76 | 30.471,39 | 32.174,40 | 33.939,01 | 35.801,57 | 35.061,15 | 37.122,03 | 39.286,09 | 41.559,21 | 38.206,71 | 40.470,36 | 42.356,11 | 44.241,39 | 46.126,18 | 48.008,71 | 49.960,71 | 51.969,79 | 51.333,65 | 53.364,88 | 55.395,60 | 57.425,79 | 53.579,10 | 55.535,94 | 57.608,15 | 59.679,93 | 61.751,16 | 63.821,84 | 65.891,97 | 67.961,53 | 67.328,53 | 69.396,95 | 71.464,80 | 73.532,06 | 69.191,99 | | | | | |
| 13.488,30 | 15.108,22 | 16.781,54 | 18.482,73 | 20.235,29 | 22.049,46 | 23.961,59 | 23.270,71 | 25.381,15 | 27.594,77 | 29.908,44 | 26.614,50 | 28.896,60 | 30.800,80 | 32.704,52 | 34.607,75 | 36.508,73 | 38.479,18 | 40.506,70 | 39.889,01 | 41.938,68 | 43.987,84 | 46.036,49 | 42.208,24 | 44.183,42 | 46.274,18 | 48.364,41 | 50.454,09 | 52.543,21 | 54.631,78 | 56.719,79 | 56.105,23 | 58.192,10 | 60.278,39 | 62.364,10 | 58.042,48 | | | | | |
| 3.185,46 | 4.819,81 | 6.467,89 | 8.130,78 | 9.828,78 | 11.571,51 | 13.387,26 | 12.594,60 | 14.502,40 | 16.712,70 | 18.921,39 | 15.429,21 | 17.539,12 | 19.443,32 | 21.347,04 | 23.250,26 | 25.153,66 | 27.031,11 | 28.990,79 | 28.229,70 | 30.379,38 | 32.428,54 | 34.477,19 | 30.507,70 | 32.310,86 | 34.101,62 | 36.491,85 | 38.581,52 | 40.670,65 | 42.759,22 | 44.847,23 | 44.232,67 | 46.319,54 | 48.405,83 | 50.491,54 | 50.761,75 | | | | | |
| 4.630,45 | 4.642,89 | 4.654,27 | 4.666,71 | 4.680,52 | 4.719,68 | 4.761,98 | 4.809,61 | 4.857,24 | 4.906,30 | 4.953,94 | 5.139,11 | 5.139,11 | 5.139,11 | 5.139,11 | 5.139,11 | 5.164,86 | 5.199,55 | 5.234,23 | 5.234,23 | 5.234,23 | 5.234,23 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | 5.375,47 | | | | |
| 700,89 | 701,57 | 702,57 | 706,90 | 708,93 | 710,73 | 715,85 | 719,36 | 722,75 | 725,95 | 730,93 | 726,28 | 754,29 | 754,29 | 754,29 | 754,29 | 756,81 | 761,81 | 763,03 | 759,61 | 759,61 | 759,61 | 759,61 | 759,61 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | 780,80 | | | | |
| 1.645,58 | 1.649,60 | 1.654,03 | 1.662,47 | 1.672,64 | 1.687,79 | 1.704,68 | 1.721,56 | 1.738,99 | 1.756,88 | 1.773,64 | 1.773,64 | 1.821,70 | 1.821,70 | 1.821,70 | 1.821,70 | 1.830,69 | 1.843,25 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | 1.855,48 | | | | |
| 3.285,91 | 3.294,35 | 3.302,79 | 3.315,87 | 3.334,44 | 3.359,76 | 3.391,83 | 3.425,58 | 3.459,76 | 3.493,94 | 3.528,54 | 3.546,27 | 3.642,37 | 3.642,37 | 3.642,37 | 3.642,37 | 3.654,71 | 3.673,14 | 3.697,85 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | 3.709,98 | | | | |
| 12.137,34 | 12.087,78 | 12.038,22 | 11.988,67 | 11.939,11 | 11.889,55 | 11.839,99 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

