



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida a base de machica con leche y otras especias en la ciudad de Quito.

AUTOR

Melanie Sofía Pantoja Arévalo

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
UNA BEBIDA A BASE DE MACHICA CON LECHE Y OTRAS ESPECIAS EN
LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciada en Marketing.

Profesor Guía:
Dr. Roberto Hidalgo Flor

Autora:
Melanie Sofía Pantoja Arévalo

Año 2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida a base de machica con leche y otras especias en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Melanie Sofía Pantoja Arévalo, en el semestre 2020-10, 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”

Roberto Hidalgo Flor
170636961-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de una bebida a base de machica con leche y otras especias en la ciudad de Quito, de la estudiante Melanie Sofía Pantoja Arévalo, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Christian Diego Pérez Solórzano

171125442-3

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Melanie Sofía Pantoja Arévalo

CI: 172485995-2

AGRADECIMIENTO

Todo logro alcanzado ha sido gracias a Dios, por su amor incondicional, fortaleza, protección y sabiduría en el transcurso de esta gran etapa de mi vida, a mis padres por tenerme presente en sus oraciones y darme su cobertura y apoyo desde el primer día de clases, a cada maestro que ha sabido impartir en mi conocimiento valioso que desarrollare por el resto de mi profesión. ¡Gracias!

DEDICATORIA

Una gran etapa de mi vida está culminando, con un corazón agradecido, primero entrego este mérito como ofrenda a mi Dios. Dedico este logro a mi amada familia, Hernán y Jakeline mis padres y ejemplo a seguir, Isabel y Pamela, mis incondicionales amigas y hermanas, Adrián, mi gran apoyo, compañero y novio, Kyra, mi chiquita de cuatro patas. Mi amor y gratitud siempre será para Dios y ustedes

RESUMEN

Machi S.A es una empresa dedicada a la producción y comercialización de una bebida a base de machica con leche, endulzada y saborizada naturalmente con especias, siendo un alimento tradicional reconocido en la gastronomía ecuatoriana. El desarrollo del producto tiene como propósito crear un impacto en el mercado de bebidas lácteas con una propuesta nutritiva, deliciosa y de costo accesible. Identificando como consumidor a mujeres quiteñas entre 15 y 49 años de edad interesadas en la salud y bienestar de sus hijos.

El proyecto tiene como objetivo conocer la aceptación del producto en el mercado, así como las características, beneficios y presentación que debería tener para que sea atractiva y demandada. Para esto se ha realizado investigación cualitativa y cuantitativa empleando herramientas como grupo focal, entrevistas y encuestas, obteniendo resultados suficientes para crear una propuesta de Marketing desde su estrategia de entrada hasta la mezcla de producto, precio, plaza y promoción, cada una costeadada respectivamente.

El estudio del entorno externo permitió determinar los factores que beneficiarían o afectarían la puesta en marcha del proyecto, encontrando una oportunidad en el apoyo del gobierno a la concientización de hábitos alimenticios y las nuevas tendencias de consumo inclinadas por productos nutricionales, creando así una ventaja para el ingreso de nuevos productos que cumplan con las exigencias alimentarias actuales. El análisis de la industria permitió conocer la situación actual destacando como oportunidad el bajo poder de negociación de proveedores, por el exceso de oferta el cual beneficiaría producción.

La estructura organizacional propone un modelo de funcionamiento para la empresa, objetivos, procesos de operación, cadena de valor y organigrama. El proyecto culmina con el desarrollo de un modelo financiero costeadado y proyectado a cinco años, con la finalidad de obtener los principales estados financieros e indicadores de viabilidad.

ABSTRACT

Machi S.A is a company dedicated to the production and marketing of a beverage based on machica with milk, sweetened and flavored naturally with spices, being a traditional nourishment recognized in Ecuadorian gastronomy. The development of the product aims to create an impact on the market of dairy drinks with a nutritious approach, delicious and affordable. Identifying as a consumer Quito woman between 15 and 49 years of age interested in the health and welfare of their children.

The project aims to know the acceptance of the product in the market, as well as the characteristics, benefits and presentation that it should have to be attractive and demanded. For this, qualitative and quantitative research has been carried out using tools such as focus group, interviews and surveys, obtaining enough results to create a Marketing proposal from its entry strategy to the product, price, place and promotion mix, each costly respectively.

The study of the external environment allowed to determine the factors that would benefit or affect the implementation of the project, finding an opportunity in the support of the government to the awareness of eating habits and the new trends of consumption inclined by nutritional products, thus creating an advantage to the entry of new products that meet current food requirements. The analysis of the industry allowed us to know the current situation, highlighting as an opportunity the low bargaining power of suppliers, due to the excess of offer that would benefit production.

The organizational structure proposes an operating model for the company, objectives, operation processes, value chain and organization chart.

The project culminates in the development of a financial model that is funded and projected to five years, in order to obtain the main financial statements and feasibility indicators.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
La industria y el producto.....	3
Análisis de Entorno externo P.E.S.T.E.L.....	4
2.2.1 Conclusiones análisis PESTEL.....	8
Análisis de la Industria – 5 Fuerzas Competitivas.....	9
2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	9
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.....	10
2.3.3 Amenaza de Productos Sustitutos.....	10
2.3.4 Poder de negociación de los clientes	11
2.3.5 Rivalidad entre competidores	12
2.3.6 Conclusiones de análisis PORTER	12
Matriz de Evaluación de los factores externos – “EFE”	13
Conclusiones del Análisis del Entorno	14
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	14
Segmentación de Mercado para el producto	14
Definición del Problema.....	15
Objetivos	16
3.4.1 Objetivo General.....	16

3.4.2	Objetivos Específicos	16
	Investigación Cualitativa	16
3.5.1	Entrevistas	16
3.5.2	Grupo Focal	21
	Investigación Cuantitativa	22
3.7.1	Encuestas	22
3.7.2	Tablas de contingencia y correlación.....	23
3.7.3	Conclusiones	23
	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	25
	ESTRATEGIA DE MARKETING	26
	Mercado Meta	26
	Estrategia de diferenciación - NICHOS	27
	Posicionamiento.....	27
	Propuesta de valor.....	27
	Mezcla del Marketing	28
5.4.1	Producto	28
5.4.2	Precio	31
5.4.3	Plaza.....	31
5.4.4	Promoción.....	32
	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA	
	ORGANIZACIONAL.....	36
	Misión.....	36
	Visión.....	36
	Objetivos de la organización.....	36

Plan de operaciones	37
6.4.1 Infraestructura.....	37
6.4.2 Procesos.....	37
6.4.3 Bienes y equipo	39
6.4.4 Cadena de valor	40
Estructura organizacional	42
6.4.5 Estructura Legal.....	42
6.4.6 Diseño Organizacional.....	43
EVALUACIÓN FINANCIERA	43
Proyección de ingresos, costos y gastos	43
Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital	45
Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	46
Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	50
7.4.1 Criterios de valoración	50
Índices Financieros	51
CONCLUSIONES DEL PROYECTO	53
Referencias	55
ANEXOS	60

INDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Público Objetivo.....	15
Figura No 2: Mapa mental – Investigación Cualitativa	21
Figura No 3: Infografía – Investigación Cuantitativa	22
Figura No 4: Cuadro Estratégico	25
Figura No 5: Logotipo de marca	29
Figura No 6: Propuesta del empaque y etiqueta del producto.....	30
Figura No 8: Infraestructura de las instalaciones	37
Figura No 9: Flujo de procesos de Machi	37
Figura No 10: Mapa de procesos de Machi.....	38
Figura No 11: Cadena de valor de Machi	42
Figura No 12: Organigrama de Machi	43

INDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme	3
Tabla No 2: Matriz de factores externos clave	13
Tabla No 3: Codificación del Grupo Focal	21
Tabla No 4: Matriz RICE.....	25
Tabla No 5: Segmentación del mercado meta	26
Tabla No 6: Modelo CANVAS	27
Tabla No 7: Proyección de costos de producción	28
Tabla No 8: Proyección de precios.....	31
Tabla 9 Proyección de costos promocionales	35
Tabla No 10: Bienes y equipo de Machi.....	39
Tabla 11: Gastos de constitución de Machi.....	42
Tabla 12 Proyección de ingresos	44
Tabla No 13: Gastos.....	45
Tabla No 14: Inversión inicial	45
Tabla No 15: Estructura de capital	46
Tabla No 16: Estado de resultados proyectado.....	46
Tabla No 17: Incremento de margen de ganancias neto.....	47
Tabla No 18: Estado de situación financiera	48

Tabla No 19: Flujo de efectivo.....	49
Tabla No 20: Variables para cálculo de criterios de valoración y tasas de descuento.....	50
Tabla No 21: Criterios de valoración financiera.....	51
Tabla No 22: Índices Financieros.....	51

INTRODUCCIÓN

La alimentación es una necesidad básica e imprescindible para la vida, sin embargo el interés por la nutrición y bienestar ha pasado a segundo plano para gran parte de la sociedad, debido a diversos factores como los hábitos alimenticios, estilo de vida y la falta de oferta de alimentos que cumplan con la función de alimentar saludablemente; a pesar de esto se puede considerar que gracias a campañas de concientización en cuanto al estilo de vida impulsadas en los últimos años por diferentes entidades tanto públicas como privadas, la población tienen una visión más clara sobre la importancia de la buena alimentación en el desarrollo mental y físico, especialmente en los niños que son propensos a la desnutrición.

El estilo de vida y patrones de comportamiento en el mundo actual, específicamente en la ciudad de Quito, en donde se observa un estilo de vida “ajetreado”, en especial de los padres de familia que trabajan la mayor parte del día y disponen de poco tiempo para prestar atención a la calidad de productos que consume su familia, lo que tiene como consecuencia una alimentación deficiente, ya que se opta por consumo de productos pre-cocidos, enlatados, bebidas azucaradas de sabor artificial, que aportan poco o casi nada a la nutrición y provocan daños gastrointestinales a largo plazo.

Justificación

La presente propuesta se ha desarrollado en base a la evidencia de un paulatino reemplazo en la oferta de los alimentos naturales con contenido nutricional por productos artificiales en los últimos años, debido al bajo costo, fácil acceso, preparación y transportación que estos representan en el mercado, y su consumo hace que la población se encuentre vulnerable ante cualquier enfermedad mental y física, por lo que se considera de gran importancia enriquecer la oferta en el mercado de un producto tradicional en la gastronomía ecuatoriana a base de harina de cebada y haba con leche que en conjunto con saborizantes naturales crean la comúnmente conocida en las familias ecuatorianas como “colada de máchica”, el cual se posicione en la mente de los consumidores como una buena opción de alimento sano y/o complemento nutricional, pues su consumo aportará a conseguir una mejor alimentación y a mantener un mejor estado de salud para quien lo consuma.

El estudio tiene como objetivo determinar la aceptación comercial de una bebida de máchica envasada en el mercado de Quito, ingresando como un producto que se encuentra listo para su consumo, que proporciona a los clientes una opción rápida y saludable de alimento; además, se destaca que el producto no existe en el mercado, pero es altamente reconocido por sus propiedades y beneficios nutricionales por generaciones. Por lo tanto, es requerido potencializar el consumo de la bebida de machica, a fin de que sea incluido en la dieta de los quiteños, para lo cual es preciso realizar campañas de comunicación, promoción y marketing que permitan que el producto sea probado, aceptado y recomendado en el mercado local.

Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Determinar la viabilidad de un plan de negocio basado en la producción y comercialización de una bebida a base de machica con leche en la Ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la industria mediante el uso de herramientas como PEST y PORTER para conocer tanto el macro como el microentorno para determinar el estado, evolución y tendencia del sector, así como la existencia de barreras de entrada y ventajas para la implementación del mismo.
- Determinar mediante una investigación de mercado tanto cualitativa como cuantitativa el comportamiento, los gustos, preferencias e intención de compra del mercado con el objetivo de identificar el nivel de aceptación.
- Diseñar un plan de marketing para la empresa desarrollando las estrategias más adecuada para crear conexión entre segmentos y la marca.
- Identificar la estructura organizacional, procesos más adecuados para la empresa.
- Desarrollar un plan financiero para determinar la viabilidad y factibilidad de la empresa y su giro de negocio a través de la utilización de estados e índices financieros proyectados.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

La industria y el producto

El análisis de la industria y el entorno en el que se desarrolla es de gran importancia ya que así se podrá conocer las ventajas y desventajas que afronta el sector. Para desarrollar el plan de negocio estas serán herramientas de decisión. De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme "CIIU" la industria láctea de bebidas se constituye de la siguiente forma:

Tabla No 1: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME	
C	Industria manufacturera
C10	Elaboración de productos alimenticios
C1050	Elaboración de productos lácteos
C1050.01	Elaboración de leche fresca líquida, crema de leche líquida, bebidas a base de leche, yogurt, incluso caseína o lactosa, pasteurizada, esterilizada, homogeneizada

y/o tratada a altas temperaturas.

Tomado de: (INEC, 2012)

Al ser un producto elaborado a base de leche, se desarrollará un análisis del entorno de acuerdo a la industria de bebidas lácteas, considerando como competidores a todos los productos elaborados a base de leche.

Análisis de Entorno externo P.E.S.T.E.L

El desarrollo del modelo PEST permitirá analizar y describir el macro entorno en que se desenvolverá la empresa. A través de la evaluación de factores: político, económico, social y tecnológico, en base a estas variables se podrá realizar el ejercicio de reflexión en cuanto a tendencias o patrones de comportamiento del ambiente para realizar las respectivas estimaciones de cómo seguirá el desarrollo de la industria o país y cómo esto afectaría la ejecución del plan de negocio planteado.

