



ESCUELA DE NEGOCIOS

TITULO DEL TRABAJO

PLAN DE NEGOCIO EL CUAL SE DEDICA A LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CARNE VEGETAL EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos para
optar por el título de Ingeniero Comercial en Administración de Empresas”

PROFESOR GUIA

MARÍA ANDREA NAVAS RECALDE

AUTOR

CHRISTIAN MOISÉS CAPPELO GUZMÁN

AÑO

2019

DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio el cual se dedica a la producción y comercialización de carne vegetal en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Christian Moisés Cappelo Guzmán, en el semestre de 2019 - 1, 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”.

María Andrea Navas Recalde

171787822-5

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio el cual se dedica a la producción y comercialización de carne vegetal en la ciudad de Quito, del estudiante Christian Moisés Cappello Guzmán, en el semestre de 2019 - 1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Federico Alejandro Orbe Cajiao

170779112-3

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.”

Christian Moisés Cappeló Guzmán

171787898-5

AGRADECIMIENTOS

Principalmente agradezco a Dios por haberme dado la bendición de culminar mis estudios.

A toda mi familia por darme el apoyo incondicional y ser el ejemplo de superación.

A mi tutor por guiarme en este camino y entregarme sus conocimientos.

A la Universidad por darme la oportunidad de crecer y desarrollarme intelectualmente.

Christian Cappelo

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis lo dedico a mi familia por ser la primera fuente de apoyo para culminar mis objetivos personales.

Christian Cappelo

RESUMEN

El presente estudio busca el desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa la cual se dedica a la producción y comercialización de carne vegetal en la ciudad de Quito, mediante la definición de los objetivos generales y específicos, que permita establecer las características de la industria, sus tendencias y estructura mediante el establecimiento de los factores económicos y regulatorios, que ayuden a establecer los canales de distribución, las fuerzas que influyen en el negocio, la definición del producto, las estrategias de ingreso al mercado y su crecimiento, que permita definir el segmento del mercado al cual se va atacar que se encuentra condicionada por el tamaño del mercado y la características de la competencia, que permita desarrollar estrategias de marketing y el diseño del planes de desarrollo que permita medir las capacidades del negocio, mediante la definición de los riesgos y dificultades que se puedan presentar, y el establecimiento de los planes operaciones y de producción, con una estructura organizacional adecuada que se vea reflejada en los indicadores financieros. Para lo cual se pudo definir que la carne vegetal es un producto innovador, considerado como un producto básico en el consumo de la población, cuyas estrategias de marketing deben estar dirigidas a los beneficios nutricionales.

PALABRAS CLAVES: Negocio, Insumos, Presupuesto, Viabilidad, Rentabilidad, Producto, Precio, Competencia.

ABSTRACT

This study aims to develop a business plan for the creation of a company which is engaged in the production and marketing of vegetal meat in the city of Quito, by defining the general objectives and specific, that to establish the characteristics of the industry, its trends and structure through the establishment of economic and regulatory factors that help establish distribution channels, the forces that influence the business, product definition, strategies for market entry and growth, in order to define the market segment to which it will attack that is conditioned by the size of the market and competitive features, allowing develop marketing strategies and design development plans to measure the capabilities business, by defining the risks and difficulties that may arise, and the establishment of plans and production operations, with an adequate organizational structure that is reflected in financial indicators. For which he could define the vegetal meat is an innovative product, considered as a commodity in the consumption of the population, whose marketing strategies should target the nutritional benefits.

KEY WORDS: Business, Supplies, Budget, Feasibility, Profitability, Product, Price, Competition.

INDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico).....	3
2.1.2 Análisis de la industria.....	10
3. ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Análisis cuantitativo	14
3.1.2 Cuadro de correlación	18
3.1.2 Conclusión general de las encuestas.....	19
3.2 Análisis cualitativo	19
3.2.1 Entrevista a los expertos	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1 Estrategia general de marketing.....	23
5.1.1 Mercado objetivo	24
5.1.2 Propuesta de valor	26
5.2 Mezcla de marketing.....	27
5.2.1 Producto o servicio.....	27
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	34

6.1.4 Objetivos	35
6.1.5 Objetivos específicos de mediano plazo	35
6.1.6 Objetivos específicos de largo plazo	35
6.2 Plan de operaciones	36
6.2.1 Estrategia de operaciones	36
6.2.2 Ciclo de operaciones	37
6.3 Estructura organizacional	38
6.3.1 Organigrama	39
6.3.2 Funciones de personal	39
6.3.3 Sueldos	40
6.4 Instalaciones e infraestructura	41
6.4.1 Localización	42
6.5 Requerimiento de equipos	43
6.5.1 Características de maquinaria y equipo	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	45
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	45
7.1.2 Ventas	45
7.1.2 Proyección de costos	45
7.1.3 Proyección de gastos	45
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	46
7.2.1 Inversión inicial	46
7.2.2 Capital de trabajo	46
7.2.3 Estructura del capital	46
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	47
7.3.1 Estado de resultados	47
7.3.2 Estado de situación financiera	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	48
7.3.4 Flujo de caja	49

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	50
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	50
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	50
7.4.3 Criterios de valoración.....	51
7.5 Índices financieros	51
8. CONCLUSIONES GENERALES	52
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS	57

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Según un estudio sueco expuesto en 2012 en la Conferencia Mundial del Agua por el profesor Malik Falkenmark y sus colegas del Stockholm International Water Institute, en 2050 la población humana será de 9.000 millones. El aumento demográfico aumentará y el consumo de agua a niveles insostenibles por el planeta que sólo serán mitigados mediante una alimentación vegetariana. La comida obtenida de animales, en efecto, consume entre cinco y diez veces más agua que la necesaria para una alimentación vegetariana. En 2012, fecha del estudio y según cifras de la ONU, 900 millones de humanos van a dormir hambrientos cada noche y 2.000 millones están desnutridos. (Falkenmark, 2012)

El ritmo actual de la vida en el mundo y en nuestra sociedad ha generado el cambio de hábitos en los consumidores de alimentos, especialmente en los llamados millennials, los cuales viven atentos de redes sociales, internet y finalmente en las tendencias a donde se enfocan las personas.

Por este motivo la tendencia actual de las personas nacidas entre el año 1980 al 2000 es enfocarse a la salud en general, por lo que la visión actual es el mantener siempre un cuidado del cuerpo mediante deporte y alimentación sana.

Por lo cual con el presente estudio se busca establecer un sistema que permite analizar la factibilidad de implementar un negocio el cual se dedique a la producción y comercialización de carne vegetal en la ciudad de Quito, mediante la creación de un plan de negocios que estime la demanda existente y la capacidad que puede tener la empresa mediante la generación de estrategias de marketing y desarrollo de procesos de producción, que se vean reflejados en la viabilidad financiera del proyecto mediante el manejo de fuentes de financiamiento.

Este proyecto se enfoca al apoyo del buen vivir como se explica más adelante, es primordial que se valore la vida tanto en el consumo de carne animal como de carne vegetal, sabiendo los beneficios de la misma.

El proyecto se realizará en la ciudad de Quito, tratándose de la capital y principal ciudad del país, sin importar el género o nivel socioeconómico en el que se encuentren sino personas que sean conscientes de mejorar su salud y su nivel nutricional.

Por otra parte, hay que enfocarse en el medio ambiente y pensando en la economía de las personas, ya que las personas que tienen su interés por mejorar su nutrición obtienen una mayor ingestión de proteínas y hasta un 40% menos riesgos de obtener algún tipo de enfermedad.

1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Determinar la viabilidad sobre la creación de un plan de negocio el cual se dedica a la producción y comercialización de carne vegetal, en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Investigar los factores externos que afectan a la industria de alimentos.
- Realizar una investigación de mercado para enfocarse en los intereses alimenticios de nuestros consumidores potenciales.
- Elaborar un plan de marketing para el segmento a el cual va dirigido el proyecto generando una propuesta de valor.
- Encontrar la oportunidad de negocio a partir del estudio financiero y del cliente.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del Entorno Externo

La Industria

El CIIU al que corresponde es al C1030.17, el cual está dirigido a la actividad económica para la fabricación de alimentos perecibles a base de frutas, legumbres y hortalizas como: ensaladas empaquetadas, hortalizas peladas y cortadas, tofu (cuajada de soya).

C10: Elaboración de productos Alimenticios

C107: Elaboración de otros productos alimenticios.

C1079: Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.

C1079.29: Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera.

2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)

2.1.1.1 Político

El actual gobierno del presidente Lenin Moreno ha tomado una actitud amigable en los sectores económicos, por lo que se encuentra apoyando al pequeño emprendedor y generar inversión, según estadísticas a nivel mundial, Ecuador registra la tasa más alta de emprendimientos, la misma que llega alrededor del 34% y es la más alta de América Latina, esto no quiere decir que los emprendimientos se mantengan ya que muchos fracasan, por lo que este porcentaje no afecta de gran manera a la economía del país, se debe enfocar en emprendimientos de calidad. (Global Entrepreneurship Research Association, 2017)

Con otros productos, se quiere implementar impuestos a la comida chatarra, ya que se espera que mejorar la salud de las personas y también la prevención del financiamiento enfocado a personas enfermas por mala alimentación, esto hace que sea un punto favorable a nuestro producto al ser un sustituto. (Alvear, 2018)

“El objetivo del PMA (Programa Mundial de Alimentos) en el Ecuador es ser un socio innovador que apoya las políticas gubernamentales que promueven la seguridad alimentaria y nutricional y la igualdad de género y contribuyen a la soberanía alimentaria” (Organización de Naciones Unidas, 2015).

El PMA (Programa Mundial de Alimentos) busca desarrollar mecanismos que apoyen el desarrollo de las capacidades para el mejor manejo en iniciativas nutricionales diversificando la dieta y mejorando la ingesta, al fortalecer los procesos de seguridad alimentaria y nutricional, evaluando las necesidades, logística y almacenamiento de alimentos (Sanchez, 2015).

Para poder procesar alimentos en el país, existen varios requisitos para obtener el permiso de funcionamiento, al ser un alimento, esto es para asegurar que los alimentos no sean tóxicos o estén manipulados correctamente, estos son los requisitos que se deben cumplir:

- Certificado de BPM.
- Título técnico del responsable del establecimiento.
- Categorización emitida por el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad).
- Métodos y procesos que se van a utilizar.
- Número de empleados y su función.
- Planos de la ubicación de maquinaria según el flujo del proceso.
- Planos de la distribución de áreas.
- Detalle de los productos a fabricarse.

De igual manera esto se debe cumplir ya que el tema de alimentación es muy delicado. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2018).

Con todos estos aspectos se puede decir que la carne vegetal es ideal cuando se busca distintas alternativas a la proteína animal ya sea por necesidad, salud

o como opción personal y el gobierno de Ecuador sigue apoyando al cuidado de salud concientizando a las personas a que mejoren su alimentación y se complemente con ejercicio físico. (Ministerio del Deporte, 2018)

2.1.1.2 Económico

El PIB mide el crecimiento de la producción de las empresas, en el Ecuador el PIB para el año 2018 fue de 18,064.2 millones de dólares, con una tasa anual de crecimiento constante del 1,4%, lo que implica que las industrias en el Ecuador tienen un crecimiento en los niveles de producción. (Banco Central, 2018).

Esto es muy importante ya que existe un incremento en la producción empresarial, por lo que existe un mayor movimiento económico y los consumidores también adquieren mayor tipo de productos.

Ecuador se mantiene con una inflación de alrededor de 0,10% a diciembre de 2018, según datos del Banco central, este punto es favorable ya que ha decrecido y los consumidores tienen mayor acceso a adquirir productos. (Banco Central, 2018).

Actualmente la banca se encuentra en crecimiento de solidez y liquidez a pesar del golpe que fue los años anteriores, esto favorece a la población ya que los bancos son los responsables de otorgar los créditos a nivel país, el análisis de la inflación establece que ha existido decrecimiento de los precios de productos para la adquisición del consumidor. En el Ecuador la inflación tiene un valor acumulado a marzo del 2018 de 0,10% generando un decrecimiento en los precios con respecto al año anterior de 0,12% y teniendo un promedio del 3,46% entre los años 2007 y 2018, lo que ha generado un aumento en la capacidad adquisitiva de los consumidores. (Banco Central, 2017).

Por la situación económica del país las personas han empezado a ahorrar más de lo que gastan, en referencia a los alimentos, aquí es un punto a favor para el

proyecto, ya que las personas en vez de gastar en comida chatarra buscan alimentarse de productos nutritivos. (ANFAB, 2018)

2.1.1.2.1 Inflación

Es una medida estadísticamente a través del índice de precios a los consumidores del área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medio – alto, bajo, establecido a través de una encuesta de hogares.

