



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a la producción y exportación de bebidas liofilizadas de soya, combinadas con frutas orgánicas y endulzadas con estevia hacia Canadá.

AUTOR

Vanessa Carolina Miranda
Betancourt

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE BEBIDAS
LIOFILIZADAS DE SOYA, COMBINADAS CON FRUTAS ORGÁNICAS Y
ENDULZADAS CON ESTEVIA HACIA CANADÁ

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

Profesor guía

Ing. Williams Vallejo

Autor

Vanessa Carolina Miranda Betancourt

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCION Y EXPORTACION DE BEBIDAS LIOFILIZADAS DE SOYA, COMBINADAS CON FRUTAS ORGANICAS Y ENDULZADAS CON ESTEVIA HACIA CANADA, a través de reuniones periódicas con la estudiante Vanessa Carolina Miranda Betancourt, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento de todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Williams Vallejo MBA

C.I.1709267668

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCION Y EXPORTACION DE BEBIDAS LIOFILIZADAS DE SOYA, COMBINADAS CON FRUTAS ORGANICAS Y ENDULZADAS CON ESTEVIA HACIA CANADA, del estudiante Vanessa Carolina Miranda Betancourt, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación a través de revisiones periódicas”.

Ing. María Ordóñez MBA

C.I. 1714132204

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA 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.”

Vanessa Carolina Miranda Betancourt

C.I. 1716049943

AGRADECIMIENTO

“Agradezco a mis padres y a mi familia por su apoyo incondicional durante esta dura etapa de mi vida”

DEDICATORIA

“Dedico este trabajo de titulación a mi abuelita Tita, quien desde el cielo me cuida y acompaña siempre. Le amo mucho Tita.”

RESUMEN

El presente plan de negocios, tiene como objetivo determinar la factibilidad de la comercialización de una bebida liofilizada de soya con frutos orgánicos, endulzada con estevia en el mercado de Montreal, Canada; para lo que es requerida la creación de la empresa SoyFruit compañía limitada. Las bebidas de soya en el mundo están tomando gran participación en el mercado, debido a la creciente demanda de los mismos por medio de las personas veganas y vegetarianas en mercados internacionales; por tal motivo se desarrolla la marca "SoyFruit", nombre que hace referencia a la soya y frutas en inglés. Bajo esta marca se promocionará una bebida de soya con frutos orgánicos y endulzada con estevia, pensada para consumidores de estrato social medio-alto; entre 24 años en adelante, que busquen un producto saludable y que se diferencie de los demás.

La metodología de estudio para el presente proyecto se basa en un análisis del entorno que determina los factores principales que influyen para su desenvolvimiento, así como en un análisis del cliente que determina su comportamiento de compra; de manera que sea posible identificar estrategias efectivas, sustentadas mediante la elaboración de un plan de marketing que permita la introducción y promoción del producto en Montreal, Canadá, a través de intermediarios mayoristas y distribuidores que comercialicen el producto en tiendas especializadas.

Finalmente, se evalúa el proyecto en función de un análisis financiero proyectado a 5 años; cuyos resultados obtenidos indican que el plan de negocios es viable y atractivo para posibles inversionistas.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the feasibility of marketing a lyophilized soy beverage with organic fruits, sweetened with stevia in the Montreal, Canada market; for which the creation of the company SoyFruit limited company is required. Soy drinks in the world are taking a large share of the market, due to their increasing demand through vegan and vegetarian people in international markets; For this reason, the “SoyFruit” brand is developed, a name that refers to soybeans and fruits in English. Under this brand, a soy drink with organic fruits and sweetened with stevia will be promoted, designed for consumers of medium-high social strata; between 24 years and older, looking for a healthy product and that differs from others.

The study methodology for this project is based on an analysis of the environment that determines the main factors that influence its development, as well as an analysis of the customer that determines its purchasing behavior; so that it is possible to identify effective strategies, supported by the development of a marketing plan that allows the introduction and promotion of the product in Montreal, Canada, through wholesale intermediaries and distributors that market the product in specialized stores.

Finally, the project is evaluated based on a projected 5-year financial analysis; whose results indicate that the business plan is viable and attractive to potential investors.

INDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.2	Objetivo general del trabajo	2
1.3	Objetivos específicos	3
2	ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	4
2.1	Análisis del entorno externo Ecuador	4
2.1.1	Análisis PESTEL	4
2.2	Análisis del entorno externo Canadá	11
2.2.1	Análisis PESTEL	11
2.3	Análisis de la industria	14
2.3.1	CIU	14
2.4	Matriz EFE	19
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	21
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa	21
3.1.1	Investigación de mercados	21
3.2	Análisis cualitativo	22
3.2.1	Entrevista a expertos	22
3.2	Análisis cuantitativo	25
3.2.1	Resultados de la encuesta realizada	25
3.2.2	Entrevista a clientes	28
4	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	30
5	PLAN DE MARKETING	33
5.1	Estrategia general del marketing	33

5.1.1	Estrategia de internacionalización	33
5.1.2	Mercado objetivo	34
5.1.3	Propuesta de valor.....	34
5.1.3.1	Estrategia de posicionamiento	34
5.2	Marketing mix.....	35
5.2.1	Producto	35
5.2.2	Precio	37
5.2.3	Plaza.....	39
5.2.4	Promoción	40
5.2.5	Presupuesto de marketing.....	42
6	PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	43
6.1.1	Misión	43
6.1.2	Visión.....	44
6.1.3	Objetivos de la organización.....	44
6.2	Plan de operaciones.....	45
6.2.1	Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización..	45
6.2.2	Mapa de procesos	47
6.2.3	Personal requerido para la producción y comercialización.....	48
6.2.4	Infraestructura requerida para la operación	48
6.3	Estructura organizacional.....	49
6.3.1	Diseño organizacional	50
7	EVALUACION FINANCIERA.....	51
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	51

7.1.1	Proyección de ingresos	51
7.1.2	Proyección de costos y gastos	51
7.1.3	Política de cobro, pago e inventarios.....	52
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital, fuentes de financiamiento y tasa de interés	52
8.	CONCLUSIONES	57
	REFERENCIAS.....	59
	ANEXOS	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Importaciones de Canadá producto 1507.....	12
Tabla 2: CIU	15
Tabla 3: Empresas competidoras Ecuador	16
Tabla 4: Costo FOB Ecuador - Canadá.....	33
Tabla 5: Mercado objetivo	34
Tabla 6: Costo de producción y precios de las bebidas	38
Tabla 7: Presupuesto de marketing.....	43
Tabla 8: Componentes de la misión	43
Tabla 9: Componentes de la visión	44
Tabla 10: Objetivos empresariales BSC.....	44
Tabla 11: Presupuesto anual SoyFruit	48
Tabla 12: Inversión en activos fijos	48
Tabla 13: Proyección de ventas	51
Tabla 14: Proyección de costos y gastos	52
Tabla 15: Inversión inicial y capital de trabajo	53
Tabla 16: Estructura de capital.....	53
Tabla 17: Estado de resultados anual	53
Tabla 18: Flujo de caja del proyecto.....	54
Tabla 19: Flujo de caja del inversionista	55
Tabla 20: Criterios de valoración.....	56
Tabla 21: Tasas de descuento	8
Tabla 22: Índices financieros.....	8
Tabla 23: Balance general anual.....	9
Tabla 24: Estado de flujo de efectivo	9
Tabla 25: Modelo Canvas.....	10

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Crecimiento del PIB 2019 Ecuador	7
Figura 2: Inflación acumulada 2019	8
Figura 3: Volumen de ventas CIUU 103017 SRI	8
Figura 4: Crecimiento de la industria C10	9
Figura 5: Tasas de interés activas referenciales 2019	9
Figura 6: Consumo de leche animal parra Norteamérica	10
Figura 7: Índice de violencia en Canadá	12
Figura 8: Matriz EFE	19
Figura 9: Mapa mental	23
Figura 10: Infografía	26
Figura 11: Consumo de lácteos, tipo y frecuencia de consumo	26
Figura 12: Consumo productos de soya y reemplazo de productos de origen animal.....	27
Figura 13: Consumo de productos a base de soya y endulzante.....	27
Figura 14: Consumo potencial bebida liofilizada y lugar de compra.....	27
Figura 15: Presentación de 100 g	35
Figura 16: Branding.....	36
Figura 17: Empaque para 1000 gramos.....	37
Figura 18: Análisis Van Westendorp	38
Figura 19: Estructura del canal.....	40
Figura 20: Redes sociales y plataforma Web.....	41
Figura 21: Modelo de Stand	42
Figura 22: Cadena de Valor SoyFruit.....	45
Figura 23: Mapa de procesos.....	47
Figura 24: Flujo de procesos SoyFruit.....	47
Figura 25: Análisis de costo y tiempo.....	48
Figura 26: Organigrama SoyFruit.....	50
Figura 27: Impacto de la fuerza en el mercado de las bebidas liofilizadas.....	5

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Las bebidas de soya, elaborados a partir de la proteína de soya coagulada, son bajos en grasas y esa es, precisamente, la mayor ventaja que presentan con respecto a los tradicionales de vaca, la Organización Mundial de la Salud afirma que entre 1975 y 2018, la prevalencia mundial de la obesidad se ha triplicado esto quiere decir que en general, en 2018 alrededor del 33% de la población adulta mundial eran obesos. Por lo que los yogures de soya son una opción sin grasa para consumir.

Además, otra virtud de las bebidas de soya es que no contienen lactosa, remplazando así a la leche tradicional, ofreciendo principalmente a los veganos e intolerantes a la lactosa una opción para su alimentación diaria, desde 2008, ha habido un aumento del 350% en el número de veganos en Canadá según la cadena periodística Radio Canadá Internacional, por otra parte, una investigación, realizada recientemente por la Universidad de Dalhousie, sostiene que los jóvenes canadienses tienen mayor tendencia a convertirse en vegetarianos o veganos que las generaciones precedentes. El estudio, comandado por el profesor Sylvain Charlebois, de la Escuela de Negocios Rowe de esa universidad, estableció que el 17,1 por ciento de los canadienses se considera como practicante del vegetarianismo y el 12,3 por ciento se definió como vegano en el 2018, cifra que espera subir para el 2019 (Radio Canadá Internacional, 2018).

Por otro lado, el Central América Data reconoce que La demanda de alimentos orgánicos viene creciendo desde hace algunos años tanto en Europa como en América del Norte, donde países como Alemania, Suiza, Estados Unidos y Canadá compran cada vez más alimentos orgánicos, libres de pesticidas, colorantes y demás químicos con el fin de cuidar su salud. Solamente en Canadá, el 58% de las familias compra alimentos orgánicos al menos una vez a la semana, lo que lo convierte en un mercado atractivo para las empresas productoras de este tipo de productos. (Central America Data, 2017). Por lo

tanto, las bebidas de soya combinadas con frutas orgánicas tienen un mercado potencial, ya que consumir productos orgánicos es una tendencia creciente en Canadá y el mundo.

Por otro lado, la revista Latinos Multicultural Magazine asegura que, según el gobierno de Canadá el 67% de los canadienses tienen sobrepeso o son obesos. Además, en los últimos 30 años las tasas de obesidad se han duplicado. En 2014, el 28% de todos los canadienses eran obesos, pero en 1978, el 14% de la población canadiense era obesa.

Este problema no es solo en Canadá, la obesidad es un problema en todo el mundo para las personas de todas las edades y actualmente se encuentra en niveles epidémicos. Esto es debido a varias enfermedades crónicas, como diabetes, enfermedades cardíacas y presión arterial alta. Es por esto que la gente quiere cuidar más su salud consumiendo alimentos más sanos, hacer ejercicios y tener un mejor estilo de vida. Es por esto que las bebidas de soya liofilizadas, combinadas con frutas orgánicas y endulzadas con estevia son una opción para este nuevo nicho de mercado.

Es importante también definir que la liofilización es un método de conservación alimenticia de elaboración muy reciente. Hoy en día, de todas las soluciones de conservación, ésta da los mejores resultados, ya sea en términos de sabores como de apariencia de los alimentos, la duración de conservación, el valor nutricional, el peso y volumen, o el modo de preparación. Por esto ha sido la escogida para la elaboración de este plan de negocios.

1.2 Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad para diseñar un plan de negocios, con la finalidad de implementar una empresa dedicada a la producción y exportación de bebidas liofilizadas de soya, combinadas con frutas orgánicas y endulzadas con estevia hacia Canadá

1.3 Objetivos específicos

- Desarrollar el análisis de entornos de la industria a través de las variables del PESTEL, Porter, que permita determinar factibilidad de la implementación del plan de negocio para su producción en el Ecuador y su exportación hacia Canadá.
- Investigar las preferencias del segmento de clientes meta, apoyados en la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Describir la oportunidad del negocio tomando en consideración el análisis de los entornos y del cliente.
- Proponer un marketing mix, que permita promocionar y publicitar los productos de la empresa al mercado canadiense.
- Proponer una filosofía y estructura organizacional, plan de operaciones y aspectos legales a tomar en consideración para el presente plan de negocios.
- Realizar la evaluación financiera del negocio para identificar su viabilidad y rentabilidad mediante los criterios de valoración: VAN, TIR.

2 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo Ecuador

2.1.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL “consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa”. Al hablar del contexto o entorno de la empresa se refiere a todos los factores externos que son relevantes e influyen en la organización y que deben ser considerados para la generación de estrategias a corto y largo plazo.

FACTOR POLITICO-LEGAL-GUBERNAMENTAL

Acuerdo comercial: “Inclusión de Ecuador como país beneficiario por Canadá del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)” (sice, 2018). Se considera una **oportunidad con impacto alto** tomando en consideración que los productos que se exporten de Ecuador a Canadá ingresan con cero aranceles o aranceles mínimos.

Según el sitio del Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay (2019), el SGP constituye un mecanismo mediante el cual los países en desarrollo reciben un trato preferencial de cero aranceles o aranceles reducidos para los productos originarios de los mismo. Los países que conceden la preferencia determinan de forma unilateral los países y los productos que incluirán en sus programas.

En el ámbito de la OMC este mecanismo tiene su fundamento jurídico en la "Cláusula de Habilitación", oficialmente denominada Decisión sobre el trato diferenciado y más favorable, reciprocidad y mayor participación de los países en desarrollo" (Ronda Tokyo del GATT, 1979). (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

Según se plantea en la misma fuente (2019) el SGP concede aranceles preferenciales a los países beneficiarios, siempre países en vías de desarrollo. Este mecanismo busca de manera general favorecer el crecimiento económico, incrementar las exportaciones a base del desarrollo de productos locales y autóctonos de las distintas regiones, así como promover el desarrollo industrial

de los mismos. Los países menos desarrollados generalmente reciben tratamiento preferencial para ciertos productos y reducciones arancelarias significativas.

Regulaciones legales para la producción: El cumplimiento de las regulaciones legales para la implementación de una nueva empresa en el territorio ecuatoriano representa una **oportunidad con impacto medio** tomando en consideración que se dispondrá de una normativa y órganos rectores para el control de la empresa.

Según el sitio de Lexpro en su página de asesoría legal (2019), la normativa vigente en Ecuador para la implementación de una empresa dedicada a la producción y exportación de bebidas liofilizadas de soya, combinadas con frutas orgánicas y endulzadas con estevia hacia Canadá establece que se necesitan cumplir los siguientes aspectos legales:

- ✓ Reservar un nombre. Este trámite se realiza en la Superintendencia de Compañías. Ahí mismo se debe revisar que no exista ninguna empresa con el mismo nombre.
- ✓ Elaborar los estatutos. Es el contrato social que regirá a la sociedad y se validan mediante una minuta firmada por un abogado.
- ✓ Abrir una “cuenta de integración de capital”. Esto se realiza en cualquier banco del país. Los requisitos básicos, que pueden variar dependiendo del banco, son:
 - Capital mínimo: \$400 para compañía limitada y \$800 para compañía anónima (valores referenciales)
 - Carta de socios en la que se detalla la participación de cada uno
 - Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio
- ✓ Pedir el “certificado de cuentas de integración de capital”.
- ✓ Elevar a escritura pública. Acude donde un notario público y lleva la reserva del nombre, el certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos.

✓ Por ser una nueva línea de producción en la empresa que ya constituimos debemos hacer lo siguiente pero no necesitamos una nueva planta de producción por que actualmente se cuenta con una, por lo tanto, vamos a obviar estos pasos: apertura de planta, o de nombramiento de representantes legales o administrativos, pero si se debe sacar el Registro de Patente (o de Marca) y el Permiso Sanitario (Registro sanitario) correspondiente. **REGISTRO DE PATENTE** La finalidad de este Registro es identificar y registrar la comercialización de un producto nuevo destinado al desarrollo de actividades comerciales, industriales y financieras dentro del cantón o ciudad donde se producirá y se comercializará.

Registro sanitario: La normativa sanitaria en Ecuador es dinámica y se encuentra en constantemente proceso de actualización, esta es rectorada por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). El registro sanitario del producto, es un permiso sumamente importante, pues este aval le brinda seguridad al consumidor de la calidad del producto que está comprando (Permisos Funcionamiento, 2019). Se considera una **oportunidad con impacto alto** debido a que la empresa producirá y exportará un producto alimenticio que necesita contar con el registro sanitario, de esta manera se cuenta con la seguridad para poder consumirlo.

Según el sitio especializado en Registro y Notificación Sanitaria (2019) se deben seguir los siguientes pasos para la obtención del mismo.