Tabla No 2: Análisis PESTEL

POLITICO / LEGAL
1.- “Controlar y regular la cadena de producción de la leche y sus derivados, con el fin de proteger la salud, la seguridad alimentaria de la ciudadanía y prevenir las prácticas inadecuadas que puedan inducir a error, confusión o engaño a los consumidores.” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013)
2.- “La Norma Suprema impide las prácticas monopólicas.” (SCPM, 2017)
3.- “Política intersectorial de seguridad alimentaria y nutricional, propende la eliminación de los malos hábitos alimenticios, y fomento del conocimiento y las prácticas alimentarias tradicionales, así como el uso y consumo de productos y alimentos propios de cada región, garantizando a las personas, el acceso permanente a alimentos sanos, variados, nutritivos, y suficientes.” (SCPM, 2017)
4.- “La norma Técnica Ecuatoriana INEN1 – 334-2 establece que todos los productos procesados para el consumo humano deben contener rotulado nutricional.” (INEN, 2011)

- 5.- “Todo alimento procesado para el consumo humano, colocará el semáforo nutricional.” (ARCSA, 2014).
- 6.- “La norma INEN 9 establece que para poder ser comercializada la leche cruda en el mercado nacional e internacional debe cumplir con parámetros de normalización y calidad establecidos por Organismos de Control y Regulación Estatal.” (SCPM, 2017)
- 7.- “La norma INEN 10 establece los requisitos que debe cumplir la leche pasteurizada de vaca, destinada al consumo directo o procesamiento adicional.” (SCPM, 2017)
- 8.- “El MAGAP tiene la facultad para fijar el precio de sustentación más calidad, por litro de leche cruda pagada en finca, indexado en 52.4% al precio de venta al público (PVP) del litro (1,000 ml) del producto líder en el mercado lácteo interno que es la leche UHT en funda” (SCPM, 2017)

ECONOMICO	SOCIAL
<p>1.- “En los últimos 13 años la producción de leche ha aportado el 0,5% del PIB total.” (SCPM, 2017)</p> <p>2.- “El crecimiento en promedio de los últimos 5 años de la industria de bebidas lácteas en el Ecuador es del 6,5%.” (EKOS, 2019)</p> <p>3.- El VAB de la industria láctea se incrementó en 1,47% en 2017 (SCPM, 2017)</p> <p>4.- La tasa de variación mensual de inflación de la leche es de -0.07%, este comportamiento se debe al estancamiento de precios en los productos” (INEC, 2019)</p> <p>- 256 partidas arancelarias, de las que el 31% benefician al sector agropecuario involucrando</p>	<p>1.- “5,2 millones de litros diarios se consumen a diario, pero en Semana Santa sube a 5,5 millones de litros, por la preparación de la fanesca.” (SCPM, 2017)</p> <p>2.- El potencial real de consumo de leche en Ecuador es de 10 millones de litros diarios” (PRIMICIAS, 2019)</p> <p>3.- De acuerdo a la OMS el consumo anual per cápita de leche debe ser de 180 litros, sin embargo, en Ecuador el promedio solo llega a 95 litros.” (OMS, 2018)</p> <p>4.- “La dieta saludable recomendada para niños debe contener lípidos, carbohidratos y proteína basada en un porcentaje en promedio de 1200 kilo calorías para mujeres y 1500 para</p>

<p>maquinaria e insumos para el sector (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019)</p>	<p>hombres, encontrando al lácteo como un producto completo por sus compuestos para mantener una nutrición adecuada” (CIL ECUADOR, 2018)</p>
<p>TECNOLGICO</p>	<p>ECOLOGICO</p>
<p>1.- La introducción de máquinas con sistemas tecnológicos avanzados facilitan la cadena de procesos en la industria asegurando principalmente su calidad. (M.I.L , 2018)</p> <p>2.- “Eko Milk se consideran la alternativa actual más económica y mejor difundida en el área para el análisis de leche en tiempo real y sin necesidad de infraestructura previa, tienen la capacidad de medir la composición, propiedades y calidad de la leche” (M.I.L , 2018)</p> <p>3.- Para el empackado o envasado de las bebidas lácteas, se utilizan maquinarias con diseño higiénico de acero inoxidable que asegure la inocuidad y garanticen la calidad del producto controlando factores de temperatura que se le entrega al consumidor además de ser más eficiente que el empackado manual. (M.I.L , 2018)</p>	<p>1.-Los abonos utilizados deben ser avalados por la ley de gestión ambiental, incluyen tres aspectos: conservación del medio natural, prevención y control de la contaminación ambiental y manejo sustentable de los recursos naturales.” (SCPM, 2017)</p> <p>2.- La actual legislación establece que se debe realizar un efectivo control de los detergentes y desinfectantes usados, específicos para la industria láctea, ajustándose a las recomendaciones de los fabricantes y utilizando productos biodegradables registrados en AGROCALIDAD.” (MAGAP, 2012)</p>

Tabla No 3: Evaluación de factores PESTEL

PERFIL PESTEL	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLITICO /LEGAL	1.- Controlar y regular la cadena de producción de la leche y sus derivados				X	
	2.- Impedimento a las prácticas monopólicas					X
	3.- La eliminación de los malos hábitos alimenticios, y fomento de las prácticas alimentarias tradicionales					X
	4.- Norma Técnica Ecuatoriana INEN1 – 334-2				X	
	5.- Semáforo nutricional				X	
	6.- Norma INEN 9				X	
	7.- Norma INEN 10				X	
ECONÓMICO	8.- El precio fijado por litro de leche cruda pagada en finca, indexado en 52.4% al precio de venta al público (PVP) del litro				X	
	1.- Aporte al PIB = 0,5%				X	
	2.- Crecimiento 6,5%					X
	3.- VAB incremento en 1,47				X	
	4.- Tasa de variación mensual de inflación de -0,07%	X				
5.- 31% de subsidio en maquinaria e insumos				X		
SOCIAL	1.- Consumo de 5,2 millones litros de leche a diario		X			
	2.- Potencial diario de consumo en Ecuador de 10 millones de litros					X
	3.- El consumo anual per cápita de leche debe ser de 180 litros, en Ecuador el promedio solo llega a 95 litros	X				
	3.- El lácteo es un producto completo para mantener la salud nutricional adecuada				X	
TECNOLOGICO	1.- El ingreso de máquinas con sistemas tecnológicos avanzados facilitan la cadena de procesos				X	

	asegurando su calidad						X
	2.- “Eko Milk” es la alternativa actual más económica para el análisis de leche en tiempo real con capacidad de medir la composición, propiedades y calidad de la leche						X
	3.- Utilización de maquinaria con diseño higiénico y sistema tecnológico que controla factores de temperatura y agiliza el proceso						X
ECOLÓGICO	1.- Regulación del uso de abono para la prevención y control de la contaminación ambiental y manejo sustentable de los recursos naturales					X	
	2.- Control de los detergentes y desinfectantes usados, específicos para la industria láctea, utilizando productos biodegradables					X	

2.2.1 Conclusiones análisis PESTEL

El sector lácteo en el Ecuador se encuentra en un macro- entorno de posibilidades de desarrollo y crecimiento iniciando desde los aspectos de carácter político- legal que fomentan a la mejora mediante regulaciones, exigencia de aplicación de normas y el control que garantizan la calidad del manejo de cadena de producción. El sector mantiene una relación de gran impacto económico tomando en cuenta su aporte al valor agregado y en la producción agropecuaria del país, por su continuo crecimiento gracias al aporte del gobierno con el subsidio de maquinaria fomentando la introducción de procesos sistematizados, otro aporte al crecimiento se debe al establecimiento de precio único de venta por litro de leche protegiendo así a los pequeños productores. Existe potencial de crecimiento, sin embargo, el consumo de leche en el Ecuador apenas llega a la mitad de lo que recomiendan organismos internacionales para una buena nutrición. La tecnología es un gran aporte al sector ya que facilita los procesos de la cadena de producción garantizando la inocuidad del producto. La sostenibilidad de los recursos naturales es primordial para el sector, por lo que existen regulaciones de control desde el

uso de abono no perjudicial hasta el empleo de detergentes y desinfectantes de maquinaria e insumos.

Análisis de la Industria – 5 Fuerzas Competitivas

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter permitirá determinar la atractividad de la industria, los elementos que impactan en la rentabilidad del respectivo sector, cuáles son las tendencias, las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso. A continuación, se desarrollará el análisis en la industria de bebidas lácteas (que incluye a las que tienen algún contenido de leche, como es el caso del producto que se analiza en este plan de negocios) con CIIU C1050.01 según su clasificación.



Figura No 1: Matriz de 5 fuerzas de Porter de la Industria Láctea

2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

AMENAZA = BAJA

Las empresas comercializadoras de leche que ya se encuentran posicionadas

en el mercado cuentan con grandes ventajas como el manejo de operación a gran escala que les permite manejar costos más bajos al distribuirlos por unidad, de igual forma cuentan con una red de distribución de canales establecida para gestionar su presencia en el mercado a través de fuerza de ventas para la cobertura de mayoristas, minoristas y contratos con cadenas de autoservicios. Su ventaja de coste independiente de escala se vincula a la experiencia en la producción de bebidas lácteas y efectos de aprendizaje como es el manejo de la cadena de producción y costos. Las represalias hacia nuevos actores, se dan desde una reducción del precio final de la bebida, incrementar promociones en punto de venta como lo son los paquetes escolares (6 o 12 unidades) y el incremento de publicidad. El gobierno ecuatoriano prohíbe la formación monopólica sectorial.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN = MEDIO

En el país se registran 188 centros de acopio de leche cruda, abiertos a la venta para el procesamiento y transformación de la misma, con mayor presencia en Carchi (53) y Pichincha (33), cada uno regulado con precio de 0,42 ctvs. por litro, establecido por el MAGAP, sin embargo, las grandes empresas crean la competitividad entre proveedores al momento de seleccionar al más capacitado con el fin de establecer relaciones con proveedores con un contrato de exclusividad para garantizar el abastecimiento del producto y tener poder de decisión en la cadena de suministro de leche y aportando con una alimentación compuesta de vitaminas y nutrientes que avalen la calidad de la leche creando un efecto diferenciador, convirtiendo todo esto en un conjunto de esfuerzos en inversión que a futuro representará un coste alto de cambio en caso de requerirlo. Al crear contratos de exclusividad de proveeduría las grandes empresas se aseguran de impedir la capacidad de integración hacia delante de sus proveedores

2.3.3 Amenaza de Productos Sustitutos

AMENAZA = MEDIA ALTA

Nuevas tendencias se han desarrollado en el mercado con un enfoque en cuidado de la salud y la alimentación, han empujado a la innovación e implementación de hábitos de consumo de productos sanos. Existe una gran variedad de bebidas como: yogurt griego, yogurt con cereales, avenas de frutas o leches elaboradas a base de frutos secos entre otras. El consumidor tiene su preferencia por ciertas marcas, sin embargo, deciden asumir el costo de cambio cuando encuentran una bebida con mayores propiedades que aporten a su salud convirtiéndose en un consumidor consiente. El precio es un determinante muy fuerte de compra en Ecuador y las empresas lo deben tener en cuenta siempre en los procesos de desarrollo.

2.3.4 Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN = ALTO

Los potenciales clientes (intermediarios) son las cadenas de supermercados con presencia en las principales ciudades: Corporación la Favorita, Corporación El Rosado, Dávila CORAL Claysbert, TIA, Santa María, así como establecimientos estratégicos, distribuidores mayoristas y minoristas que representan la cobertura en todo el país, al ser un sector tan competitivo sus productos no cuentan con una alta diferenciación entre ellos y el costo de cambio es casi nulo al existir alta oferta con precios muy competitivos. La capacidad de integración hacia atrás es una realidad con las diferentes cadenas de supermercado que manejan su propia “marca blanca”. Los clientes son quienes definen la cuota de venta de cada marca, por esta razón tienen el poder de incrementar y disminuir su stock sin necesidad de competir con otros compradores.

Conclusiones: el poder de negociación del cliente es alto, al ser un producto de primera necesidad el mercado ofrece variedad y el cliente tiene opción de cambio principalmente cuando la aceptación del producto en el mercado tiene mayores beneficios para el cliente. El margen de ganancia en relación al precio depende completamente del cliente y sus filtros de negociación, lo que pone al productor en desventaja.

2.3.5 Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD = ALTA

En Ecuador se registran 65 operadores económicos en la actividad de pasteurizadoras leches. De las cuales 25 empresas se encuentran en la provincia de Pichincha y únicamente cuatro operadores económicos tienen una capacidad de procesamiento mayor a 250000 litros/día. Tres de la provincia de Pichincha: Pauterizadora INDULAC, Pasteurizadora Quito S.A, Pauterizadora Lacotem, en la provincia del Guayas: Industrias Lácteas Toni S.A. Los pequeños productores mantienen una capacidad de procesamiento de 100 mil a 10 mil litros diarios, escobazado por El Ranchito y otras plantas artesanales” (SCPM, 2015). El consumo de productos lácteos de aporte nutricional ha ido en crecimiento permitiendo así el desarrollo y diversificación de la oferta y demanda, sin embargo, la rivalidad sigue presente y no existe diferenciación relevante entre las bebidas lácteas ya que, al lanzar un nuevo producto al mercado, la competencia no duda en lanzar un producto similar o mejorado creando juegos estratégicos de marca. Las barreras de salida representan un problema para empresas grandes como son Vita, Toni, Parmalat, Indulac que cuentan con maquinaria especializada (uso específico), gran cantidad de empleados e interrelación con otros negocios. Esto en conjunto por las cuatro fuerzas evaluadas anteriormente se puede entender que el mercado de bebidas lácteas se cuenta con factores

2.3.6 Conclusiones de análisis PORTER

El modelo de Porter aplicado al sector, establece la interrelación de los principales actores con factores importantes en donde se establece que es sector altamente competitivo por la presencia de empresas con experiencia en el mercado en cuanto a maquinaria especializada y poder de producción a grandes escalas, disminuyendo costos y manejando precios competitivos sobre sus rivales, además de contar con cobertura intensiva de distribución y participación en el mercado ya establecida. El poder de negociación de proveedores es medio al tener un precio fijo de venta por litro y su accesibilidad de negociar su exclusividad de abastecimiento con alguna marca que lo requiera. La demanda exigente ha logrado posicionar la amenaza de productos

sustitutos a un nivel medio alto por la variedad que ofrece el mercado. Los clientes principales son las cadenas de supermercados y mantienen un poder alto de negociación ya que son los dueños de las perchas y ponen a negociación el espacio venta, y tiempos de promoción dependiendo de la rotación del producto.

Matriz de Evaluación de los factores externos – “EFE”

El peso ponderado de la matriz EFE es de 2,85 denotando un entorno levemente favorable con factores amenazante para el negocio, sin embargo, se puede hacer énfasis en las grandes oportunidades como lo es el potencial de consumo que se puede explotar en su 100% así como el apoyo del gobierno en cuanto al fomento de consumo de productos nutritivos y el subsidio en maquinaria e insumos, que por su desarrollado en tecnología garantiza la calidad del producto.

Tabla No 4: Matriz de factores externos clave

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Eliminación de los malos hábitos alimenticios, y fomento de las prácticas alimentarias tradicionales por parte del gobierno	0,13	4	0,52
31% Subsidio en maquinaria e insumos	0,11	3	0,33
Potencial diario de consumo del 100% superior al consumo actual	0,14	4	0,56
Innovación en maquinaria facilita procesos y garantiza la calidad	0,12	4	0,48
Poder de negociación de proveedor = medio	0,09	3	0,27
AMENAZAS			
Tasa de variación mensual de inflación negativa	0,07	1	0,07
El consumo per cápita de leche es apenas del 50% de lo que recomienda la OMS para una buena nutrición	0,11	2	0,22
	0,06	1	0,06
Amenaza de productos sustitutos = alta	0,08	2	0,16

Poder de negociación del cliente =alta	0,09	2	0,18
	1		2,85

Conclusiones del Análisis del Entorno

- El gobierno se encuentra en constante apoyo al sector lácteo, tanto en la adquisición de maquinaria para la innovación como sus respectivas disminuciones de arancelarias. Trabajando en conjunto con el MAGAP por el fomento al consumo de leche en los hogares ecuatorianos ya que el país presenta una oportunidad en su potencial de consumo.
- El sector es altamente competitivo por su alta concentración de oferentes y escasos de productos diferenciados contando con barreras de entrada muy altas haciendo una amenaza mínima al ingreso de nuevos competidores y un poder del cliente alto haciendo del punto de venta como factor peleado entre empresas.
- Existe control por parte de organismos que controlan los estándares de producción y calidad, así como la entrega de bienes terminados con la etiqueta e información para el conocimiento del consumidor.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Segmentación de Mercado para el producto

En la provincia de Pichincha existen 2 576 287 habitantes de los cuales la ciudad de Quito representa el 86,9% con un número de 2 239 191 de habitantes. Partiendo de este grupo se ha tomado al segmento de estudio al "grupo familiar" que según el INEC se compone de 3,5 personas, da como resultado un total de 639 739 familias.