La inflación mensual es de 0,52% y 3,57% la acumulada. El valor de la canasta familiar básica es de 707,47 dólares, mientras que el ingreso familiar es de 700,00 dólares, esto implica una cobertura del 98,94% del costo total de dicha canasta.

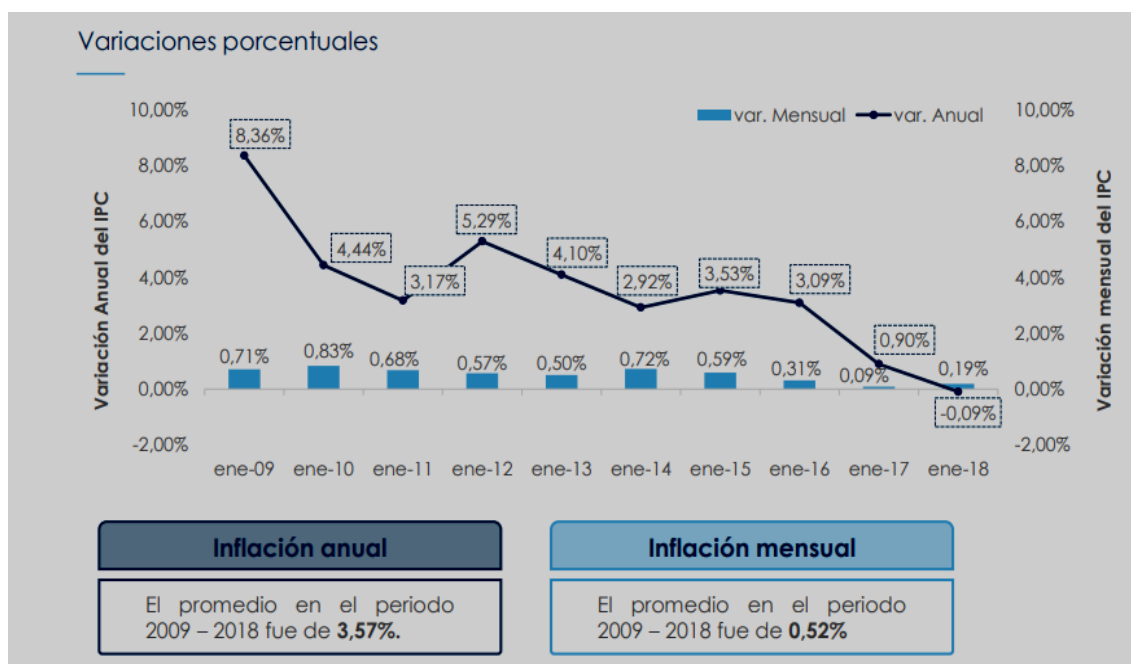


Figura No 1: Inflación enero 2018

Tomado de: Ecuador en cifras

Ecuador es uno de los países con menores índices de inflación presentando de acuerdo a estimaciones del FMI una tasa promedio que se ubicará en 0,3%. (INEC, 2018)

De igual manera, que exista un decremento de la inflación quiere decir que el consumidor tiene mayor capacidad adquisitiva de productos y en el caso de este proyecto los alimentos naturales.

2.1.1.2.2 Nivel de empleo

Actualmente existe una serie de problemas de desempleo, subempleo e inestabilidad laboral. El problema no se refiere primordialmente a la cantidad de empleo sino también a la calidad de este, la tasa de desempleo hasta diciembre del 2018 registra un 4,80 a nivel nacional, Sin embargo, el nivel de subempleo viene en aumento que genera la consecuente inestabilidad anteriormente señalada. Así, el nivel de empleo en el país disminuye en especial del sector no calificado ocasionado pérdida de poder adquisitivo en la población de ecuatorianos de todos los estratos. Esto podría impactar al sector de la alimentación saludable positivamente debido a que el nivel de la demanda de alimentos naturales o vegetarianos se incrementaría, considerando la cantidad, la nutrición, la conservación, y calidad.

La falta de estabilidad en los índices de desempleo y subempleo en el país no ha cambiado a través del tiempo. Y es que el aparato productivo ecuatoriano no logra incorporar de una manera estable y segura a su fuerza laboral, resultado de muchos factores que hacen de nuestra economía altamente ineficiente. (INEC, 2018)

En el Ecuador prácticamente el promedio no ha variado, por esta razón este proyecto se debe enfocar a crear una verdadera concientización de las personas para que tengan una alimentación más saludable.

2.1.1.3 Social

El comportamiento del consumidor ha cambiado conjuntamente con su estilo de vida y enfoque, los millennials a pesar de las influencias que pueden adquirir en redes sociales siempre están buscando el verse mejor físicamente y las tendencias alimenticias, las cuales conllevan a tener una mejor nutrición. Pese a que existe un gran porcentaje que consume snacks, según estudios realizados esta generación tiene una mayor conciencia de la importancia de

comida saludable, entre estos están las frutas, verduras, etc. (University of Nebraska-Lincoln, 2018).

Estas tendencias no solo lo comparten los millennials, sino que las transmiten también a otras generaciones, por ejemplo, a personas mayores de 30 años, por lo que las personas cada vez buscan más información de cómo alimentarse de una mejor manera y así cuidar su cuerpo. (Agriculture and Rural Development, 2018).

Una de los puntos clave que les interesa a estas personas son:

- Les encanta la personalización.
- Quieren algo fácil.
- Están redefiniendo lo saludable.
- Quieren una mejor comida para sus hijos y para ellos.
- Valoran el planeta.
- Comida sencilla y sana.
- Les gusta probar cosas nuevas.

Todos estos puntos son muy importantes al enfocarse en el consumo de alimentos sanos, y lo interesante es que esto transmite a otros grupos etarios. (El Observador, 2018)

Apoyando lo indicado anteriormente, existe el PMA, el cual es el Programa Mundial de Alimentos, el mismo que pertenece a la ONU y se encuentra trabajando con el Ecuador, para mejorar el estilo de vida. Este programa comenzó en el Ecuador desde el año 1964 y está enfocado a la alimentación para las poblaciones más vulnerables. (ONU, 2018)

2.1.1.4 Tecnológico

Las nuevas tecnologías son muy importantes en el ámbito de la alimentación ya que, permiten producir alimentos que se adaptan a las demandas de los consumidores de manera segura. Los siguientes son ejemplos de avances tecnológicos:

Películas biodegradables: Ofrecen una barrera entre el alimento y su entorno y crea una protección contra los efectos no deseados como microorganismos. Este tipo de películas tienen capacidad para descomponerse a través del tiempo.

Recubrimientos comestibles: Se aplican a muchos productos alimenticios para controlar la transferencia de humedad para mejorar la seguridad y preservar la calidad nutricional y sensorial. También se usan para mejorar el aspecto, olor, sabor y vida útil. Una de las principales particularidades es que son aptos para el consumo.

Presión hidrodinámica: Este proceso suele utilizarse para ablandar la carne tras el sacrificio. Consiste en aplicar ondas de presión a través de la conversión de energía eléctrica en mecánica.

Envases inteligentes: Una serie de sensores proporcionan información sobre el estado de un alimento o sobre las condiciones en las que se ha almacenado y que están vinculadas a ciertas características de seguridad.

Calentamiento óhmico: Los alimentos se calientan al pasar electricidad. La energía eléctrica se disipa en calor, lo que se traduce en un calentamiento rápido y uniforme. Una de las particularidades de este sistema es que el calentamiento se produce en el interior del alimento. (AXIOMA COMUNICACIONES S.A.S, 2018)

2.1.1.5 Conclusión

En conclusión y luego de haber hecho todo el análisis del entorno externo, tanto en lo económico, político, social, se puede decir que tenemos varios puntos a nuestro favor gracias al gobierno y a la cultura en la que se está enfocando nuestro país o a donde se está encaminando actualmente, el proyecto es viable y enfocado a la salud, factor muy importante en la actualidad.

2.1.2 Análisis de la industria

2.1.2.1 Fuerzas de Porter

2.1.2.1.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes **es bajo** ya que este producto al ser nuevo prácticamente ya que existen actualmente dos empresas constituidas que ofertan productos similares, las cuales son Proteinsa con su línea de productos Cordon Green Productos y Camari que de igual manera tiene su línea de productos, que no los produce pero es una empresa que apoya a comercializar los productos artesanales y agropecuarios, es decir, pequeños productores con una visión amplia de crecimiento.

Las personas que llevan estas tendencias de igual manera van aumentando por lo que se dan cuenta que los precios son muy parecidos a los de la carne animal pero los paquetes llevan mayor cantidad según su presentación.

Existen también personas que lo hacen artesanalmente y que las ventas de los productos no son su principal ingreso por lo que se convierte más en un hobby.

Un punto muy importante que hay que considerar es que existen clientes potenciales que a pesar de que son consumidores de carne animal, les atrae bastante los productos de carne vegetal que tienen un sabor similar a los mismos, por lo que se puede incluir condimentos como filetes de carne vegetal con sabor a pescado, pues se puede incluir algas y así se obtiene un sabor similar, esto como un ejemplo ya que se pueden realizar otros tipos de presentaciones como puede ser la fritada con sabor muy parecido a la carne pero que sea vegetal.

2.1.2.1.2 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores **es media** ya que se deben tomar en cuenta la inversión que se debe realizar para tener una empresa productora de comida vegana, ya que va alrededor de 200.000 dólares americanos, otro

factor importante es que dentro de la clasificación CIIU enfocada al mercado alimentario de productos procesados, existen 10 empresas que pueden producir este tipo de alimentos y conocen del enfoque que tiene actualmente el consumidor, esto quiere decir que estas empresas quisieran entrar al campo de los alimentos vegetarianos ya que son reconocidos por su enfoque hacia la salud.

Por otra parte existen varios productores de carne animal, esto conlleva a que si desean expandir su cartera de productos pueden realizarlo cambiando su misión y así poder manejar economías de escala, lo que afectaría al microempresario que está en proceso de crecimiento.

Por estos motivos antes expuestos se debe enfocar en crear una diferenciación tanto en precio como en sabor.

2.1.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores **es bajo** ya que existen varios ofertantes de la materia prima, como por ejemplo la harina de trigo existen alrededor de 10 productores de harina los mismos que abastecen alrededor de 9.000 toneladas métricas por año con su valor de 300 dólares aproximadamente, estas toneladas son enfocadas para la pequeña industria ya que para abastecer a todo el mercado el país debe importar la misma.

De igual manera el quintal de soya o soja tiene el valor de 30 dólares y su producción a nivel nacional es de 2,02 toneladas métricas por hectárea, tomando en cuenta que son alrededor de 31.000 hectáreas a nivel nacional, estos datos han sido informados por el INIAP.

Según estos resultados de la materia prima principal, se puede decir que existe abundante oferta por parte de los proveedores, lo que conlleva a mantener precios bajos y el cliente tiene la capacidad de escoger ya que tiene varias opciones.

2.1.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

El poder de que compitan productos sustitutos **es alto**, por el enfoque que se tiene y la visión del consumidor.

En este mercado existen dos competidores directos que son: Proteinsa y Camari, aparte como se dijo anteriormente existen personas que venden el producto de manera artesanal.

Al considerar este producto como un tipo de alimento altamente proteínico, existen más competidores, así mismo los grandes comerciantes de carne animal, a nivel nacional ascienden a 212 comerciantes y solo en Quito 44. Unos de los grandes productores de cárnicos como son Pronaca o Pofasa, los mismos que tienen varias líneas de negocio y para este caso pues se tendría un mayor riesgo si quisieran entrar al mercado de alimentos vegetarianos.

2.1.2.1.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores **es media** ya que existe un solo competidor directo y formal y como anteriormente se mencionó es Proteinsa S.A. el cual maneja de cartera de siete productos, los mismos que son por ejemplo: fritada, chorizo, jamón, salchicha, milanesa, hamburguesa, medallón de quinua; todos estos mencionados con sus respectivos ingredientes para así obtener productos muy similares a los acostumbrados en el mercado de los cárnicos animales.

Estos productos mencionados son más elaborados y con un enfoque mucho más comercial, ya que los consumidores no solamente son las personas vegetarianas sino personas que a pesar de comer carne animal, varían entre sus comidas dichos alimentos, cabe recalcar que estas personas ya tienen un nivel de consciencia mayor al comprender que este tipo de alimentos son mucho más saludables, tienen un valor nutricional más alto y son alimentos de mejor digestión para el ser humano.

