



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE LECHE DE ALMENDRAS PARA PERSONAS INTOLERANTES A LA  
LACTOSA DEL NORTE DE QUITO

AUTOR

Stéfano Xavier Mier Ochoa

AÑO

2018



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
LECHE DE ALMENDRAS PARA PERSONAS INTOLERANTES A LA  
LACTOSA DEL NORTE DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía  
Marcelo Terán

Autor  
Stéfano Xavier Mier Ochoa

Año  
2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, **Plan de Negocios para la Elaboración y Comercialización de Leche de Almendras para personas intolerantes a la lactosa del norte de Quito**, a través de reuniones periódicas con el estudiante **Stéfano Xavier Mier Ochoa**, 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. Marcelo Fernando Terán MBA

1706593231

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, **Plan de Negocios para la Elaboración y Comercialización de Leche de Almendras para personas intolerantes a la lactosa del norte de Quito**, de **Stéfano Xavier Mier Ochoa**, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

María Alexandra Ordóñez Carrera

1714132204

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Stéfano Xavier Mier Ochoa  
1720439908

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme las fuerzas de seguir siendo una mejor persona cada día de mi vida. A mis padres y mi hermana, por ser el motor y la inspiración de mi vida. A mi enamorada, por estar siempre a mi lado apoyándome en todo momento.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar el presente trabajo al mejor regalo que me pudo dar la vida, mi familia, en especial a mis padres Tito y Magaly. Gracias por todo el esfuerzo y sacrificio que realizan a diario para darnos lo mejor a mi hermana y a mí.

## RESUMEN

En el presente trabajo se plantea la elaboración y comercialización de leche de almendras para personas intolerantes a la lactosa en el norte de Quito. A través, de los diferentes análisis se determinó que el mercado objetivo son hombres y mujeres, con ingresos medio alto – alto, que se encuentran en edades entre los 25 y 65 años, y que vivan en el norte de Quito.

La leche de almendras es un producto que está dirigido a un segmento específico de personas: intolerantes a la lactosa, personas que buscan tener un estilo de vida más saludable. Es por esto, que en el plan de marketing se definió que la estrategia general a utilizarse es la de enfoque o especialista, la cual de acuerdo a Lambin es: “Las empresas buscan concentrarse en las necesidades de un segmento particular, un grupo de compradores o un mercado geográfico, sin intentar cubrir todo el mercado”. (Lambin, 2009).

Finalmente, se utilizaron varias herramientas financieras con el fin de determinar la factibilidad financiera del proyecto, obteniendo unas tasas internas de retorno (TIR) de 40,97% y 57,29% tanto para el proyecto como para el inversionista, siendo estas mayores a las tasas de descuento WACC y CAPM por lo que el proyecto se debería aceptar.



## **ABSTRACT**

In the present work, the elaboration and commercialization of almond milk for people intolerant to lactose in the north of Quito is proposed. Through the different analyzes it was determined that the target market is men and women, with medium to high income, who are between the ages of 25 and 65, and live in the north of Quito.

Almond milk is a product that is aimed at a specific segment of people: lactose intolerant, people who seek to have a healthier lifestyle. That is why in the marketing plan it was defined that the general strategy to be used is the approach or specialist, which according to Lambin is: "Companies seek to concentrate on the needs of a particular segment, a group of buyers or a geographic market, without trying to cover the entire market ". (Lambin, 2009).

Finally, several financial tools were used in order to determine the financial feasibility of the project, obtaining internal return rates (IRR) of 40.97% and 57.29% for both the project and for the investor, these being greater than the WACC and CAPM discount rates, so the project should be accepted.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS .....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo .....	3
2.2. Análisis de la Industria .....	7
2.3. Matriz EFE .....	10
2.4. Conclusiones del Análisis del Entorno.....	11
3. ANALISIS DEL CLIENTE .....	12
3.1. Investigación Cuantitativa y Cualitativa .....	12
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	21
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. ....	21
5. PLAN DE MARKETING .....	23
5.1. Estrategia General de Marketing.....	23
5.1.1. Mercado Objetivo .....	23
5.1.2. Propuesta de Valor .....	25
5.2. Mezcla de Marketing .....	26
5.2.1. Producto .....	26
5.2.2. Precio .....	28
5.2.3. Plaza.....	30
5.2.4. Promoción .....	31
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización .....	34
6.1.1. Misión .....	34
6.1.2. Visión.....	35
6.1.3. Objetivos de la Organización.....	36
6.2. Plan de Operaciones.....	37

6.2.1. Flujograma de Procesos.....	37
6.2.2. Cadena de Valor .....	38
6.2.3. Mapa de Procesos .....	40
6.2.4. Infraestructura .....	41
6.3. Estructura Organizacional .....	42
6.3.1. Estructura Legal .....	42
6.3.2. Organigrama .....	42
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	44
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	44
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital...45	
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo.....	46
7.4. Proyección del flujo de caja de inversionista y del proyecto, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	48
7.5. Índices Financieros .....	50
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	52
REFERENCIAS .....	53
ANEXOS .....	56

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación del trabajo

En el año 2011 el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) modificó la pirámide alimenticia y la pasó a llamar MyPlate. En esta se muestra todos los alimentos que las personas deben consumir para llevar una vida saludable. Además, en este nos indica que se tiene que consumir frutas, vegetales, granos, proteínas y lácteos. (Choose MyPlate, 2011).

Las almendras se encuentran entre los alimentos recomendados en MyPlate por los diferentes beneficios que estas aportan a las personas como fibra, proteínas, vitaminas E, B1 y B2. También, son una fuente importante de hierro, fósforo, zinc, calcio y grasas saludables para el organismo. Debido a todos estos beneficios que las almendras aportan, hace que sea un alimento saludable y comestible por todas las personas. (Nutrición Bimbo, 2015).

El actual trabajo se enfoca en la elaboración y comercialización de leche de almendras, elaborado con el fruto del árbol conocido con el nombre botánico de *Prunus Dulcis*. Esta planta crece en climas semiáridos y de clima mediterráneo. Asimismo, este árbol tiene una producción a lo largo de todo el año, debido a esto la obtención de almendras para el abastecimiento de la empresa no sería ningún inconveniente.

La leche de almendras tiene un proceso de elaboración en el cual se necesita de maquinaria para poder realizarla, debido a esto se puede realizarlo de una forma rápida y con costos bajos que repercuten directamente al consumidor.

Una vez analizados los puntos anteriormente expuestos se puede concluir que la leche de almendras es un producto que contiene varios beneficios para la salud. Del mismo modo, en la actualidad existe una tendencia al estilo de vida más saludable por lo que el producto tendría un impacto fuerte en este segmento.

### **1.1.1. Objetivo General**

Determinar la factibilidad del plan de negocios para la elaboración y comercialización de leche de almendras en el sector norte de Quito en el 2018 para personas intolerantes a la lactosa.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno externo en el Ecuador con el fin de ver cómo influyen en la industria.
- Realizar un estudio de mercado utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas con el fin de determinar el mercado objetivo.
- Determinar la oportunidad de negocio a través, del análisis del entorno y del análisis del cliente.
- Desarrollar un plan de marketing, el cual contenga la estrategia general de marketing, propuesta de valor y el mix de marketing para determinar la mejor manera de llegar a los clientes y satisfacer sus necesidades.
- Desarrollar una propuesta organizacional y filosófica del negocio.
- Realizar un plan financiero con el objetivo de determinar la factibilidad del mismo.

## 2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

### 2.1. Análisis del Entorno Externo

#### Político – Legal

Acuerdo Unión Europea: A partir del 1 de enero del 2017, entró en vigor el acuerdo con la Unión Europea. De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior, con este acuerdo se aseguró la liberación del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos. Este acuerdo tiene un efecto positivo en la generación de empleos y en mejores ingresos para la población. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016). Este acuerdo es de un gran beneficio, debido a que la almendra es uno de los productos que se encuentra absenta de pagar un arancel. Esta es una oportunidad de alto impacto.

Matriz Productiva: El Gobierno en los últimos años ha incentivado al cambio de la matriz productiva con el fin de incentivar a las personas a que lleven adelante sus proyectos, al dejar de solo producir materia prima y empezar a procesar la misma con el fin de ofrecer un producto terminado, la venta de este puede aumentar hasta en un 4.000%. (Andes, 2014). Esta es una oportunidad de mediano impacto.

Proyectos: Al incentivar el cambio en la matriz productiva por parte de Estado, este último en conjunto con la Corporación Financiera Nacional (CFN), han desarrollado varios proyectos. El primero fue el Fondo de Garantía para la Micro y Pequeña Empresa (FOGAMYPE), este fue creado con el fin de facilitar los préstamos a las personas que no cumplían con los requisitos mínimos para los préstamos por las instituciones financieras. El segundo proyecto desarrollado por la CFN fue el Programa Progresar, este se compone de tres aspectos fundamentales, el Fondo de Garantía, Activos Fijos y Capital de Riesgo. (CFN, 2014). Esta es una oportunidad de mediano impacto.

Normativas: De igual manera, de acuerdo con el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), existen varias normativas que se deben seguir con el fin de garantizar la calidad del producto para los consumidores, entre los principales se tiene: fecha de elaboración, fecha de expiración, ingredientes. También es necesario obtener los registros sanitarios respectivos, con el fin de garantizar la calidad de los productos para los consumidores. (INEN, 2014). Así mismo, el Instituto Ecuatoriano de Normalización y el Ministerio de Industrias y Productividad, existen varias normativas las cuales se deben llevar a cabo con el fin de que el empaquetado de los mismos no tenga ningún efecto dañino hacia los productos de comercialización a los consumidores. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014). Esta es una oportunidad de impacto medio.

## **Económico**

Producto Interno Bruto: La variación interanual del PIB en Ecuador fue del -1,6% del año 2016 - 2017 (BCE, 2018). Esto dice que el Ecuador en los últimos años ha presentado una recesión económica, esto se dio principalmente por la caída en los precios del petróleo y en parte por el terremoto que el Ecuador sufrió el 16 de abril de 2016. Esta es una amenaza de mediano impacto.

Desempleo: Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en el mes de junio de 2018 el Ecuador registró un 4,1% de desempleo, lo que demuestra una reducción de 0,4% en comparación al mismo periodo en el año 2017. En cuanto a la tasa de empleo pleno o adecuado para el mes de junio de 2018 fue de 38,9 % (INEC, 2018). Esta es una oportunidad de bajo impacto.

Riesgo País: De acuerdo con Banco Central del Ecuador el riesgo país hasta el 25 de marzo del 2018 es de 577 puntos, lo que ubica al Ecuador como uno de los mayores países con riesgo país. Esto afecta directamente a la inversión extranjera en el país, lo que conlleva a que nuevos emprendimientos no se

puedan llevar a cabo por la falta de inversión. (BCE, 2018). Esta es una amenaza de mediano impacto.

Inflación: Para el mes de febrero del 2018 el Ecuador presentó una inflación de 0,15%, lo que demuestra que los precios han disminuido en comparación al mismo periodo del año anterior, ocasionando que los precios de producción sean más bajos y se puede ser más competitivos en el mercado. En cuanto a la tasa de interés pasiva referencial fue de 4,99% para el mes de abril del 2018, mientras que la tasa de interés activa referencial fue de 7,63% igualmente para el mes de abril del 2018. (BCE, 2018). Esta es una oportunidad de impacto medio.

### **Tecnológico**

Acceso a Internet: Para el año 2016 el acceso al internet a nivel nacional en los hogares fue de 36%, esto varía en relación a la cantidad de teléfonos inteligentes (Smartphone) que se dispone a nivel nacional, este alcanza el 90,1% lo que quiere decir que 9 de cada 10 hogares poseen un teléfono inteligente. (INEC, 2016). Esta es una oportunidad de un alto impacto.

Nuevas Tecnologías: La innovación tecnológica para las mejoras ambientales tienen una gran influencia en las actividades cotidianas de las empresas. (Universidad Continental, 2017). Esta es una oportunidad de mediano impacto.

### **Social – Ecológico**

Población: De acuerdo, al Banco Mundial el Ecuador tiene una población de 16.385.068 millones de habitantes para el año 2016, con un crecimiento de 1,5% con respecto al año anterior y con una tendencia al crecimiento para los próximos años. Según el INEC para el año 2020 Quito va a ser la ciudad más poblada del Ecuador con 2.781.641 millones de habitantes. (INEC, 2013). Esta es una oportunidad de alto impacto.



Salud: De acuerdo, a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT), en el Ecuador 6 de cada 10 ecuatorianos tienen sobrepeso u obesidad. Se puede evidenciar que existe una mayor cantidad de hombres con sobrepeso, alcanzando el 43,4% con respecto al 37,9% de las mujeres. En cuanto a la obesidad los papeles se invierten y son las mujeres las cuales representan un mayor porcentaje, alcanzando el 27,6% en relación al 16,6% que tienen los hombres. (ENSANUT, 2014). A lo señalado anteriormente, el Gobierno en conjunto con el Ministerio de Salud ha buscado la manera de disminuir todos los casos de obesidad y sobrepeso, es por esto que se ha creado la semaforización a los productos consumibles. Esta semaforización consiste en que todos los productos que tengan registro sanitario deberán tener una etiqueta en la cual se observe su contenido de grasa, azúcares y sal, con los colores verde, amarillo y rojo, y si estos son bajos, medios o altos. (EUMED, 2015). Esta es una oportunidad de alto impacto.

Hábitos Alimenticios: De igual manera en la actualidad, las personas a nivel mundial están cada vez más preocupadas por sus hábitos alimenticios. Es por eso que con más frecuencia se encuentran alimentos libres de grasas. Las personas asocian a la reducción de azúcar como una forma de alimentación más saludable, mientras que las personas que desean rebajar de peso disminuyen las calorías y las grasas de sus alimentos. (Grocery Eye, 2015). Esta es una oportunidad de impacto medio.

Ambiente: El Ecuador, por medio del artículo No. 71 de su Constitución aprobada en el año 2008, considera que la naturaleza tiene el derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos. (Asamblea Constituyente, 2008). Uno de los puntos principales de la leche de almendras, es que esta es completamente natural y no necesita de ningún preservante artificial, por lo que no se va a ver afectado de ninguna manera el medio ambiente, y de igual manera la salud de las personas que consuman la leche tampoco se va a ver afectada por la misma. Esta es una oportunidad de mediano impacto.

## 2.2. Análisis de la Industria

Según la clasificación CIIU la elaboración de leche de almendras se encuentra en el código C1079.22. Elaboración de sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos (leche soya). (INEC, 2012).