Al ser un producto nutricional y parte de la gastronomía ecuatoriana por generaciones en estratos medio - bajo, se desarrollará un enfoque en los siguientes estratos socioeconómicos: B (11,2%), C+ (22,8%) y que en conjunto representan el 34% en Pichincha.

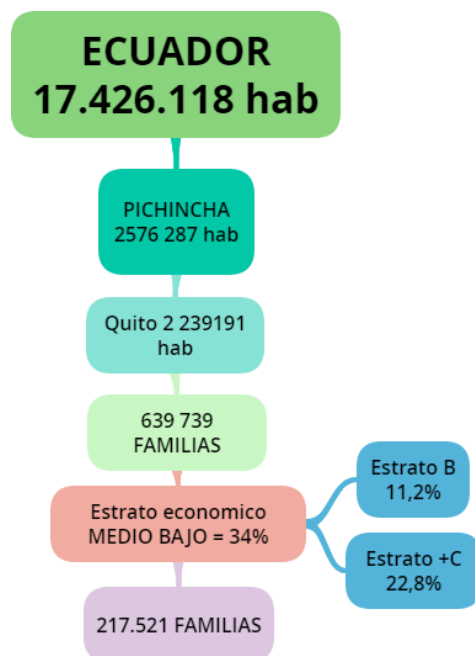


Figura No 2 Público Objetivo

Definición del Problema

Problema de Decisión Administrativa

¿Se debería introducir en el mercado quiteño una bebida láctea de machica?

Problema de Investigación de Mercados

¿Cuáles son los factores que influyen en la preferencia de compra del consumidor del producto propuesto?

Preguntas de Investigación:

- **PI1:** ¿El segmento está interesado en mejorar su alimentación?
- **PI2:** ¿Existe preferencia por el consumo de bebidas con alto contenido nutricional al momento de elegir una bebida en el punto de venta?
- **PI3:** ¿Cuáles serían los principales factores evaluados al momento de comprar una bebida nutritiva?
- **PI4:** ¿Cuál es el precio adecuado del producto en el mercado?

Hipótesis

- **H1:** El 75% del segmento está preocupado por su salud esto hace que se encuentre interesado en mejorar su alimentación
- **H2:** El 80% del segmento prefiere consumir bebidas de alto contenido nutricional al momento de elegir una bebida en el punto de venta

- **H3:** El 60% del segmento considera que los factores principales a evaluar al momento de comprar una bebida nutritiva son el aporte nutricional, la cantidad de contenido, el tipo de endulzante y la imagen del empaque.
- **H4:** El 45% del segmento determina como precio justo para una bebida láctea en el mercado es de \$80 centavos.

Objetivos

3.4.1 Objetivo General

Conocer las características específicas del producto que al cliente le parecen atractivas y permitan inducir a la compra mediante su conexión con el producto y la marca

3.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer las oportunidades de mejora de alimentación que considera el segmento
- Determinar el grado de interés en la compra de productos/bebidas de alto contenido nutricional que mejoren la salud y prevengan enfermedades
- Identificar los factores de importancia de acuerdo a su grado de influencia en la compra del producto
- Establecer el precio adecuado del producto en el mercado

Investigación Cualitativa

La investigación por medio de expertos dentro de la industria permite conocer un panorama sobre el movimiento del mercado, su evolución, su funcionamiento y diferentes reacciones a los esfuerzos realizados durante un periodo. En anexo 1 se muestra el cuestionario de preguntas que se utilizó para cada entrevista y la respectiva guía para el desarrollo del grupo focal.

3.5.1 Entrevistas

Experto 1: Guillermo Valdez

Experiencia: supervisor en el campo de bebidas carbonatadas por 4 años y director del departamento de ventas por 5 años.

- El sector de las bebidas es altamente competitivo, por un lado, se tiene las que contiene demasiada azúcar, son realmente dañinas para la salud, pero su consumo es excesivamente alto. En los últimos años el índice de enfermedades ha empujado al mercado consumir productos con un grado menor de agresión a la salud.
- Las empresas no se han quedado atrás y han decidido innovar, es por esto que la tecnología y desarrollo de líneas de producto cada vez saturan más las perchas en tiendas y autoservicios.
- Existe demasiada contaminación visual gracias a la agresiva y vulgar manera de comunicar que ha impuesto el sector de la publicidad, el marketing de ahora ya no es como el de antes, así como el mercado y los diferentes segmentos con sus patrones de comportamiento tan cambiantes.
- Los lácteos son parte de la mesa del ecuatoriano desde que existe la ganadería y la agricultura, lo único que ha cambiado es la manera de obtenerla para llevarla a la mesa. El comportamiento y las preferencias de cada integrante de la familia es diferente en ciertos segmentos. Es por esto que se ha desarrollado tantos tipos de leche con presentaciones para casi todo tipo de personas. Los que no la consumen son quienes en realidad no toleran su sabor
- Las leches saborizadas han sido ese océano azul que en tan poco tiempo se ha convertido en un océano rojo ya que acercarse a una percha ya es una confusión total. Solo hace falta acercarse a un autoservicio y fijarse que los empaques son similares, los sabores son los mismos y los precios son el factor decisivo para quienes no han encontrado un factor diferencial en una marca.
- Los niños tienen un grado de poder en la decisión de compra de sus mayores. Lo que ellos miran es “qué caricatura les gusta más” o “cuál tiene el sorbete más bonito para jugar después de terminar el producto”.

El segmento de niños apenas representa el 20% del target al que se dirige este producto. Existe un grupo muy fuerte que es el de los adolescentes y jóvenes de 15 a 26 años que tienen una marca determinada y son los denominados “amantes de marca”, compran este producto por el recuerdo que les trae de su niñez. El sabor es un decisivo para ellos es por eso necesario que el sabor con mayor demanda en los últimos 5 años han sido el chocolate y la fresa.

- Existen sustitutos y fuertes competidores con estos segmentos como es el yogur en frasco y el yogur acompañado de hojuelas o galletas que por lo general son tomados por las madres que prefieren enviar una lonchera más compuesta para sus hijos. Esto es una competencia diaria que con estrategias de marketing y una fuerza de ventas han podido combatir

Experto 2: Miguel Ochoa – Administrador Molinero Quito Sur

Experiencia: comerciante de granos secos por 25 años y administrador del molino Quito Sur por 12 años

- La harina es un insumo intermedio en la producción de alimentos, se forma a partir de la selección y molido del grano seco, dependiendo cual sea el uso final de esta materia prima se deberá tratar al grano. La machica está compuesta por la harina de diferentes granos como son la cebada que es el principal componente (40%), el haba, el trigo. El proceso se da por iniciado pasando los granos por el tiesto antes de molerlos para que al unir sus harinas la machica comprenda el sabor distintivo y calidad de las harinas que corresponde
- El precio de la cebada y los demás granos varía por temporada, ya que su mayor producción se da en el primer y tercer trimestre del año, los siguientes meses se cosechan los rezagos del sembrío de la semilla más fuerte que aprovecha la nutrición que se le da. El trigo también ha presentado variación.
- Existe un grupo de clientes fieles al molino de años que han preferido comprar siempre sus propios granos y realizar el proceso respectivo con

- el fin de llevarlos al molino y proceder a crear su propia harina de Machica. La edad promedio de este segmento es de 55 a 80 años.
- La venta del producto ya terminado es mayor por escuelas, guarderías y ancianatos ubicados en el sur de Quito y sus afueras. Clientes que prefieren comprar el producto ya listo como lo ofrecen en el molino. Su compra en promedio a la semana es de 10 y 12 Kilos, adicional compran 5 kilos de canela molida.
 - Al momento de crear una relación de confianza con los clientes por el tiempo de conocerlos se ha conocido la preferencia de consumo de este producto en sus diferentes preparaciones. Las personas de tercera edad lo consumen como parte de su dieta diaria ya que asumen que es gracias a su alimento tan evidente que se mantienen sanos y fuertes durante el día.
 - En cuanto a las escuelas y guarderías se sabe que compran la harina de machica para preparar jugos o coladas con leche y/o agua para mantener a los niños alimentados y sin problemas de anemia que ahora es común escuchar. Este alimento es parte al menos 3 desayunos a la semana. El cocinero cuenta que los niños la prefieren con leche y canela por lo que también es una especia complementaria en sus compras semanales.
 - Fuera de estos grupos la venta de machica se da a un segmento de madres, las mismas que afirman que la compran por su alimento y aseguran que de niñas lo consumían en sus hogares.
 - La machica es un producto que se debería aprovechar en el país, ya que es de alto contenido nutricional y realmente no es tan representativo cuando de precios se trata, ya que en el molino se vende con margen medio en promedio, pero no deja de ser accesible para los segmentos del sector y alrededores.

Experto 3: Gabriela Luna Victoria y Pablo Rosero - Gerente general de marketing y Coordinador de investigación y desarrollo de Pasteurizadora Quito.

- En la parte de desarrollo es necesario evaluar la tendencia de consumo y enfocarse en ella para continuar innovando y marcar tendencia, es necesario trabajar en conjunto con marketing y evaluar las opciones en la parte técnica y alcance de producción. La materia prima y su calidad es primordial
- Una vez se lanza el producto o innovación al mercado, el testeo es fundamental y el indicador principal es la curva de ventas, la participación de mercado, en caso de detectar un problema el plan de acción es la investigación de mercado tanto cualitativa como cuantitativa.
- Los canales tradicionales son tiendas y autoservicios en conjunto con la fuerza de ventas y supervisores de canal podrán identificar la captación y rotación que existe del producto en el mercado.
- -De manera general la leche y su consumo, se habla de un tema de convivencia en el hogar, cada tipo de leche se dirige a un target y se utilizan diferentes tipos de comunicación por diferentes canales, en el caso de Pasteurizadora ha encontrado que el medio de comunicación con mayor alcance son las redes sociales
- El mercado de leches saborizadas equivale a \$18 millones, el líder es TONI con 40 años en el mercado y mantiene el 80% en el mercado, la pasteurizadora se encuentra en el 5to lugar del mercado. Su principal target son los niños y el comprador son madres de familia.
- La relación con los canales dependerá del nivel de retorno en cuanto a ganancia, en las grandes cadenas el poder de negociación es alto, ya que rentan un espacio en la percha y según su demanda la cadena impone las condiciones bajo las cuales se realizará la negociación.
- Las cadenas deciden cuanto comprar cada mes según la rotación del producto y su proyección de ventas, el vendedor debe estar pendiente del inventario tanto en las bodegas como en perchas de los autoservicios, esto le permitirá desarrollar campañas promocionales, innovaciones u otras estrategias en punto de venta.

3.5.2 Grupo Focal

Tabla No 5: Codificación del Grupo Focal

TEMAS	SUBTEMAS	DESCRIPCIÓN DEL CÓDIGO	INTERPRETACIÓN
Producto	Atractivo	Aporte nutricional: vitaminas, calcio, hierro, energía Evite enfermedades	Las cualidad o atributos que un producto contenga para la mayoría de personas son importantes al momento de compra
	Endulzante	Tradicional: miel de abeja o miel de panela	
	Calidad	No colorantes No saborizantes artificiales	
	Envase	Eco amigable Seguro - Anti derrames	
	Responsabilidad ambiental	Manejo de residuos de empaques	
	Textura	Líquida - Bebible	
Precio	Dependiente	Relación con Cantidad Calidad & Sabor	Existen atributos en el producto que influyen en su precio
	Presentaciones	Individual Familiar	
	Accesible	Estándar – Precio Justo	
Plaza	Canal	Tradicional Moderno	Por medio de que canal desea comercializar al producto
	Alcance	Intensivo	
Promoción	Degustación	Dentro de punto de venta	A través de qué medios se puede dar a conocer el producto
	Promociones	Producto gratis Concursos Premios Productos cautivos	
	Exhibidores en punto de venta	Llamativas transmitan un mensaje	
	Publicidad	BTL - ATL / horario familiar	
	Relaciones Publicas	Presencia en eventos, campañas, ferias de nutrición	



Figura No 3: Mapa mental – Investigación Cualitativa

Investigación Cuantitativa

3.7.1 Encuestas

Muestra: se ha seleccionado a 70 madres de familia de la ciudad de Quito, cada una de ellas representa a una familia, la principal característica de este segmento es que son actuales compradores de bebidas lácteas. La cantidad de encuestas realizadas responde a un interés académico, sin embargo, no es estadísticamente representativa para un estudio real de mercado. En el anexo 3 se observa el formato de encuesta ejecutado

Objetivo: determinar el interés de compra y las características, así como beneficios que debería contener el producto para ser de agrado y el punto de equilibrio entre el precio y el valor del producto para el segmento objetivo. A continuación, se presenta una info-grama sobre las preferencias del segmento mediante la ponderación de los resultados obtenidos en el anexo 4.



Figura No 4: Infografía – Investigación Cuantitativa

3.7.2 Tablas de contingencia y correlación

Mediante el empleo de tablas de contingencia y correlación se facilita la simplificación de datos permitiendo la asociación de variables, las principales conclusiones que se presentan a continuación corresponden a las tablas expuestas en el anexo 4.

- Las personas que prefieren consumir más de 150 ml prefieren el producto por marca, las que consumen más de 200 ml prefieren el producto por sabor, los que consumen más de 250 ml consumen el producto por la presentación y los que consumen 300 ml prefieren el producto por su calidad
- Las personas que prefieren al producto por su marca han comprado en el último mes avena de leche, las que han comprado por sabor prefieren al producto por su sabor han comprado avena de leche, las personas que prefieren el producto por su presentación han comprado avena frutal al igual que las personas que han comprado el producto por la cantidad de contenido
- Las personas que prefieren recibir información del producto por televisión han consumido últimamente avena de leche, las personas que prefieren la radio han comprado avena de leche, las personas que prefieren recibir información dentro de supermercados han comprado leche de almendras las que prefieren informarse por su tendero o redes sociales han comprado avena frutal
- Las personas que consumirían el producto con frecuencia de 1-2 veces por semana consideran el atributo más importante a la marca, las que consumirían 3-4 veces prefieren el sabor y las que consumirían más de 5 veces prefieren la calidad

3.7.3 Conclusiones

La investigación ha permitido conocer las características esperadas del producto tanto en producto, precio, plaza y promoción mediante la codificación del grupo focal y los comentarios de cada experto del sector.

- La bebida de máchica mantiene un posicionamiento en la mente del consumidor como un alimento tradicional de alto contenido nutricional, el cliente potencial mantiene con conocimiento en su consciente que relaciona la machica con su infancia y la familia. Además de ser una fuente de hierro y proteína.
- En su totalidad la muestra ha considerado que la propuesta del producto y el concepto de ingreso al mercado es muy acertada, al desarrollar una opción saludable y propia de la cultura gastronómica entre la variedad de oferta de bebidas que actualmente existe
- Tomando en consideración los beneficios esperados del producto se concluye que el producto se dirigirá al segmento de grupo familiar, que en este estudio se representa por madres de familia que busquen brindar un alimento saludable a sus hijos o familia.
- Se ha determinado como la tecnología más llamativa y cómoda para el consumo del cliente potencial, un empaque desarrollado en envase ecológico, de contenido neto de 250 ml destinado para el consumo personal con una estimación de consumo de 3 veces por semana como un lunch o complementario entre comidas.
- De acuerdo a los resultados arrojados por el modelo de determinación de precios “Van Westendorp”, el precio sugerido y aceptado como “Precio de Venta al Público” (PVP) podrá variar entre 0,70ctvs y 0,80ctvs.
- Las cadenas de autoservicio rentan su percha, según la demanda del producto las condiciones de negociación cambiarán, así mismo en nivel de compra y el protagonismo de la marca dentro del punto de venta.
- Los canales de distribución son un pilar importante de indicadores de rotación de producto y preferencia de sustitutos o competencia, en caso de encontrar cambios en el consumo, lo primero a lo que se debe recurrir es a la investigación de mercado tanto cualitativa como cuantitativa en el punto de venta.