Así como el principal competidor, se debe mantener una continua innovación para poder estar por encima de nuestro rival y así tener una diferenciación relativa, atrayendo más consumidores, muy aparte de que las tendencias se estén enfocando a la concientización de la salud.

2.1.2.2 Matriz de evaluación de factores externos EFE

Tabla No 1: Matriz EFE

N°	Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Resultado
Oportunidades				
1	Crecimiento de número de personas interesadas en consumir comida más sana	9%	4	0.36
2	Poca competencia	7%	3	0.21
3	Desarrollo de nueva tecnología	4%	4	0.16
4	Campañas gubernamentales para mejorar la salud	3%	2	0.06
5	Protestas en contra de matanza de animales	2%	3	0.06
6	La carne animal no es tan digerible para el ser humano	4%	4	0.16
7	Aumento de personas en búsqueda de alimentos saludables	5%	3	0.15
8	Personas buscan alimentos sustitutos a la carne animal	7%	3	0.21
9	Precio más conveniente que carnes procesadas	3%	3	0.09
10	Aumento de personas consumidoras de carnes vegetales	6%	3	0.18
Amenazas				
1	Posible avance de crisis económica	6%	3	0.18
2	Posible incremento del desempleo	5%	3	0.15
3	Personas que no les interese la preferencia de carne vegetal	2%	4	0.08
4	Personas mayores que no acepten el dejar de consumir carne animal	2%	3	0.06
5	Personas que no les interese las campañas gubernamentales	5%	2	0.1
6	Resistencia al cambio de cultura en base al consumismo de carne animal	3%	3	0.09
7	Incremento de barreras al acceder a un crédito bancario	6%	2	0.12
8	Posibles desastres naturales	8%	2	0.16
9	Personas que apoyen la matanza de animales por consumo o diversión	6%	3	0.18
10	Falta de concientización	7%	3	0.21
TOTAL		100%	60	2.97

- Al tener un resultado de **2.97** se puede decir que el proyecto se encuentra en los parámetros para saber que es un **proyecto viable** en base a las estrategias del proyecto.
- Después del análisis realizado en base al PEST y Porter, se puede evidenciar que el proyecto es realmente de interés ya que existen tendencias actuales que llevan a consumir productos pensados en el medio ambiente y que sean de mayor aporte nutricional para la salud.
- De igual manera existen programas que ayudan y apoyan a este tipo de proyectos y hacen una concientización de la matanza de animales, enfocándose en que los productos naturales contienen mayor tipo de nutrientes que las proteínas animales.
- Estos tipos de productos se los puede fabricar con saborizantes para que así tengan el mismo sabor que la carne animal, por lo que realmente se debe enfocar en consumir carne vegetal.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Análisis cuantitativo

Para el presente análisis se tomó en cuenta cincuenta personas, a las cuales se les realizó una encuesta con sus respectivas preguntas y se obtuvieron resultados, los mismos que se presentan a continuación:

- El 66% de las familias tienen a los alimentos naturales como algo muy importante dentro de su alimentación, por lo que es primordial tomar en cuenta a este tipo el enfoque o la tendencia de las personas para poder desarrollar un producto natural y altamente nutritivo.

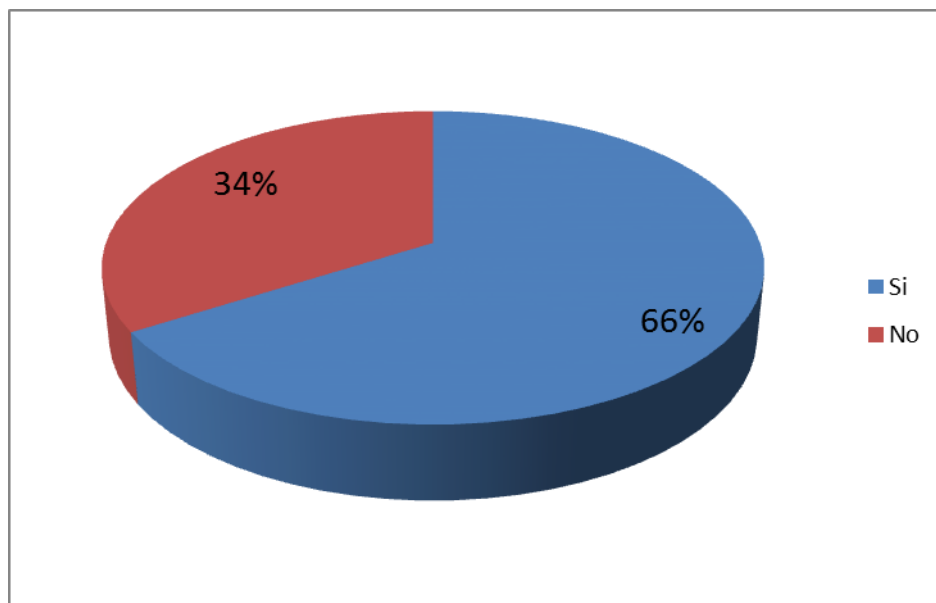


Figura No 2: Resultados de pregunta del análisis cuantitativo

➤ Dentro de las familias de la ciudad de Quito se puede determinar que las personas tienen un conocimiento de la Soya o Soja de alrededor de un 54%, lo que implica que es un alimento que se puede utilizar como materia prima para la elaboración de otros productos.

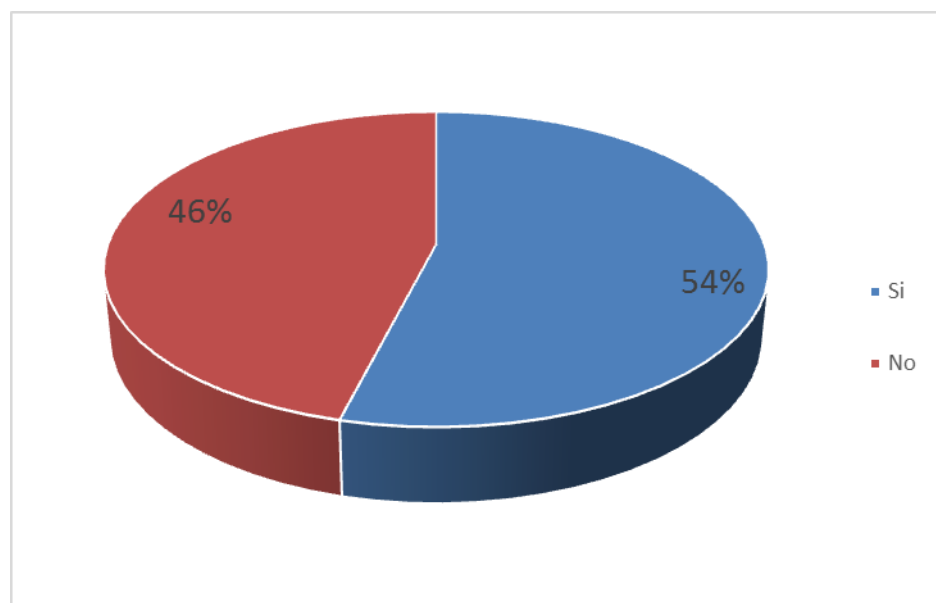


Figura No 3: Resultados de pregunta del analisis cuantitativo

- Como se puede notar un 74% estaría dispuesto a comer carne vegetal elaborada a base de Soya o Soja, lo que implica que existe una aprobación de este producto dentro del mercado que permite el desarrollo para su comercialización.

Tabla No 2: Resultados de pregunta del análisis cuantitativo

	Cantidad	Porcentaje
Si	37	74%
No	13	26%
TOTAL	50	100%

- Los periodos de consumo que lo harían, se puede determinar que un 64% de la población en estudio consume sus productos mensualmente, lo que implica que para el abastecimiento del producto se debe mantener inventarios adecuados en las perchas dentro de los canales de comercialización que cubra la demanda en y las perchas con productos de alta rotación.

Tabla No 3: Resultados de pregunta del análisis cuantitativo

	Cantidad	Porcentaje
Diaria	16	32%
Semanal	2	4%
Mensual	32	64%
TOTAL	50	100%

- Los lugares de compra se pueden determinar que un 60% de la población en estudio compra sus productos en supermercados, lo que implica

que para el abastecimiento del producto se debe realizar principalmente por medio de este canal de distribución.

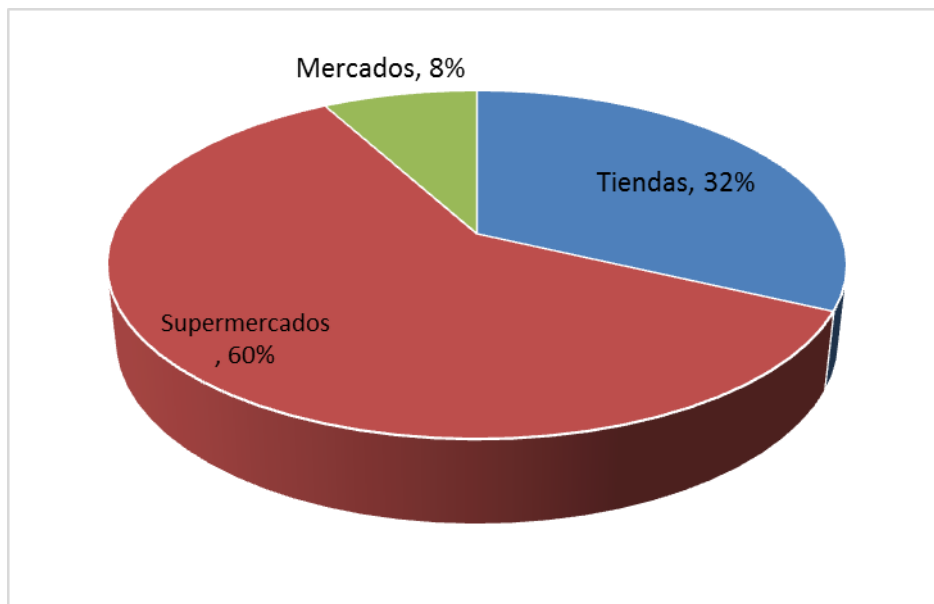


Figura No 4: Resultados de respuesta del análisis cuantitativo

- El gramaje o peso que las personas prefieren para el producto, se determinó en un contenido de entre los 100 y 450 gramos para su consumo.
- Por las tendencias de consumo, se pudo determinar que la compra del producto lo realiza la madre con un 60% principalmente, lo que implica que la publicidad y promoción debe estar dirigida a las madres.
- Según el análisis dirigido a establecer el medio de comunicación más adecuado para llegar al consumidor se estableció que la televisión y el internet con el 16% y 60% respectivamente son los medios más utilizados, por lo que se debe tomar en cuenta estos elementos para establecer los instrumentos para publicitar los productos.

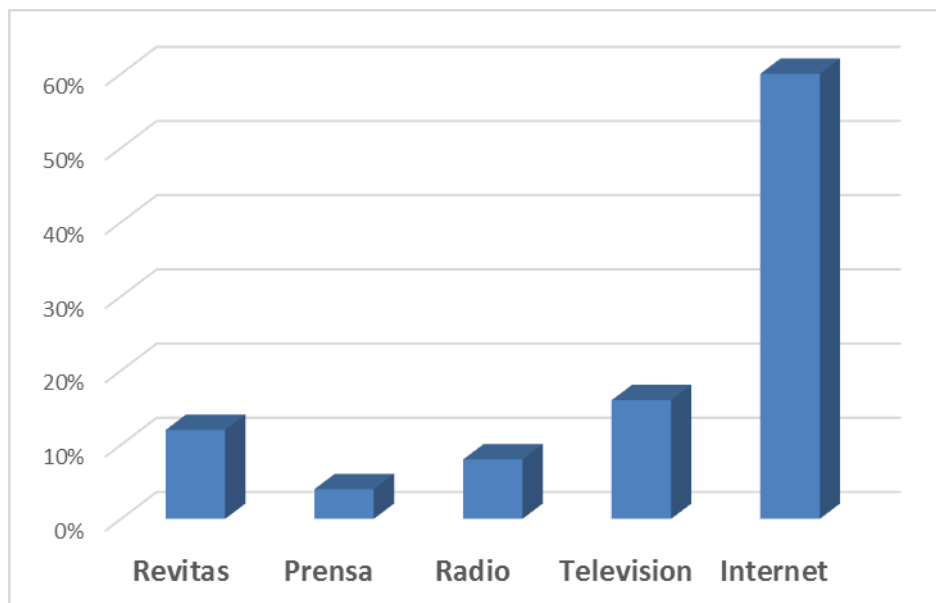


Figura No 5: Resultados del análisis cuantitativo

➤ Según el análisis cuantitativo realizado, el valor que las personas estarían dispuestas a pagar sería entre 4 y 7 dólares, sabiendo que el paquete sería de 450 gramos.

