

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
Laureate Internacional Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TEMA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE LECHE DE SOYA DE
SABORES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos para obtener
el Título de Ingeniería Comercial mención Negocios Internacionales

Profesor Guía: Dr. Manuel María Herrera

Autoras:

María Ibeth Jiménez Jaramillo

María Augusta Reinoso Carrión

QUITO-ECUADOR
2008

AGRADECIMIENTO

Me complace agradecer a mis padres quienes supieron estar junto a mí brindándome el apoyo necesario para poder seguir realizando el trabajo de titulación y a la vez su comprensión durante toda mi vida.

De igual manera, al Doctor Manuel María Herrera, Director del Plan de Negocios, quien gracias a su comprensión y apoyo supo darnos el estímulo necesario que requerimos para profundizar el conocimiento del tema. Además su presencia nos dio la fuerza para alcanzar nuestros altos propósitos con optimismo y fe, absolutamente convencidos de que el único camino es trabajar en equipo y aprender a derrumbar los obstáculos que se nos presenten.

Andrés, quien con su cariño, consejos y su apoyo incondicional siempre ha estado junto a mí.

A mis amigos que han estado junto a mí en las buenas y malas, brindándome su amistad.

Por último, quiero agradecer a María Augusta Reinoso, mi compañera de tesis que junto con su ayuda, comprensión y trabajo en equipo hemos podido culminar otra etapa de nuestras vidas. Gracias

Ibeth Jiménez J.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza y apoyo en todo momento, y por darme la fuerza para todos los días.

Agradezco a mi madre, Augusta Carrión por toda su paciencia, consejos, sabiduría y cariño en todos los momentos de mi vida, y por motivar mi desarrollo profesional con tanto ahínco. Te quiero mucho.

A mi padre, Byron Reinoso por ser el mejor ejemplo de emprendimiento y honorabilidad, por su cariño y enseñanzas impartidas durante toda mi vida. Te quiero mucho.

A mi hermana, Carolina Reinoso por ser mi compañera, confidente y por todo su cariño. Te quiero mucho

Agradezco infinitamente al Doctor Manuel María Herrera, Ingeniero Byron Reinoso, Ingeniera Milene Díaz, Ingeniero Xavier Sarmiento, Ingeniero Andrés Amaya, Licenciado Ricardo Jiménez por habernos otorgado su incondicional y valiosa ayuda para el desarrollo de la tesis.

A Ibeth Jiménez por haber sido la compañera ideal y además la amiga más querida e importante en mi vida.

María Augusta Reinoso

DEDICATORIA

Encontrándome a un paso de culminar satisfactoriamente una etapa de la vida, vienen a mi mente recuerdos de todas aquellas personas que cumplieron un papel importante en mi desarrollo tanto intelectual como personal, a quien dedico este trabajo, el cual al mismo tiempo, es el inicio de una nueva senda que comenzaré a recorrer. Nada se pudo haber cumplido sin la presencia de Dios quien guía los actos de mi vida y me ha permitido finalizar bien mi propósito.

A mis padres, quienes con su fuente de amor, apoyo y ánimo me han enseñado que lo indispensable en una persona es la integridad, la honestidad, y sobre todo la solidaridad, para que así sean parte de mi éxito.

A Andrés quien ha sabido brindarme su apoyo, ánimo y cariño incondicional para alcanzar mis propósitos.

A mi compañera de tesis, con quién a más de afianzar nuestra amistad, formamos un equipo en el que el mutuo impulso nos permitió alcanzar nuestros más altos propósitos. A mis amigas(os), porque han sabido caminar junto a mi y contar con su incondicional apoyo, afecto y alegría en cada uno de nuestros momentos compartidos.

Ibeth Jiménez J.

DEDICATORIA

A mis padres, por su inmenso cariño y motivación para mi desarrollo personal y profesional, y por la enseñanza de valores tan importantes en mi vida.

A mi hermana por ser más que una amiga y por su apoyo en todas las decisiones de mi vida.

A mis abuelos César Carrión y Olga Pazmiño por su enseñanza constante y cariño infinito.

A mis tíos y primos por brindarme siempre su apoyo absoluto y por compartir conmigo todos los momentos importantes de mi vida.

A Francisco Prado por ser mi compañero, confidente y amigo, y por su infinito apoyo y amor incondicional.

María Augusta Reinoso

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación trata de la elaboración de un Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de Leche de Soya de Sabores en el Distrito Metropolitano de Quito.

En el capítulo uno se detalla el surgimiento de la idea del negocio y los aspectos más relevantes.

En el capítulo dos se analizan los factores del macro y microentorno que influyen directa e indirectamente en el negocio de la leche de soya de sabores considerando la situación del sector manufacturero y de la industria de alimentos y bebidas.

En el capítulo tres se realizó la Investigación de Mercados para determinar la aceptación del producto en el mercado, la implantación de la idea del negocio y las preferencias y necesidades del consumidor.

En el capítulo cuatro se detalla la formación de la empresa y el ambiente organizacional en el que se desarrollará.