- El margen de beneficio que establecen las cadenas de supermercados varía entre el 8% y 10%, esto dependerá del tipo de producto y su rotación en perchas.

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La industria de bebidas lácteas ha crecido un 6,7% en los últimos cinco años, esto debido a las nuevas tendencias de consumo que se han ido desarrollando con respecto a la exigente demanda de productos saludables de aporte nutricional, componentes orgánicos, sin transgénicos, sin azúcar o con endulzantes naturales. Para lo cual se desarrolla a continuación el cuadro estratégico y la matriz RICE en donde se analizan las aristas comparables más importantes de la industria en relación a la bebida de leche con machica.

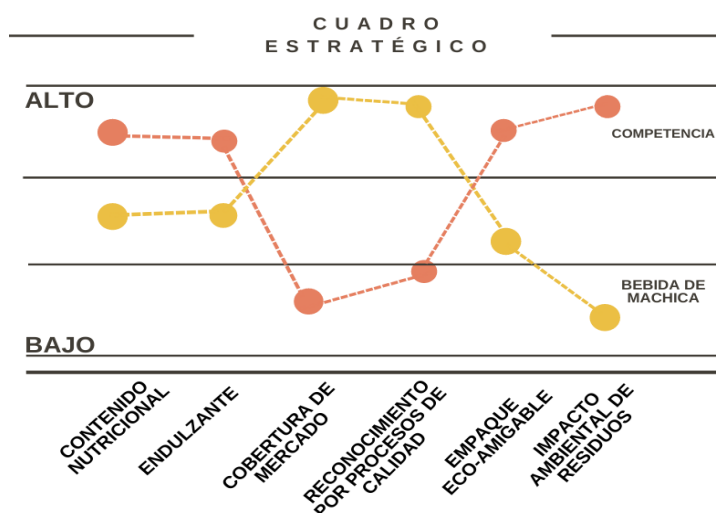


Figura No 5: Cuadro Estratégico

Tabla No 6: Matriz RICE

MATRIZ RICE	
Reducir	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de azúcar • Contaminación 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de panela • Componentes naturales
Crear	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> • Envase 100% reciclable • Potencial nutritivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Envases contaminantes • Sabores artificiales

En base a los requerimientos establecidos del mercado, se determina que existe un interés por productos que contengan altos componentes nutricionales, naturales y sean endulzados con componentes menos agresivos a la salud como la miel de panela y a su vez sea ecológico, con un envase de impacto ambiental reducido. Se ha decidido establecer los parámetros de nutrición y responsabilidad ambiental como oportunidad que permiten determinar de mejor manera la estructura de negocio para el mercado.

ESTRATEGIA DE MARKETING

Mercado Meta

Tabla No 7: Segmentación del mercado meta

SEGMENTACIÓN DE MERCADO META			
VARIABLES DE SEGMENTACIÓN		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
GEOGRAFICA	PAIS	Ecuador	17.426.118
	PROVINCIA	Pichincha	2.576.287
	CIUDAD	Quito	2.239.191
DEMOGRAFICA	EDAD	Grupo familiar (integrantes)	3,50
	NÚMERO	Familias	639.769
PSICOGRAFICA	CLASE SOCIAL	Estrato B +C = 34%	217.521
	COMPRA DE CEREALES	100%	217.521
	COMPRA DE LECHE	100%	217.521
	INTERES POR ENVASES BIODEGRADABLES	100%	217.521
CONDUCTUAL	CONSUMO DE BEBIDAS LACTEAS EN EL DIA	82%	178.368
MERCADO META			178.368

Mediante el análisis de la matriz de segmentación se ha determinado como mercado meta a 178.368 hogares, desarrollando la estrategia de marketing en base a las exigencias del segmento. Para determinar la participación de mercado con la que contará el producto el primer año se ha tomado en cuenta la oferta de 363 000 unidades al año en relación a la demanda de producto con una frecuencia de consumo de 3 veces por semana y mercado meta 178.368 da resultado de 27 825 408 unidades, que representa el 1,3% de mercado total.

Estrategia de diferenciación - NICHOS

La estrategia de diferenciación de machi consiste en la presentación de su empaque 100% reciclable, es decir impacto ambiental mínimo

Posicionamiento

El producto tiene un enfoque de entregar mayores beneficios por un mayor precio, es una marca enfocada en la nutrición

Propuesta de valor

Se determina la propuesta de valor por medio de la elaboración de la matriz del modelo CANVAS, la misma que se compone de la siguiente manera:

Tabla No 8: Modelo CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
-Proveedores de leche -Proveedores de harina: cebada, haba, maíz, trigo, morocho -Proveedores de miel y panela	-Producción de harina -Producción de bebida -Pruebas de calidad -Marketing, publicidad y promoción	Concepto de entrada de producto: Mediante la recordación familiar conectando vínculos emocionales de un sabor "como hecho en casa", mediante el ingrediente principal que es la machica, entregando un producto altamente nutricional que proteja la salud del consumidor	-Fidelidad -Confianza	<u>Cliente:</u> -Cadenas de supermercados y tenderos <u>Consumidor:</u> -Mujeres quiteñas entre 15 y 49 años con hijos
	RECURSOS CLAVE -Colaboradores -Fuerza de venta -Impulsadoras -Tecnologías y maquinaria		CANALES <u>Canal Indirecto</u> -Tradicional: tiendas de barrio y mayoristas -Moderno: autoservicios <u>Activaciones:</u> BTL - ATL	
ESTRUCTURA DE COSTES Costos de: -Producción -Administración y nómina -Bancos -Planta y equipo -Marketing			ESTRUCTURA DE INGRESOS -100% a través de distribuidores	

Mezcla del Marketing

5.4.1 Producto

Atributos

“Machi” es una bebida láctea a base de machica endulzada con miel de panela, saborizada con pimienta dulce, canela, clavo de olor, no contiene preservantes ni colorantes artificiales, su objetivo principal es aportar a una alimentación saludable complementada con nutrientes y vitaminas. Los principales atributos para la salud son:

- Aporte de hierro y potasio, calcio, yodo, vitamina A, B12, C, D, E, fósforo, magnesio
- Su fibra facilita el tránsito intestinal y mejoran la asimilación de enzimas
- Protegen el corazón, actúa como tónico cardiaco
- Contribuye a la formación de flora intestinal y recubrimiento de las paredes del estómago

A continuación, se presenta el detalle del costo de producción por unidad:

Tabla No 9: Proyección de costos de producción

COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS DE BEBIDA DE MACHICA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MATERIA PRIMA UTILIZADA	48.802,10	49.640,59	51.329,75	54.058,98	57.793,05
Mano de obra directa	17.599,60	19.189,23	19.586,93	19.992,88	20.407,24
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	49.119,80	50.210,77	51.288,37	52.911,08	55.056,14
TOTAL COSTOS DE MANUFACTURA	115.521,50	119.040,59	122.205,06	126.962,94	133.256,43
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	114.595,23	119.007,48	122.170,90	126.892,69	133.182,46
Productos producidos	363.000,00	366.700,00	379.178,00	399.381,00	426.968,00
COSTO UNITARIO DE PRODUCCION Y VENTAS	0,32	0,32	0,32	0,32	0,31

Marca

El producto lleva consigo una historia, que traslada hacia el pasado, en un hogar donde la madre prepara esta bebida de machica para su familia, esta costumbre pasó por generaciones y la receta de la abuela es lo que la hace tan especial y única. La entrada de la bebida al mercado con un concepto de costumbre familiar lleva consigo el propósito de crear recordación e incentivo para que las madres de familia alimenten a sus hijos con este producto con principal intención de brindar un alimento completo y delicioso.

Se propone comercializar el producto en el mercado bajo la marca “Machi”, buscando la recordación del componente principal, la “machica” y creando la iniciativa del conocimiento de este componente y sus propiedades tan saludables para las nuevas generaciones.



Figura No 6: Logotipo de marca

El slogan “como lo hacía la abuela” se ha determinado como una frase asociativa a las costumbres alimenticias en el hogar. La personificación de la marca se enfoca de la creación del logo que representa Machi, una semilla de cebada representando a la abuela y un grano de haba representando a un niño, que en conjunto busca transmitir ternura y a su vez la unión familiar relacionada con el amor del hogar.

En cuanto al conjunto de colores son el rojo ya que capta la atención a primera vista y proyecta energía y fuerza, la escala de verdes se inspiran en la naturaleza que representa el haba, el celeste se asocia con el positivismo y la tranquilidad.

Empaque

De la mano del compromiso que Machi tiene con la sociedad y el medio ambiente, ha seleccionado un envase de vidrio por sus propiedades como la conservación de los alimentos (totalmente inocuo) prolongando la vida del producto en percha, evita la formación de bacterias convirtiéndolo en un envase higiénico, 100% reciclable y multiusos, su contenido neto será de 250 ml.

Según las regulaciones de etiquetado que rigen en Ecuador, el empaque contará con su respectiva etiqueta compuesta por: marca, logo, información nutricional, fecha de elaboración y expiración, contenido neto, ingredientes, registro sanitario, precio de venta al público, dirección y teléfono de atención al cliente, todo esto con el fin de ofrecer información sobre el producto al consumidor final.



Figura No 7: Propuesta del empaque y etiqueta del producto

5.4.2 Precio

La fijación de precios se llevó mediante el modelo Van Westendorp, en el que se determinó como precio óptimo para la bebida de máchica en presentación de 250ml el valor de 0,75 ctvs. Este precio es considerado como no tan barato para dudar de su calidad y no tan caro para dudar en comprarlo.

- **Estrategia de precios descremado:** se ha determinado como estrategia de entrada la orientación a la competencia, ingresando con precios superiores en comparación
- **Estrategia de ajuste de precios:** se manejará la estrategia de “Status Quo”, con la finalidad de evitar una competencia de precios ofreciendo estabilidad de compra para el consumidor y confianza. La proyección de precios se puede apreciar que el precio no se ve alterado con un incremento durante los cinco primeros años.

Tabla No 10: Proyección de precios

<i>Incremento anual del precio</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
Precio de venta bebida de machica (250 ml)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75

5.4.3 Plaza

La planta de producción de Machi se localiza al sur de Quito, dentro de parque industrial N-77-2, sector de Guamaní, cuenta con una capacidad de producción de 150 mil litros o 600 mil unidades de 250ml. Se ha determinado como canal de distribución a las principales cadenas de supermercados con una estrategia de cobertura selectiva.

- Canal de distribución: la venta del producto se realizará por medio de un canal indirecto, compuesto por un productor y detallista
- Estrategia de distribución: la comercialización de la bebida de machica se realizará bajo la estrategia de distribución selectiva, por su alta

cobertura se determina como punto de venta final a todos los supermercados con presencia en Quito.

Al establecer la participación de mercado en base a la capacidad de producción se determinó que el nivel de cobertura sería bajo, por esta razón se ha seleccionado una estrategia de distribución selectiva, tomando a las cadenas de supermercados como el canal de distribución más adecuado. Una vez que se realicen las negociaciones con las diferentes representaciones del canal, se establecerá una red de logística para realizar las entregas hasta las bodegas en donde cada cadena de supermercado realiza su propia distribución a cada punto de venta que manejan en Quito.

La red de logística constará de un intermediario ya que la empresa no contará con medios de transporte durante los cinco primeros años de mantener sus actividades, una vez se realice la contratación de una empresa de transporte se coordinará el despacho de producción para las fechas que cada cadena solicite la entrega.

5.4.4 Promoción

La estrategia principal se enfoca en la comunicación persuasiva buscando el interés y la aceptación de la audiencia hacia el producto que en conjunto de la estrategia de "Pull" o halar, tiene como objetivo atraer al consumidor hacia el producto, creando una cadena dependiente desde el consumidor al producto llegando así al distribuidor y al fabricante, mediante la fusión de estas estrategias se desarrollarán campañas de comunicación con el fin de crear conocimiento y recordación de marca en la mente del consumidor, alcanzando mejores resultados, en complemento, las herramientas de promoción que se emplearán son:

- **Publicidad:** se desarrollará contenido en base a conceptos destinados para cada campaña de comunicación, se comunicará mediante cuñas radiales cada mes con una frecuencia de 2 veces al día en horario

familiar por la mañana con un costo trimestral de \$900 dólares, presencia en redes sociales pautando un valor de \$2000 dólares anuales y actualización de contenido en la página oficial de la marca con un costo de creación de \$1000 dólares y mantenimiento anual de \$500.

- **Relaciones públicas:** para la creación de una imagen corporativa se manejará información de acciones de la empresa mediante boletines de prensa a los diferentes diarios y revistas de negocios con el fin dar a conocer el producto, la marca y su historia.
- **Fuerza de ventas:** se contratará un grupo de personas con experiencia en activación, ejecución y supervisión en punto de venta
- **Marketing directo:** se realizarán activaciones dentro de supermercados y degustaciones, esto con el apoyo de impulsadoras y material POP.
- **Promociones de venta:** Machi es una marca que se enfoca en el cuidado de la salud de la familia y del medio ambiente, por lo que se enfocará en la mayoría de sus promociones en la recolección de sus botellas para crear nuevas a base del material reciclado ya que el vidrio cuenta con estas propiedades. Al ser un producto con una presentación de lonchera manejará las siguientes promociones:

Año 1: Para el lanzamiento del producto se realizará un amarrado en 120 mil unidades que constará de la unión mediante un adhesivo transparente de la bebida con un paquete personal de “mini galletas” integrales de sal de contenido neto de 30gr de costo unitario total de 0,19 ctvs. en la producción de los meses de marzo a junio o hasta agotar stock.

Año 2: se desarrollará una promoción de canje que consiste en recolectar 10 botellas del producto vacías y entregarlas en los diferentes supermercados señalados en cada sector de la ciudad de Quito, a cambio se entregará un premio que constará de una lonchera, la misma que se diseñará a partir un modelo único de forma y 2 diferentes artes; uno enfocado a niños con figuras personificadas de la marca y otro enfocado a ejecutivos. La promoción se mantendrá en vigencia en

marzo hasta agotar stock ya que se producirán 1000 loncheras de costo unitario de \$3.

Año 3: se realizará una promoción de 3 envases coleccionables, con diseños divertidos y protagonizados por 3 diferentes personificaciones de la marca que corresponderán a un color de envase específico cada uno, asociándolos a la calidez del hogar, el costo unitario por la modificación de envase y etiqueta es de 0,05 ctvs. La promoción durará 2 meses o hasta agotar stock ya que se producirán 60000 unidades con envases de estas características.