- ✓ Disponer de todos los documentos legales como el servicio de rentas internas (SRI), licencia única de actividades económicas (LUAE), permisos ambientales y permiso de uso del suelo.
- ✓ Poseer una firma electrónica con el Registro Único de Contribuyente.
- ✓ Acercarse al representante del ARCSA más cercano de su localidad.

La resolución Nro. SENAE-SENAE-2018-0115-RE del Servicio Nacional de Aduanas de Ecuador (2018), estipula los aspectos esenciales para convertirse en Operador Económico Autorizado (OEA) es el eslabón exportador. La misma estipula las condiciones y requisitos que deben cumplirse, tales como:

- ✓ Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- ✓ Registrarse en la Página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). Donde debe aceptar el acuerdo de confidencialidad, el acuerdo de responsabilidad y uso de sistemas y medios electrónicos.

FACTOR ECONÓMICO

Producto Interno Bruto: De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2019), en el segundo trimestre del 2019 el “Producto Interno Bruto (PIB) creció 0.3% en comparación con similar periodo de 2018” (Banco Central del Ecuador, 2019). El PIB de este periodo entre abril y junio es de 17.988 millones de dólares constantes. Los principales factores que explican este crecimiento de 0.3% son la dinámica de las exportaciones y el consumo final de los hogares que subieron un 5.7% y 0.6% respectivamente. Se considera una **oportunidad con impacto alto** debido a que la economía del país mejora, por lo tanto, se cuenta con mayor circulante por el incremento de las exportaciones.

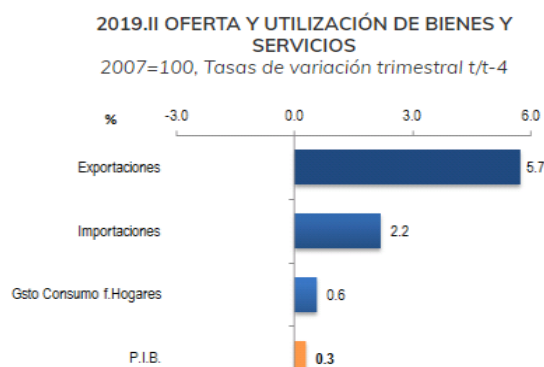


Figura 1: Crecimiento del PIB 2019 Ecuador
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

Inflación anual: La inflación anual acumulada a septiembre del 2019 muestra un valor de 0.13% de acuerdo a información recabada del Banco Central de Ecuador. Esta tasa se muestra como una de las más bajas desde el año 2007. Se considera una **oportunidad con impacto alto** debido a que los precios de las materias primas y productos no tendrán un incremento considerable por ser un valor menor al 1%.

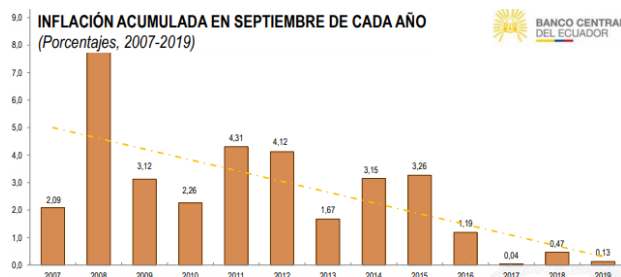


Figura 2: Inflación acumulada 2019
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

Volumen de ventas SRI CIU 103017: De acuerdo información del Sistema de Rentas Internas (SRI) 2019, el crecimiento de las ventas en el CIU 103017 relacionado a la fabricación de alimentos perecibles a base de frutas como es el caso de la cuajada de soya, “mantiene un crecimiento a partir del año 2016 con un promedio anual de 60.51%” (Servicio de Rentas Internas, 2019). Se considera una **oportunidad con impacto alto** tomando en consideración que la industria en la que se encontrará la empresa es en el CIU103017, y mantiene un crecimiento de ventas incrementales, por lo tanto, la industria se encuentra en auge.

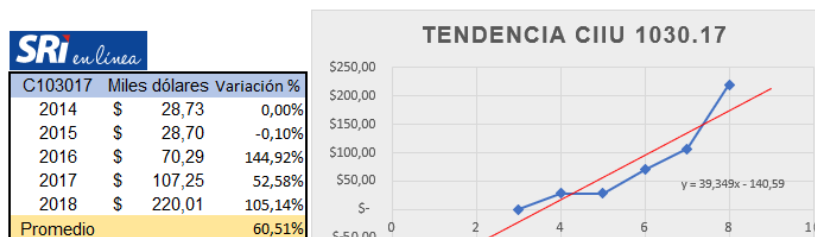


Figura 3: Volumen de ventas CIU 103017 SRI
Tomado de: SRI, 2019

Crecimiento de la industria: De acuerdo al INEC (2019), “el crecimiento de la industria manufacturera que contempla el CIU C10 es del 11,484% respecto al año 2018” (Ecuador en cifras, 2019). Se considera una **oportunidad con impacto alto** debido a que el impacto del CIU C10 elaboración de productos alimenticios tiene un impacto relevante y contribución al PIB, y cualquier nuevo emprendimiento aportará a una mejora del mismo.



Figura 4: Crecimiento de la industria C10
Tomado de: Ecuador en cifras, 2019

Tasas de interés: De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador (2019), las activas referenciales “para el mes de noviembre oscilan entre 8.36% y 11.83%” (Banco Central del Ecuador, 2019). Se considera una **oportunidad con impacto medio** ya que dependerá del segmento en el que se encuentren los emprendimientos para obtener créditos a tasas referenciales menores al 10%, por lo tanto, el costo de la utilización del dinero es bajo.

Tasas de Interés			
noviembre - 2019			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.36	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.52	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.57	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.42	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	8.56	Comercial Ordinario	11.83

Figura 5: Tasas de interés activas referenciales 2019
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

FACTOR SOCIOCULTURAL-DEMOGRÁFICO-AMBIENTAL

Aumenta en el consumo de bebidas vegetales: Las bebidas vegetales se consolidan y el consumo de productos a base de ingredientes como la soja, experimenta el mayor repunte en América (Organización Mundial de la Salud, 2018) Este argumento es avalado en la figura 6, a partir de la información publicada por el sitio Ainia (2019), donde se pronostica por la consultora Canadean que para el 2021, el consumo de leche animal para Norte América disminuirá en un 1.8%, y se prevé un incremento del 3.2% en el consumo de las leches vegetales. Se considera una **oportunidad con impacto alto** debido a que el consumo de leche animal disminuirá y la gente tenderá al consumo de leches de origen vegetal.

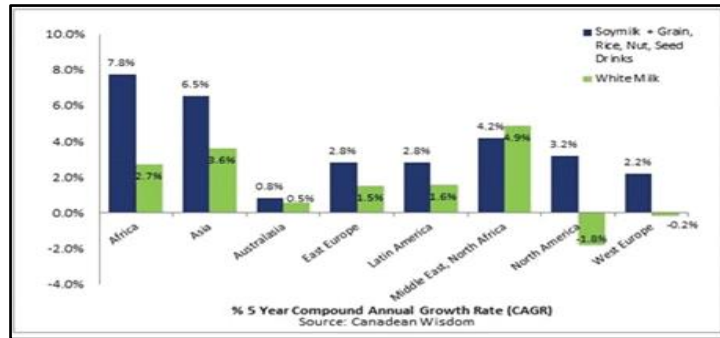


Figura 6: Consumo de leche animal parra Norteamérica
Tomado de: Ainia, 2019

Tendencia a reducir el azúcar: Una bebida liofilizada tiene el mismo nivel de azúcar que la cantidad equivalente de un refresco azucarado. Y si es ecológico o un petit-suisse, aún más. Un estudio con casi 900 bebidas liofilizadas y asimilados muestra que la inmensa mayoría están extremadamente azucarados. Apenas el 9% de ellos son bajos en azúcares, porcentaje aún menor en los destinados a los niños. Se considera una **oportunidad con impacto medio** considerando que los productos liofilizados endulzados con Stevia son bajos en niveles de azúcar que benefician a todas las personas.

FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología de fabricación influye en la calidad del producto: Debido a la capacidad de identificar la composición química, esta tecnología permite diferenciar entre producto correcto y materias extrañas que puedan aparecer en la línea de producción. Sus aplicaciones son muchas y variadas: control de procesos analíticos, detección de cuerpos extraños en frutos secos, control de calidad de la materia prima en preparados de pescado, productos cárnicos, platos preparados, productos lácteos y más. (El País, 2018). Se considera una **Amenaza** debido al gran inversión que se debe realizar para evitar productos de baja calidad.

Los avances científicos permiten mantener la cadena de frío: La cadena de frío consiste en una serie de procesos logísticos cuyo propósito es mantener a una temperatura y humedad en un nivel constante y controlado, desde el inicio

de producción del producto hasta que llegue al consumidor. (Diario El Exportador, 2017)

Para el caso de los productos liofilizados el tema de la cadena de frío resulta salvada desde el propio proceso productivo. La liofilización según el sitio web (Lifilizado & Co, 2019) consiste en congelar los alimentos, para seguidamente pasarlo por un proceso de deshidratación para así eliminar toda el agua contenida en el mismo. El resultado de este proceso permite que el almacenamiento y la distribución de los productos liofilizados se realicen con mayor comodidad, pues se reduce el espacio de almacenamiento y son menos exigentes las condiciones en que se realiza el mismo. Se considera una **oportunidad con impacto medio** debido a que el proceso de liofilización de los productos requiere que las empresas cuenten con una cadena de frío.

2.2 Análisis del entorno externo Canadá

2.2.1 Análisis PESTEL

FACTOR POLITICO, LEGAL Y GUBERNAMENTAL

Estabilidad política: Canadá goza de una muy buena estabilidad política. De hecho, es uno de los países más seguros del mundo. Con una baja tasa de criminalidad y servicios policiales confiables. Según informes del sitio de Estadísticas Canadá (2019) y como se muestra la figura 7, los índices de violencia desde el año 1998, mostraron una tendencia a decrecer de manera significativa. Se considera una **oportunidad con impacto medio** debido a que la estabilidad política es adecuada para mantener relaciones comerciales con Canadá.

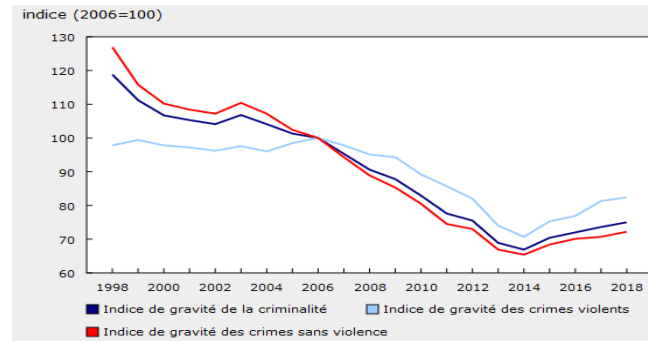


Figura 7: Índice de violencia en Canadá
Tomado de: Estadísticas Canadá, 2019

La legislación canadiense: por la que se aplica un sistema de preferencias arancelarias en favor de los países en desarrollo entró en vigor el 1º de julio de 1974, como parte de un esfuerzo internacional concertado llevado a cabo por los países industrializados a fin de ayudar a los países en desarrollo a que aumentaran sus exportaciones e incrementaran así sus ingresos en divisas. Canadá concede preferencias arancelarias a determinados productos agrícolas e industriales de interés para la exportación de los países en desarrollo. Se considera una **oportunidad con impacto alto** debido a que Ecuador es beneficiario del Sistema Generalizado de Preferencias de Canadá, por lo tanto, la subpartida arancelaria 2106.9090 entra a Canadá con el 0% de arancel, lo que constituye un elemento favorable para la exportación de bebidas liofilizadas de soya, combinadas con frutas orgánicas y endulzadas con estevia hacia Canadá.

FACTOR ECONÓMICO

Importaciones de Canadá código de producto 1507: Las importaciones de Canadá respecto a al producto 1507, muestra una variación positiva en millones de dólares de acuerdo a información del TradeMap (2019), en la que se “se presentan \$ 18.268 millones de dólares en el 2016 mientras que para el año 2018 son \$ 23.871 millones, lo que tiene una variación del 30.67%” (TradeMap, 2019). Se considera una **oportunidad con impacto alto** debido a que las importaciones de Canadá del producto son crecientes.

Tabla 1: Importaciones de Canadá producto 1507



Código del producto	Descripción del producto	Canadá importa desde el mundo		
		Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018
'1520	Glicerol en bruto; aguas y lejas glicerinosas	\$ 1.475,00	\$ 1.352,00	\$ 1.961,00
'1514	Aceites de nabo "de nabina" "de nabina", colza o mostaza, y sus fracciones, incl. refinados, ...	\$55.836,00	\$23.570,00	\$21.321,00
'1507	Aceite de soja "soya" y sus fracciones, incl. refinados, sin modificar químicamente	\$18.268,00	\$25.526,00	\$23.871,00

Figura 8: Importaciones de Canadá

Tomado de: Trade Map, 2019

FACTOE SOCIOCULTURAL-DEMOGRÁFICO-AMBIENTAL

Aumenta la tendencia a comer alimentos de origen vegetal: En el caso de Canadá se muestra un estudio realizado a más 45 000 canadienses (2019), donde se muestra que el consumo diario promedio de azúcares totales en 2015 fue de 101 gramos o el equivalente (en comparación con 104 gramos en 2004) para niños de 2 a 8 años, 115 gramos (en comparación con 128 gramos) para niños de 9 a 18 años y 85 gramos (en comparación con 93 gramos) en adultos. Se considera una **oportunidad con impacto alto** debido a que la disminución se debe fundamentalmente a la baja en el consumo de bebidas azucaradas. Adicionalmente, el 12 de abril de 2016 la Agencia Mundial sobre Inteligencia de Mercado (MINTEL) publicó su estudio «Vegetarian meals and meal centres increased seven-fold in Canada between 2011-2015». Según dicho estudio, en el periodo 2011-2015 se ha producido un crecimiento del 633% en productos vegetarianos, y un crecimiento de un 1800% en productos veganos. Un 16% de los jóvenes de entre 16 y 24 años se declaran vegetarianos y un 31% afirman que han incorporado más comidas vegetarianas durante el mismo año (MINTEL, 2018).

Campaña de concientización sobre la obesidad: GNPR 2016-2017: Promotion of healthy diet and prevention of obesity and diet-related. Eat Well Campaign - Media promotion of healthy nutrition. (World Health Organization , 2018) Promoción de dietas saludables para la prevención de obesidad y dietas relacionadas. El objetivo de la campaña es sensibilizar a la población sobre los efectos en la salud del consumo elevado de grasas, azúcares y sal / sodio; También se pretende aumentar la conciencia de la población sobre la necesidad

de consumir alimentos más saludables, promover el consumo de frutas y verduras en la dieta. Se considera una **oportunidad con impacto medio** debido a que los canadienses son conscientes sobre el abuso de las grasas, azúcares que deterioran su estado de salud, por lo tanto, su tendencia el consumo de productos alimenticios de calidad y más saludables.

FACTOR TECNOLÓGICO

Alta tecnología permite conocer componentes de los alimentos: La información nutricional permite obtener del producto que se está procesando un mapa de composición (humedad, grasa, proteína, etc.) en tiempo real. Es una tecnología revolucionaria basada en la visión espectral que permite ir más allá de las limitaciones que tienen los sistemas de inspección convencionales. Las imágenes muestran las concentraciones de los parámetros de interés en cada punto del producto, lo que proporciona mayor información y más rigurosa (Interempresas, 2015). Se considera una **oportunidad con impacto alto**, debido a que los productos se promocionan con la semaforización respectiva para el consumo humano, en la que se evidencia los altos y bajos niveles de grasas y azúcares que tiene un producto alimenticio.

Bacteriófagos, nuevos métodos biológicos para la seguridad alimentaria: La conservación de alimentos mediante métodos biológicos novedosos está generando nuevos paradigmas para la seguridad alimentaria. Los bacteriófagos son virus que específicamente infectan y se multiplican en las bacterias. Ya se han estudiado diferentes aplicaciones de los bacteriófagos en la cadena alimentaria (Interempresas, 2015). Se considera una **Amenaza** debido a la presencia de bacterias que afectan los productos.

2.3 Análisis de la industria

2.3.1 CIU

El CIU para el plan de negocios se encuentra especificado como C1030.17 relacionado a la fabricación de alimentos perecibles a base de frutas (cuajada de soya).

Tabla 2: CIU

C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
C103	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS
C1030	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS
C1030.17	Fabricación de alimentos perecibles a base de frutas, (cuajada de soya).

Tomado de: SRI, 2019

RIESGO DE ENTRADA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES

La producción de bebidas liofilizadas de soja a economías de escala, es poco probable ya que se ofrece un producto artesanal natural fabricado a mano, mas no un producto industrializado o esquematizado, sumándole valor al producto. El requerimiento de maquinaria para desarrollar el proceso liofilización es especializado, específico y con altos estándares, por lo que requiere de altas inversiones y del desarrollo de Know How del proceso industrial. No existe una marca líder de Bebidas liofilizadas de soja como lo tiene un yogur lácteo, ya que el producto en el mercado es relativamente nuevo.

Se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores o entrantes en el sector es moderadamente **baja**, por lo tanto, se considera una **oportunidad con impacto medio**, considerando que se necesita de una inversión moderada, además del conocimiento y la información para llevar a cabo el proceso de liofilización.