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Economías de escala: Las empresas incrementan su nivel de producción en grandes escalas, lo que resulta en una reducción de sus costos de fabricación y hace que sus precios sean más competitivos en el mercado. Esta es una amenaza de un alto impacto.

Diferenciación de producto: La diferenciación más importante se encuentra en que el producto va a ser totalmente natural y sin ningún tipo de azúcar. Esta es una oportunidad de un mediano impacto.

Identificación de marcas: En el mercado ecuatoriano se encuentran a tres marcas de leche de almendras como son: Silk Almond, Nature's Heart Almond Drink y Vive Soy, lo cual representa una amenaza de mediano impacto.

Requerimiento de capital: Con el fin de ingresar a la industria, es necesario tener un capital medio alto – alto para poder tener la infraestructura, máquinas y para operaciones iniciales. Esto es una amenaza de un alto impacto.

Experiencia: No es necesario tener mucha experiencia antes de ingresar a la industria, debido a que el producto es totalmente natural y no necesita de grandes avances tecnológicos. Este factor es una oportunidad de un bajo impacto.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Variedad de productos: En el mercado se encuentran varios sustitutos de la leche de almendra como son: Leche deslactosada, leche descremada, leche semi descremada, leche de soya, leche de arroz, leche de coco, leche de quinua. Esta es una amenaza de un impacto medio.

Posicionamiento: Las grandes compañías ya se encuentran posicionadas entre los consumidores por los años que llevan en el mercado ofreciendo gran variedad de productos y por la capacidad que estos tienen al momento de realizar la distribución de los mismos. Esta es una amenaza de un impacto alto.

### **Rivalidad entre competidores**

Cantidad de competidores: De acuerdo, a la Superintendencia de Compañías, no se encuentran compañías bajo el código C1079.22. Elaboración de sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos (leche soya). Sin embargo, se puede evidenciar 3 empresas en el mercado ecuatoriano. Esta es una oportunidad de impacto bajo por la baja cantidad de competidores.

Características del producto: La principal característica del producto es ser una leche para las personas intolerantes a la lactosa, pero se le puede dar otros sabores para darle una mayor diferenciación. De acuerdo con un estudio realizado por el Decano del Instituto de Investigaciones Biomédicas de la UDLA, el señor César Paz y Miño, se obtuvieron unos resultados que indican que el 70% de la población mestiza del Ecuador son intolerantes a la lactosa en algún grado, mientras que el 30% restante son tolerantes a la misma. (UDLA, 2016). Esta es una oportunidad de medio impacto.

Diversidad de competidores: En esta industria se puede evidenciar a 3 grandes competidores en la elaboración y comercialización de leche de almendras. Se presenta como una oportunidad de medio impacto.

### **Capacidad de negociación con compradores**

Número de clientes: Según el INEC para el año 2020 Quito va a ser la ciudad más poblada del Ecuador con 2.781.641 millones de habitantes. (INEC, 2013). Por esto se presenta como una oportunidad con un alto impacto.

Costo de migración de los compradores: Debido a que el consumidor está constantemente buscando satisfacer sus gustos y preferencias, está en constante cambio de producto. Esto implica una amenaza de alto impacto.

Influencia de la calidad: La calidad es el aspecto más importante para poder atraer y retener a los consumidores, es por esto que se presenta como una oportunidad de medio impacto.

### **Capacidad de negociación con proveedores**

Cantidad de proveedores: Debido a que el almendro solo crece en climas semiáridos y de clima mediterráneo, el clima ecuatoriano no es el más eficiente para el cultivo del mismo, es por eso que se realiza importación de las mismas desde Estados Unidos ya que este país aporta con el 82% de las almendras que se consumen a nivel mundial. (BBC, 2014). Esta es una amenaza de mediano impacto.

Capacidad de convertirse en competencia: Los proveedores en su mayoría cuentan con grandes cantidades de materia prima y se podrían convertir en competencia. Este factor es una amenaza de mediano impacto.

Contribución a la calidad del producto: Las almendras al ser el principal componente del producto, es necesario que esta sea 100% natural para garantizar la calidad del producto. Esta es una oportunidad de alto impacto.

Una vez realizado la valoración del análisis de la industria que es de 3,9 puntos de acuerdo a la matriz de Porter que se encuentra en el Anexo 2, se puede observar que el rango se encuentra dentro de los parámetros óptimos.

### 2.3. Matriz EFE

En la siguiente tabla se demuestran los resultados de los análisis realizados sobre la industria láctea en el Ecuador. La puntuación obtenida es de 3,05 lo que demuestra que la empresa tiene todas las posibilidades de aprovechar las oportunidades y es capaz de minimizar y obtener una solución sobre las amenazas que se presentan.

Tabla No. 1: Matriz EFE

	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Acuerdo con la Unión Europea	0,1	4	0,4
Cambio en la matriz productiva	0,09	4	0,36
Proyectos del gobierno y la CFN	0,09	4	0,36
Normativas para la calidad	0,05	3	0,15
Disminución del desempleo	0,03	3	0,09
Disminución de la inflación	0,04	3	0,12
Acceso al internet	0,06	4	0,24
Nuevas tecnologías	0,05	3	0,15
Crecimiento de la población	0,04	3	0,12
Mejores hábitos alimenticios	0,06	4	0,24
Preocupación por la salud	0,05	4	0,2
<b>AMENAZAS</b>			0
Decrecimiento de la economía	0,03	2	0,06
Alto riesgo país	0,05	2	0,1
Economías de escala	0,06	2	0,12
Requerimiento de capital	0,03	2	0,06
Gran variedad de productos sustitutos	0,04	2	0,08
Posicionamiento de las empresas	0,04	1	0,04
Importación de materia prima	0,05	2	0,1
Costo de migración de compradores	0,02	2	0,04
Capacidad de convertirse en competencia	0,02	1	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,05</b>

## 2.4. Conclusiones del Análisis del Entorno

Una vez analizados los diferentes aspectos que han sido señalados con anterioridad a través del análisis de entorno externo, análisis de la industria y la recopilación de los principales factores en la Matriz EFE se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- El cambio de la matriz productiva por parte del gobierno ecuatoriano, en colaboración de la CFN para otorgar préstamos, a través, del FOGAMYPE y el Programa Progresar, esto con el fin de incentivar el desarrollo de pequeñas empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de productos.
- Las estadísticas demuestran que 6 de cada 10 ecuatorianos tienen problemas con el sobrepeso y la obesidad, es por esto que existen un cambio en los hábitos alimenticios de las personas en búsqueda de una vida más saludable.
- Existe un pronóstico de crecimiento de la población de Quito por parte del INEC pasando está a ser la más poblada del Ecuador, lo que conlleva a tener un mayor mercado a futuro.
- Las diferentes herramientas tecnológicas que existen en la actualidad hace que la información se difunda con mucha rapidez, esto permite a las empresas enfocarse en realizar estrategias de comunicación, a través, de medios digitales.
- En el mercado ecuatoriano se puede evidenciar que existen varios sustitutos de la leche de almendras, entre los principales se encuentran a la leche de soya, leche de vaca, leche de coco, leche de quinua, leche descremada, leche semi descremada, y a la leche deslactosada.

### 3. ANALISIS DEL CLIENTE

#### 3.1. Investigación Cuantitativa y Cualitativa

Definición del problema:

#### ENTREVISTAS A EXPERTOS

Tabla No. 2: Expertos

NOMBRE	PERFIL	EMPRESA	EXPERIENCIA
<b>Romelia Rosero</b>	Nutricionista	Hospital Voz Andes	Doctora en nutrición
<b>Jethro Cortes</b>	Ing. Comercial	El Ordeño	Gerente Comercial

#### Entrevista a Experto 1

La entrevista se la realizó el 27 de diciembre del 2017 a la Nutricionista Romelia Rosero Mier, quien lleva trabajando varios años en la parte de nutrición en varios centros de salud del Ecuador. De la entrevista se extrajo varias conclusiones y puntos clave los cuales serán presentados a continuación:

- La grasa es el factor más importante que la leche de vaca aporta al cuerpo humano.
- Debido a que la leche de vaca aporta grandes cantidades de grasa al cuerpo es recomendable bajar la cantidad de consumo de la misma.
- El calcio es un beneficio que la leche de vaca brinda a las personas que se encuentran en una edad de crecimiento.
- La leche de vaca aporta vitaminas A, vitaminas del complejo B, de igual manera aporta minerales como el fósforo, calcio, magnesio, zinc.
- La almendra al ser un fruto seco aporta varios oligoelementos, de igual forma, varias vitaminas como son la B, la vitamina E que ayuda a la piel, de igual manera brinda fibra la cual ayuda en el proceso digestivo.

- Se recomienda consumir entre 8 y 10 almendras diarias, ya que estas son fuentes de grasas saludables para el cuerpo.
- Aparte de las personas intolerantes a la lactosa, la leche de almendras también puede ser adquirida por personas intolerantes al gluten, vegetariano, veganos y personas que buscan un estilo de vida más saludable.
- La leche de almendras es rica en antioxidantes, estos ayudan a desintoxicar el organismo de las personas, ayudan a retrasar el envejecimiento.
- La leche de almendras aporta potasio, el cual ayuda en la parte muscular y brinda energía al momento de realizar cualquier ejercicio.
- En la parte nutricional la leche de almendras contiene una menor porción de calorías con respecto a la leche de vaca.
- Dependiendo la cantidad calórica que el cuerpo necesita es recomendable tomar leche de almendras o la leche de vaca.

## **Entrevista a Experto 2**

La entrevista se la realizó el 10 de enero del 2018 a Jethro Cortes, quien es el Gerente Comercial de El Ordeño. De la entrevista se extrajo varias conclusiones y puntos clave los cuales serán presentados a continuación:

- En el mercado ecuatoriano, el 70% de la leche que se vende es leche en funda y el 30% es leche en tetra pack.
- Las principales marcas que existen en el mercado ecuatoriano son: Nutrí Leche, Rey Leche y Vita Leche.
- Una de las formas más efectivas de enfrentarse a los competidores, es ver que no están ofreciendo estos y atacar ahí para captar más mercado.
- Dar más valores agregados es beneficioso para que las personas distingan a los productos de las otras marcas.
- Posicionarse dentro de los consumidores en las zonas donde no esté la competencia.



- El precio de la leche en funda en la sierra es de 0,85 centavos, mientras que en la costa es de 0,95 centavos.
- La leche de almendra que se encuentra en el mercado ecuatoriano es importada, debido a que los bachs (requerimientos mínimos de producción) no dan un costo rentable para las empresas.
- La calidad de los productos se ve contrastada con el costo de las materias primas.
- Es preferible tener varias fuentes de materia prima, tanto nacionales como extranjeras.
- Las tiendas de barrio no es punto de alta rotación para las leches de almendras.
- Existe un aproximado de 300 puntos de venta de supermercados en el Ecuador, en donde se puede ofertar el producto.
- La frecuencia de compra en los supermercados es de una vez cada 15 días.
- Existen varias regulaciones por parte de los supermercados para poder ofertar los productos en sus puntos de venta.
- Los supermercados en promedio piden el 30% de margen de ganancias para ellos.
- Una manera de entrar en el mercado es ofreciendo el producto en otra presentación a la que ya existe actualmente.
- Se debe cuidar los niveles de azúcares, grasas y de sal que contiene el producto.
- Existe una regulación en cuanto a los empaques, con el fin de que las personas conozcan el contenido del producto.

## Grupo Focal

El Grupo Focal se lo realizó el 25 de diciembre del 2017 en la casa del moderador, el grupo estuvo conformado por 8 entre hombres y mujeres de 19 – 78 años, estas personas eran estudiantes universitarios, trabajadores del sector privado y jubilados. Del Grupo Focal se extrajo varias conclusiones y puntos clave los cuales serán presentados a continuación:

- Los participantes conocen sobre las diferentes presentaciones que existen en el mercado sobre la leche de vaca.
- En cuanto a los empaques se determinó que el país no ha tenido un mayor avance y las presentaciones son muy básicas.
- La Lechera es la marca más recordada y conocida por los participantes.
- La compra de ciertas marcas de leche se basa principalmente en el sabor y la variedad que están ofrecen a las personas.
- El consumo de leche es influido por recomendaciones médicas.
- Los participantes desconocen sobre los beneficios que la leche de almendras aporta al cuerpo de las personas.
- En su mayoría existe desconocimiento sobre las leches de almendras que se encuentran en el mercado.
- Una recomendación de los participantes fue ver la posibilidad que existe de combinar la leche de almendra con algún otro producto como el café o el té.
- Las redes sociales son un punto muy fuerte al momento de estar comunicados y enterarse de noticias o nuevos productos.
- Facebook, Instagram y Twitter son las redes que más se utilizan al momento de estar comunicados.
- Otro punto por el cual los participantes se enteran de nuevos productos es a través de las vallas publicitarias.
- No existe un conocimiento sobre los precios de la leche de almendra al no ser un producto de consumo por los participantes.

- Entre los participantes se piensa que la marca Nature's Heart es la más cara al tener un nombre en inglés.
- En cuanto al empaque de los productos ofrecidos en el mercado, la Silk Almond tiene el empaque menos atractivo a la vista por los participantes.
- Los participantes consideran que la leche de almendra puede tener un mercado siempre que esta tenga un buen sabor y su precio no sea muy excesivo.
- En cuanto a la presentación, se piensa que ofrecer el producto en un empaque de forma personal sería llamativo para las personas.
- El tener una historia por detrás de la marca, la cual ayude a alguna causa puede impulsar la venta de la leche de almendra.
- Una buena opción de presentación es tener un tetra-pack personal con una tapa.
- Ofrecer una presentación en vidrio sería una muy buena forma de vender el producto.
- Los supermercados y las tiendas barrio son los canales por los cuales los participantes adquirirían el producto.

## **Encuesta**

### Planteamiento del problema:

Determinar los factores que contribuyen en la decisión de compra de leche de almendras en el norte de Quito. ¿Cómo deciden las personas qué leche de almendras comprar?

### Desarrollo de un planteamiento del problema:

### **Objetivo general**

Determinar las características que poseen los consumidores del norte de Quito y sus hábitos de compra en cuanto a la leche de almendras mediante el análisis de datos, para proponer estrategias de marketing a fines del 2018.

### **Objetivos específicos**

- Conocer los hábitos de los clientes para poder determinar sus características.
- Comprobar la importancia de la leche de almendras para las personas con el fin de determinar el número de posibles consumidores.
- Determinar los diferentes canales de distribución para la venta del producto.
- Determinar el precio que las personas están dispuestas a pagar para adquirir la leche de almendras.
- Conocer los medios de comunicación más utilizados por las personas con el fin de promocionar el producto.

