

no/a.

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN
DE LECHE A BASE DE CHOCHOS EN LA CIUDAD DE QUITO Y SU EXPORTACIÓN
HACIA WASHINGTON – ESTADOS UNIDOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para
optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Gualberto Renato Mármol Jaramillo

Autora

Shirley Paola Vásquez Guerrero

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa de producción de leche a base de chochos en la ciudad de Quito y su exportación hacia Washington–Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante Shirley Paola Vásquez Guerrero, en el semestre 2020-20, 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".

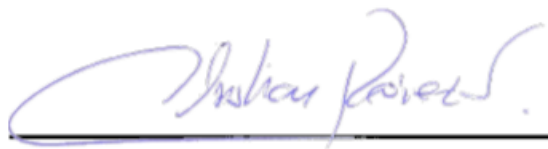


Gualberto Renato Mármol Jaramillo

C.I. 1707001549

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa de producción de leche a base de chochos en la ciudad de Quito y su exportación hacia Washington–Estados Unidos, del Shirley Paola Vásquez Guerrero, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

A handwritten signature in blue ink, reading "Christian Pérez Solórzano", is written above a solid horizontal line.

Christian Diego Pérez Solórzano

MSC

C.I. 1711254423

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.”



Shirley Paola Vásquez Guerrero

C.I.: 1724194392

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios quien me ha acompañado en mi caminar por la vida, a mi padres, hermanas y abuelitos quienes me han sabido guiar para culminar mi carrera profesional.

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a Dios, a mis padres y hermanas, pues ellos son el motor principal de mi vida quien día a día me impulsan a ser de mí una mejor persona.

RESUMEN

Se conoce que en Washington de los Estados Unidos sobresale el consumo de leche vegetal, ya que las familias en este territorio se caracterizan por ser animalistas y son pocos quienes consumen leche de origen animal. De ahí la identificación de una oportunidad de negocio para producir y exportar leche de chocho desde la ciudad de Quito-Ecuador, tomando en cuenta que se dispone de los suficientes proveedores de la materia prima, que se localizan en las provincias de Imbabura, Cotopaxi y Pichincha. Por tanto, se puede crear un producto innovador y con alto valor nutritivo, que cumpla con las exigencias en base a la ARCSA (Agencia de Regulación y Vigilancia Sanitaria) en Ecuador y con el reglamento del etiquetado que se denomina como la FDA (Agencia de Medicamentos y Alimentos) en Estados Unidos. La demanda del producto que se estima será del 72,7% que es la aceptación de los hogares que se encuentran en la ciudad de destino, esto debido a que las marcas *Almond Breeze*, *Silk* y *Goya* no alcanzan a cubrir la demanda existente, convirtiéndose en otra oportunidad para la nueva empresa. La presentación de la leche de chocho será en envase tetrapack de un litro, para garantizar la calidad del producto, que será transportado por vía marítima, cuyo precio en el puerto de destino será de \$ 4,33 por envase y se entregará al cliente (distribuidor) Gesan LLC. La inversión total del proyecto es de \$ 59.576,77 que se estima se recuperará en aproximadamente 4 años. El VAN (Valor Actual Neto) del proyecto es de \$10.204,25 dólares y para el inversionista de \$14.812,38 demostrando en ambos casos la factibilidad del proyecto a implementar. La TIR (Tasa Interna de Rendimiento) para el proyecto se encuentra en un 15,26% la misma que es superior que el WACC en 9,67%; y, la del inversionista se ubica en 27,14% siendo inclusive mayor al CAPM de 11,82%, por lo que en ambos escenarios se establece la viabilidad financiera del negocio.

ABSTRACT

It is known that in Washington of the United States the consumption of vegetable milk stands out, since the families in this territory are characterized by being animalists and few consume milk of animal origin. Hence the identification of a business opportunity to produce and export lupine milk from the city of Quito-Ecuador, taking into account that sufficient raw material suppliers are available, located in the provinces of Imbabura, Cotopaxi and Pichincha. Therefore, an innovative product with high nutritional value can be created, which complies with the requirements based on the ARCSA (Agency for Health Regulation and Surveillance) in Ecuador and with the labeling regulation that is called the FDA (Agency for Medications and Food) in the United States. The demand for the product that is estimated will be 72.7%, which is the acceptance of the homes that are in the destination city, this due to the fact that the Almond Breeze, Silk and Goya brands do not meet the existing demand, becoming in another opportunity for the new company. The milk of lupine will be presented in a one-liter tetrapack container, to guarantee the quality of the product, which will be transported by sea, whose price at the destination port will be \$ 4.33 per container and will be delivered to the client (distributor) Gesan LLC. The total investment of the project is \$ 59,576.77, which is estimated to be recovered in approximately 4 years. The NPV (Net Present Value) of the project is \$ 10,204.25 dollars and for the investor \$ 14,812.38, demonstrating in both cases the feasibility of the project to be implemented. The IRR (Internal Rate of Return) for the project is at 15.26%, which is higher than the WACC at 9.67%; and, that of the investor is located at 27.14%, being even higher than the CAPM of 11.82%, so in both scenarios the financial viability of the business is established.

INDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.2	Justificación del trabajo	1
1.3	Objetivos	2
1.3.1	Objetivo general del trabajo.....	2
1.3.2	Objetivos específicos del trabajo.....	2
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	2
2.1	Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1	Entorno externo PESTEL	3
2.1.2	Análisis de la industria (PORTER).....	9
2.1.3	Matriz EFE.....	12
2.1.4	Conclusiones	13
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	16
3.1.1	Investigación cualitativa.....	18
3.1.2	Investigación cuantitativa.....	21
3.2	Conclusiones	25
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	27
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	27
5.	PLAN DE MARKETING	30
5.1	Estrategia general de marketing	30
5.1.1	Mercado objetivo	31
5.1.2	Propuesta de valor	32
5.2	Mezcla de marketing.....	32
5.2.1	Producto	33
5.2.2	Precio	37
5.2.3	Plaza.....	40

5.2.4	Promoción y Publicidad	41
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA	
	ORGANIZACIONAL	43
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	43
6.1.1	Misión	43
6.1.2	Visión.....	44
6.1.3	Objetivos de la organización.....	45
6.2	Plan de Operaciones	47
6.2.1	Cadena de valor	47
6.2.2	Proceso de producción y flujograma	48
6.2.3	Proceso de exportación	48
6.2.4	Recursos Humanos	49
6.2.5	Requerimientos de equipos, herramientas e insumos.....	50
6.3	Estructura Organizacional.....	50
6.3.1	Estructura legal de la empresa	50
6.3.2	Diseño organizacional	51
6.3.3	Descripción de funciones y puestos de trabajo	52
7.	EVALUACION FINANCIERA.....	52
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	52
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	55
7.2.1	Inversión en Activos Fijos	55
7.2.2	Inversión en Capital de Trabajo.....	56
7.2.3	Inversión en Activos Intangibles	56
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	57
7.3.1	Estado de Resultados.....	57
7.3.2	Estado de Situación Financiera	57
7.3.3	Estado de Flujos de Efectivo	58

7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	58
7.5	Índices financieros	59
8.	CONCLUSIONES	61
	REFERENCIAS.....	63
	ANEXOS	69

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Resultado análisis cualitativo</i>	21
<i>Figura 2. Rango de precios de Van Westendorp</i>	23
<i>Figura 3. Resultados del análisis cuantitativo</i>	25
<i>Figura 4. Caja de cartón para embalaje del producto</i>	35
<i>Figura 5. Cadena de valor</i>	47
<i>Figura 6. Razón social</i>	51
<i>Figura 7. Organigrama</i>	51

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Código CIIU del proyecto</i>	9
<i>Tabla 2: Valoración Matriz EFE</i>	12
<i>Tabla 3: Dimensión Conductual</i>	31
<i>Tabla 4: Dimensión Geográfica</i>	31
<i>Tabla 5: Dimensión Demográfica</i>	32
<i>Tabla 6: Valor nutricional de la leche de Chocho</i>	33
<i>Tabla 7: Branding del producto</i>	34
<i>Tabla 8: Empaques utilizados en el producto</i>	35
<i>Tabla 9: Características de la etiqueta</i>	36
<i>Tabla 10: Costos Directos e Indirectos por empaque tetra pack de 1 litro</i>	37
<i>Tabla 11: Gastos por empaque</i>	38
<i>Tabla 12: Detalle de costos, gastos y precios del producto</i>	38
<i>Tabla 13: Precios para mayorista, supermercados y tiendas locales del producto</i>	39
<i>Tabla 14: Canales de distribución</i>	41
<i>Tabla 15: Promoción de Ventas</i>	42
<i>Tabla 16: Fuerza de Ventas</i>	42
<i>Tabla 17: Plan de medios proyectado</i>	43
<i>Tabla 18: Elementos de la misión</i>	43
<i>Tabla 19: Elementos de la visión</i>	44

Tabla 20: <i>Objetivos a mediano plazo</i>	45
Tabla 21: <i>Objetivo a largo plazo</i>	45
Tabla 22: <i>Proceso de producción</i>	48
Tabla 23: <i>Proceso de exportación</i>	49
Tabla 24: <i>Recursos humanos</i>	50
Tabla 25: <i>Características Sociedad Anónima</i>	50
Tabla 26: <i>Permisos legales</i>	51
Tabla 27: <i>Ingresos proyectados anuales</i>	53
Tabla 28: <i>Gastos proyectados anuales</i>	54
Tabla 29: <i>Inversión total del proyecto</i>	55
Tabla 30: <i>Crecimiento del capital de trabajo</i>	55
Tabla 31: <i>Inversión en Activos Fijos</i>	56
Tabla 32: <i>Inversión en Capital de Trabajo</i>	56
Tabla 33: <i>Inversión en Activos Intangibles</i>	57
Tabla 34: <i>Razones financieras</i>	60

1. INTRODUCCIÓN

La agricultura en el Ecuador brinda numerosos productos que son de muy buena aceptación de los consumidores a nivel nacional y local, entre ellos el chocho, conocido normalmente con ese nombre, que se lo utiliza como parte de algunos platos de la gastronomía ecuatoriana, apreciado también por su alto valor nutricional. En relación a las nuevas tendencias de consumo a nivel mundial y a la inclinación de consumir algo saludable, da apertura a que se generen nuevos negocios como es el presente proyecto teniendo la capacidad de solventar necesidades crecientes de conglomerados humanos asentados en distintas latitudes a nivel mundial.

Por lo tanto, es necesario buscar nuevos mercados como los internacionales con la finalidad de aprovechar las oportunidades del comercio exterior, es por ello que a través del proyecto actual se busca producir y exportar leche a base de chocho hacia Washington, Estados Unidos como un producto de exportación generando un aporte nutritivo en el consumo.

1.2 Justificación del trabajo

Los cereales poseen un alto valor nutricional que aporta al cuidado y beneficio para la salud humana, por lo que se ha planteado proponer la exportación de leche en base a chocho desde el Ecuador hacia Washington en los Estados Unidos, por lo que se identifica como una oportunidad de negocio a implementarse para un largo plazo, ya que se conoce que al menos las dos terceras partes de la población en la capital del país norteamericano buscan alimentos nutritivos dentro de su dieta diaria, lo cual incrementa la demanda del producto exportado favoreciendo así hacia la obtención de una mayor cuota de mercado de acuerdo a los niveles de ventas de la empresa que busca constituirse en el Ecuador.

A más de ofrecer un producto nutritivo que se comercialice en el mercado internacional, al crear un nuevo negocio se facilita la generación de nuevas plazas de trabajo, puesto que se sabe que la tasa de desempleo a nivel del Ecuador está en el orden del 4,9% según el INEC (2019), esto se debe a varios contextos, entre los que se destacan las

cuestiones políticas, económicas y legales, que de a poco han ido menoscabando la economía a nivel nacional, sin lograr un verdadero desarrollo para los ecuatorianos.

Entonces, una alternativa viable para lograr una ventaja competitiva es la exportación de productos no tradicionales como es el chocho, pero no como materia prima sino más bien como un producto procesado en territorio nacional que pretende agregar un valor nutricional en el mercado de los Estados Unidos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general del trabajo

- Establecer la factibilidad de crear un negocio que se dedique a la producción y exportación de leche a base de chochos hacia la ciudad de Washington en los Estados Unidos

1.3.2 Objetivos específicos del trabajo

- Efectuar el análisis del diagnóstico situacional de los factores externos tanto en los países de Ecuador y de los Estados Unidos
- Analizar el perfil de los clientes distribuidores y de los consumidores potenciales de leche de chochos en Washington en los Estados Unidos
- Establecer las características del producto a exportar hacia los Estados Unidos en base a la mezcla de mercado y cliente objetivo
- Determinar el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional del negocio a implementarse
- Evaluar la factibilidad económica y financiera del proyecto de exportación de leche de chocho hacia el mercado estadounidense

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

Al realizar el entorno externo, es fundamental considerar los factores del macroentorno que forman parte del PEST (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicos y Legales) tanto de Ecuador como de los Estados Unidos, así como además los factores

del microentorno que están dados por las cinco fuerzas de Porter, de manera que para todas ellas se identificará como oportunidad o amenaza en base a la siguiente tabla:

IMPACTO (I)			
Oportunidad		Amenaza	
Muy positivo	Positivo	Negativo	Muy Negativo
4	3	2	1

2.1.1 Entorno externo PESTEL

2.1.1.1 Análisis PESTEL del Ecuador

Factor	Descripción	I
Político	Control sanitario por parte de las entidades del Estado. Al elaborar un producto alimenticio como la leche de chocho, es indispensable que este tipo de negocios cumplan con el correspondiente permiso sanitario otorgado por el ARCSA (Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) que corresponde para ejercer un control en los negocios que fabriquen y comercialicen alimentos empacados incluyendo a aquellas entidades de la ciudad de Quito, el mismo que se encuentra sujeto bajo la supervisión del Ministerio de Salud (ARCSA, 2017), por ende, este factor se caracteriza por ser una ventaja para el presente proyecto pues por parte del Estado se busca que las empresas de productos alimenticios cumplan con las suficientes normas de higiene y limpieza buscando un producto que cumpla con las suficientes condiciones de sanidad correspondientes.	3
	La LUAE como requisito previo al funcionamiento otorgado por la autoridad municipal de Quito. Las autoridades locales como el Municipio de Quito vigila el funcionamiento de las empresas y demás negocios que se instalen en el territorio capitalino por lo que como entidad municipal otorga la LUAE (Licencia Única de Actividades Económicas) con la que respalda el control sanitario y uso de compatibilidad para el uso del suelo, principalmente en compañías que fabriquen alimentos procesados (Alcaldía Quito, 2018). Por lo tanto, este escenario es favorable para el actual trabajo de investigación, ya que el Municipio de Quito ejerce un control sobre las entidades que fabriquen y comercialicen alimentos buscando que sus productos conserven la limpieza e higiene para sus consumidores.	3
	Exoneración del Impuesto a la Renta para nuevos negocios. Los nuevos negocios que se implementen en Quito y Guayaquil podrán exonerarse del Impuesto a la Renta hasta por ocho años continuos, siempre y cuando estas sociedades generen empleo neto al cumplir con sus actividades comerciales (Ley de Fomento Productivo, Atracción, Inversiones y Generación de Empleo, 2018, Art. 26). Por lo tanto, este factor es positivo para el proyecto actual pues al crearse más fuentes de trabajo se	3

	podría dinamizar la economía nacional, dejando que los recursos que se destinen al pago del Impuesto a la Renta se destinen para la implementación de nuevos proyectos en el futuro.	
	Obligatoriedad de aplicación en el análisis de control de los alimentos exportados hacia EE.UU. Ecuador al exportar productos alimentarios como la leche de chocho a los Estados Unidos, se exige que las empresas exportadoras obtengan el Certificado Puntos Críticos de Control (HACCP) para que solamente luego de ello los alimentos que se comercialicen en Washington puedan ser distribuidos en tiendas y supermercados (Global STD Certification, 2020). Por ende, este factor es una desventaja para el presente proyecto, puesto que los productos que van comercializarse en los Estados Unidos requieren de un trámite lo que genera inversión de tiempo para obtener este certificado y las empresas exportadoras deben cumplir con la Certificación HACCP que se aplica en control de la producción en alimentos procesados.	1
	Incremento de la proyección de exportaciones de productos de leche vegetal. Se conoce que al finalizar el año 2020 las exportaciones de leche vegetal serán aproximadamente de \$ 1.142.107 dólares y para el 2021 subirán al \$ 1.228.438 dólares, por lo que se estima un incremento del 7,6% en comparación para ambos años demostrando una diferencia favorable para el proyecto a realizarse de acuerdo al Servicio de Rentas Internas (SRI, 2020). Por lo tanto, este factor resulta favorable para la empresa a crearse, puesto que existe un incremento de las exportaciones de leche vegetal y por ende, posibilita un mayor aumento de las ventas dentro de un mediano y largo plazo.	4
Económico	Bajo crecimiento de la tasa inflacionaria en productos no lácteos. Al finalizar el 2019 la inflación anual se ha ubicado en -0,07%, la misma que es baja en comparación con el año 2018 cuyo porcentaje se ubicó en 0,27%, lo que se evidencia una diferencia favorable para los compradores de materias primas como la leche vegetal en 0,20% en los últimos doce meses (Banco Central del Ecuador, 2020). Esto también refleja que mientras no se presenten fenómenos inflacionarios, las maquinarias, equipos e insumos se mantienen con el mismo precio, lo que genera una estabilidad para ejercer las actividades tanto productivas como es el agro y también las productivas que corresponden a cuestiones empresariales.	4
	Aumento del consumo de leche en el país. Se conoce que en el país se ha consumido aproximadamente cinco millones de litros de leche al mes para el año 2019, lo cual se refleja un aumento en comparación con el 2018, lo que se refleja un incremento en el consumo de la leche sin pasteurizar (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020). Por lo tanto, este factor se caracteriza como una ventaja al	3

	presente proyecto ya que, al incrementarse los niveles de consumo de leche, se aumenta también los niveles de producción de las empresas lecheras.	
	Mala alimentación en el Ecuador. Se conoce que en el año 2018 se presentan problemas de obesidad y sobrepeso cuyo costo para el país es de 4344 millones de dólares, lo que se demuestran un mala alimentación entre los habitantes del territorio nacional pues esto ha generado deficiencias en la nutrición de las madres y de los niños al nacer lo que en el largo plazo ocasiona una pérdida en la productividad del país (Ministerio de Educación, 2019)	1
Social	El chocho posee un alto valor nutricional. El chocho posee un alto valor nutricional pues cada grano posee proteínas, fibra, potasio, magnesio, calcio, fósforo, hierro, zinc y manganeso, destacando también que posee ácidos grasos como oleico, linoleico y linolénico (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2017). Por ende, al destacarse el chocho por su valor nutricional es una ventaja en comparación con otros cereales similares haciéndolo aún más competitivo en el mercado nacional e internacional, ya es beneficioso para personas intolerantes a la lactosa o personas que buscan ser más cuidadosas con la salud tomando alternativas para sustituir la leche de origen animal.	4
	Las micro y pequeñas empresas designan un bajo valor de inversión en TIC. En el año 2017 las micro y pequeñas empresas otorgan una baja inversión en tecnología al interior de sus instalaciones pues solamente el 14% de los micro negocios designa sus recursos para la innovación en tecnología e informática, mientras que en las pequeñas empresas este porcentaje sube al 38% según el INEC (2017). Por consiguiente, mediante estas cifras se demuestra que los micro emprendimientos no efectúan una alta inversión en la adquisición de nuevos equipos, maquinarias innovadoras pues esto les generó costos y gastos adicionales.	1
Tecnológico	Los envases tetra pak poseen tecnología avanzada de impresión digital. El avance de la tecnología es evidente para los envases tetra pak pues esto ha posibilitado crear nuevos diseños para la impresión de empaques de cartón el menor tiempo posible los cuales son fabricados bajo la tecnología de Koieng & Bauer (Suecia: Tetra Pak Group, 2020). Por consiguiente, este factor es favorable para aquellos negocios que elaboren alimentos empacados en cartón incluyendo a los productos lácteos, pues al facilitar la elaboración de diseños digitales se crearon nuevos logotipos que sean más llamativos para el cliente final, llegando inclusive a poseer de una mayor disponibilidad de envases tetra pack favoreciendo así los niveles de producción de la industria de lácteos.	4
	Pasteurización de la leche mediante tecnología UHT. La pasteurización se aplica con el objetivo de la eliminación de patógenos en alimentos como la leche para alargar	

	<p>su vida útil mediante el uso del calor utilizando la tecnología UHT (Ultra Altas Temperaturas por sus siglas en inglés) lo cual durante el proceso puede rondar los 138°C dentro de un tiempo de dos segundos (Tirado, Yacub, & Murillo, 2017). Por lo tanto, al aplicar la tecnología UHT como sistema de pasteurización de la leche de chocho es una amplia ventaja para el proyecto a realizarse pues con ello se posibilita a que no existan microorganismos que afecten la salud humana cumpliendo con la higiene de los alimentos que se encuentran listas para el consumo</p>	
--	---	--