3.1.2 Cuadro de correlación

Tabla No 4: Cuadro de correlación de respuestas

	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>Si</i>	1	
<i>No</i>	-1	1

Al utilizar la fórmula apropiada para poder calcular la correlación, se tiene como resultado -1 , esto quiere decir que se mantiene una correlación negativa grande y perfecta, que a su vez es un resultado favorable al no tener resultados muy iguales, existe mayor preferencia al consumo de comida sana y nutritiva y así mismo existen personas que a pesar de no consumir o no estar de acuerdo pueden cambiar su forma de pensar y comenzar a adaptarse a las tendencias actuales y empezar a consumir carne vegetal.

3.1.2 Conclusión general de las encuestas

Cabe recalcar que las familias ecuatorianas están en proceso de concientización hacia la salud, por lo que el incremento de familias que se enfocan a una alimentación sana va en aumento, a partir de este punto muy importante las personas han obtenido conocimiento o han investigado sobre productos más saludables como es la Soya o la Soja, gracias a esto, las personas de nuestro país y principalmente las de Quito, que son las encuestadas, estarían dispuestas a probar un producto elaborado a base de esta materia prima.

Como es de conocimiento, las personas prefieren visitar un supermercado, ya sea por la confianza que se tiene a los productos o frescura, por lo que las ventas se deben realizar en estos lugares.

Las personas tienen como preferencia enterarse de nuevos productos mediante publicidad en televisión y mediante el internet, es decir, redes sociales, ya que en la actualidad la mayoría de personas hacen uso de teléfonos inteligentes y se mantienen conectados las 24 horas del día, y principalmente esta publicidad debe estar enfocada a las madres ya que son las principales responsables de tomar decisiones en base a como alimentar a toda su familia.

3.2 Análisis cualitativo

3.2.1 Entrevista a los expertos

Se realizó dos entrevistas a los expertos, los cuales son personas que estudiaron carreras enfocadas a los alimentos y que han obtenido experiencia al trabajar en esos campos, a continuación, se detalla información relevante de cada uno de los entrevistados:

- Ghislain Lambert, Ingeniero Industrial de la Universidad Sherbrooke, tiene experiencia en proyectos de mejoramiento en procesos industriales, brinda consultorías para asesoramiento en varias empresas de alimentos.

➤ María Gabriela Cappello Guzmán, Ingeniera Agroindustrial de la Escuela Politécnica Nacional, Msc. En Management de la UQAM, trabajó como Manager de Proyectos en desarrollo de productos en empresas de procesamiento, actualmente se desempeña como Directora del departamento de desarrollos de productos alimenticios y farmacéuticos.

En las entrevistas a los expertos se realizó una introducción del proyecto que se va a realizar, y en base a su trayectoria y nivel de conocimiento, se enfocaron a las tendencias a nivel mundial y la importancia de la salud en la vida actual.

Con lo antes expuesto, los expertos se enfocaron en ciertos puntos, como es el ritmo de vida actual, el mismo que se ha convertido en un problema muy grave para la salud, ya que en la actualidad las personas viven a ritmo muy acelerado y esto conlleva a una mala alimentación y posteriormente al no tener energías se vuelven personas sedentarias, por esta razón obtenemos una gran oportunidad de elaborar productos alimenticios con alto nivel nutricional, fáciles de asimilar para el cuerpo humano y con un sabor muy parecido a los productos cárnicos que mantienen niveles de nutrición más bajos y el cuerpo no los asimila al 100%.

Actualmente existen gobiernos que se enfocan a que las personas sean más conscientes en tener una mejor alimentación y se proyecten a una vida sana mediante el deporte cotidiano, existen también investigaciones que han obtenido como resultado que las personas que realizan deporte comienzan a cuidarse de mejor manera y a buscar alimentos más apropiados y a alejarse también del tabaco y el alcohol, uno de estos es el Programa Mundial de Alimentos, que busca concientizar e impulsar este tipo de programas en varios países.

Hablando de la Soya o Soja, existen varios puntos positivos como son los siguientes: tiene un gran porcentaje de proteínas ya que contiene un 36% a comparación del huevo o la carne que bordean los 13 o 20%, es rica en calcio, fósforo, hierro, además de sus valores vitamínicos como son A, B, C, D, E; algo muy importante es su alto contenido de fibra, esto es un factor principal en la ayuda de la digestión, otro punto es que se puede elaborar sin gluten, si fuera el caso de personas intolerantes al gluten.

Algunos estudios afirman que el consumo regular de soja podría prevenir la aparición de algunos tipos de cáncer, en particular el de mama y el de próstata. Estos efectos se deberían a las propiedades antioxidantes de la soja.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Después del análisis realizado anteriormente en base a los beneficios y la importancia de mantener un cuerpo sano mediante alimentos de calidad y naturales, se evidencia los siguientes puntos para demostrar la oportunidad de negocio:

- El mercado potencial al cual se enfoca el proyecto y según el análisis cuantitativo realizado corresponde de 2, 239,191 de personas en la ciudad de Quito, de las cuales existe un 74% de posibilidades de consumir el producto, lo que representa un total de 486.973 hogares o familias potenciales que comprarían el producto. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2010)
- Según los resultados el crecimiento que mantiene la banca ecuatoriana, la economía ha tenido un crecimiento, por lo que crea consciencia a las personas para que consuman productos de mejor calidad y de mejor nutrición.
- El gobierno está apoyando a que la consciencia que tengan las personas gracias la PMA (Programa Mundial de Alimentos), para el que el consumo de alimentos y ejercicio, sea mucho más favorable para el ser humano.

- Por el punto antecedente nos damos cuenta que el producto que se va a elaborar es altamente saludable, ya que aporta a la nutrición y bienestar de las personas.
- El cuidado personal ha crecido, por lo que las personas se interesan en mejorar físicamente, por este motivo las personas piensan en perder la obesidad o cuidarse de este problema social.
- Es importante resaltar que este alimento no contiene preservantes ni nada que altere la salud de las personas, a pesar que tiene sus días de caducidad, pero si son consumidos en el tiempo, como las personas que consumen a diario por nutrición.
- Este producto es enfocado a ser amigable con el medio ambiente, en todo aspecto, ya sea por la matanza indiscriminada de animales y también al usar fundas apropiadas para que no exista contaminación.
- Es un punto positivo demostrar el enfoque que se tiene y el que cual queremos enfocar, luego del análisis saber que los clientes buscan un producto altamente nutricional y que se puede llegar a ser la primera opción para los consumidores.
- Al ser un producto moderno y enfocado a los millennials, es altamente aceptado ya que es un producto que valora el planeta, cuida la salud del consumidor y es impulsado por programas de la actualidad, los mismos que buscan todos estos puntos positivos indicados.
- Un punto muy importante es el poder que se tiene por encima de los proveedores, ya que al existir varios ofertantes de materia prima, quiere decir que los costos de producción bajan, por lo que se tiene una mejor utilidad.

- La competencia que mantenemos son medias ya que, al ser un producto artesanal, puede ingresar otra persona, pero podemos mejorar este proyecto enfocándonos en ser más grandes empresarialmente.
- Existe una empresa altamente potencial y ya posicionada en el mercado, la misma que es Proteinsa S.A., esto quiere decir que al existir solo una se puede manejar de mejor manera la penetración y tener el campo abierto para el comienzo, manejando estrategias diferenciadoras.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de acción de marketing refleja los medios que pueden tener la mayor eficacia al momento de vender un producto, presentando los presupuestos y beneficios esperados, así como los recursos necesarios para implantar, tomando las decisiones estratégicas que le servirán para alcanzar los objetivos, el cual debe identificar la Situación de mercadotecnia y Estrategias de mercadotecnia (Kotler, 2012, págs. 57 - 60).

5.1 Estrategia general de marketing

Después de todo el análisis realizado, se ha tomado la decisión de que la estrategia general de marketing para este proyecto va a ser direccionado el ***desarrollo de producto y diferenciación***, ya que es un producto nuevo, y además es un sustituto de otros productos proteínicos cárnicos, pero este nuevo alimento proteínico se elabora en base de materia prima de origen vegetal.

Con la información obtenida mediante las encuestas se pudo determinar que, las razones con mayor peso que influenciaron para tomar la decisión de implementar dicha estrategia es ingresar al mercado como un producto innovador, con beneficios que no pueden ofrecer otras empresas, enfocados a personas que se han informado o han escuchado de los beneficios de consumir comida sana, para así, mantener un mejor estilo de vida.

Esto manteniendo los esperados canales de distribución, realizando ofertas, degustaciones en establecimientos adecuados, hasta un evento de

lanzamiento en los establecimientos que se autorice, en este caso los esperados serían los supermercados principalmente.

En estos eventos a realizarse se debe enfocar a presentar el producto enfocándonos en los beneficios que tiene, sabor, nutrición, digestión, hasta apoyar a eventos enlazados al deporte como competencias, etc.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo está definido por la investigación de campo realizada al aplicar las encuestas, el cual está compuesto por las familias de la ciudad de Quito que buscan una alimentación sana con productos de alto nivel nutricional, principalmente alimentos con alto nivel proteínico y a su vez con un sabor casi idéntico a productos cárnicos, mismos que se deben expender principalmente en supermercados, y ser comunicados por medios masivos o internet para dar a conocer la información a las madres de familia principalmente para generar las estrategias de publicidad y promoción.

Tabla No 5: Mercado objetivo

Geográfico	País	Ecuador
	Provincia	Pichincha
	Ciudad	Quito
	Sector	Norte
Demográfico	Cantidad hogares	640.753
	Edad	mayores a 16 años
	Género	Masculino – Femenino
	Ingresos	\$394 dólares
	Religión	Indiferente
	Raza	Indiferente
	Estado civil	Indiferente
Pictográfico	Personalidad	Introvertidos – Extrovertidos
	Gustos	Nutrición y alimentación sana
	Interés	Disminución de reacciones alimenticias
Comportamiento del consumidor	Frecuencia de compra	Diaria – Semanal
	Beneficio buscado	Salud
	Lealtad a la marca	Alta
	Nivel de uso	Alto

	Tipo de usuario	Usuario
--	-----------------	---------

El tamaño del mercado según los datos expuestos anteriormente corresponde a un total de 640.753 hogares con un total de 2, 239,191 personas en la ciudad de Quito, de las cuales existe un 74% de posibilidades de consumir el producto, lo que representa un total de 486.973 hogares o familias potenciales para la compra del producto. (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2010)

Tabla No 6: Estimación de ventas

Lugar	# Hogares	# Personas	% Probable de consumidores	Total hogares	Total personas
Quito	640,753	2'239,191	74.0%	474,157.00	1'657,001.34
ESTIMACIÓN VENTAS QUITO					
	# hogares			640753	
	# habitantes			2239191	
	% consumidores interesados en product			74%	
	# de supermercados			29	
	# centros naturistas			13	
	Total hogares			474157	
	Total personas			1657001	
	Lugar preferente de compra	% según encuesta	Total personas	Total hogares	
	Supermercado	60%	994201	284494	
	Mercados	8%	132560	37933	
	Tienda	32%	530240	151730	
Los despachos se realizarán dos veces al mes por el tema de duración o caducidad del producto					
Tasa de rotación mensual	# de productos al despachar	# de lugares de que venderán el producto	# de productos vendidos	Estimación en ventas 6,50 usd por cada 450 gramos	
Segunda semana	36	42	1512	\$ 9,828.00	
Cuarta semana	36	42	1512	\$ 9,828.00	
Total				\$ 19,656.00	

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta ofrecida a los clientes potenciales o de valor se sustenta debido a los atributos o beneficios que tendrán consumiendo carne vegetal, la misma que es altamente saludable para personas enfocadas en el cuidado del cuerpo ya sea en el consumo de comida sana o como suplemento de apoyo en la dieta de personas que realicen ejercicio físico, la propuesta de valor a ofrecer es la de **“Más por menos”**, ya que se va a ofertar un producto con características o atributos mejores ya es altamente nutritivo, digestivo y saludable, cumpliendo expectativas del cliente exigente en aspectos como es la alimentación, ya que es indispensable para tener un cuerpo saludable, otro punto importante es el cuidado al medio ambiente en este caso los animales ya que la ingesta de alimentos cárnicos por su proteína es realmente alta, como es el pollo, res, cerdo, etc. Y cabe recalcar que este producto es un sustituto de este tipo de proteína, la misma que es aceptada mucho mejor por el cuerpo humano.