### Formulación de un diseño de investigación:

Se ha diseñado un formato de investigación tipo encuesta compuesta de 17 preguntas que se encuentra en el Anexo 3.

Muestreo: Es una población finita.

Dónde:

n= Tamaño de muestra

N= Tamaño de la población

e= Error estándar

p= Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

K= Nivel de confianza

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

$$\frac{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) * (520.674)}{((0,05)^2 * (520.674-1)) + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$$n = 384$$

El cálculo del muestreo determina que se realicen 384 encuestas, para efectos de este estudio y por didáctica se realizan 93 encuestas.

#### Recopilación de datos:

Las encuestas fueron realizadas a 93 personas de la ciudad de Quito, de las cuales el 46% eran hombres y el 54% eran mujeres, las edades de los encuestados están desde los 19 hasta los 65 años. De las encuestas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados.

#### Preparación y análisis de datos:

Se realizaron 93 encuestas, de las cuales el 46% de las personas encuestas eran hombres y el 54% de las personas eran mujeres. Dentro de los resultados obtenidos, se puede evidenciar que el 93,5% de las personas consumen algún tipo de leche. De las personas que consumen leche el 36,6% de las personas consumen la leche de la marca La Lechera. De igual manera, el 83,9% de las personas expresaron que, si comprarían una leche de almendras y consideran que el atributo más importante es el sabor, en cuanto a la adquisición del producto, consideran que el supermercado es el principal punto de venta del producto en una presentación de 1 litro en un empaque Tetra pack.

Debido a que las variables analizadas son de tipo cualitativo, la correlación a aplicarse es la de Spearman. El coeficiente obtenido puede adoptar cualquier valor desde -1 hasta 1. Si la correlación da -1, esto indica que existe una correlación negativa perfecta, mientras si el resultado da 1 entonces existe una correlación positiva perfecta.

Como se puede observar en el Anexo 5, en la tabla de correlación se puede notar que los atributos están directamente relacionados con el precio del producto. El valor de esta correlación es de 0,77 lo que muestra una relación positiva entre las dos variables, mientras más atributos el producto tenga mayor precio debería tener el producto. El 34,26% de las personas encuestadas consideran que el sabor es el atributo más importante que el producto debería tener y estarían dispuestos a pagar \$4 dólares por este.

Se puede observar que existe una relación positiva de 0,23 entre los factores en donde pueden adquirir el producto y los atributos que este debería tener. El 74,31% de las personas consultadas, consideran que el atributo más importante es el sabor y también quisieran adquirir el producto dentro de los supermercados de la ciudad de Quito.

Existe una relación positiva de 0,85 entre los factores de a través de qué medios les gustaría recibir información sobre el producto y si las personas adquirirían el producto. El 44,44% de las personas encuestadas manifiestan que si adquirirían la leche de almendras y quisieran recibir información de la misma a través de las redes sociales que existen.

En cuanto al precio este se puede observar en el Anexo 4, se determinó que el precio ideal para la venta de la leche de almendras es de \$3,70. El precio se lo determinó, a través, del análisis de sensibilidad de precios Van Westendorp.

### Conclusiones:

- Los clientes prefieren que el producto se debe vender en una presentación de 1 litro en un empaque Tetra pack.
- El punto de venta preferido por las personas es el de los supermercados.
- Se determinó que el atributo más importante para las personas es el sabor que la leche de almendras debe tener.
- El medio de comunicación más utilizado por las personas son las redes sociales y quisieran recibir información acerca del producto mediante este medio de comunicación.
- A través, del análisis de sensibilidad de precios Van Westendorp, se determinó que el precio ideal al cual las personas están dispuestas a comprar el producto es de \$3,70.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

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

De acuerdo, a la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición en el Ecuador 6 de cada 10 ecuatorianos tienen sobrepeso u obesidad. (ENSANUT, 2014). Adicionalmente a esto, un estudio realizado por el Decano del Instituto de Investigaciones Biomédicas de la UDLA, el Doctor César Paz y Miño, se obtuvieron unos resultados que indican que el 70% de la población mestiza del Ecuador son intolerantes a la lactosa en algún grado, mientras que el 30% restante son tolerantes a la misma. (UDLA, 2016).

Debido a esto, en la actualidad las personas están más conscientes sobre su salud, están buscando productos que aporten varios beneficios a la misma. Uno de estos productos es la leche de almendras, debido a que esta aporta grandes beneficios a la salud de las personas, aportando potasio, el cual ayuda en la parte muscular y brinda energía al momento de realizar cualquier ejercicio, de igual forma, la leche de almendras es rica en antioxidantes, estos ayudan a desintoxicar el organismo de las personas, ayudan a retrasar el envejecimiento.

Una vez realizada la investigación cuantitativa se dio como resultado que el 93,5% de las personas encuestados consume algún tipo de leche y un 83,9% de las personas estarían dispuestas a comprar leche de almendras, lo que nos indica que existe una demanda y un mercado bastante amplio al cual se puede llegar con el producto. Adicionalmente, en el mercado ecuatoriano se puede evidenciar que existen 3 competidores en la industria de la leche de almendras, siendo estos productos de importación en su totalidad.

En cuanto al producto en sí mismo, las investigaciones realizadas determinaron que el sabor es el atributo más importante para las personas. De igual manera, la cantidad y el precio del mismo, son otros factores importantes que influyen al



momento de la compra del producto. El análisis demostró que la leche de almendras al brindar varios beneficios que las demás leches no aportan, estas pueden tener un precio superior a las leches de vaca.

Por último, el segmento al cual va dirigido la leche de almendras es a personas intolerantes a la lactosa, de igual manera esta leche puede ser adquirida por personas vegetarianas, veganas y personas que están buscando un estilo de vida más saludable y quieren reducir los porcentajes de grasa que se obtienen al consumir los lácteos de vaca.

Finalmente, se evidencia una gran oportunidad de negocio debido a que la leche de almendras aporta los dos puntos importantes que las personas están buscando, por un lado, beneficios para el cuerpo y por el otro lado que sea saludable para las mismas. Entre los principales beneficios se tiene que la leche de almendras es rica en antioxidantes, los cuales ayudan a desintoxicar y retrasar el envejecimiento de las personas. Asimismo, aporta potasio, el cual ayuda en la parte muscular y brinda energía al momento de realizar cualquier ejercicio.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia General de Marketing

De acuerdo con Lambin, en su libro Dirección de Marketing se menciona que la estrategia de enfoque o especialista es cuando “Las empresas buscan concentrarse en las necesidades de un segmento particular, un grupo de compradores o un mercado geográfico, sin intentar cubrir todo el mercado”. (Lambin, 2009)

Es por esto, por lo que la **estrategia de marketing** a utilizarse va a ser la de enfoque, ya que la leche de almendras cumple con las necesidades especiales requeridas por un segmento de mercado específico. Estas necesidades son: sin lactosa, libre de azúcar, bajo porcentaje de grasa.

De igual manera, la leche de almendras aporta grandes beneficios al cuerpo de las personas que la consumen, uno de los beneficios más importantes de la leche de almendras es que es rica en antioxidantes, los cuales ayudan a desintoxicar el organismo de las personas, ayudando a retrasar el envejecimiento.

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo fue determinado una vez realizado el análisis anteriormente expuesto, tomando como base la información recolectada en la investigación cuantitativa y cualitativa; debido a esto, el mercado objetivo son hombres y mujeres intolerantes a la lactosa entre los 25 años y los 65 años, y que tienen un poder adquisitivo medio alto – alto. De este segmento, el 83,9% de las personas estarían dispuestas a comprar el producto.

En la siguiente tabla se muestra la segmentación de mercado con datos encontrados en la investigación.

Tabla No. 3: Segmentación de Mercado

VARIABLES	CANTIDAD
<b>Geográfico:</b> Norte de Quito	738.765
<b>Demográfico:</b> Hombres y mujeres entre los 25 a 65 años (61,75%)	456.187
<b>Psicográficas:</b> Disposición a la compra: Personas que estén dispuestas a comprar el producto. (83%)	378.635
<b>Conductual:</b> Por beneficios buscados: Calidad, sin lactosa, libre de azúcar, bajo porcentaje de grasa. Servicio: Disponibilidad del producto en los supermercados del norte de Quito. Tipo de Usuario: Personas intolerantes a la lactosa en algún grado (70%)	265.044
<b>TOTAL, SEGMENTO OBJETIVO</b>	<b>265.044</b>
<b>TOTAL, MERCADO OBJETIVO (83,9%)</b>	<b>222.371</b>

### 5.1.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es “El factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora”. (Osterwalder, 2010, p.32).

A continuación, se detallará la propuesta de valor utilizando el modelo CANVAS, el cual se lo utiliza para certificar el desarrollo de un modelo de negocio enfocándose en la propuesta de valor para el cliente.

Tabla No. 4: Modelo Canvas de Almondmilk

<b>Socios Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de almendras.</li> <li>• Corporaciones y grupos.</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de materia prima (almendras).</li> <li>• Control de calidad de la materia prima (almendras).</li> <li>• Elaboración de la leche de almendras.</li> <li>• Comercialización de la leche de almendras.</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un producto en base a almendras que aporta a la salud de las personas varios beneficios. Es un producto con bajo porcentaje en grasa y libre de azúcar. También es rica en antioxidantes y aporta potasio al cuerpo de las personas.</li> </ul>	<b>Relación con Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener una página web actualizada para recibir quejas y sugerencias con los clientes.</li> </ul>	<b>Segmento de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres intolerantes a la lactosa entre los 25 años y los 65 años, y que tienen un poder adquisitivo medio alto – alto.</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal para la elaboración de la leche de almendras.</li> <li>• Fábrica y maquinaria (Procesadora, licuadora, pasteurizadora, empacadora).</li> <li>• Aportación de los socios.</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados.</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costos Fijos:</b> Servicios básicos, Arriendo, Mantenimiento de equipo, Sueldos</li> <li>• <b>Costos de venta:</b> Fabricación del producto, Empaquetado y Envío</li> </ul>			<b>Fuentes de Ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del producto</li> <li>• Préstamos de la banca privada</li> </ul>	

### Estrategia de Posicionamiento

Se determinó que la estrategia a utilizarse para el **posicionamiento** es la de “Lo mismo por menos”. Esto debido a que el producto va a brindar los mismos beneficios a los ya existentes en el mercado, pero a un precio inferior al de la competencia, estos beneficios son: Bajo porcentaje de grasa, libre de azúcar y sin lactosa llena de nutrientes saludables para el cuerpo de las personas.

## 5.2. Mezcla de Marketing

Para la mezcla de marketing se toma en cuenta la información obtenida en la investigación tanto cualitativa como cuantitativa, con lo que a continuación se eligen y detallan las estrategias a utilizarse en las 4P de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

### 5.2.1. Producto

Atributos: El producto es una leche de almendras que ofrece la opción de tener una leche de origen totalmente vegetal la cual posee menor cantidad de grasa que la leche de vaca y aporta nutrientes al organismo. No contiene grasa saturada, ni grasa trans, y es 0% de colesterol.

Branding: La marca que se le otorga a esta leche es Almondmilk. Para el nombre de la marca se utilizan dos palabras en inglés para darle mayor elegancia y percepción de buena calidad al producto; el nombre Almondmilk proviene de las palabras en español: “leche de almendra”. Además, el slogan es “Especialmente para ti”, ya que se ofrece esta leche a todo tipo de personas que busquen cuidar su salud y desean un producto con buen sabor.

El isotipo (parte simbólica de la marca) es una almendra en su estado originario para mostrar que el producto es una leche que proviene de manera natural y se utilizará la menor cantidad de químicos posibles, además, de una hoja verde que muestra la frescura y el origen del producto.

Para el imagotipo se combina el isotipo con la marca y el Slogan, se utiliza el color verde en los detalles ya que este simboliza lo natural, la vida y la buena salud. Además, el color café claro de las letras de la marca significa que es un recurso natural proveniente de la tierra y se relaciona con la confianza y la satisfacción. (Alvarado, 2017) La siguiente figura muestra el Logotipo de marca y el Slogan que llevará cada Tetra Pak.

Se ha escogido letra semi cursiva para la palabra “Almond” y una letra tipo “Sans-serif” para la palabra “milk” con el fin de mostrar un toque de sencillez y elegancia en el producto. Está combinación de letra ayuda a generar la idea de un producto único y diferente con diversos beneficios. Se procura que la marca sea legible por lo que se mantienen el espacio perfecto entre cada letra y se enfoca en mantener un diseño atemporal, es decir que no se enfoca en la moda del momento sino algo más clásico que perdure con el pasar de los años.



Figura No. 1: Logotipo y Slogan de la empresa

El empaque de la leche serán cartones tipo Tetra Pak que puedan ser fácilmente reciclables. Este envase biodegradable ayuda a la imagen corporativa que tendrá responsabilidad ambiental como un pilar fundamental, con lo que ayuda a la imagen de marca que va ligado al producto que se está ofertando.

Etiquetado: La etiqueta con el logo y el slogan de la empresa será ubicada en la parte frontal del Tetra Pak. Se imprimirá la marca en el cartón y en la parte posterior del producto se imprimirá una etiqueta técnica con el detalle de la composición de la leche de almendra y su información nutricional junto con la fecha de elaboración y vencimiento. Dicha información con el modelo de etiqueta a usar se detalla en la figura a continuación de acuerdo con lo estipulado en la norma RTE INEN 076 “Leches y productos lácteos”.

<b>Información Nutricional</b>	
Tamaño de la Porción 1 Taza (240 mL)	
Porciones por Envase Aprox. 4	
<b>Cantidad por Porción</b>	
<b>Calorías</b>	26.5 (109.5 kJ)
<b>Grasas Totales</b>	2.5g
Grasa Saturada	0g
Ácidos Grasos Trans	0g
Grasa Poliinsaturada	0.5g
Grasa Monoinsaturada	1.5g
<b>Colesterol</b>	0mg
<b>Sodio</b>	170mg
<b>Potasio</b>	35mg
<b>Carbohidratos Totales</b>	0g
Azúcares	0g
<b>Fibra Dietética</b>	1g
<b>Proteínas</b>	1g
Vitamina A 10%*	• Hierro 2%*
Calcio 45%*	• Vitamina E 50%*
Vitamina D 25%*	• Vit. B12 50%*
Riboflavina 25%*	• Zinc 8%*
Magnesio 4%*	•
*Los Porcentajes de VNR (Valor Nutricional de Referencia) están basados en las recomendaciones ponderadas en la NOM-051-SCF/SSA1-2010.	