Figura No 8: Propuesta de imagen para promoción

Año 4: un concurso por tapas ganadoras en las que se ofrecerán como premios producto gratis (stock de 600 unidades) con costo unitario de 0,32 ctvs., 3 play station 4 con costo unitario de \$500 y 3 viajes para 3 personas a Cancún todo incluido con costo total de \$3,600, esta promoción tendrá vigencia de 3 meses iniciando desde el mes de abril o hasta agotar stock de premios.

Año 5: se implementarán promociones de canje, que consistirá en reunir 15 botellas del producto vacías y entregarlas en el punto de venta establecido para obtener a cambio un set de menaje completo portátil en material de plástico compuesto de 2 platos con tapas, cubiertos (cuchara, cuchillo y tenedor), un vaso con tapa, se comprarán 2000 sets

a un costo unitario es de 2 dólares. La promoción iniciará en abril y tendrá vigencia de 2 meses o hasta agotar stock.

La segunda promoción constará de la compra de 6 unidades en una sola factura será acreedora de la séptima unidad gratis de costo unitario de 0,32 ctvs. y disponibilidad de 4 mil unidades o un sorbete de acero inoxidable portátil retráctil de costo unitario de 0,30 ctvs. con disponibilidad de 4 mil unidades. La promoción tendrá vigencia de 2 meses o hasta agotar stock iniciando en septiembre

Tabla 11 Proyección de costos promocionales

Gasto de marketing					
Página web	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuñas Radiales	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.500,00	\$ 5.625,00	\$ 7.031,25
Host Anual	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Redes sociales	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.125,00	\$ 3.906,25
Degustación y Sampling	\$ 22.503,79	\$ 22.503,79	\$ 14.064,87	\$ 14.256,36	\$ 3.580,05
Punto de venta (POP)	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 18.000,00	\$ 22.500,00	\$ 28.125,00
Promociones	\$ 22.800,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 12.300,00	\$ 6.467,81
Total gastos de marketing	\$ 66.803,79	\$ 46.003,79	\$ 43.064,87	\$ 58.806,36	\$ 50.110,36

La proyección de costos se mantiene constantes hasta el año 2 a diferencia de “canjes” ya que este costo variará según la campaña promocional propuesta. A partir del año 3 hasta el 5 se proyecta un incremento del 25% en estrategias promocionales por el desarrollo de nuevas campañas de marketing y comunicación tanto en redes sociales como en cuñas radiales y en punto de venta, estas estrategias se ejecutarán según la necesidad y comportamiento del mercado.

PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Misión

Somos una empresa comprometida con la nutrición y salud de la niñez en el Ecuador, elaboramos bebidas nutritivas a base de granos reconocidos en la gastronomía ecuatoriana ancestral, garantizando la calidad de cada producto mediante certificaciones y estándares regulatorios. Pensando siempre en el bienestar de nuestros colaboradores, la comunidad y el medio ambiente

Visión

Consolidarnos como una de las 5 empresas más competitivas en la industria de bebidas lácteas, altamente capacitada y equipada con un desarrollo de marca reconocido por su trabajo constante por la alimentación de la niñez en el Ecuador y la contribución del cuidado del medio ambiente en el país dentro de cinco años

Objetivos de la organización

Mediano plazo

- Alcanzar el 5% de margen de ganancias neto en el tercer año de ventas de la empresa.
- Incrementar 25% la inversión en comunicación y desarrollo de marca en el mercado durante el tercer año.
- Incrementar en 6,5% el volumen de ventas anuales desde el tercer año hasta al quinto año.
- Retener el 100% de utilidad después de distribución de obligaciones desde el primer año hasta el quinto año

Largo plazo

- Reducir el 100% de deuda a largo plazo por financiamiento en el quinto año.
- Ampliar la producción en un 18% durante el quinto año de funciones de la empresa.
- Reducir el endeudamiento de la empresa en un 80% para el quinto año.

Plan de operaciones

6.4.1 Infraestructura

La empresa Machi, producirá bebidas nutritivas para niños, sus instalaciones se ubicarán en el sur de Quito sector de Guamaní, escogido como optimo por su facilidad de acceso para suplir las necesidades del negocio como equipamiento, abastecimiento y transporte. Su espacio físico constará de 400 metros cuadrados, a continuación, se muestra la distribución espacios en donde se desarrollarán las líneas de proceso y creación de valor.

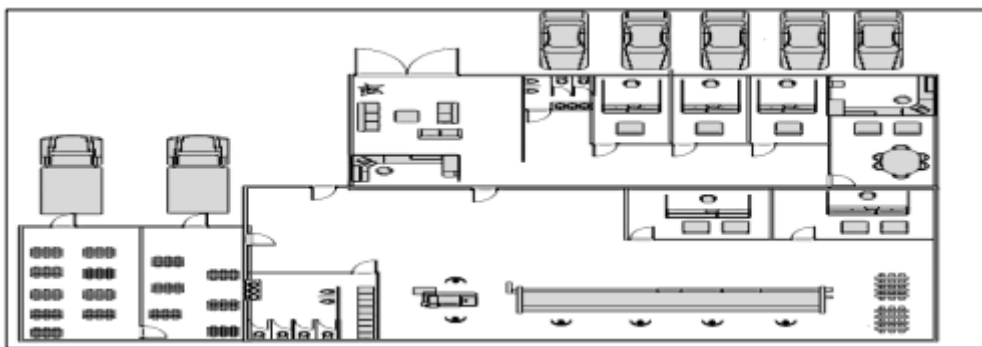


Figura No 9: Infraestructura de las instalaciones

6.4.2 Procesos

Un eficiente funcionamiento en las diferentes áreas de la empresa dependerá de los procesos propuestos para obtener un resultado final. El siguiente flujograma detalla el plan de procesos para cada actividad, responsables, tiempo de realización y costo.

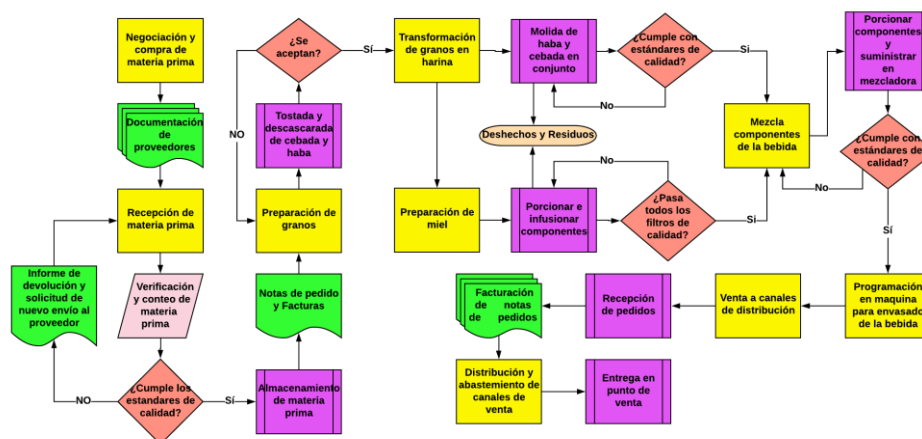


Figura No 10: Flujo de procesos de Machi



Figura No 11: Mapa de procesos de Machi

El proceso inicia con la adquisición de materia prima para la elaboración del producto y negociación con proveedores, esta negociación en primera instancia se basará en la determinación de un costo fijo al por mayor, bajo este costo se realizarán los pedidos de materia prima durante el transcurso del año, los pedidos tendrán plazo de entrega de 3 días. La recepción y verificación de materia prima y enceres será responsabilidad del bodeguero a continuación los deberá ubicar según el inventario lo establezca en un tiempo de 1 hora.

El proceso de los granos empieza con el tostado de la cebada en tiesto, seguido de la pelada y el aventado de la cascara, una vez se termine de aventar la cebada se encontrará lista, en cuanto al haba, inicia tostándola con cascara, seguido de la pelada una vez se termine de pelar estará lista este proceso tomará 2 horas equivalente a un día laboral de un operario. Para producir la harina se debe mezclar la cebada con las habas y ponerlas en el molino para obtener la harina que es la materia prima principal, este proceso tomará 30 minutos para su culminación.

Miel de panela se denomina a la mezcla de la panela, la pimienta dulce, el clavo de olor y canela todo esto se prepara en agua a manera de infusión con

el fin de derretir a la panela por completo y se alcance un cuerpo líquido concentrado de los sabores de sus componentes, este proceso toma 1 hora. La preparación de la bebida inicia con la mezcla de la harina de machica con agua para obtener un concentrado en estado líquido de este ingrediente, para garantizar una mezcla uniforme se debe colar para descartar posibles grumos o residuos, en la olla mezcladora se deberá poner a cocinar la leche junto con la miel, una vez que se encuentre a 50 grados centígrados se debe agregar la machica previamente mezclada con agua.

La mezcladora deberá mantener una potencia baja constante con el fin de obtener una bebida concentrada uniforme y que no se pegue o queme. Cuando la mezcla alcance una temperatura de 100 grados centígrados se deberán realizar las pruebas de color, textura, cuerpo y sabor del producto, todo esto será responsabilidad de los operarios y tendrá la duración de 2 horas. El proceso de envasado se realizará por la distribución de producto y sellado de maquinaria, seguido de su respectivo etiquetado y empaque, la supervisión de este proceso será responsabilidad de un operario y tardará 1 hora. El almacenamiento del producto se realizará en cuarto frío siendo esta la responsabilidad del bodeguero hasta que se ejecuten las ventas en un tiempo de 2 horas y se realice la entrega en 3 horas.

6.4.3 Bienes y equipo

Para llevar a cabo los procesos de producción, es necesario contar con bienes para su realización, los mismos que se detallan como propiedad, planta y equipo, para que el producto cumpla los estándares necesarios y tenga un valor de creación. El equipamiento de maquinaria y bienes tanto mueble, inmuebles y enseres se detalla a continuación.

Tabla No 12: Bienes y equipo de Machi

INVERSION EN ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	Cantidad	Costo Unitario	Total
<u>Muebles y equipos de oficina</u>	Cantidad	Costo Unitario	Total
Escritorio	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Sillas de oficina	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Mesa de recepción	1	\$ 600,00	\$ 600,00

Archivador 4 gavetas	3	\$ 45,00	\$ 135,00
Sillas de visita	7	\$ 15,00	\$ 105,00
Basureros	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Basureros industriales	4	\$ 100,00	\$ 400,00
Casilleros x 10	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Total Muebles y equipos de oficina			\$ 2.180,00
Equipos de computación	Cantidad	Costo Unitario	Total
Computadora portátil HP	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Impresora HP	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Total de Equipo de Computación			\$ 1.850,00
Maquinaria y Equipo de Producción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Tanque para la preparación de miel e infusiones	2	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
Tanque de almacenamiento de miel	4	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00
Tanque mezclador a temperatura	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Enfriadora	1	\$ 21.000,00	\$ 21.000,00
Maquina envasadora	1	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
Tiesto de acero inoxidable	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Planta generadora de luz	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Balanza gramera	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Total maquinaria y equipo			\$ 141.750,00
Total activos fijos			\$ 145.780,00

Con el equipo indicado la capacidad la producción máxima es de 600 mil unidades

6.4.4 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa se compone de la siguiente manera:

Actividades primarias

Da inicio con la adquisición recepción de materia prima y facturas en asistencia de operador de bodega, el mismo que se encarga posteriormente de la revisión y almacenaje de cantidades y calidad del material que procede con la entrega de facturas a contabilidad para ejecutar los respectivos pagos. El proceso continúa en la planta con la elaboración del producto mediante la preparación de componentes, separación de porciones y su respectiva mezcla para obtener la bebida, todo esto a cargo de operarios encargados de la revisión de calidad y programación de maquinaria de envasado y empaque, cada proceso se maneja bajo estándares establecidos y regulaciones sanitarias. Para la venta y

distribución del producto se realizan alianzas con clientes (canales de distribución) de la mano de campañas de comunicación con herramientas como publicidad, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo, estos procesos los tomará la gerencia en cuanto a marketing y la fuerza de ventas con la recepción de pedidos para llegar a clientes y generar mayor cobertura de mercado.

La logística de salida de productos empieza con la planificación de despacho, coordinación de transporte en conjunto con un proveedor de mismo para la distribución y abastecimiento en las diferentes áreas de cobertura. Para el soporte de producto se brinda atención de servicio al cliente mediante líneas de contacto y redes sociales y con el proyecto “puertas abiertas” que se basa principalmente en la recepción de visitas a la planta con la finalidad de brindar un tour por todo el proceso de producción de Machi, esto como un aporte a la sociedad.

Actividades secundarias

La administración general de la empresa se manejará por la gerencia y representación legal de la empresa, así como de procesos primordiales como los es la negociación con proveedores y clientes, autorización de pagos a proveedores, revisión y firma de estados financieros e informes de ventas con su respectiva autorización al despacho de pedidos a clientes. La empresa contará con talento humano profesional, capacitado y con experiencia mediante procesos de selección. La adquisición de maquinaria con tecnología para conservación del producto y la implementación de softwares y sistemas que permitan una adecuada administración financiera y control de inventarios y gestión de procesos que en complemento se realizarán adquisiciones de materia prima de excelencia mediante relaciones positivas con proveedores seleccionados.

En síntesis, la empresa se diferenciará en el mercado de sus competidores por brindar un producto de alto contenido nutricional elaborado con materia prima nacional que mantiene una relación positiva con sus proveedores estratégicos

y además cuenta con talento humano altamente capacitado y profesional en su área, conformando una organización comprometida con el éxito y crecimiento de la empresa.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS				
ADMINISTRACION GENERAL				
Gerencia y representación legal, negociación con proveedores y clientes, autorización de pagos a proveedores, revisión y firma de estados financieros, revisión de informes de ventas y autorización al despacho de pedidos a clientes				
RECURSOS HUMANOS				
Recepción de postulaciones, entrevistas, pruebas de conocimiento y destrezas, selección, documentación para contratación				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
Software contable para la administración financiera y control de inventarios y gestión de procesos, envasado de producto con tecnología "Tetra Prisma Aseptic" y apertura PullTab™,				
COMPRAS				
Administración de relaciones con los proveedores, negociación y acuerdos convenientes, control de inventarios				
ACTIVIDADES PRIMARIAS				
LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	MARKETING DE VENTAS	LOGISTICA DE SALIDA	SERVICIOS
Recepción, revisión de cantidades y calidad de materia prima	Preparación de granos, transformación de harina, infusión de miel, mezcla de componentes, programación de envasado, empaque	Manejo de imagen, evaluación y sostenibilidad en ciclo de vida de producto, plan de venta para cumplimiento de presupuesto, publicidad, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo	Recepción de pedidos, planificación de despacho, coordinación de transporte, distribución y abastecimiento	Atención de servicio al cliente mediante líneas de contacto y redes sociales. Proyecto "Puertas abiertas"

Figura No 12: Cadena de valor de Machi

Estructura organizacional

6.4.5 Estructura Legal

Machi será una empresa constituida como un Sociedad Anónima, conformada por dos socios en sociedad de contribución de 50/50 aportado para la constitución de la empresa, en donde constará la autora como representante legal de la misma. La decisión en escoger la constitución de "Sociedad Anónima" es el beneficio de la trascendencia en el tiempo. (SUPERCIAS, 2018)

El puesto ejecutivo de gerente general se asumirá con responsabilidad de rendir cuentas detalladas de la administración de la empresa, recalcando que la toma de decisiones se realizará en conjunto de socios. A continuación, se presentan los gastos de constitución de la empresa en los que se deberá incurrir para la puesta en marcha del negocio.