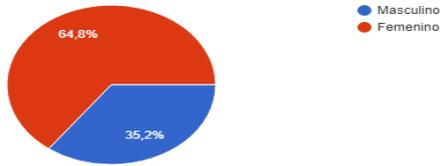
Anexo No. 6: Flujo de caja mensual

| | Inicial 0 | AÑO 1 | | | | | | | | | | | | AÑO 2 | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|--------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | |
| Ingresos | | 12,642.00 | 12,654.35 | 12,685.80 | 12,717.25 | 12,761.05 | 12,815.45 | 12,867.75 | 12,938.50 | 13,018.25 | 13,105.85 | 13,212.55 | 13,342.20 | 13,836.32 | 13,851.31 | 13,887.70 | 13,937.29 | 14,005.81 | 14,117.14 | 14,214.00 | 14,323.54 | 14,469.31 | 14,612.93 | 14,754.75 | 15,396.91 | |
| Costos de producción | | 5,494.88 | 6,050.63 | 6,057.52 | 6,067.23 | 6,072.42 | 6,088.92 | 6,098.44 | 6,114.57 | 6,130.33 | 6,152.91 | 6,174.78 | 6,202.77 | 6,800.94 | 6,806.57 | 6,810.23 | 6,826.22 | 6,841.63 | 6,865.84 | 6,885.90 | 6,711.22 | 6,741.92 | 6,774.23 | 6,808.23 | 6,845.31 | |
| UTILIDAD BRUTA | | 7,147.12 | 6,603.72 | 6,628.28 | 6,650.02 | 6,688.63 | 6,726.53 | 6,769.31 | 6,823.93 | 6,887.92 | 6,952.94 | 7,037.77 | 7,139.43 | 7,235.38 | 7,244.74 | 7,277.47 | 7,311.07 | 7,364.18 | 7,451.30 | 7,528.10 | 7,612.32 | 7,727.39 | 7,838.70 | 7,946.52 | 8,551.60 | |
| Gastos sueldos | | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | 4,300.64 | |
| Gastos generales | | 3,155.50 | 2,221.72 | 2,223.29 | 2,224.86 | 2,227.05 | 2,229.77 | 2,232.39 | 2,235.93 | 2,239.91 | 2,244.29 | 2,249.63 | 2,256.11 | 2,323.88 | 2,324.63 | 2,326.45 | 2,328.93 | 2,332.35 | 2,337.92 | 2,342.76 | 2,348.24 | 2,355.53 | 2,362.71 | 2,369.80 | 2,401.91 | |
| Gastos de depreciación | | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | |
| Gastos de amortización | | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | | (358.58) | 31.80 | 54.79 | 74.96 | 111.38 | 146.56 | 186.73 | 237.81 | 297.81 | 358.45 | 437.95 | 533.12 | 141.92 | 150.53 | 181.44 | 212.56 | 262.25 | 343.80 | 415.76 | 494.50 | 602.28 | 706.41 | 807.14 | 1,380.11 | |
| Gastos de intereses | | 75.64 | 74.71 | 73.77 | 72.83 | 71.87 | 70.90 | 69.92 | 68.94 | 67.94 | 66.93 | 65.92 | 64.89 | 63.85 | 62.81 | 61.75 | 60.68 | 59.60 | 58.52 | 57.42 | 56.31 | 55.18 | 54.05 | 52.91 | 51.75 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | | (434.22) | (42.91) | (18.98) | 2.13 | 39.51 | 75.66 | 116.81 | 168.87 | 229.87 | 291.52 | 372.03 | 468.23 | 78.07 | 87.72 | 119.69 | 151.88 | 202.64 | 285.29 | 358.34 | 438.20 | 547.10 | 652.36 | 754.23 | 1,328.35 | |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | (65.13) | (6.44) | (2.85) | 0.32 | 5.93 | 11.35 | 17.52 | 25.33 | 34.48 | 43.73 | 55.81 | 70.23 | 11.71 | 13.16 | 17.95 | 22.78 | 30.40 | 42.79 | 53.75 | 65.73 | 82.06 | 97.85 | 113.13 | 199.25 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | (369.09) | (36.47) | (16.14) | 1.81 | 33.58 | 64.31 | 99.29 | 143.54 | 195.39 | 247.79 | 316.23 | 398.00 | 66.36 | 74.56 | 101.74 | 129.10 | 172.25 | 242.49 | 304.59 | 372.47 | 465.03 | 554.50 | 641.09 | 1,129.10 | |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| UTILIDAD NETA | | (369.09) | (36.47) | (16.14) | 1.81 | 33.58 | 64.31 | 99.29 | 143.54 | 195.39 | 247.79 | 316.23 | 398.00 | 66.36 | 74.56 | 101.74 | 129.10 | 172.25 | 242.49 | 304.59 | 372.47 | 465.03 | 554.50 | 641.09 | 1,129.10 | |
| FEO Flujo Efectivo Operativo | | (349.79) | (16.80) | 3.91 | 22.24 | 54.39 | 85.51 | 120.87 | 165.52 | 217.77 | 270.57 | 339.42 | 421.60 | 90.38 | 99.00 | 126.60 | 154.38 | 197.96 | 268.65 | 331.18 | 399.50 | 492.52 | 582.44 | 669.49 | 1,157.96 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | | (358.58) | 31.80 | 54.79 | 74.96 | 111.38 | 146.56 | 186.73 | 237.81 | 297.81 | 358.45 | 437.95 | 533.12 | 141.92 | 150.53 | 181.44 | 212.56 | 262.25 | 343.80 | 415.76 | 494.50 | 602.28 | 706.41 | 807.14 | 1,380.11 | |
| Gastos de depreciación | | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | 43.22 | |