2.1.1.2 *Análisis PESTEL de Estados Unidos*

Factor	Descripción	I
Político	<p>Ausencia de un acuerdo comercial permanente entre Ecuador y los Estados Unidos. El gobierno de Estados Unidos ha extendido la renovación del SGP (Sistema Generalizado de Preferencias) con Ecuador hasta el año 2020 en la que se facilita el intercambio de productos sin aranceles en el comercio internacional (Ecuador: Federación de Exportaciones, 2018), sin embargo las relaciones comerciales entre ambos países es incierta en el largo plazo, lo que afecta a los importadores y exportadores de ambos países pues ante la ausencia de un acuerdo comercial los productos deberán pagar los aranceles que se establecen para cada territorio lo que se incrementa el precio final para el cliente distribuidor y para el consumidor final.</p>	1
	<p>Estricto control en la etiqueta de alimentos que se comercializan en los Estados Unidos. Las autoridades federales de los Estados Unidos se encuentran en constante vigilancia sobre los alimentos con etiqueta que se comercializan en tiendas y supermercados, pues a través FDA verifica que sus etiquetas no sean falsas ni engañosas que afecten a los consumidores potenciales (United States: Food and Drug Administration FDA, 2018), Por ende, este factor se caracterizó por ser una desventaja ya que al existir un mayor control en la etiqueta de alimentos en Estados Unidos, podría resultar que la leche de chocho que se exporte hacia los Estados Unidos presente problemas en su comercialización sino se cumplen estrictamente sus normativas en la etiqueta del envase</p>	1
Económico	<p>Crecimiento aceptable del Producto Interno Bruto (PIB). Durante el año 2018, en los Estados Unidos el aumento del PIB (Producto Interno Bruto) fue de 2,9%, mientras que el 2017 fue de 2,4% es decir, un crecimiento de 0,5 puntos porcentuales, aunque hasta el mes de septiembre del 2019 se redujo a 2,1% anual cuyo PIB Per Cápita ha sido del 7,9% para el mismo periodo (Datos Macro, 2019). Con estas cifras se demuestran que Estados Unidos es una de las mayores economías a nivel mundial incluso en previsiones futuras, por ello mantiene una hegemonía que le ha permitido mantenerse en la palestra de los países considerados como potencia mundial.</p>	3

	<p>Baja inflación en productos de leche vegetal en los últimos años. Hasta el mes de noviembre del 2019 la tasa inflacionaria fue de 2,05% anual, mientras que hasta el mismo mes para el año 2018 este porcentaje fue de 2,18%, es decir, una reducción de 0,13 puntos en los últimos doce meses (Global Rates, 2020). Por ende, estas cifras reflejan que el incremento de los precios de bienes y servicios en los Estados Unidos se han reducido en los últimos 24 meses, lo que posibilita la adquisición de productos más baratos para sus habitantes, por consiguiente, ante este escenario se registra una baja tasa inflacionaria es posible incrementar los niveles de ventas del producto exportado ante la evidencia de una mayor demanda.</p>	3
Social	<p>El consumo de cereales aumentó en Washington en Estados Unidos. Se conoce que aproximadamente dos tercios de los habitantes de Washington siguen los consejos de la Guía Alimentaria para el consumo de granos integrales como el chocho según la Directora Cynthia Harriman del Centro de Estrategias de Alimentación y Nutrición demostrando con ello que los pobladores se preocupan por el cuidado de su salud al pretender consumir todo tipo de cereales reduciendo así la posibilidad de contraer enfermedades crónicas (Estados Unidos: Oldways Whole Grains Council, 2018). Por lo cual, este factor es favorable para el presente negocio pues posibilita el consumo de cereales entre las personas que habitan en la ciudad de Washington ya que buscan alternativas de consumo saludables sustituyendo productos que son poco beneficiosos, y el chocho al ser un producto con alto valor nutricional es satisfactorio para los consumidores, esto generaría un incremento de la demanda de leche de chocho y por ende, podría incidir en el crecimiento de la ventas dentro de un largo plazo.</p>	4
	<p>Washington una ciudad con el mayor número de personas sin vivienda en los Estados Unidos. Washington es uno de los territorios de mayor crecimiento económico y desarrollo en los Estados Unidos por su condición política, sin embargo, se conoce que 119 de cada 10.000 habitantes no poseen un lugar donde vivir, cuya cifra es muy superior en comparación con los 20 habitantes de la media a nivel nacional en el año 2016, recordando que el índice de pobreza para el año 2018 se ubica en 12,3% (United States Census, 2019), lo que en definitiva revela que aun siendo una potencia mundial se conservan problemas propios de las sociedades como es la inequidad en el reparto de la riqueza, pero no por ello sus indicadores de nivel y calidad de vida están por debajo de lo aceptable pues se conoce que las personas americanas tienden mucho al consumismo.</p>	2
	<p>Alto consumo de leche vegetal en Washington. En el año 2019 el consumo de leche de almendras, de soya y de coco corresponde la demanda en un 50% por parte de la población en la ciudad de Washington, destacando además que un 30% de sus familias consume leche vegetal de forma diaria pues entre la población ya no se consume en</p>	4

	grandes cantidades leche de vaca puesto que los habitantes consideran que este producto contiene altas cantidades de grasa, son intolerantes a la lactosa y asumen dietas veganas en favor del cuidado del medio ambiente (Estados Unidos: Food Navigator, 2020). Por lo tanto, este factor es favorable para el proyecto actual ya que entre las familias que residen en Washington se acepta el consumo de leche vegetal de forma diaria.	
	Incremento del número de usuarios de smartphones en Washington. Al finalizar el año 2019 se registran 236 millones de usuarios de teléfonos inteligentes, mientras que en el 2018 fue de 229 millones de dispositivos en los Estados Unidos, es decir, se refleja un incremento del 3,31% en comparación para ambos años. Así mismo, en Washington se registran aproximadamente seis millones de smartphones activos en el año 2019 lo que equivale cerca del 72% del total de la población (Corporación Statista, 2019), por lo tanto, que la mayor parte de los ciudadanos posean un teléfono inteligente es altamente beneficioso para el negocio que se busca implementar, pues esto posibilitó a un rápido proceso de trámites o la instalación de apps adecuadas para la compra de productos on line desde los supermercados en Washington.	4
Tecnológico	Estados Unidos nombrado líder de innovación tecnológica. Debido a su alta promoción de productos innovadores, se destaca a Estados Unidos por su avance tecnológico con mayor impacto global, seguido de China por segundo año consecutivo, pues el país norteamericano obtuvo un 34% de aceptación de los 800 líderes de la industria, por su parte China obtuvo un 26%, mientras que India quedó en tercer lugar con 13%. (Global Technology Innovation Report, 2018). Esto demuestra que Estados Unidos incluyendo a la ciudad de Washington, se caracteriza por poseer productos de alta tecnología, lo que facilita la optimización de tiempo para sus usuarios, es por ello que esta situación resulta favorable para el estudio actual pues se ha diseñado dispositivos como los drones inteligentes utilizados para la distribución de productos puerta a puerta desde los supermercados.	3

El análisis de la interrelación entre los distintos factores del análisis PEST evidencian fundamentalmente lo siguiente:

El factor de mayor relevancia es el consumo de leche vegetal en la ciudad de Washington lo que abre grandes oportunidades de negocio debido a los hábitos y preferencias del consumidor y su familia, siendo un producto de exportación cumpliendo con normativas rígidas de la FDA (Agencia de Medicamentos y Alimentos) de acuerdo a los estándares nutricionales alimenticios y de inequidad de forma constante y satisfactoria. En la

industria de la leche vegetal, el chocho es un producto innovador que brinda un alto valor nutritivo y tiene gran apertura en el mercado de los Estados Unidos. En síntesis, se construye el análisis de interrelación entre los factores que el macro entorno brinda oportunidades de negocio, para un nuevo producto de leche vegetal satisfaciendo exigentes estándares en una industria de crecimiento como lo es la ciudad de Washington.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

El producto a exportar será leche en base a chocho, por lo que es indispensable establecer la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) cuyo código se identifica en la tabla siguiente:

Tabla 1: *Código CIIU del proyecto*

Código	Descripción
C	Industrias manufactureras
C10	Fabricación de alimentos
C107	Fabricación de otros alimentos
C1079	Fabricación de otros alimentos N.C.P
C1079.22	Fabricación de alimentos sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos

Nota. Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012)

En base a la tabla anterior, el CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme) del producto es C1079.22 que corresponde a la fabricación de productos no lácteos que se derivan de la leche y demás alimentos similares como los quesos no lácteos. Cabe precisar que la señalada clasificación está determinada únicamente para la producción, por cuanto el producto objeto de investigación, no será comercializado en el mercado nacional; sino más bien, el objetivo básico de la investigación se orienta a la exportación de leche a base de chocho, al mercado de Estados Unidos, particularmente a Washington, con el propósito de aprovechar los beneficios que otorga el sistema generalizado de preferencias de ese País.

2.1.2.1 Capacidad de negociación con proveedores (medio)

Los cultivadores agrícolas del chocho pertenecen a las zonas rurales frías del Ecuador entre las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pichincha e Imbabura, mayoritariamente representan personas naturales de raza indígena dedicada al cultivo de este producto destacando que el 82% de producción se destina para la venta destacando a mercados locales como Latacunga, Alausí, Guamote, Cayambe, Saquisilí, Otavalo y Cotacachi según el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP, 2017, pág. 7) por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es medio puesto que se identifican diversas provincias que se dedican a la producción de chocho, para poder brindar mayor seguridad a los agricultores se debe trabajar mediante un contrato brindando estabilidad en estas zonas y generando más plazas de empleo e incentivando a una mayor producción del producto.

2.1.2.2 Capacidad de negociación con compradores (alta)

Los clientes potenciales que consumen la leche de chocho residen en la ciudad de Washington la cual llegó a las 7.405.743 personas en el año 2019. En los Estados Unidos se evidencia problemas por el consumo de leche de origen animal y aproximadamente el 50% de las familias se inclinan por la compra de leche vegetal (Fidalgo, 2016). Por ende, acorde con esta realidad, la negociación que incide ante un mayor poder de los consumidores es alta ya que al existir un elevado número de clientes potenciales en Washington presentan mayor disponibilidad de adquirir la leche de chocho en los diferentes puntos de venta del territorio local debido a que la leche de chocho a diferencia de las otras leches vegetales brinda un mayor valor nutricional en el calcio, proteína y fibra. Al ser un producto nuevo el chocho con un alto valor nutricional, los consumidores van a optar por consumidor algo diferente a lo habitual.

2.1.2.3 Rivalidad entre competidores (medio)

Se destacan productos como la leche de almendras de la marca Almond Breeze, la leche de soya de la marca Silk y la leche de coco con su marca goya (Martínez & Milla, 2010, p. 48), entre los principales competidores en el mercado de leche vegetal. Existen variedad de marcas, pero cuyos productos se han catalogado como competidores indirectos a la leche de chocho. Por lo tanto, en el desarrollo del presente proyecto de

emprendimiento y exportación se reconoce que no existen competidores directos, aunque se destacan a competidores indirectos que comercializan leche de almendras, leche de soya y leche de coco tanto en tiendas como en supermercados de la ciudad de Washington.

2.1.2.4 Amenaza de nuevos competidores (medio)

La dificultad de ingresar al mercado de alimentos en Washington, está dado por estrictas normativas de regulación que se deberán cumplir por parte de las empresas que deseen exportar sus productos hacia estos territorios lo cual es una barrera de entrada para los nuevos emprendedores, puesto que sus productos deberán cumplir con las normas de etiqueta dispuestos por la **FDA y cumplir con el Sistema de Inocuidad Alimentaria obteniendo el Certificado de Análisis y Control Alimenticio (HACCP por sus siglas en inglés) de acuerdo como lo disponen las autoridades de los Estados Unidos.** (FAO, 2018). Es decir, la amenaza de nuevos competidores en el mercado es media ya que en Estados Unidos y principalmente en la ciudad de Washington se aplican normas estrictas para la comercialización de alimentos en su territorio, por lo que requiere de mayor tiempo para los nuevos emprendedores que deseen incursionar en el mercado norteamericano.

2.1.2.5 Amenaza de productos y servicios sustitutos (medio)

Prácticamente lo que se busca con la comercialización en el exterior de leche de chocho es incursionar con un nuevo producto, que tenga propiedades nutritivas “las ventas de alternativas lácteas aumentaron a casi \$ 2 mil millones en 2013, un 30 por ciento más que en 2011, impulsadas en gran parte por la popularidad de la leche de almendras (Van, 2016). Además de ello, los productos relacionados a la leche de chocho, están las provenientes de almendras, soya, arroz, amaranto, anacardo, coco, cáñamo, avena, lino, entre otras que pueden ser industrializadas para colocarlas en el mercado americano, específicamente en Washington.

En conclusión, mediante el análisis PORTER se evaluó el poder de negociación de clientes de la leche de chocho conformado por distribuidores mayoristas y las familias como consumidores finales que tienen a su elección una limitada variedad de sabores de frutos vegetales. Los proveedores de la materia prima son los cultivadores agrícolas

de las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pichincha e Imbabura señalando que su poder de negociación es bajo porque se vende como un grano sin procesar y no existe limitaciones en su capacidad de producción, a esto se añade la rivalidad de los competidores en la industria de leche vegetal en la ciudad de Washington pues a pesar de que existen marcas como Almond Breeze, Silk y Goya su capacidad de producción es insuficiente para atender la alta demanda del mercado. El ingreso de nuevas empresas y la evolución de productos sustitutos como la leche de almendras, avena, arroz, soya y coco buscan un mayor posicionamiento, pero las rígidas restricciones de la FDA (Agencia de Medicamentos y Alimentos) constituyen una barrera de entrada para los nuevos negocios, lo cual la leche de chocho al cumplir todas sus exigencias está por encima de sus productos sustitutos y de la leche de origen animal.

2.1.3 Matriz EFE

Para realizar la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) se toman en consideración las oportunidades más sobresalientes, así como sus amenazas principales que influyen al tipo de industria del proyecto actual, factores a los que se designa un peso y una calificación obteniendo así un resultado final:

Tabla 2: *Valoración Matriz EFE*

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Oportunidades			
Incremento de la proyección de exportaciones de productos de leche vegetal	7,5%	4	0,300
Alto consumo de leche vegetal en Washington	6,8%	4	0,271
Baja tasa inflacionaria en productos no lácteos en EE.UU	6,4%	3	0,193
El chocho posee un alto valor nutricional	6,1%	4	0,243
Pasteurización de la leche mediante tecnología UHT	5,7%	4	0,229
El chocho se cultiva en las provincias de Chimborazo, Pichincha, Cotopaxi e Imbabura como fruto sin procesar lo cual no limita su producción y comercialización.	5,7%	4	0,229
Control sanitario del Estado por parte de la ARCSA	5,0%	4	0,200
Los envases tetra pak poseen tecnología avanzada de impresión digital	3,6%	4	0,143
Incremento del número de usuarios de <i>smartphones</i> en Washington	3,2%	3	0,096
			1,807
Amenazas			

Estricto control en la etiqueta de alimentos que se comercializan en los Estados Unidos por la FDA	12,5%	4	0,500
Existen productos sustitutos elaborados en base a almendras, soya y coco	12,5%	2	0,250
Existencia de competidores indirectos de las marcas Almond Breeze, Silk y Goya	11,3%	1	0,113
Obligatoriedad de cumplir el sistema de inocuidad HACCP para alimentos exportados hacia Washington	8,8%	2	0,175
Ausencia de un acuerdo comercial permanente entre Ecuador y los Estados Unidos	5,0%	2	0,100
			1,138
Total			2,945

En definitiva, se obtuvo un resultado de 2,94 puntos en la Matriz EFE que se refleja que la capacidad empresarial tiene opciones para favorecerse de las oportunidades que forman parte de Washington en la industria de leche vegetal y que puede contrarrestar las amenazas del mercado como el estricto control otorgado por la FDA. Se supo aprovechar las oportunidades para disminuir las amenazas de los factores externos, es decir, se reconoce que existe un alto consumo de leche vegetal en los Estados Unidos, pues los clientes potenciales adquieren este producto por su alto valor nutricional que en la actualidad es más valorado y consumido que la leche de origen animal, lo que incentiva a la exportación de la leche de chocho en la ciudad de Washington favoreciendo a la implementación del presente proyecto.

2.1.4 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del análisis PEST luego de que se han relacionado los factores entre sí, entre las cuales se describen a las más relevantes:

- El Estado central y el Municipio de Quito vigilan los productos alimenticios que se procesan en la capital del país, es por ello que a través del Ministerio de Salud a través de la ARCSA facilita la entrega del permiso sanitario correspondiente para las empresas que fabriquen productos comestibles. Así mismo, por parte del Municipio de Quito se otorga la LUAE (Licencia Única de Actividades Económicas) con el que se respalda el uso sobre el permiso del uso y que representa también una autorización sanitaria para todos los negocios que fabriquen alimentos al interior del territorio capitalino.
- Las exportaciones de leche vegetal se proyecta un incremento del 7,6% en comparación con el año 2020 y 2021, lo cual es ampliamente favorable para el

proyecto a realizarse lo que genera un mayor aumento de las ventas en un mediano plazo, posibilitando así obtener mayores beneficios para la propia compañía y sus inversionistas.

- A nivel nacional, se reconoce que el consumo de leche en el Ecuador es de cinco millones de litros durante el año 2019, lo cual existe un incremento en comparación con periodos anteriores de productos lácteos, lo cual surge como una oportunidad de elaboración y comercialización de lácteos en el territorio ecuatoriano estableciéndose como una alternativa que se desarrolla en el largo plazo.
- La pasteurización de la leche se lo puede realizar de acuerdo a la tecnología UHT que implica el proceso de elevar el producto a ultra altas temperaturas para que, con ello, no se permitan la existencia de múltiples microorganismos que pueden alterar la salud de los clientes potenciales, por lo cual es necesario utilizar este tipo de tecnología para la fabricación del producto.
- Entre Ecuador y Estados Unidos no existe un Tratado de Libre Comercio con el que se permitan entrar todos los productos de ambos países sin aranceles, lo que posibilita a que sus autoridades negocien cada cierto tiempo acuerdos comerciales solamente de manera temporal, esto genera incertidumbre en la producción de leche de chocho en Washington ante el posible incremento de nuevos aranceles.
- La baja tasa inflacionaria en Estados Unidos que no ha superado el 2,50% anual es una amplia ventaja para los productos que se comercialicen este territorio, pues con ello se reduce la incertidumbre de los empresarios ante la volatilidad de los precios de los alimentos, lo que favorece al presente proyecto para su planificación de ventas que se proyecten estimar en el futuro.
- El aumento de consumo de cereales como el chocho es una oportunidad en Washington en los Estados Unidos, pues esto favorece a que nuevas empresas de alimentos puedan introducir sus productos considerando el crecimiento de una demanda constante, por lo que bajo este escenario es una oportunidad para la leche de chocho y captar un mayor número de clientes potenciales.

- Estados Unidos es uno de los principales países que posee avances tecnológicos en el mundo según la Global Technology Innovation Report, lo cual se facilita la distribución de alimentos, favoreciendo así la optimización de tiempo para sus clientes distribuidores y con ello un mayor volumen de exportación de leche de chocho desde Ecuador hacia Washington.

En el análisis Porter se han identificado a los proveedores, competidores, clientes potenciales, productos sustitutos y amenaza de nuevos negocios, las cuales han sido relacionadas cada una de ellas, lo que ha facilitado obtener las siguientes conclusiones:

- Los proveedores de chocho residen en el norte del Ecuador los cuales no disponen de un contrato agrícola con alguna empresa que garantice el pago de sus cultivos y cosechas, añadiendo además que sus niveles de producción son pequeños debido a su limitado número de trabajadores debido a la falta de seguridad de compra de sus productos.
- Los clientes potenciales de la leche de chocho se conforman por los habitantes de Washington, cuyo territorio al disminuir el consumo de leche de origen animal, se posibilita la implementación en el mercado de nuevos productos de leche vegetal, posibilitando el incremento de la demanda para el proyecto actual.
- La leche de chocho al ser un producto nuevo que se busca comercializar en Washington, no presenta competidores directos tanto en tiendas como en supermercados, lo cual es una amplia ventaja para la empresa a crearse pues se pretende fabricar y exportar un producto innovador y nutricional.
- La industria alimenticia de Estados Unidos se encuentra en constante crecimiento, pues al no existir altas barreras de entrada para el ingreso de nuevos negocios genera que los competidores indirectos ingresen al mercado, y los posibles clientes potenciales tengan variedad de elección al momento de realizar la compra del producto en las diferentes tiendas y supermercados.
- Como productos sustitutos a la leche de chochos, existen otros similares como la leche de almendras, leche de soya y leche de amaranto entre los más comercializados en Estados Unidos, en la ciudad de Washington, lo cual dificulta

la comercialización de leche de chocho pues sus productos sustitutos también se consideró cómo productos nutricionales.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Para establecer las propiedades del producto de exportación, su precio, su forma de distribución y la manera de darlo a conocer, es fundamental que se efectúe previamente una investigación cualitativa y cuantitativa para que, en base a ello, se obtengan conclusiones válidas con las que se facilite la elaboración del plan de marketing e identificar la oportunidad de negocio.

Problema administrativo

Identificar si existe la suficiente demanda de clientes potenciales para el consumo de leche de chocho en Washington – Estados Unidos.