Figura No. 2: Etiqueta técnica de la leche de almendra

Servicios de soporte: Con esto se busca ofrecer un servicio posventa a los compradores de la leche de almendras, los consumidores van a poder realizar sus quejas y sugerencias mediante la página web de la empresa, de igual manera, van a poder comunicarse, a través, de los números telefónicos que la empresa tendrá y de igual forma podrán realizar sus quejas y sugerencias.

### 5.2.2. Precio

Para la **estrategia de precios** se escogió, la fijación de precios basada en el buen valor. Esta estrategia se basa en “Ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo”. (Kotler, 2013).

- **Estrategia de Entrada**

La estrategia de *precios de penetración de mercado*, se busca un enfoque hacia el cliente por lo que se en primera instancia se ofrecerá un precio más bajo que lo que ofrece la competencia la cual es de marcas internacionales. “Con el fin de

atraer a una mayor cantidad de compradores y así obtener mayor participación de mercado” (Kotler, 2013). Esta estrategia sirve para productos actuales y debe cumplir con dos condiciones, que sí cumple el mercado en el cual se busca vender la leche de almendra.

Es importante tomar en cuenta que se debe tener un mercado sensible al precio para que al momento de bajarlo se pueda obtener la participación deseada. Además, los costos de producción y distribución deben ir disminuyendo de manera indirecta con las ventas las cuales se incrementarán. (Kotler, 2013)

El precio que el consumidor final considera justo, de acuerdo con las encuestas en donde se utilizó un análisis de la sensibilidad de los consumidores frente al precio, es de \$3,70 (Ver Anexo 4); el cual deberá ser ofertado en el punto de venta, es decir, que dicho precio es el P.V.P, pero según la entrevista a experto, en este tipo de productos, el Supermercado busca obtener ganancias del 40% por lo que el precio de venta de cada leche hacia los distribuidores va a ser de \$ 2,65 ya que se venderá a los mayoristas quienes buscan ganancias al vender al consumidor final.

- **Estrategia de ajuste de precio**

Por otro lado, el precio requiere ajustes a lo largo del proyecto, por lo que la estrategia de ajuste es la de *Status Quo*. Según Kotler, 2013, se ajusta el precio de acuerdo a la competencia o precios cercanos a los de la competencia. (Kotler, 2013)



### 5.2.3. Plaza

#### Estrategia de Distribución:

Se manejará un **canal de distribución indirecto** al no llegar al consumidor final de manera directa, sino que se utilizarán mayoristas, es decir, que el **punto de venta** será a la principal cadena supermercados del país, la Corporación Favorita (Contiene a las marcas Supermaxi y Megamaxi) que tiene una gran red de establecimientos lo que permite llegar a más lugares. Este Canal tiene tres “actores”, además, que no se buscará llegar también a los minoristas para no encarecer el producto.

#### Estructura del Canal de Distribución:



Figura No. 3: Canal de distribución de la empresa Almondmilk

De acuerdo con la Matriz de localización (Ver Anexo 6). Se mantendrá una planta de fabricación ubicada en la parte Norte de la ciudad, Av. Santa Lucía y Los Helechos. Dicho local cuenta con una superficie de 300 metros cuadrados y cinco parqueaderos, además, cuenta con una bodega que permitirá mantener

almacenado el inventario. En el establecimiento se realizará la producción de la leche para su posterior comercialización.

#### **5.2.4. Promoción**

##### Estrategia Promocional:

Se llegará al consumidor final con una **estrategia de empuje**, o conocida como “estrategia push”. Lo que se requiere es utilizar la **promoción de ventas** y la **fuerza de ventas** para que como fabricante se utilicen todos los canales para llegar al consumidor final. (Kotler, 2013)

El internet será utilizado como principal medio publicitario, ya que es de bajo costo y es útil para llegar inmediatamente a más número de personas que en otros medios de comunicación. Para esto, se manejarán las redes sociales que es el medio más aceptado y utilizado por los consumidores de acuerdo indican las encuestas en la investigación cuantitativa.

Se creará un perfil corporativo para promocionar la leche de almendra y detallar su composición con el fin de mostrar los beneficios que otorga a la salud de las personas que lo consumen; ya que es un insumo de bajo porcentaje de grasa, totalmente vegetal y natural. Se manejarán principalmente el Instagram y el Facebook en donde se otorgarán cupones de descuento a las personas que compartan el perfil de la empresa o ayuden a patrocinar la marca difundiendo fotografías del producto.

Además, se distribuirán folletos informativos y se realizarán degustaciones en lugares educativos principalmente las universidades como Flacso, Simón Bolívar, entre otras, donde las personas tienen mayor conocimiento y conciencia de su salud; y en centros comerciales dentro de los cuales esté ubicado el Supermaxi para que puedan: apreciar el sabor del producto, conocer los beneficios que este otorga a la salud y adquirirlo fácilmente en el supermercado. Un factor importante de la promoción es las **relaciones públicas**, porque construye buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa. (Kotler,

2013) Con esto, se asistirá a lugares educativos para mostrar mediante campañas los beneficios de consumir este producto desde temprana edad generando una cultura más saludable, puesto que la leche de vaca está mostrando efectos adversos en las personas que la consumen hasta edades avanzadas. (Ensanut, 2014) En las universidades se realizarán charlas informativas y degustaciones del producto con el fin de que las personas conozcan sobre la leche de almendras con sus nutrientes y su delicioso sabor.

Tabla No. 5: Plan de medios

Objetivo	Estrategias		
Incrementar la participación de mercado de la empresa anualmente.	Generar publicidad de manera online.		
	Mejorar las relaciones públicas de la empresa		
Medio	Segmento	Descripción	Costo
Facebook e Instagram	575.513 personas	Redes sociales con perfil corporativo	\$ 400 mensuales
Charlas informativas	1.125 personas mensuales	Charlas dadas por un nutricionista en lugares educativos	\$ 280 mensuales
Degustaciones	3.000 personas mensuales	Stand fuera del Supermaxi usando pequeños vasos de plástico	\$ 55,9 mensuales
Folletos informativos	3.000 personas mensuales	Impresos en papel satinado una cantidad de 3000 por mes	\$ 94,17 mensuales

Tabla No. 6: Presupuesto de del mix de marketing

TABLA DE PRESUPUESTO DE MARKETING						
	ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Eventos públicos	Stand con letrero	\$290	\$ 299,92	\$ 310,18	\$ 320,79	\$ 331,77
	Degustaciones	\$ 670,80	\$ 693,75	\$ 717,48	\$ 742,03	\$ 767,41
	Material de apoyo	\$ 931,81	\$ 963,69	\$ 996,65	\$ 1.030,75	\$ 1.066,01
	Gastos básicos	\$ 160,00	\$ 165,47	\$ 171,13	\$ 176,99	\$ 183,04
	<b>TOTAL</b>	<b>\$2.052,61</b>	<b>\$2.122,83</b>	<b>\$2.195,45</b>	<b>\$2.270,56</b>	<b>\$2.348,23</b>
Publicidad inicial corporativa	Diseño Institucional	\$ 120,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Diseño Página Web	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Diseño Etiquetas	\$ 55,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 675,00</b>				
Asesoramiento de redes	Facebook	\$ 2.400,00	\$ 2.482,10	\$ 2.567,02	\$ 2.654,83	\$ 2.745,66
	Instagram	\$ 2.400,00	\$ 2.482,10	\$ 2.567,02	\$ 2.654,83	\$ 2.745,66
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.800,00</b>	<b>\$ 4.964,21</b>	<b>\$ 5.134,03</b>	<b>\$ 5.309,67</b>	<b>\$ 5.491,31</b>
Publicidad Informativa	Nutricionista experto	\$ 3.360,00	\$ 3.474,95	\$ 3.593,82	\$ 3.716,77	\$ 3.843,92
	Folletos informativos	\$ 1.130,00	\$ 1.168,66	\$ 1.208,64	\$ 1.249,98	\$ 1.292,75
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.490,00</b>	<b>\$ 4.643,60</b>	<b>\$ 4.802,46</b>	<b>\$ 4.966,75</b>	<b>\$ 5.136,67</b>
<b>TOTAL GASTOS MARKETING</b>		<b>\$ 12.017,61</b>	<b>\$ 11.730,64</b>	<b>\$ 12.131,95</b>	<b>\$ 12.546,98</b>	<b>\$ 12.976,21</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión, Visión y Objetivos de la Organización

#### 6.1.1. Misión

Cuidar la salud de las personas intolerantes a la lactosa a través de ofrecer una leche de almendras que es saludable y de origen vegetal dirigido tanto a hombres como a mujeres del norte de Quito, elaborado con procesos tecnológicos amigables con el medio ambiente y un personal capacitado para la fabricación del mismo con el fin de asegurar la rentabilidad de la empresa.

Tabla No. 7: Componentes de la misión

<b>Componentes de la misión</b>	
<b>Clientes</b>	Hombres o mujeres
<b>Productos y servicios</b>	Leche de almendras saludable y de origen vegetal
<b>Mercados</b>	Del norte de Quito.
<b>Tecnología</b>	Con procesos tecnológicos
<b>Preocupación por la supervivencia</b>	Con el fin de asegurar la rentabilidad de la empresa
<b>Filosofía</b>	Ofrecer un producto saludable
<b>Concepto de sí misma</b>	Socialmente responsable
<b>Preocupación por imagen pública</b>	Amigables con el medio ambiente
<b>Preocupación por los empleados</b>	Personal capacitado para la fabricación del producto

### 6.1.2. Visión

En el 2023 ser una empresa líder en la venta de leche de almendras en la ciudad de Quito comprometida con el cuidado de la salud de sus clientes al ofrecer un producto natural y vegetal siempre a la vanguardia de los procesos productivos que mejoren la efectividad de la empresa.

Tabla No. 8: Componentes de la visión

<b>Componentes de la visión</b>	
<b>1. Objetivo</b>	Ser una empresa líder en la venta de leche de almendras en la ciudad de Quito
<b>2. Horizonte de tiempo</b>	En el 2023
<b>3. Ventaja competitiva</b>	Producto natural y vegetal
<b>4. Mezcla de productos, satisfacción de necesidades, responsabilidad social.</b>	leche de almendras libre de lactosa, producto natural y vegetal
<b>5. Curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.</b>	Siempre a la vanguardia de los procesos productivos que mejoren la efectividad de la empresa
<b>6. Filosofía</b>	Comprometida con el cuidado de la salud de sus clientes

### 6.1.3. Objetivos de la Organización

- ❖ Objetivos a largo plazo
  - ◆ Aumentar las ventas de la empresa en un 9,40% al final del año 5.
  - ◆ Incrementar la productividad de Almondmilk en 10% en los próximos 5 años.
- ❖ Objetivos a mediano plazo
  - ◆ Aumentar la intensidad de publicidad en cuanto a las campañas en las redes sociales poniendo una nueva cada año.
  - ◆ Desarrollar dos nuevos canales de distribución hasta el final del año 3 mediante negociaciones con nuevos distribuidores.

## 6.2. Plan de Operaciones

### 6.2.1. Flujoograma de Procesos

En el siguiente gráfico se muestra el **ciclo de operaciones** de la leche de almendras, en el cual se detalla los procesos para la elaboración y comercialización del producto:

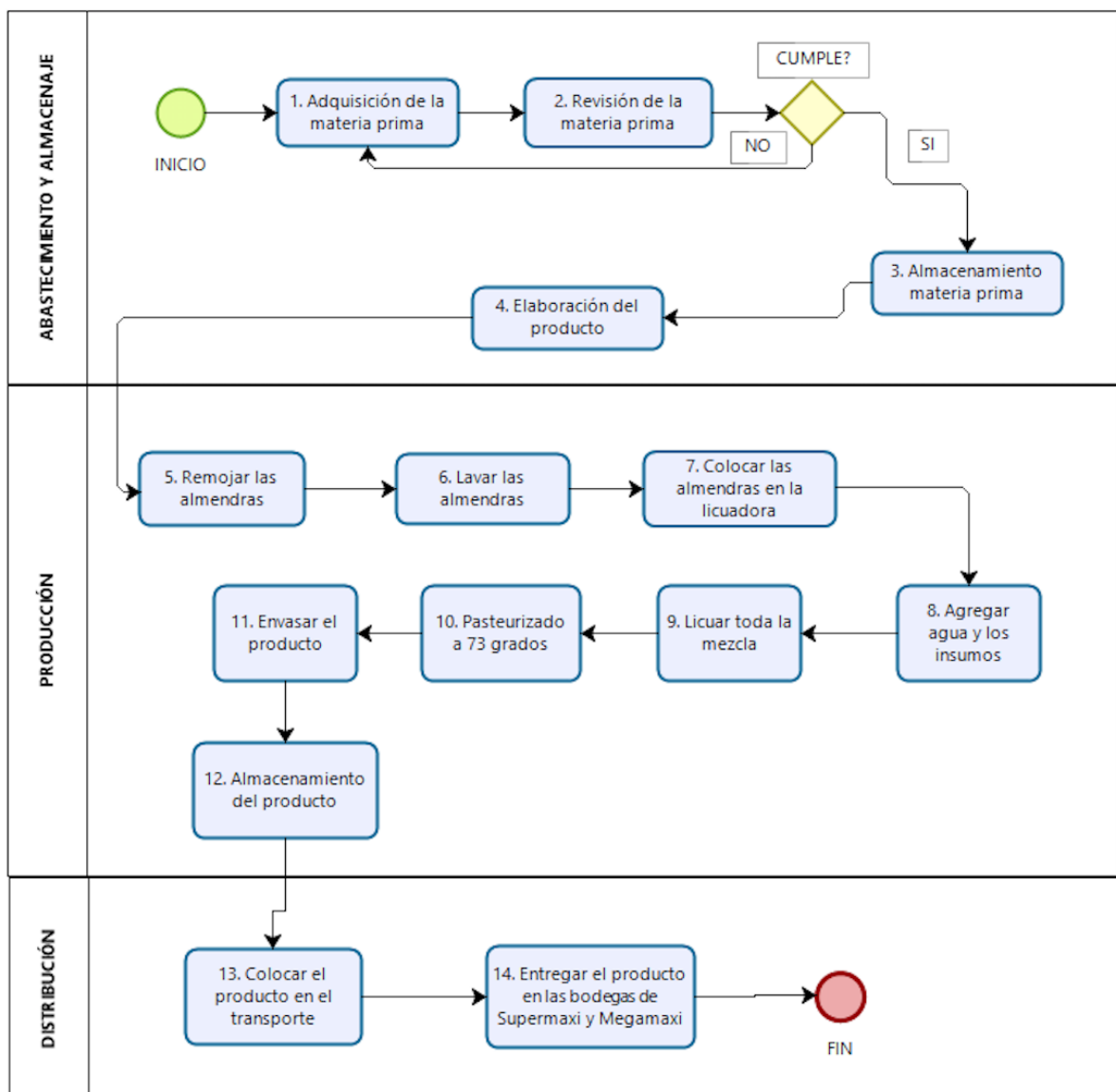


Figura No. 4: Flujoograma de Almondmilk



En la siguiente tabla se muestran los **tiempos requeridos** para la elaboración de la leche de almendras:

Tiempos requeridos y responsables:

Tabla No. 9: Descripción del tiempo y responsable de producción

AREA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Bodega	Adquisición de la materia prima	5 minutos	Jefe de Producción
	Revisión de la materia prima	5 minutos	Jefe de Producción
Producción	Remojar las almendras	8 horas	Asistente de Producción
	Lavar las almendras	5 minutos	Asistente de Producción
	Colocar las almendras en la licuadora	35 segundos	Asistente de Producción
	Agregar agua e insumos	1 minuto	Jefe de Producción
	Licuar toda la mezcla	4 minutos	Asistente de Producción
	Pasteurizado	20 minutos	Jefe de Producción
	Envasado	10 minutos	Asistente de Producción
	Almacenamiento	15 minutos	Asistente de Producción
Distribución	Colocar el producto en el transporte	10 minutos	Asistente de Producción
	Entrega del producto	40 minutos	Jefe de Mkt
		9 horas 92 minutos	

### 6.2.2. Cadena de Valor

En la cadena de valor existen varios actores. Se encuentran los proveedores de la materia prima requerida por Almondmilk, dichos productos serán almacenados en la bodega de la empresa, luego se procede a la elaboración de la leche y su etiquetado con empaquetado el cual es amigable con el medio ambiente y puede ser reciclado. El siguiente actor es el distribuidor que está presente en la logística de salida a quien se le vende el producto para que este lo lleve al consumidor final; Almondmilk utilizará a *La Favorita* como su distribuidor.

En cuanto a marketing y ventas el manejo de las redes sociales está bajo la supervisión de la función de marketing previamente mencionada; y gracias a

dicho medio, la empresa recibirá y analizará las quejas o sugerencias de los clientes. Por otro lado, las charlas informativas en centro educativos serán dadas por la nutricionista Fernanda Avilés con un costo por charla de \$280. Además, las degustaciones se realizarán en los centros educativos principalmente universidades como La Católica del Ecuador, La Flacso, La Simón Bolívar; y afuera de los Supermaxi donde las personas pueden adquirir el producto.

De igual manera, las actividades de apoyo ayudan al funcionamiento de la empresa empezando por la planificación estructurada de los procesos lo cual permite optimizar tiempo y recursos de la empresa. Luego, la selección de un personal calificado y capacitado en el manejo de la maquinaria para la elaboración de la leche de almendras. Finalmente, el abastecimiento para comprar: la maquinaria requerida para el proceso de fabricación, la cantidad de materia prima necesaria y el menaje de oficina lo que permite el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.

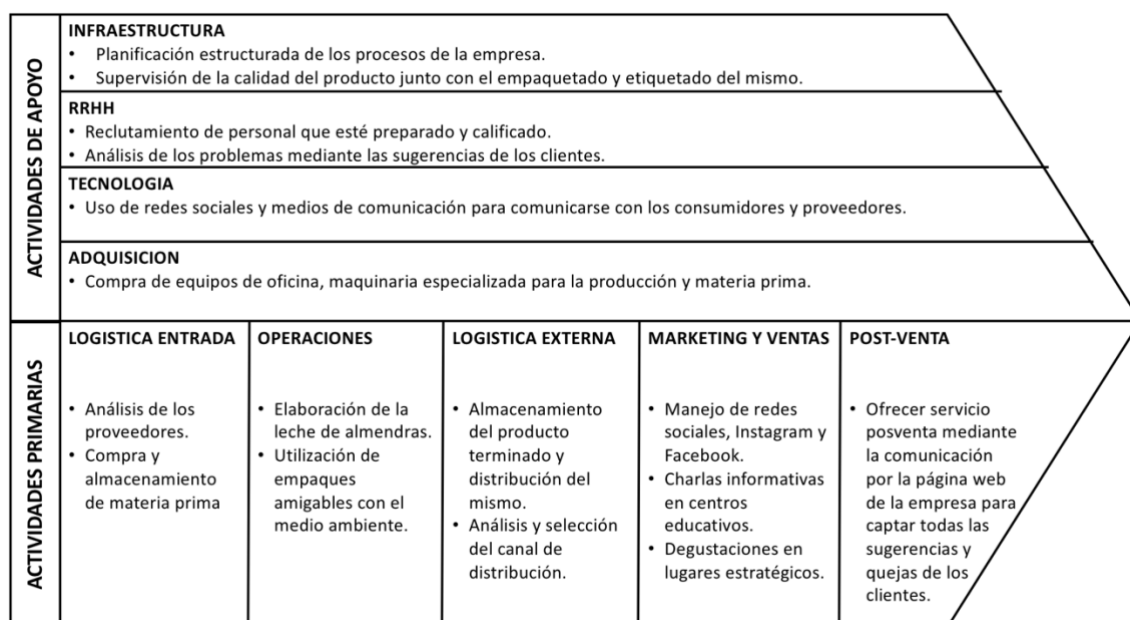


Figura No. 5: Cadena de Valor de Almondmilk

### 6.2.3. Mapa de Procesos

A continuación, se detalla el mapa de procesos, en el cual los macroprocesos se tienen a la gestión de planeación estratégica y la gestión de control. Como procesos sustantivos, los cuales son esenciales de Almondmilk con el fin de tener un óptimo desarrollo que vaya ligado a la misión y hacia cumplir la visión de la empresa, se maneja primero la gestión de adquisiciones en donde se obtiene la materia prima, la gestión de producción y finalmente la gestión de ventas para entregar el producto al distribuidor.

Los procesos adjetivos son así mismo importantes, ya que facilitan y apoyan a los procesos sustantivos, entonces, se tiene a la gestión financiera y contable, la gestión de marketing, la gestión de talento humano y el servicio posventa. Todo esto permite que la empresa llegue a satisfacer la necesidad del cliente en su búsqueda de un producto saludable sin lactosa.

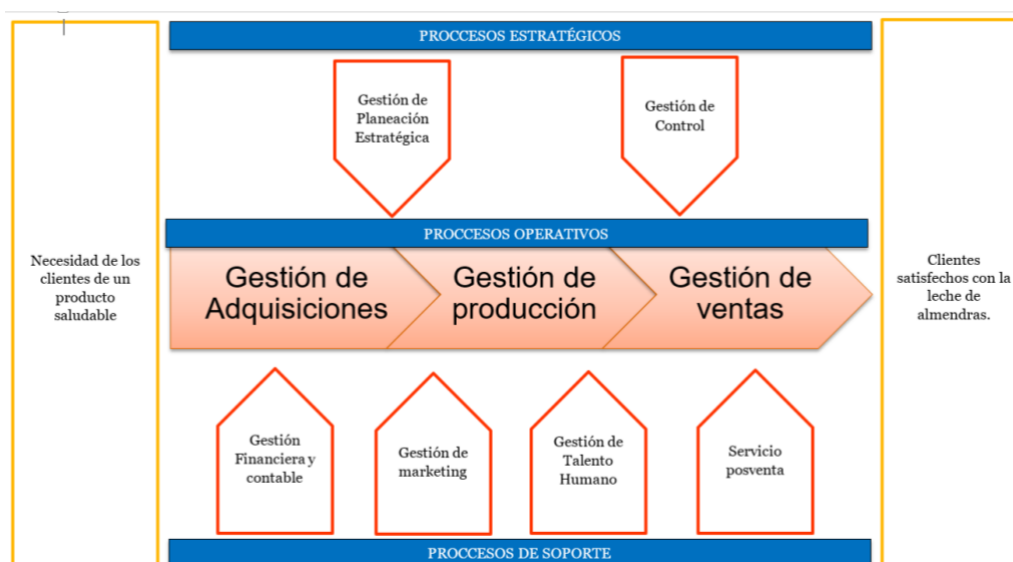


Figura No. 6: Mapa de procesos de Almondmilk

## 6.2.4. Infraestructura

### Localización

De acuerdo con la Matriz de localización (Ver Anexo 6). Se mantendrá una planta de fabricación ubicada en la parte Norte de la ciudad, Av. Santa Lucía y Los Helechos. Dicho local cuenta con una superficie de 300 metros cuadrados y cinco parqueaderos, además, cuenta con una bodega que permitirá mantener almacenado el inventario. En el establecimiento se realizará la producción de la leche para su posterior comercialización.

### Distribución de la Planta

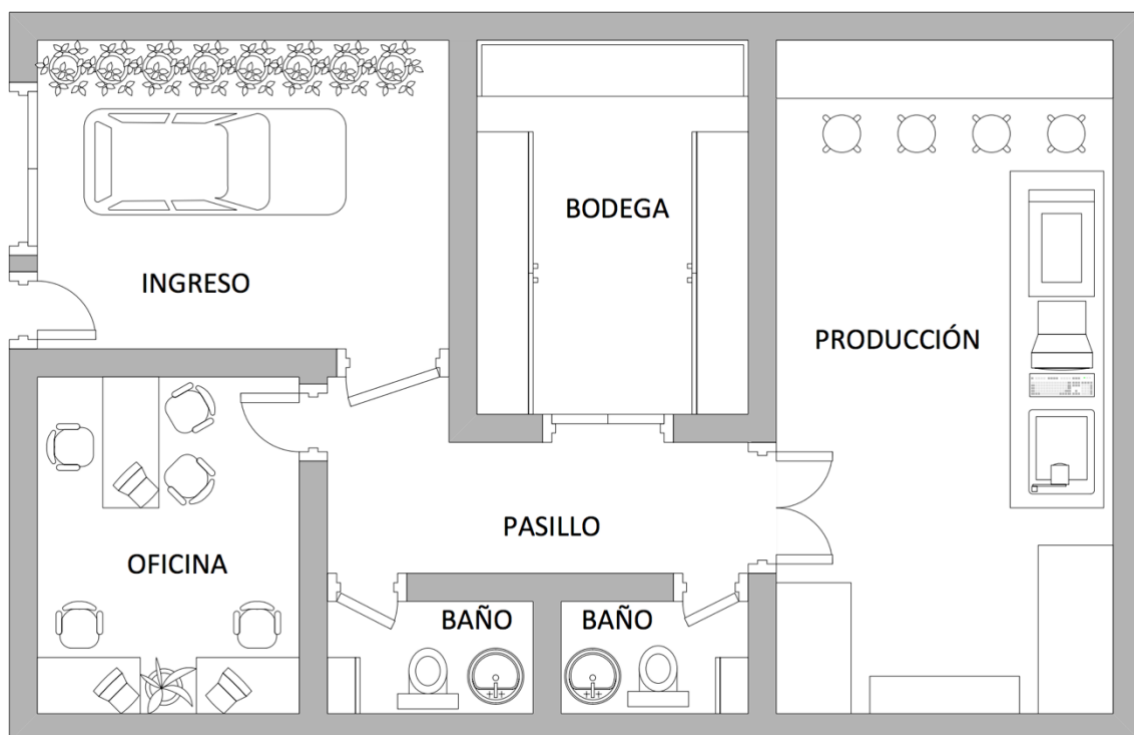


Figura No. 7: Distribución de la planta

### 6.3. Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Estructura Legal

De acuerdo con la legislación ecuatoriana regula y menciona a cinco especies de compañía; en el Acuerdo General de Compañías, Art.92. define a la compañía limitada como una sociedad entre tres o más personas en la cual las responsabilidades financieras de la empresa pueden ser cubiertas con el capital aportado por los socios más no con su propio patrimonio. En la Ley de Compañías, Art. 136 se detallan los requisitos para formar dicha compañía. Esta estructura tiene ciertas ventajas, primero minimiza el riesgo personal al tener una responsabilidad limitada, los trámites de constitución son más ágiles que los trámites de otro tipo de compañía, los bancos otorgan mayor cantidad de préstamos a una entidad legal que a una persona natural. (Superintendencia de Compañías, 1999). Por lo que Almondmilk será una compañía de responsabilidad limitada con dos socios que aportarán el patrimonio de la empresa. Se requiere esta figura legal para tener mayores posibilidades de crédito y para mejorar la imagen de la empresa y sea vista como compañía, de esta manera se puede tener mejor negociación con intermediarios.

#### 6.3.2. Organigrama

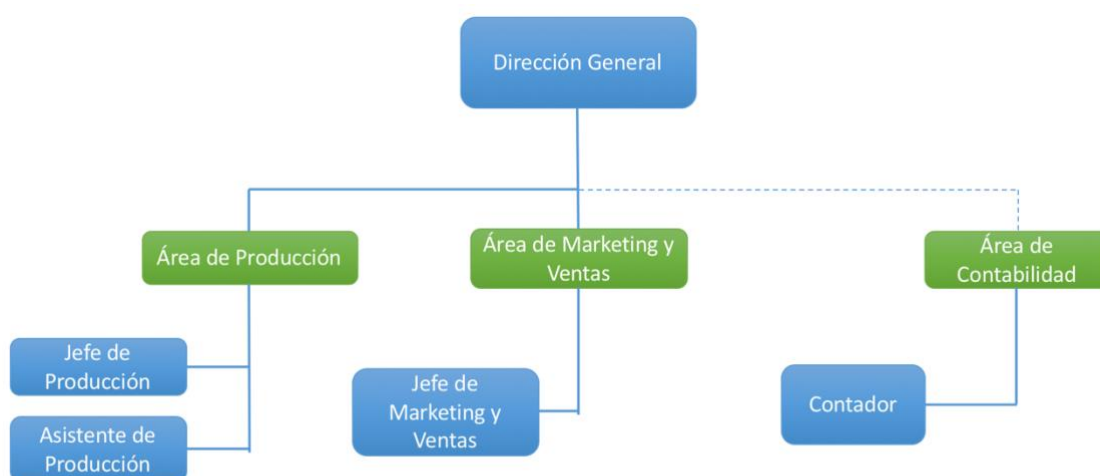


Figura No. 8: Organigrama de Almondmilk

### **Descripción de Funciones**

De acuerdo al Código de Trabajo, los colaboradores tienen jornadas de 5 días a la semana y 8 horas diarias, a continuación, se detallarán las funciones que desempeñarán en cada cargo dentro de la empresa.