RIVALIDAD ENTRE LAS COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS

Las ventas han superado las expectativas, según Barcia. Por lo que, entre agosto y septiembre del 2016, el yogur vegano D'hoj representa un 7% del total de ventas en los productos procesados de Ecopacific. Para finales de este año, la firma prevé sacar nuevos ocho sabores. Asimismo, quiere posicionar el yogur vegano D'hoj en mercados extranjeros como Colombia. La innovación es algo caracteriza a Ecopacific, empresa que elabora jugos naturales es este término. Por eso, la búsqueda de los mejores estándares tecnológicos y de calidad en sus productos llevó este año a esta empresa a presentar una nueva opción para

los veganos y los intolerantes a la lactosa: el yogur D'hoj elaborado con pulpa de coco. (Diario El Universo, 2018).

Por lo tanto, existen 2 empresas en la industria en Ecuador según la superintendencia de compañías las cuales dedican su producción y comercialización en Loja y Guayaquil, ninguna de estas empresas exporta el producto, sin embargo, se evalúa la posibilidad de exportar y comerciar en Colombia por la empresa que maneja las marca D'hoj.

Tabla 3: Empresas competidoras Ecuador

SECTOR					
C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.					
CIIU NIVEL 6:					
C1079.22 - ELABORACIÓN DE SUSTITUTOS NO LACTEOS DE LECHE Y QUESOS NO LACTEOS (LECHE DE SOYA).					
EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
201381	1191723305001	INDUSTRIA DE PRODUCTOS LACTEOS INEDSOYA CIA. LTDA.	LOJA	LOJA	LOJA
711678		NUTRINATURE S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	GUAYAQUIL

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 2019

En Canadá no existe producción de bebidas liofilizadas de soja, pero existen dos empresas que importan el producto desde Alemania y Estados Unidos, y son comercializadas en retailers, sin embargo no hay una marca identificada directamente con el producto.

En el negocio de bebida liofilizada de soja, no se vislumbra una alta fragmentación del mercado ya que es un negocio nuevo, esto hace que no exista una alta influencia de este aspecto en la rivalidad entre los competidores.

Por otra parte, las barreras de salidas se consideran bajas, ya que la planta donde se producirá la bebida liofilizada de soja, es una planta de alimentos que, al salir de la industria, la planta puede ser utilizada para elaborar otro alimento o comida, reduciendo así el riesgo o la pérdida al salir. A pesar de que debe tener maquinaria especializada para elaborar el producto estas no difieren de la elaboración de yogur o derivados lácteos o no lácteos por lo que no representa una pérdida al salir de la industria. Los elementos analizados muestran que las barreras de salidas del sector no son altas por lo que la rivalidad entre las

compañías establecidas no es intensa, marcado fundamentalmente por los bajos costos de salida. Esto hace que la rivalidad entre los competidores sea vista como una **oportunidad alta** en este negocio.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los números muestran que la siembra de soya en el país continúa disminuyendo en los últimos 20 años. Actualmente, 30 000 hectáreas se dedican al cultivo de esta leguminosa en verano. Pero en 1992 eran 120 000 hectáreas, según la Corporación Nacional de Sojeros (Corsoya). La mayor parte de los pocos campos que se destinan a la soya, en Ventanas, está de color mostaza, lista para la cosecha. Pero el total de su producción solo abastece el 10% de la demanda del país. Ecuador necesita 500 000 toneladas de pasta de soya al año, expresa Wílman García, presidente de Corsoya. Los Ríos cosecha el 95% del grano que luego es procesado; el resto está en la provincia de Guayas (El Comercio, 2019).

Por lo tanto, los proveedores cada vez cosechan menos soya en comparación a años pasados que les resulta más rentable la cosecha de otros productos agrícolas. Donde antes se cultivaba soya, ahora hay plantaciones de maíz, palma africana y cacao.

De acuerdo a la información proporcionada por El Comercio (2019), estos aspectos expuestos, unido a la poca posibilidad de que la empresa que utiliza la soya como materia prima utilice una estrategia de integración hacia atrás en la cadena de producción y a la falta de materias primas sustitutas de la soya generan que el poder de negociación de los proveedores sea alto frente a las empresas que necesitan este grano para hacer pasta de soya y poder elaborar bebidas liofilizadas. Esta fuerza es considerada como una **amenaza alta**.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El mercado meta (personas vegetarianas y veganos) tiene una tendencia de crecimiento y demandan productos a base de soya. Se estima que en Canadá ha

crecido un 633% en productos vegetarianos y un crecimiento de un 1800% en productos la demanda de productos veganos. Por lo que el poder de negociación del consumidor es bajo. Ya que el producto está dedicado a un segmento en específico que se encuentra en ascenso. El análisis permite determinar que poder de negociación de los compradores es una **oportunidad alta** para el negocio de análisis.

AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se considera que, para las bebidas liofilizadas de soya, combinadas con frutas orgánicas y endulzadas con estevia no existe una amplia variedad de productos sustitutos por lo que no se consideran elementos que pueden afectar el precio y por consiguiente la rentabilidad del negocio. Esto hace que se considere una fuerza competitiva débil y que este aspecto sea considerado como una **oportunidad media** para el éxito del negocio.

Las 5 fuerzas de Porter se relacionan entre sí, tomando en cuenta que la industria cuenta con pocos competidores por las pocas barreras de ingreso, existen muchos consumidores como proveedores de materia prima, para producir alimentos de calidad que sustituyan a los productos derivados de animales beneficiando de mejor manera a las personas.

2.4 Matriz EFE

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS CLAVES (EFE)				
	OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	ACUERDOS COMERCIALES ECUADOR - CANADA	5%	3	0,15
2.-	REGULACIONES LEGALES PARA LA PRODUCCION	2%	2	0,04
3.-	REGISTRO SANITARIO PARA LA PRODUCCION DE ALIMENTOS	2%	3	0,06
4.-	CRECIMIENTO DEL PIB EN 0,3% EN EL AÑO 2019	5%	3	0,15
5.-	TASA DE INFLACION BAJA	3%	3	0,09
6.-	CRECIMIENTO DE VENTAS EN EL CIU 103017	5%	3	0,15
7.-	CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA CIU C10	5%	3	0,15
8.-	TASAS DE INTERES ACTIVAS REFERENCIALES	4%	2	0,08
9.-	AUMENTO EN EL CONSUMO DE BEBIDAS VEGETALES	5%	3	0,15
10.-	TENDENCIA A REDUCIR EL CONSUMO DE AZUCAR EN LAS PERSONAS	2%	2	0,04
11.-	CADENA DE FRIO PARA LA PRODUCCION	2%	2	0,04
12.-	ESTABILIDAD POLITICA EN CANADA	3%	2	0,06
13.-	PREFERENCIAS ARANCELARIAS	4%	3	0,12
14.-	CRECIMIENTO DE LAS IMPORTACIONES DE CANADA CODIGO 1507	5%	3	0,15
15.-	CAMPAÑAS DE CONCIENTIZACION SOBRE LA OBESIDAD	1%	2	0,02
16.-	SEMAFORIZACION EN LOS ALIMENTOS	2%	3	0,06
17.-	IMPACTO MEDIO EN COMPETIDORES POTENCIALES	1%	2	0,02
18.-	POCOS COMPETIDORES EN LA INDUSTRIA	2%	3	0,06
19.-	PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES BAJO	1%	3	0,03
20.-	BAJA COMPETENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DIRECTOS	1%	2	0,02
	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	TECNOLOGIA DE FABRICACION COSTOSA	10%	3	0,30
2.-	CONSERVACION DE ALIMENTOS AFECTAN A LOS PRODUCTOS	5%	3	0,15
3.-	PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES INCIDENCIA ALTA	15%	2	0,30
4.-	ALTO COSTO DE INVERSION	10%	3	0,30
	TOTAL	100%		2,69

Figura 9: Matriz EFE

El resultado de la matriz EFE, demuestra que la existencia mayores oportunidades que permitirán contrarrestar las amenazas del entorno externo.

CONCLUSIONES:

- ✓ Al analizar el impacto de las distintas fuerzas en el mercado de bebidas liofilizadas de soya, combinadas con frutas orgánicas y endulzadas con estevia puede concluirse que existe un predominio de oportunidades que muestran un pronóstico favorable para la inversión en este tipo de negocio.
- ✓ Los acuerdos comerciales entre Ecuador y Canadá favorecen las importaciones como exportaciones de productos orgánicos, ya que se posibilita contar con preferencias arancelarias bajas y de hasta cero aranceles, como es el caso para productos de la soya.
- ✓ La producción alimentaria en la actualidad cuenta con normativas para que las empresas cumplan y entreguen productos de calidad, sanos, nutricionales, que benefician al consumo humano, como es el caso de

normas sanitarias del ARCSA, la semaforización de los productos en lo relacionado a niveles de azúcar, grasa, entre otros.

- ✓ Tendencia de crecimiento del volumen de ventas en el CIIU 103017 de acuerdo a información del SRI, la reactivación económica por la mejora del PIB para el año 2019 en Ecuador debido principalmente al mayor volumen de exportaciones y consumo final de los hogares; orientan a que un nuevo emprendimiento en este CIIU cuente con un panorama con bajo riesgo.
- ✓ Canadá ha mantenido crecimiento en el volumen de sus importaciones en el código de producto 1507 de acuerdo a información del TradeMap 2019, esta información genera buenas expectativas al presente plan de negocios en vista de que el mercado se orienta al consumo de bebidas vegetales de origen de soya.
- ✓ Existe poca rivalidad en las empresas existentes, ya que en Ecuador de acuerdo a información de la Superintendencia de Compañías existen únicamente 2 empresas en el CIIU, pero que no cuentan con exportaciones de sus productos a territorio canadiense, por lo tanto, se considera muy positivo la incursión de un nuevo emprendimiento que destine su giro comercial a este país.
- ✓ El poder de negociación de los compradores es bajo, debido a que no influirán en el precio de los productos liofilizados a base de soya, tomando en consideración que hoy en día las personas buscan bebidas nutricionales de calidad y sobre todo vegetales, ya que existe una disminución en el consumo de leche animal.
- ✓ La producción de soya en Ecuador mantiene tendencia a la baja, ya que su rentabilidad por hectárea cuadrada es baja para los productores, por lo tanto, se han visto en la necesidad de cultivar otros productos más rentables en zonas en las que en años pasados se producía soya, como es el caso del maíz, palma africana y cacao.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación de mercados

El análisis del cliente tiene como finalidad identificar los gustos y preferencias del mercado objetivo al que se pretende llegar, en este caso son las personas tanto hombres como mujeres mayores a 24 años, residentes en la ciudad de Montreal-Canadá, que cuenten con un estrato social medio y alto, que dentro de sus bebidas de consumo diario se encuentren las de tipo vegetal y que se encuentren disminuyendo la leche animal.

Problema de investigación

El mercado canadiense es considerado como uno de los países donde existe la mayor cantidad de veganos, por este motivo las personas gustan y prefieren el consumo de vegetales y frutos orgánicos, que reduzcan el consumo de alimentos de origen animal como el caso de la leche, de ahí que surge la necesidad de disponer de un producto sustituto que reemplace a las bebidas de origen animal, mediante el uso de la soya y su combinación de frutas.

Objetivo general

Determinar si existe demanda potencial para el consumo de bebidas liofilizadas de soya en la ciudad de Montreal-Canadá.

Objetivos específicos

- Determinar el grado de aceptación que tendrá la bebida liofilizada a base de soya en el mercado canadiense.
- Conocer cuáles son los atributos y características que debería tener la bebida liofilizada para que se pueda comercializar en la ciudad de Montreal, en cuanto a: atributos, precio, plaza.

Hipótesis:

H1: El 50% de los encuestados estaría dispuesto a adquirir una bebida liofilizada de soya con frutos orgánicos y endulzado con Stevia.

Muestreo

Para el presente plan de negocios se utilizó un muestreo no probabilístico por juicio, es decir, que el total de encuestados será un número de 10 personas como muestra, tomando en consideración que los entrevistados son del país de Canadá.

3.2 Análisis cualitativo

3.2.1 Entrevista a expertos

La entrevista a expertos brinda la posibilidad de conocer de primera mano, información relacionada con la producción de una bebida liofilizada a base de soya y su comercialización a Canadá, tomando en consideración la experiencia y profesión de los expertos consultados.

Objetivos entrevistas a expertos

- ✓ Conocer un poco más sobre el manejo de la empresa dentro de la industria, y como se maneja respecto a su competencia, para ofrecer el mejor producto al cliente.
- ✓ Conocer si es factible elaborar una bebida liofilizada de soya para que se pueda comercializar en Canadá

Tabla 23: Entrevistados

DETALLE	EXPERTO 1	EXPERTO 2
Nombres y apellidos	Pablo Moncayo	Roberto Cadena
Profesión	Ingeniero en alimentos	Ingeniero en administración de empresas
Empresa que labora	FICA-Udla	Dulac's
Años de experiencia	15	10
Cargo	Decano	Gerente general
Dirección trabajo	Campus Queri	Cayambe



Figura 10: Mapa mental

Resultados

La entrevista con el experto Pablo Moncayo permitió conocer que no es correcta la terminología para el producto, ya que no existe la leche de soya o el yogur de soya, el yogur y la leche hace referencia únicamente a productos de vaca no a base de soya o de otros suplementos alimenticios. Por lo tanto, es necesario cambiar el nombre del producto a bebida liofilizada a base de soya de frutas orgánicas endulzado con estevia. Además, el experto recomendó que para su elaboración se debía deshidratarla, para reducir costos de transporte y flete. Es ahí donde se sugiere la producción y exportación de una bebida liofilizada y ya no fermentada, de esta manera disminuye la perecibilidad del producto lo que disminuye costos de transporte en el tiempo. Por lo tanto, el experto manifiesta que, si es posible la elaboración de la bebida liofilizada de soya y que pueda comercializarse en Canadá, tomando en consideración de que la población gusta y prefiere el consumo de bebidas orgánicas vegetales.

El Sr. Roberto Cadena manifiesta que en base a una investigación de mercados realizada de manera interna en Dulac's los resultados arrojan la siguiente información: el 87.50% consume yogurt, y la marca que prefiere el 51.14% de los entrevistados es Toni yogurt, siendo ésta entonces la marca líder del mercado guayaquileño, seguida por Chivería con el 19.14% y Parmalat con el 7.14%. Lo que indica entonces que Toni es la marca líder del mercado indiscutiblemente. Se pudo observar también que el 70.25% de las personas consume por lo menos un producto elaborado a base de soya, ya que perciben a la soya como un alimento de alto valor nutritivo. Si bien es cierto que el porcentaje de personas que consumen yogurt de soya no es muy elevado, esto no es debido a la no aceptación de este producto, sino más bien obedece a la falta de conocimiento del mismo en el mercado, pues muy pocos artesanos lo producen, y absolutamente nadie lo industrializa en el país, ni siquiera en Sur América. En cuanto a la orientación de compra de los consumidores de yogurt tenemos que el 46.75% se inclinó por la marca y el 53.25% dijo que por el precio. Por tanto, la orientación principal de los consumidores en el momento de decidir la compra de yogurt está centrada en el PRECIO, de acuerdo con las encuestas, sin embargo, debe conocer, que cuando están expuestos al sin número de marcas, teniendo en cuenta que la diferencia de precio entre una y otra marca es mínima, los consumidores tienen una MARCA favorita por la orientación de la empresa y por la característica de calidad que cada una de las existentes en el mercado ha sabido manejar. Las principales características que se consideran importantes en el momento de escoger una marca de yogurt determinada están enlistadas a continuación en orden de importancia: 1. Buen sabor 2. Cremosidad 3. Variedad de sabores 4. Empaque seguro 5. Productos agregados (corn flakes, pedazos de fruta, galletas) 6. Fermentos lácticos 7. Vitaminas o suplementos alimenticios. Toda investigación de mercados posibilita tener una orientación de los gustos y preferencias de la demanda, en cuanto a sabores, marcas, precios, tendencia a productos orgánicos liofilizados como el caso de la soya; por lo tanto, se puede considerar un mercado muy creciente que demanda productos de mejor calidad y que sobre todo contribuyan a la salud de las personas.

3.2 Análisis cuantitativo

Las encuestas se realizan a 10 personas canadienses hombres y mujeres, que viven en Montreal-Canadá, entre 23-40 años, con nivel de estudio superior, tanto a solteros como a casados. La encuesta se la realizó mediante la aplicación de un cuestionario a través de la plataforma Google Forms, y que fue remitida a las personas seleccionadas para la respectiva tabulación.

Objetivos de la encuesta

1. Determinar las preferencias de los consumidores.
2. Percibir la frecuencia con la que se consumen los productos lácteos.
3. Conocer cuáles son los sabores preferidos de bebidas liofilizadas de soya.
4. Determinar si los consumidores están dispuestos a consumir productos a base de soya.
5. Identificar el precio al que este puede ser vendido como también el lugar en la que se compraría el producto.