Una cualidad muy importante de este producto es que tendrá un sabor similar a los alimentos cárnicos habituales, es decir, la carne vegetal a base de Soya o Soja tendrá un sabor similar a la carne de pollo, res y cerdo.

En términos generales los aspectos claves que sustenta esta propuesta son:

- Alimentos de alto nivel nutricional, con nutrientes de mejor beneficio ya que tienen mayor cantidad de los mismos.
- Producto alimenticio de mejor calidad para la salud del cuerpo humano.
- No tiene impacto al medio ambiente ya que no existe un sacrificio de animales para alimentar al ser humano.
- Productos enfocados a las tendencias millennials, es decir acoplándose a las tendencias actuales.
- Si el sabor es lo que importa, este producto tendrá el mismo sabor que los alimentos cárnicos tradicionales.

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto o servicio

Con el fin de determinar lo que el consumidor busca al momento de comprar alimentos sanos con mayores niveles nutritivos, se determina que el producto básico corresponde a la carne vegetal, con características alimenticias y nutritivas.

5.2.1.1 Características del producto

- Tipo: Masa con apariencia de carne.
- Variedades de sabores como natural (tofu), pollo y carne de res.
- Materia Prima: Soya o Soja.
- Porción alimenticia: 450 g.

5.2.1.1.2 Características nutricionales

Tabla No 7: Información nutricional

SEMILLA DE SOJA	
Composición por 100 gramos de semilla de soja madura y cruda	%CDR2
Agua	7 g
ENERGÍA	446 kcal
PROTEÍNAS	36,5 g
LÍPIDOS TOTALES	19,9 g
Ácidos grasos saturados	2,9 g
Ácidos grasos monoinsaturados	4,4 g
Ácidos grasos poliinsaturados	11,2 g
Omega-3	1,3 g
Omega-6	9,9 g
Colesterol	0 mg
GLÚCIDOS TOTALES	30,2 g
Azúcares	7,3 g
FIBRA DIETÉTICA	11,9 g
SODIO	2 mg
CALCIO	277 mg
VITAMINA A	22 IU
VITAMINA D	0 µg

Yodo	6 ug
Magnesio	2800 ug
Zinc	1000 ug
Potasio	1750 mg
Fosforo	590 mg
Hierro	8,6 mg

Tomado de: USDA's National Nutrient Database for Standard Reference, para adultos y niños mayores de 4 años, basado en una dieta de 2000 calorías. Es importante remarcar que los valores pueden ser superiores o inferiores en función de las necesidades específicas de cada persona. (<http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/soja.htm>, 2018)

5.2.1.1.3 Empaque

Presentación: Fundas de polietileno de 250 y 450 gramos.

Formato: Masa.

Embalaje: Paca de 30.

Tabla No 8: Características del empaque

Materia Prima	Valor Unitario
Fundas plásticas	0.05
Cajas de carton	0.04
Material de embalaje	0.01

5.2.1.1.4 Branding

El producto a ofrecer busca cumplir con su propuesta de valor por lo que la marca que se ha generado es "Smart-Meat".

“Nada beneficiará tanto la salud humana e incrementará las posibilidades de supervivencia de la vida sobre la Tierra, como la evolución hacia una dieta vegetariana”. (Albert Eintein, Siglo XX)



Figura No 6: Marca del producto

- El verde, que representa la naturaleza, crecimiento, estabilidad y resistencia; con una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad, además de estimular un elemento relajante para el ojo humano y puede ayudar a mejorar la vista, asociando a productos medicinales.

5.2.1.1.5 Slogan

“Comer inteligentemente es un arte, no una necesidad”

5.2.1.1.6 Servicio de soporte al cliente

Las políticas que se mantienen para este modelo de negocio es crear una relación con el cliente a largo plazo, en la cual se manejara una base de datos o de información para poder manejar las sugerencias o quejas y a su vez la

venta directa si fuera el caso, con el enfoque de mejorar el producto o abastecer el producto a diferentes lugares de venta como centros naturistas.

5.2.1.1.6.1 Garantía

La garantía es en base a la fecha de expiración o vencimiento del producto cumpliendo las normativas y leyes en cuanto a los derechos del consumidor, mediante el cumplimiento de la normativa de calidad del producto.

5.2.1.1.7 Precio

5.2.1.1.7.1 Estrategia de fijación de precio

De acuerdo al análisis cuantitativo realizado, la estrategia que se utilizará es la que se basa en el valor para el cliente, ya que se toma en cuenta el valor percibido referente a la salud, alimentación, cuidado del medio ambiente y del medio animal.

Por lo que el precio que se pondrá por cada paquete o producto de 450 gramos sería de 6,50; esto tomando en cuenta que existen productores artesanales los mismos que venden este tipo de productos en 3,50 pero el enfoque que se va a tener para la producción de este producto no es de manera artesanal, es para crear una empresa productora en grandes cantidades, la misma que apoyara a la concientización de los clientes potenciales y clientes que ya tengan conocimiento de la importancia de alimentarse de la manera correcta.

Mientras que de acuerdo al análisis Van Westerdorp, los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar un valor de USD \$ 4,50 el mismo que tiene la expectativa de aceptación alta por parte del cliente de acuerdo a la encuesta realizada.

Se debe saber que los clientes a los que nos enfocamos tienen la expectativa alta de calidad, nutrición y salud, por lo que la relación calidad – precio debe ser acorde conjuntamente con su presentación, es decir, se debe cumplir con todas las expectativas del cliente.

5.2.1.1.7.2 Estrategia de entrada

La estrategia que se va a manejar es la de Estatus QUO, esto significa que se implementará o se fijará un precio igual o cercano a los de la competencia, refiriéndose a los productos proteínicos sustitutos, como ya se ha explicado es la carne de origen animal, ya que existen cárnicos de origen vegetal pero que son elaborados de manera artesanal y otros que ya son producidos a mayor escala, pero son con un valor más elevado, como se demuestra a continuación:

Tabla No 9: Análisis de precios de productos proteínicos

Tipo de carne	Peso estimado	Valor estimado
Mr. Pollo, origen animal	1.8 y 2 kg	\$ 11.00
Carne de res	1 lb.	\$ 3.00
Carne de cerdo	1 lb.	2.50 - 3.50
Carne vegetal "Natu Rika"	1 lb.	\$ 4.50
Carne vegetal "Cordon Green Garden"	240 g.	\$ 7.00

Cabe recalcar que la carne animal que tiene mejor digestión en nuestro organismo es la de pollo, las demás pueden ser más económicas o a su vez más caras, pero son más dañinas para el cuerpo humano, teniendo una peor digestión, aumento de ácido úrico, lo que conlleva a futuros problemas en la salud, incluyendo la matanza de animales indiscriminada.

5.2.1.1.8 Plaza

La plaza enfocada a la implementación de este proyecto es la ciudad de Quito, capital del Ecuador y principal ciudad en donde se encuentran los clientes potenciales para el consumo, en donde según las encuestas realizadas, tiene una aceptación del producto del 74%, esto significa que existen personas interesadas en consumir el producto y las mismas están creando consciencia en lo importante que es la salud.

5.2.1.1.9 Puntos de venta

Como estrategia de distribución se ha buscado establecer la venta por canales mayoristas como los supermercados los mismos que permitan mover grandes

cantidades de productos terminados y que puedan acercar el mismo al cliente al momento que realice compras de alimentos y otros productos del hogar, como por ejemplo Megamaxi, Supermaxi, Santa María, Supermercados Aki; y también minoristas que puedan hacer la distribución a nivel de sectores, como los tan conocidos centros naturistas, en los cuales los clientes se enfoquen e identifiquen como un lugar de fácil compra y como último a restaurantes de comida vegetariana, mismos que se encuentran en algunos sectores y su apertura sigue en crecimiento por la demanda.

5.2.1.1.10 Canales de distribución

- **Mayoristas:** Distribuidores que entregan los productos a puntos minoristas en mercados y tiendas con el fin de conseguir la mayor cobertura a nivel de la ciudad de Quito, llegando a mercados y tiendas que representarían altos costos si la empresa lo realizara de forma directa.
- **Minoristas:** Distribuidores que están en capacidad de vender los productos en cantidades menores a los mayoristas con cobertura a los principalmente mercados de la ciudad de Quito: Santa Clara, Ñaquito y Mayorista, que permita llegar a pequeños distribuidores como tiendas y clientes que buscan un mejor precio disminuyendo los canales de distribución.
- **Supermercados:** Corresponde a empresas que tienen productos de consumo masivo y que son de fácil acceso para los consumidores y que se encuentran conformados principalmente por Supermaxi, Santa María, Magda, Mi Comisariato, El Rosado; canales de distribución que requieren una previa calificación de la calidad del producto entregado y está bajo estrictos controles.
- **Centros naturistas:** Estos centros con específicos para la venta, ya que aquí es donde las personas o clientes con conocimiento van a poder acceder al producto sin tener ningún problema de escasez.
- **Tiendas:** Permiten llegar a los clientes de forma directa en cada uno de los barrios llegando a los clientes con productos especializados al consumo normal y que en la ciudad de Quito existe un total de 15.528 tiendas las cuales

dan representan un importante canal de distribución, a los que se debe llegar por medio de mayoristas y minoristas (Ecuador en Cifras, 2016).

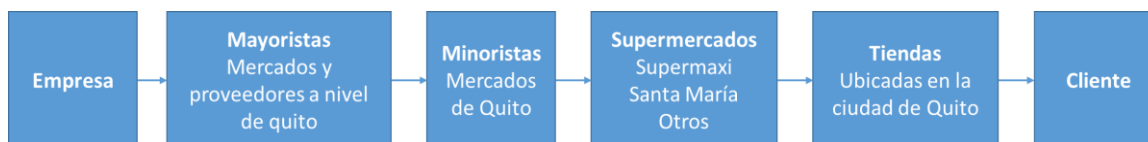


Figura No 7: Canales de distribución

5.2.1.1.11 Promoción y publicidad

La promoción a utilizarse se dará mediante productos adicionales por compras superiores a 30 paquetes, o un 5% de descuento en compras superiores a 100 productos, con respecto a los canales de distribución; las promociones dirigidas al cliente ser realizará mediante puestos de degustación en los ingresos de los puntos de venta, además de paquetes de 20g adicionales como muestra de un producto diferente al comprado, con lo referente a los puntos de degustación se llegará a un acuerdo para ofrecer a los puntos de venta productos sin costo alguno para así no contraer costos elevados.

Para el manejo de publicidad, se utilizarán el desarrollo de una página web en el que se establezca las características de los productos, contactos y ubicación; además se determinará el material Figura, como pancartas en tiendas o flayers en centros comerciales y como último enfocarse a las redes sociales, que en la actualidad son tan utilizadas por los millennials.

Tabla No 10: Valor de publicidad

Materia Prima	Valor
Pagina Web	\$ 640.00
Hojas volantes	60.00/1000 unidades
Redes sociales	Sin costo

El producto se dará a conocer mediante los programas de educación alimenticia que utiliza el Ministerio de Salud, y el apoyo de los programas de televisión que buscan brindar el apoyo necesario para proyectos con enfoque a

una mejora continua de la salud, este apoyo para comenzar se brindará de manera gratuita, no solo en su programa sino en sus conferencias.

Ejemplo: Programa educativo llamado “Hacia un nuevo estilo de vida”.

El lema que se va a enfocar es el siguiente:

Hacer un cliente, no una venta; esto es ofrecer un producto más exclusivo y moderno a un precio similar al que tienen los productos cárnicos

“Haz un cliente, no una venta”, (Katherine Barchett, 2015)

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de carne vegetal cumpliendo los más altos estándares de calidad que permitan satisfacer las necesidades nutricionales y alimenticias de la población de Quito que guste consumir comida vegetariana, manteniendo valores de seriedad, compromiso y responsabilidad ambiental y animal, enfocándonos en cuidar la salud del consumidor y mejorando su estilo de vida.

6.1.2 Visión

Ser la primera opción en la mente del consumidor de carne vegetal en la ciudad de Quito para el año 2023.