- **Dirección General:** Es el representante de la empresa y está encargado de controlar y dirigir todas las áreas de la empresa, tomar las mejores decisiones para el crecimiento de la empresa y aprobar las estrategias planteadas por los demás departamentos de la empresa.

### **Área de Producción**

- **Jefe de Producción:** Es el encargado de realizar la producción del producto, haciendo cumplir las normas de calidad e higiene.
- **Asistente de Producción:** Es el encargado de asistir al jefe de producción en la elaboración del producto y el empaquetado del mismo.

### **Área de Marketing y Ventas**

- **Jefe de Marketing y Ventas:** Es el encargado de realizar las estrategias publicitarias y promocionales, verificar las ventas y la logística del producto hacia el canal de distribución, además de verificar que todos los acuerdos se cumplan.

### **Personal Tercerizado**

- **Contador:** Es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, pagar los sueldos a los colaboradores de la empresa, y de realizar trámites administrativos de la empresa, ante las entidades de control.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### Ingresos – Costos – Gastos – Políticas de Pago y Cobro:

Los **ingresos** se estiman de acuerdo con el mercado objetivo, en el cual se espera llegar y con la capacidad instalada de la empresa, se va a vender 8.000 litros mensuales de leche durante el primer año y a partir del segundo año, existe un incremento de la cantidad proyectada de ventas conforme al crecimiento promedio de la industria en el periodo 2013-2017 que es 2,35% anuales, según datos del Banco Central del Ecuador, 2018. Para el segundo año se estima un crecimiento de 1,8% por ser una empresa nueva y para los siguientes años se alcanza el crecimiento de la industria. Cada litro de leche de almendra se venderá al mayorista a un precio de \$2,65 cuando el costo unitario de producción del producto es de \$1,84 por lo que se observa que se obtienen ganancias ya que la diferencia entre ambos es de \$1,44, es decir, que el precio es 78% más del costo. Además, para la **política de pago como de cobro**, se manejará el 40% al contado y posteriormente a los 30 días se cobrará o pagará el 60% restante. Finalmente, los **gastos** representan el 12 % de los ingresos siendo los rubros de mayor relevancia los gastos de arriendo y de publicidad. (Ver Anexo 7)

En las tablas a continuación se detalla las proyecciones de ingresos y costos anuales donde se ve el ajuste del precio y del costo acorde a la inflación promedio del Ecuador en los años 2013-2017, siendo esta del 3,42% de acuerdo con el Banco Mundial, 2017.

Tabla No. 8: Ingresos de Almondmilk

INGRESOS					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento	0%	1,80%	2,35%	2,35%	2,35%
<b>Cantidad Proyectada de ventas</b>	96.000	97.728	100.025	102.375	104.781
Incremento	3,42%				
Precio	\$ 2,65	\$ 2,74	\$ 2,83	\$ 2,93	\$ 3,03
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 254.400,00</b>	<b>\$267.836,29</b>	<b>\$ 283.505,70</b>	<b>\$ 300.091,84</b>	<b>\$ 317.648,32</b>

Tabla No. 9: Costos de producción de Almondmilk

COSTOS DE PRODUCCIÓN					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento	3,42%				
Almendra	\$ 1,45	\$ 1,50	\$ 1,55	\$ 1,60	\$ 1,66
Agua	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Conservantes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Tetrapack	\$ 0,17	\$ 0,18	\$ 0,18	\$ 0,19	\$ 0,19
Costo variable unitario	\$ 1,63	\$ 1,69	\$ 1,74	\$ 1,80	\$ 1,86
Materiales directos usados	\$ 140.165,28	\$ 143.094,92	\$ 146.457,65	\$ 149.899,40	\$ 153.422,04
Mano de obra directa	\$ 5.966,79	\$ 6.556,85	\$ 6.767,90	\$ 6.986,16	\$ 7.211,88
Costos indirectos de manufactura	\$ 30.630,20	\$ 31.284,40	\$ 31.999,74	\$ 33.399,04	\$ 34.178,23
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 176.762,27</b>	<b>\$ 180.936,17</b>	<b>\$ 185.225,28</b>	<b>\$ 190.284,60</b>	<b>\$ 194.812,14</b>
UNIDADES PRODUCIDAS	96.082	97.730	100.027	102.377	104.693
Costo unitario de producción	\$ 1,84	\$ 1,85	\$ 1,85	\$ 1,86	\$ 1,86

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

### Inversión Inicial y Estructura de Capital

La **inversión inicial** es de \$55.112,92, dentro de la cual el rubro de mayor importancia es el de **propiedad planta y equipo** con el 86% de la inversión total, siendo un valor de \$47.330 que corresponde principalmente a la maquinaria requerida en la fabricación de la leche de almendras. El 1% de la inversión se destina a intangibles, se comprará un software que maneje inventario y ventas a un valor de \$500, finalmente el capital de trabajo requerido para el proyecto es de \$7.282,92, cuya estimación se basó en el flujo de efectivo más alto requerido por el proyecto. Entonces la **estructura de capital** se estimó que sea 50% propio y 50% crédito, para adquirir un préstamo por parte de la Corporación Financiera Nacional (CFN), quien ofrece a una tasa activa de 11,83% para PYMES, esta entidad brinda apoyo para financiamiento a empresas que formen parte del aumento productivo del país. La deuda será adquirida a un plazo de 3 años para no tener tanto interés a pagar, con una cuota mensual fija de \$913,03. La tabla de amortización anual se ve reflejada en el Anexo 8.



Tabla No. 10: Inversión inicial y estructura de capital

INVERSIÓN INICIAL		ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Inversiones PPE	\$ 47.330,00	Capital Propio	50%	\$ 27.556,46
Inversiones intangibles	\$ 500,00	Financiamiento	50%	\$ 27.556,46
Gastos efectivos	\$ 7.282,92	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 55.112,92</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 55.112,92</b>			

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

#### Situación Financiera:

Tabla No. 11: Estado de situación financiera proyectado de Almondmilk

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
	INICIAL	AÑO				
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 57.068,98</b>	<b>\$ 67.279,78</b>	<b>\$ 74.836,83</b>	<b>\$ 87.840,05</b>	<b>\$ 119.160,74</b>	<b>\$ 153.471,17</b>
<i>Corrientes</i>	<b>9.238,98</b>	<b>\$ 23.068,96</b>	<b>\$ 34.507,54</b>	<b>\$ 51.392,30</b>	<b>\$ 84.641,75</b>	<b>\$ 122.833,71</b>
Efectivo	5.978,87	\$ 6.879,22	\$ 17.563,85	\$ 33.581,59	\$ 65.915,73	\$ 106.788,09
Cuentas por Cobrar	-	\$ 12.720,00	\$ 13.391,81	\$ 14.175,29	\$ 15.004,59	\$ 15.882,42
Inventarios Prod. Terminados	-	\$ 150,95	\$ 155,09	\$ 158,82	\$ 163,12	\$ 163,20
Inventarios Materia Prima	2.920,11	\$ 2.972,67	\$ 3.042,53	\$ 3.114,03	\$ 3.187,21	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	340,00	\$ 346,12	\$ 354,25	\$ 362,58	\$ 371,10	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>No Corrientes</i>	<b>47.830,00</b>	<b>\$ 44.210,82</b>	<b>\$ 40.329,28</b>	<b>\$ 36.447,75</b>	<b>\$ 34.518,99</b>	<b>\$ 30.637,46</b>
Propiedad, Planta y Equipo	47.330,00	\$ 47.330,00	\$ 47.330,00	\$ 47.330,00	\$ 49.230,00	\$ 49.230,00
Depreciación acumulada	-	\$ 3.519,18	\$ 7.300,72	\$ 11.082,25	\$ 14.811,01	\$ 18.592,54
Intangibles	500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Amortización acumulada	-	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 400,00	\$ 500,00
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 29.512,52</b>	<b>\$ 28.554,78</b>	<b>\$ 20.159,05</b>	<b>\$ 10.354,30</b>	<b>\$ 10.791,58</b>	<b>\$ 9.101,53</b>
<i>Corrientes</i>	<b>1.956,07</b>	<b>\$ 9.126,12</b>	<b>\$ 9.873,59</b>	<b>\$ 10.354,30</b>	<b>\$ 10.791,58</b>	<b>\$ 9.101,53</b>
Cuentas por pagar proveedores	1.956,07	\$ 7.859,47	\$ 8.011,90	\$ 8.200,18	\$ 8.392,88	\$ 6.404,95
Sueldos por pagar	-	\$ 772,00	\$ 1.158,00	\$ 1.158,00	\$ 1.158,00	\$ 1.158,00
Impuestos por pagar	-	\$ 494,64	\$ 703,70	\$ 996,13	\$ 1.240,70	\$ 1.538,58
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>No Corrientes</i>	<b>27.556,46</b>	<b>\$ 19.428,66</b>	<b>\$ 10.285,46</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Deuda a largo plazo	27.556,46	\$ 19.428,66	\$ 10.285,46	\$ -	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 27.556,46</b>	<b>\$ 38.725,00</b>	<b>\$ 54.677,77</b>	<b>\$ 77.485,75</b>	<b>\$ 108.369,17</b>	<b>\$ 144.369,64</b>
Capital	27.556,46	\$ 27.556,46	\$ 27.556,46	\$ 27.556,46	\$ 29.456,46	\$ 29.456,46
Utilidades retenidas	-	\$ 11.168,54	\$ 27.121,32	\$ 49.929,29	\$ 78.912,71	\$ 114.913,18
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-

En cuanto a la **situación financiera**, el proyecto muestra un crecimiento anual de activos y patrimonio junto con un decremento en sus pasivos. De hecho, los activos tienen un crecimiento promedio de 23% a lo largo del proyecto y así mismo el patrimonio crece, pero en 39% promedio anual. Por otro lado, los pasivos decrecen en promedio un 22% anual, debido al pago de la deuda y que no se requiere de otra responsabilidad financiera durante los 5 años proyectados, por lo que el préstamo sustentará la necesidad de capital.

### Estado de Resultados:

Tabla No. 12: Estado de resultados anual de Almondmilk

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO				
	1	2	3	4	5
Ventas	254.400,00	267.836,29	283.505,70	300.091,84	317.648,32
Costo de los productos vendidos	176.612,74	180.932,48	185.221,59	190.280,89	194.812,14
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>77.787,26</b>	<b>86.903,81</b>	<b>98.284,11</b>	<b>109.810,94</b>	<b>122.836,17</b>
Gastos sueldos	28.242,20	30.526,14	31.543,73	33.259,82	34.370,90
Gastos generales	26.251,81	26.621,44	27.786,74	29.006,81	30.284,38
Gastos de depreciación	3.519,18	3.781,53	3.781,53	3.728,76	3.781,53
Gastos de amortización	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>19.674,06</b>	<b>25.874,69</b>	<b>35.072,10</b>	<b>43.715,56</b>	<b>54.299,36</b>
Gastos de intereses	2.828,60	1.813,19	670,93	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION</b>	<b>16.845,46</b>	<b>24.061,50</b>	<b>34.401,17</b>	<b>43.715,56</b>	<b>54.299,36</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2.526,82	3.609,23	5.160,18	6.557,33	8.144,90
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>14.318,64</b>	<b>20.452,28</b>	<b>29.240,99</b>	<b>37.158,23</b>	<b>46.154,45</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	3.150,10	4.499,50	6.433,02	8.174,81	10.153,98
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>11.168,54</b>	<b>15.952,78</b>	<b>22.807,97</b>	<b>28.983,42</b>	<b>36.000,47</b>

El proyecto arroja una utilidad positiva a partir del primer año, con un crecimiento promedio anual de 34,3%, debido principalmente al crecimiento de las ventas que van de acuerdo con crecimiento de la industria de los sustitutos de la leche con lactosa. El pago de interés disminuye conforme se paga la deuda lo que permite tener mayores ganancias cada año. Para el **flujo de efectivo** de igual manera se denota un crecimiento del 89% promedio anual, principalmente por el crecimiento de la utilidad lo que hace que durante los 5 años no sea necesaria otra inyección de capital aparte de la inicial.

## Flujo de Efectivo:

Tabla No. 13: Estado de flujo de efectivo anual de Almondmilk

FLUJO DE EFECTIVO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -1.304,04	\$ 9.028,15	\$ 19.827,83	\$ 26.303,20	\$ 32.334,14	\$ 40.872,36
Utilidad Neta	\$ -	\$ 11.168,54	\$ 15.952,78	\$ 22.807,97	\$ 28.983,42	\$ 36.000,47
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 3.519,18	\$ 3.781,53	\$ 3.781,53	\$ 3.728,76	\$ 3.781,53
+ Amortización	\$ -	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -12.720,00	\$ -671,81	\$ -783,47	\$ -829,31	\$ -877,82
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -150,95	\$ -4,14	\$ -3,73	\$ -4,30	\$ -0,09
- Δ Inventario MP	\$ -2.920,11	\$ -52,56	\$ -69,86	\$ -71,50	\$ -73,18	\$ 3.187,21
- Δ Inventario SF	\$ -340,00	\$ -6,12	\$ -8,13	\$ -8,32	\$ -8,52	\$ 371,10
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 1.956,07	\$ 5.903,41	\$ 152,42	\$ 188,28	\$ 192,70	\$ -1.987,92
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 772,00	\$ 386,00	\$ -0,00	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 494,64	\$ 209,05	\$ 292,43	\$ 244,57	\$ 297,88
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ -47.830,00	\$ -	\$ -	\$ -600,00	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -47.830,00	\$ -	\$ -	\$ -600,00	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 55.112,92	\$ -8.127,80	\$ -9.143,20	\$ -9.685,46	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 27.556,46	\$ -8.127,80	\$ -9.143,20	\$ -10.285,46	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 27.556,46	\$ -	\$ -	\$ 600,00	\$ -	\$ -
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 5.978,87	\$ 900,35	\$ 10.684,63	\$ 16.017,74	\$ 32.334,14	\$ 40.872,36
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 5.978,87	\$ 6.879,22	\$ 17.563,85	\$ 33.581,59	\$ 65.915,73
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 5.978,87	\$ 6.879,22	\$ 17.563,85	\$ 33.581,59	\$ 65.915,73	\$ 106.788,09

## 7.4. Proyección del flujo de caja de inversionista y del proyecto, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