Problema de investigación

¿Cuál es la demanda de consumidores potenciales de leche de chocho en Washington – Estados Unidos?

Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el segmento de mercado al que estará dirigido la leche de chocho en Washington – Estados Unidos?
2. ¿Qué tipo de envase se utilizará para la transportación de leche de chocho hacia el mercado internacional?
3. ¿Será necesario pasteurizar el producto para garantizar un alimento saludable y libre de bacterias?
4. ¿Cuáles son las principales organizaciones nacionales e internacionales que permitan la libre comercialización de la leche de chocho?
5. ¿Cuál es la frecuencia de consumo de leche vegetal por parte de las familias en Washington – Estados Unidos?
6. ¿Quiénes son los principales proveedores de chocho como materia prima en la Región Sierra del Ecuador?

7. ¿Cuál es el rango de precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por un litro de leche de chocho?
8. ¿Qué tipo de transporte es el más aconsejable para el envío de leche de chocho hacia el mercado internacional?
9. ¿Cuál es el canal de distribución más adecuado para la exportación y comercialización de la leche de chocho en Washington – Estados Unidos?
10. ¿Qué tipo de incoterm es el más adecuado para la empresa exportadora en el envío del producto hacia Washington – Estados Unidos?
11. ¿Cuáles son los medios publicitarios para dar a conocer la leche de chocho hacia el consumidor final en Washington – Estados Unidos?
12. ¿Son necesarias las redes sociales como una alternativa publicitaria del producto para los consumidores finales?

Objetivo general

- Establecer el nivel de aceptación de la leche de chocho en Washington – Estados Unidos

Objetivo específico

- Determinar el segmento de mercado al que estaría dirigido la leche de chocho en Washington
- Identificar el envase para la transportación de la leche de chocho hacia el mercado internacional
- Establecer el mecanismo de pasteurización de la leche de chocho
- Determinar las organizaciones nacionales e internacionales que regulan la comercialización de leche de chocho
- Identificar los proveedores de chocho en la Región Sierra del Ecuador
- Determinar el precio de un litro de la leche de chocho que los consumidores potenciales estarían dispuestos a pagar
- Establecer el transporte más adecuado para el envío de leche de chocho hacia el mercado internacional
- Identificar el canal de distribución para la comercialización de leche de chocho en Washington – Estados Unidos

- Establecer el incoterm más adecuado para la empresa exportadora en Ecuador hacia Washington – Estados Unidos
- Establecer los medios publicitarios para dar a conocer la leche de chocho hacia el consumidor final

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista al experto 1

La información se ha recopilado a Daniel Yépez quien es profesional en Ingeniería en Alimentos, tiene una experiencia de cinco años en la producción y exportación de lácteos y cereales, así como además posee amplios conocimientos en la legalización de productos alimenticios ya sea su distribución a nivel nacional como en el mercado del exterior.

De acuerdo al Ing. Yépez, menciona que la leche animal contiene entre un 3,5% al 4% de grasa lo que provoca que su consumo en altas cantidades incidió en el cuidado de la salud, es por ello que la leche vegetal es más comercializada en los Estados Unidos, principalmente en la ciudad de Washington donde se destacan la leche de almendras, leche de coco y leche de soya que son productos con alto contenido nutricional.

El envase tetrapack es el que más se adapta a las exigencias de la FDA (Agencia de Medicación y Alimentos por sus siglas en inglés) pues en la envoltura dispone de siete capas que protegen su contenido siendo más favorable para el transporte de la leche de chocho ya sea a nivel local como para su exportación. El Ing. Yépez durante la entrevista también informa que el proceso de pasteurización UHT es muy importante en los productos lácteos ya que al elevar las temperaturas a 130 grados y nuevamente disminuirlas a 0 grados en dos o tres segundos posibilita a que se eliminen bacterias que se encuentran en la bebida. Es por ello, que la leche de chocho al ser pasteurizada y disponer de un envase tetrapak garantiza aún más la calidad del producto para el consumo humano.

En cuanto al precio del producto se deberán incluir también los costos de transporte tanto nacional como internacional de acuerdo a las condiciones establecidas en el incoterm a precio CIF entre el exportador e importador. El chocho es una materia prima que se

cultiva en la Sierra Ecuatoriana siendo recomendable llegar a acuerdos con los proveedores campesinos para su adquisición, de esta manera se posibilita no solamente el crecimiento de la empresa privada sino también que se permite fortalecer el desarrollo social de las comunidades. Inclusive, la producción de leche de chocho lleva consigo una ventaja competitiva frente a otras entidades similares ecuatorianas que exporten leche de soya hacia Estados Unidos, puesto que su materia prima como la soya se importa desde Argentina lo que se incrementan sus costos internacionales, sin embargo, el chocho al cultivarse dentro del territorio nacional hace que el producto final sea más barato en sus etapas de producción.

Al exportar el producto hacia Washington, en Estados Unidos, el Ing. en alimentos Daniel Yépez señala que la FDA exige que las empresas que deseen comercializar los productos en su territorio deberán estar registradas en el SRI (Servicio de Rentas Internas), obtener la calificación del Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones para que luego de ello el producto final sea avalado por la ARCSA de acuerdo a la tabla nutricional que describa los valores de calcio, vitaminas y proteínas establecida por un laboratorio, los ingredientes del producto y la etiqueta, los cuales posteriormente también deberán ser aprobados por la FDA en los Estados Unidos.

Finalmente, se destaca que el éxito en la comercialización de un producto está en la fidelización del cliente, es decir, en la recompra de la leche de chocho por parte de sus consumidores lo que a su vez permite mayores ingresos en la etapa de crecimiento del producto al inicio de sus primeras exportaciones, no obstante, es fundamental que se analicen también sus márgenes de ventas cuando ya se ha alcanzado una cierta participación de mercado ya que es posible que se haya llegado a la etapa de madurez por lo que es fundamental rediseñar el producto con nuevos saborizantes e inclusive promociones que incentiven la compra de los consumidores potenciales.

Entrevista al experto 2

La información se ha obtenido de la Ingeniera en Negocios Internacionales Michelle Racines, quien tiene una amplia experiencia en la logística de exportaciones, ha

trabajado como asistente en comercio exterior en diferentes ciudades de Estados Unidos, como New York, Washington y California.

La Ing. Racines destaca que los productos lácteos que más se consumen en los Estados Unidos y principalmente en Washington, mantienen un envase tetrapak entre uno a dos litros cuya estructura es resistente facilitando su transportación: La leche que proviene de origen animal no mantiene un alto consumo por parte de la población estadounidense debido a que existe una mayor nivel de obesidad y es por ello que se prefiere los lácteos vegetales pues dispone de una cantidad de grasa inferior al 2%, ya que posee proteínas y fibra lo que aumenta la masa muscular de sus consumidores, favoreciendo así a la alimentación y al cuidado de la salud.

En la misma entrevista, se señala que la leche vegetal mantiene un precio más elevado llegando inclusive a los \$ 5,00 dólares por cada litro que se adquiere en la ciudad de Washington lo que se demuestra que los clientes potenciales prefieren pagar más por un producto de mayor calidad, lo que se demuestra que los altos precios no es una barrera para la comercialización de la leche de chocho.

De acuerdo a la Ing. Racines, ha mencionado que los hogares en los Estados Unidos adquieren lácteos no solamente para el consumo en las personas adultas, sino también en los niños con el propósito de que fortalezcan sus defensas en su organismo posibilitando a que también protejan sus salud desde una edad temprana, destacando también que la forma de dar a conocer la leche de chocho en los Estados Unidos, se podría realizar tanto en redes sociales como a través de campañas promocionales en los lugares de distribución como en los supermercados,

Para la exportación del producto es aconsejable distribuirlo por vía marítima, pues la leche de chocho al envasarse en tetrapack no presenta dificultades durante su transportación entre Ecuador y los Estados Unidos, puesto que el transporte aéreo suele ser más rápido pero sus costos son más elevados lo que incide en el aumento del precio del producto final.

Se puede concluir que de acuerdo a la experiencia de la Ingeniera Racines este producto tendrá una gran apertura en el mercado destino, debido a su bajo precio en comparación a las leches vegetales que allá son ofertadas, el valor nutricional que la leche de chocho brinda y los distintos beneficios que aporta a las personas tendrá un gran impacto debido a la innovación del producto, aconseja que para que los costos del producto sean bajos el medio de transporte sea marítimo pues al ofertar en envase tetrapack ayuda a que se envíe mediante este transporte, aparte que el tetrapack brinda una mejor presentación y confianza al momento de adquirir su compra.

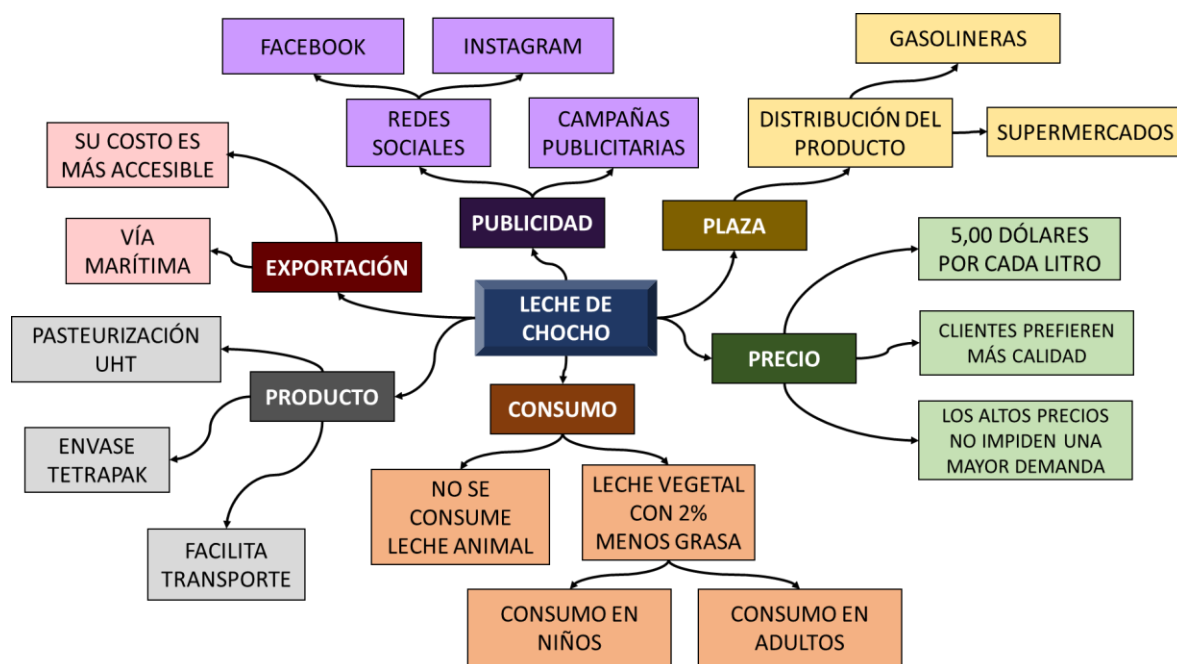


Figura 1. Resultado análisis cualitativo

3.1.2 Investigación cuantitativa

Al obtener los resultados se destaca que la edad las personas encuestadas poseen más de 30 años en un 81,9%, mientras que el 63,6% lo conforman forman parte del género femenino, por lo cual se interpreta que al menos cuatro de cada cinco personas pertenecen a la Generación X y Generación Y, este último grupo fue para quienes posean más de 30 años. El producto de leche de chocho por su presentación de un litro estaría dirigido de preferencia a las amas de casa, por lo cual se explica que al menos tres de cada cinco personas encuestadas sean mujeres.

El consumo de leche animal se destaca en tres litros en promedio, mientras que la leche vegetal se adquiere hasta los cuatro litros por semana para cada familia en la ciudad de Washington, por ende, estas cifras reflejan que existe un mayor consumo de leche vegetal que proviene de plantas y granos como el chocho, lo cual existe una mayor demanda del producto frente a otros productos competidores.

Los resultados también reflejan que el 100% de las familias estuvieron dispuestas a consumir leche de chocho puesto que serviría también como un alimento nutricional para los niños, con este porcentaje se demuestra que en todos los hogares reconocen los beneficios que tiene la leche de chocho y lo han catalogado como un producto de alto contenido vitamínico y nutricional, lo cual favorece en el desarrollo del proyecto del negocio a realizarse.

El motivo principal por el que se consumió leche vegetal está en que es más sana que la leche animal y esta afirmación representa el 45,5% de los resultados, seguido con el 36,4% de quienes mencionan que consumen leche vegetal para los niños que se encuentran en edad escolar. Con estas cifras se demuestra que al menos cuatro de cada cinco personas podrían consumir leche de chocho lo cual mantiene una mayor preferencia que la leche animal y al disponer de un mayor contenido nutritivo podrían consumirlo también los niños que se encuentran en una etapa de desarrollo.

Se destaca que el 72,7% de las familias de la ciudad de Washington en los Estados Unidos estaría definitivamente dispuestas a adquirir leche de chocho, es decir, que más de las dos terceras partes de los clientes potenciales se interesaron en consumir el producto a exportarse debido a que les otorga beneficios en el cuidado de la salud para mantener un cuerpo más sano.

La frecuencia de consumo de la leche de chocho para cada familia es de aproximadamente cuatro litros por semana, lo cual demuestra que es una cantidad suficiente para cumplir con las necesidades que se demandan para estos productos en la ciudad de Washington, puesto que demostró que existe un consumo de 16 litros en promedio durante cada mes.

El envase tetrapack garantiza una mayor conservación de las bebidas principalmente de los productos lácteos pues así lo reconoce el 100% de los hogares, es decir, que los envases tetrapack tienen la ventaja almacenar a la leche de chocho por más tiempo sin que existan fugas de su contenido favoreciendo así, a la calidad del producto.

El precio del producto se ha establecido en base al Análisis de Van Westendorp, identificando valores óptimos, mínimos y máximos de acuerdo a la siguiente figura que se observa a continuación:

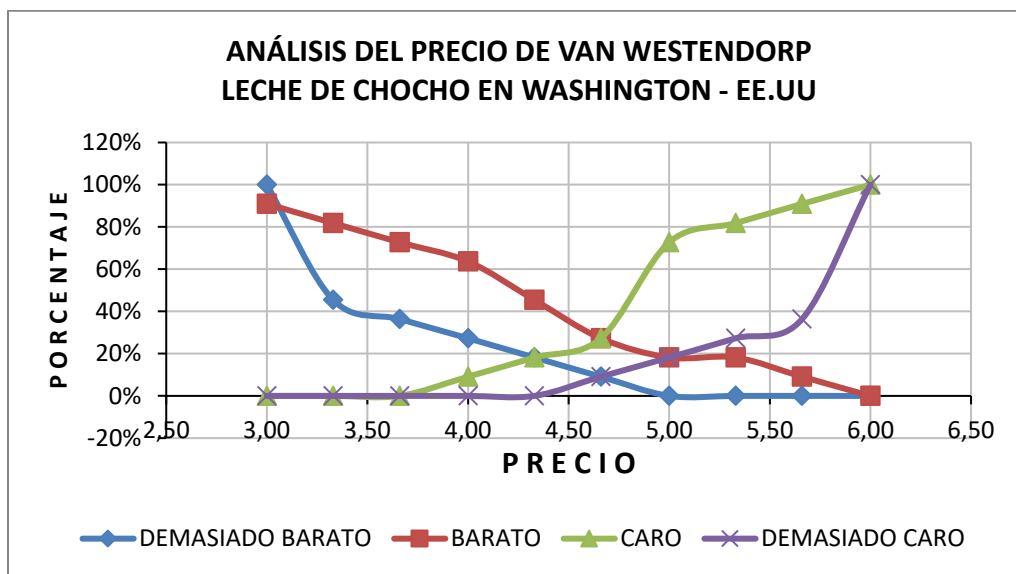


Figura 2. Rango de precios de Van Westendorp

De acuerdo al Análisis de Van Westendorp, el precio óptimo de un litro de leche en envase tetrapack es de 4,66 dólares en Washington, considerando que su rango de precios está entre los \$ 4,33 a \$ 5,00 dólares, es decir, que cualquier valor que se encuentre fuera de este rango afecta a la demanda en los consumidores del producto y con ello, presentarse dificultades en los ingresos por ventas para la empresa exportadora. En cuanto al lugar de compra de preferencia de los clientes potenciales, están los supermercados con un 81,8% y las gasolineras con el 18,2%, con ello se interpreta que, la tendencia de compra por parte de los hogares de la ciudad de Washington se encuentra con mayor tendencia en los supermercados, por lo que las tiendas de abarrotes y los mercados populares no se distribuye leche vegetal con envases tetrapack.

Finalmente se conoce que existen diversas formas de publicitar un producto en los Estados Unidos, sin embargo, no todos reflejan los mismos resultados, es por ello que entre las cifras que se han obtenido se destaca a las vallas publicitarias con un 45,5%, impulsadoras como punto de venta con un 27,3% y redes sociales con un 18,2%. Es decir, que cerca de la mitad de clientes potenciales prefieren las vallas publicitarias para conocer un producto y solamente una de cada cuatro personas prefieren a que el producto se comercialice a través de impulsadoras, estos resultados son comprensibles debido a que las amas de casa de los hogares no tienen una mayor preferencia por el uso de las redes sociales, reconociendo que los alimentos como la leche de chocho sean adquiridos en supermercados en el que exista una impulsadora o vallas publicitarias en el caso de personas empresariales debido a que Washington es una ciudad en el que albergan varias personas empresariales y el tema de publicidad en las calles es bastante atractivo al consumidor para así exponer los beneficios del producto.



Figura 3. Resultados del análisis cuantitativo

3.2 Conclusiones

Nivel de aceptación del producto

- El 63,5% de la población la leche de chocho puede ser adquirida por el género femenino, específicamente por las amas de casa, destacando además que el 81,9% de los consumidores potenciales poseen una edad mayor a los 30 años.

- El 72,7% de las familias en Washington estarían dispuestas a adquirir leche de chocho con lo cual se permite realizar el cálculo correspondiente de la demanda en el mercado de productos no lácteos.

Producto

- El envase tetrapak de un litro tiene una aceptación del 100% y dispone de siete capas que le brindan una mayor seguridad a la leche de chocho durante su transportación, conservando su vida útil y excelente calidad.
- La pasteurización UHT del producto permite la eliminación de bacterias a elevadas temperaturas siendo apta para el consumo humano.
- La legalización del producto está dada de acuerdo a las exigencias de la FDA en Estados Unidos y la ARCSA en Ecuador.
- En la ciudad de Washington, las familias consumen la leche vegetal entre 3 a 4 litros por semana, lo que equivale cerca de 16 litros al mes.

Precio

- Es posible llegar acuerdos con los proveedores de chocho estableciendo negociaciones a un costo accesible de la materia prima, facilitando un mayor desarrollo de las comunidades locales.
- La leche vegetal mantiene un precio superior a la de la leche de origen animal, sin embargo, sus consumidores la prefieren al disponer de una menor cantidad de grasa.
- En Washington, el precio óptimo de comercialización de un litro de leche de chocho es de \$ 4,66 dólares, cuyo rango se encontró entre los \$ 4,33 y \$ 5,00 dólares para el precio mínimo y máximo respectivamente.

Plaza

- Al exportar la leche de chocho desde Ecuador hacia Estados Unidos, el transporte marítimo es el más aconsejable por sus bajos costos internacionales.
- Los supermercados tienen el 81,8% de aceptación convirtiéndolos a los principales locales que se destinan para la comercialización del producto y así llegar al consumidor final.

- Los costos de transporte nacional e internacional se encuentran a cargo del exportador manteniendo un incoterm a precio CIF (Costo, Seguro y Flete por sus siglas en inglés) con el cliente distribuidor en Washington.
- Se puede ver un mercado muy prometedor para el consumo en edad escolar pues de acuerdo a los resultados de la encuesta estuvieron dispuestos a ofrecer a sus niños este tipo de leche vegetal.

Promoción

- Las redes sociales podrían utilizarse como una alternativa publicitaria cuando la leche de chocho haya considerado en su segmentación a niños y adolescentes.
- Las vallas publicitarias e impulsadoras en los puntos de venta mantienen un 45,5% de aceptación siendo una forma aceptable de dar a conocer el producto para las amas de casa en Washington.
- Cuando el producto ha llegado a la etapa de madurez, resulta necesario que se implemente nuevas estrategias promocionales y de publicidad para llegar a los clientes potenciales mediante diversificación con nuevos sabores y productos relacionados.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Luego que se ha identificado los factores externos tanto políticos, económicos, sociales tecnológicos de los países de Ecuador y de Estados Unidos, ha sido posible establecer la oportunidad de negocio en el presente proyecto, la misma que se encuentra relacionada las cinco Fuerzas de Porter y con la investigación cualitativa y cuantitativa al realizar el análisis del cliente.

Es por ello, que en el desarrollo del análisis PEST se identifica que existe un alto consumo de leche vegetal en comparación con la leche animal por parte de las familias en Washington, esto se debe a que su población se caracteriza por ser animalista y tienden a consumir de una manera mucho más saludable por esto se ha observado un crecimiento explosivo en el consumo de origen vegetal por cuidados de la salud y prefieren consumir productos nutricionales y bajos en grasa lo cual se identifica una

amplia oportunidad de negocio para exportar leche de chocho desde Ecuador hacia el mercado internacional en los Estados Unidos.