El capítulo cinco, muestra el posicionamiento del producto en el mercado respaldado por un modelo de proyección de ventas.

En el capítulo seis se muestra la evaluación financiera que detalla la estructura de capital, inversiones, costos, gastos, capital de trabajo, flujo de efectivo donde se analizan los valores del TIR y VAN en los escenarios optimista, esperado y pesimista con los valores del costo de oportunidad apalancado y desapalancado y el punto de equilibrio.

En el capítulo siete se plantean posibles contingencias de factores que pueden afectar el desarrollo del proyecto y posibles soluciones que la empresa puede tomar.

En el capítulo ocho se presentan conclusiones y recomendaciones del proyecto antes analizado en los capítulos anteriores.

INDICE

1. CAPITULO I ASPECTOS GENERALES	24
1.1 OBJETIVOS	26
1.1.1 Objetivo General.....	26
1.1.2 Objetivos Específicos.....	26
2. CAPITULO II LA INDUSTRIA	28
2.1 SECTOR MANUFACTURERO	29
2.1.1 Antecedentes.....	29
2.1.2 Situación del Sector.....	31
2.1.3 Tendencia del Sector.....	34
2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	35
2.2.1 Antecedentes.....	35
2.2.2 Situación de la Industria.....	37
2.2.3 Tendencia de la Industria.....	39
2.3 DEFINICION DEL NEGOCIO	40
2.4 ANALISIS DEL MACRO ENTORNO	42
2.4.1 Factores Económicos.....	42
2.4.1.1 Inflación.....	42
2.4.1.2 Tasas de Interés.....	43
2.4.1.3 Tasa de Desempleo.....	44
2.4.1.4 Migración.....	45
2.4.2 Factores Sociales.....	47
2.4.3 Factores Culturales.....	49
2.4.3.1 Estilos de Vida.....	49
2.4.3.2 Hábitos de Compra.....	50
2.4.4 Factores Legales.....	51
2.4.4.1 Requisitos de Inscripción para Sociedades bajo control de la Superintendencia de Compañías.....	51
2.4.4.2 Patente Municipal.....	52
2.4.4.3 Permiso Sanitario de Funcionamiento.....	52

2.4.4.4 Requisitos de Propiedad Intelectual.....	52
2.4.5 Factores Tecnológicos.....	53
2.4.6 Factores Políticos.....	54
2.5 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	56
2.5.1 Ingreso de Nuevos Competidores.....	56
2.5.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	58
2.5.3 Poder de Negociación de Compradores.....	59
2.5.4 Rivalidad entre Empresas Competidoras Existentes.....	59
2.5.5 Productos Sustitutos.....	61
3. CAPITULO III INVESTIGACION DE MERCADOS.....	66
3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	67
3.1.1 Objetivo General.....	67
3.1.2 Objetivos Específicos.....	67
3.2 PROBLEMA DE DECISION GERENCIAL.....	68
3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADO.....	68
3.4 HIPOTESIS.....	69
3.4.1 Hipótesis General de la Investigación.....	69
3.4.2 Hipótesis Específicas de la Investigación.....	69
3.5 NECESIDADES DE INFORMACION.....	70
3.6 FUENTES DE INFORMACION.....	70
3.6.1 Fuentes Primarias.....	71
3.6.2 Fuentes Secundarias.....	71
3.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	71
3.7.1 Investigación Cualitativa.....	71
3.7.1.1 Entrevista A Los Expertos.....	72
3.7.1.1.1 Objetivo General.....	72
3.7.1.1.2 Objetivos Específicos.....	72
3.7.1.1.3 Propósitos.....	72
3.7.1.1.4 Procedimiento.....	73
3.7.1.1.5 Entrevista al Expertos N°1.....	74
3.7.1.1.5.1 Metodología.....	74
3.7.1.1.6 Entrevista a Experta N°2.....	74

3.7.1.1.6.1 Metodología.....	74
3.7.1.1.7 Entrevista a Experta N°3.....	75
3.7.1.1.7.1 Metodología.....	75
3.7.1.1.8 Resultados de las Entrevistas a Expertos.	75
3.7.1.1.9 Conclusiones de las Entrevistas a Expertos.....	80
3.7.1.2 Grupos Focales.....	81
3.7.1.2.1 Objetivo General.....	81
3.7.1.2.2 Objetivos Específicos.....	81
3.7.1.2.3 Propósitos.....	82
3.7.1.2.4 Procedimiento.....	82
3.7.1.2.5 Grupo Focal N°1.....	83
3.7.1.2.5.1 Metodología.....	83
3.7.1.2.6 Grupo Focal N°2.....	83
3.7.1.2.6.1 Metodología.....	83
3.7.1.2.7 Grupo Focal N° 3.....	84
3.7.1.2.7.1 Metodología.....	84
3.7.1.2.8 Resultados de los Grupos Focales	84
3.7.1.2.9 Conclusiones de los Grupos Focales.....	88
3.7.2 Investigación Cuantitativa.....	89
3.7.2.1 Encuestas.....	88
3.7.2.1.1 Objetivo General.....	89
3.7.2.1.2 Objetivos Específicos.....	89
3.7.2.1.3 Propósitos.....	90
3.7.2.1.4 Procedimiento.....	90
3.7.2.1.5 Población.....	91
3.7.2.1.6 Tamaño de la Muestra.....	92
3.7.2.1.7 Metodología de las Encuestas.....	95
3.7.2.1.8 Resultados de las Encuestas.....	95
3.7.2.1.9 Conclusiones de las Encuestas.....	99
3.8 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	101