Tabla No 13: Gastos de constitución de Machi

GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Honorarios y Notaría	\$ 560,00
Depósito de constitución	\$ 400,00
Permisos Municipio y Bomberos	\$ 250,00

Registro en el IEPI	\$ 208,00
TOTAL	\$ 1.418,00

6.4.6 Diseño Organizacional

El diseño de la organización de Machi, se basa en el proceso de operaciones, mapa de procesos y cadena de valor de la empresa tomando en cuenta el diseño básico bajo el cual se rigen las PYMES, este diseño se ajustará en el tiempo según el crecimiento de la empresa determinado por la oferta/demanda del mercado y la economía del país. A continuación, se detalla el cronograma estructural con sus respectivos departamentos y la relación entre los niveles.

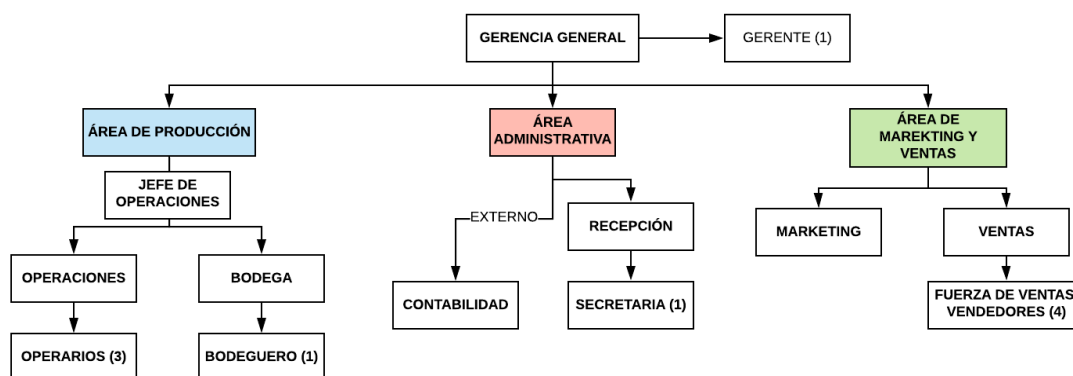


Figura No 13: Organigrama de Machi

La estructura organizacional de roles se basará en el principal competidor de la categoría, “VITA S.A” con un modelo de negocio vertical que aporta la adaptación y funcionalidad mediante la comunicación entre colaboradores aportando así el desarrollo de una cultura enriquecedora que aporte el desarrollo del negocio.

EVALUACIÓN FINANCIERA

Proyección de ingresos, costos y gastos

Machi generará ingresos provenientes de la venta de la bebida láctea de machica endulzada con panela y saborizada con canela, pimienta dulce y clavo de olor, este producto se tiene como objetivo llegar a madres interesadas en brindar alimentación nutritiva a sus hijos, siendo ellos el consumidor final. El producto estima una demanda de consumo del 1,3% del mercado meta como

proyección de ingreso al mercado. Para iniciar las ventas se proyectarán a la mitad del crecimiento de la industria, como un criterio conservador de crecimiento en comparación, hasta el año 2018 la industria creció 6,7%, por lo que se utilizaría únicamente el 3,35% durante el año 1 y 2, a partir del año 3 las ventas crecerán con un 50%, la frecuencia de consumo es de 3 veces por semana a un precio de \$0,75 ctvs.

Tabla 14 Proyección de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS					
Bebida de machica (250 ml)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Anual	0,00%	3,35%	3,35%	6,70%	6,70%
Bebida de machica (250 ml)	360000	366598	379072	399160	426731
<i>Incremento anual del precio</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
Precio de venta bebida de machica (250 ml)	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Ingreso por ventas	\$ 270.000,00	\$ 275.308,22	\$ 285.047,93	\$ 300.545,03	\$ 321.723,17

- Política de cobros: considerando la rotación del producto la empresa manejará el cobro del 100% de la venta a clientes 30 días después de ser emitida la factura.
- Política de pagos: se realizará el pago a proveedores en dos partes, 60% de la deuda se pagará de contado con la factura y entrega de la materia prima en las instalaciones de la empresa, el 40% restante a 30 días después de la fecha de facturación.
- Política de inventarios: para materia prima se manejará la política de mantener abastecido el 100% del inventario 48 horas antes de iniciar la producción almacenando un 20% en bodega para producción del mes siguiente, en cuanto a producto terminado, se mantendrá el 10% de la proyección de ventas almacenado en bodega, para ventas del siguiente mes.

La política se mantendrá durante los 5 años proyectados o según convenga con la evolución de la empresa y el mercado. En cuanto a la proyección de costos (tabla No 6) y gastos incurridos en el período se ha tomado el indicador de inflación para la variación de su incremento anual, a continuación, se presenta la tabla de proyección de los principales rubros que componen el total de los gastos.

Tabla No 15: Gastos

GASTOS					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Servicios básicos	\$ 2.400,00	\$ 2.437,68	\$ 2.475,95	\$ 2.514,82	\$ 2.554,31
Suministros de oficina	\$ 240,00	\$ 243,77	\$ 247,60	\$ 251,48	\$ 255,43
Suministros de limpieza	\$ 840,00	\$ 853,19	\$ 866,58	\$ 880,19	\$ 894,01
Gasto depreciación	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00
Gastos de logística de transporte	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00
Sueldos	\$ 56.133,25	\$ 59.796,62	\$ 61.035,93	\$ 62.300,93	\$ 63.592,14
Contabilidad externa	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Gastos de adecuación	\$ 2.550,00	-	-	-	-
Gasto de seguridad industrial	\$ 160,00	-	-	-	-
Gasto de constitución y puesta en marcha	\$ 1.418,00	-	-	-	-
Total gastos generales	\$ 101.494,25	\$ 101.084,26	\$ 102.379,06	\$ 103.700,42	\$ 105.048,88
Total gastos de marketing	\$ 44.005,10	\$ 43.005,10	\$ 40.065,69	\$ 46.506,32	\$ 50.090,17
Total Gastos	\$ 145.499,35	\$ 144.089,36	\$ 142.444,75	\$ 150.206,74	\$ 155.139,05

Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto será de \$181.174,58, valor que compone de los rubros de activos fijos, propiedad, planta, equipo y el capital de trabajo, en el cálculo de este último se empleó el método del gasto “(Costos + Gastos)-Ingresos” (Tabla No 15), y mediante la fórmula “activos corrientes – pasivos corrientes” como un respaldo de comprobación con los valores reflejados en la tabla No 19, siendo estos los recursos necesarios para iniciar las operaciones durante el año 1 de la empresa. En la tabla No 10 se presenta el detalle de la inversión inicial.

Tabla No 16: Inversión inicial

Capital de trabajo	
(+)Total gastos	\$ 168.299,35
(+)Total costos	\$ 114.595,23
(-)Recuperación del efectivo (Ingresos)	\$ 247.500,00
Capital necesario año 1	\$ 35.394,58

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
= Capital de trabajo inicial	\$ 35.394,58
+ Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 145.780,00
Total inversión inicial	\$ 181.174,58

La estructura de capital se compone de 60% en recursos propios de la empresa aportado por los socios iniciales y el 40% será financiado a través de una entidad bancaria mediante un préstamo, con una tasa anual del 11,23% y tasa efectiva de 0,94% en plazo de 5 años con pagos mensuales de \$1.583,99 por un período de 60 meses.

Tabla No 17: Estructura de capital

DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 108.704,75
Deuda	40%	\$ 72.469,83
Total		\$ 154.775,54

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

Durante el primer año de funcionamiento de la empresa estima un margen de ganancia negativo del -0,8%, debido a que las ventas no cubrirán los costos, durante los siguientes años mediante se muestra un margen neto de ganancia, considerando los retornos en venta de campañas marketing, publicidad y promoción realizadas, esperando para el quinto año incrementar las ventas gracias a un acaparamiento de mercado como resultado de las diferentes estrategias de marketing ejecutadas, se espera un margen neto del 4,7% para el tercer año y del 10,8% para el quinto año

Tabla No 18: Estado de resultados proyectado

MACHI S.A ESTADO DE RESULTADOS Al 31 de diciembre En miles de dólares					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 270.000,00	\$ 279.265,19	\$ 293.301,22	\$ 313.692,86	\$ 340.625,59
Costo de producción ventas	\$ 114.595,23	\$ 119.007,48	\$ 122.170,90	\$ 126.892,69	\$ 133.182,46

	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad bruta	155.404,77	160.257,71	171.130,33	186.800,18	207.443,12
Gasto arriendo	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Gasto depreciaciones	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00
Servicios básicos	\$ 2.400,00	\$ 2.437,68	\$ 2.475,95	\$ 2.514,82	\$ 2.554,31
Suministros de oficina	\$ 240,00	\$ 243,77	\$ 247,60	\$ 251,48	\$ 255,43
Sueldos	\$ 56.133,25	\$ 59.796,62	\$ 61.035,93	\$ 62.300,93	\$ 63.592,14
Contabilidad externa	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Gastos de distribución	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00	\$ 8.640,00
Gasto de constitución y puesta en marcha	\$ 1.418,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto de seguridad industrial	\$ 160,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto de adecuaciones	\$ 2.550,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos operacionales	\$ 100.654,25	\$ 100.231,07	\$ 101.512,48	\$ 102.820,23	\$ 104.154,87
Página web	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cuñas Radiales	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 4.500,00	\$ 5.625,00	\$ 7.031,25
Host Anual	\$ 1.500,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Cuñas	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.125,00	\$ 3.906,25
Degustación y Sampling	\$ 22.505,10	\$ 22.505,10	\$ 14.065,69	\$ 14.256,32	\$ 3.579,97
Punto de venta (POP)	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 18.000,00	\$ 22.500,00	\$ 28.125,00
Gastos de venta	\$ 45.005,10	\$ 43.005,10	\$ 40.065,69	\$ 46.506,32	\$ 43.642,47
Utilidad operacional	\$ 9.745,42	\$ 17.021,53	\$ 29.552,16	\$ 37.473,62	\$ 59.645,78
Intereses	\$ 7.561,07	\$ 6.207,31	\$ 4.693,46	\$ 3.000,56	\$ 1.107,46
Utilidad después de intereses	\$ 1.344,35	\$ 9.961,03	\$ 23.992,12	\$ 33.592,87	\$ 57.644,31
15% participación trabajadores	\$ 1.489,10	\$ 1.899,31	\$ 4.231,19	\$ 5.381,86	\$ 8.646,65
Utilidad antes de impuestos	-\$ 144,75	\$ 8.061,72	\$ 19.760,93	\$ 28.211,00	\$ 48.997,66
25% impuesto a la renta	\$ 2.109,56	\$ 2.690,69	\$ 5.994,18	\$ 7.624,31	\$ 12.249,42
Utilidad neta	-\$ 2.254,31	\$ 5.371,02	\$ 13.766,75	\$ 20.586,70	\$ 36.748,25

Tabla No 19: Incremento de margen de ganancias neto

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen neto de ganancia	-0,8%	1,9%	4,7%	6,6%	10,8%

Las ventas crecerán a partir del tercer año, como el resultado de la ejecución de estrategia de marketing en el mercado, de igual forma sucederá con el efectivo disponible, los activos no corrientes disminuyen para el año 5 ya que su vida útil va cumpliendo su función en la empresa, para el año 5 se cumple el plazo de pago de la deuda inicial adquirida desde el año 1 y se salda en su totalidad.

Tabla No 20: Estado de situación financiera

MACHI S.A						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
Al 31 de diciembre						
En miles de dólares						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 181.174,58	\$ 172.255,20	\$ 165.214,78	\$ 164.992,26	\$ 170.218,03	\$ 189.139,90
Corrientes	\$ 35.394,58	\$ 41.188,20	\$ 48.860,78	\$ 63.351,26	\$ 83.290,03	\$ 116.924,90
Efectivo	\$ 35.394,58	\$ 16.083,31	\$ 22.522,08	\$ 35.658,83	\$ 53.281,62	\$ 115.796,14
Cuentas por cobrar		\$ 22.917,24	\$ 24.068,57	\$ 25.348,64	\$ 27.523,45	\$ 0,00
Inventario de materia prima		\$ 808,90	\$ 836,41	\$ 867,28	\$ 927,13	\$ 0,00
Inventario de Producto terminado		\$ 957,57	\$ 998,22	\$ 1.024,94	\$ 1.075,09	\$ 1.128,75
Inventario de suministros		\$ 421,18	\$ 435,50	\$ 451,57	\$ 482,73	\$ 0,00
No Corrientes	\$ 145.780,00	\$ 131.067,00	\$ 116.354,00	\$ 101.641,00	\$ 86.928,00	\$ 72.215,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 145.780,00	\$ 145.780,00	\$ 145.780,00	\$ 145.780,00	\$ 145.780,00	\$ 145.780,00
Depreciación acumulada	\$ 0,00	\$ 14.713,00	\$ 29.426,00	\$ 44.139,00	\$ 58.852,00	\$ 73.565,00
PASIVOS	\$ 72.469,83	\$ 65.804,77	\$ 53.393,32	\$ 39.404,05	\$ 24.043,12	\$ 6.216,74
Corrientes	\$ 0,00	\$ 4.781,80	\$ 5.170,98	\$ 5.496,20	\$ 6.142,64	\$ 6.216,74
Cuentas por pagar		\$ 3.958,00	\$ 3.988,29	\$ 4.106,19	\$ 4.318,92	\$ 3.941,41
15% Trabajadores		\$ 340,88	\$ 489,39	\$ 575,17	\$ 754,64	\$ 941,52
Impuestos por pagar		\$ 482,92	\$ 693,30	\$ 814,83	\$ 1.069,08	\$ 1.333,82
No Corrientes	\$ 72.469,83	\$ 61.022,96	\$ 48.222,34	\$ 33.907,85	\$ 17.900,48	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 72.469,83	\$ 61.022,96	\$ 48.222,34	\$ 33.907,85	\$ 17.900,48	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 108.704,75	\$ 106.450,43	\$ 111.821,46	\$ 125.588,21	\$ 146.174,91	\$ 182.923,16
Capital	\$ 108.704,75	\$ 108.704,75	\$ 108.704,75	\$ 108.704,75	\$ 108.704,75	\$ 108.704,75
Utilidades retenidas		\$ (2.254,31)	\$ 3.116,71	\$ 16.883,46	\$ 37.470,16	\$ 74.218,41
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 181.174,58	\$ 172.255,20	\$ 165.214,78	\$ 164.992,26	\$ 170.218,03	\$ 189.139,90

En el Estado de flujos de efectivo de la empresa muestra que durante los 5 años de funcionamiento, la empresa contará con el efectivo necesario para cumplir con sus obligaciones a proveedores y terceros (SRI, IESS, trabajadores) para operar con normalidad sin atraso alguno de acuerdo a sus

políticas de pago. A partir del tercer año se observa un crecimiento significativo de liquidez, esto en consecuencia del aumento de ventas y utilidad neta.