Para ello, es fundamental cumplir con el proceso de Pasteurización UHT desde el país de origen lo que permite la eliminación de bacterias en la leche de chocho. A más de ello, se reconoce que los envases tetrapack disponen de una tecnología ampliamente avanzada para el almacenamiento de la leche por lo que favorece hacia la transportación del producto inclusive en el mercado internacional de los Estados Unidos. Es decir, que la pasteurización UHT y el envase tetrapack facilitan la calidad de la leche de chocho durante su almacenamiento, transporte y exportación.

En el análisis PORTER, se reconoce que en las provincias de la Sierra ecuatoriana como Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura y Pichincha se cultiva el chocho por parte de campesinos del sector para que posteriormente este tipo de materia prima sea adquirido en mercados de Latacunga, Cayambe, Otavalo, Cotacachi, Guamote y Alausí, es decir, existen diversos proveedores del chocho en los que se adquiere el producto lo que facilita su compra para la elaboración de la leche vegetal asegurando a los proveedores por medio de contratos. Se reconoce también que, en la ciudad de Washington, aun no se comercializa la leche de chocho por lo cual lo convierte en un producto innovador en el mercado para sus clientes potenciales, favoreciendo así a la exportación de este producto desde el Ecuador.

Las leches de almendras, coco y soya son las que más se comercializan en los supermercados, sin embargo, se reconoce que la demanda de leche vegetal es muy alta puesto que existen aproximadamente 918.850 familias en la ciudad de Washington cuya frecuencia de consumo están dadas desde los dos hasta los seis litros semanalmente, lo que ha permitido establecer mediante un análisis del cliente una aceptación en la compra de la leche de chocho en un 72,7% de las familias, por lo cual se demuestra que existe la suficiente demanda insatisfecha en el consumo de la leche vegetal determinando así que existe una oportunidad adicional para la creación de un negocio de exportación.

Mediante la investigación cuantitativa, se identifica que la mayor parte de quienes podrían adquirir la leche de chocho está conformada por el género femenino, es decir, por las amas de casa de cada una de las familias en la ciudad de Washington, pues la población se inclina por el consumo de alimentos nutricionales, principales para aquellas personas que se encuentran en edad escolar. El precio del producto está dado entre los \$ 4,33 a \$ 5,00 dólares por cada litro de leche en envase tetrapack para los consumidores finales de acuerdo al análisis de Van Westendorp considerando los resultados de la encuesta realizada.

Las vallas publicitarias y las impulsadoras en los puntos de venta son una de las principales alternativas para dar a conocer el producto hacia las familias en la ciudad de Washington, lo cual es comprensible puesto que las amas de casa acuden a supermercados para adquirir los alimentos para sus familias siendo una valiosa oportunidad para publicitar la leche de chocho.

Por su parte, en la investigación cualitativa se ha obtenido información relevante de dos expertos que relacionan tanto con la producción como con la exportación de leche en el mercado internacional, por lo que se reconoce que la leche de origen animal posee un alto porcentaje de grasa lo que afectó la salud de quienes la consumen en grandes cantidades es por ello que la leche vegetal es una excelente alternativa nutricional en el mercado de Washington, no obstante, resulta fundamental que el producto cumpla con las exigencias de etiquetado por parte de la FDA (Administración de Medicamentos y Alimentos) en los Estados Unidos, así como además, por el Certificado sanitario otorgado por el ARCSA en el Ecuador.

De acuerdo a los entrevistados, se agrega también que en Washington existe una alta demanda de la leche vegetal llegando inclusive a un precio de \$ 5,00 dólares por litro, por lo que se demostró que los consumidores potenciales estarían dispuestos a pagar un mayor precio si el producto contiene un alto valor nutritivo tanto para ellos como para sus familias.

Los supermercados son las principales canales de distribución para comercializar una bebida nutricional de acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados, agregando también que la leche de chocho al disponer de un envase tetrapack facilita su transportación del producto por vía marítima, puesto que los costos del transporte aéreo son muchos más elevados y no es recomendable utilizarse ya que se incurren en valores adicionales para el precio final del producto elaborado.

Por ende, la oportunidad de negocio está dado en el alto consumo de leche vegetal que existe en Washington – Estados Unidos pues posee una menor cantidad de grasa y es más nutritiva que la leche animal, lo cual favorece al consumo de la leche de chocho es el país norteamericano, agregando también que a pesar de que existen productos como la leche de almendras, coco y soya esto en realidad son insuficientes y no alcanzan a cubrir la demanda total de bebidas nutricionales que requieren las familias, siendo la leche de chocho una valiosa alternativa a comercializarse en supermercados de Washington. Los proveedores de la materia prima se encuentran en la Región Sierra del Ecuador los mismos que están conformados por comunidades campesinas de las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Imbabura y Pichincha, puesto que estos territorios en donde se identifica un mayor cultivo del grano de chocho.

5. PLAN DE MARKETING

Para la elaboración del Plan de marketing es esencial que se establezca cual es la estrategia general de comercialización, tomando en cuenta que es un producto para exportar hacia la ciudad de Washington. Para ello se establece el mercado objetivo del producto y su propuesta de valor, de manera que posteriormente se establezca el mix de marketing hacia el desarrollo del producto, precio, plaza y promoción.

5.1 Estrategia general de marketing

Para el desarrollo de la investigación se considera la utilización de la **estrategia de concentración** debido a que la organización se encarga de centrar los esfuerzos y recursos en el progreso del producto en un numero de mercados mínimo, logrando alcanzar las ventas y crecimiento en cada uno para que se consolide en el mercado

Fuente especificada no válida..

Con la aplicación de este tipo de estrategia dentro del proyecto se pretende comercializar y exportar la leche a base de chochos que contribuya a la generación de un alto aporte alimenticio y nutricional hacia el mercado de la ciudad de Washington, enfatizando que en el Ecuador es el único lugar en el que se produce resaltando la segmentación de mercado Estadounidense, de esta manera se busca que con la aplicación de la estrategia el proyecto se dirija únicamente la oferta al segmento que demanda la misma, minimizando los esfuerzos en otros mercados y generando una gran ganancia.

De igual manera se empleará la estrategia de **calidad / precio** la cual se considera como una variable de suma importancia para el producto, ya que incide de forma directa sobre las expectativas y demandas del consumidor **Fuente especificada no válida..** Mediante el uso de esta estrategia se busca ofrecer la mejor calidad posible de la leche a base de chocho a un costo accesible inferior al precio de la competencia, de manera que se logre alcanzar posicionamiento en el mercado de la ciudad de Washington, tomando en consideración la situación actual para captar el interés de los clientes y así con el tiempo poder fidelizarlos.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa se orienta a hogares sin distinción de género de quien compra que habitan en la ciudad de Washington, enfocándose principalmente en la clase media y media alta que pertenece a la población económicamente activa (PEA) de esta área y que se interesan por su alimentación y nutrición. A continuación, se detalla la segmentación de mercado realizada:

Tabla 3: *Dimensión Conductual*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Tipo de necesidad	Alimenticia y nutricional
Tipo de compra	Concentración
Relación con la marca	No
Actitud frente al producto	Positiva

Tabla 4: *Dimensión Geográfica*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
----------	-------------

País	Estados Unidos
Sector	Urbano
Ciudad	Washington
Tamaño	7.052.439 habitantes

Tomado de: Datos Macros – Expansión (2019)

Tabla 5: *Dimensión Demográfica*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
Sexo	Mujeres/ Hombres	7.052.439
Socioeconómico	PEA (Personas Económica Activa)	52.1%
Sector poblacional	Washington	3.674.320
Actividad	Indiferente	

Tomado de: Banco Mundial (2019)

En relación a la segmentación realizada se establece que el tamaño del mercado cuenta potencial tiene un total de 3.674.320 habitantes entre hombres y mujeres que trabajan y que se encuentran en edades de 18 a 65 años.

5.1.2 Propuesta de valor

Desde el punto de vista del marketing, la propuesta de valor es el eje central de una organización, considerando que este abarca un sin número de beneficios que la empresa busca ofrecer a los consumidores. En relación con el presente proyecto la propuesta de valor se centra en la futura empresa exportadora de leche a base de chocho promoviendo sus beneficios alimenticios y nutricionales, basándose en la diferenciación del producto y la estrategia de calidad / precio.

Al ofrecer al mercado un producto innovador propuesta de valor estará en los beneficios que la empresa busca aportar al cliente, además de que al ser innovador es único en relación a la competencia. De esta manera la empresa oferta a los consumidores un producto de alta calidad, basado en los beneficios provenientes del chocho, además del costo accesible en comparación a la competencia.

5.2 Mezcla de marketing

La mezcla de marketing se realiza con la finalidad de direccionar y coordinar los esfuerzos de marketing de manera estratégica y táctica. De esta manera la mezcla de marketing estratégica destacará la posición del valor que se ofrece en relación al análisis de las oportunidades de mercado, mientras que la mezcla táctica especificará las acciones concretas a ejecutarse, tales como las características del producto, el establecimiento del precio, los canales de distribución y la forma en cómo se dará a conocer el producto en el mercado.

5.2.1 Producto

El producto es conocido como las diversas características que disponen de un bien o un servicio para satisfacer las necesidades de sus consumidores. Dentro del presente estudio, el producto es la leche a base de chocho la cual se busca exportar hacia la ciudad de Washington en base a sus características, atributos, empaque, calidad y precio. Al ser el chocho la principal materia prima para la elaboración del producto, es esencial que se especifiquen las características principales del mismo:

5.2.1.1 Propiedades de la leche de chocho

La leche de chocho es un producto a base de una gramínea en la cual se aplican procesos de extracción de forma sistemática para que se obtenga el rendimiento adecuado. Este se considera como un suplemento alimenticio mejor que la leche vacuna, debido a su alto contenido proteico, vitaminas, entre otros; siendo mejor que a soya y el maní por el contenido de grasas. A continuación, se expone el valor nutricional de la leche de chocho:

Tabla 6: *Valor nutricional de la leche de Chocho*

Leche de chocho 100ml	
Energía (kcal)	71,3
Grasa (g)	1,82
Carbohidratos (g)	1,07
Proteínas (g)	3,25
Fibra (g)	0,04
Humedad (g)	93,6
Cenizas (g)	0,05

Tomado de: Organización de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (FAO, 2018)

5.2.1.2 Branding

El desarrollo de branding tiene la finalidad de resaltar los beneficios que oferta el producto hacia los consumidores, a través de la presentación y difusión de su imagen y marca en el mercado.

Para el posicionamiento del nuevo producto en el mercado, se estructura el branding para la leche a base de chocho partiendo por la marca, el logotipo y slogan que la identificarán, a través del cual los consumidores se identifican y adquieren el producto:

Tabla 7: Branding del producto

Tipo	Elemento	Descripción
Logotipo	Imagen	
	Nombre de la marca	Milk & Health
	Tipografía	Tipo de letra: Lobster Two Resaltado: Negrita, sin subrayar
	Retícula	Cuenta con 0.5 cm de espacio en los cuatro lados del margen.
Slogan	Vive sano	Promover la salud a través del consumo de productos orgánicos y nutritivos.
Colores	Pantone	 Verde claro: Cuidado de la salud
		 Café: Origen y proveniencia del producto

Conforme lo expuesto en la tabla anterior, se menciona que en el branding los colores que sobresalen son el verde claro y el café, de modo que simbolice la proveniencia del

producto y su finalidad, ocasionando un impacto positivo en los posibles consumidores. El color verde claro simboliza el cuidado de la salud, mientras que el café la tierra y su productividad, de manera que se transmita la esencia de vivir sano a través del consumo de alimentos altamente nutritivos y de excelente calidad.

5.2.1.3 *Empaque*

El empaqueo de la leche a base de chocho se ha establecido en torno a la exportación, por lo cual detalla los 3 procesos de empaque, adicionando la unidad de carga considerando que es para exportación, de tal manera que a continuación se detallen las características principales del pallet y del contenedor.

Tabla 8: *Empaques utilizados en el producto*

Tipo de empaque	Detalle	Características	Medidas	Cantidad
Primario	Tetra pack	Envase tetra pack debido a la conservación adecuada del producto	16.5 x 10cm	Peso neto de 1 litro x envase
Secundario	Empaque	Caja delgada de cartoncillo sólido blanqueado	17 x 60cm x 14 cm	12 tetra pack por empaque
Terciario	Embalaje	Caja de cartón corrugado a doble cara	51 cm x 180 cm x 42 cm	12 empaques por embalaje
Unidad de carga	Pallet (europeo)	Armazón de madera con dos entradas con alas reversible	800cm x 1200cm	36 embalajes por pallet
	Contenedor	Caja de metal tipo DRY CARGO (20 pies)	L: 6 m A: 2.50 m AN: 2.40 m	3 pallet por contenedor




Figura 4. Caja de cartón para embalaje del producto

A ello se suma que, para motivar la compra del producto se adicionará como estrategia de compra un vaso de plástico de 6 onzas, los cuales serán elaborados con policarbonato haciéndolos resistentes y cuidando la estética y el ambiente.

5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado de la leche a base de chocho se establecerá acorde a los reglamente y disposiciones determinadas por el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización), en el cual menciona en la norma NTE INEN 1334-1:2014-02, señala que todo producto comestible deberá contener en su etiqueta el “nombre del alimento, lista de ingredientes, contenido neto, identificación del fabricante, fecha de conservación e instrucciones de uso” **Fuente especificada no válida..** Adicional a esto se requiere cumplir con el etiquetado del FDA solicitado para el ingreso del producto en el país destino. Dichas características se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 9: *Características de la etiqueta*

Parámetros	Descripción
Nombre de la empresa	Milk & Health. Cía. Ltda.
Nombre del producto	Milk & Health (Leche de chocho)
Información nutricional	Grasa total, calcio, carbohidratos, proteínas, lactosa y gluten
Ingredientes	Grano de chocho
Tiempo de expiración	El producto expira 6 meses posterior a su elaboración
Peso neto	1 litro cada Tetrapak
Instrucciones de uso	Manténgase en refrigeración
Ciudad / País fabricante	Quito – Ecuador:
Código de barras	<p>El Código de Barras es facilitado por la empresa GS1 cuyo significado se otorga de la siguiente manera:</p> <p>786 = Tipo de entidad 12345 = Nombre de la empresa 0001 = Tipo de producto 7 = Número verificador</p> <p>Por lo que al final se otorgan 13 dígitos en el Código de Barras</p>
	El sello se establece como aprobación del producto de leche a base de chochos por parte de la FDA (Departamento de Alimentación y Medicamentos) de los EE.UU.

Tomado de: Agencia de Medicamentos y Alimentos (FDA, 2020)

5.2.1.5 Soporte

El producto propuesto dentro del presente proyecto, será elaborado conforme las exigencias de calidad tanto a nivel nacional como internacional, lo cual garantiza su valor nutricional y cuidado de la salud; sin embargo, se podrían presentar algunos percances durante el proceso de elaboración y comercialización, haciendo imperante la necesidad de mantener controles frecuentes en cuanto al producto.

Con la oferta de este tipo de producto, se busca establecer la problemática identificada en la producción, comercialización y exportación del producto, de manera que se brinde una solución por parte de la empresa, de esta manera se minimiza la posibilidad de generación de conflictos mayores y se logre mantener altos niveles de calidad conforme a la exigencia del mercado al cual se dirigen.

5.2.2 Precio

El precio hace referencia al valor que tendrá el producto en relación a lo que están dispuestos a pagar los consumidores. Es decir, el valor que el cliente cancela por la leche de chocho en busca de la satisfacción de sus necesidades.

5.2.2.1 Costo ventas

El costo de ventas se determina en relación a los diferentes rubros y valores que incurre la producción de la leche a base de chocho, sin embargo, a estos rubros es necesario que se les agregue los gastos administrativos derivados y los valores de ventas unitarias.

Tabla 10: *Costos Directos e Indirectos por empaque tetra pack de 1 litro*

RUBROS	VALORES UNITARIOS
MATERIA PRIMA DIRECTA	0,451
Chocho	0,296
Saborizante de fresa	0,001
Colorante rosado	0,076
Endulzante azúcar blanca	0,079
MANO DE OBRA DIRECTA	0,613
Operador	0,206
Auxiliar de Operaciones	0,201
Servicio Profesionales Operativos	0,205
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	0,388
Materia Prima Indirecta	0,150

Uniformes Operativos	0,127
Reparación y Mantenimiento	0,007
Depreciación Muebles y Equipos Operativos	0,104
COSTO TOTAL UNITARIO	1,452
GASTOS DE VENTA	0,790
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,213
TOTAL COSTOS Y GASTOS UNITARIOS	3,455
UTILIDAD DEL NEGOCIO (%)	18,7%
UTILIDAD (EN DOLARES)	0,647
PRECIO EX WORK	4,103
Cotización de Exportación	0,0010
Certificado Fitosanitario	0,0025
Factura Comercial	0,0008
Lista de Empaque	0,0006
Carta de Crédito	0,0006
Transporte Interno	0,0500
PRECIO FOB	4,158
Transporte Internacional	0,1263
Seguro Internacional	0,0455
PRECIO CIF	4,330

Tabla 11: *Gastos por empaque*

Detalle	Gasto por empaque
Gastos de Ventas	0,790
Gastos Administrativos	1,213
Total	1,452

Los costos y gastos que implica la elaboración del producto deben establecerse de forma individual, de modo que así se puedan incorporar los rubros de exportación identificando los precios de fábrica, para posteriormente establecer los costos de transporte y los de exportación a la ciudad de destino.

Tabla 12: *Detalle de costos, gastos y precios del producto*

COSTOS Y GASTOS UNITARIOS	3,455
UTILIDAD DEL NEGOCIO (%)	18,7%
UTILIDAD (EN DOLARES)	0,647
PRECIO EX WORK	4,103
Cotización de Exportación	0,0010
Certificado Fitosanitario	0,0025
Factura Comercial	0,0008

Lista de Empaque	0,0006
Carta de Crédito	0,0006
Transporte Interno	0,0500
PRECIO FOB	4,158
Transporte Internacional	0,1263
Seguro Internacional	0,0455
PRECIO CIF	4,330

El precio CIF es de \$ 4,33 dólares al consumidor en la ciudad de Washington, sin embargo, se evidencia la incurrencia de otros valores al momento de entregarse al cliente, esto debido al porcentaje de utilidad que maneja la empresa:

Tabla 13: *Precios para mayorista, supermercados y tiendas locales del producto*

Detalle	Valor Unitario(dólares)
Precio para el Distribuidor	4,33
Utilidad para el distribuidor	0,30
Precio para el Supermercado	4,63
Utilidad para el Supermercado	0,23
Precio Venta al Público	4,86

En relación a ello, el costo del producto en el mercado tendrá un valor de \$ 4,86 dólares por litro, sin embargo, es esencial que se determinen los precios del producto en los establecimientos en los cuales se comercializará.

5.2.2.2 Estrategias de precios

Para el establecimiento del producto de leche a base de chocho se empleará la estrategia de alineamiento, con el objetivo de que el producto ingrese al mercado con un precio semejante al de la competencia, pero con un valor agregado que es su valor alimenticio y alto contenido de nutrientes hacia los consumidores.

Esta estrategia de precio es empelada con la finalidad de que la leche a base de chocho genere beneficios importantes para la empresa y para sus consumidores, resaltando el nivel de nutrición y alto contenido alimenticio, además de que es un producto orgánico el cual puede ser un factor de competitividad de forma indirecta dentro del mercado.

5.2.2.3 Estrategias de entrada

Con la intención de ganar mayor participación en el mercado de la ciudad de Washington se emplea la estrategia de descremado, de tal manera que en la etapa de introducción

del producto de la leche de chocho su precio será alto para el consumidor final, por lo conforme existe una mayor participación de mercado se reducirán sus niveles de precios y con ello se permitirá captar nuevos segmentos de negocios influenciado con otros tipos de clientes. De modo que, al aplicar esta estrategia, se buscaría mayores beneficios en la venta de los productos de la empresa garantizando un alto valor nutricional para los clientes potenciales.

5.2.2.4 Estrategias de ajuste

La estrategia de ajustes se empleará con la finalidad de reducir o incrementar el valor en el empaque de leche a base de chocho, bajo la perspectiva de que se planea realizar rebajas de hasta el 15% durante ciertos meses según la demanda. Sin embargo, durante ciertos meses del año se prevé incrementar hasta el 10% debido a la fluctuación de la demanda.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Para la distribución del producto, se empleará la estrategia de distribución intensiva, pues se busca colocar el producto en la mayor cantidad posible de canales de venta. Es decir, en el presente estudio con la aplicación de la estrategia se busca incorporar el producto al stock de supermercado, hipermercados y otras tiendas.