4. CAPITULO IV LA EMPRESA.....	103
4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA.....	104
4.2 VISION.....	105
4.3 MISION.....	105
4.4 VALORES.....	105
4.5 OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA.....	107
4.6 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLITICAS POR AREA DE LA EMPRESA.....	108
4.6.1 Área De Producción.....	108
4.6.2 Área De Marketing y Ventas.....	109
4.6.3 Área De Finanzas y Contabilidad	110
4.6.4 Área De Recursos Humanos y Administrativa.....	111
4.7 DEFINICION DEL NEGOCIO.....	111
4.7.1 Quiénes son los clientes?.....	113
4.7.2 Qué productos y servicios ofrece la empresa?.....	113
4.7.3 Cómo lo hará?.....	114
4.8 CADENA DE VALOR.....	116
4.8.1 Suministros Comprados y Logística de Entrada.....	116
4.8.1.1 Abastecimiento.....	116
4.8.1.2 Recepción.....	116
4.8.1.3 Verificación.....	117
4.8.1.4 Almacenamiento.....	117
4.8.2 Operaciones.....	117
4.8.3 Distribución y Logística de Salida.....	118
4.8.3.1 Almacenamiento.....	118
4.8.3.2 Pedidos.....	118
4.8.3.3 Envío y Entrega.....	118
4.8.4 Ventas y Marketing.....	119
4.8.5 Servicio al cliente.....	119
4.8.6 Actividades de Apoyo.....	119
4.8.6.1 Investigación y Desarrollo del Producto-Tecnología	119
4.8.6.2 Administración de Recursos Humanos.....	119
4.8.6.3 Administración y Finanzas.....	120
4.9 DIAGRAMA DE FLUJO DE NUTRI-ECUADOR.....	121

4.10 ESCALA ESTRATEGICA de “NUTRI-ECUADOR S.A.”	122
4.11 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	124
4.11.1 La Cultura.....	124
4.11.2 Estructura de la Empresa.....	125
4.11.2.1 Organigrama de Nutri-Ecuador	126
4.11.2.1.1 Área de Gerencia General/Adm.....	126
4.11.2.1.2 Área de Finanzas.....	126
4.11.2.1.3 Área de Producción.....	127
4.11.2.1.4 Área de Marketing.....	127
4.11.3 Personal.....	127
4.11.4 Incentivos.....	129
4.12 ANALISIS ESTRATEGICO	130
4.12.1 Factores Externos y Factores Internos.....	130
4.12.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	131
4.12.2.1 Metodología.....	131
4.12.2.2 Análisis.....	133
4.12.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).....	135
4.12.3.1 Metodología.....	135
4.12.3.2 Análisis.....	137
4.12.4 Matriz FODA.....	139
4.12.4.1 Metodología.....	139
5. CAPITULO V PLAN DE MARKETING	141
5.1 OPORTUNIDAD	142
5.1.1 Situación.....	142
5.1. 2 Objetivos del Plan de Marketing.....	144
5.1.2.1 Objetivo General.....	144
5.1.2.2 Objetivos Específicos.....	144
5.2 MARKETING ESTRATEGICO	145
5.2.1 Consumidor.....	145
5.2.1.1 Perfil del Consumidor.....	145
5.2.1.2 Deseos y Necesidades del Consumidor.....	146
5.2.1.3 Hábitos de Uso y Actitudes del Consumidor.....	147

5.2.1.4 Papeles en la Compra.....	149
5.2.2 Mercado.....	150
5.2.2.1 Historia.....	150
5.2.2.2 Tamaño.....	151
5.2.2.3 Tamaño del Mercado.....	152
5.2.2.4 Estacionalidad de Producto.....	154
5.2.2.5 Impacto de la Tecnología.....	155
5.2.2.6 Competidores.....	156
5.2.2.6.1 Competencia Directa.....	156
5.2.2.6.2 Competencia Indirecta.....	159
5.2.2.7 Participación del Mercado de las Principales Marcas.....	165
5.2.2.8 Segmentación.....	167
5.2.2.9 Aspectos Legales.....	169
5.2.2.9.1 Registros de Marca.....	169
5.2.2.9.2 Código de Defensa del Consumidor.....	170
5.2.2.10 Posicionamiento del Producto.....	173
5.2.2.10.1 Estrategia de Diferenciación del Producto	173
5.2.2.10.2 Estrategia de Diferenciación en Publicidad y Promoción.....	174
5.3 MARKETING TACTICO.....	174
5.3.1 Ciclo de Vida del Producto.....	174
5.3.2 Características del Producto.....	177
5.3.3 Materia Prima para la Elaboración del Producto.....	178
5.3.4 Herramientas y Equipos.....	178
5.3.5 Proveedores	178
5.3.6 Descripción del Proceso.....	179
5.3.7 Diagrama de Flujo del Producto.....	180
5.3.8 Marca Comercial.....	180
5.3.8.1 Componentes de la Marca.....	181
5.3.9 Envase y Etiqueta.....	182
5.3.9.1 Envase.....	182
5.3.9.2 Etiqueta.....	182