3.2.1 Resultados de la encuesta realizada



Figura 1: Infografía

Análisis de los resultados relevantes cuantitativos (cruce de variables)

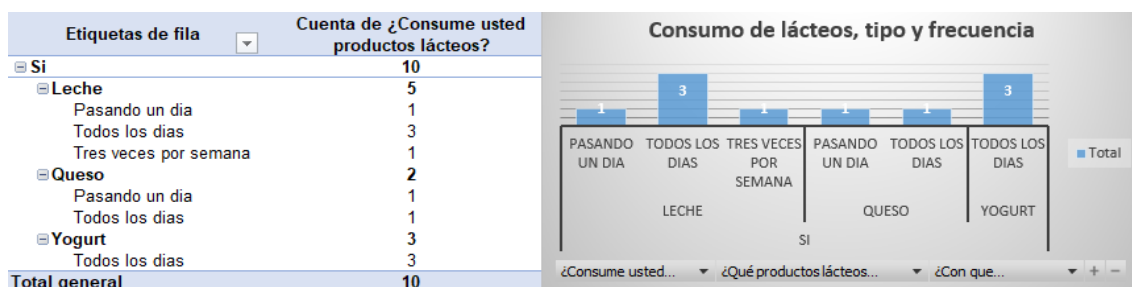


Figura 12: Consumo de lácteos, tipo y frecuencia de consumo

Las diez personas encuestadas manifiestan que todos consumen productos lácteos, de los cuales la leche es el producto de mayor consumo, seguida del queso y del yogurt respectivamente. La frecuencia de consumo para los productos lácteos es todos los días con un 60% de respuestas de los encuestados.

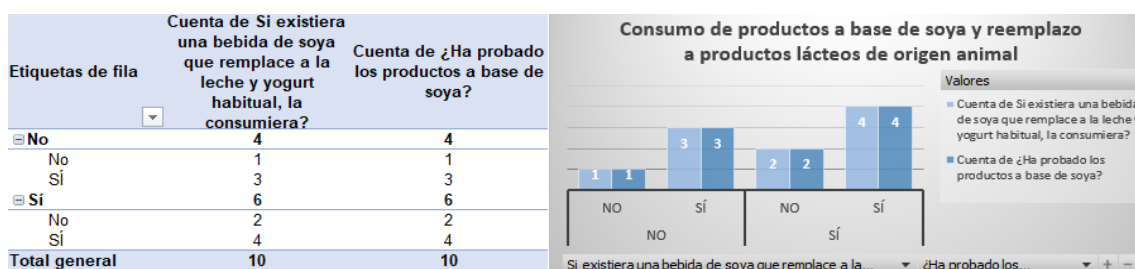


Figura 13: Consumo productos de soya y reemplazo de productos de origen animal

Del total de encuestados 7 de 10 personas han consumido productos a base de soya, mientras que 7 de 10 personas afirman que consumirían una bebida liofilizada a base de soya que reemplace a los productos lácteos de origen animal que consumen habitualmente.

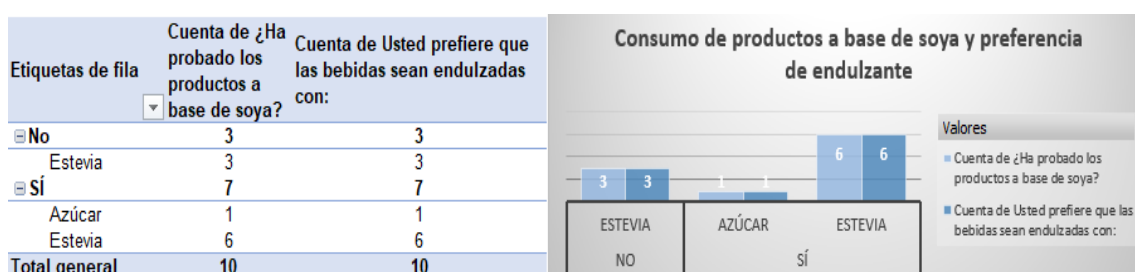


Figura 14: Consumo de productos a base de soya y endulzante

La preferencia de las personas encuestadas como producto para endulzar las bebidas es 9 de 10 el uso de la Stevia, mientras que únicamente 1 de 10 gusta por el consumo del azúcar.

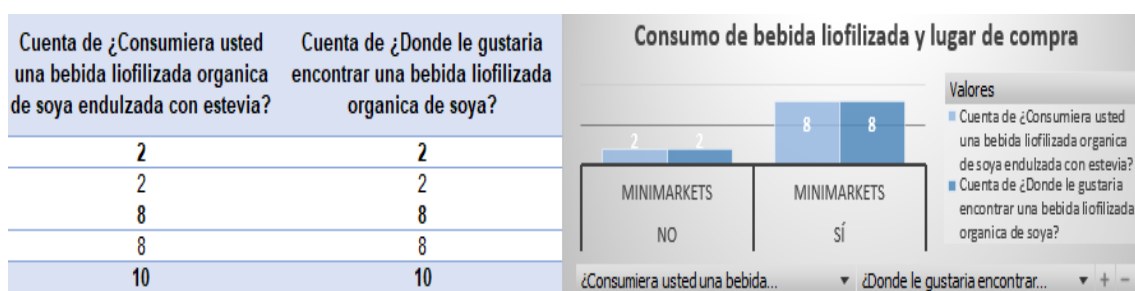


Figura 15: Consumo potencial bebida liofilizada y lugar de compra

Del total de encuestados 8 de 10 personas afirman que si consumirían una bebida liofilizada a base de soya que sea endulzada con Stevia, y que su lugar de preferencia para adquirir el producto serían los minimarkets.

Análisis

Las personas encuestadas manifiestan que dentro de los productos alimenticios que consumen se encuentran los lácteos, siendo de estos los de mayor consumo la leche, yogurt y queso; el 70% de los encuestados gustan consumir lácteos todos los días y un porcentaje menor tres veces por semana. Dentro de los sabores que prefieren están los frutos rojos, la guanábana y durazno. Los encuestados manifiestan formar parte de los veganos con 60% de las respuestas. La soya o productos alimenticios a base de soya dentro de los encuestados no es nada extraño, ya que el 70% afirma haber consumido; adicionalmente las personas adquieren productos orgánicos para su alimentación y de haber una bebida liofilizada de soya la consumirían reemplazando a la leche. Es importante mencionar que las bebidas en Canadá la prefieren endulzar con Stevia en un 90% de los encuestados. En cuanto a los precios para adquirir una bebida oscila entre \$ 2.65 y \$ 3.48, dependerá de la cantidad (gramos) que se vaya a presentar el producto; pero el 40% estarían dispuestos a pagar precios superiores a \$ 3.48. El lugar donde lo adquirirían son los minimarkets.

3.2.2 Entrevista a clientes

En vista de que no se puede realizar un focus group, debido a que el producto va a ser comercializado en Canadá, se realizaron 2 entrevistas vía internet a personas que radican en la ciudad de Montreal, mediante el canal digital Facetime con una duración de 10 minutos.

Objetivo de la entrevista a clientes

- ✓ Conocer e identificar las preferencias de los consumidores para poder atender las necesidades de estos.
- ✓ Identificar los atributos que consideran las personas sobre la bebida liofilizada a base de soya.
- ✓ Determinar cuáles son los sitios o lugares en los que prefieren adquirir el producto.

Las personas entrevistadas son:

Tabla 24: Clientes Entrevistados

Detalle	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Nombres:	Daniel Ximénez	Chloe Arias
Ciudad:	Toronto	Toronto
Edad:	28	35
Estado civil:	Casado	Soltera
Profesión:	Ingeniero comercial	Médico
Estrato social	B	C+

Conclusiones de la entrevista clientes:

Los dos clientes confirman que dentro de sus productos alimenticios se encuentran el consumo de lácteos. Siendo los de mayor preferencia la leche y el yogur. Los lugares a los que acuden a adquirir estos productos son los supermercados y minimarkets. El consumo de lácteos es diario con una cantidad promedio de 250ml. El gasto mensual destinado a los lácteos es de \$ 50 dólares. En la actualidad la personas que radican en Canadá consumen productos de origen vegetal sin químicos añadidos. Dentro de los productos sustitutos a la leche, si reconocen a la soya como variante de su alimentación. Adicionalmente, mencionan que estarían dispuestos a adquirir una bebida liofilizada de soya debido a que su proceso digestivo es más rápido y está acorde al estilo de vida de las personas. Los sabores de mayor preferencia son la fresa, la mora y el durazno.

Se puede observar que los atributos de la bebida liofilizada de soya más importantes para los consumidores son los siguientes: muy nutritivo, buen sabor, Lactobacillus GG, y bajo precio. Es sobre estas características que se debe enfocar la comunicación del producto para lograr su posicionamiento. Se podría definir también como un falso problema el aspecto del sabor afrijolado de la bebida de soya, pues gracias a la fórmula que se ha desarrollado se puede eliminar este sabor en la leche, que en el pasado daba un sabor diferente a la bebida hecho a base de soya. Además de la tendencia de la gente hacia lo

fitness, lo natural y lo nutritivo que se está dando en el medio, por lo tanto, este aspecto desaparecerá con el transcurrir del tiempo.

4 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Resultados relevantes del análisis del entorno Ecuador y Canadá:

Los factores del entorno entre Ecuador Y Canadá brindan muchas oportunidades potenciales para poder incursionar con un nuevo emprendimiento dedicada a la producción de bebidas liofilizadas a base de soya, considerando que las relaciones comerciales entre los dos países son de muchos años atrás. Canadá es considerado como el país con el mayor número de personas veganas y que están orientados al cuidado de su salud, por lo tanto, que en el mercado canadiense se pueda adquirir un producto alimenticio que sustituya a los derivados de animales será muy bien acogido.

Los factores económicos tienen impactos que favorecen el ingreso la industria debido a que la inflación y las tasas activas referenciales en Ecuador son bajas. Si se refiere al IPC para el año 2019 es menor al 1%, por lo tanto, el costo de los productos y materias primas no tendrá un impacto tan significativo al momento de realizar una negociación con los proveedores a largo plazo. Mientras que las tasas activas referenciales son asequibles para la obtención de créditos, ya que el costo de dinero está por debajo del 12%. Dependerá de la institución crediticia sea banco o cooperativa de ahorro y crédito, a la que se acuda al momento de solicitar un préstamo, para disponer de una tasa alta o baja que oscilará entre 8.5% y 11.83%.

Resultados relevantes al análisis de la industria

El poder de negociación de los consumidores tiene un impacto alto, tomando en consideración que el mercado objetivo al que se pretende llegar tiene una tendencia de consumo a bebidas de tipo orgánico, y sobre todo que la población canadiense es considerada como la de mayor número de veganos.

En el mercado no existen productos sustitutos directos con respecto a la bebida liofilizada a base soya, debido a que las 2 empresas ecuatorianas existentes de acuerdo a la Superintendencia de Compañías recientemente están aperturando su mercado nacional con destino a Colombia. Por lo tanto, la competencia en la industria es baja. Otros tipos de sustitutos indirectos no son considerados una amenaza, ya que los atributos son diferentes. Pero es muy importante el desarrollo de estrategias comerciales con los proveedores de soya en Ecuador para poder mantener una producción adecuada de la bebida liofilizada.

Resultados relevantes del análisis del Cliente:

El análisis cualitativo permitió conocer la opinión de 2 expertos, en la que se concluye que el producto que se pretende elaborar a base de soya tiene muchas bondades, y sobre todo que en la actualidad las personas tienden a consumir productos alimenticios de origen vegetal, en vista de que se encuentran disminuyendo las bebidas de origen animal y sus derivados. El ingresar con un producto liofilizado de soya a Canadá, sería un producto sustituto muy aceptado por las personas y que reemplazará a la leche y yogurt.

De acuerdo a la investigación de mercado de Dulac's se obtuvieron datos muy significativos como son: el 70.25% de las personas, consume por lo menos un producto elaborado a base de soya, ya que la perciben como un alimento de alto valor nutritivo. Si bien es cierto que el porcentaje de personas que consumen una bebida liofilizada de soya no es muy elevado, esto no es debido a la no aceptación de este producto, sino más bien obedece a la falta de conocimiento del mismo en el mercado, pues muy pocos artesanos lo producen o no ha sido industrializada.

Mercado potencial

Tabla 25: Mercado Potencial

MERCADO POTENCIAL		
100%	Población Montreal 2019	1651235
59%	Hombres y mujeres 24-65 años	965972
80%	Dispuestos a consumir	289676
12	Frecuencia de consumo anual	3476110
	Mercado potencial	3476110

El mercado objetivo son 289.676 personas con una frecuencia de consumo anual de 12 veces, por lo tanto, el mercado potencial es de 3.476.110 productos que la demanda requiere.

Datos relevantes análisis cuantitativo:

Existe una gran aceptación de la bebida liofilizada a base de soya dentro de las personas encuestadas, ya que 8 de cada 10 personas estarían dispuestos a consumir este tipo de producto si lo encontrarían en el mercado. 6 de cada 10 personas en Canadá forman parte de los veganos. Los sabores de las frutas que más consumen con las bebidas en el caso del yogurt son: frutos rojos, guanábana y durazno. Con respecto al lugar en el que gustaría adquirir el producto es en los minimarkets por la aproximación a sus residencias o lugares de trabajo. Las bebidas las endulzan con Stevia. En cuanto a los precios para adquirir una bebida oscila entre \$ 2.65 y \$ 3.48, dependerá de la cantidad (gramos) que se vaya a presentar el producto; pero el 40% estarían dispuestos a pagar precios superiores a \$ 3.48.

Es por este motivo que una vez analizado el entorno de Ecuador y Canadá, la industria y los gustos y preferencias del consumidor, se considera que existe viabilidad y factibilidad para realizar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas liofilizadas de soya combinadas con frutas orgánicas y endulzadas con Stevia, tomando en consideración que el mercado objetivo de Canadá al que se pretende llegar son las personas mayores de 24 años tanto hombres como mujeres. Se estima un

mercado objetivo en la ciudad de Montreal para el año 2019 de 289.676 personas, con un consumo mensual de 100 gramos de una bebida liofilizada, es decir un mercado potencial de 3.476.110 unidades.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general del marketing

La estrategia general del marketing a utilizar en el presente plan de negocios es de diferenciación a través de un marketing concentrado (de nicho) que consiste en una “estrategia de cobertura del mercado en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos del mercado” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 202). Se establece esta estrategia tomando en consideración que el mercado al que se pretende satisfacer su necesidad, son canadienses que se encuentran en una edad de 24 a 65 años, con la característica de formar parte de la comunidad más grande de veganos a nivel mundial y que en la actualidad este segmento tiene una tendencia de crecimiento, y sobre todo que se encuentran eliminando de su consumo alimenticio productos de origen animal como es el caso de la leche de vaca, prefiriendo productos vegetales orgánicos de buena procedencia y calidad.

5.1.1 Estrategia de internacionalización

El incoterm que se utilizará para la comercialización del producto desde Ecuador a Canadá es FOB (Free On Board). La empresa asumirá todos los costos que conlleve la entrega de la mercancía y estibada en el buque, lo que significa, cubrir los costos de transporte de la empresa al puerto de Manta, despacho de aduana de exportación y la puesta y consolidación de la carga en el buque.

Tabla 4: Costo FOB Ecuador - Canadá

Costos de envío FOB 500kg	Costo
Transporte Quito-Manta	\$ 200,00
Costo de aduana	\$ 70,00
Consolidación de carga y estibaje	\$ 40,00
Costo FOB 500kg	\$ 310,00

5.1.2 Mercado objetivo

“A un segmento de mercado específico (personas u organizaciones) en el que un vendedor enfoca sus esfuerzos se le llama mercado meta” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 160). Para determinar el mercado objetivo se realizó una segmentación tomando en consideración lo siguiente:

- Ciudad a la que se comercializará el producto: Montreal-Quebec
- Hombres y mujeres mayores de 24 años, que radiquen en la urbe, y que pertenezcan a un estrato social medio, medio-alto.

%	MERCADO OBJETIVO	Personas
100%	Población Montreal 2019	1651235
59%	Hombres y mujeres 24-65 años	965972
71,40%	Zona urbana	689704
52,50%	Estrato social A, B y C	362095
80%	Dispuestos a consumir	289676

Tabla 5: Mercado objetivo

El mercado objetivo identificado para el año 2019, considerando una aceptación del 80% mediante las encuestas sobre la bebida liofilizada de soya es de doscientos ochenta y nueve mil seiscientos setenta y seis personas.

5.1.3 Propuesta de valor

5.1.3.1 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento será más por más que “implica ofrecer el bien o servicio más exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos mayores” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 213). La ventaja competitiva con la que se contará en el plan de negocios consiste en ofrecer una bebida nutricional vegetal a base de soya con frutos orgánicos endulzado con Stevia, que permita a las personas canadienses la sustitución de los lácteos de origen animal. (Ver modelo Canvas, anexo).

5.2 Marketing mix

5.2.1 Producto

Se define un producto como “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 224). Los productos que se elaborarán son a base de soya, con tres sabores: frutos rojos, guanábana y durazno, endulzados con Stevia, con una presentación de 100 gramos en fundas biodegradables.



Figura 16: Presentación de 100 g

Atributos del producto

- Es un producto con una presentación de 100 gramos, el cual contiene un 95% de proteína de su peso neto, con altos niveles de ácidos grasos esenciales, vitaminas y minerales.
- Es un producto que se lo puede consumir en las mujeres que se encuentren en la etapa de la menopausia, ya que permite reducir sus síntomas en cuanto a los rubores calientes.
- Es un producto libre de grasas saturadas, por lo tanto, libre de colesterol.
- Con su consumo cotidiano, se puede desarrollar huesos más fuertes tanto en hombres como mujeres.
- Es un buen sustituto a las proteínas de origen animal, ya que beneficia a aquellas personas que padecen diabetes o con una función reducida del riñón.
- Disponible en 3 sabores, mediante la utilización de porciones de rojos, guanábana y durazno.
- Su edulcorante es la Stevia, por lo tanto, es muy recomendable para personas diabéticas.