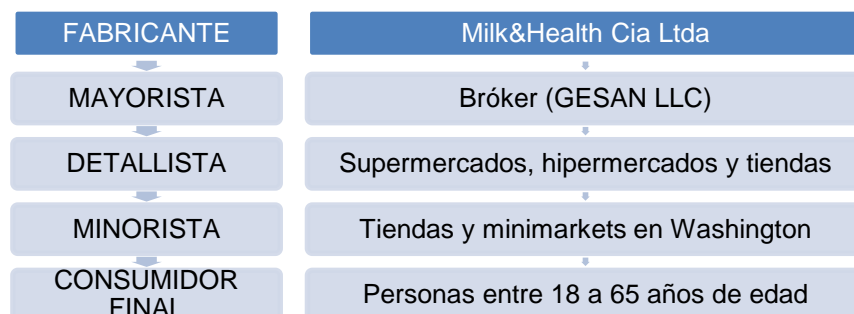
La estrategia seleccionada es favorable considerando que funciona de manera óptima cuando son productos relacionados a los de primera necesidad con una distribución masiva, la cual permite que el número de ventas se incremente.

5.2.3.2 Canales de distribución

Para la comercialización de la leche a base de chocho desde el Ecuador hacia la ciudad de Washington se emplea los canales mayoristas para la distribución del producto, siendo el intermediario ideal para exportación, por lo cual nuestro distribuidor mayorista es un bróker (GESAN LLC), mismo que permitirá que el producto ingrese a los supermercados y que de esta manera pueda llegar a manos del consumidor.

El canal de distribución se establece a través de diversos conjuntos de actores, los cuales intervienen desde el proceso de elaboración hasta la exportación, los cuales se describen a continuación:

Tabla 14: *Canales de distribución*



En dicho contexto, se establece que el canal de distribución entre Milk&Health y el intermediario mayorista es el Bróker (GESAN LLC) en la ciudad de Washington, quien permitirá que el producto llegue a su destino final, de manera que pueda tener aceptación por parte del cliente.

5.2.4 Promoción y Publicidad

5.2.4.1 Estrategia de promoción

Para el presente estudio se emplean las estrategias de inserción en el mercado, utilizando las redes sociales, aplicación de promociones como descuentos, promoción a través de anuncios por personas del mercado, ofrecimiento de muestras gratis del producto, marketing a través de *newsletter* y *post* enviados a través de páginas sociales. Estas serán aplicadas tanto por el proveedor como por el distribuidor para que la captación de clientes sea óptima.

5.2.4.2 Publicidad

La publicidad se realizará de forma organizada, es decir por el personal destinado al área de marketing, de modo que permita el ingreso y reconocimiento del producto dentro de la ciudad de Washington.

Para ello, se instalarán vallas publicitarias en los supermercados de la ciudad de Washington en coordinación con el cliente distribuidor Gesan LLC, para que de esta

manera llegar a las familias de cada uno de los hogares, también se ha diseñado el logotipo de la empresa para realizar el posterior diseño de su página web, por lo que todos estos gastos publicitarios ascenderán a \$ 3.374,00 dólares en el primer año.

5.2.4.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas se centra en la satisfacción de las necesidades del consumidor, a pesar de ello, para la aplicación de este tipo de estrategias es fundamental que el intermediario mayorista Bróker (GESAN LLC), coordine los esfuerzos necesarios para las promociones en beneficio de los consumidores. También se realizan descuentos a los distribuidores para que estos sean trasladados al cliente final, a fin de volver más atractiva la compra del producto de la empresa.

Tabla 15: *Promoción de Ventas*

Medios	Nombre comercial	Frecuencia	Costo	Costo mensual
Sorteo de tarjetas de regalo	Compra más recibe mas	Temporal	100 dólares por tarjeta	100 en total
Descuentos	Descuentos clientes	Mensual	1% de las ventas	\$394 primer mes de ventas

Mediante el sorteo de tarjetas de regalo, se busca alcanzar una fidelización por parte de los clientes potenciales quienes realizan sus compras en los supermercados de la ciudad de Washington, lo que posibilita hacia un mayor número de ventas y con ello mayores ingresos para la empresa exportadora.

5.2.4.4 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas se mantiene con la finalidad de que la comercialización del producto sea de forma directa a través de los vendedores, por lo cual se realiza una degustación de la leche a base de chocho en los distintos puntos de venta de la ciudad de Washington, de manera que sea más fácil observar el comportamiento de los consumidores en torno al producto.

Tabla 16: *Fuerza de Ventas*

Medios	Nombre comercial	Frecuencia	Costo	Costo mensual
---------------	-------------------------	-------------------	--------------	----------------------

Degustación	Mayorista Bróker (GESAN LLC)	Temporal	\$ 250,00 por impulsadora en establecimiento	\$ 750 para tres supermercados
-------------	------------------------------------	----------	--	-----------------------------------

La importancia de la degustación está en deleitar a los consumidores potenciales con el sabor de la leche de chocho por lo cual se contratará a impulsadoras en coordinación con el cliente distribuidor Gesan LLC, de esta manera se permite incentivar la compra de la leche de chocho en los supermercados de la ciudad de Washington.

5.2.4.5 Resumen del Plan de Medios

El plan de medios establece los valores que incurrirá la promoción y publicidad de manera mensual como anual, valores que se detallan a continuación:

Tabla 17: Plan de medios proyectado

Medio	NOMBRE COMERCIAL	TIEMPO EN MESES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mezcla de promoción							
Publicidad			3.290,00	2.058,36	2.076,89	2.095,58	2.114,44
Redes sociales	Instagram	60	1.920,00	1.937,28	1.954,72	1.972,31	1.990,06
Página web	Milk & Health	60	920,00	121,08	122,17	123,27	124,38
Logotipo	Milk & Health	1	450,00	-	-	-	-
Fuerza de Ventas			1.350,00	-	-	-	-
Degustación	Mayorista Broker Gesam LLC	6	1.350,00	-	-	-	-
Promoción de Ventas			500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Sorteo tarjetas regalo	Compra más recibe más	4	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Descuentos			1.531,78	1.590,07	1.650,58	1.713,40	1.778,60
Descuentos en productos	Descuento en compra	12	1.531,78	1.590,07	1.650,58	1.713,40	1.778,60
SUBTOTAL			6.671,78	4.148,43	4.227,47	4.308,97	4.393,04
IMPREVISTOS			333,59	207,42	211,37	215,45	219,65
TOTAL			7.005,37	4.355,85	4.438,84	4.524,42	4.612,69

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

En la siguiente tabla, se determina los elementos de la misión, con la cual se posicionará la nueva empresa.

Tabla 18: Elementos de la misión

Clientes: Hombres y mujeres entre 15 a 60 años en el mercado de Washington-Estados Unidos.

Productos y servicios: Leche a base de chochos soborizado.

Mercado: Washington –Estados Unidos.

Tecnología: Maquinaria avanzada, para obtener un producto de calidad.

Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: Mejoramiento económico de los inversionistas, producto diferenciador.

Filosofía: Transparencia, trabajo en equipo.

Autoconcepto: Cubrir las necesidades existentes del mercado.

Preocupación por su imagen pública: Producto nutricional.

Preocupación por los empleados: Desarrollo personal y, empresarial.

“Milk & Health, es una empresa que contribuye con el cuidado de la salud de toda la familia, al brindar un producto nutricional como es la bebida de leche vegetal saborizada elaborada a base de chocho, el cual es una legumbre con altos contenido de proteínas, cultivado en los Andes ecuatorianos; cumple con los más altos estándares de higiene y seguridad sanitaria y ambiental en su producción y comercialización para exportación, gracias al recurso humano y tecnología calificada para satisfacer exigentes necesidades y preferencias del consumidor”.

6.1.2 Visión

Es importante conocer los elementos de la visión, mismos que se detallan en la siguiente tabla, misma que permitirá plantear el futuro de la nueva organización.

Tabla 19: *Elementos de la visión*

Objetivo y Horizonte en el tiempo: Alcanzar el máximo número de productos exportados, para lograr posicionarse dentro del mercado objetivo en el año 2025.

Factores diferenciadores y Ventaja Competitiva: Ofertar al mercado internacional nuevos sabores y productos nutricionales relacionados

Mezcla de productos y servicios, satisfacción de necesidades, responsabilidad social y empresarial: Contribuir al cuidado de la salud al ofertar productos nutricionales.

Cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro: Se realizará ampliación de nuevos productos: queso de chocho, incrementar los sabores de la bebida de leche vegetal.

Valores y principales que rigen las operaciones de esta empresa: Trabajo en equipo, utilización de última tecnología que permite contribuir con el cuidado del medio ambiente.

“En el año 2025, Milk & Health será una empresa ecuatoriana, con innovadores productos nutricionales, a partir de ello se ampliará nuevos productos; queso vegetal a

base de chocho que es una legumbre con altos contenido de proteínas, adicionalmente se incrementará los sabores de la bebida de leche vegetal, contribuyendo así al reconocimiento y mejoramiento a nivel internacional, convirtiéndose en una organización competitiva para generaciones futuras, con la utilización de tecnología de punta y, el esfuerzo de un recurso humano calificado a las exigencias del mercado”

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

Tabla 20: *Objetivos a mediano plazo*

Objetivos a mediano plazo		
Objetivo	Indicador	Meta
Incrementar las ventas de leche de chocho en Washington	Porcentaje de incremento de ventas	2,5% en el año 2022
Incrementar el número de distribuidores a supermercados	Número de distribuidores a supermercados.	3 distribuidores en el año 2022.
Capacitar al personal para mejorar las condiciones de calidad, productividad y comercialización.	Porcentaje de personal capacitado	100% en el año 2022
Fidelizar a los clientes potenciales en Washington	Porcentaje de consumidores habituales del producto.	30% en el año 2022
Optimizar los procesos de producción para el incremento de la productividad.	Porcentaje de productividad.	8% en el año 2022.
Incrementar los proveedores de chochos con productores individuales a dos años a través de contratos a mediano plazo	Número de productores	5 productores en el año 2022

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

Tabla 21: *Objetivo a largo plazo*

Objetivo a largo plazo		
Objetivo	Indicador	Meta
Incrementar los niveles de ingresos por ventas en Washington	Porcentaje de incremento de ventas	3,8% en el año 2025

Entrenar al personal de la organización de acuerdo a los estándares exigidos en el mercado	Porcentaje de nivel de conocimiento	50% en el año 2025.
Fidelizar a los clientes potenciales en Washington consolidando la marca para introducir nuevos sabores en los próximos años.	Porcentaje de fidelización de clientes.	70% en el año 2025.
Reducir el tiempo del proceso de producción introduciendo nuevos sabores conservando la calidad del producto exportado.	Porcentaje de reducción en el tiempo de producción.	15% en el año 2025.
Incrementar número de productores individuales y asociados mediante contratos de trabajo a tres años	Número de productores individuales y en asociación	7 productores en el año 2025

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Cadena de valor

En el desarrollo de las acciones operativas relacionadas con la producción de leche a base de chochos en la ciudad de Quito y, su exportación hacia Washington –Estados Unidos, la cadena de valor permitirá otorgar un mayor conocimiento fundamentado en la práctica tanto de las actividades primarias como de las actividades de apoyo que empleará para garantizar sus procesos de producción contando con un recurso humano calificado a las exigencias del mercado.

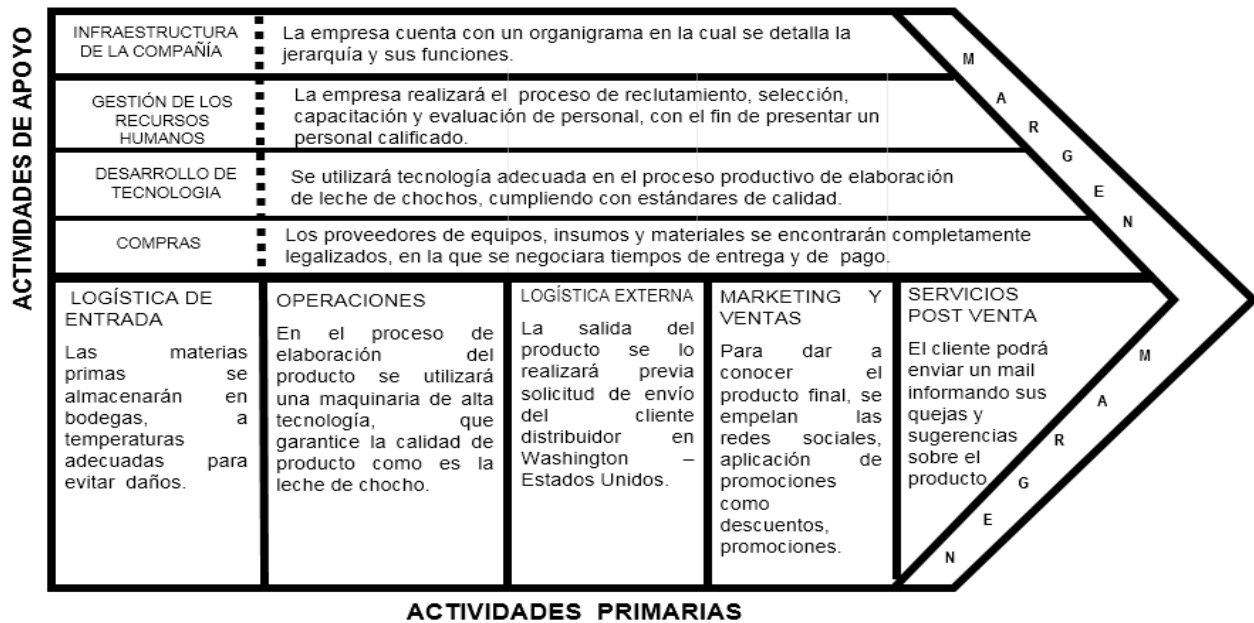


Figura 5. Cadena de valor

De esta manera en la figura, se aprecia un conjunto de las acciones primarias que relacionan con las funciones operativas, así como las actividades de apoyo con las que cuenta la nueva empresa, para en base a ello garantizar la calidad del producto como es el etiquetado, el empaquetado que cumplen con los parámetros de calidad exigidos al país de exportación, contando con un recurso humano que cubra las exigencias del mercado, utilizando las actividades de apoyo como es la tecnología adecuada para el producto que se oferta y que en la actualidad es altamente competitivo.

6.2.2 Proceso de producción y flujograma

El proceso operativo permitirá conocer cada uno de los pasos necesarios para obtener el producto final como es la leche a base de chocho, mismo que será exportado a Washington –Estados Unidos, para la cual es importante cumplir con las siguientes actividades y, es necesario contar con maquinaria y recurso humano calificado a las exigencias el mercado, ver flujograma en el (Anexo N°1).

Tabla 22: *Proceso de producción*

ETAPA	No.	ACTIVIDADES	REPOSABLE	TIEMPO
PROCESO PRODUCTIVO	1	Ingreso materia prima	Operador y auxiliar de operaciones	5 minutos
	2	Verificar la calidad de materia prima	Operador y auxiliar de operaciones	5 minutos
	3	Selección del chocho	Operador y auxiliar de operaciones	15 minutos
	4	Moler el chocho	Operador y auxiliar de operaciones	30 minutos
	5	Colocar el chocho	Operador y auxiliar de operaciones	10 minutos
	6	Agregar los ingredientes (agua, saborizante colorante y endulzante)	Operador y auxiliar de operaciones	40 minutos
	7	Ultra pasteurización	Operador y auxiliar de operaciones	30 minutos
	8	Tapado y sellado en tetrapak	Operador y auxiliar de operaciones	20 minutos
	9	Enfriado	Operador y auxiliar de operaciones	40 minutos
	10	Control de calidad	Operador y auxiliar de operaciones	20 minutos
	11	Almacenamiento	Auxiliar de operaciones	15 minutos

De esta manera se presentará un tiempo de producción por ciclo de 230 minutos, en la que se obtendrá 60 litros de leche a base de chocho, es decir que en las ocho laborales se realizan dos ciclos con una producción diaria de 120 litros, mensual 2.640 litros y de manera trimestral se obtendrá 7.920 litros.

6.2.3 Proceso de exportación

Es necesario definir el proceso de exportación en la que se detallan las actividades para otorgar una apertura hacia el comercio internacional, estableciendo así la documentación necesaria, responsabilidades y tiempo, de esta manera cumplir con los parámetros establecidos por las entidades de exportación e importación.

Tabla 23: *Proceso de exportación*

No.	Actividades	Documentación	Responsables	Tiempo
1	Realizar el pedido que se requiere del producto	Solicitud de pedido de leche a base de chocho.	Empresa importadora	1 día
2	Establecer el pago y transporte del producto	Cotización del producto a exportar	Exportadora Milk & Health.	1 día
3	Aceptar las características de la compra del producto de leche a base de chocho.	Aceptar la adquisición	Empresa importadora	1 día
4	Obtener la documentación de sanidad al ser un producto orgánico	Documentación Fitosanitaria	Agrocalidad	3 días
5	Registrar a la compañía en Ecuapass – DAE	Declaración Aduanera de Exportación, Factura Comercial.	Exportadora Milk & Health.	4 días
6	Enviar las alternativas de pago del producto	Carta de Crédito	Banco Emisor	2 días
7	Receptar la documentación para el pago del producto	Carta de Crédito	Banco Notificador	4 días
8	Transportar la mercadería.	Guía de Remisión, Factura Comercial	Empresa Exportadora Milk & Health	1/2 día
9	Recibir el producto cumpliendo los trámites aduaneros	Documentación Fitosanitaria, Declaración en la Aduana, Factura comercial, Lista de Empaque, Carta de Crédito	Aduana del Ecuador	1/2 día
10	Asegurar el producto para su posterior exportación	Documentación para el Seguro Internacional	Compañía de Servicio de Seguros	1/2 día
11	Transportar la mercadería.	Documentación para el Seguro Internacional.	Compañía de Transporte	1 día
12	Arribar el producto hacia el país de destino	Certificado de Aduana en Washington	Compañía de Transporte Internacional	½ día
13	Legalizar la mercadería que se ha importado en el país de destino	Certificado de Aduana en Washingtón	Empresa importadora	2 días

En el (Anexo N° 3), se visualiza el proceso de exportación, con el cual se facilitará el envío del producto hacia Washington impulsando así el comercio internacional entre Ecuador y los Estados Unidos.

6.2.4 Recursos Humanos

Se define el recurso necesario que permitirá realizar la producción la misma que se exportará hacia Washington – Estados Unidos, por lo que es fundamental disponer del suficiente personal que se refleja en la siguiente tabla tanto administrativo como operativo.

Tabla 24: *Recursos humanos*

CANTIDAD	CARGO	ÁREA
1	Jefe de Producción	Operativa
1	Operador	Operativa
1	Auxiliar de Operaciones	Operativa
1	Gerente General	Administrativo
1	Secretaria	Administrativo
1	Asistente de Comercio Exterior	Administrativo

6.2.5 Requerimientos de equipos, herramientas e insumos

Se determina la maquinaria e quipos necesarios, así como la materia prima indispensable para la elaboración del producto; leche a base de chocho dentro del área productiva, de la misma manera se definen para el área administrativa equipos de tecnología, todas esas herramientas permitirán desarrollar una producción de calidad, la cual cubrirá las expectativas de los consumidores, detalle de los mismos se aprecia en el (Anexo N° 3).

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal de la empresa

La nueva empresa estará ubicada en Quito y se dedicará a la producción de leche cuyo producto sea exportada hacia Washington –Estados Unidos, se constituirá bajo las normas de la Superintendencia de Compañías, como sociedad anónima bajo las siguientes características.

Tabla 25: *Características Sociedad Anónima*

SOCIOS	CONSTITUCIÓN	CAPACIDAD	CAPITAL MÍNIMO
Para formar la sociedad anónima es importante contar con al menos dos socios.	Se constituye toda empresa mediante una escritura pública.	Presentar capacidad para contratar.	El monto de \$800,00, es necesario para constituirse bajo sociedad anónima.

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2020)

6.3.1.1 Razón social

Al formar la organización como compañía anónima, es importante definir un nombre que identifique a la organización la cual se denominará como; “MILK & HEALTH”, imagen de la misma se detalla en la siguiente figura.



Figura 6. Razón social

6.3.1.2 Documentación legal

Para la puesta en marcha de la nueva empresa es necesario obtener los siguientes documentos y, de esta manera poder producir leche de chocho en Quito para su exportación hacia Washington – Estados Unidos, siendo fundamental obtener los siguientes papeles que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 26: Permisos legales

DOCUMENTO	ENTIDAD DONDE SE SOLICITA LA DOCUMENTACIÓN
Patente Municipal	Distrito Metropolitano de Quito
Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE)	Distrito Metropolitano de Quito
Escritura de Constitución	Superintendencia de Compañías y Registro Mercantil.
Registro Sanitario	ARCOSA
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	Servicio de Rentas Internas
Certificado para exportar	Agro Calidad

6.3.2 Diseño organizacional

La estructura organizacional que manejará la nueva empresa define sus niveles directivo y operativo dentro del organigrama funcional, el cual se refleja sus áreas departamentales en la siguiente figura:

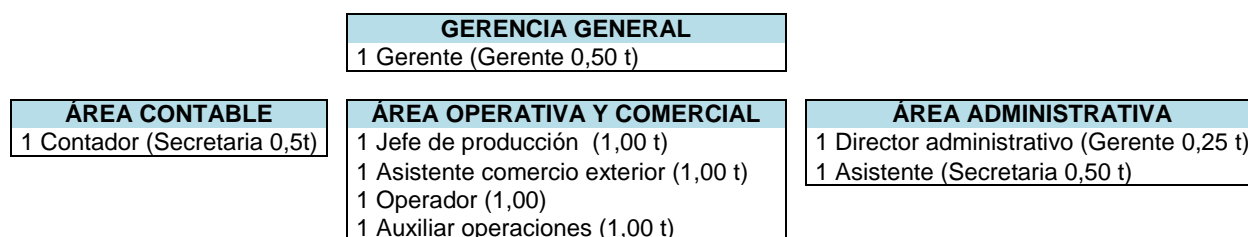


Figura 7. Organigrama

6.3.3 Descripción de funciones y puestos de trabajo

En los siguientes ítems se detalla las funciones principales de cada uno del recurso humano.