Tabla No 21: Flujo de efectivo

MACHI S.A						
FLUJO DE EFECTIVO						
Al 31 de diciembre						
En miles de dólares						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades de operación	\$ -	\$ 7.864,40	\$ 19.239,39	\$ 27.451,24	\$ 33.630,17	\$ 80.415,00
Utilidades netas		\$ (2.254,31)	\$ 5.371,02	\$ 13.766,75	\$ 20.586,70	\$ 36.748,25
Depreciaciones		\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 4.781,80	\$ 389,18	\$ 325,22	\$ 646,44	\$ 74,10
Incrementos activos	\$ -	\$ (25.104,89)	\$ (1.233,81)	\$ (1.353,73)	\$ (2.315,97)	\$ 28.879,65
Actividades de inversión	\$ (145.780,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (145.780,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	181.174,58	11.446,87	12.800,63	14.314,48	16.007,38	17.900,48
Deuda a largo plazo	72.469,83	11.446,87	12.800,63	14.314,48	16.007,38	17.900,48
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 108.704,75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 35.394,58	\$ 19.311,27	\$ 6.438,76	\$ 13.136,75	\$ 17.622,79	\$ 62.514,52
Efectivo inicial	0	\$ 35.394,58	\$ 16.083,31	\$ 22.522,08	\$ 35.658,83	\$ 53.281,62
Efectivo final (flujo)	\$ 35.394,58	\$ 16.083,31	\$ 22.522,08	\$ 35.658,83	\$ 53.281,62	\$ 115.796,14

El flujo de caja de la empresa (detallado en el anexo No 6) muestra que en el periodo de cinco años se manejará la liquidez suficiente para el funcionamiento de la empresa en sus operaciones con normalidad, esto gracias al incremento de activos corrientes y la inyección de capital de trabajo adquirido en el período inicial del año 0, que de la mano con el incremento de ingresos en caja gracias a la acumulación de utilidades del negocio puesto en marcha durante el período de 5 años, de igual forma de los gastos por conceptos como la depreciación y amortización de activos, los desembolsos se realizan por conceptos de pagos de impuestos y el pago de deuda. En el quinto año se da

la recuperación total del capital de trabajo con el que se inició operaciones durante el primer año.

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

Como lo demuestra el flujo de caja del inversionista (anexo No 7), durante los 5 años se obtienen flujos positivos crecientes, por lo que denota liquidez ascendente, desde el año 1 con \$50.455,59, creciendo hasta el año 3 con \$65.322,91 llegando al año 5 con \$206.602,89. El crecimiento se debe a la estabilidad creciente del flujo de caja del proyecto (anexo No 6), que a la inversa se aprecia la reducción del escudo fiscal y los intereses generados por la deuda.

Los datos para obtener el cálculo de la tasa de descuento se presentan en la tabla N°21, dando como resultado las tasas de descuento WACC de 13,78% y CAPM de 17,13% que son necesarias para evaluar la rentabilidad y viabilidad del proyecto, descontando con ellas los flujos de caja del proyecto e inversionista.

Tabla No 22: Variables para cálculo de criterios de valoración y tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	1,15%
Tasa de mercado	11,23%
Beta de la industria apalancado	0,87
Riesgo país	7,25%
Tasa impositiva	22,00%
% deuda	40%
% capital propio	60%
Costo de deuda (Tasa de interés)	11,23%

TASAS DE DESCUENTO	
Costo de capital CAPM	17,13%
WACC	13,78%

7.4.1 Criterios de valoración

Para realizar la valoración es necesario contar con criterios de valoración como lo muestra la tabla No 22, el Valor Actual Neto "VAN" que en el caso del proyecto se calculó con los respectivos flujos de caja y el WACC, para obtener

el VAN del inversionista se utilizó el CAPM y sus respectivos flujos de caja. Según los resultados obtenidos bajo las condiciones indicadas se traducen al proyecto como viable con un VAN de \$106.455,32 mayor a la inversión inicial, una “tasa interna de retorno” TIR de 38,88% mayor a la tasa de descuento WACC de 13,78%. En el caso del inversionista se cumplen de igual forma las condiciones. El período de recuperación de la inversión tomará 4,39 años para la empresa y 3,66 años para el inversionista, Índice de Rentabilidad “IR” denota que, por cada dólar invertido, la empresa recupera \$1,59 dólares y el inversionista \$1,97 dólares.

Tabla No 23: Criterios de valoración financiera

EVALUACION FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 106.455,32	\$ 105.652,84
TIR	38,88%	44,13%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	4,39	3,66
IR	1,59	1,97

Índices Financieros

Los índices financieros son el resultado de toda la información que se entrega por parte de las empresas a la Superintendencia de Compañías y reflejan la condición financiera en la que se encuentran, en este caso se ha tomado en cuenta los resultados de la industria según el CIU para tomar como promedio de comparación con la información obtenida en los estados financieros del proyecto, por lo que se concluye lo siguiente:

Tabla No 24: Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS						Promedio	Industria
DETALLE	1	2	3	4	5		
Razón Circulante	8,61	9,45	11,53	13,56	18,81	12,39	9,73
Endeudamiento	38,20%	32,32%	23,88%	14,12%	3,29%	25,30%	60,00%
ROI	-1,31%	3,25%	8,34%	12,09%	19,43%	8,36%	3,50%
ROE	-2,12%	4,80%	10,96%	14,08%	20,09%	9,56%	5,15%
Rotación de activos	1,57	1,69	1,78	1,84	1,80	1,74	2,60
Margen bruto	57,56%	57,39%	58,35%	59,55%	60,90%	58,75%	29,84%

Margen de Utilidad	-0,8%	2%	5%	7%	11%	4,63%	3,60%
Razón deuda/ capital	0,61	0,49	0,36	0,22	0,06	0,35	0,6
Prueba acida	8,16	9,01	11,10	13,15	18,63	12,01	8,1

Razones de Liquidez:

Razón Circulante: quiere decir que la empresa es suficientemente solvente y cuenta con la capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, el proyecto presenta una liquidez mayor a la de la industria debido a que existe una retención de utilidades en su 100% después de obligación en la cuenta de efectivo, lo que le permite manejar una mejor liquidez que la del promedio

Prueba Ácida: con un promedio de 12,01 que en relación con el promedio de la industria es mayor, sustenta que la empresa cuenta con suficientes activos líquidos a corto plazo para para cubrir obligaciones a corto plazo, en síntesis, se dice que, por cada dólar de deuda la empresa tiene 12,01 para pagarlo

Razones de Apalancamiento

Razón deuda/capital: en promedio la empresa está utilizando 0,35 de deuda para financiar sus activos, el promedio se encuentra por debajo de la industria lo que quiere decir que la empresa financia sus activos con menos deuda que el promedio de la industria, en síntesis, se dice que por cada dólar de capital se tiene 0,35 ctvs. de deuda

Endeudamiento: el promedio de endeudamiento que requiere el proyecto resulta mejor al de la industria ya que cuenta con una estructura de capital del 40% de endeudamiento y con un 60% de aporte de inversionistas.

Razones de Rentabilidad

ROI (retorno de inversión): el retorno a la inversión es superior al de la industria por lo que la rentabilidad obtenida por la inversión en el proyecto es mejor

ROE (*Return on Equity*): la rentabilidad de la empresa obtenida por sus propios fondos es menor al máximo de la industria, por lo que se encuentra en una buena posición financiera en promedio.

Margen neto de utilidad: se acerca al promedio de la industria, por lo que se dice que la empresa obtiene ganancia neta estable en comparación

Razones de Actividad

Rotación de activos: refleja la eficiencia de la empresa en cuanto a la gestión de sus activos para generar ventas/ingresos, la empresa cuenta con un promedio por debajo en comparación al de la industria por lo que denota falta de atención en la gestión de activos para alcanzar mejores ingresos.

CONCLUSIONES DEL PROYECTO

- Se Ha determinado que el plan de negocio de la producción y comercialización de una bebida a base de máchica con leche en la ciudad de Quito es viable bajo las especificaciones que debe cumplir el producto para el mercado meta, desde el punto de vista concluye que, bajo las condiciones establecidas en los supuestos de proyección, el negocio es viable con un VAN106.455,32 y TIR 38,8% además de que los índices financieros denotan una proyección positiva tanto de liquidez, apalancamiento y rentabilidad.
- Mediante el análisis del entorno externo (PEST), se identificaron factores de oportunidad para la viabilidad de del proyecto, ya que Ecuador es un país que consume apenas la mitad de leche anual de lo que se recomienda para la salud según la OMS, este es un factor preocupante y a la vez motivacional para la concientización del consumo de productos de esta categoría ya que, según las tendencias marcadas y los nuevos hábitos de consumo, indica que la innovación y variedad de productos ricos en proteína y vitaminas son atractivos para el mercado
- El análisis de la industria según las 5 fuerzas de PORTER determinó la oportunidad en el poder de negociación con proveedores, al existir una alta oferta tanto de leche como de granos, se pueden elegir entre los diferentes oferentes el mejor producto a un precio beneficioso tanto para la empresa como para el producto, alcanzando así relaciones estratégicas para garantizar un producto de calidad. Por otro lado, la amenaza de nuevos competidores es baja por las fuertes barreras de entrada que existen ya que los costos de PP&E son altos.

- Mediante la investigación de mercado tanto cualitativa como cuantitativa se ha determinado que el segmento al que se dirigirá el producto se denomina “grupo familiar”, se encuentran interesados en el consumo de productos saludables, de contenido nutricional, con endulzantes tradicionales como lo es la miel de abeja o panela, libre de saborizantes y colorantes artificiales, con preferencia de compra en supermercados y tiendas de barrio aun precio que compense la calidad, cantidad y sabor del producto, además de tener una presentación en empaque eco amigable.
- Se ha desarrollado un plan de marketing en el que se determinó el mercado meta, se determinó una estrategia de entrada de diferenciación, propuesta de valor “tradicional y familiar”, los atributos del producto, el logo y el empaque. Con una estrategia de precios descremado y fijación de Status Quo, se comercializará por canal indirecto y distribución selectiva en donde se realizarán promociones como degustación, promociones, concursos, entre otras.
- Se ha identificado como una estructura organizacional que se adapta de manera adecuada al plan de negocio propuesto a la constitución de una Sociedad Anónima, conformada por dos socios en sociedad de contribución de 50/50. Su estructura de roles se basará en el principal competidor de la categoría, “VITA S.A” con un modelo de negocio vertical que aporta la adaptación y funcionalidad mediante la comunicación entre colaboradores. Se determinó la cadena de producción y valor mediante el flujo y mapa de procesos, estableciendo el funcionamiento de la empresa en la cadena de valor.
- La viabilidad para el accionista, recomienda su ejecución, puesto que se tiene un VAN de \$ 105.652,84 y TIR de 44,13%, se debe tomar en cuenta dos aspectos fundamentales: el capital de trabajo inicial, la acumulación de utilidades ya que esto permite la sustentabilidad de la empresa a mediano y largo plazo. En lo que se refiere a las razones de actividad se recomienda gestionar de mejor manera los activos con la finalidad de incrementar ingresos

REFERENCIAS

- ARCSA. (2014). *REGLAMENTO DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS PROCESADOS PARA CONSUMO HUMANO*.
- ARCSA. (2016). *NORMATIVA TECNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS*.
- BANCO MUNDIAL. (08 de Abril de 2019). *BANCO MUNDIAL*. Obtenido de Ecuador: Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#2>
- Banco Mundial. (8 de Abril de 2019). *Ecuador Panorama General*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BCE. (2010). *Evolución de la economía ecuatoriana*.
- BCE. (2019). *Indice de confianza del consumidor 5 ciudades*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- CENTRO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS. (31 de 10 de 2019). *CESLA.COM*. Obtenido de Datos de predicción de la economía de Ecuador: <https://www.cesla.com/prediccion-economica-ecuador.php>
- Centro de la Industria Láctea. (2017). *Procesos de producción de lácteos en Ecuador*.
- Centro de la Industria Láctea. (7 de Febrero de 2019). *Mas Leche*. Obtenido de <http://masleche.ec/productos-lacteos-ecuatorianos-de-calidad/>
- CEPAL. (MARZO de 2018). *Repositorio CEPAL*. Obtenido de Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/124/BPE2018_Ecuador_es.pdf
- CESLA. (31 de 10 de 2019). *CENTRO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS*. Obtenido de Datos de predicción de la economía de Ecuador: <https://www.cesla.com/prediccion-economica-ecuador.php>
- CFN. (Julio de 2017). *SECTOR MANUFACTURERO - ALIMENTOS PREPARADOS Y BEBIDAS*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>

- CIL ECUADOR. (2018). *CENTRO DE LA INDUSTRIA LACTEA DEL ECUADOR*. Obtenido de Lacteos y Nutrición: https://e152f73b-81b4-4206-a6ee-8b984b6a13b0.filesusr.com/ugd/6cc8de_8ce3796f49b54041b8a7d3606ac65bb7.pdf
- CIL ECUADOR. (2018). *Centro de la Industria lactea en Ecuador*. Obtenido de Datos - Sector Lácteo Ecuador 2018: https://e152f73b-81b4-4206-a6ee-8b984b6a13b0.filesusr.com/ugd/6cc8de_513a9bb8db76451a9a74586d7902bb3b.pdf
- Eifer Ecuador. (2016). *Heifer*. Obtenido de Productores campesinos de leche.
- EKOS. (2 de Septiembre de 2019). *EKOS*. Obtenido de Negocios y economía: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/produccion-de-leche-en-ecuador>
- IALIMENTOS. (7 de Septiembre de 2017). *IALIMENTOS*. Obtenido de LACTEOS: MAYOR CONSUMO Y OPORTUNIDADES: <https://revistaialimentos.com/noticias/lacteos-mayor-consumo-oportunidades/>
- Industria Alimenticia. (2011). *La industria Láctea en Ecuados*.
- Industria Láctea. (30 de Junio de 2010). *EQUIPOS UTILIZADOS EN LA INDUSTRIA LACTEA*. Obtenido de <http://equiposutilizadosenindustriaslacteas.blogspot.com/2010/06/equipos-utilizados-en-la-industria.html>
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Economicas*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y censos*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ipc-canastas-2018/>
- INEC. (Diciembre de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y censos*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- INEC. (Enero de 2018). *Resultados Índice de Precios al Productor*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

- inec/Estadisticas_Economicas/IPP/2018/Febrero-2018/PRESENTACION_RESULTADOS_IPPDN_2018_02.pdf
- INEC. (Junio de 2019). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Junio/201906_Mercado_Laboral_final.pdf
- INEN. (2011). *Rotulado de productos alimenticios para consumo humano*. Quito.
- INPYME. (Julio de 2016). *Manual de procesamiento lácteo*. Obtenido de https://www.jica.go.jp/nicaragua/espanol/office/others/c8h0vm000001q4bc-att/14_agriculture01.pdf
- Insights. (22 de Noviembre de 2017). *Lealtad del shopper ecuatoriano*. Obtenido de <https://insights.la/2017/11/22/lealtad-del-shopper-ecuatoriano/>
- Insights. (2017). *Tendencias que marcarán el consumo en Ecuador*. Obtenido de <https://insights.la/2017/04/12/tendencias-consumo-ecuador/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*.
- LA HORA. (14 de Octubre de 2010). *Prohibidas importaciones de derivados de lácteos*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101032812/prohibidas-importaciones-de-derivados-de-lc3a1cteos>
- La Vanguardia. (1 de Febrero de 2018). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/politica/20180201/44452167524/datos-basicos-y-evolucion-politica-de-ecuador.html>
- Ley de Regulación y Control del Poder de Mercado . (2016).
- M.I.L . (2018). *Maquinaria Utilizada en la Industrial Lactea*. Obtenido de <https://industriadelacteosblog.wordpress.com/maquinas/eko-milk/>
- MAGAP. (2012). *Buenas Practicas Pecuaria de Producción de leche*.
- MARKETINGXXI. (2019). *Concepto de investigación de mercados*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/concepto-de-investigacion-de-mercados-23.htm>