5.3.10 Características del Punto de Venta.....	185
5.3.11 Esquema de la Distribución del Producto.....	185
5.3.12 Características de la Promoción.....	186
5.3.13 Precio.....	195
5.3.14 Presupuesto de Marketing.....	198
5.3.15 Proyecciones de Ventas.....	202
5.3.16 Programación y Control.....	206
5.3.16.1 Plan de Acción.....	206
5.3.16.2 Estrategia de Control.....	206
5.3.16.3 Etapas.....	207
5.3.16.3.1 Determinación de Parámetros.....	207
5.3.16.3.2 Medición de Resultados.....	207
5.3.16.3.3 Comparación.....	207
5.3.16.3.4 Adopción de Medidas.....	208
5.3.16.3.5 Tipo de Control.....	208
6. CAPITULO VI EVALUACION FINANCIERA.....	209
6. 1 SUPUESTOS.....	210
6.2 ANALISIS FINANCIERO.....	216
7. CAPITULO VII PLAN DE CONTIGENCIA.....	220
7.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE CONTINGENCIA.....	221
7.1.1 Objetivo General.....	221
7.1.2 Objetivos Específicos.....	221
7.2 POSIBLES PROBLEMAS Y SOLUCIONES.....	222
7.2.1 Problema 1 Investigación y Desarrollo de Soymix.....	222
7.2.1.1 Posibles Soluciones 1.....	222
7.2.2 Problema 2 Paros y Manifestaciones.....	222
7.2.2.1 Posibles Soluciones 2.....	222
7.2.3 Problema 3 Disminución de Ventas Proyectadas.....	223
7.2.3.1 Posibles Soluciones 3.....	223
7.2.4 Problema 4 Desastres Naturales.....	223

7.2.4.1 Posible Solución 4.....	223
7.2.5 Problema 5 Aumento de Ventas Proyectadas.....	224
7.2.5.1 Posible Solución 5.....	224
7.2.6 Problema 6 Aumento de Precio de la Soya en Grano.....	224
7.2.6.1 Posible Solución 6.....	224
8. CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	225
8.1 CONCLUSIONES.....	226
8.2 RECOMENDACIONES.....	232
ANEXOS.....	234
CAPITULO II LA INDUSTRIA	
Anexo A.....	235
Anexo A1 Requisitos de Inscripción para Sociedades Bajo Control de La Superintendencia de Compañías.....	236
Anexo A2 Requisitos de las Compañías Anónimas.....	238
Anexo A3 Requisitos para Solicitar Patente Municipal.....	240
Anexo A4 Requisitos para Solicitar Permiso Sanitario de Funcionamiento.....	242
Anexo A5 Requisitos para la Obtención de una Patente de Propiedad Intelectual.....	244
CAPITULO III INVESTIGACION DE MERCADOS	
Anexo B.....	248
Anexo B1 Formato del Cuestionario de la Entrevista a Expertos.....	249
Anexo B2 Formato del Cuestionario del Grupo Focal.....	251
Anexo B3 Formato del Cuestionario de la Encuesta.....	254

Anexo B4 Resultados de la Tabulación de las Encuestas.....	257
Anexo B5 Resultados de las Encuestas.....	263

CAPITULO IV LA EMPRESA

Anexo C.....	271
Anexo C1 Registro de Materias Primas.....	272

CAPITULO V PLAN DE MARKETING

Anexo D.....	274
Anexo D1 Diseño de la Etiqueta de Soymix Frutilla.....	275
Anexo D2 Diseño de la Etiqueta de Soymix Mora.....	277
Anexo D3 Diseño de la Etiqueta de Soymix Chocolate.....	279

CAPITULO VI EVALUACION FINANCIERA

Anexo E.....	281
Anexo E1 Inversión Inicial.....	282
Anexo E2 Inversiones.....	284
Anexo E3 Capital de Trabajo.....	286
Anexo E4 Estructura de Capital.....	288
Anexo E5 Costo Unitario.....	290
Anexo E6 Gastos Administrativos y Gastos Ventas	294
Anexo E7 Otros Gastos.....	296
Anexo E8 Gasto Publicidad.....	300
Anexo E9 Gastos Generales.....	302
Anexo E10 Adecuación de Planta.....	304
Anexo E11 Nómina.....	306
Anexo E12 Cuadro de Depreciaciones.....	312
Anexo E13 Cuadro de Amortización Inversión Inicial.....	314
Anexo E14 Tabla de Amortización del Crédito.....	316
Anexo E15 Capacidad Maquina Procesadora de Leche De Soya Semi-Industrial.....	318