- **Gerente general.** - Persona que maneja, planifica y controla las actividades de la organización, con el fin de lograr su desarrollo dentro de un mercado altamente competitivo.
- **Secretaria.** - Persona encargada de funciones administrativas de la organización, estar pendiente de la agenda del gerente, reportar información de los pagos de nómina y proveedores.
- **Asistente de Comercio Exterior.** - Persona encargado de los procesos y, trámites de exportación del nuevo producto hacia Washington.
- **Jefe de producción.** - Persona encargada de supervisar el producto terminado, de la misma forma estar pendiente del inventario de la materia prima.
- **Operador.** - Persona encargada de realizar el proceso de producción, cumpliendo con los estándares de calidad.
- **Auxiliar de operaciones.** -Persona encargada de verifica la limpieza del área de producción, así como la ayuda al operador en los procesos.

7. EVALUACION FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Durante el desarrollo del estudio financiero en el presente proyecto es indispensable realizar la proyección de ingresos por las ventas de leche de chocho que busca exportar hacia Washington-Estados Unidos, lo que a su vez incurre tanto en los costos que tienen una relación directa con el proceso de producción, así como en los gastos de ventas y administrativos.

Fuentes y políticas financieras: Las fuentes y políticas financieras que se detallan a continuación, han sido aplicadas en el modelo financiero.

Fuentes de ingresos: Los ingresos del negocio están dados por la venta de leche de chocho, establecida en litros como unidad de medida. La exportación del producto se realizará de forma trimestral durante marzo, junio, septiembre y diciembre considerando

un incremento en 550 envases de un litro para cada envío. Dándose un incremento del 2% anual de las ventas para cada año. El precio de la leche de chocho para el distribuidor en una presentación de un litro es de \$4,33 con un aumento del 1,82% que corresponde a la inflación promedio de los años 2015 al 2019 en los Estados Unidos.

Tabla 27: Ingresos proyectados anuales

TIPO DE PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Leche de chocho(litros)	34.980	35.662	36.358	37.066	37.789
Precio	4,33	4,41	4,49	4,57	4,65
Valor	153.178,08	159.007,26	165.058,26	171.339,54	177.859,85

Política de cobro: Se ha establecido el cobro al cliente (distribuidor) en la ciudad de Washington del 80% en efectivo y el 20% a 60 días plazo.

Política de pago: Se establece el pago del 80% a los proveedores en efectivo y el 20% a 60 días plazo, en el caso de la compra de materia prima.

Manejo de inventarios: El porcentaje que se determina para el inventario final de materias primas es del 5%, por lo cual estos valores fueron catalogados como el inventario inicial para el siguiente mes hasta los 60 meses que se proyectan en el estudio financiero.

Estructura de costos y gastos: Los costos de la empresa corresponden a los valores de Materias Primas, Mano de Obra y Costos Indirectos de Elaboración del producto cuyos rubros se detallan en el Estado de Costos de Productos Vendidos (Anexo 5). Las materias primas son la leche de chocho, saborizante de fresa, colorante rosado, endulzante azúcar blanca y el envase tetrapack Brik Aseptico. La mano de obra directa es el pago de salarios al Operador y al Auxiliar de Operaciones. Los Costos Indirectos de Fabricación se incluyen los valores de los uniformes operativos, reparación y mantenimiento de equipos y maquinarias, los costos de exportación y la depreciación de activos fijos operativos. Los costos se han proyectado de acuerdo al 0,90% que corresponde a la tasa inflacionaria promedio de los años 2015 al 2019 en el Ecuador.

Los gastos no mantienen una relación directa con la elaboración de la leche de chocho siendo invariables ante el incremento o disminución de los niveles de producción. Dentro

de estos se encuentran los Gastos de Ventas y Gastos Administrativos proyectados de acuerdo al 0,90% de la tasa inflacionaria promedio del Ecuador. Los gastos más representativos corresponden a los sueldos administrativos, que representan el 77% de los gastos administrativos.

Tabla 28: *Gastos proyectados anuales*

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	153.178,08	159.007,26	165.058,26	171.339,54	177.859,85
COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	52.051,23	55.109,40	56.071,94	56.877,43	58.359,21
(=) MARGEN BRUTO	101.126,85	103.897,86	108.986,32	114.462,11	119.500,63
(-) GASTOS DE VENTAS	7.005,37	4.355,85	4.438,84	4.524,42	4.612,69
GASTOS PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	7.005,37	4.355,85	4.438,84	4.524,42	4.612,69
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.424,74	40.990,54	41.603,30	42.253,42	42.904,10
GASTOS UTILES DE OFICINA	367,50	370,81	374,14	377,51	380,91
GASTOS UTILES DE ASEO	472,50	476,75	481,04	485,37	489,74
GASTOS SUELDOS ADMINISTRATIVOS	29.721,04	32.225,09	32.775,55	33.362,80	33.950,06
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	2.016,00	2.034,14	2.052,45	2.070,92	2.089,56
GASTO ARRIENDO	3.780,00	3.814,02	3.848,35	3.882,98	3.917,93
GASTOS SEGUROS	224,78	226,80	228,84	230,90	232,98
GASTOS SERVICIOS PROFESIONALES	-	-	-	-	-
DEPRE. ACTIVOS FIJOS ADMINIST.	1.328,42	1.328,42	1.328,42	1.328,42	1.328,42
AMORT. GASTO ORGANIZ. Y LEGALIZACIÓN	514,50	514,50	514,50	514,50	514,50
TOTAL GASTOS	45.430,11	45.346,40	46.042,14	46.777,84	47.516,79

Se añade también que los valores que se planifican en los Gastos de Publicidad y Promoción se vayan incrementando en cada año, ya que, al estar el mercado de la leche saturado, se debe aumentar el gasto en publicidad con la posibilidad de incrementar el número de clientes potenciales por medio de promociones y descuentos que se trasladen desde el distribuidor hasta el consumidor final. Aunque como se observa en la tabla anterior disminuyen para el segundo año debido a que el gasto por el diseño del logotipo y creación de la página web se realizan como desembolso único en el primer año.

Margen de ganancia: Bajo estas condiciones el margen de ganancia bruto del negocio en el primer año es del 66%; al igual que el promedio de los cuatro años siguientes. Y el margen neto es de 8% en el primer periodo y en promedio de 10% para los cuatro años próximos.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

El valor de inversión es de \$59.576,77 de los cuales \$38.251,50 corresponden a la compra de activos no corrientes que incluyen los activos fijos e intangibles. Mientras \$21.325,27 corresponden al capital de trabajo inicial requerido para operar, cuya proyección de crecimiento se visualiza de acuerdo a la Tabla 30.

Tabla 29: *Inversión total del proyecto*

INVERSIÓN	VALOR USD	% INV. TOTAL
Activos fijos	35.679,00	60,23%
Activos Intangibles	2.572,50	4,34%
Capital de trabajo	21.325,27	35,43%
INVERSIÓN TOTAL	59.576,77	100,00%

Tabla 30: *Crecimiento del capital de trabajo*

CAPITAL DE TRABAJO	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 21.325,27	\$ 33.378,24	\$ 46.466,50	\$ 61.766,79	\$ 79.513,05	\$ 99.220,36

Estructura de capital, fuentes de financiamiento y tasa de interés: De la inversión total el 49,4% será financiado con los aportes de capital propios de los inversionistas, mientras que el 50,6% se obtendrá de un crédito con la CFN (Corporación Financiera Nacional) en calidad de préstamo a una tasa de interés del 11,83% cuyos pagos serán semestrales dentro de un plazo de cinco años.

7.2.1 Inversión en Activos Fijos

Los Activos Fijos también se denominan como Propiedad Planta y Equipo en la que se encuentran los muebles y enseres, equipos y maquinarias los mismos que se deprecian a 10 años cuyos valores se registran como gastos en el correspondiente Estado de Resultados proyectado.

Tabla 31: *Inversión en Activos Fijos*

DETALLE	VALORES
Muebles y enseres	2.247,00
Equipos de oficina	252,00
Equipos de computación	4.462,50
Equipos y maquinaria	28.717,50
TOTAL ACTIVOS FIJOS	35.679,00

7.2.2 Inversión en Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo se conforma por la sumatoria de costos y gastos que se calculan dentro de un número específico de días, en el caso del proyecto actual esta cantidad de días es de 90 días, para los rubros de materias primas y demás inventarios cuyos valores se especifican a continuación:

Tabla 32: *Inversión en Capital de Trabajo*

CONCEPTO	VALOR
Bancos	2.127,47
Inv. materia prima directa	206,67
Inv. materia prima indirecta	1.215,00
Inv. útiles de oficina	91,88
Inv. útiles de aseo	118,13
Seguros prepagados	56,19
Servicios básicos	504,00
Reparación y mantenimiento	56,19
Publicidad prepagada	3.720,08
Arriendo prepagado	945,00
Servicios profesionales	1.625,40
Sueldos y salarios	10.659,26
TOTAL CAPITAL TRABAJO	21.325,27

7.2.3 Inversión en Activos Intangibles

Los Activos Intangibles se caracterizan en la realización del pago por la legalización, organización e instalación del negocio, estos rubros no suelen ser muy altos, pero es indispensable registrarlos pues también se caracterizan por ser una salida de efectivo y su registro es indispensable en los Estados Financieros.

Tabla 33: *Inversión en Activos Intangibles*

CONCEPTO	VALOR TOTAL
Gastos de Legalización	367,50
Gastos de Instalación	2205,00
TOTAL	2.572,50

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

Se estructuran con suficiente sustento los Estados Financieros de la empresa, relacionados con el proyecto. En su elaboración se han considerado todos los elementos para la mejora de los estados de los indicadores del proyecto, pero se recomienda el cumplimiento de los objetivos a mediano y largo plazo del proyecto, que tendrán incidencia en los mismos.

7.3.1 Estado de Resultados

En el Estado de Pérdidas y Ganancias (Anexo 6) se identifica que en el primer año se planifica obtener ingresos por ventas en \$153.178,08 dólares cuyo incremento anual es de 3,8% anual de manera que al llegar el quinto año se estima obtener ingresos que asciendan a los \$ 177.859,85 dólares.

Los beneficios para los primeros doce meses son de \$ 11.634,77 dólares líquida para los inversionistas del proyecto, destacando que se planifica obtener un 17% de rentabilidad promedio para los cinco años siguientes de tal manera que en el quinto año se duplican los beneficios netos puesto que se obtendrían \$ 22.025,49 dólares si se compara con las cifras o valores del primer año.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

El Balance General (Anexo 7) en el cual se conforman por las cuentas de Activos, Pasivos y Patrimonio se planifica proyectar a cinco años por parte de la empresa exportadora.

Los valores pendientes de cobro por parte del cliente distribuidor se denominan como Cuentas por Cobrar y forman parte de los Activos de la compañía, estos rubros se han

calculado para 60 días que corresponde al 20% del valor total en el envío de la mercadería, puesto que el 80% restante se planifica efectuar el cobro en efectivo.

Por otra parte, el pago que se efectúa a los proveedores de materias primas e insumos está en un 20% del total de compras recibidas las cuales se denominan como Cuentas por Pagar y forman parte de los Pasivos Corrientes de la empresa, por lo tanto, la diferencia que corresponde al 80% restante se cancela en efectivo de acuerdo las disposiciones que se han dado con los proveedores de leche de chocho.

7.3.3 Estado de Flujos de Efectivo

Al realizar este tipo de Estado Financiero es necesario detallar las Actividades Operacionales, las Actividades de Inversión y las Actividades Financiamiento (Anexo 8), de manera que en conjunto se identifican los movimientos que se proyecta en la nueva empresa de acuerdo a las entradas y egresos de efectivo.

Se recuerda que mediante este documento se determinan los valores de la cuenta Bancos proyectado a cinco años que se registra en el Balance General o Estado Situación Financiera, con ello se puede obtener un mayor conocimiento sobre los movimientos de efectivo que se planifiquen realizar ante el normal funcionamiento del negocio.

Análisis del flujo de efectivo: como se observa en el Anexo 8 durante los cinco años proyectados la empresa dispondrá de la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones con los proveedores de las materias primas, los trabajadores y con la CFN que entrega el financiamiento, mostrando un excedente que puede ser empleado en otras actividades en pro de alcanzar los objetivos de la organización.

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

El Estado de Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista (Anexo 9) es fundamental para identificar los movimientos de efectivo tomando en cuenta el crédito como una

alternativa de financiamiento en el largo plazo, de tal modo que con los flujos netos que se registren para cada año se realizan los cálculos de la factibilidad de la inversión.

Es por ello, que la factibilidad financiera del proyecto se establece en relación a la Tasa de Descuento que se ha denominado también como el WACC (Costo de Capital Promedio Ponderado por sus siglas en inglés) y el CAPM (Valoración del Precio de Activos Financieros por sus siglas en inglés) siendo indispensable realizar una explicación detallada de los criterios de valoración financiera (Anexo 10) de acuerdo a los flujos netos del proyecto y del inversionista.

- **Valor Actual Neto (VAN).** De acuerdo al flujo del proyecto, el VAN es de \$10.204,25 dólares y para el flujo del inversionista sube al \$14.812,38. Ambas cifras son positivas por lo cual el nuevo negocio es factible de realizarse.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR).** En el flujo del proyecto, se comprueba que la TIR es del 15,26% el cual es mayor si se compara con el WACC del 9,67% lo que se demuestra la factibilidad de la inversión. Así mismo, para el flujo del inversionista la TIR se estima en un 37,14% cifra que es más alta al CAPM que es de 11,82%, lo cual se demuestra nuevamente la viabilidad financiera del negocio.
- **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).** Para el flujo del proyecto, los valores invertidos se estarían recuperando a partir del cuarto año, mientras que en el flujo del inversionista se recupera en el tercer año luego de haberse implementado el negocio.

7.5 Índices financieros

Al realizar la comparación de los índices financieros de la empresa (Anexo 11) con los del promedio de empresas de la industria en Ecuador, se tiene que el negocio en general muestra razones financieras cercanas e inclusive superiores al promedio. Por tanto, se anuncia la viabilidad financiera del negocio propuesto.

En la siguiente tabla se efectúa una comparación de las razones de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad de la empresa que se han proyectado a cinco años, con las de la industria en el año 2018:

Tabla 34: Razones financieras

Tipo	Subgrupo	Análisis
Razones de Liquidez	Razón de circulante	Durante el año 1 se estima en 1,81 puntos mientras que para el quinto año se reduce a 1,44 puntos, esto se debe a que cada año se incrementa la producción lo que también posibilita un aumento en la deuda pendiente de pago con los proveedores, no obstante, estas cifras aún se encuentran por encima de 1,2 puntos de la industria.
Razones de Apalancamiento	Razón deuda a capital	Al comparar los Pasivos Totales con el Patrimonio se obtiene que para el primer año se encuentra en 1,62 puntos y se incrementa a 2,01 puntos al llegar en el Año 5, lo cual es mayor al promedio de la industria en 1,4 puntos. Esto se debe a que existe un aumento considerable en las cuentas pendientes de pago con las empresas proveedoras de materiales directos e indirectos.
Razones de Actividad	Periodo de Cuentas por Cobrar	En Cuentas por Cobrar se registran 19,75 días en promedio desde el primer hasta el quinto año en que se ha planificado los Estados Financieros, lo cual es favorable para el proyecto actual ya que la industria registra 30 días de recuperación en el cobro de sus clientes.
Razones de Rentabilidad	Margen de Utilidad	El beneficio es del 8% para el Año 1, cuya cifra se incrementa hasta el 12% anual para el quinto año, lo que se demuestra que conforme aumentan los niveles de ingresos por ventas posibilita hacia un mayor crecimiento de los beneficios para los inversionistas, siendo favorable en el presente proyecto ya que se registra en un 12% el promedio de la industria manufacturera en el Ecuador.
	Rentabilidad sobre los Activos (ROA)	Durante el año 1, la Rentabilidad sobre los Activos se ubica en 11% pero se reduce al 7% al llegar el quinto año, esto se explica a que se han incrementado los niveles de efectivo debido a que no se ha realizado repartición de utilidad para los inversionistas por lo que se alcanza un mayor valor en la totalidad de los Activos, no obstante, el ROE para la industria es del 10% promedio que ha superado en el primer año.
	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	La Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) es del 28% para el primer año cuya cifra se reduce al 20% al llegar el quinto año, estando aun por encima del 18% de la industria manufacturera del país. La disminución de este índice se explica ante el registro de las utilidades acumuladas lo que permite una valorización del Patrimonio de la empresa.

Recomendaciones: Cuando la empresa ya haya implementado la leche de chocho en los Estados Unidos, es recomendable que se diseñen, produzcan y exporten nuevos productos innovadores en un largo plazo, lo cual permita un incremento de la participación en el mercado internacional favoreciendo así su margen de ventas para los próximos años.

Dada la evolución de las empresas competidoras, es necesario que al menos una vez al año se realice una investigación de mercados en coordinación con el cliente distribuidor en los Estados Unidos, en la que se cuantifique los niveles de frecuencia en el consumo

de leche vegetal, identificar sus principales lugares de compra y los principales productos que sobresalen en un mercado cambiante.

Es recomendable que la empresa a crearse realice al menos cada tres meses un análisis financiero en el que se revisen los niveles de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad, para que de acuerdo a ello se determinen las nuevas alternativas de financiamiento ya sea en el corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de que se faciliten decisiones válidas y favorables para el área administrativa de la compañía.

8. CONCLUSIONES

La inversión total del negocio es de \$ 59.576,77 la cual se recupera en un lapso de cuatro años. Además, se tiene que el negocio es viable con un VAN (Valor Actual Neto) de \$10.204,25 en los flujos del proyecto y de \$14.812,38 para los flujos del inversionista. La TIR es del 15,26% para el proyecto y del 27,14% para el inversionista, en ambos casos estas cifras son mayores al WACC en 9,67% y el CAPM 11,82% respectivamente.

Se conoce que en los Estados Unidos y principalmente en la ciudad de Washington al menos dos de las tres terceras partes de la población consumen alimentos nutritivos, lo que incentiva hacia la producción y posterior exportación de la leche de chocho desde el Ecuador hacia el mercado internacional.

La producción de leche de chocho en el Ecuador se rige de acuerdo a la disposición de la ARCSA y de la LUAE otorgada por el Municipio de Quito. Mientras que en los Estados Unidos el control de la etiqueta del producto está dado por parte de la FDA para alimentos importados que llegan desde el exterior.

En Washington se otorga una amplia preferencia en el consumo de la leche vegetal en comparación con la leche animal por su mayor cantidad de vitaminas, calcio y demás nutrientes que favorecen al cuidado de la salud humana. La leche de chocho seguirá un proceso de pasteurización UHT para la eliminación de bacterias y será sellada en envases tetrapack para conservar la óptima calidad del producto.

En la distribución del producto final se utilizará un canal indirecto, en la que la empresa Milk & Health Cía Ltda., será la empresa fabricante en el Ecuador, siendo el Bróker Gesan LLC como cliente distribuidor mayorista en Washington para que posteriormente el producto sea trasladado en tiendas y minimarkets de la ciudad y de esta manera llegar al consumidor final.

La estructura organizacional de la nueva empresa estará conformada por un total de seis trabajadores que se distribuyen tanto para el área operativa como para el área administrativa de la empresa a crearse. No será necesario la contratación de una agencia externa que se encargue de las actividades del mercado internacional, sino que se pretende disponer de un Asistente de Comercio Exterior que se encargará de los trámites legales que le competen en la exportación del producto tanto a nivel nacional como en los Estados Unidos.