| Gastos de amortización | | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | 6.33 | |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | (65.13) | (6.44) | (2.85) | 0.32 | 5.93 | 11.35 | 17.52 | 25.33 | 34.48 | 43.73 | 55.81 | 70.23 | 11.71 | 13.16 | 17.95 | 22.78 | 30.40 | 42.79 | 53.75 | 65.73 | 82.06 | 97.85 | 113.13 | 199.25 | |
| 25% IMPUESTO A LA RENTA | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| FEO | | - | (274.14) | 57.91 | 77.69 | 95.06 | 126.26 | 156.41 | 190.80 | 234.46 | 285.71 | 337.50 | 405.34 | 486.49 | 154.23 | 161.81 | 188.35 | 215.06 | 257.56 | 327.16 | 388.60 | 455.81 | 547.70 | 636.49 | 1,209.71 | |
| Inversion en ccapital de trabajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capital de Trabajo inicial | | (2,688.36) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Variación del capital de Trabajo | | (5,048.78) | 698.93 | 692.49 | 691.67 | 683.32 | 683.91 | 679.65 | (1,128.64) | 668.18 | 663.16 | 652.56 | (5,140.67) | 371.45 | 711.64 | 700.56 | 695.28 | 681.26 | 673.67 | 674.40 | (2,039.09) | 654.27 | 656.06 | 638.05 | (5,369.13) | |
| Recuperación del Capital de trabajo | | (2,688.36) | (5,048.78) | 698.93 | 692.49 | 691.67 | 683.32 | 683.91 | 679.65 | (1,128.64) | 668.18 | 663.16 | 652.56 | (5,140.67) | 371.45 | 711.64 | 700.56 | 695.28 | 681.26 | 673.67 | 674.40 | (2,039.09) | 654.27 | 656.06 | 638.05 | (5,369.13) |
| Total Capital de Trabajo | | (2,688.36) | (5,048.78) | 698.93 | 692.49 | 691.67 | 683.32 | 683.91 | 679.65 | (1,128.64) | 668.18 | 663.16 | 652.56 | (5,140.67) | 371.45 | 711.64 | 700.56 | 695.28 | 681.26 | 673.67 | 674.40 | (2,039.09) | 654.27 | 656.06 | 638.05 | (5,369.13) |
| CAPEX (Inversiones flujos de capital) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Inversiones PPyE | | (13,376.26) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| VRDI Maquinaria | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| VRDI Equipos de computación | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| VRDI vehiculos | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Total CAPEX | | (13,376.26) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | |
| Flujo de Caja del Proyecto | | (16,064.62) | (5,322.93) | 756.84 | 770.17 | 786.74 | 809.58 | 840.31 | 870.45 | (894.18) | 953.89 | 1,000.66 | 1,057.89 | (4,654.18) | 525.68 | 873.45 | 888.91 | 910.34 | 938.82 | 1,000.83 | 1,062.99 | (1,583.28) | 1,201.97 | 1,292.55 | 1,360.45 | (4,159.42) |
| Flujo de Caja del Proyecto (+)Prestamo | | (16,064.62) | (5,322.93) | 756.84 | 770.17 | 786.74 | 809.58 | 840.31 | 870.45 | (894.18) | 953.89 | 1,000.66 | 1,057.89 | (4,654.18) | 525.68 | 873.45 | 888.91 | 910.34 | 938.82 | 1,000.83 | 1,062.99 | (1,583.28) | 1,201.97 | 1,292.55 | 1,360.45 | (4,159.42) |
| (-)Gasto Interes | | | (75.64) | (74.71) | (73.77) | (72.83) | (71.87) | (70.90) | (69.92) | (68.94) | (67.94) | (66.93) | (65.92) | (64.89) | (63.85) | (62.81) | (61.75) | (60.68) | (59.60) | (58.52) | (57.42) | (56.31) | (55.18) | (54.05) | (52.91) | (51.75) |
| (-)Amortización Capital | | | (94.38) | (95.31) | (96.25) | (97.20) | (98.16) | (99.13) | (100.10) | (101.09) | (102.09) | (103.09) | (104.11) | (105.14) | (106.17) | (107.22) | (108.28) | (109.34) | (110.42) | (111.51) | (112.61) | (113.72) | (114.84) | (115.97) | (117.12) | (118.27) |
| (+)Escudo fiscal | | | 30.26 | 29.89 | 29.51 | 29.13 | 28.75 | 28.36 | 27.97 | 27.57 | 27.18 | 26.77 | 26.37 | 25.96 | 25.54 | 25.12 | 24.70 | 24.27 | 23.84 | 23.41 | 22.97 | 22.52 | 22.07 | 21.62 | 21.16 | 20.70 |
| (=) Flujo de caja del inversionista | | (8,391.51) | (5,462.69) | 616.70 | 629.66 | 645.84 | 668.30 | 698.65 | 728.39 | (1,036.63) | 811.04 | 857.41 | 914.23 | (4,798.25) | 381.19 | 728.54 | 743.58 | 764.59 | 792.64 | 854.21 | 915.93 | (1,730.78) | 1,054.02 | 1,144.14 | 1,211.58 | (4,308.75) |