### Tasa de Descuento:

Tabla No.14: Datos para obtención de las tasas de descuento

TASA DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	1,45%
Rendimiento del Mercado	16,09%
Beta	0,90
Riesgo País	6,24%
Tasa de impuestos	33,70%
<b>CAPM</b>	<b>20,81%</b>
<b>WACC</b>	<b>14,33%</b>

La tasa libre de riesgo fue estimada con un promedio del riesgo país del Ecuador del 2012-2017 de datos del BCE. La beta de la empresa se obtuvo con la beta

desapalancada de la industria que es de 0,54 y la razón deuda/capital de Almondmilk que es del 100% al tener una estructura de capital de 50% capital propio y 50% préstamo. La tasa de impuestos se calculó con la tasa de participación de trabajadores del 15% y del impuesto a la renta que es el 22%. Entonces la tasa de descuento para los criterios de valoración para el proyecto es un **WACC** de 14,33% mientras que el del inversionista es un **CAPM** de 20,81%. Dejando unos flujos de efectivo como siguen:

Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista:

Tabla No. 15: flujo de caja del proyecto y flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
-51.090,11	12.320,11	22.446,58	27.564,63	33.750,74	70.537,74
-51.090,11	-38.770,00	-16.323,42	11.241,21	44.991,94	115.529,68

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
-23.533,65	2.316,95	12.101,23	16.834,34	33.750,74	70.537,74
-23.533,65	-21.216,70	-9.115,47	7.718,87	41.469,61	112.007,34

El **flujo de caja del proyecto y del inversionista** obtienen una ganancia de \$115.529,68 y \$112.007,34 respectivamente para el final del proyecto. Esto permite obtener réditos positivos que se muestra en los criterios de inversión:

Criterios de Valoración:

Tabla No. 16: Criterios de valoración del proyecto

CRITERIOS DE INVERSIÓN PROYECTO			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$51.171,64	VAN	\$ 39.471,07
IR	\$2,00	IR	2,68
TIR	40,97%	TIR	57,29%
Periodo Rec.	3,36	Periodo Rec.	3,41

En cuanto a los **criterios de valoración**, el valor presente neto es positivo tanto para el proyecto como para el inversionista. Luego, se tiene un índice de rentabilidad alto, para el proyecto por cada dólar de inversión se gana \$1,00 y para el inversionista se gana \$1,68, es decir, que según este índice se obtiene una ganancia de más del doble. Para la tasa interna de retorno se tiene el 40,97% que es más alto que el WACC y el 57,29% que es mayor al CAPM, esto demuestra que el proyecto tendrá un retorno mayor al esperado lo cual es positivo. Todos estos criterios demuestran que el proyecto sí tienen una rentabilidad alta. Finalmente, se logra recuperar la inversión en un periodo menor a los 3 años y medio aproximadamente, como se observa en la ratio del periodo de recuperación.

## 7.5. Índices Financieros

### Índices Financieros:

Tabla No. 17: Índices Financieros de Almondmilk

INDICADORES							
	AÑO	1	2	3	4	5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ	Razón Circulante	4,72	2,46	3,36	4,77	7,60	2,49
	Prueba Ácida	3,06	2,08	3,00	4,42	7,25	1,05147
ACTIVIDAD	Periodo de Cuentas por cobrar	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25	65,4098
	Periodo de Cuentas por pagar	13,05	13,41	13,29	13,09	10,52	61,104
	Periodo de Inventario	4,68	4,73	4,57	4,42	4,28	11,248
	Ciclo de Efectivo	9,88	9,57	9,53	9,58	12,00	15,55
	Ciclo Operativo	22,93	22,98	22,82	22,67	22,53	76,66
RENTABILIDAD	Margen de Utilidad Bruto	0,30	0,32	0,34	0,36	0,38	0,3182
	Margen de Utilidad Neto	0,04	0,06	0,08	0,09	0,11	0,0425
	Rentabilidad del Activo (ROA)	0,15	0,23	0,30	0,33	0,31	0,0402
	Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	0,27	0,29	0,29	0,27	0,25	0,8986
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento sobre activos	0,43	0,28	0,12	0,09	0,06	0,95105
	Endeudamiento	0,75	0,38	0,14	0,10	0,07	0,102

Para las medidas de liquidez, el índice muestra una mayor variación es la razón circulante, la cual indica la solvencia de Almondmilk a corto plazo. Sin embargo, para el año 5 se tiene que por cada dólar de pasivo circulante se tiene \$7,60 de activo circulante lo cual se deduce que la empresa posee demasiados activos líquidos sin utilizar y sería recomendable que para el inicio del quinto año se

reinverta en maquinaria y equipo para aumentar la capacidad instalada de la empresa y así sus ingresos llegando a un mayor número de mayoristas al tener mayor producción. Así mismo la prueba ácida muestra los activos ociosos de la empresa al año 5; además que estos índices son más del doble que los que maneja la industria. (Ross, Westerfels y Jordan, 2013)

La empresa posee un periodo de cuentas por cobrar menor en comparación a la industria, debido a la política de cobro de la empresa. Por el mismo motivo, para pagar a los proveedores la empresa se demora entre los 13 días y se tiene una rotación de inventario entre los 5 días que es menor al de la industria que es de 11 días. Lo que arroja un ciclo de efectivo promedio de 10 días, que es el tiempo en el cual la empresa recibe el dinero de las ventas y paga su inventario. Y un ciclo operativo de 22 días en promedio, periodo en el que se compra y se cobra el dinero de la venta del inventario. Para que estos ciclos aumenten como en la industria sería recomendable vender a un mayor número de mayoristas para que el inventario tenga mayor rotación. (Ross et al., 2013).

El margen de utilidad bruto es mucho mayor que el neto ya que los costos de los productos vendidos son casi la mitad del precio de venta. Sin embargo, se debe incurrir en gastos e impuestos lo que disminuye la utilidad, pero esto va acorde al comportamiento de la industria. Por otro lado, para el ROE y el ROA, se tiene índices un poco más bajos que la industria, ya que como se mencionó previamente las ratios de solvencia muestran activos ociosos, cuando se reinvierta y se haga más efectivo el uso de los corrientes entonces ambos índices aumentarán. Finalmente, los niveles de endeudamiento son menores a 1, lo cual indica que existe equilibrio entre la deuda y los activos, así como entre deuda y capital. Con esto se demuestra que la cantidad de deuda es la adecuada para la empresa y se puede pagar debidamente.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

- Una vez realizado el análisis de entornos, se llegó a la conclusión que el plan de negocios para la elaboración y comercialización de leche de almendras para personas intolerantes a la lactosa en el norte de Quito es viable debido a que existen una mayor cantidad de oportunidades que pueden ser aprovechadas por la empresa.
- Una vez realizada la investigación cuantitativa y cualitativa, se determinó que el mercado objetivo son hombres y mujeres, con ingresos medio alto – alto, que se encuentran en edades entre los 25 y 65 años, que vivan en el norte de Quito, siendo 222.371 personas el mercado meta al cual la empresa desea llegar.
- La estrategia general utilizada, permite a la empresa enfocarse en un segmento en específico, al brindarles un producto que cumpla sus necesidades. El producto tiene bajo porcentaje en grasa y libre de azúcar, además, de ser rica en antioxidantes y aportar potasio a las personas.
- La empresa es una compañía limitada, debido a que esta delimita los compromisos de cada miembro que conforma la empresa de acuerdo, a la participación que tiene cada uno dentro de la misma.
- En cuanto a la evaluación financiera, los diferentes criterios de valoración demuestran que el proyecto es rentable. El valor presente neto (VAN) tanto para el proyecto como para el inversionista es de \$51.115,68 y \$39.428,60, respectivamente. Mientras que las tasas internas de retorno (TIR) son de 40,95% y 57,26% tanto para el proyecto como para el inversionista, siendo estas mayores a las tasas de descuento WACC y CAPM por lo que el proyecto se debería aceptar.
- Por lo anteriormente mencionado, se concluye que el plan de negocios para la elaboración y comercialización de leche de almendras para personas intolerantes a la lactosa en el norte de Quito sí es factible para realizarse.

## REFERENCIAS

- Ainia. (2017). Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. Recuperado el 29 de octubre del 2017, de <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>
- Andes. (2014). En que consiste el cambio de la matriz productiva en Ecuador. Recuperado el 29 de octubre del 2017, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/consiste-cambio-matriz-productiva-ecuador.html-0>
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución del Ecuador. Recuperado el 25 de enero del 2018, de [http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2017). Riesgo País. Recuperado el 29 de octubre del 2017, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_paises](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_paises)
- Banco Central del Ecuador. (2017). Indicadores Económicos. Recuperado el 11 de diciembre del 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Reporte trimestral del Mercado laboral. Recuperado el 25 de enero del 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201706.pdf>
- BBC. (2014). Porque son tan caras las almendras. Recuperado el 29 de octubre del 2017, de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/02/140212\\_economia\\_almendras\\_precio\\_sequia\\_men](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/02/140212_economia_almendras_precio_sequia_men)
- CFN. (2014). CFN lanza su programa PROGRESAR. Recuperado el 11 de diciembre del 2017, de <https://www.cfn.fin.ec/cfn-lanza-su-programa-progresar/>



- Damodaran, Aswath. (2018). Beta Damodaran. Recuperado el 25 de mayo de 2018 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- ENSANUT. (2012). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Recuperado el 11 de diciembre del 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/MSP\\_ENSANUT-ECU\\_06-10-2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf)
- EUMED. (2014). Semaforización en el Ecuador. Recuperado el 11 de diciembre del 2017, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/semaforizacion.html>
- Grupo Bimbo. (2017). 7 Beneficios de Comer Almendras. Recuperado el 29 de octubre del 2017, de <http://www.nutriciongrupobimbo.com/en/lo-que-debes-saber/para-nutrirte/adultos/7-beneficios-de-comer-almendras>
- INEC. (2013). Quito, el cantón más poblado de Ecuador en el 2020. Recuperado el 29 de octubre del 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- INEC. (2016). Tecnologías de la información y comunicaciones. Recuperado el 29 de octubre del 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion\\_Tics\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf)
- INEC. (2018). Indicadores Laborales. Recuperado el 17 de julio del 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio/032017\\_Presentacion\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf)
- INEC. (2017). Índice de Precios al Consumidor 2017. Recuperado el 11 de diciembre del 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor-2017/>
- Kotler, P & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. (Ed. 11va). México D.F.- México: Pearson Educación de México.

- Ministerio de Educación. (2014). Bares Escolares Saludables. Recuperado el 11 de diciembre del 2017, de <https://educacion.gob.ec/bares-escolares-saludables/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2016). Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea. Recuperado el 11 de diciembre del 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Osterwalder. (2010). *Innovación en modelo de negocios*. John Willie and Sons. New Jersey: Estados Unidos.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas Corporativas* (Novena ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Educación.
- Superintendencia de Compañías. (1999). Ley de Compañías. Recuperado el 15 de julio del 2018, [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)
- Trademap. (2016). Proveedores de almendras. Recuperado el 25 de enero del 2018, de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||080212||6|1|1|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|||080212||6|1|1|1|1|2|1|1)
- Universidad Continental. (2017). Repositorio Institucional Continental. Obtenido de [http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/1914/3/DO\\_FIN\\_106\\_SI\\_UC0001\\_2017.pdf](http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/1914/3/DO_FIN_106_SI_UC0001_2017.pdf)
- Universidad de las Américas. (2016). ¿Mala Leche? Recuperado el 19 de enero del 2018, de <http://www.udla.edu.ec/2016/07/16/mala-leche/>
- USDA. (2017). ChooseMyPlate.gov. Recuperado el 29 de octubre del 2017, de <https://www.choosemyplate.gov/#slideshow-2>
- Yahoo Finance. (2018). Precio S&P 500. Recuperado el 27 de mayo de 2018 <http://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?period1=1322370000&period2=1480222800&interval=1mo&filter=history&frequency=1mo>
- Yahoo Finance. (2018). *Tasa libre de riesgo*. Recuperado el 27 de mayo de 2018 de <http://finance.yahoo.com/bonds>

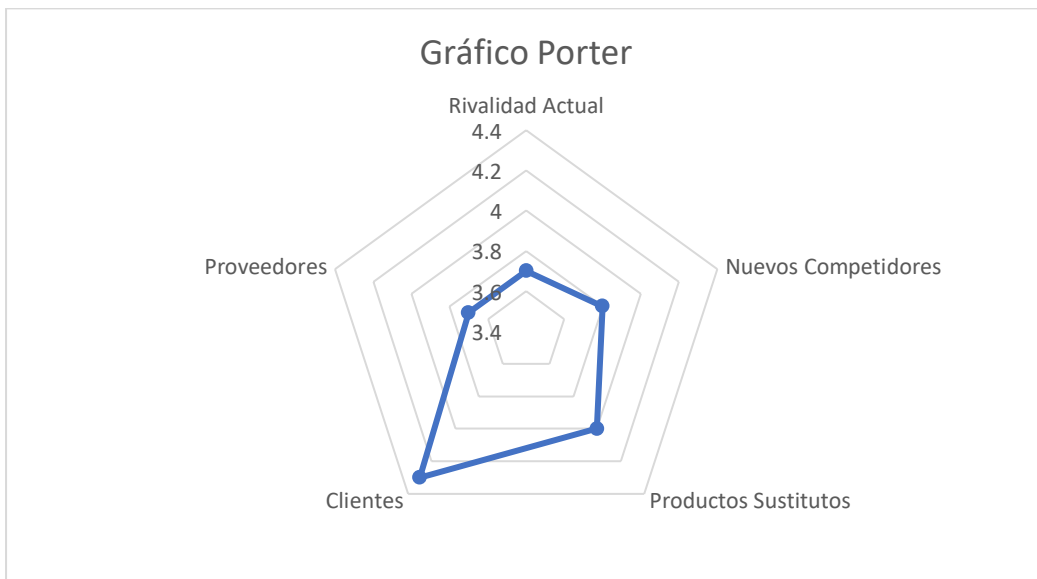
## **ANEXOS**

## Anexo 1 Matriz de Análisis de la Industria

### Matriz de Análisis de la Industria

	Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>							
Economías de escala						4	<b>3,8</b>
Diferenciación de producto						3	
Identificación de marcas						3	
Requerimiento de capital						5	
Experiencia						4	
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>							
Variedad de productos						4	<b>4,0</b>
Posicionamiento						4	
<b>Rivalidad entre competidores</b>							
Cantidad de competidores						3	<b>3,7</b>
Características del producto						4	
Diversidad de Competidores						4	
<b>Capacidad de negociación Compradores</b>							
Número de clientes						5	<b>4,3</b>
Producto sustitutos						4	
Switching Cost						3	
Influencia de la calidad						5	
<b>Capacidad de negociación proveedores</b>							
Cantidad de proveedores						5	<b>3,7</b>
Capacidad de convertirse en competencia						3	
Contribución a la calidad del producto						3	
<b>Total Análisis Industria</b>							
Barreras de entrada						3,8	<b>3,9</b>
Barreras de salida						4,0	
Rivalidad entre competidores						3,7	
capacidad de negociación Compradores						4,3	
capacidad de negociación proveedores						3,7	