- Utilización de fundas biodegradables.
- No contiene conservantes y preservantes, debido al proceso de liofilización de la soya.

Branding

Branding o marca se define como “nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio” (kotler & Armstrong, 2012, p. 280).

La marca o logotipo a ser utilizado en el plan de negocios será:



Figura 17: Branding

El concepto utilizado es el cuidado de la salud mediante el consumo de la proteína de soya.

Detalle del diseño:

- Se muestra un gráfico con granos de soya colocados en 2 manos, a su alrededor hojas de Stevia, lo que permite demostrar que el producto es completamente orgánico y que beneficia a la salud de las personas.
- Se utilizan letras de color rojo ya que aporta energía y alegría a la marca.
- El slogan de la marca es “Taking care of your health” significa “Cuidando tu salud”

Empaque

Se utilizará cajas de cartón para una capacidad de 1000 gramos, permitiendo colocar hasta 10 fundas de 100 gramos de la bebida de soya liofilizada.



Figura 18: Empaque para 1000 gramos

Servicios apoyo al producto

Se realizarán encuestas de satisfacción a los consumidores de la bebida, relacionado con los beneficios que han recibido por su consumo, en cuanto a calidad del producto, niveles de proteína, estándares de colesterol y azúcar, y requerimientos adicionales que permitan cubrir mejor sus necesidades.

5.2.2 Precio

El precio es la “cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto” (kotler & Armstrong, 2012, p. 52).

La estrategia de precios a utilizar se fundamenta en el valor para el cliente “utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor, y no de los costos del vendedor, como elemento fundamental para asignar precios” (kotler & Armstrong, 2012, p. 245).

Esta estrategia escogida se sustenta en el hecho de que la bebida liofilizada de soya, aportará beneficios exclusivos a las personas, mediante el aporte de proteína vegetal, bajos niveles de azúcar y colesterol, sustituto para disminuir el consumo de lácteos principalmente la leche de vaca, y al ser un producto de absorción rápida provoca que las personas cuenten con el aporte calorífico, energético en menos de 2 horas. Es por este motivo que las personas pagarán precios mayores, ya que la percepción es que, a mayor precio, mayor calidad y beneficios.

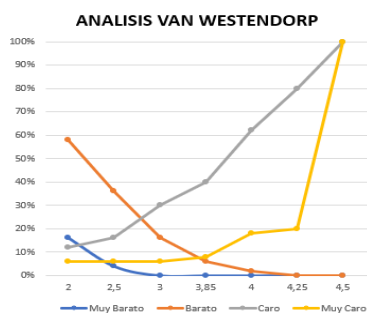


Figura 19: Análisis Van Westendorp

De acuerdo al análisis Van Westendorp, el precio óptimo para una bebida de soya liofilizada de 100 gramos será de \$ 3.85 dólares por cada unidad.

Estrategia de entrada

La estrategia de precios para ingresar al mercado canadiense, es la de “fijación de costo de producción más margen (o fijación de sobreprecio), la que consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto” (kotler & Armstrong, 2012, p. 297).

Costo de venta, margen de ganancia y precio de venta

A continuación, se presenta la tabla con el cálculo del costo de venta y precio de una bebida liofilizada a base de soya para una presentación de 100 gramos.

Tabla 6: Costo de producción y precios de las bebidas

Unidad de producción		Fundas de 100 gramos			Unidad de producción		Fundas de 100 gramos		
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total	DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Soya	kilogramo	0,12	\$ 0,82	\$ 0,10	Soya	kilogramo	0,12	\$ 0,82	\$ 0,10
Frutos tropicales (mora, fresas)	kilogramo	0,08	\$ 2,60	\$ 0,21	Guanábana	kilogramo	0,07	\$ 4,25	\$ 0,30
Stevia	kilogramo	0,02	\$ 15,00	\$ 0,23	Stevia	kilogramo	0,02	\$ 15,00	\$ 0,23
Fundas biodegradables	unidad	1,00	\$ 0,06	\$ 0,06	Fundas biodegradables	unidad	1,00	\$ 0,06	\$ 0,06
Etiqueta	unidad	1,00	\$ 0,04	\$ 0,04	Etiqueta	unidad	1,00	\$ 0,04	\$ 0,04
Empaque cartón	unidad	0,10	\$ 0,25	\$ 0,03	Empaque cartón	unidad	0,10	\$ 0,25	\$ 0,03
Costo de envío y aduanas	unidad	0,10	\$ 0,62	\$ 0,06	Costo de envío y aduanas	unidad	0,10	\$ 0,62	\$ 0,06
Total Materia Prima				\$ 0,72	Total Materia Prima				\$ 0,81
Mano de obra + CIF				\$ 0,50	Mano de obra + CIF				\$ 0,50
Costo de producción y venta				\$ 1,22	Costo de producción y venta				\$ 1,31
Precio de venta				\$ 3,85	Precio de venta				\$ 3,85
Ganancia				\$ 2,63	Ganancia				\$ 2,54
Margen de ganancia				215,92%	Margen de ganancia				194,30%

Unidad de producción	Fundas de 100 gramos			
DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Soya	kilogramo	0,12	\$ 0,82	\$ 0,10
Durazno	kilogramo	0,10	\$ 2,65	\$ 0,27
Stevia	kilogramo	0,02	\$ 15,00	\$ 0,23
Fundas biodegradables	unidad	1,00	\$ 0,06	\$ 0,06
Etiqueta	unidad	1,00	\$ 0,04	\$ 0,04
Empaque cartón	unidad	0,10	\$ 0,25	\$ 0,03
Costo de envío y aduanas	unidad	0,10	\$ 0,62	\$ 0,06
Total Materia Prima				\$ 0,78
Mano de obra + CIF				\$ 0,50
Costo de producción y venta				\$ 1,28
Precio de venta				\$ 3,85
Ganancia				\$ 2,57
Margen de ganancia				201,80%

El costo de producción y venta de las 3 bebidas a base de soya oscilan entre \$ 1.22 y \$ 1.31, mientras que el precio de venta con el que se ingresará al mercado canadiense se lo fija en \$ 3.85 tomando en consideración el precio óptimo de acuerdo al análisis Van Westendorp, generando márgenes de ganancia superiores al 194% sobre el costo de producción.

Estrategia de ajuste de precios

La estrategia de ajuste de precios será la fijación de precios psicológica, la que consiste en “la que los vendedores toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no solo el aspecto económico” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 258). Para el plan de negocios se considera que la demanda percibirá que, a mayor precio, mayor será la calidad de la bebida y los atributos de la misma, por este motivo se incrementará el precio en 2% anual.

5.2.3 Plaza

La plaza o distribución son los canales o medios de distribución por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen por la empresa. El plan de negocios contará con una planta de producción y comercialización matriz en la ciudad de Quito, en el sector de Carcelén industrial.

Estrategia del canal

La estrategia de marketing a utilizar es un canal indirecto “canal de marketing que tiene uno o varios intermediarios para llegar al consumidor” (Kotler &

El propósito de utilizar esta estrategia, es que la empresa va a promover el consumo de la bebida liofilizada de soya directamente en el mercado objetivo, que son los hombres y mujeres mayores de 24 años, utilizando diferentes herramientas publicitarias como son: anuncios en prensa y radio, sitio web, redes sociales, stand y degustaciones. De esta manera la demanda atraerá el producto a través de los canales de distribución, que en este caso son “Supermarché Sabor Latino”.

Publicidad

“La publicidad tiene su ventaja de llegar a masas de compradores geográficamente dispersos a bajo costo por exposición, y permite que el vendedor reenvíe muchas veces el mensaje” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 424).

Dentro de la publicidad se utilizarán los siguientes medios:

- Anuncios publicitarios en la prensa. – Con los anuncios publicitarios en la prensa en los dos (2) diarios de mayor circulación que son: TorontoStar y National Post, se podrá llegar a un 80% de las personas que residen en Montreal-Quebec. Se establecerá un gasto mensual de \$ 250 dólares para los 2 medios impresos.
- Spots publicitarios en radio. – Se realizarán 4 spot publicitarios en la radio durante el mes. El spot publicitario tendrá un presupuesto de \$ 300 dólares mensuales y se lo realizará en la emisora 98.5 FM Montréal-Canada.
- Administración de redes sociales. – Las redes sociales que se administrarán en la empresa serán: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter. A través de estos medios el envío de la publicidad será muy barato y con alcance del 60% de la población objetivo. El presupuesto anual será de \$ 1000 dólares distribuidos de manera mensual.



Figura 21: Redes sociales y plataforma Web

Relaciones públicas

“Las relaciones públicas (RP) incluyen boletines de prensa, patrocinio, eventos especiales y páginas Web” (kotler & Armstrong, 2012, p. 408)

Creación de página Web. – Se creará la página Web de SoyFruit, que permitirá mantener una relación directa con los clientes y consumidores, en la cual encontrarán información sobre la bebida, lugares en los que se pueden adquirir, listado de productos, información de la empresa y el proceso productivo de la bebida liofilizada, formas de compra, proceso y tiempo de envío de la mercadería a Canadá. El costo de la página Web será de \$ 450 dólares con un mantenimiento anual de \$ 95 dólares para el hosting y dominio.

Ventas personales

“Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para moldear las preferencias, las convicciones y las acciones de los compradores” (kotler & Armstrong, 2012, p. 425). Para impulsar las ventas se realizará lo siguiente:

- Stand y degustaciones. – Se colocará un stand rotativo en los 8 locales de “Supermarché Sabor Latino”, en el que realizará la degustación de la bebida liofilizada de soya, con el propósito de persuadir la compra en las personas de la ciudad de Montreal. El presupuesto destinado para esto es del 2% del total de ventas presupuestado.



Figura 22: Modelo de Stand

5.2.5 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing propuesto para el plan de negocios se lo presenta en la siguiente tabla, y se evidencia que se contará con 5 medios de promoción

y publicidad de la empresa, de los cuales los tres (3) primeros son permanentes durante los 5 años, mientras que los spots en radio serán por 3 años.

Tabla 7: Presupuesto de marketing

Gastos de marketing	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales	\$ 83,33	\$ 1.000,00	\$ 1.001,30	\$ 1.002,60	\$ 1.003,91	\$ 1.005,21
Publicaciones prensa escrita	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.003,90	\$ 3.007,81	\$ 3.011,72	\$ 3.015,63
Stand y degustaciones	\$ 333,12	\$ 4.014,96	\$ 4.134,45	\$ 4.257,50	\$ 4.384,21	\$ 4.514,69
Spot radio	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.604,68	\$ 3.609,37	\$ -	\$ -
Página Web	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 95,00	\$ 95,12	\$ 95,25	\$ 95,37
Total, presupuesto de marketing	\$ 1.416,45	\$ 12.064,96	\$ 11.839,33	\$ 11.972,39	\$ 8.495,07	\$ 8.630,90

6 PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Para establecer la misión de la empresa se han considerado los siguientes aspectos :

Tabla 8: Componentes de la misión

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes somos?	SoyFruit Cía. Ltda.
¿Qué hacemos?	Productos alimenticios de calidad
¿Como lo hacemos?	Escuchando las necesidades de los clientes, brindándoles un producto sustituto de derivados de animales
¿Con qué lo hacemos?	Alimentos para el público que cuida su salud
¿Porque lo hacemos?	Satisfacer las necesidades de los clientes
¿Para quién lo hacemos?	Para nuestros clientes, empleados y rentabilidad de los socios

Misión de SoyFruit

“SoyFruit es una empresa que produce alimentos de calidad, que se comercializan en la ciudad de Montreal-Quebec con el propósito de satisfacer

las necesidades de los clientes, mediante un producto sustituto de los derivados de animal. A su vez ser una empresa que utiliza procesos y alimentos para el público que cuida su salud, obteniendo así el mayor beneficio para clientes, empleados y socios”

6.1.2 Visión

Componentes para definir la visión de SoyFruit:

Tabla 9: Componentes de la visión

Preguntas	Respuestas
¿Hacia dónde vamos?	Brindar los mejores productos alimenticios que sustituyan a los derivados de animal
¿En qué tiempo?	En el lapso de 5 años
¿En qué espacio?	En el Ecuador
¿Qué recursos necesitaría?	Materias primas de calidad, infraestructura adecuada, recursos económicos y personal capacitado

Visión SoyFruit

“Brindar los mejores productos alimenticios que sustituyan a los derivados de animal para su comercialización en Canadá en un plazo de 5 años, entregando óptima calidad de nuestros productos y procesos, satisfaciendo las necesidades de los clientes”.

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos empresariales propuestos para SoyFruit, se lo establecieron en base a las 4 perspectivas del Balance Scorecard, durante los 5 años de horizonte de tiempo del plan de negocios. En la siguiente tabla se muestran los objetivos a corto y largo plazo:

Tabla 10: Objetivos empresariales BSC

OBJETIVOS EMPRESARIALES BALANCE SCORE SOYFRUIT											
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	SENTIDO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITE INFERIOR	META	CALCULO DEL INDICADOR
Financiera	Incrementar el margen bruto	Margen bruto	Positivo	1,00%	1,00%	1,00%	1,20%	1,25%	0,75%	1,20%	$(\text{Utilidad bruta año 2}/\text{utilidad bruta año 1})-1 * 100$
	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad	Positivo	1,00%	1,00%	1,20%	2,50%	1,00%	1,15%	1,50%	$(\text{Utilidad neta año 2}/\text{utilidad neta año 1})-1 * 100$
	Reducir los gastos operacionales	Gastos operacionales	Negativo	-1,00%	-0,50%	-0,50%	-3,00%	-1,00%	-0,50%	-1,50%	$(\text{Gastos operacionales año 2}/\text{gastos operacionales año 1})-1 * 100$
	Incrementar el volumen de ventas	Incremento de ventas	Positivo	3%	2,90%	2,90%	2,90%	2,90%	1,50%	2,50%	$\text{Ventas del año}/\text{Ventas año anterior}$
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente	Calidad del producto	Positivo	1,66%	5,00%	6,00%	7,00%	8,00%	5%	8,00%	$(\text{Calidad actual}/\text{calidad anterior})-1$
	Reducir el número de quejas	Porcentaje de quejas	Negativo	5%	7%	15%	12%	13%	8%	17%	$(\text{Número de quejas año vencido}-\text{Número de quejas año actual})/\text{Número de quejas año vencido} * 100$
Procesos internos	Incrementar la productividad	Productividad	Positivo	89	102	130	135	150	100	130	$\text{Ventas generadas}/\text{Recusos utilizados}$
	Reducir los tiempos de exportación	Porcentaje de tiempo	Negativo	100%	98%	97%	97%	96%	98%	97%	$(\text{Tiempo actual}-\text{tiempo anterior})/\text{tiempo anterior} * 100$
	Incrementar la calidad del producto	Mejora de procesos	Positivo	0%	2%	3%	4%	5%	3%	5%	$\text{Producto obtenido} - (\text{defectos})/\text{producto obtenido}$
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Incrementar la productividad laboral	Producción media por hora hombre	Positivo	10,00	12,00	13,00	14,00	15,00	13	15	$\text{Producción}/\text{horas hombre trabajadas}$
	Reducir los tiempos de entrega	Satisfacción del cliente	Negativo	0	-2	-3	-5	-8	-5	-8	$\text{Número de días ejecutados} - \text{Número de días planificados}$
	Reducir errores del proceso	Porcentaje de calidad	Positivo	0%	3%	5%	6%	7%	5%	7%	$\text{Producto obtenido} - (\text{errores en proceso})/\text{producto obtenido}$

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta administrativa que permite identificar las actividades principales y secundarias que generan valor en la generación del producto que se va a producir y comercializar por parte de SoyFruit a la ciudad de Montreal-Quebec.



Figura 23: Cadena de Valor SoyFruit

Las actividades principales identificadas son :

- La adquisición de la materia prima (soya, Stevia y frutos orgánicos de producción ecuatoriana), que una vez que sean entregados por los proveedores mantendrán un control respecto a su calidad. La recepción de la materia prima se realizará en la bodega de la empresa en la que se contará con los congeladores para conservar a la fruta. En el caso que se reciban productos inadecuados o de baja calidad se procederá a devolver los mismos a los proveedores.

- La producción de la bebida liofilizada de soya se lo realizará en el área de producción, para lo cual, mediante ordenes de requisición se solicitará la materia prima disponible en bodega que permita mantener una productividad continua, a fin de cubrir con los pedidos mensuales por parte del cliente "Provigo". También es necesario mantener un control adecuado en todo el proceso de liofilización de la soya y su respectivo envasado.
- Una vez producido la bebida liofilizada de soya se procede al almacenamiento de los productos terminados, control de calidad, verificación y confirmación de pedidos, para su respectivo envío al puerto para su exportación una vez consolidada la carga.
- El marketing y ventas de la empresa se lo realizará mediante el uso de las redes sociales y página Web, en la cuales los clientes Provigo podrán realizar y solicitar sus pedidos. Se utilizarán medios masivos como la radio para publicitar a la empresa y los productos.
- Los servicios que se realizarán es la posventa, atención de quejas y reclamos, y la mejora del producto mediante encuestas de satisfacción al cliente.