Anexo No. 7: Resultados encuesta

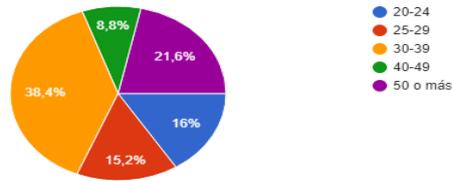
1. Genero

125 respuestas



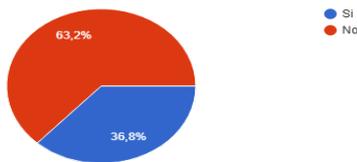
2. Edad

125 respuestas



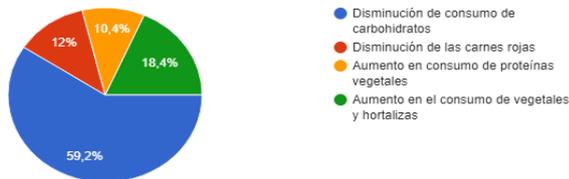
3. ¿Sigues algún régimen o plan nutricional para cuidar de tu salud?

125 respuestas



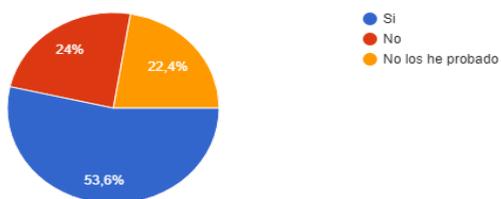
4. ¿Cuál es la principal característica de los planes nutricionales que más conoce?

125 respuestas



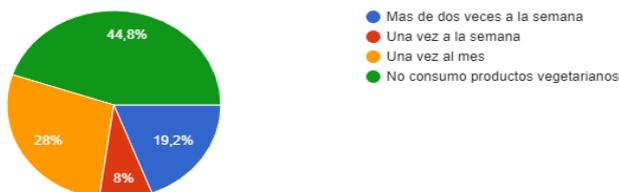
5. ¿Los productos vegetarianos son de su agrado?

125 respuestas



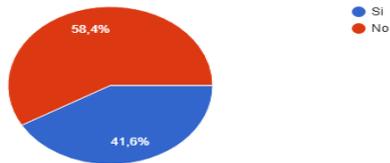
6. ¿Con que frecuencia consume productos vegetarianos?