Anexo E16 Costo de Oportunidad.....	320
Anexo E17 Valor de Salvamento.....	324
Anexo E18 Proyección de Ventas.....	326
Anexo E19 Costo de Ventas.....	329
Anexo E20 Flujo de Efectivo Sin Apalancamiento.....	332
Anexo E21 Flujo de Efectivo Con Apalancamiento.....	336
Anexo E22 Punto de Equilibrio.....	341
BIBLIOGRAFIA.....	344

GRAFICOS

CAPITULO II LA INDUSTRIA

Gráfico 2.1 Tamaño de Empresas de Alimentos y Bebidas 1999.....	29
Gráfico 2.2 Sector Manufacturero en el PIB.....	31
Gráfico 2.3 Sector Manufacturero 2007.....	33
Gráfico 2.4 Proyección del Sector Manufacturero en el PIB.....	34
Gráfico 2.5 Porcentaje de Personal Ocupado.....	35
Gráfico 2.6 Tendencia de las Ventas por Industrias 2004 – 2006.....	36
Gráfico 2.7 Industria de Alimentos y Bebidas	38
Gráfico 2.8 Situación de las Industrias.....	40
Gráfico 2.9 Inflación.....	43
Gráfico 2.10 Mercado Laboral.....	44
Gráfico 2.11 Remesas.....	46
Gráfico 2.12 Gasto destinado de las Remesas Percibidas.....	47
Gráfico 2.13 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	55

CAPITULO III INVESTIGACION DE MERCADOS

Gráfico 3.1. Mapa de la División Parroquial del Distrito Metropolitano de Quito	91
Gráfico 3.2 Mapa de la División Parroquial del Distrito Metropolitano de Quito.....	94
Gráfico 3.3 Género.....	264
Gráfico 3.4 Edad.....	264
Gráfico 3.5 ¿Cuál de estas bebidas usted, prefiere consumir?.....	264
Gráfico 3.6 ¿Ha probado alguna vez leche de soya?.....	265
Gráfico 3.7 ¿Por qué no ha probado leche de soya?.....	265
Gráfico 3.8 ¿Por qué consumió leche de soya?.....	266
Gráfico 3.9 ¿Con qué frecuencia consume 1 litro de leche de soya?.....	266
Gráfico 3.10 ¿Quién realiza la compra de éstos productos?.....	266
Gráfico 3.11 ¿Qué marcas de leche de soya conoce?.....	267

Gráfico 3.12 ¿Quién influye al momento de la compra de la leche de soya?.....	267
Gráfico 3.13 ¿Le gustaría leche de soya de sabores?	268
Gráfico 3.14 ¿Por qué no le gustaría consumir leche de soya de sabores?.....	268
Gráfico 3.15 ¿Dónde le gustaría encontrar leche de soya de sabores?.	268
Gráfico 3.16 ¿Con qué frecuencia compraría leche de soya de sabores?	269
Gráfico 3.17 ¿Qué sabor de leche de soya preferiría?.....	269
Gráfico 3.18 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de leche de Soya de sabores?.....	269
Gráfico 3.19 ¿Qué medio de comunicación considera usted el más adecuado para obtener información de los beneficios de la leche de soya de sabores?.....	270

CAPITULO IV LA EMPRESA

Gráfico 4.1 Diagrama de Flujo de Nutri-Ecuador.....	121
Gráfico 4.2 Organigrama de Nutri-Ecuador.....	126
Gráfico 4.3 Gráfico de la Matriz EFE.....	135
Gráfico 4.4 Gráfico de la Matriz EFI.....	138

CAPITULO V PLAN DE MARKETING

Gráfico 5.1 ¿Le gustaría consumiría leche de soya de sabores?.....	146
Gráfico 5.2 Tendencia histórica y proyectada de la población en el Distrito Metropolitano de Quito que consumiría Leche de soya de sabores.....	153
Gráfico 5.3 Estacionalidad de la Producción de la Soya.....	155
Gráfico 5.4 Recordación de Marcas Lácteas Quito y Valles 2006.....	166
Gráfico 5.7 Ciclo de Vida del Producto.....	175
Gráfico 5.8 Diagrama de Flujo del Producto.....	180
Gráfico 5.9 Diseño de la marca para la leche de soya de sabores.....	181
Gráfico 5.10 Comunicación Integral en Medios.....	187
Gráfico 5.11 Comportamiento de Franjas de Quito.....	189
Gráfico 5.12 Consumo en televisión por canales, por días, por plazas....	189

Gráfico 5.13 Emisoras Top Hombres-Mujeres 25-50 años AB.....	190
Gráfico 5.14 Comportamiento por hora Quito.....	191
Gráfico 5.15 Diarios más leídos.....	192
Gráfico 5.16 Consumo y Afinidad a Secciones de Prensa.....	193
Gráfico 5.17 Modelo de Publicidad.....	193
Gráfico 5.18 Revistas por Consumo.....	194
Gráfico 5.19 Promoción Revistas	195
Gráfico 5.20 Etiqueta Leche de Soymix Frutilla.....	271
Gráfico 5.21 Etiqueta Leche de Soymix Mora.....	273
Gráfico 5.22 Etiqueta Leche de Soymix Chocolate.....	275