Las actividades secundarias o de apoyo son:

- Gestión administrativa y financiera: abarca la contratación de personal, compras de materia prima e insumos a proveedores ecuatorianos, gestión de pedidos por parte de clientes Provigo, infraestructura requerida para la producción y comercialización de la bebida liofilizada de soya, pago a proveedores y convenios de financiamiento, contabilidad y tributación fiscal, apoyo legal en caso de contratos laborales o de procesos con los clientes.
- Marketing digital para la publicidad y promoción de la bebida liofilizada a base de soya, como también el uso de medios de difusión masiva como la radio.

6.2.2 Mapa de procesos

A continuación, se el mapa estratégico de SoyFruit, en el que se muestra los procesos estratégicos, generadores de valor y los de apoyo, los cuales permitirán producir y comercializar la bebida liofilizada de soya.

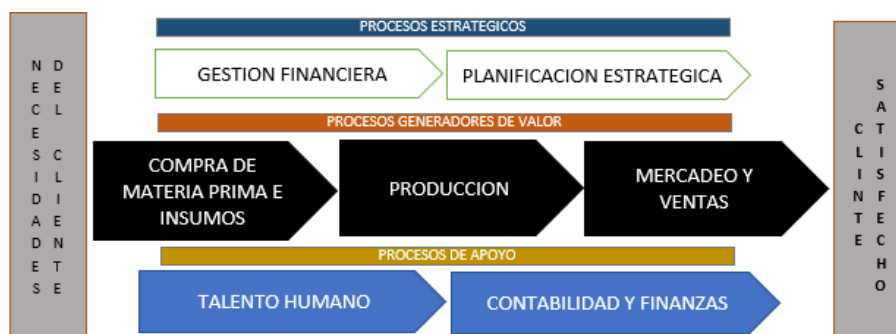


Figura 24: Mapa de procesos

Flujo de procesos

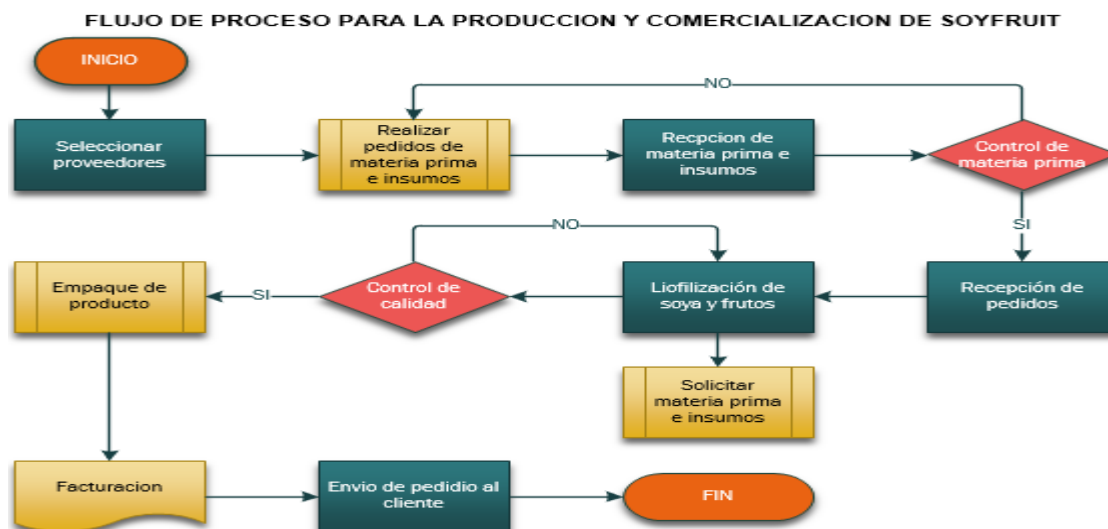


Figura 25: Flujo de procesos SoyFruit

Análisis de tiempo y costo

A continuación, se muestra el detalle del costo y tiempo requerido para la producción de una bebida liofilizada de soya, se identifica las actividades, responsable, tiempo en minutos y costo respectivo para una producción de 100 kilogramos de soya.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FLUJO DE PROCESO					TIEMPO UTILIZADO			COSTO UTILIZADO		
			■	■	◀	■	■	TIEMPO	OPERACIONAL	OTRO	COSTO	OPERACIONAL	OTRO
1	Selección de proveedores	Gerente	x					30	30		\$ 3,33	\$ 3,33	
2	Realizar pedidos de materia prima	Jefe de Producción		x				30	30		\$ 2,50		\$ 2,50
3	Recepción de materia prima e insumos	Operario 1				x		180	180		\$ 3,28		\$ 3,28
4	Control de calidad	Operario 2			x			20	20		\$ 3,28	\$ 3,28	
5	Recepción de pedidos cliente	Gerente	x					60		60	\$ 6,67	\$ 6,67	
6	Proceso de producción (liofilización)	Jefe de Producción	x					480	480		\$ 15,00	\$ 15,00	
7	Envasado y etiquetado	Jefe de Producción				x		120	120		\$ 5,00	\$ 5,00	
8	Almacenaje	Operario 1				x		60	60		\$ 3,28	\$ 3,28	
9	Inventario y despacho	Jefe de Producción				x		60	60		\$ 2,50	\$ 2,50	
10	Gestión de venta	Gerente		x				45		45	\$ 3,33	\$ 3,33	
11	Facturación y cobro	Contador				x		15		15	\$ 1,88	\$ 1,88	
12	Servicio postventa	Gerente				x		60		60	\$ 6,67	\$ 6,67	
Tiempo total en minutos								1160	980	180	\$ 56,73	\$ 40,94	\$ 15,78

Figura 26: Análisis de costo y tiempo

6.2.3 Personal requerido para la producción y comercialización

Para la producción y comercialización de la bebida liofilizada de soya se han considerado un total de 5 personas de las cuales 2 personas son administrativas : Gerente y Contador, y 3 personas de producción : Jefe de producción y 2 operarios. Se muestra el presupuesto mensual del personal de SoyFruit en la siguiente tabla :

Tabla 11: Presupuesto anual SoyFruit

Gastos de marketing	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Redes sociales	\$ 83,33	\$ 1.000,00	\$ 1.001,30	\$ 1.002,60	\$ 1.003,91	\$ 1.005,21
Publicaciones prensa escrita	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 3.003,90	\$ 3.007,81	\$ 3.011,72	\$ 3.015,63
Stand y degustaciones	\$ 333,12	\$ 4.014,96	\$ 4.134,45	\$ 4.257,50	\$ 4.384,21	\$ 4.514,69
Spot radio	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 3.604,68	\$ 3.609,37	\$ -	\$ -
Página Web	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 95,00	\$ 95,12	\$ 95,25	\$ 95,37
Total, presupuesto de marketing	\$ 1.416,45	\$ 12.064,96	\$ 11.839,33	\$ 11.972,39	\$ 8.495,07	\$ 8.630,90

6.2.4 Infraestructura requerida para la operación

La inversión en activos fijos requerida para la operación de SoyFruit es de \$ 25.790 dólares, y se detalla a continuación :

Tabla 12: Inversión en activos fijos

ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	Cantidad	costo	Total
Laptop	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Impresora	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Total, Equipos de computación			\$ 750,00
Maquinaria y equipo			
Maquina Liofilizadora	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00

Mesas de acero inoxidable	2	\$	150,00	\$	300,00
Congeladores industriales	2	\$	850,00	\$	1.700,00
Banda transportadora	1	\$	1.800,00	\$	1.800,00
Balanzas electrónicas	2	\$	180,00	\$	360,00
Envasadora y etiquetadora	1	\$	3.500,00	\$	3.500,00
Total, equipamiento					\$ 22.660,00

	Muebles				
Estación de trabajo	1	\$	150,00	\$	150,00
Escritorios	2	\$	120,00	\$	240,00
Sillas de visita	6	\$	40,00	\$	240,00
Estanterías	5	\$	150,00	\$	750,00
Total, Muebles					\$ 1.380,00
Total, activos					\$ 24.790,00

6.3 Estructura organizacional

La constitución de la empresa SoyFruit se lo realizará de acuerdo a lo contemplado en la de ley de compañías en el art. 92, en la que se define la compañía limitada. “Compañía limitada se contrae entre un mínimo de dos y un máximo de quince personas, que responden por las obligaciones sociales hasta el momento de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo su razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura” (Supercias, 2018).

El nombre de constitución de la empresa es “SoyFruit Cía. Ltda.”.

Los socios de la compañía están conformados por 2 personas de núcleo familiar, quienes realizarán un aporte del 50% del total de la inversión requerida para la puesta en marcha, tanto de los activos fijos como de los gastos de constitución y capital de trabajo.

Comparación de la estructura organizacional

La empresa Nueva Vida es una productora de alimentos proteínicos de trigo y soya, que su constitución es mediante una compañía limitada, la que cuenta con una estructura orgánica de la siguiente manera: Gerencia general, jefatura de producción, jefatura administrativa, jefatura financiera y la jefatura de ventas.

Esta empresa cuenta con un total de 45 empleados es por este que la estructura orgánica es más amplia a la que se propone para inicia con SoyFruit, debido a la capacidad operacional y de venta estimada.

6.3.1 Diseño organizacional

La estructura organizacional escogida es vertical. En esta estructura se representa gráficamente como se encuentran las autoridades y responsabilidades de las personas que conforman la empresa. Se muestra que el órgano rector de la empresa es la Junta General de socios, el representante legal es el Gerente General, Jefe de producción y Contador como mandos medios, y 2 personas operarias.

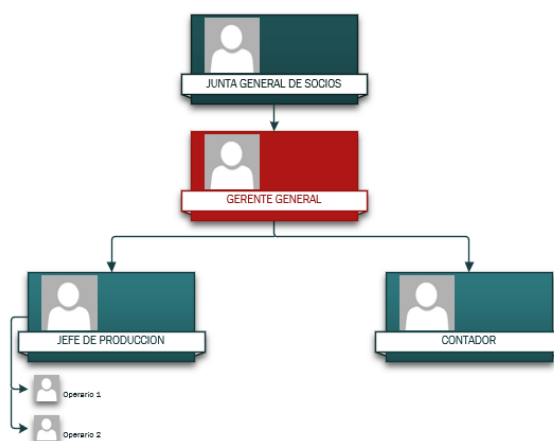


Figura 27: Organigrama SoyFruit

Descripción de funciones

Gerente general: es la persona encargada de dirigir y administrar las operaciones de la empresa, toma de decisiones estratégicas como operativas. Es el representante legal de la empresa.

Jefe de producción: persona encargada de controlar la producción de la bebida liofilizada, manteniendo eficiencia en el uso de los recursos. Será responsable de todo el proceso productivo desde la recepción de la materia prima, producción, almacenamiento y despacho de los productos terminados.

Contador : persona encargada de la gestión contable y financiera de la empresa, elaboración de roles pago, tributación, cobros y pagos.

Operarios : los operarios son las personas encargadas de realizar las actividades diarias del área de producción. Estará bajo el mando del Jefe de producción quien es la persona encargada de la definción de sus actividades diarias.

7 EVALUACION FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Tabla 13: Proyección de ventas

DETALLE	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 200.747,93	\$ 206.722,47	\$ 212.874,82	\$ 219.210,28	\$ 225.734,28

La proyección de ingresos del plan de negocios se o realiza tomando en consideración los siguientes supuestos:

- El giro de negocio consiste en producción de bebidas liofilizadas de soya y la comercialización de los productos terminados a Montreal-Quebec, mediante un canal directo y a través de un cliente Provigo
- La cantidad de bebidas liofilizadas que se producirá y comercializará en el primer mes es de 4326 unidades, dando como resultado un total de 52.142 unidades al año. Para proyectar la cantidad de ventas se utiliza como base el crecimiento de la industria vigente de 11.48%, y para cada mes se utiliza una tasa efectiva mensual de 0.08%.
- En cuanto a los precios de los productos será de \$ 3.85 dólares con una tasa de 2% anual para el incremento del mismo. El precio por un producto en el año 5 será de \$ 4.17 dólares.

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Para la proyección de los costos se contempla el costo de producción y venta de las bebidas liofilizadas a base de soya, en el que se incluyen los rubros de

materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación. El costo de producción de una bebida es de \$ 1.32 a \$ 1.41 dólares dependiendo el fruto que se utilice. En el incremento del costo anual, se contempla la inflación de Ecuador con un 0.13% anual.

Los gastos administrativos y de ventas lo conforman los siguientes rubros:

Depreciaciones, arriendo del local, servicios básicos, internet, suministros de oficina, mantenimiento del local, sueldos administrativos del personal. Para comercializar los productos se utilizan campañas de marketing en redes sociales, creación de una página web, stand y degustaciones correspondiente al 2% del total de ventas, spot de radio y publicaciones en prensa escrita. La proyección de los gastos se los realiza utilizando la inflación anual vigente de Ecuador de 0.13%, mientras que para los sueldos un incremento salarial del 2.07% correspondiente al año 2019.

Tabla 14: Proyección de costos y gastos

DETALLE	1	2	3	4	5
(-) Costo de producción y ventas	\$ 55.307,73	\$ 57.474,96	\$ 58.289,13	\$ 59.116,56	\$ 59.957,51
(-) Depreciaciones	\$ 2.787,33	\$ 2.787,33	\$ 2.810,94	\$ 2.770,67	\$ 2.770,67
(-) Gastos administrativos	\$ 32.179,50	\$ 33.847,01	\$ 34.298,76	\$ 34.759,54	\$ 35.229,55
(-) Gastos de marketing	\$ 12.064,96	\$ 11.839,33	\$ 11.972,39	\$ 8.495,07	\$ 8.630,90

7.1.3 Política de cobro, pago e inventarios

La política de cobro establecida es de 100% de contado mediante carta de crédito para recuperar las ventas.

La política de pago a proveedores es de 60% de contado y 40% a crédito a un mes plazo.

El manejo del inventario es iniciar con un 50% de la venta proyectada del mes siguiente, y mantener un 50% de la materia prima.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital, fuentes de financiamiento y tasa de interés

La inversión inicial para el proyecto, incluye los valores de adquisición de los activos fijos o propiedad, planta y equipo, y el cálculo del valor inicial del capital

de trabajo necesario se contemplan los costos y gastos operacionales para el periodo de 1 año, descontando la recuperación del efectivo en el mismo tiempo. El capital de trabajo requerido es por un valor de \$ 66.226,84. El valor de la inversión inicial es de \$ 100.341,84. En el cuadro siguiente se muestra la inversión inicial.

Tabla 15: Inversión inicial y capital de trabajo

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	\$ 25.190,00
Capital de trabajo	\$ 66.226,84
Gastos de puesta en marcha	\$ 8.925,00
Total, Inversión	\$ 100.341,84
CAPITAL DE TRABAJO	
Costos operacionales	\$ 55.307,73
Gastos administrativos y ventas	\$ 44.244,46
Total, costos y gastos	\$ 99.552,19
Ventas	\$ 33.325,35
Capital de trabajo	\$ 66.226,84

La forma en que se financiará la inversión inicial, se lo realizará mediante una aportación por parte de los inversionistas con un 60%, y el 40% restante mediante la obtención de un crédito bancario a 5 años plazo, con una tasa de interés del 11.83%

Tabla 16: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 60.205,10
Deuda	40%	\$ 40.136,74
Total		\$ 100.341,84

7.3 Estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y estado de flujo de caja del proyecto

Tabla 17: Estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 200.747,93	\$ 206.722,47	\$ 212.874,82	\$ 219.210,28	\$ 225.734,28
(-) Costo de producción y ventas	\$ 55.307,73	\$ 57.474,96	\$ 58.289,13	\$ 59.116,56	\$ 59.957,51
(=) Utilidad bruta	\$ 145.440,20	\$ 149.247,52	\$ 154.585,70	\$ 160.093,71	\$ 165.776,78
(-) Depreciaciones	\$ 2.787,33	\$ 2.787,33	\$ 2.810,94	\$ 2.770,67	\$ 2.770,67
(-) Gastos administrativos	\$ 32.179,50	\$ 33.847,01	\$ 34.298,76	\$ 34.759,54	\$ 35.229,55

(-) Gastos de marketing	\$ 12.064,96	\$ 11.839,33	\$ 11.972,39	\$ 8.495,07	\$ 8.630,90
(=) UAI	\$ 98.408,41	\$ 100.773,84	\$ 105.503,60	\$ 114.068,43	\$ 119.145,66
(-) Intereses bancarios	\$ 4.416,16	\$ 3.634,56	\$ 2.755,31	\$ 1.766,21	\$ 653,55
(=) UAI	\$ 93.992,25	\$ 97.139,29	\$ 102.748,30	\$ 112.302,22	\$ 118.492,11
(-) 15% Trabajadores	\$ 14.098,84	\$ 14.570,89	\$ 15.412,24	\$ 16.845,33	\$ 17.773,82
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 19.973,35	\$ 20.642,10	\$ 21.834,01	\$ 23.864,22	\$ 25.179,57
(=) Utilidad neta	\$ 59.920,06	\$ 61.926,30	\$ 65.502,04	\$ 71.592,67	\$ 75.538,72

El estado de resultados proyectado, determina que las ventas realizadas son superiores a los costos de producción de la bebida liofilizada y a los gastos administrativos, que sirven para cubrir los intereses, y las obligaciones del 15% trabajadores por utilidades y el pago de impuestos del 25%, y una vez cubierto estas obligaciones se cuenta con ganancias en cada uno de los años.