REFERENCIAS

- Alcaldía Quito*. (2018, octubre 10). Retrieved from Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el DMQ (LUAE: <https://pam.quito.gob.ec/PAM/pdfs/GuiaTramites/LUAE/LUAE.pdf>)
- ARCOTEL. (2019, junio 10). *Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones*. Retrieved from Cuentas y Usuarios del Servicio de Acceso a Internet: <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-movil-avanzado-sma/>
- ARCSA. (2017, septiembre 23). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Retrieved from Instructivo externo: Obtención y Registro del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura - Alimentos Procesados: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/IE-D.2.1-ALI-04_Obtencio%CC%81n_y_Registro_del_Certificado_BPM.pdf
- Banco Central del Ecuador*. (2020, enero 06). Retrieved from Informe de Inflación: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflaci%C3%B3n>
- Banco Mundial*. (2019, septiembre 16). Retrieved from Población Total Estados Unidos y PEA: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=US>
- Barría, C. (2019). *BBC News Mundo*. Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49978717>
- BBC Mundo. (2016). <https://www.bbc.com/>. Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-37956930>
- BBC News Mundo. (2019). <https://www.bbc.com/>. Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46813508>
- BCE. (2019). <https://www.bce.fin.ec/>. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- CNN News*. (2020, enero 09). Retrieved from Trump impeachment inquiry: Latest news and analysis: <https://edition.cnn.com/specials/politics/trump-impeachment>

- Corporación Statista*. (2019, diciembre 28). Retrieved from Número de usuarios de teléfonos inteligentes (smarthphones) en los Estados Unidos desde el 2010 hasta el 2019: <https://es.statista.com/estadisticas/634136/usuarios-de-telefonos-inteligentes-en-los-estados-unidos-2010-2019/>
- Datos Macro*. (2019, noviembre 19). Retrieved from PIB de Estados Unidos: <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>
- Datos macro expansión*. (2019, agosto 13). Retrieved from EStados Unidos - Población: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa>
- ECONOMIPEDIA. (2018). <https://economipedia.com/>. Retrieved from <https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html>
- Ecuador: Federación de Exportaciones. (2018, abril 02). *Federación de Exportaciones*. Retrieved from Renovación del SGP para productos ecuatorianos por parte de Estados Unidos: <https://www.fedexpor.com/renovacion-del-sgp-para-productos-ecuatorianos-por-parte-de-estados-unidos-2/>
- EFE. (2018). www.efe.com. Retrieved from <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/el-nivel-de-pobreza-cae-en-ee-uu-por-tercer-ano-y-se-situa-un-12-3/20000013-3747663#>
- EL PAÍS. (2019). <https://elpais.com/>. Retrieved from https://elpais.com/internacional/2019/05/13/estados_unidos/1557743677_982736.html
- EL UNIVERSO. (2019). [Www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com). Retrieved from <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/10/01/nota/7543105/economia-ecuador-crece-03-segundo-trimestre-2019>
- Estados Unidos: Food Navigator*. (2020, febrero 13). Retrieved from <https://www.foodnavigator.com/Article/2020/02/13/Milkadamia-taking-on-dairy-and-palm-Mighty-dairy-is-being-brought-to-its-knees>
- Estados Unidos: Oldways Whole Grains Council. (2018, septiembre 14). *Food News*. Retrieved from El consumo de grano entero aumentó en Estados Unidos:

- <https://foodnewslatam.com/3882-el-consumo-de-grano-entero-en-estados-unidos.html>
- FAO. (2017). *Aspectos jurídicos de los contratos de producción agrícola: Síntesis de la guía jurídica sobre agricultura por contrato UNIDROIT / FAO / FIDA*. Italia: Primera Edición, Editorial Food & Agriculture Org.
- FAO. (2018, abril 04). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Retrieved from Análisis de Riesgos Relativos a la Inocuidad de los Alimentos: <http://www.fao.org/3/a-a0822s.pdf>
- FAO. (2018, septiembre 15). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Cultura*. Retrieved from Simposio regional del chocho o tarwi: <http://www.fao.org/americas/eventos/ver/es/c/451018/>
- FDA. (2020, enero 30). *Agencia de Medicamentos y Alimentos*. Retrieved from Importancia de la FDA: <https://www.fda.gov/about-fda/fda-basics/que-hace-la-fda>
- Fidalgo, S. (2016). *www.saludymedicina.org*. Retrieved from <https://www.saludymedicina.org/post/la-intolerancia-a-la-lactosa-afecta-al-75-de-la-poblacion-mundial>
- FLACSO. (2019, junio 04). *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*. Retrieved from El 84% no le cree a Lenín Moreno: <https://www.flacso.edu.ec/flacso-radio/el-84-no-le-cree-lenin-moreno>
- Foti, S. (2019). *https://www.lahora.com.ec*. Retrieved from <https://www.lahora.com.ec/tungurahua/noticia/1102276327/paquetazo-moreno>
- Gestión Economía. (2019, julio 30). *Gestión Economía*. Retrieved from Mercado de leches vegetales en EE.UU., crece a una tasa anual de 20%: <https://gestion.pe/economia/mercado-leches-vegetales-ee-uu-crece-tasa-anual-20-274345-noticia/>
- Global Rates. (2020, enero 06). Retrieved from Inflación Estados Unidos: Índice de Precios al Consumidor (IPC): <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- Global STD Certification. (2020, febrero 20). Retrieved from Hazard Analysis and Critical Control Points: <https://www.globalstd.com/en/audits/haccp/>

- Global Technology Innovation Report. (2018, abril 11). *KPMG International*. Retrieved from Estados Unidos nombrado líder global de innovación tecnológica: <https://home.kpmg/co/es/home/media/Notas%20de%20prensa/2018/04/el-impacto-de-la-industria-turistica-en-la-economia.html>
- INEC. (2012). *CIIU 4.0*. Retrieved from <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2012, junio 16). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Retrieved from Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- INEC. (2017, noviembre 18). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Retrieved from Tecnologías de la Información y Comunicación - Empresas: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-empresas/>
- INEC. (2019). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf
- INIAP. (06 de diciembre de 2017). *Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias*. Obtenido de El chocho en Ecuador: <https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/3938/1/iniapscdpCD99.pdf>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias*. (2017, diciembre 08). Retrieved from El chocho en Ecuador: <https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/3938/1/iniapscdpCD99.pdf>
- Javaloy, F., Espelt, E., & Conejo, J. (2001). *internet y movimientos sociales: un enfoque psicosocial*. barcelona.
- KIDO. (2019). <https://kido.com.ec/>. Retrieved from <https://kido.com.ec/2019/05/01/kido-ecuador-leche-de-almendras-en-polvo-almond-twist/>
- Ley de Fomento Productivo, Atracción, Inversiones y Generación de Empleo*. (2018, septiembre 06). Retrieved from Ecuador: Registro Oficial Suplemento 309: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/11/ley-organica-para-el-fomento-productivo-atraccion-de-inversiones.pdf>

- Martínez, D., & Milla, A. (2010). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Primera Edición, Editorial Ediciones Díaz de Santos.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA. (2019). <https://www.agricultura.gob.ec/>. Retrieved from <https://www.agricultura.gob.ec/bajamos-aranceles-para-apoyar-el-desarrollo-del-sector-agropecuario/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020, febrero 04). Retrieved from Reporte Mensual de Precios y Consumo de leche cruda por las industrias lácteas en cumplimiento al Acuerdo Ministerial No. 394: <https://www.agricultura.gob.ec/acuerdo-ministerial-no-394/>
- Ministerio de Educación. (2019, agosto 13). Retrieved from Manual de Nutrición y Alimentación para Docentes de Educación Inicial: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/manual-nutricion-y-alimentacion-educacion-inicial-2019.pdf>
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2016). *Estrategias de marketing. De la teoría a la práctica*. España: Segunda Edición, Editorial ESIC Editorial.
- PRO ECUADOR. (2018). www.proecuador.gob.ec. Retrieved from <https://www.proecuador.gob.ec/>
- SRI. (2020, abril 04). *Servicio de Rentas Internas*. Retrieved from Estadísticas Multidimensionales: Consulta: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Suecia: Tetra Pak Group. (2020, enero 06). Retrieved from Métodos de Impresión para Materiales Tetrapack: <https://www.tetrapak.com/mx/packaging/printing-methods>
- Superintendencia de Compañías. (2020, Junio 1). *Características de la sociedad anónima*. Retrieved from <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>
- Tirado, D., Yacub, B., & Murillo, I. (2017, enero 13). *Scielo: Revista de Ciencia e Ingeniería*. Retrieved from Pasteurizador de leche para la elaboración de suero costeño: <http://www.scielo.org.co/pdf/ecei/v11n21/1909-8367-ecei-11-21-00036.pdf>
- Trade Statistics for International Business Development. (2020, marzo 02). *Trade Map*. Retrieved from Bilateral trade Ecuador:

https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c218%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

TRADING ECONOMICS. (2019). <https://es.tradingeconomics.com/>. Retrieved from <https://es.tradingeconomics.com/united-states/gdp-growth-annual>

United States Census. (2019, septiembre 10). Retrieved from Ingresos, pobreza y los seguros de salud en los Estados Unidos: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2019/income-poverty/income-poverty-sp.html>

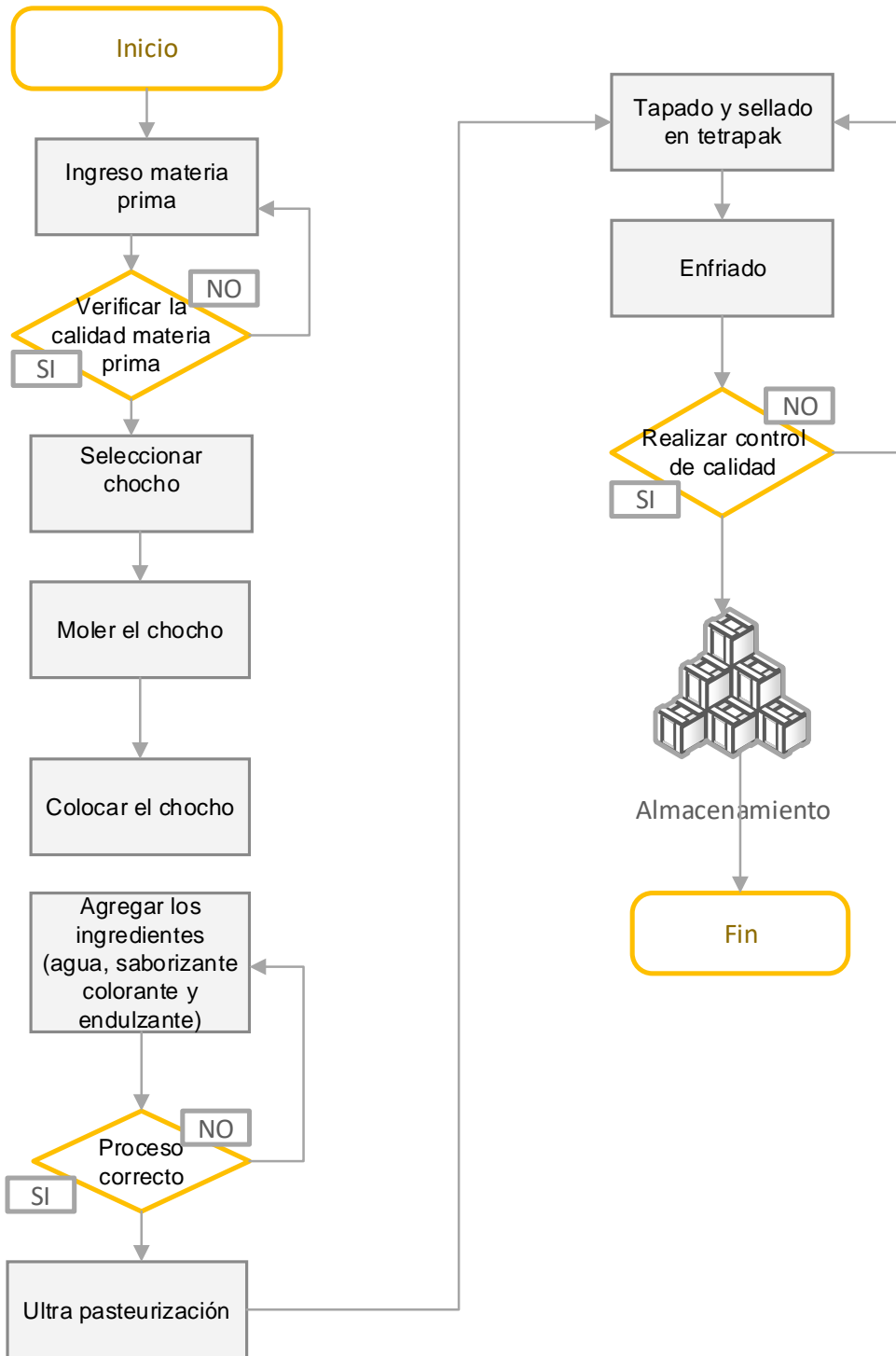
United States: Food and Drug Administration FDA. (2018, marzo 38). Retrieved from FDA: Los alimentos deben contener lo que dice la etiqueta: <https://www.fda.gov/consumers/articulos-en-espanol/fda-los-alimentos-deben-contener-lo-que-dice-la-etiqueta>

Van, J. (2016, agosto 13). *The Washington Post*. Retrieved from Got milk? From a cow or a plant?: <https://www.washingtonpost.com/news/to-your-health/wp/2014/06/10/got-milk-from-a-cow-or-a-plant/>

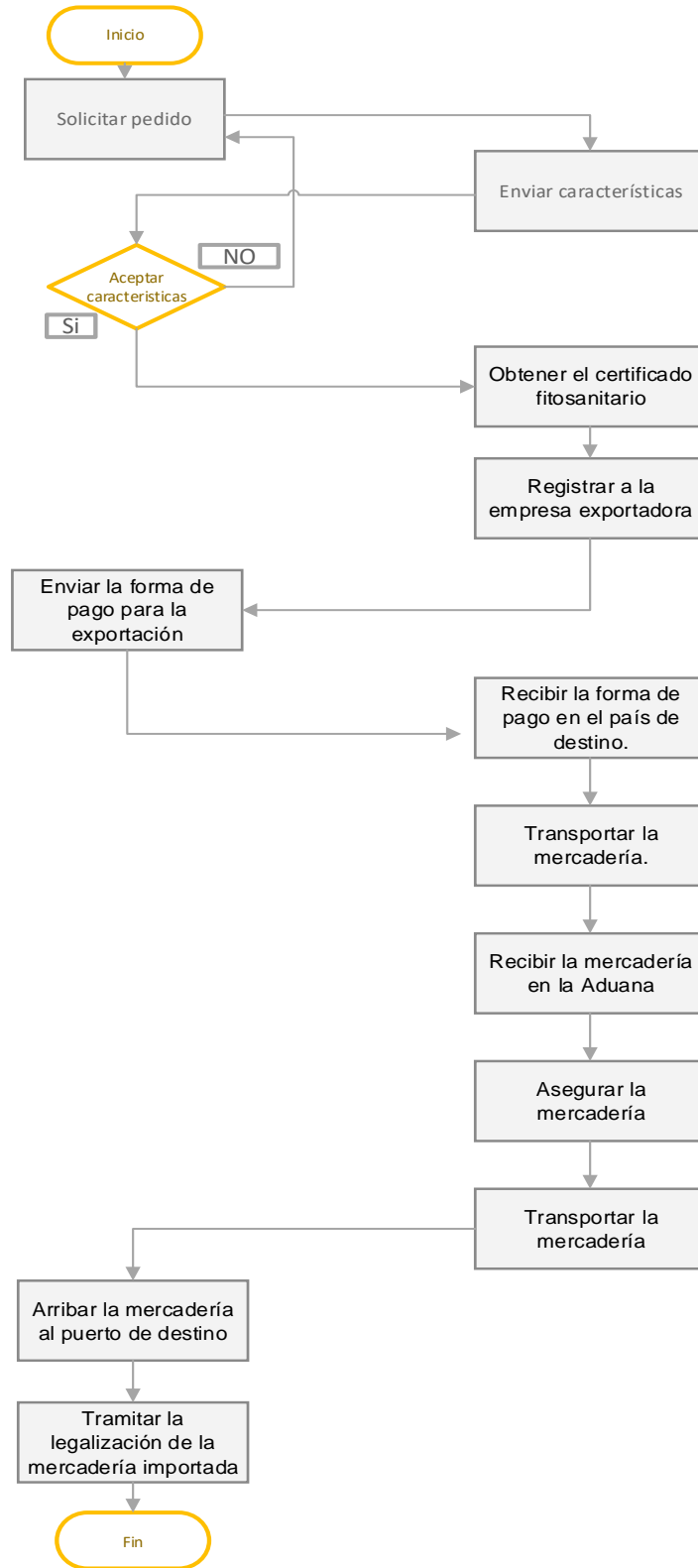
Van, J. (2016). www.washingtonpost.com. Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/news/to-your-health/wp/2014/06/10/got-milk-from-a-cow-or-a-plant/>

ANEXOS

Anexo 1. Proceso de producción



Anexo 2. Proceso de exportación



Anexo 3. Maquinaria, equipos y materias primas

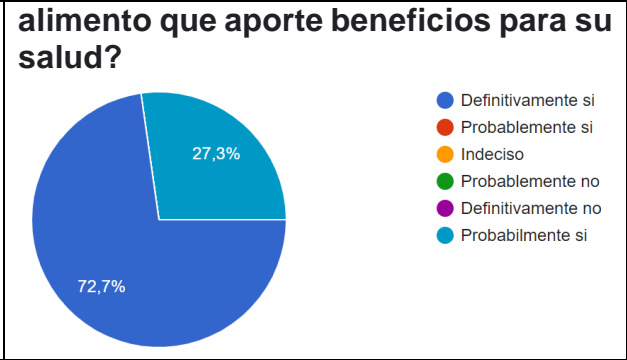
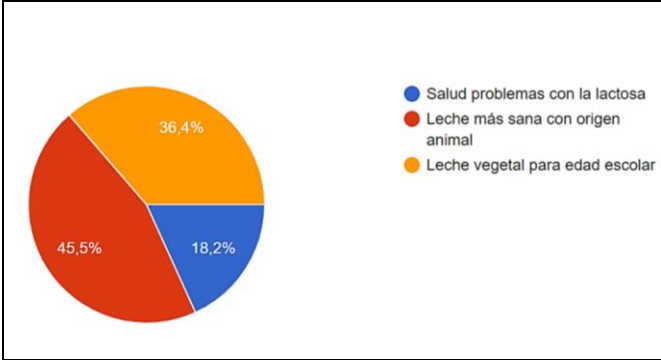
Detalle	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario
Tanque de almacenamiento	1	tanque de 1000 litros	950,00
Trituradora	1	Máquina	12.000,00
Pasteurizadora	1	Máquina	20.000,00
Envasadora	1	Máquina	12.000,00
Etiquetadora	1	Máquina	1.200,00
Congelador	1	Máquina	3.000,00
TOTAL			49.150,00

Materias primas

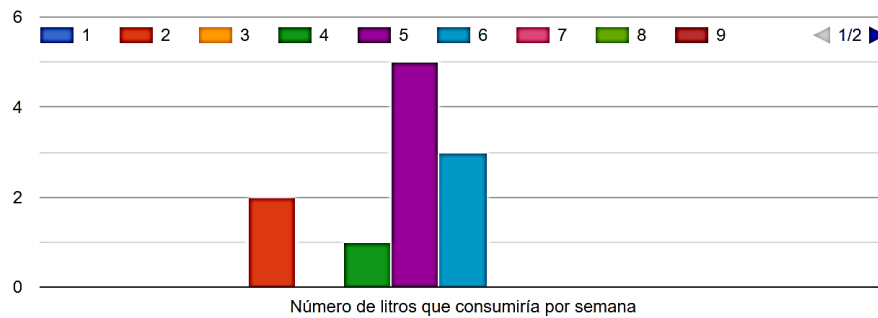
Detalle	Unidad de medida	Costo unitario
Chocho	1 Quintal	80,00
Saborizante de fresa	1 galón (4 litros)	20,00
Colorante rosado	60 Mililitros	10,00
Endulzante azúcar blanca	1 Quintal	45,00
Tetra pak Brik Aseptic	1 paquete para 100 unidades	20,00

Anexo 4. Tabulación de los datos de la encuesta

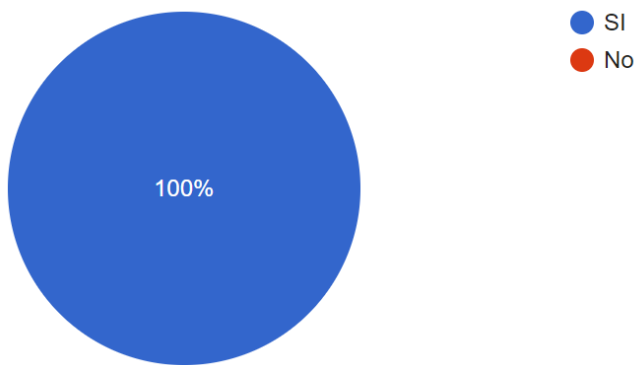
<p>Edad</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Edad</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>20-30</td> <td>2</td> <td>18,2 %</td> </tr> <tr> <td>30-40</td> <td>5</td> <td>45,5 %</td> </tr> <tr> <td>40+</td> <td>4</td> <td>36,4 %</td> </tr> </tbody> </table>	Edad	Cantidad	Porcentaje	20-30	2	18,2 %	30-40	5	45,5 %	40+	4	36,4 %	<p>Género</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Género</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Femenino</td> <td>63,6 %</td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td>36,4 %</td> </tr> </tbody> </table>	Género	Porcentaje	Femenino	63,6 %	Masculino	36,4 %						
Edad	Cantidad	Porcentaje																							
20-30	2	18,2 %																							
30-40	5	45,5 %																							
40+	4	36,4 %																							
Género	Porcentaje																								
Femenino	63,6 %																								
Masculino	36,4 %																								
<p>P1. Indique por favor cuántos litros de leche animal consume en familia por semana?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ninguno</td> <td>18,2 %</td> </tr> <tr> <td>Un litro</td> <td>9,1 %</td> </tr> <tr> <td>Dos litros</td> <td>18,2 %</td> </tr> <tr> <td>Tres litros</td> <td>9,1 %</td> </tr> <tr> <td>Cuatro litros</td> <td>54,5 %</td> </tr> </tbody> </table>	Cantidad	Porcentaje	Ninguno	18,2 %	Un litro	9,1 %	Dos litros	18,2 %	Tres litros	9,1 %	Cuatro litros	54,5 %	<p>P2. Indique por favor cuántos litros de leche vegetal consume en familia por semana</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ninguno</td> <td>9,1 %</td> </tr> <tr> <td>Un litro</td> <td>36,4 %</td> </tr> <tr> <td>Dos litros</td> <td>9,1 %</td> </tr> <tr> <td>Tres litros</td> <td>18,2 %</td> </tr> <tr> <td>Cuatro litros</td> <td>27,3 %</td> </tr> </tbody> </table>	Cantidad	Porcentaje	Ninguno	9,1 %	Un litro	36,4 %	Dos litros	9,1 %	Tres litros	18,2 %	Cuatro litros	27,3 %
Cantidad	Porcentaje																								
Ninguno	18,2 %																								
Un litro	9,1 %																								
Dos litros	18,2 %																								
Tres litros	9,1 %																								
Cuatro litros	54,5 %																								
Cantidad	Porcentaje																								
Ninguno	9,1 %																								
Un litro	36,4 %																								
Dos litros	9,1 %																								
Tres litros	18,2 %																								
Cuatro litros	27,3 %																								
<p>P3. ¿Considera usted que su familia estaría dispuesta a consumir leche de chocho después de haber conocido algunos de los beneficios que brinda este producto?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0 %</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	100 %	No	0 %	<p>P4. Consideraría usted como opción alimenticia de carácter nutricional ofrecer a sus niños la leche de chocho?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>0 %</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	SI	100 %	No	0 %												
Respuesta	Porcentaje																								
SI	100 %																								
No	0 %																								
Respuesta	Porcentaje																								
SI	100 %																								
No	0 %																								
<p>P5. ¿Por qué consumiría leche vegetal, por favor indique sus razones.</p>	<p>P6. ¿Estaría usted dispuesto a consumir leche de chocho como un</p>																								



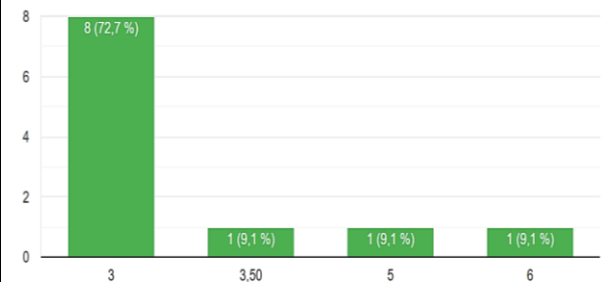
P7. ¿Cuántos litros de leche de chocho estaría dispuesto a consumir su familia por semana por favor marcar con una X su respuesta?