CAPITULO VI EVALUACION FINANCIERA

Gráfico 6.1 VAN con/sin Apalancamiento.....	340
Gráfico 6.2 TIR con/sin Apalancamiento.....	340
Gráfico 6.3 Punto de Equilibrio Leche de Soya de Sabores.....	343

CUADROS

CAPITULO II LA INDUSTRIA

Cuadro 2.1 Sector Manufacturero en el Ecuador.....	30
Cuadro 2.2 Ingreso Corriente Mensual Promedio, por Hogar, Percápita y Perceptor.....	32
Cuadro 2.3 Evolución de Ventas por Industrias.....	36
Cuadro 2.4 Grupos De Gasto.....	37
Cuadro 2.5 Estructura de la Industria.....	40
Cuadro 2.6 Industria de Bebidas.....	40
Cuadro 2.7 División Sectorial.....	41
Cuadro 2.8 Tasas de Interés.....	43
Cuadro 2.9 Empresas Competidoras Existentes.....	60
Cuadro 2.10 Marcas de Avena.....	61
Cuadro 2.11 Marca y Sabor de Leche de Cabra.....	61
Cuadro 2.12 Marcas y Sabores de Leche de Vaca.....	62
Cuadro 2.13 Marcas y Sabores de Yogurt.....	63
Cuadro 2.14 Marcas y Sabores de Jugos.....	64
Cuadro 2.15 Marcas y Sabores de Leche en Polvo.....	65

CAPITULO III INVESTIGACION DE MERCADOS

Cuadro 3.1 Habitantes de las Parroquias del Norte la Ciudad Urbana de Quito.....	93
Cuadro 3.2 Distribución de la Población Socio – Económica de la Ciudad de Quito.....	93

CAPITULO IV LA EMPRESA

Cuadro 4.1 Objetivos, Estrategias y Políticas del Área de Producción...	109
Cuadro 4.2 Objetivos, Estrategias y Políticas del Área de Mk y Ventas	110
Cuadro 4.3 Objetivos, Estrategias y Políticas del Área de Finanzas y Contabilidad.....	110
Cuadro 4.4 Objetivos, Estrategias y Políticas del Área de RR.HH. y Adm	111

Cuadro 4.5 Cadena de Valor.....	115
Cuadro 4.6 Escala Estratégica De “Nutri-Ecuador”.....	122
Cuadro 4.7 Ambiente Organizacional.....	123
Cuadro 4.8 Factores Internos y Factores Externos.....	130
Cuadro 4.9 Matriz EFE.....	134
Cuadro 4.10 Matriz EFI.....	137
Cuadro 4.11 Matriz FODA.....	140

CAPITULO V PLAN DE MARKETING

Cuadro 5.1 Papeles en la Compra.....	149
Cuadro 5.2 Tendencia Histórica y Proyectada del Mercado Potencial del Distrito Metropolitano de Quito.....	153
Cuadro 5.3 Leche de Soya Líquida.....	157
Cuadro 5.4 Leche de Soya en Polvo.....	158
Cuadro 5.5 Jugos de Soya.....	158
Cuadro 5.6 Leche de Vaca Líquida.....	160
Cuadro 5.7 Yogurt.....	161
Cuadro 5.8 Leche De Cabra Líquida.....	162
Cuadro 5.9 Leche en Polvo.....	162
Cuadro 5.10 Avena.....	162
Cuadro 5.11 Jugos.....	163
Cuadro 5.12 Néctar.....	164
Cuadro 5.13 Segmentación.....	168
Cuadro 5.14 Tabla de Propiedades de los Colores.....	183
Cuadro 5.15 Esquema de la Distribución del Producto.....	185
Cuadro 5.16 Medios más Recomendados.....	188
Cuadro 5.17 Precio de Referencia Soymix Frutilla.....	196
Cuadro 5.18 Precio de Referencia Soymix Mora.....	197
Cuadro 5.19 Precio de Referencia Soymix Chocolate.....	197
Cuadro 5.20 Precio en Dólares.....	198
Cuadro 5.21 Presupuesto de Marketing.....	201
Cuadro 5.22 Proyección de Ventas Escenario Optimista.....	203

Cuadro 5.23 Proyección de Ventas Escenario Esperado.....	204
Cuadro 5.24 Proyección de Ventas Escenario Pesimista.....	205