El estado de situación financiera resume la composición de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Los activos están conformados por los activos corrientes y los activos fijos. El crecimiento de los activos en el año 5 respecto al año 0 tienen un incremento del 125% a un promedio de 18% anual. Los pasivos los conforman las obligaciones a corto plazo y la deuda a largo plazo, hay un decremento del 94% en el año 5 respecto al año 0, mientras que el crédito se amortiza en su totalidad en el año 5. El patrimonio no varía con respecto al capital social, pero se incrementa debido a las utilidades retenidas de cada ejercicio contable. (Ver anexo, tabla 21).

El estado de flujo de efectivo resume las actividades de operación, inversión y financiamiento, que se genera en cada año, a fin de determinar el valor del efectivo que se obtiene. Este valor calculado es trasladado a los activos corrientes en la cuenta de efectivo. (Ver anexo, tabla 22)

Tabla 18: Flujo de caja del proyecto

EVALUACION FINANCIERA	0	1	2	3	4	5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$ 67.123,55	\$ 68.348,19	\$ 71.068,29	\$ 76.129,54	\$ 78.962,94
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -75.151,84	\$ -56.451,05	\$ -57.675,68	\$ -60.395,79	\$ -65.457,04	\$ 315.131,40
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ 25.190,00	-	-	-	-	\$ 11.263,06
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -100.341,84	\$ 10.672,50	\$ 10.672,50	\$ 10.672,50	\$ 10.672,50	\$ 405.357,39

El flujo de caja del proyecto representan los valores pronosticados a 5 años que sirven para evaluar el proyecto y determinar la factibilidad, mediante el VAN y la TIR. Se muestra un valor negativo en el año 0, correspondiente a la inversión inicial, mientras que a partir del segundo año se presentan valores positivos.

7.4 Flujo de caja del inversionista, tasa de descuento y criterios de valoración

Tabla 19: Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del proyecto	\$ -100.341,84	\$ 10.672,50	\$ 10.672,50	\$ 10.672,50	\$ 10.672,50	\$ 405.357,39
Préstamo	40.136,74	-	-	-	-	-
Gastos de interés		\$ -4.416,16	\$ -3.634,56	\$ -2.755,31	\$ -1.766,21	\$ -653,55
Amortización del capital		\$ -6.256,34	\$ -7.037,95	\$ -7.917,20	\$ -8.906,29	\$ -10.018,95
Escudo Fiscal		\$ 1.600,86	\$ 1.317,53	\$ 998,80	\$ 640,25	\$ 236,91
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -60.205,10	\$ 1.600,86	\$ 1.317,53	\$ 998,80	\$ 640,25	\$ 394.921,80

Para el cálculo del flujo de caja del inversionista se utiliza los flujos de caja del proyecto y se descuenta los intereses y pago de capital del crédito bancario, debido a que no se consideran los valores de la deuda para la inversión inicial.

Las tasas de descuento calculadas son el CAPM y el WACC. El flujo de caja del proyecto se descuenta con la tasa WACC del 18.63%, mientras que el flujo de caja del inversionista se descuenta a una tasa CAPM de 14.19%. Los valores calculados de las tasas de descuento se muestran en la tabla 26 (anexo).

Los criterios de valoración calculados son el VAN, TIR, Periodo de recuperación de la inversión y el índice de rentabilidad. Los valores calculados demuestran que existe factibilidad económica y financiera para incursionar con el presente plan de negocios, tomando en consideración que los resultados para el proyecto son: VAN de \$ 153.745,05, TIR de 38.31% superior a la tasa WACC, y un índice de rentabilidad de \$2.53 dólares por cada \$ 1.00 de inversión; en tanto que, los resultados para el inversionista son: VAN de \$ 129.006,82, TIR de 46.74% superior a la tasa CAPM, y un índice de rentabilidad de \$3.14 dólares por cada \$ 1.00 de inversión.

Tabla 20: Criterios de valoración

CRITERIOS DE VALORACION	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	\$ 153.745,05	\$ 129.006,82
TIR	38,31%	46,74%
IR	\$ 2,53	\$ 3,14

7.5 Índices financieros

Índice de liquidez.- El proyecto cuenta con liquidez en cada uno de los años proyectados. Para determinar los valores respectivos se divide los activos corrientes para los pasivos corrientes. Esto significa que el negocio si podrá cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Índice de endeudamiento.- La razón de endeudamiento tiene que ver con la manera en como se financian los activos de la empresa mediante deuda a corto y largo plazo. Se determina como la relación entre el total de los pasivos dividido para el total de activos. Se evidencia en los resultados que en la medida que transcurre el tiempo el endeudamiento disminuye, al mismo tiempo que el porcentaje del patrimonio se incrementa. Llegando al ultimo año a tener un endeudamiento sobre los activos de unicamente el 1.15%.

Margen neto.- Los márgenes de ganancia netos se encuentran con porcentajes superiores al 13% en cada uno de los años. Se determina como la relación entre las utilidades netas con respecto al total de ingresos. Existe un crecimiento de las utilidades año tras año.

Margen Bruto.- El margen bruto se mantiene en promedio en un 64.75%, lo que permite descontar los gastos operacionales, interes, impuestos y poder tener utilidades en cada año de operación.

El rendimiento sobre el activo (ROI).- Se establece como la relación entre las utilidades netas y el total de activos. Los índices calculados demuestran el porcentaje de utilidad que generan los activos de la empresa en cada uno de los años es de 19.51% promedio anual.

El rendimiento sobre el patrimonio (ROE).- Se establece como la relación entre las utilidades netas y el total de patrimonio. Los índices calculados demuestran

el porcentaje de utilidad que generan la inversión de los propietarios de la empresa. El promedio del ROE es de 23.18%. (ver anexo, tabla 27)

Tanto el ROI como el ROE, permiten verificar la capacidad que tiene el plan de negocios para generar utilidades por cada dólar de inversión realizada, y por lo tanto, se demuestra que se se contará con rendimientos aceptables en cada uno de los años.

8. CONCLUSIONES

Después de realizado el modelo financiero para el proyecto con un VAN de \$ 153.745,05, TIR de 38.31% superior a la tasa WACC, y un índice de rentabilidad de \$2.53 dólares por cada \$ 1.00 de inversión; se demuestra que el plan de negocios es viable, lo cual nos lleva a concluir que existe una oportunidad de negocio basada en el análisis financiero y el análisis de mercado.

Por medio de la investigación de mercado se determinan las preferencias de los posibles consumidores y es importante mencionar la presentación de 100 gr y los sabores de guanábana, frutos rojos y durazno que son escogidos mediante el análisis cualitativo y cuantitativo.

El producto se comercializará mediante la marca "SoyFruit"; llegarán al consumidor mediante tiendas mini markets y se promocionará mediante la pagina web, redes sociales y un stand con la marca del producto que ofrecerá degustaciones, fomentando así el consumo del producto.

Médiante las variables PESTEL y Porter se determina la factibilidad de la implementación del plan de negocio para su producción en el Ecuador y su exportación hacia Canadá. Se hallan más oportunidades que amenazas y amenazas con poca influencia en el giro de negocio.

A través del análisis de entornos, la investigación de mercados, el análisis interno de la empresa y el modelo financiero; se determina que el plan de negocios para la exportación a Montreal, Canadá de una bebida liofilizada de soya con frutos orgánicos y endulzada con estevia, es viable y representa una oportunidad para

el crecimiento de los negocios internacionales entre Ecuador y Canadá; fomentando así la matriz productiva del Ecuador, impulsando la balanza comercial y generando empleo para el país.

REFERENCIAS

- Ainia. (2019). *Ainia*. Obtenido de Bebidas vegetales, ¿cómo se adaptan a las nuevas tendencias de mercado?: <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/bebidas-vegetales-como-se-adaptan-a-las-nuevas-tendencias-de-mercado/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (30 de septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Banco Central del Ecuador. (14 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Mundial. (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=EC&start=2013&view=chart>
- Bank of Canada. (2018). *Canada Imports*. Obtenido de <https://www.bankofcanada.ca/>
- Central America Data. (9 de septiembre de 2017). *CentralAmericaData.com*. Obtenido de Más consumo de productos orgánicos en Canadá: https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Ms_consumo_de_productos_orgnicos_en_Canad
- CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: repensando las instituciones para el desarrollo*. paris: Editions OCDE: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Consultor especializado en Registro y Notificación sanitaria. (2019). *Registro Sanitario*. Obtenido de <https://registrosanitarioecuador.org/>

Corporación Financiera Nacional. (2019). *Tasa de interés baja para negocios*. Quito: El Telégrafo.

Diario El Exportador. (2017). *Cadena de frío*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/la-cadena-de-frio-clave-en-la.html>

Diario El Universo. (2018). Obtenido de La nueva idea es un yogur para veganos: <https://www.revistalideres.ec/lideres/yogur-veganos-alimento-comida-empresa.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com

Economipedia. (2019). *Análisis PEST*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Ecuador en cifras. (30 de septiembre de 2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Septiembre/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2019_09.pdf

El Comercio. (2019). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/>

El País. (2018). *Diario El País*. Obtenido de Avances tecnológicos: https://elpais.com/elpais/2018/09/18/ciencia/1537304180_209500.html

Estadísticas Canadá. (2019). *statcan*. Obtenido de statcan: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190722/cg-a001-fra.htm>

Igualdad Animal. (27 de septiembre de 2017). *IgualdadAnimal.org*. Obtenido de IgualdadAnimal.org: <https://igualdadanimal.org/noticia/2017/09/29/el-mayor-productor-de-lacteos-de-canada-se-abre-al-mercado-de-las-alternativas/>

INEC. (4 de octubre de 2019). *Índice de precios al consumidor*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Septiembre-2019/Boletin_tecnico_09-2019-IPC.pdf

Interempresas. (21 de septiembre de 2015). *https://www.interempresas.net*.
Obtenido de *https://www.interempresas.net*:
https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/144457-7-grandes-avances-en-tecnologia-alimentaria.html

kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson educación.

Lexpro. (2019). *LexPro Ecuador*. Obtenido de Asesoría Legal en Materia Societaria: *http://www.lexproec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html*

Lifilizado & Co. (2019). *Lifilizado & Co*. Obtenido de Liofilización de los alimentos - Definición y Ventajas: *https://www.liofilizado.es/A-4151-lioofilizacion-de-los-alimentos-definicion-y-ventajas.aspx#.XbhG8f7_qM8*

MARIN, S. (16 de enero de 2019). *Les Canadiens consomment un peu moins de sucre*. Obtenido de *lapresse.ca*:
https://www.lapresse.ca/actualites/sante/201901/16/01-5211291-les-canadiens-consomment-un-peu-moins-de-sucre.php

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Asesoría Política Comercial*. Obtenido de Sistema Generalizado de Preferencias (SGP): *http://apc.mef.gub.uy/730/3/areas/sistema-generalizado-de-preferencias-sgp.html*

MINTEL. (2018). *Igualdad animal*. Obtenido de *mintel.com*

Organizacion de los Estados Americanos. (2019). *OEA*. Obtenido de Sistema Generalizado de Preferencia: *http://www.sice.oas.org/TPD/GSP/GSP_Schemes_s.ASP*

Organizacion Mundial de la Salud. (2018). *OMS*. Obtenido de *http://apps.who.int/nutrition/landscape/report.aspx?iso=can*

Permisos Funcionamiento. (15 de 10 de 2019). *Control Sanitario*. Obtenido de *http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/consulta/index.php*

- PROEcuador. (2017). *Se incrementa la demanda de productos orgánicos en el mundo*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/se-incrementa-la-demanda-de-productos-organicos-en-belgica/>
- Radio Canadá Internacional. (14 de marzo de 2018). *Más vegetarianos y veganos entre los jóvenes canadienses*. Obtenido de <https://www.rcinet.ca/es/2018/03/14/mas-vegetarianos-y-veganos-entre-los-jovenes-canadienses/>
- SENAE. (2018). *Requisitos para ser Exportador en la Aduana*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/>
- Servicio de Rentas Internas. (12 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- sice. (abril de 2018). Obtenido de http://www.sice.oas.org/TPD/GSP/GSP_Schemes_s.ASP
- SRI. (2018). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador Portal Temas Importantes Grupos Económicos*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/grupos-economicos1>
- Stanton, W., Etzel, M. J., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. Mexico: McGraw-Hill.
- TradeMap. (12 de noviembre de 2019). Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c%7c15%7c1507%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1
- World Health Organization . (2018). *Prevention of obesity and diet related*. Obtenido de <https://extranet.who.int/nutrition/gina/en/node/29184>

ANEXOS

Anexo No. 1

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

La presente encuesta tiene por objetivo, conocer y determinar si en el mercado canadiense existe la demanda potencial de adquirir una bebida liofilizada de soya endulzada con Stevia, con diferentes sabores de frutas orgánicas; así también conocer los lugares de compra y precios por una presentación para comprarlo.

Preguntas:

1. ¿Consume usted productos lácteos?
2. ¿Qué productos lácteos consume en su mayoría?
3. ¿Con que frecuencia los consume?
4. ¿Cuáles son sus sabores favoritos de yogurt? seleccione 2
5. ¿Es usted vegano o conoce a alguien que lo sea?
6. ¿Ha probado los productos a base de soya?
7. ¿Si existiera una bebida de soya que remplace a la leche y yogurt habitual, la consumiera?
8. ¿Tiene usted preferencia por consumir productos orgánicos?
9. Usted prefiere que las bebidas sean endulzadas con: azúcar, estevia o edulcorante
10. ¿Conoce usted de los productos liofilizados?
11. ¿Ha consumido productos liofilizados?
12. ¿Consumiera usted una bebida liofilizada orgánica de soya endulzada con estevia?
13. ¿Dónde le gustaría encontrar una bebida liofilizada orgánica de soya?
14. ¿Qué tan importante es la calidad, para usted, al comprar una bebida?
15. ¿Qué tan importante es el precio, para usted, al comprar una bebida?
16. ¿Estaría usted dispuesto a pagar un poco más por una bebida orgánica?
17. ¿Estaría dispuesto a pagar un poco más por una bebida endulzada con estevia?
18. ¿Qué precio le parece a usted que es el indicado para adquirir una bebida liofilizada orgánica de soya?

19. ¿En qué rango de precio de entre \$5 a \$8 consideraría que una bebida liofilizada endulzada con estevia orgánica es muy barata, tanto que le haría dudar de su calidad y no la compraría?
20. ¿En qué rango de precio de entre \$5 a \$8 consideraría que una bebida liofilizada endulzada con estevia orgánica es demasiado barata y AÚN ASÍ LA COMPRARÍA?
21. ¿En qué rango de precio de entre \$5 a \$8 consideraría que una bebida liofilizada endulzada con estevia orgánica es cara y AÚN ASÍ LA COMPRARÍA?
22. ¿En qué rango de precio de entre \$5 a \$8 consideraría que una bebida liofilizada endulzada con estevia orgánica es cara y NO la compraría?

Anexo No. 2

La presente encuesta tiene por objetivo, conocer y determinar si en el mercado canadiense existe la demanda potencial de adquirir una bebida liofilizada de soya endulzada con Stevia, con diferentes sabores de frutas orgánicas; así también conocer los lugares de compra y precios por una presentación para comprarlo.

Preguntas:

1. ¿Habitualmente qué contiene su desayuno?
2. ¿Qué le gusta comer y no puede hacerlo por tiempo?
3. ¿Su desayuno incluye lácteos, cree usted que estos son necesarios para nuestro organismo?
4. ¿Qué opina de las nuevas corrientes veganas y vegetarianas?
5. ¿Conoce usted a alguien que las practique? Como es, cuénteme un poco.
6. ¿Alguna vez a pensado en dejar los productos provenientes de animales?
7. ¿Qué le ha detenido para hacerlo o que lo ha impulsado para realizarlo?
8. ¿Ha escuchado hablar o ha probado las bebidas de soya? ¿Las incorporaría a su dieta diaria?, cuál sería su hábito de consumo?
9. Qué importancia tiene para usted en el consumo de azúcar o edulcorante en una bebida

10. ¿Cree usted que las frutas y vegetales orgánicas nos pueden generar una mejor calidad de vida?
11. ¿Sabe usted o ha probado los productos liofilizados?
12. ¿Compraría usted una bebida liofilizada a base de soya con frutas orgánicas y endulzado con estevia?
13. ¿Sería usted el consumidor final? ¿O lo compra para alguien más?
14. ¿Recomendaría este producto a otras familias en busca de una nutrición saludable?
15. ¿Dónde le gustaría encontrarlo?
16. Qué precio le parece conveniente para este producto.

Anexo No. 3

Preguntas:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la bebida de soya liofilizada es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?
9. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
10. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?
11. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio?
12. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
13. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?

14. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado?
15. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
16. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
17. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?
18. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
19. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?
20. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el producto presentado?