125 respuestas



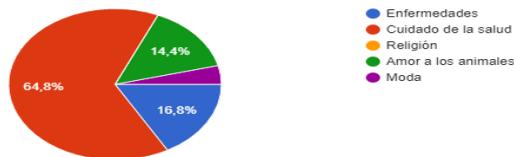
7. ¿Usted ha reducido en el ultimo tiempo el consumo de productos de origen animal?

125 respuestas



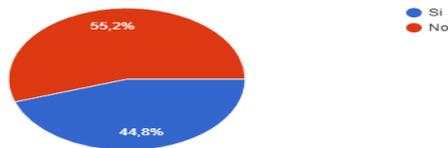
8. ¿Si usted ha reducido su el consumo de productos de origen animal, cual ha sido la razón que le llevo a tomar esa decisión?

125 respuestas



9. ¿Usted sabe de los beneficios que trae consigo el consumo de productos a base de proteína de soya?

125 respuestas



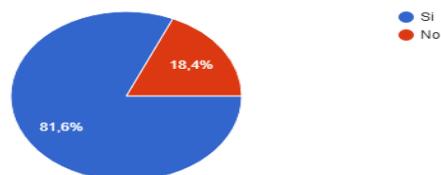
10. De los siguientes puntos ¿Cuál cree usted que es el principal atributo de los productos a base de proteína de soya?

125 respuestas



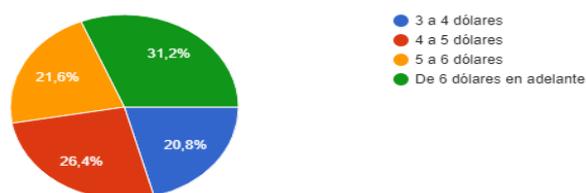
11. ¿Estaría dispuesto a incorporar productos de proteína de soya en su dieta, por los beneficios antes descritos?

125 respuestas



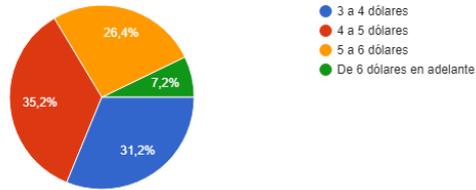
12. Para un paquete de 250gr de proteína vegetal a base de soya, ¿Qué precio le parecería muy caro para no considerar comprarlo?

125 respuestas



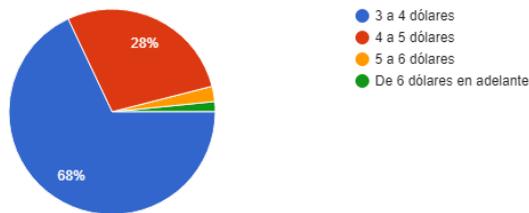
13. Para un paquete de 250gr de proteína vegetal a base de soya, ¿Qué precio le parecería caro y estaría dispuesto a comprarlo?

125 respuestas



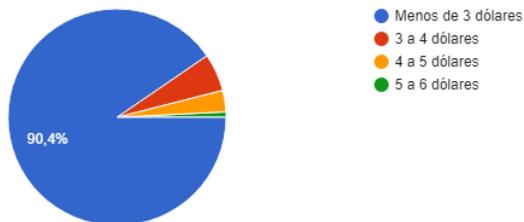
14. Para un paquete de 250gr de proteína vegetal a base de soya, ¿Qué precio le parecería barato y estaría dispuesto a comprarlo?

125 respuestas



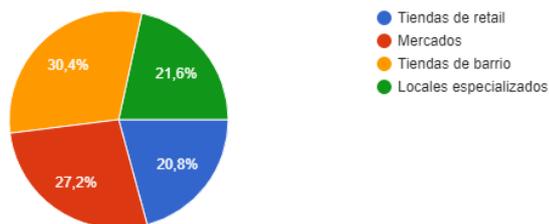
15. Para un paquete de 250gr de proteína vegetal a base de soya, ¿Qué precio le parecería muy barato y dudaría de su calidad?

125 respuestas



16. ¿Dónde le gustaría poder encontrar este tipo de productos?

125 respuestas



17. ¿Por qué que medio le gustaría recibir promociones sobre este tipo de productos?

125 respuestas