CAPITULO VI EVALUACION FINANCIERA

Cuadro 6.1 Inversión inicial en supuestos.....	211
Cuadro 6.2 VAN y TIR en los tres escenarios con y sin apalancamiento	217
Cuadro: 6.3 Inversión Inicial.....	283
Cuadro: 6.4 Inversión 2010.....	285
Cuadro: 6.5 Inversión 2011.....	285
Cuadro: 6.6 Inversión 2012.....	285
Cuadro: 6.7 Inversión 2013.....	285
Cuadro: 6.8 Capital de Trabajo.....	287
Cuadro: 6.9 Estructura de Capital con Apalancamiento.....	289
Cuadro: 6.10 Aporte de los socios con Apalancamiento.....	289
Cuadro: 6.11 Estructura de Capital sin Apalancamiento.....	289
Cuadro 6.12 Aporte de los socios sin Apalancamiento.....	289
Cuadro 6.13 Costo Unitario Leche de soya de Frutilla.....	291
Cuadro 6.14 Costo Unitario Leche de soya de Mora.....	292
Cuadro 6.15 Costo Unitario Leche de soya de Chocolate.....	293
Cuadro 6.16 Gastos Administrativos.....	295
Cuadro 6.17 Gasto de Ventas.....	295
Cuadro 6.18 Gasto de Nómina.....	295
Cuadro 6.19 Gastos de Herramientas Fungibles.....	296
Cuadro 6.20 Gastos de Suministros de Limpieza.....	297
Cuadro 6.21 Gastos de Suministros de Oficina.....	298
Cuadro 6.22 Gasto de Publicidad.....	301
Cuadro 6.23 Cuadro de Gastos Generales – Resumen.....	303
Cuadro 6.24 Adecuación de la Planta.....	305
Cuadro 6.25 Nómina 2009.....	307
Cuadro 6.26 Nómina 2010.....	308
Cuadro 6.27 Nómina 2011.....	309
Cuadro 6.28 Nómina 2012.....	310

Cuadro 6.29 Nómina 2013.....	311
Cuadro 6.30 Cuadro de depreciaciones.....	313
Cuadro 6.31 Cuadro de Amortizaciones.....	315
Cuadro: 6.32 Tabla de Amortización del crédito.....	317
Cuadro: 6.33 Capacidad Maquina Procesadora de Leche De Soya Semi-Industrial Escenario Optimista.....	319
Cuadro: 6.34 Capacidad Maquina Procesadora de Leche De Soya Semi-Industrial Escenario Esperado.....	319
Cuadro: 6.35 Capacidad Maquina Procesadora de Leche De Soya Semi-Industrial Escenario Pesimista.....	319
Cuadro: 6.36 Datos para el costo de oportunidad.....	321
Cuadro: 6.37 Datos para el coeficiente de beta sin deuda.....	322
Cuadro: 6.38 Datos para reapalancar el beta del activo.....	322
Cuadro: 6.39 Valor de Salvamento.....	325
Cuadro: 6.40 Proyección de Ventas Escenario Optimista.....	327
Cuadro: 6.41 Proyección de Ventas Escenario Esperado.....	327
Cuadro: 6.42 Proyección de Ventas Escenario Pesimista.....	328
Cuadro: 6.43 Costo de Ventas Escenario Optimista.....	330
Cuadro: 6.44 Costo de Ventas Escenario Esperado.....	330
Cuadro: 6.45 Costo de Ventas Escenario Pesimista.....	331
Cuadro: 6.46 Flujo de Efectivo sin Apalancamiento Escenario Optim.....	333
Cuadro: 6.47 Flujo de Efectivo sin Apalancamiento Escenario Esp....	334
Cuadro: 6.48 Flujo de Efectivo sin Apalancamiento Escenario Pesim.....	335
Cuadro: 6.49 Flujo de Efectivo con Apalancamiento Escenario Optim.....	337
Cuadro: 6.50 Flujo de Efectivo con Apalancamiento Escenario Esp....	338
Cuadro: 6.51 Flujo de Efectivo con Apalancamiento Escenario Pesim.....	339
Cuadro: 6.52 Cuadro VAN-TIR con Apalancamiento y sin Apalancam.....	340
Cuadro: 6.53 Punto de Equilibrio.....	342
Cuadro: 6.54 Punto de Equilibrio Leche de soya de Sabores.....	343

8. CAPITULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuadro 8.1 Resultados TIR y VAN.....	230
--------------------------------------	-----

CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES



Nutri-Ecuador

Tómalo natural

CAPITULO I

En este capítulo se analizan los aspectos generales de la tendencia actual por consumir productos bajos en grasa, por lo que surgió la idea del negocio de la elaboración y comercialización de leche de soya de sabores en la ciudad de Quito. La ubicación de la planta semi-industrial será en la parroquia de Carcelén ya que cuenta con un espacio adecuado para la elaboración del producto y facilita la comercialización en los diferentes puntos de distribución.

ASPECTOS GENERALES

En la actualidad la tendencia de consumo de los ecuatorianos ha cambiado por el consumo de productos bajos en calorías y listos para consumir, por lo que surge la idea de conformar una empresa dedicada a la Elaboración y Comercialización de leche de soya de sabores en el Distrito Metropolitano de Quito.

El producto que se pretende ofertar al mercado puede ser consumido por personas que tienen intolerancia a la lactosa, vegetarianos, o como parte de la dieta diaria de las personas, atendiendo una demanda insatisfecha.