## Anexo 2 Diagrama Telaraña – Análisis de la Industria



Anexo 3 Matriz encuesta

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE GENERAL	VARIABLE ESPECÍFICA	PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA
<p>Determinar las características que poseen los consumidores del norte de Quito y sus hábitos de compra en cuanto a la leche de almendras mediante el análisis de datos, para proponer estrategias de marketing.</p>	<p>Conocer los hábitos de los clientes.</p>	<p>Hábitos de los clientes.</p>	<p>Consumo</p>	<p>1. ¿Consume usted algún tipo de leche?</p>	<p>SI NO</p>
			<p>Marca</p>	<p>2. ¿Qué marca de leche consume?</p>	<p>La Lechera Vita Leche Nutrí Leche Leche Toni Parmalat Otro.....</p>
			<p>Motivo de la Marca</p>	<p>3. ¿Por qué consume la marca de leche escogida en la pregunta 2?</p>	<p>Sabor Precio Variedad Fácil de conseguir Otro.....</p>
			<p>Frecuencia</p>	<p>4. ¿Cuántas veces por semana compra leche?</p>	<p>Una vez a la semana Dos veces a la semana Tres veces a la semana Otro.....</p>

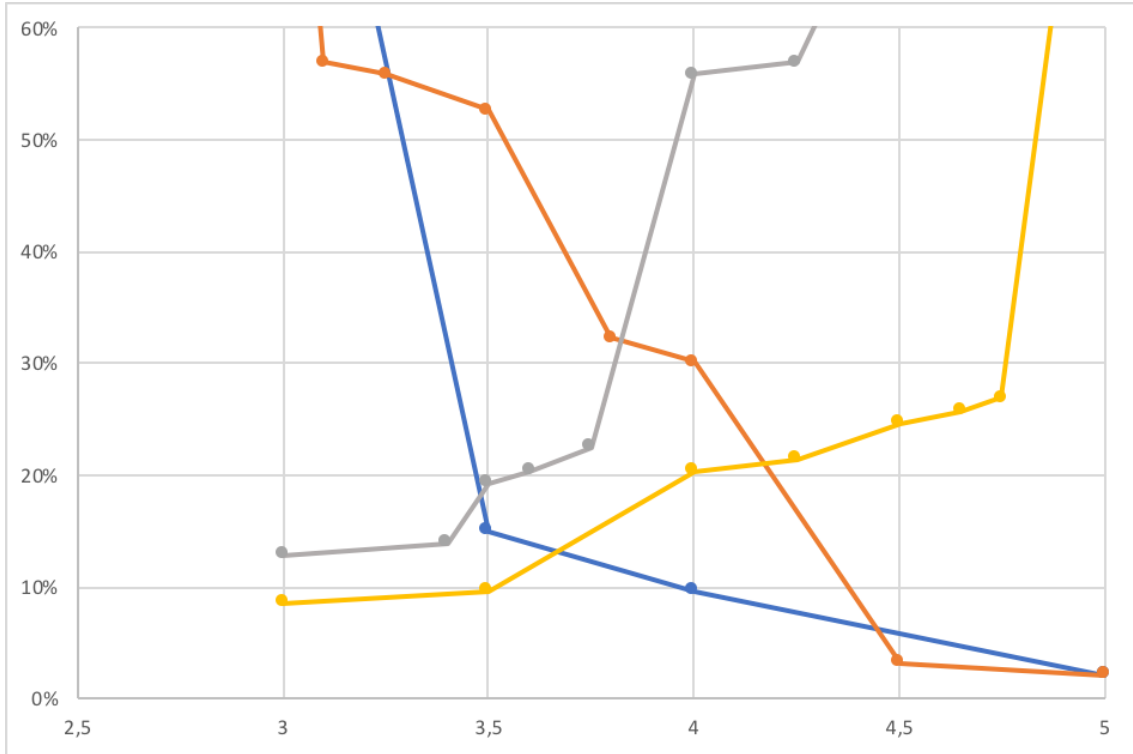
		Tamaño	5. ¿Qué tamaño de presentación compra frecuentemente?	500 ml 1 litro
		Compra del producto	6. ¿Le gustaría comprar una leche en base de almendras?	SI NO
		Frecuencia	7. ¿Con que frecuencia compraría la leche de almendras?	Una vez a la semana Dos veces a la semana Tres veces a la semana Una vez al mes Dos veces al mes Más de dos veces al mes Nunca
		Atributos	8. De los siguientes atributos, ¿Cuáles son los más importantes para usted? Escoja hasta 3 respuestas.	Sabor Cantidad Variedad Precio Marca Presentación Otra.....
		Presentación	17. ¿En qué presentación le gustaría adquirir el producto?	Tetra pack  Tetra pack funda
Comprobar la importancia de la leche de almendras.	Demanda del producto.			

	<p>Determinar el precio que las personas están dispuestas a pagar para adquirir la leche de almendras.</p>	<p>Precio</p>	<p>Precio a Pagar</p>	<p>9. ¿A qué precio dentro de este rango (\$3 - \$5) consideraría una leche de almendras como tan barato, que le haría dudar de su calidad y no lo compraría?</p> <p>10. ¿A qué precio dentro de este rango (\$3 - \$5) consideraría una leche de almendras como barato y aun así lo compraría?</p> <p>11. ¿A qué precio dentro de este rango (\$3 - \$5) consideraría una leche de almendras como caro y aun así lo compraría?</p> <p>12. ¿A qué precio dentro de este rango (\$3 - \$5) consideraría una leche de almendras como muy caro como para comprarlo?</p>	<p>\$3 - \$5</p>
--	--	---------------	-----------------------	--	------------------

	<p>Determinar los diferentes canales de distribución para la venta del producto.</p>	<p>Distribución del producto</p>	<p>Plaza</p>	<p>13. ¿En dónde le gustaría adquirir este producto? Escoja hasta 3 respuestas</p>	<p>Supermercados Tiendas especializadas Farmacias Tiendas de barrio Cafeterías Otro.....</p>
	<p>Conocer los medios de comunicación más utilizados por las personas con el fin de promocionar el producto.</p>	<p>Promoción del producto</p>	<p>Medio de comunicación</p>	<p>14. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza? 15. ¿A través de qué medio de comunicación se entera de nuevos productos? 16. ¿Por cuál de los siguientes medios le gustaría recibir información sobre la leche de almendras?</p>	<p>Televisión Radio Redes Sociales Internet Periódicos Otro.....</p>



### Anexo 4 Sensibilidad de precios Van Westendorp



### Anexo 5 Tabla de Correlación

1. ¿Consumo usted algún litro de leche de leche espes por semana/santación con una leche e a compra en los más imp:n los más imp:n los más imp: de almendra/cerata una le iderata una literata una le/cquir este pr/dquir este pr/dquir este pr/d de comunicacón ustaria recibón le gustar																							
1. ¿Consumo ust	1																						
2. ¿Qué marca d	0,265431399	1																					
3. ¿Por qué cont	0,132337933	0,16781298	1																				
4. ¿Cuántas vec	0,236504212	0,09426504	7,9621E-18	1																			
5. ¿Qué tamaño	0,04794633	-0,1660206	0,14029162	0,14615367	1																		
6. ¿Le gustaria	0,122940917	0,23368739	0,19053988	-0,052675	-0,0854017	1																	
7. ¿Con qué frec	0,123021527	0,17227987	0,05372569	0,32838156	0,0147939	0,58408689	1																
8. De los siguien	0,239312983	0,13522331	0,26756636	-0,0131046	0,04981305	0,23642264	-0,0118277	1															
8.1 De los sigue	0,037993573	0,21489153	0,14948506	-0,0877177	0,13879285	0,07674697	0,06358179	-0,0119247	1														
8.2 De los sigue	-0,090008454	0,10020325	0,21473703	-0,1747809	0,1582437	0,05577453	0,04661358	-0,0900085	0,73169262	1													
8.3 De los sigue	#DIV/0!	-0,5555556	0,57396402	0,81649658	#DIV/0!	#DIV/0!	-0,8164966	#DIV/0!	0,75433951	0,96225045	1												
9. ¿A qué precio	0,221481789	0,0761686	-0,1374046	-0,017924	0,05723112	0,14662902	0,1433294	0,09627751	0,13540491	0,15366492	#DIV/0!	1											
10. ¿A qué preci	-0,120822278	-0,082126	-0,1746325	0,13749512	0,18231481	-0,1218388	0,01106804	-0,1143464	-0,1755856	-0,0698081	0,17407766	0,07428621	1										
11. ¿A qué preci	-0,025498237	-0,0130013	-0,1078616	0,14284719	0,18110215	-0,168627	-0,1115495	-0,1966537	-0,0092069	0,02844382	0,7705289	0,01327901	0,5993782	1									
12. ¿A qué preci	-0,150432436	0,06812189	-0,0195207	0,00357717	0,20093164	-0,1123506	-0,1264589	-0,1102153	-0,0612645	0,01711868	0,55555556	0,02721469	0,41888746	0,64994922	1								
13. ¿En donde li	0,35894259	0,0172066	0,10546048	0,05322922	0,04316449	0,05702276	0,09219372	0,2544195	-0,0209352	-0,1282376	#DIV/0!	0,29511895	-0,0923112	-0,1223244	-0,2134068	1							
13.1 ¿En donde	0,011273019	0,1796597	-0,0898943	0,07409117	0,10703968	-0,2118636	-0,1303467	-0,1669551	0,07446034	0,03952951	-0,9449118	0,0661146	0,10322212	0,13615952	0,21217076	#DIV/0!							
13.2 ¿En donde	-0,135491626	-0,0133517	-0,1927047	0,27869891	-0,0197932	-0,0728441	0,09544994	-0,3314627	0,07475128	0,06773023	0,20811666	-0,2108009	-0,0061093	0,09546229	#DIV/0!	0,25101961							
13.3 ¿En donde	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!							
14. ¿Cuál es et n	0,020740217	-0,1061368	-0,0567706	0,02709511	0,20140014	0,00395811	0,04359605	-0,0982952	-0,2083238	-0,96225045	-0,0378927	0,07842469	0,07344464	-0,1006305	0,14270536	0,01942626	-0,063556	#DIV/0!	1				
15. ¿A través de	-0,043381811	-0,1937166	0,00986612	-0,0876818	0,3015998	-0,1159071	-0,0083659	0,06850765	-0,1295557	0,03756372	-0,55555556	-0,0147951	-0,0353345	-0,0132938	-0,0894251	0,13669322	-0,0191703	0,00312979	#DIV/0!	0,6336798	1		
16. ¿Por cuál de	-0,045280905	-0,1890017	-0,0838144	-0,2070431	0,03148027	0,8547234	-0,116235	0,01453132	-0,0612483	0,00738816	0,22075539	0,2119085	0,08810535	0,00248022	-0,090429	0,13475063	-0,0623162	-0,1226676	#DIV/0!	0,40225572	0,4335796	1	
17. ¿En que pre	-0,017868542	-0,0181611	0,0201156	-3,628E-17	-0,0645975	-0,1408359	-0,0909705	-0,1338624	-0,0554341	0,00468427	#DIV/0!	0,03534483	-0,0478381	0,04099562	0,09208326	-0,0036195	0,24159374	0,12329924	#DIV/0!	-0,0469812	0,02687591	0,157991	1

### Anexo 6 Matriz de Localización

Criterios de Evaluación	Ponderación	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		Valle de los Chillos		Ponciano alto		Quito Norte	
Vías de acceso y transporte	0,10	5	0,5	6	0,6	8	0,8
Infraestructura física	0,30	7	2,1	4	1,2	9	2,7

<b>Cercanía al cliente</b>	0,30	3	0,9	6	1,8	7	2,1
<b>Servicios básicos</b>	0,10	8	0,8	9	0,9	9	0,9
<b>Precio</b>	0,20	9	1,8	3	0,6	8	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>6,1</b>		<b>5,1</b>		<b>8,1</b>

#### Anexo 7. Gastos generales anuales de Almondmilk

GASTOS GENERALES					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 300,00	\$ 310,26	\$ 320,87	\$ 331,84	\$ 343,19
Seguro de maquinaria	\$ 3.352,80	\$ 3.352,80	\$ 3.352,80	\$ 3.352,80	\$ 3.352,80
Mantenimiento y reparaciones	\$ 480,00	\$ 496,42	\$ 513,39	\$ 530,95	\$ 549,11
Servicios básicos	\$ 1.800,00	\$ 1.861,56	\$ 1.925,23	\$ 1.991,07	\$ 2.059,16
Gasto arriendo	\$ 9.480,00	\$ 9.804,22	\$ 10.139,52	\$ 10.486,29	\$ 10.844,92
Publicidad	\$ 9.960,01	\$ 10.542,71	\$ 11.159,50	\$ 11.812,37	\$ 12.503,44
Gastos de eventos públicos	\$ 1.741,80	\$ 1.801,37	\$ 1.862,98	\$ 1.926,69	\$ 1.992,58
Gastos de constitución	\$ 690,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de contador	\$ 2.280,00	\$ 2.357,98	\$ 2.438,62	\$ 2.522,02	\$ 2.608,27
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>\$ 30.084,61</b>	<b>\$ 30.527,31</b>	<b>\$ 31.712,90</b>	<b>\$ 32.954,04</b>	<b>\$ 34.253,48</b>

#### Anexo 8. Tabla de amortización anual de Almondmilk

TABLA AMORTIZACIÓN	AÑO		
	1	2	3
Saldo Inicial	\$ 27.722,20	\$ 19.493,33	\$ 10.290,98
Pago anual cuota	\$ 11.508,41	\$ 11.508,41	\$ 11.508,41
Gasto Interés	\$ 3.279,54	\$ 2.306,06	\$ 1.217,42
Amortización de capital	\$ 8.228,87	\$ 9.202,35	\$ 10.290,98
Saldo Final	\$ 19.493,33	\$ 10.290,98	\$ -