Análisis Porter

Matriz de Análisis de la Industria		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada									
Economías de escala	Poco			X			Mucho	3	3,4
Diferenciación de producto	Poco					X	Alto	5	
Identificación de marcas	Bajo			X			Alto	3	
Requerimiento de capital	Bajo		X				Alto	2	
Experiencia	Sin Importancia				X		Importante	4	
Capacidad de crecimiento	Largo crecimiento					X	Poco Crecimiento	5	
Diversidad de Competidores	Alto				X		Bajo	4	
Capacidad de negociación Compradores									
Número de clientes	Pocos				X		Algunos	4	3,3
Producto sustitutos	Varios			X			Pocos	3	
Costo de migración de compradores	Bajo		X				Alto	2	
Influencia de la calidad	Bajo				X		Alto	4	
Capacidad de negociación Proveedores									
Cantidad de proveedores	Pocos				X		Varios	4	2,7
Productos sustitutos	Bajo			X			Alto	3	
Costo de migración de proveedores	Alto				X		Bajo	4	
Capacidad de convertirse en competencia	Alto		X				Bajo	2	
Precios de productos a proveer	Bajo		X				Alto	2	
Contribución a la calidad del producto	Alto		X				Bajo	2	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca		X				Mucho	2	

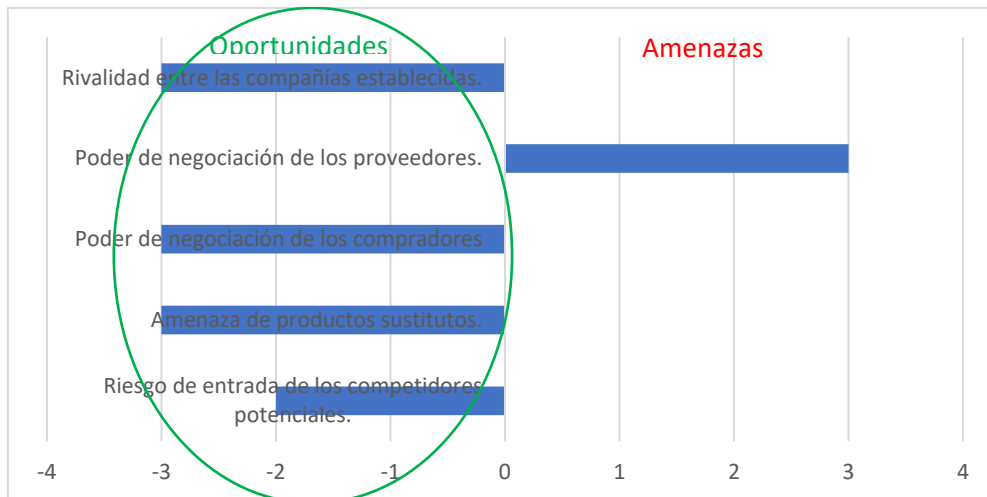


Figura 28: Impacto de la fuerza en el mercado de las bebidas liofilizadas

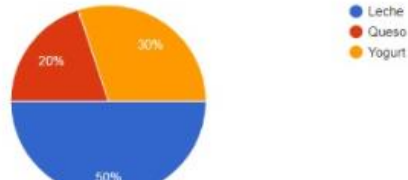
El Formulario de requisitos para la calificación como OEA establece los indicadores siguientes:

- ✓ Evaluación de riesgos de la cadena logística.
- ✓ Seguridad de las mercancías, unidades de carga y medios de transporte.
- ✓ Seguridad de los socios comerciales dentro de la cadena logística.
- ✓ Seguridad en el acceso físico.
- ✓ Seguridad en las instalaciones.
- ✓ Seguridad de la contratación y administración del personal.
- ✓ Seguridad de la información.
- ✓ El Formulario de condiciones, por otra parte, establece las condiciones siguientes:
 - ✓ Historial satisfactorio.
 - ✓ Solvencia financiera.

En referencia a la aplicación de la encuesta que se encuentra en el anexo 1, se obtuvieron los siguientes resultados, que se mencionan a continuación:

¿Qué productos lácteos consume en su mayoría?

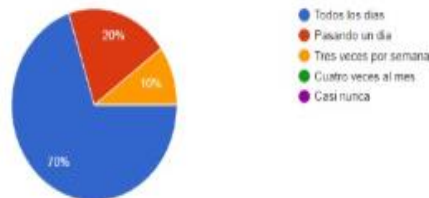
10 respuestas



El consumo de lácteos en las personas encuestadas, afirman que el 50% prefiere la leche, 30% el yogurt y el 20% restante el queso. Todos estos productos son de origen animal.

¿Con que frecuencia los consume?

10 respuestas



La frecuencia de consumo de lácteos en las personas encuestadas lo realizan un 70% todos los días, 20% pasando un día, mientras que un 10% tres veces a la semana.

¿Cuáles son sus sabores favoritos de yogurt? seleccione 2

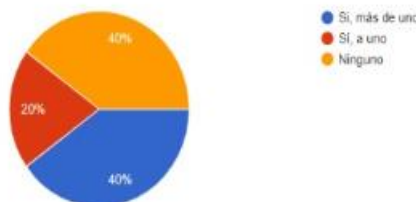
10 respuestas



Los sabores de mayor preferencia en las personas encuestadas son los frutos rojos, guanábana, vainilla y durazno, para acompañar en las bebidas.

¿Es usted vegano o conoce a alguien que lo sea?

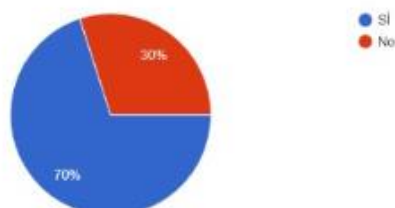
10 respuestas



El 60% de los encuestados manifiestan que forman parte de los veganos, mientras que el 40% no lo es, ni tampoco en su círculo social conocen a alguna persona vegana.

¿Ha probado los productos a base de soya?

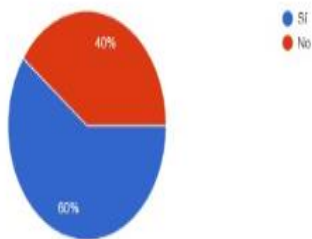
10 respuestas



Con respecto al consumo de productos de soya, el 70% de los encuestados afirman haber degustado algún producto alimenticio a base de soya, mientras que el 30% no lo ha probado.

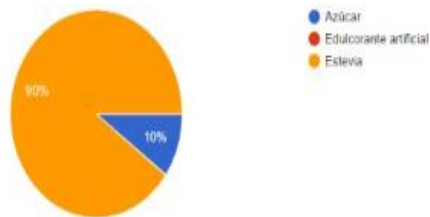
Si existiera una bebida de soya que reemplace a la leche y yogurt habitual, la consumiera?

10 responses



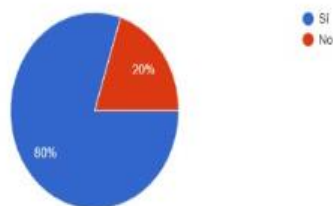
Usted prefiere que las bebidas sean endulzadas con:

10 responses



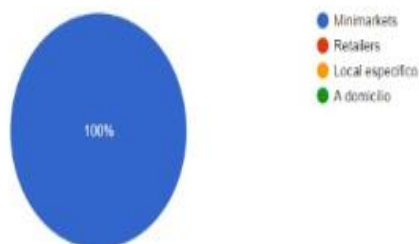
¿Consumiera usted una bebida liofilizada organica de soya endulzada con estevia?

10 responses



¿Donde le gustaria encontrar una bebida liofilizada organica de soya?

10 responses



Con respecto a la pregunta sobre la preferencia al consumo de productos orgánicos, el 90% de los encuestados afirman que gustan de ellos; y si en el mercado existiera una bebida de soya liofilizada tendrían una tendencia de consumo del 60% reemplazando a la leche.

Dentro de las preferencias para endulzar las bebidas las personas en 90% lo hacen con Stevia, en tanto que, el 10% lo realiza con azúcar.

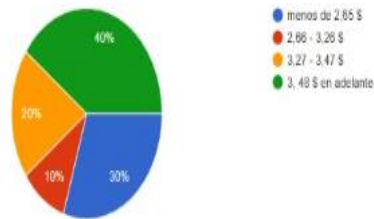
Si en el mercado existiera una bebida liofilizada de soya endulzada con estevia, el 80% de las personas encuestadas manifiestan que si lo consumirían, mientras que el 20% no lo haría.

Los encuestados preferirían encontrar y comprar un producto de soya liofilizado con Stevia en los minimarkets. El 100% de las respuestas confirman que no gustan

que se encuentre en otro sitio para adquirirlo.

¿Qué precio le parece a usted que es el indicado para adquirir una bebida liofilizada orgánica de soya?

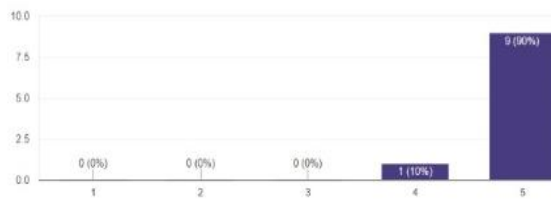
10 respuestas



El precio que estarían dispuestos a pagar por una bebida liofilizada de soya, el 40% de los encuestados pagarían más de \$ 3.48, el 30% pagaría menos de \$ 2.65, el 20% lo haría entre \$ 2.66 y \$ 3.26, y el 10% pagaría entre \$ 2.66 y \$ 3.26.

¿Qué tan importante es la calidad, para usted, al comprar una bebida?

10 respuestas



La calidad en un producto es una exigencia del 90% de los encuestados para comprar o consumirlo.

Tabla 21: Tasas de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	1,61%
Rendimiento del Mercado	4,13%
Beta	1,33
Beta Apalancada	1,41
Riesgo País	13,46%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón deuda/capital	0,67
Razón deuda/activo	0,40
Razón capital/activo	0,60
Costo de la deuda	11,83%
Tasa CAPM	18,63%
Tasa WACC	14,19%

Tabla 22: Índices financieros

INDICES FINANCIEROS	1	2	3	4	5
Liquidez	\$ 33,85	\$ 47,12	\$ 59,36	\$ 69,68	\$ 91,38
Capital de trabajo	\$ 131.602,89	\$ 189.278,57	\$ 249.674,36	\$ 315.131,40	\$ 383.421,83
Rotación de activos	1,27	0,97	0,79	0,66	0,57
Rotación cuentas por pagar	49,31	50,76	50,99	51,23	96,89
Rotación de inventario	23,94	23,94	23,94	23,94	23,94
Índice de endeudamiento	23,98%	14,53%	8,57%	4,38%	1,06%

Margen bruto	72,45%	72,20%	72,62%	73,03%	73,44%
Margen neto	29,85%	29,96%	30,77%	32,66%	33,46%
ROE	49,88%	34,02%	26,46%	22,43%	19,14%
ROI	37,92%	29,07%	24,19%	21,45%	18,94%

Tabla 23: Balance general anual

BALANCE GENERAL DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
	\$					
Activos corrientes	76.804,38	\$ 135.609,31	\$ 193.382,18	\$ 253.952,61	\$ 319.719,47	\$ 387.664,33
Efectivo	75.151,84	\$ 131.896,90	\$ 189.566,12	\$ 250.089,02	\$ 315.807,67	\$ 385.069,25
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de materia prima	\$ 1.248,03	\$ 1.259,98	\$ 1.272,03	\$ 1.284,21	\$ 1.296,50	\$ -
Inventario de productos terminados	\$ -	\$ 2.310,56	\$ 2.400,79	\$ 2.434,77	\$ 2.469,31	\$ 2.504,41
Inventario de suministros	\$ 404,50	\$ 141,88	\$ 143,24	\$ 144,61	\$ 145,99	\$ 90,67
Activos no corrientes	\$ 25.190,00	\$ 22.402,67	19.615,33	16.804,39	\$ 14.033,72	\$ 11.263,06
Activos fijos	24.790,00	\$ 24.790,00	24.790,00	24.790,00	\$ 24.790,00	\$ 24.790,00
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ 2.654,00	\$ 5.308,00	\$ 7.985,61	10.756,28	\$ 13.526,94
Activos intangibles	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ -	\$ -
(-) amortización acumulada	\$ -	\$ 133,33	\$ 266,67	\$ 400,00	\$ -	\$ -
Total, Activos	\$ 101.994,38	\$ 58.011,98	\$ 212.997,52	\$ 270.757,00	\$ 333.753,19	\$ 398.927,39
Pasivos corrientes	\$ 1.652,54	\$ 4.006,42	\$ 4.103,61	\$ 4.278,26	\$ 4.588,07	\$ 4.242,50
Cuentas por pagar	\$ 1.652,54	\$ 1.121,54	\$ 1.132,27	\$ 1.143,11	\$ 1.154,05	618,84
15% trabajadores por pagar	\$ -	\$ 1.193,75	\$ 1.229,52	\$ 1.297,30	\$ 1.420,98	\$ 1.499,44
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 1.691,14	\$ 1.741,82	\$ 1.837,85	\$ 2.013,05	\$ 2.124,21
Pasivos a largo plazo	\$ 40.136,74	\$ 33.880,39	\$ 26.842,44	\$ 18.925,25	\$ 10.018,95	\$ 0,00
Préstamo bancario	\$ 40.136,74	\$ 33.880,39	\$ 26.842,44	\$ 18.925,25	\$ 10.018,95	\$ 0,00
Total, Pasivos	\$ 41.789,27	37.886,82	\$ 30.946,06	\$ 23.203,50	\$ 14.607,03	\$ 4.242,50
Patrimonio	\$ 60.205,10	\$ 120.125,16	\$ 182.051,46	\$ 247.553,50	\$ 319.146,16	\$ 394.684,88
Capital social	\$ 60.205,10	\$ 60.205,10	\$ 60.205,10	\$ 60.205,10	\$ 60.205,10	\$ 60.205,10
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 59.920,06	\$ 121.846,35	\$ 187.348,39	\$ 258.941,06	\$ 334.479,78
Total, pasivo + patrimonio	\$ 101.994,38	\$ 158.011,98	\$ 212.997,52	\$ 270.757,00	\$ 333.753,19	\$ 398.927,39

Tabla 24: Estado de flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades netas		\$ 59.920,06	\$ 61.926,30	\$ 65.502,04	\$ 71.592,67	\$ 75.538,72
(+) Depreciaciones		\$ 2.787,33	\$ 2.787,33	\$ 2.810,94	\$ 2.770,67	\$ 2.770,67
(+/-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+/-) Inventario de materia prima	\$ -1.248,03	\$ -11,94	\$ -12,06	\$ -12,17	\$ -12,29	\$ 1.296,50
(+/-) Inventario de productos terminados	\$ -	2.310,56	90,24	33,98	34,53	\$ -35,10

(+/-) Inventario de suministros	\$ 404,50	\$ 262,62	\$ -1,36	\$ -1,37	\$ -1,38	\$ 55,32
(+/-) Cuentas por pagar	1.652,54	\$ 531,00	\$ 10,73	\$ 10,84	\$ 10,94	\$ 535,20
(+/-) 15% trabajadores	\$ -	\$ 1.193,75	\$ 35,78	\$ 67,78	123,67	\$ 78,47
(+/-) 25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 1.691,14	\$ 50,68	\$ 96,03	175,20	\$ 111,17
Actividades de operación	\$ -	\$ 63.001,41	\$ 64.707,17	\$ 68.440,10	\$ 74.624,94	\$ 79.280,54
Adquisición activos fijos	\$ -25.190,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de inversión	\$ -25.190,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo Bancario	\$ 40.136,74	\$ -6.256,34	\$ -7.037,95	\$ -7.917,20	\$ -8.906,29	\$ -10.018,95
Capital social	\$ 60.205,10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 100.341,84	\$ -6.256,34	\$ -7.037,95	\$ -7.917,20	\$ -8.906,29	\$ -10.018,95
Variación del efectivo	\$ 75.151,84	\$ 56.745,06	\$ 57.669,22	\$ 60.522,90	\$ 65.718,65	\$ 69.261,58
Efectivo inicial	\$ -	\$ 75.151,84	\$ 131.896,90	\$ 189.566,12	\$ 250.089,02	\$ 315.807,67
Efectivo final	\$ 75.151,84	\$ 131.896,90	\$ 189.566,12	\$ 250.089,02	\$ 315.807,67	\$ 385.069,25

Tabla 25: Modelo Canvas

MODELO CANVAS				
RELACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	MERCADO META
Proveedores del sector agroindustrial que se dediquen al cultivo de soya "Corsoya". Proveedores de frutos rojos, guanabaná y duraznos	Producción de la bebida de soya con frutos orgánicos endulzado con stevia.	Ofertar un producto nutricional orgánico a base de soya que sirva como sustituto a los lácteos	Servicio personalizado a la hora de atención al cliente (Gerentes de los provigos)	Mercado segmentado hombres y mujeres entre una edad de 24 a 65 años, de la ciudad de Montreal-Quebec, con un estilo de vida vegano o que gusten del consumo de productos a base de soya
Socios comerciales con Provigo "Supermarché Sabor Latino"	Envío del producto desde la empresa al puerto de Manta, cubriendo todos los costos asociados al incoterm FOB	Mejores atributos tomando en consideración la rapidez de absorción, bajos índices de azúcar por el uso de stevia y para el sabor se utilizarán frutos tropicales frescos producidos en Ecuador	Participación preferencial en promociones que se realicen del producto en fechas y eventos especiales Administración de redes sociales a fin de promocionar a la empresa	
RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCION		
* Personal Administrativo, producción y comercialización * Infraestructura apropiada de acuerdo al nivel de producción * Financieros-Económicos (rentabilidad, liquidez, apalancamiento)		Empresa - Provigo - Consumidor		
ESTRUCTURA DE COSTOS		INGRESOS		
Inventario de materias primas e insumos Costos fijos operacionales: sueldos, servicios básicos, honorarios Determinación de los costos variables unitarios para cada bebida liofilizada		Venta de las bebidas liofilizadas a base de soya en presentación de 100gramos		