6.1.3 Valores

- **Seriedad:** Buscando establecer sistemas de control que demuestren la calidad de los productos elaborados y comercializados por la empresa.
- **Compromiso:** Con el cliente al buscar procesos que permitan generar productos alimenticios con características nutricionales que cumplan estándares de higiene y niveles aceptados por la OMS y la FAO.

- **Responsabilidad:** Con el medio ambiente buscando cumplir con las 3R en la mitigación de riesgos en el medio ambiente.

6.1.4 Objetivos

Determinar la factibilidad sobre la creación de una empresa, la cual se dedique a la producción y comercialización de carne vegetal en la ciudad de Quito, mediante la elaboración de un plan de negocios.

6.1.5 Objetivos específicos de mediano plazo

- Incrementar la demanda de consumidores del producto en el 1% a partir del primer año.
- Lograr una relación de clientes enfocados al cuidado a su salud de al menos el 1,5% a partir del segundo año.
- Realizar al menos 40.000 ventas hasta el segundo año de funcionamiento.
- Llegar a tener clientes satisfechos en al menos un 90 % después del segundo año de funcionamiento.
- Incrementar las alianzas con supermercados, centros naturistas y restaurantes en un 20%, esto a partir del segundo año.

Estos objetivos se han enfocado en base a la capacidad productora de la maquinaria a utilizar y a la demanda potencial del mercado, la cual se puede satisfacer sin ningún tipo de inconveniente ni de hacer una mayor inversión de la maquinaria, pero se debe analizar a futuro el personal o la logística.

6.1.6 Objetivos específicos de largo plazo

- Expandir la oferta del producto mediante sucursales en al menos tres ciudades del país después del quinto año, etapa en la cual el proyecto alcanza su madurez.
- Realizar un programa de venta de franquicias a partir del cuarto año, con el objetivo de expandir la marca y promover el cuidado de la salud.

- Incrementar al menos cinco productos a la cartera, para el año 2022, utilizando de la misma manera otras materias primas de origen natural, para así poder ofertar productos con otro aspecto y sabor, acoplándose a los gustos y preferencias del cliente.

6.2 Plan de operaciones

Para poner en práctica este plan es muy importante establecer de manera eficiente un sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad, con el objetivo primordial de asegurar que nuestros procesos funcionen dentro de los márgenes antes mencionados, ya que se trata de alimentos para el ser humano. Por otro lado, se debe establecer o enfocar en un crecimiento que sea sostenible en el tiempo, obteniendo políticas financieras y de control de gestión que controle la gestión global del negocio, esto con el enfoque de cumplir con los procesos y estandarizarlos, con el objetivo de mejorarlos periódicamente para mantener una actualización permanente.

6.2.1 Estrategia de operaciones

La estrategia a utilizarse se enfocará principalmente en la eficiencia cada uno de los procesos, control de gestión, control de calidad, y rapidez con el objetivo primordial de satisfacer al cliente, se requerirá una actualización constante en base a la medición de tiempo y las actividades de los procesos, enfocándose todo el tiempo en la optimización de los mismo con eficiencia y eficacia.

Se debe realizar una validación con temporalidad alta a las principales materias primas, con el fin de mantener frescos los productos a utilizarse y saber cada que tiempo es más factible realizar las compras de los mismos.

6.2.1.1 Cadena de valor

La cadena de valor es una forma de analizar las actividades en las cuales se descomponen y con el fin de encontrar la ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor, dicha ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla actividades menos costosas o diferenciadas de sus rivales.

Tabla No 11: Cadena de valor

Actividades secundarias o de soporte	La empresa cuenta con su infraestructura para poder realizar todas las actividades para poder obtener el producto final				
	Se debe realizar una constante motivación del personal de la empresa, mediante incentivos o por captación de clientes.				
	Se debe mantener políticas de mejoramiento continuo en base a la experiencia que se vaya obteniendo, inclusive en la inversión de mejor maquinaria cuando sea rentable y como avance la tecnología.				
	La contabilidad se va a manejar externamente para poder reducir costos				
Actividades primarias	- Recepción de materia prima. - Almacenamiento de materia prima. - Mezclado de materias primas	Empacado y almacenado de producto final.	Distribución a los diferentes lugares de ventas	Aplicación de estrategia de ventas en lugares principales o virtuales.	Recepción de sugerencias o recomendaciones para un servicio post-venta

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones corresponde a uno o varios diagramas de flujo, los cuales contienen de manera ordenada la secuencia de los procesos a realizarse para obtener como producto final la carne de origen vegetal

Como consiguiente, se presentan los procesos en donde se detallan las actividades principales de dicho proceso anteriormente, con el objetivo de demostrar paso a paso las actividades que se deben cumplir, esto con el fin de mantener siempre un orden establecido para mejoramiento continuo y sin disminuir el buen desempeño de las personas encargadas y así, cumplir con la elaboración del producto final.

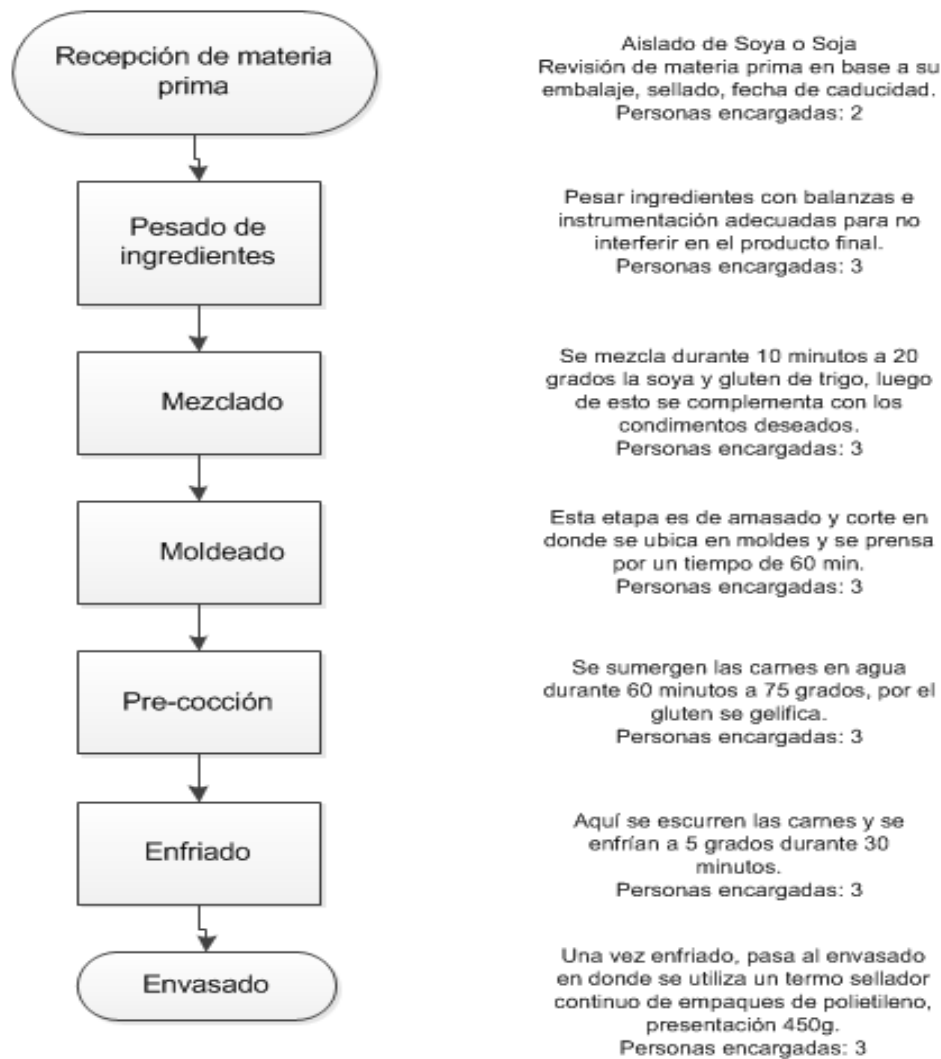


Figura No 8: Ciclo de operaciones

El diagrama de flujo nos permite apreciar el proceso que se debe realizar para la obtención del producto desde la llegada de la materia prima, con sus respectivas indicaciones, como se detalla a continuación:

6.3 Estructura organizacional

De acuerdo al proyecto establecido se debe cumplir con la propuesta de valor definida y manteniendo un equipo de trabajo que este enfocado a cumplir las metas y tenga la misma ideología para obtener el producto final.

Para esto se debe manejar una correcta definición de tareas y funciones de cada una de las personas que conformaran el equipo de trabajo, por esto es

muy importante definir estos puntos antes del inicio de operaciones y del proyecto, así como las responsabilidades del administrador o encargado de la producción de la carne vegetal o vegana y de su personal a cargo.

La empresa va a ser constituida como una **Sociedad Anónima**.

6.3.1 Organigrama

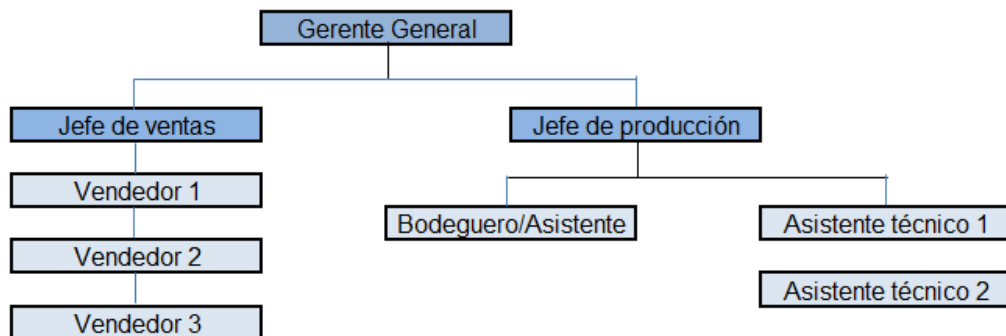


Figura No 9: Organigrama

6.3.2 Funciones de personal

Gerente General: Persona encargada de dirigir la empresa, elaboración de plan estratégico, dirección en el manejo de los recursos, organización que motive al cumplimiento de las metas de los empleados y control de cumplimientos eficiente y eficazmente de las metas propuestas por los accionistas, adicionalmente va a manejar los cobros a las empresas y registro de los mismos.

Jefe Comercial: Persona encargada del desarrollo de planes de marketing que permita establecer las estrategias de comunicación y comercialización de los productos.

Vendedores: Personal encargado de cumplir con las metas de ventas en los diferentes canales de distribución, para el comienzo se estima tener 2 o 3 vendedores para poder realizar visitas y futuras negociaciones con centros naturistas o locales.

Contador: Persona encargada de registrar las transacciones, y elaborar los estados financieros, esto se va a manejar de manera externa o con un tercero con el fin de manejar mejor los costos.

Bodeguero: Persona encargada de mantener los inventarios necesarios de materia prima e insumos según los requerimientos realizados por el chef mediante previa calificación de proveedores, además, del manejo de inventarios de productos.

Asistente de bodega: Persona encargada de la movilización interna de productos y materia prima.

Ingeniero de Alimentos: Persona encargada de preparar las mezclas, hacer requerimientos de materia prima e insumos, calificación de proveedores y control de producto terminado.

Asistente técnico 1 – 2: Asistir al Chef en la preparación de los productos y limpieza de maquinaria.

6.3.3 Sueldos

Tabla No 12: Sueldos

Mano de Obra Indirecta	Cantidad	Sueldo	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	1	1,000	1,000	12,000
Gerente Comercial	1	800	800	9,600
Vendedores	3	450	1,350	16,200
Bodeguero	1	500	500	6,000

TOTAL			3,650	43,800
--------------	--	--	--------------	---------------

Los vendedores mantendrán un máximo de comisiones por ventas de 500 dólares.