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (17 de Octubre de 2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/bajamos-aranceles-para-apoyar-el-desarrollo-del-sector-agropecuario/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). *REGLAMENTO DE CONTROL Y REGULACION DE CADENA DE PRODUCCION DE LECHE*. Quito.
- OMS. (31 de Agosto de 2018). *Organización mundial de la salud*. Obtenido de Alimentación Sana: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Philip Kotler. (2011). *Marketing*.
- PRIMICIAS. (1 de JULIO de 2019). *Por pobreza y hábitos, las familias en Ecuador acceden a menos leche de la que deberían consumir*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/familias-mitad-leche-consumo-pobreza/>
- SCPM. (2015). *Superintendencia de Control del Poder de Mercado*. Obtenido de Informe del sector lácteo en Ecuador: Informe del sector lácteo en Ecuador
- SCPM. (18 de Junio de 2017). *Superintendencia de Control del Poder de Mercado*. Obtenido de Estudio de Mercado “Sector de la leche en el Ecuador: <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/VP-ESTUDIO-DE-LA-LECHE.pdf>
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (Febrero de 2019). *El riesgo país desciende*. Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/el-riesgo-pais-desciende/>
- Servicio de acreditación ciudadana. (15 de Enero de 2018). *Servicio de acreditación ciudadana*. Obtenido de <http://www.acreditacion.gob.ec/calidad-e-inocuidad-de-la-leche/>
- SUPERCIAS. (2018). *CONSTITUCIÓN DE COMPANIAS*. Obtenido de SUPERCIAS.GOB.EC: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Tetra Pack®. (s.f.). *Tetra Pack®*. Obtenido de Tetra Pack®:
<https://www.tetrapak.com/>

UCV. (2014). *FOCUS GROUP*. Obtenido de
https://www.academia.edu/7535146/FOCUS_GROUP?auto=download

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista 1

1. ¿Cómo se mueve el sector de las bebidas lácteas?
2. ¿Qué han hecho las empresas ante el problema de salud que existe en la sociedad causada por las bebidas azucaradas?
3. ¿Cuál es el patrón de comunicación que siguen las diferentes empresas en el mercado?
4. ¿Cómo ha variado el consumo de lácteos dentro del hogar ecuatoriano?
5. ¿Cuáles son los segmentos de consumo más representativos en cuanto a leches saborizadas?
6. ¿Cuáles son los sustitutos de preferencia por las madres que buscan un alimento para sus hijos?

Entrevista 2

1. ¿Cuál es el proceso de elaboración de la harina de máchica?
2. ¿Varían los precios de los granos?
3. ¿Cuál es la edad promedio de personas que acuden por la compra de machica al molino y cuáles son sus preferencias de consumo?
4. ¿Su opinión sobre este producto?

Entrevista 3

1. ¿Cómo es el proceso de innovación de lácteos para el mercado ecuatoriano?
2. ¿Cuáles son los canales de preferencia para la venta de lácteos?
3. ¿Cómo llegar a la familia con un producto?
4. ¿Qué sucede con las leches saborizadas en el mercado?
5. ¿Cuál es el comportamiento de las cadenas de supermercados como clientes?

Anexo 2

- Bienvenida
- Explicación de la razón de la presente invitación
- Juego de apretura para la socialización
- Cuestionario de conversatori

Hablando de una harina de machica elaborada con granos de cebada y haba tostada que es lo que llega a sus mentes.

- ¿Consideran que es un producto nutritivo?
- Y si hablamos de crear una bebida de leche mezclada con esta harina y además endulzada con panela, saborizada con canela, clavo de olor y pimienta dulce. ¿Qué es lo que sienten en sus bocas?
- ¿cuántos de ustedes han probado este tipo de bebida antes?
- ¿Algún recuerdo en especial?
- A continuación, cada uno recibirá un vaso con una muestra del producto antes descrito
- ¿Qué dirían si un día pasan por el supermercado o por la tienda de la esquina y encuentran este producto en el exhibidor?
- ¿En qué ocasión lo comprarían? ¿Para quién?
- ¿Sus canales de información de preferencia?

Anexo 3

Resultados generales de las encuestas

1.- ¿Alguna vez ha consumido machica?				
SI = 100%		NO = 0%		El 100% de la muestra conoce y ha consumido la machica
2.- ¿Qué producto similar conoce o ha comprado en el último mes?				
a) Avena de leche = 41%	b) Leche de almendras, coco, otro= 11%	c) Avena frutal = 48%		La avena con un 41% y la leche saborizada con 48% de presencia en el consumo de la muestra, son los principales productos denominados como principales sustitutos amenazantes
3.- ¿Cuál es la marca de este producto?				
a) Vita = 31%	b) Nestlé = 24%	c) Otros = 19%	d) Quaker = 26%	Las marcas Vita (31%), Nestlé (24%), Quaker (26%) son las principales marcas que ocupan participación en cuanto a bebidas lácteas.
4.- ¿De los siguientes atributos, ¿cuál es el más importante para usted en este producto?				

a) Marca = 28%	b) Sabor = 23%	c) Envase = 20%	d) Cantidad = 29%	La cantidad de contenido (29%) y la marca (28%) son los atributos de mayor importancia para la muestra al momento de elegir este tipo de bebidas
Se encuentra interesado en productos que contengan ingredientes de alto contenido nutricional				
Si = 100%		No = 0%		
Se encuentra interesado en productos que contengan ingredientes de alto contenido nutricional				
Si = 78%		No = 22%		
¿Si tuviera la opción de comprar productos que tengan envases ecológicos?				
Si = 100%		No = 0%		
<p><i>DESCRIPCIÓN: Se lanza al mercado un producto denominado como "bebida de machica" a base de leche saborizada con clavo de olor, pimienta dulce y la canela. Este producto actúa como fuente de potasio, magnesio y fósforo, hierro, azufre, cobre, cinc, manganeso, cromo, selenio, yodo y molibdeno. Convirtiéndolo en un alimento ideal para estados carenciales y para el proceso de crecimiento en niños y adolescentes. Además, actúa como un tónico cardíaco, regulador de colesterol y protector del sistema nervioso y combate ansiedad y depresión. También posee vitaminas del grupo B, ácido fólico, colina y vitamina K.</i></p>				

5.- ¿Según, lo indicado, compraría usted este producto?				
SI = 100%	NO	El 100% de la muestra estaría interesado en comprar el producto		
6.- ¿Considera que es necesario agregar otros beneficio o atributos al producto?				
SI = 0%	NO = 100%	El 100% de los encuestados se sienten satisfechos con la información del producto antes especificada		
7.- ¿Cuál de las siguientes tecnologías de empaque considera usted que sería más atractiva para su consumo?				
Envase de impacto ambiental mínimo = 60%	Vidrio = 20,3%	Tetrapak = 12,7% Botella PEP o plástico = 7%	La tecnología para la presentación de empaque del producto se ha sugerido en un 60% como Tetrapak y el 34% sugirió la botella PEP	
8.- ¿Cuál es la cantidad de producto por envase que usted considera factible comprar?				
a) 150 ml = 20%	b) 200ml = 28,6%	c) 250ml = 32,9%	d) 300 ml = 18,6%	El 33% de la muestra demanda 250ml de contenido por envase, mientras que el 29% considera suficiente 200ml de contenido por envase
9.- ¿Con qué frecuencia consumiría este producto a la semana?				
a) 1 – 2 veces por semana = 27,1%	b) 3 – 4 veces por semana = 41,4%	c) 5 o más veces por semana = 31,4%	Se proyecta un consumo de 3 - 4 veces por semana por el 41% y de 5 veces o más por el 31,4%	
14.- ¿Cuál considera usted como un precio justo para el producto?				
0,70ctvs = 48%	0,80ctvs = 54%	El promedio de precio justo sugerido por la muestra es de \$0,75 ctvs.		
15.- ¿Cuál de los siguientes puntos de ventas es de mayor recurrencia para la compra de alimentos ya sea para usted o para su hogar?				
a) Tienda de Barrio = 64,3%	b) Supermercado = 12,9%	c) Panaderías = 22,9%	La tienda de barrio es el punto de venta de mayor recurrencia para la compra de alimentos para el hogar	
16.- ¿En cuál de los siguientes establecimientos le gustaría conseguir el producto?				

a) Tienda de Barrio = 67,1%	b) Supermercado = 14,3	c) Panaderías = 18,6%	La tienda de barrio es el punto de venta de preferencia para la compra del producto		
17.- ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?					
a) Televisión = 18,6%	b) Radio = 37,1%	c) Redes Sociales & YouTube = 44,3	Redes sociales / YouTube y radio son los medios de mayor uso		
18.- ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de productos para su alimentación o la de su de su familia?					
a) Televisión = 14,3%	b) Radio = 32,9%	c) Activaciones en supermercados = 8,6%	d) Tendero = 8,6%	e) Redes Sociales & YouTube = 35,7	Redes sociales / YouTube y radio son los medios de preferencia para obtener información de alimentos
19.- ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre la bebida de machica?					
a) Televisión = 12,9%	b) Radio = 27,1%	c) Activaciones en supermercados = 11,4%	d) Tendero = 10%	e) Redes Sociales & YouTube = 38,6%	Redes sociales / YouTube y radio son los medios de preferencia para obtener información del producto

Anexo 4

	2.- ¿Qué producto similar conoce o ha comprado en el último mes?	3.- ¿Cuál es la marca de este producto?	4.- ¿De los siguientes atributos, cuál es el más importante para usted en este producto?
4.- ¿De los siguientes atributos, cuál es el más importante para usted en este producto?	0,915679369	0,96754813	1
8.- ¿Cuál es la cantidad de producto por envase que usted considera factible comprar?	0,872732502	0,908526256	0,922289396
9.- ¿Con qué frecuencia consumiría este producto a la semana?	0,81256938	0,920626305	0,943298779
18.- ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de productos para su alimentación o la de su familia?	0,929183675	0,938035979	0,939188896
19.- ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre la bebida de machica?	0,956627662	0,925948517	0,942368261

Cuenta de 8.- ¿Cuál es la cantidad de producto por envase que usted considera factible comprar?	4.- De los siguientes atributos, ¿cuál es el más importante para usted de este producto?				
	MARCA	SABOR	PRESENTACION	CALIDAD	Total general
Etiquetas de fila					
150 ml	20%	0%	0%	0%	20%
200 ml	9%	20%	0%	0%	29%
250 ml	0%	3%	20%	10%	33%
300 ml	0%	0%	0%	19%	19%
Total general	28,57%	22,86%	20,00%	28,57%	100,00%

Cuenta de 4.- ¿De los siguientes atributos, cuál es el más importante para usted en este producto?	2.-¿Qué producto similar conoce o ha comprado en el último mes?			
	Avena de leche	Leche de Almendras	Avena Frutal	Total general
Etiquetas de fila				
MARCA	28,57%	0,00%	0,00%	28,57%
SABOR	12,86%	10,00%	0,00%	22,86%
PRESENTACIÓN	0,00%	1,43%	18,57%	20,00%
CANTIDAD	0,00%	0,00%	28,57%	28,57%
Total general	41,43%	11,43%	47,14%	100,00%

Cuenta de 19.- ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre la bebida de machica?	2.-¿Qué producto similar conoce o a comprado en este último mes?

Etiquetas de fila	Avena de Leche	Leche de Almendras	Avena frutal	Total general
TELEVISION	12,86%	0,00%	0,00%	12,86%
RADIO	27,14%	0,00%	0,00%	27,14%
ACTIVIDADES EN SUPERMERCADOS	1,43%	10,00%	0,00%	11,43%
TENDERO	0,00%	1,43%	8,57%	10,00%
REDES SOCIALES & YOUTUBE	0,00%	0,00%	38,57%	38,57%
Total general	41,43%	11,43%	47,14%	100,00%

Etiquetas de fila	4.-De los siguientes productos, ¿cuál es el más importante para usted en este producto?					Total general
	MARCA	SABOR	PRESENTACION	CALIDAD		
1-2 VECES	27,14%	0,00%	0,00%	0,00%	27,14%	
3-4 VECES	1,43%	22,86%	17,14%	0,00%	41,43%	
5 o más veces	0,00%	0,00%	2,86%	28,57%	31,43%	
Total general	28,57%	22,86%	20,00%	28,57%	100,00%	

Anexo 6

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		\$ 270.000,00	\$ 279.265,19	\$ 293.301,22	\$ 313.692,86	\$ 340.625,59
Costo de producción		\$ 114.595,23	\$ 119.007,48	\$ 122.170,90	\$ 126.892,69	\$ 133.182,46
Utilidad bruta en ventas		\$ 155.404,77	\$ 160.257,71	\$ 171.130,33	\$ 186.800,18	\$ 207.443,12
Gastos operacionales		\$ 100.654,25	\$ 100.231,07	\$ 101.512,48	\$ 102.820,23	\$ 104.154,87
Utilidad operacional		\$ 54.750,53	\$ 60.026,64	\$ 69.617,85	\$ 83.979,94	\$ 103.288,25
Intereses		\$ 7.561,07	\$ 6.207,31	\$ 4.693,46	\$ 3.000,56	\$ 1.107,46
Utilidad Neta		\$ 47.189,45	\$ 53.819,32	\$ 64.924,39	\$ 80.979,38	\$ 102.180,79
Depreciaciones		\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00	\$ 14.713,00
Pago de capital		\$ 11.446,87	\$ 12.800,63	\$ 14.314,48	\$ 16.007,38	\$ 17.900,48
Valor de salvamento						\$ 72.215,00
Recuperación del capital de trabajo						\$ 35.394,58

Inversión Inicial						
Capital propio	\$ 108.704,75					
Deuda	\$ 72.469,83					
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (181.174,58)	\$ 50.455,59	\$ 55.731,70	\$ 65.322,91	\$ 79.685,00	\$ 206.602,89

Anexo 7

MACHI S.A FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA Al 31 de diciembre En miles de dólares						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (181.174,58)	\$ 50.455,59	\$ 55.731,70	\$ 65.322,91	\$ 79.685,00	\$ 206.602,89
Préstamo	\$ 72.469,83					
(-) intereses		\$ (7.561,07)	\$ (6.207,31)	\$ (4.693,46)	\$ (3.000,56)	\$ (1.107,46)
(-) Capital		(\$11.446,87)	(\$12.800,63)	(\$14.314,48)	(\$16.007,38)	(\$17.900,48)
(+) Escudo fiscal		\$ 5.897,64	\$ 6.207,31	\$ 4.693,46	\$ 3.000,56	\$ 1.107,46
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (108.704,75)	\$ 37.345,28	\$ 42.931,07	\$ 51.008,43	\$ 63.677,63	\$ 188.702,41