P8. ¿El tetrapack proporciona mayor vida útil a su producto, evita fugas, contaminación y es de fácil manejo. Es de su agrado esta presentación?

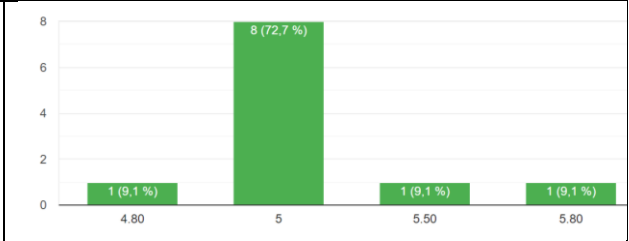
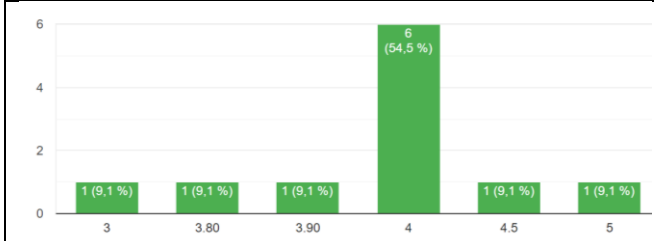


P9. A qué precio entre \$ 3,0 y \$ 6,0 consideraría como muy barato y no lo compraría?

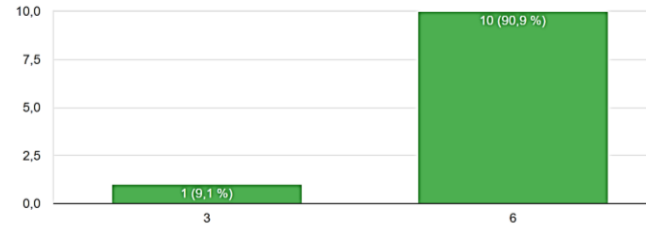


P10. A qué precio entre \$ 3,0 y \$ 6,0 como barato y aun así lo compraría?

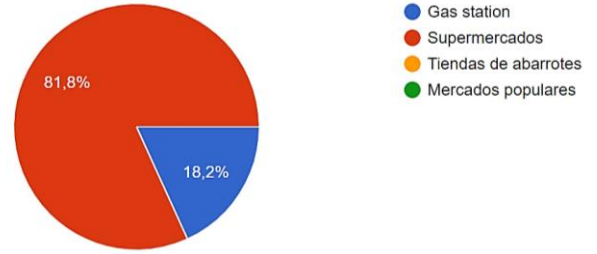
P11. A qué precio entre \$ 3,0 y \$ 6,0 como caro y aun así lo compraría?



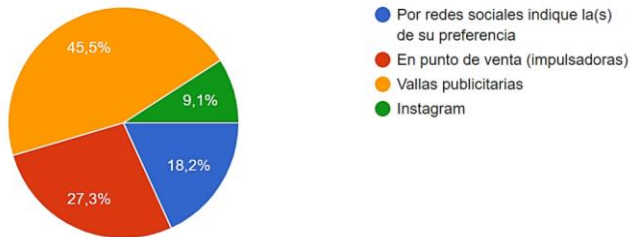
P12. A qué precio entre \$ 3,0 y \$ 6,0 como muy caro y no lo compraría?



P13. Señale el lugar de compra preferente de leche vegetal para su familia



P14. ¿Por qué medio considera usted apropiado darle a conocer este producto?



Anexo 5. Estado de Costos de Productos Vendidos Proyectado

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIA PRIMA DIRECTA					
INV. INICIAL MPD	739,50	862,02	875,35	886,82	922,27
COMPRAS NETAS	16.365,00	17.318,14	17.532,57	17.751,49	18.471,48
MPD DISPONIBLE	17.104,50	18.180,16	18.407,92	18.638,31	19.393,74
INV. FINAL MPD	814,50	865,72	876,57	887,54	923,51
MPD UTILIZADA	16.290,00	17.314,44	17.531,35	17.750,77	18.470,23
MANO DE OBRA DIRECTA					
SERVICIOS PROFESIONALES OPERATIVOS	6.501,60	6.560,11	6.619,16	6.678,73	6.738,84
MANO DE OBRA DIRECTA UTILIZADA	19.417,58	20.598,12	20.932,39	21.285,59	21.639,33
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
INV. INICIAL MATERIA PRIMA INDIRECTA	243,75	271,46	283,06	286,37	297,50
COMPRAS NETAS	5.379,00	5.449,57	5.681,88	5.732,25	5.971,19
MATERIA PRIMA INDIRECTA DISPONIBLE	5.622,75	5.721,03	5.964,94	6.018,62	6.268,69
INV. FINAL MATERIA PRIMA INDIRECTA	267,75	272,43	284,04	286,60	298,51
MATERIA PRIMA INDIRECTA UTILIZADA	5.355,00	5.448,60	5.680,89	5.732,02	5.970,18
UNIFORMES OPERATIVOS	672,00	678,05	684,15	690,31	696,52
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	224,78	226,80	228,84	230,90	232,98
DEPRE. Muebles y enseres	123,38	123,38	123,38	123,38	123,38
DEPRE. Equipos de oficina	12,60	12,60	12,60	12,60	12,60
DEPRE. Equipos de computación	273,00	273,00	273,00	282,96	282,96
DEPRE. Equipos y maquinaria	2.871,75	2.871,75	2.871,75	2.871,75	2.871,75
DEPRE. Edificios	-	-	-	-	-
COSTOS DE PRODUCCIÓN	52.646,33	55.134,20	56.083,53	56.886,72	58.371,26
INV. INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	2.455,16	2.888,69	2.945,61	2.989,09	3.065,77
COSTO TOTAL PROD. EN PROCESO	55.101,49	58.022,88	59.029,14	59.875,81	61.437,04
INV. FINAL PROD. EN PROCESO	2.755,07	2.901,14	2.951,46	2.993,79	3.071,85
COSTO TOTAL PROD. TERMINADOS	52.346,42	55.121,74	56.077,69	56.882,02	58.365,18
INV. INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	2.444,35	2.888,15	2.945,41	2.988,95	3.065,57
COSTO TOTAL PROD. DISPONIBLES VENTA	54.790,76	58.009,89	59.023,10	59.870,97	61.430,75
INV. FINAL PROD. TERMINADOS	2.739,54	2.900,49	2.951,15	2.993,55	3.071,54
COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	52.051,23	55.109,40	56.071,94	56.877,43	58.359,21

Anexo 6. Estado de Resultados Proyectado

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	153.178,08	159.007,26	165.058,26	171.339,54	177.859,85
Leche de chocho	153.178,08	159.007,26	165.058,26	171.339,54	177.859,85
COSTOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	52.051,23	55.109,40	56.071,94	56.877,43	58.359,21
	-	-	-	-	-
(=) MARGEN BRUTO	101.126,85	103.897,86	108.986,32	114.462,11	119.500,63
	-	-	-	-	-
(-) GASTOS DE VENTAS	7.005,37	4.355,85	4.438,84	4.524,42	4.612,69
GASTOS PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	7.005,37	4.355,85	4.438,84	4.524,42	4.612,69
	-	-	-	-	-
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.424,74	40.990,54	41.603,30	42.253,42	42.904,10
GASTOS UTILES DE OFICINA	367,50	370,81	374,14	377,51	380,91
GASTOS UTILES DE ASEO	472,50	476,75	481,04	485,37	489,74
GASTOS SUELDOS ADMINISTRATIVOS	29.721,04	32.225,09	32.775,55	33.362,80	33.950,06
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	2.016,00	2.034,14	2.052,45	2.070,92	2.089,56
GASTO ARRIENDO	3.780,00	3.814,02	3.848,35	3.882,98	3.917,93
GASTOS SEGUROS	224,78	226,80	228,84	230,90	232,98
GASTOS SERVICIOS PROFESIONALES	-	-	-	-	-
DEPRE. ACTIVOS FIJOS ADMINIST.	1.328,42	1.328,42	1.328,42	1.328,42	1.328,42
AMORT. GASTO ORGANIZ. Y LEGALIZACIÓN	514,50	514,50	514,50	514,50	514,50
TOTAL GASTOS	45.430,11	45.346,40	46.042,14	46.777,84	47.516,79
(=) MARGEN OPERATIVO	55.696,74	58.551,46	62.944,18	67.684,27	71.983,84
(-) GASTOS FINANCIEROS	3.413,83	2.840,72	2.197,79	1.476,56	667,49
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIÓN	52.282,91	55.710,74	60.746,38	66.207,71	71.316,35
- 15% de Participación Trabajadores	16.819,92	17.572,79	18.475,14	19.428,56	20.396,22
(=) UTILIDAD ANTES IMP. RENTA	35.462,99	38.137,96	42.271,24	46.779,15	50.920,14
- 25% Impuesto a la Renta	23.828,22	24.894,78	26.173,12	27.523,79	28.894,64
(=) UTILIDAD NETA	11.634,77	13.243,17	16.098,12	19.255,36	22.025,49

Anexo 7. Estado de Situación Financiera Proyectado

DETALLE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVOS CORRIENTES	21.325,27	74.818,38	130.411,61	190.377,80	255.084,02	324.100,26
EFFECTIVO Y SU EQUIVALENCIA DE EFFECTIVO	19.693,60	65.833,15	121.081,49	180.706,47	245.062,57	313.711,68
CUENTAS POR COBRAR	-	8.287,62	8.603,00	8.930,39	9.270,24	9.623,01
INV. MATERIA PRIMA DIRECTA	206,67	75,00	78,70	79,92	80,64	81,88
INV. MATERIA PRIMA INDIRECTA	1.215,00	24,00	24,97	25,96	26,19	27,21
INV. ÚTILES DE OFICINA	91,88	1,53	1,55	1,56	1,57	1,59
INV. ÚTILES DE ASEO	118,13	1,97	1,99	2,00	2,02	2,04
INV. PRODUCTOS EN PROCESO	-	299,92	312,37	318,22	322,92	329,00
INV. PRODUCTOS TERMINADOS	-	295,19	307,53	313,27	317,87	323,84
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	35.679,00	31.069,85	26.460,70	21.851,55	17.232,44	12.613,33
MUEBLES Y ENSERES	2.247,00	2.247,00	2.247,00	2.247,00	2.247,00	2.247,00
EQUIPOS DE OFICINA	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00	252,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	4.462,50	4.462,50	4.462,50	4.462,50	4.462,50	4.462,50
MAQUINARIA Y EQUIPO	28.717,50	28.717,50	28.717,50	28.717,50	28.717,50	28.717,50
EDIFICIOS	-	-	-	-	-	-
DEPRE. ACUM. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	4.609,15	9.218,30	13.827,45	18.446,56	23.065,67
TERRENO	-	-	-	-	-	-
OTROS ACTIVOS	2.572,50	2.058,00	1.543,50	1.029,00	514,50	-
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y LEGALIZACIÓN	2.572,50	2.572,50	2.572,50	2.572,50	2.572,50	2.572,50
AMORT. ACUM. GASTOS DE ORGAN. Y LEGALIZACIÓN	-	514,50	1.029,00	1.543,50	2.058,00	2.572,50
	-					
TOTAL ACTIVOS	59.576,77	107.946,23	158.415,81	213.258,35	272.830,96	336.713,58
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES	-	41.440,14	83.945,11	128.611,01	175.570,98	224.879,89
PROVEEDORES	-	792,00	829,40	847,04	854,67	872,72
PARTICIPACION A LOS TRABAJADORES	-	16.819,92	34.392,71	52.867,85	72.296,40	92.692,62
IMPUESTO A LA RENTA	-	23.828,22	48.723,00	74.896,12	102.419,91	131.314,55
PASIVOS NO CORRIENTES	30.000,00	25.294,55	20.015,99	14.094,50	7.451,79	0,00
PRESTAMO POR PAGAR	30.000,00	25.294,55	20.015,99	14.094,50	7.451,79	0,00
TOTAL PASIVO	30.000,00	66.734,69	103.961,10	142.705,52	183.022,77	224.879,89
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	29.576,77	29.576,77	29.576,77	29.576,77	29.576,77	29.576,77
UTILIDAD O PERDIDA DEL NEGOCIO	-	11.634,77	13.243,17	16.098,12	19.255,36	22.025,49
UTILIDADES RETENIDAS	-		11.634,77	24.877,94	40.976,06	60.231,43
TOTAL PATRIMONIO	29.576,77	41.211,53	54.454,71	70.552,83	89.808,19	111.833,69
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	59.576,77	107.946,23	158.415,81	213.258,35	272.830,96	336.713,58

Anexo 8. Estado de Flujos Netos de Efectivo

DETALLE	-	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES	-1.631,67	21.814,57	22.900,00	24.357,37	25.923,61	27.558,95
UTILIDAD NETA	-	19.035,75	19.931,66	21.071,98	22.289,17	23.559,25
DEPRECIACION	-	384,10	384,10	384,10	384,93	384,93
AMORTIZACION	-	42,88	42,88	42,88	42,88	42,88
CUENTAS POR COBRAR	-	-8.287,62	-8.603,00	-8.930,39	-9.270,24	-9.623,01
INVENTARIOS	-1.631,67	-184,78	-189,32	-193,30	-197,36	-201,52
CUENTAS POR PAGAR	-	-	-	-	-	-
IMPUESTO A LA RENTA	-	6.345,25	6.643,89	7.023,99	7.429,72	7.853,08
PARTICIPACION TRABAJADORES	-	4.479,00	4.689,80	4.958,11	5.244,51	5.543,35
ACTIVIDADES DE INVERSION	-38.251,50	-	-	-	-	-
ADQUISICIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO + OTROS ACTIVOS	-38.251,50	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	59.576,77	-2.420,31	-2.715,10	-3.045,79	-3.416,77	-3.832,92
DEUDA A LARGO PLAZO	30.000,00	-	-	-	-	-
AMORTIZACIÓN DEL CAPITAL	-	-2.420,31	-2.715,10	-3.045,79	-3.416,77	-3.832,92
CAPITAL SOCIAL	29.576,77	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	19.693,60	19.394,27	20.184,90	21.311,58	22.506,85	23.726,03
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	46.438,88	100.896,59	159.394,89	222.555,72	289.985,65
TOTAL DE EFECTIVO FINAL DE PERIODO	19.693,60	65.833,15	121.081,49	180.706,47	245.062,57	313.711,68

Anexo 9. Estado de Flujos Netos de Caja

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS DE EFECTIVO	-	144.890,46	158.691,87	164.730,88	170.999,69	177.507,07
VENTAS DEL PRODUCTO	-	144.890,46	158.691,87	164.730,88	170.999,69	177.507,07
(-) EGRESOS DE EFECTIVO	-	100.103,17	103.259,11	104.294,24	105.124,21	106.525,44
COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS	-	51.259,23	55.072,00	56.054,30	56.869,80	58.341,16
GASTOS DE VENTAS	-	7.005,37	4.355,85	4.438,84	4.524,42	4.612,69
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-	38.424,74	40.990,54	41.603,30	42.253,42	42.904,10
GASTOS FINANCIEROS	-	3.413,83	2.840,72	2.197,79	1.476,56	667,49
(=) UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS	-	44.787,29	55.432,76	60.436,64	65.875,49	70.981,63
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	16.819,92	17.572,79	18.475,14	19.428,56	20.396,22
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	23.828,22	24.894,78	26.173,12	27.523,79	28.894,64
(=) UTILIDAD NETA	-	4.139,15	12.965,19	15.788,38	18.923,14	21.690,77
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS	-	5.123,65	5.123,65	5.123,65	5.133,61	5.133,61
ACTIVOS FIJOS	-35.679,00	-	-	-	(4.492,38)	-
ACTIVOS DIFERIDOS	-2.572,50	-	-	-	-	-
CAPITAL DE TRABAJO	-21.325,27	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-59.576,77	9.262,80	18.088,84	20.912,03	19.564,37	26.824,38
PRESTAMO	30.000,00	-	-	-	-	-
AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO	-	(4.705,45)	(5.278,56)	(5.921,49)	(6.642,72)	(7.451,79)
VALOR RESIDUAL	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-29.576,77	4.557,35	12.810,27	14.990,55	12.921,65	19.372,60

Anexo 10. Tasa de descuento y criterios de valoración financiera

DETALLE	CIFRAS
Tasa libre de riesgo	1,79%
Rendimiento del Mercado	1,28%
Beta	0,99
Beta Apalancada	1,28
Riesgo País	8,40%
Tasa de Impuesto a la Renta	25%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Valor de la deuda	30.000,00
Valor del capital aportado	29.576,77
Razón Deuda/Capital	1,03
Tasa de interés	11,83%

DETALLE	%
WACC	9,67%
CAPM	11,82%

INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		INDICADORES DE EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	10.204,25	VAN	14.812,38
IR	1,17	IR	1,50
TIR	15,26%	TIR	27,14%

PRI PARA FLUJO PROYECTO								
AÑOS	FLUJOS DEL PROYECTO	(1+i) ⁿ	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO	FLUJOS DEL PROYECTO	(1+i) ⁿ	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
AÑO 0	-59.576,77		-59.238,73	-59.238,73	-29.238,73		-29.238,73	-29.238,73
AÑO 1	9.262,80	1,10	9.311,32	(49.927,41)	5.505,15	1,12	4.922,82	(24.315,91)
AÑO 2	18.088,84	1,20	16.018,19	(33.909,22)	13.983,05	1,25	11.181,30	(13.134,61)
AÑO 3	20.912,03	1,32	16.908,47	(17.000,75)	16.374,31	1,40	11.708,43	(1.426,18)
AÑO 4	19.564,37	1,45	14.624,55	(2.376,20)	14.503,90	1,56	9.273,97	7.847,79
AÑO 5	26.824,38	1,59	18.033,37	15.657,17	21.142,18	1,75	12.088,60	19.936,39
			WACC	9,66%			CAPM	11,83%

Anexo 11. Razones financieras proyectadas

RUBROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
Razones de liquidez							
Razón circulante	veces	1,81	1,55	1,48	1,45	1,44	1,2
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	1,62	1,91	2,02	2,04	2,01	1,4
Razones de actividad							
Período de cuentas por cobrar	días	19,75	19,75	19,75	19,75	19,75	30,00
Razones de rentabilidad							
Margen de utilidad	%	8%	8%	10%	11%	12%	12%
ROA	%	11%	8%	8%	7%	7%	10%
ROE	%	28%	24%	23%	21%	20%	18%