Tabla No 13: Mano de obra directa

Mano de Obra Directa	Cantidad	Sueldo	Total Mensual	Total Anual
Ingeniero en Alimentos	1	800	800	9,600
Asistente de cocina 1	1	400	400	4,800
Asistente de coicina 2	1	400	400	4,800
TOTAL			1,200	19,200

6.4 Instalaciones e infraestructura

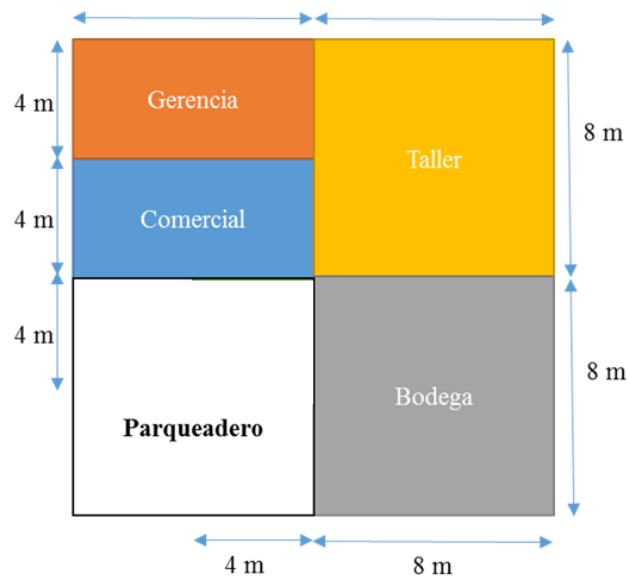


Figura No 10: Infraestructura

6.4.1 Localización

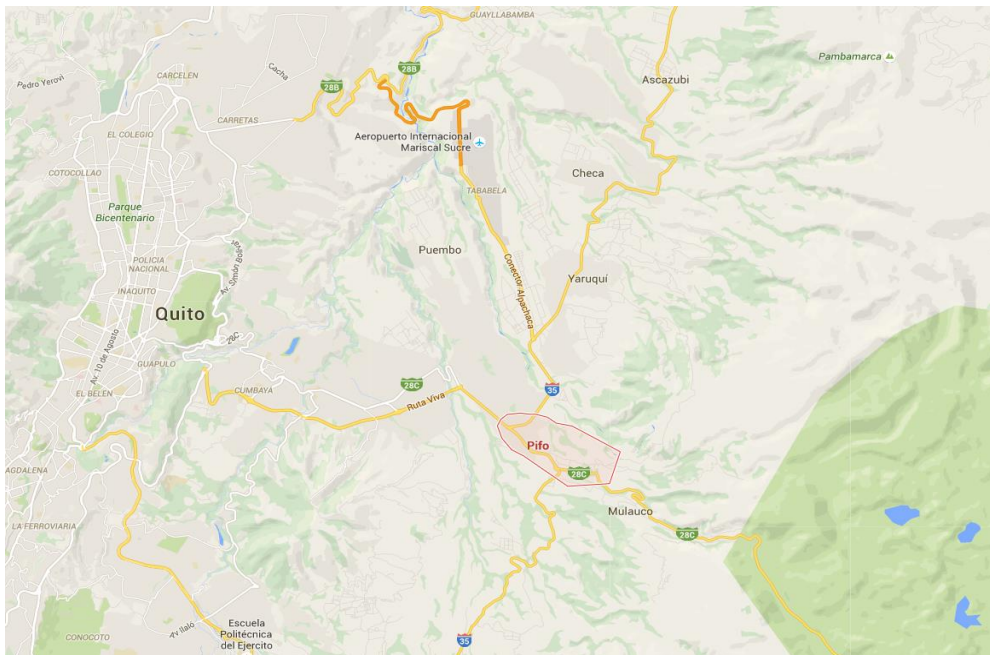


Figura No 11: Localización del terreno

Tomado de: Google Maps



Figura No 12: Dirección del terreno

Tomado de: Google Maps

- El lugar va a estar ubicado en Pifo, parroquia de Tumbaco, este lugar se selecciona también por bajar los costos del proyecto y no se encuentra lejos de los lugares de distribución.
- El valor del arriendo es de 450,00 dólares.

6.5 Requerimiento de equipos

- Mezclador: máquina para combinar los productos.
- Transportador de tornillo: máquina para movimientos de producto en procesos.
- Cortador de la máquina de refrigeración y secadora: máquina para corte según tipo de producto y enfriamiento a temperatura ambiente.
- El costo de la maquinaria es de 17.200,00 dólares, los mismos que van a ser diferidos en la ejecución del proyecto.



Figura No 13: Equipos de producción

Tomado de: Jofersa, maquinaria alimentaria

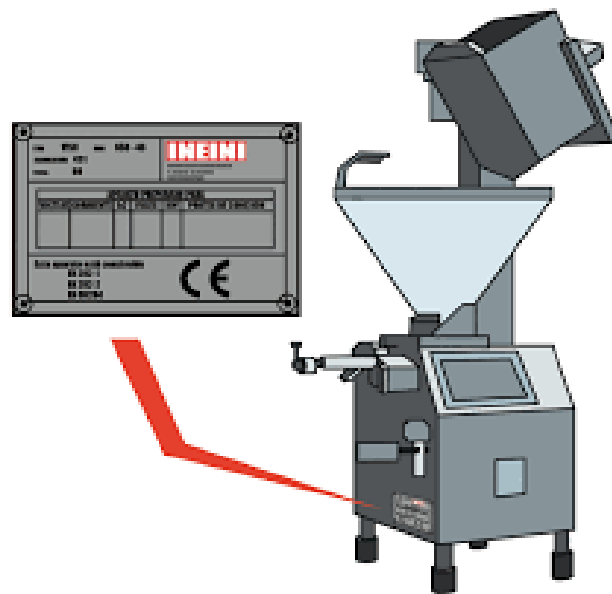


Figura No 14: Equipos de producción

Tomado de: Jofersa, maquinaria alimentaria



Figura No 15: Equipos de producción

Tomado de: Jofersa, maquinaria alimentaria

6.5.1 Características de maquinaria y equipo

- Capacidad instalada: 64 kW.
- Tensión / Frecuencia (3 fases): 380V / 50Hz.
- Dimensiones (m): 23 x 2 x 4.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.2 Ventas

Para determinar una proyección de ventas, se ha realizado la investigación cualitativa y cuantitativa, misma que se realizó a expertos en el tema y a personas comunes principalmente millennials, obteniendo un resultado favorable para poder implementar el proyecto

Tabla No 15: Ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	240,637	268,539	302,520	331,613	347,007

Según el Banco Central, el sector de los alimentos y bebidas tienen como crecimiento promedio el 6,90%, por lo que las proyecciones se las realiza con estos estándares establecidos.

7.1.2 Proyección de costos

Como es normal gracias a la inflación, los costos tienden a crecer, otro factor importante es el enfoque de incremento de ventas como propósito primordial.

Tabla No 16: Costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	76.357	83.898	88.017	93.490	91.764

7.1.3 Proyección de gastos

La proyección de gastos se basa en mantener definidos los gastos operacionales y los no operacionales de manera anual.

Los gastos operacionales determinan los valores necesarios y directos para el funcionamiento del giro de negocio, como son los sueldos, gastos generales, por marketing, por constitución. Así mismo los gastos no operacionales se calculan en base a los activos tangibles e intangibles como dice la ley.

Tabla No 17: Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	46,644	51,576	53,423	79,593	83,500
Gastos generales	23,448	24,306	25,196	26,118	27,074
Gastos de depreciación	1,596	1,596	1,596	363	363
Gastos de amortización	399	399	399	399	399

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para la inversión inicial se debe mantener separadas las cuentas corrientes y no corrientes.

En la cuenta de no corrientes se va a manejar toda la inversión para la producción, como por ejemplo la maquinaria.

7.2.1 Inversión inicial

Tabla No 18: Inversión inicial

<u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u>	31,800.00
Maquinaria	\$17,450.00
Mobiliario	\$3,150.00
Equipos de Computación	\$4,400.00
Instalaciones	\$6,800.00

7.2.2 Capital de trabajo

Tabla No 19: Capital de trabajo

Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	31,800.00
Gastos de constitución	1,994.50
Necesidad de efectivo durante el año 1 (capital trabajo)	(35,426.24)
<u>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</u>	<u>(1,631.74)</u>

7.2.3 Estructura del capital

La estructura que se manejara para este proyecto es del 70% de capital propio y el 30% por parte de financiamiento bancario, como se demuestra a continuación:

Tabla No 20: Estructura del capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL				
Propio	70.00%	(1,142.22)		
Financiamiento bancario	30.00%	(489.52)		
Monto	(489.52)			
Tasa de interés	16.06%	anual	1.34%	mensual
Plazo	5	años	60	meses
Pagos mensuales fijos				
CUOTA MENSUAL	(\$ 11.92)			

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

7.3.1 Estado de resultados

A continuación, se puede observar que el proyecto es rentable, en base a los cálculos realizados.

Tabla No 21: Estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	240,637	268,539	302,520	331,613	347,007
Costo materia prima	76,357	83,898	88,017	93,490	91,764
UTILIDAD BRUTA	164,279	184,641	214,503	238,123	255,243
Gastos sueldos	46,644	51,576	53,423	79,593	83,500
Gastos generales	23,448	24,306	25,196	26,118	27,074
Gastos de depreciación	1,596	1,596	1,596	363	363
Gastos de amortización	399	399	399	399	399
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	92,192	106,764	133,889	131,650	143,908
Gastos de intereses	(74)	(62)	(48)	(31)	(12)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	92,266	106,826	133,936	131,681	143,920
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	13,840	16,024	20,090	19,752	21,588
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	78,426	90,802	113,846	111,929	122,332
25% IMPUESTO A LA RENTA	17,254	19,976	25,046	24,624	26,913
UTILIDAD NETA	61,172	70,826	88,800	87,305	95,419
MARGEN BRUTO	68.27%	68.76%	70.91%	71.81%	73.56%
MARGEN OPERACIONAL	38.31%	39.76%	44.26%	39.70%	41.47%
MARGEN NETO	25.42%	26.37%	29.35%	26.33%	27.50%

7.3.2 Estado de situación financiera

En este punto es importante resaltar que este proyecto no mantiene cuentas por cobrar ya que la política de cobro es que el pago sea del 100% del valor de venta. De igual manera los costos se incrementan por la proyección de las ventas.

Tabla No 22: Estado de situación anual

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO ANUAL

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	(1,632)	64,143	135,716	225,488	312,713	409,817
<i>Corrientes</i>	(35,426)	32,344	105,912	197,679	285,666	383,532
Efectivo	(35,426)	31,681	105,193	196,929	284,884	383,150
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	663	719	751	783	382
<i>No Corrientes</i>	33,795	31,799	29,804	27,809	27,047	26,285
Propiedad, Planta y Equipo	31,800	31,800	31,800	31,800	31,800	31,800
Depreciación acumulada	-	1,596	3,193	4,789	5,152	5,515
Intangibles	1,995	1,995	1,995	1,995	1,995	1,995
Amortización acumulada	-	399	798	1,197	1,596	1,995
PASIVOS	(490)	4,113	4,861	5,833	5,753	7,439
<i>Corrientes</i>	-	4,533	5,200	6,076	5,885	7,439
Cuentas por pagar proveedores	-	1,036	1,133	1,227	1,250	1,250
Sueldos por pagar	-	734	734	734	856	856
Impuestos por pagar	-	2,764	3,333	4,115	3,779	5,332
<i>No Corrientes</i>	(490)	(420)	(339)	(243)	(131)	-
Deuda a largo plazo	(490)	(420)	(339)	(243)	(131)	-
PATRIMONIO	(1,142)	60,030	130,856	219,655	306,960	402,378
Capital	(1,142)	(1,142)	(1,142)	(1,142)	(1,142)	(1,142)
Utilidades retenidas	-	61,172	131,998	220,797	308,102	403,521

Comprobación

- - - - -

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Aquí se puede ver las actividades que el negocio tiene proyectado realizar, también todas las inversiones para la operatividad del mismo y la depreciación.

Tabla No 23: Estado de flujo de efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	67,038	73,431	91,640	87,843	98,135
Utilidad Neta		61,172	70,826	88,800	87,305	95,419
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1,596	1,596	1,596	363	363
+ Amortización		399	399	399	399	399
- Δ CxC		-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	(663)	(56)	(32)	(32)	400
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF						
+ Δ CxP PROVEEDORES		1,036	97	94	23	0
+ Δ Sueldos por pagar		734	-	-	122	-
+ Δ Impuestos		2,764	569	782	(337)	1,554
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(33,795)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(33,795)	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	(1,632)		81	95	112	131
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	(490)	(420)	76	95	112	131
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	(1,142)	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	(35,426)	67,107	73,512	91,735	87,955	98,266
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		(35,426)	31,681	105,193	196,929	284,884
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	(35,426)	31,681	105,193	196,929	284,884	383,150

7.3.4 Flujo de caja

Aquí se determinan los beneficios antes de impuestos e intereses, de igual manera se puede observar la rentabilidad anual del proyecto.

Tabla No 24: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO ANUAL

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		92,192	106,764	133,889	131,650	143,908
Gastos de depreciación		2,882	3,144	3,144	2,014	1,911
Gastos de amortización		399	399	399	399	399
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		13,840	16,024	20,090	19,752	21,588
22% IMPUESTO A LA RENTA		17,254	19,976	25,046	24,624	26,913
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		64,380	74,307	92,295	89,686	97,717
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	35,426	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	(38,096)	(533)	(697)	415	143
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	38,768
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	35,426	(38,096)	(533)	(697)	415	38,911
INVERSIONES	(33,795)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	1,823
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	528
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(33,795)	-	-	-	-	2,350
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	1,632	26,284	73,774	91,598	90,101	138,978

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Para realizar el cálculo de proyección de flujo de caja del inversionista, se considera la deuda que se adquiere la empresa.

Tabla No 25: Flujo del inversionista

FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	1,632	26,284	73,774	91,598	90,101	138,978
Préstamo	(490)	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	74	62	48	31	12
Amortización del capital	-	69	81	95	112	131
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	1,142	26,427	73,917	91,741	90,244	139,121

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Después de realizar la proyección, se obtiene la siguiente información contemplando el capital requerido y manejando los retornos mínimos de aceptación del proyecto y para el inversionista.

Tabla No 26: Tasa de descuento

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

DATOS TASA DE DESCUENTO

Tasa libre de riesgo (bonos tesoro)	2.12%
Rendimiento del Mercado	13.22%
Beta	1.20
Beta Apalancada	1.09
Riesgo País	6.58%
Tasa de Impuestos	25.00%
Participación Trabajadores	15.00%
Escudo Fiscal	36.2500%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	16.06%

Precio Dow Jones			
Hoy (1 febrero 2019)	24,579.00	Hace 5 Años	13,211.00

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	19.28%
CAPM	23.15%

7.4.3 Criterios de valoración

La información obtenida muestra valores positivos con respecto al valor actual neto, donde podemos constatar que el proyecto es completamente viable.

Tabla No 27: Criterios de evaluación

<u>CRITERIOS DE VALORACIÓN FINANCIERA</u>						
EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO				EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$160,739.23			VAN	\$137,968.76	
PRI	3.32	AÑOS		PRI	3.32	AÑOS
TIR	79.79%			TIR	79.47%	
AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJOS DEL PROYECTO</u>	(69,220.74)	26,283.82	73,773.70	91,598.17	90,101.35	138,978.38
<u>FLUJO DEL INVERSIONISTA</u>	(69,710.26)	26,426.85	73,916.74	91,741.20	90,244.39	139,121.42

Aquí podemos observar que la TIR es mayor al retorno mínimo WACC, por lo que el proyecto sigue siendo viable, de igual manera en el análisis del periodo de retorno de la inversión (PRI), tenemos un margen de alrededor de 3 años.

7.5 Índices financieros

En base a la proyección como se ha demostrado ha sido enfocada a cinco años, por este motivo a continuación se detalla el comportamiento de los indicadores según la industria enfocada.

Tabla No 28: Estado de situación proyectado

<u>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</u>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	(1,632)	64,143	135,716	225,488	312,713	409,817
Corrientes	(35,426)	32,344	105,912	197,679	285,666	383,532
Efectivo	(35,426)	31,681	105,193	196,929	284,884	383,150
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	663	719	751	783	382
No Corrientes	33,795	31,799	29,804	27,809	27,047	26,285
Propiedad, Planta y Equipo	31,800	31,800	31,800	31,800	31,800	31,800
Depreciación acumulada	-	1,596	3,193	4,789	5,152	5,515
Intangibles	1,995	1,995	1,995	1,995	1,995	1,995
Amortización acumulada	-	399	798	1,197	1,596	1,995
PASIVOS	(490)	4,113	4,861	5,833	5,753	7,439
Corrientes	-	4,533	5,200	6,076	5,885	7,439
Cuentas por pagar proveedores	-	1,036	1,133	1,227	1,250	1,250
Sueldos por pagar	-	734	734	734	856	856
Impuestos por pagar	-	2,764	3,333	4,115	3,779	5,332
No Corrientes	(490)	(420)	(339)	(243)	(131)	-
Deuda a largo plazo	(490)	(420)	(339)	(243)	(131)	-
PATRIMONIO	(1,142)	60,030	130,856	219,655	306,960	402,378
Capital	(1,142)	(1,142)	(1,142)	(1,142)	(1,142)	(1,142)
Utilidades retenidas	-	61,172	131,998	220,797	308,102	403,521

Tabla No 29: Estructura del capital

Estructura de Capital						
Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	30.00%	6.41%	3.58%	2.59%	1.84%	1.82%
Capital	70.00%	93.59%	96.42%	97.41%	98.16%	98.18%
Capital de trabajo contable		27,811	100,713	191,603	279,782	376,093

LIQUIDEZ		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razon corriente		7.13	20.37	32.53	48.54	51.56	1.31
Prueba acida		6.99	20.23	32.41	48.41	51.51	0.45
ENDEUDAMIENTO							
Razón deuda / capital		6.85%	3.71%	2.66%	1.87%	1.85%	75%
ACTIVIDAD							
Rotación activos fijos		7.6	9.0	10.9	12.3	13.2	3.28
RENTABILIDAD							
MARGEN BRUTO		68.27%	68.76%	70.91%	71.81%	73.56%	20.09%
MARGEN OPERACIONAL		38.31%	39.76%	44.26%	39.70%	41.47%	5.55%
MARGEN NETO		25.42%	26.37%	29.35%	26.33%	27.50%	3.42%

En la parte de liquidez se puede observar que el proyecto es totalmente solvente ya que los resultados en la razón corriente o razón circulante se van incrementando.

De igual manera se puede observar al momento de realizar la prueba acida, misma que detalla que el proyecto puede cubrir sus deudas sin tener que tomar en cuenta su inventario, es decir que como resultado nuevamente es solvente.

Finalmente, el margen bruto es un indicador que demuestra que esta sobre el de la industria, teniendo un promedio del 65.40% por lo que el proyecto es rentable.

En conclusión, se demuestra que el proyecto es totalmente viable, después del análisis financiero y obteniendo sus índices positivos del mismo.

8. CONCLUSIONES GENERALES

La carne vegetal es un producto innovador en el sector de la industria que se ha desarrollado principalmente con harina de soya o soja, que busca cumplir con compromisos de las Organización Mundial de la Salud, y el Objetivo del Plan del Buen Vivir que busca mejorar el estilo de vida de la sociedad.

Los alimentos naturales actualmente se están considerando como altamente nutritivos para el consumo de la población, en referencia a la materia prima utilizada, la cual es la soya o soja, es un alimento que cumple con requisitos nutricionales y que son promovidos en los programas alimenticios.

Las estrategias de marketing de un producto innovador como es la soya o soja deben estar dirigidos a los beneficios nutricionales, con precios que sean competitivos con las proteínas tradicionales, como por ejemplo la carne animal, y deben ser distribuidos por medios tradicionales y de esta manera permitir que lleguen estos productos a todos los niveles socio económicos de la población, principalmente a las personas que se han concientizado por la naturaleza y ha adquirido el conocimiento necesario para entender que existen alimentos con un mayor nivel nutricional y mejor aceptación por parte del cuerpo humano, obteniendo como resultado una mejor salud.

Los valores de inversión corresponden a valores comprendidos por los \$59.929,85 dólares, con una rentabilidad posible del 74%, un valor actual neto de \$74.810,20 mil dólares, estableciendo la viabilidad financiera del negocio.

El equipo y maquinaria principal está dirigido a los procesos de mezcla, corte y formado de la carne vegetal, con un valor de \$17.450,00, además se debe tomar en cuenta de la importancia que tienen los ciclos de producción que puede tener la soya o soja con el fin de no generar procesos de escasez en la generación de productos para cumplir los requerimientos del mercado.

En base a los resultados obtenidos se recomienda la implementación del proyecto, el no solo generar rentabilidad para los inversionistas, sino, que también buscará establecer un beneficio en la salud de la población, estableciendo un mejor estilo de vida en la sociedad.

Se recomienda revisar mercados alternos, con el fin de estimar estrategias de crecimiento de mercado mediante el desarrollo de nuevos productos o la cobertura de nuevos mercados, tomando en cuenta las tendencias de la Organización Mundial de la Salud y los programas regionales que se han

implementado para mejorar el estilo de vida de la población mediante el consumo de productos sanos y saludables.

Desarrollar estudios adicionales en la generación de otro tipo de productos desarrollados en base a la soya o soja como producto básico de materia prima, conociendo los altos niveles y calidad nutritiva.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A., & Day, G. S. (2007). *Investigacion de Mercados*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). *Guía de requisitos para la inscripción de registro sanitario*. Quito: Agencia Nacional de Regulacion, Control y Vigilancia Sanitaria.
- Asamblea Nacional. (2002). *Reglamento de buenas prácticas para alimentos procesados, Decreto Ejecutivo 3253, Registro Oficial 696*. Quito: Constitución de la Republica.
- Banco Central del Ecuador. (Marzo de 2014). *El sector alimenticio*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/903.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (22 de Septiembre de 2015). *Indicadores Economicos*. Obtenido de Informacion Economica: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Ecuador en Cifras. (3 de marzo de 2016). *Censo Nacional Economico*. Obtenido de Directorio de Empresas: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- GBD Network. (2015). *Alimentos Procesados: Oportunidades y perspectivas en el mercado global*. Viena: GBD Network.
- Hurtado, R. (2012). *Proyecto de factibilidad para la creacion de una microempresa dedicada a la produccion y comercializacion de carne vegana*. Quito: Universidad Politecnica Salesiana.
- Instituto Ecuatoriano de Estadisticas y Censos. (2010). *Poblacion y Demografia*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Ecuatoriano de Normalizacion. (22 de Septiembre de 2015). *NTE 1375: Requisitos*. Obtenido de Norma Tecnica Ecuatoriana: <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1375.2000.pdf>
- Kotler, P. (2012). *Estrategias del Marketing*. Mexico: MacGraw Hill.
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo Humano (Acuerdo No. 00004522)*. Quito: Ministerio de Salud Pública.
- Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentacion y la Agricultura (FAO). (2013). Obtenido de <http://www.fao.org/quinoa-2013/es/>
- Organizacion de Naciones Unidas. (18 de Noviembre de 2015). *Programa Mundial de Alimentos*. Obtenido de http://www.un.org.ec/?page_id=894
- Plumrose. (2015). *Información general acerca de la proteína animal*. Quito: Los Alimentos.
- Programa Mundial de Alimentos. (2016). *Estrategias del PMA en el Ecuador*. Ecuador: Programa Mundial de Alimentos.
- Sanchez, C. (2015). *Beneficios de la Soya*. Quito: INIAP.
- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo. (2013 - 2017). *Plan del Buen Vivir: Objetivo 3 Calidad de vida de la poblacion*. Ecuador: Secretaria Nacional de Planificacion y Desarrollo.
- Servicio Ecuatoriano de Normalizacion . (15 de Febrero de 2016). *Norma NTE INEN 616.6.1.2*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec>
- Yépez, M. (2010). *Soya, ahora en forma de carne*. Quito: FUNDACYT.

ANEXOS

Anexo 1. Equipo completo para el proceso de carne vegetal



Equipos: Mezclador, transportador de tornillo, tornillo extrusor, cortador de la máquina de refrigeración y secadora.

Utiliza: harina, almidón de maíz y patata (papa) como materia prima.

Proceso: Amasado, extrusión, formado y secado automático.

- Plaza para el taller (espacio requerido): 46m² y 4m de altura.
- Capacidad instalada: 64kw.
- Tensión / Frecuencia (3 fases): 380V / 50Hz.
- Dimensiones (m): 23 x 2 x 4.
- Trabajadores requeridos: 2-3.
- Garantía: 2 años a partir de la puesta en marcha.
- Instalación / Operación / Servicio / Manual de Mantenimiento: inglés, español.

Cada cliente puede disfrutar de las siguientes prestaciones:

- Servicio de consulta libre: antes, durante y después de las ventas.
- Planificación de proyecto y servicios gratuitos de diseño.
- Libre de los equipos de depuración hasta que todo es funcional.
- Gestión de la navegación libre de los equipos de larga distancia.
- Formación gratuita de mantenimiento de equipos y personal operativo.
- Nuevas técnicas de producción y fórmulas.
- Un año de garantía completa y servicio de mantenimiento de por vida.
- Instalación. Supervisión y puesta en marcha por nuestros ingenieros.

Al cliente se le pedirá que proporcione alojamiento y comida para dos técnicos mientras dure la instalación.

- Garantía dos años.
- Repuestos en 72 hs.