Se facilita la consecución de materia prima en Ecuador de muy buena calidad, a bajo precio, por lo que se puede aprovechar este factor y brindar al mercado un producto de excelente sabor y beneficioso para la salud.

Además los beneficios de consumir leche de soya son¹:

- Combatir los efectos de la menopausia.
- Reducir el colesterol.
- Combatir el cáncer de próstata, seno, y colón.
- Contribuir vitaminas tales como: A, C, D, E, K y complejo B
- Contribuir minerales como: potasio, magnesio, fósforo, hierro, cobre, manganeso y calcio.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para determinar la factibilidad de la creación de una empresa que se dedique a la elaboración y comercialización de leche de soya de sabores, dirigido a niños y adultos en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer la industria en la que podría ubicarse el negocio.
- Identificar si existen consumidores para la leche de soya de sabores.
- Realizar una comparación entre los diferentes competidores para establecer un esquema estratégico adecuado.
- Determinar las acciones que deberían llevarse a cabo para que la leche de soya de sabores tenga aceptación en el mercado.

¹ Revista "Familia", Un Milagro de Asia: la soya en la dieta, Pág.35, 15 de abril del 2007.

- Identificar normas para poder crear la empresa.
- Determinar los procesos más adecuados para el funcionamiento del posible negocio.
- Conocer la viabilidad financiera, económica, administrativa, ambiental, técnica y legal del posible negocio.
- Estudiar los sistemas de financiamiento para ejecutar la posible idea de negocio.
- Establecer la rentabilidad del posible negocio.

CAPITULO II
LA INDUSTRIA



CAPITULO II

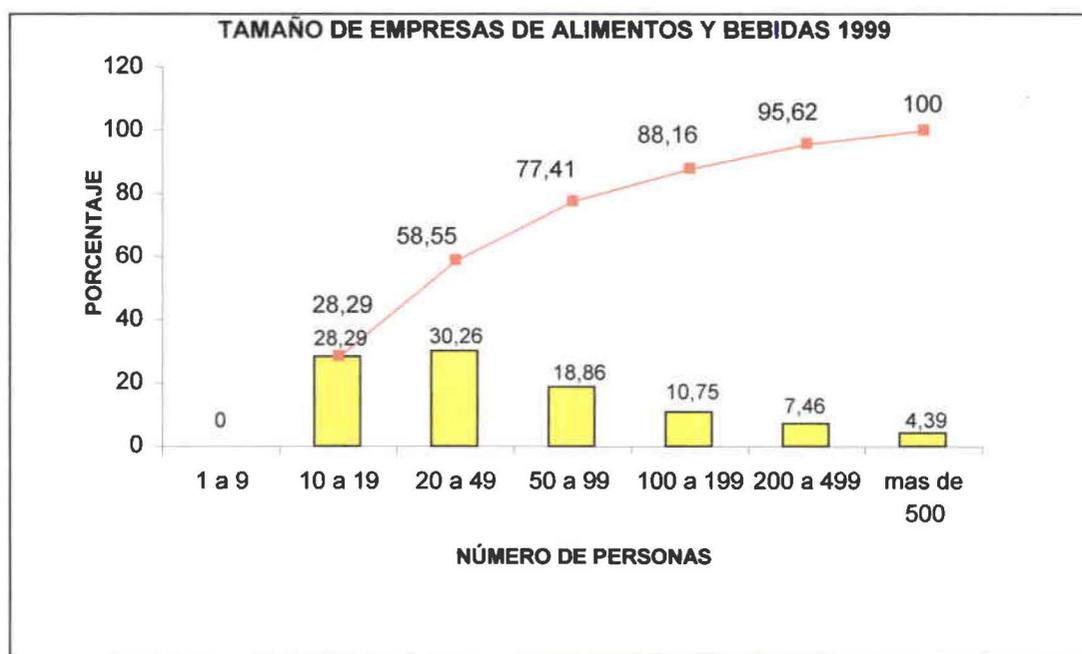
LA INDUSTRIA

Para el desarrollo de este capítulo se considera el estudio del sector manufacturero así como el de la industria, tomando en cuenta los antecedentes, la situación actual y proyecciones para encaminar el negocio de leche de soya de sabores.

2.1 SECTOR MANUFACTURERO

2.1.1 Antecedentes

En el año 1999, como se puede observar en el gráfico 2.1 existe mayor porcentaje de pequeñas y medianas empresas que cuentan con 1 a 99 personas.



Elaborado por: Autoras
Fuente: INEC

Gráfico 2.1

El Sector Manufacturero en general ha presentado un decrecimiento desde el año 2000 hasta el año 2002, mientras que desde el año 2003 en adelante ha tenido un incremento importante, como se puede ver en el cuadro 2.1, el cual beneficia sustancialmente al país.

Sector Manufacturero en el Ecuador

AÑOS	PRODUCCIÓN TOTAL (Millones de Dólares)
2.000	11,697,523,511
2.001	10,281,793,143
2.002	10,797,673,111
2.003	12,072,776,740
2.004	15,566,491,937

Elaborado por: Autoras

Cuadro 2.1

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

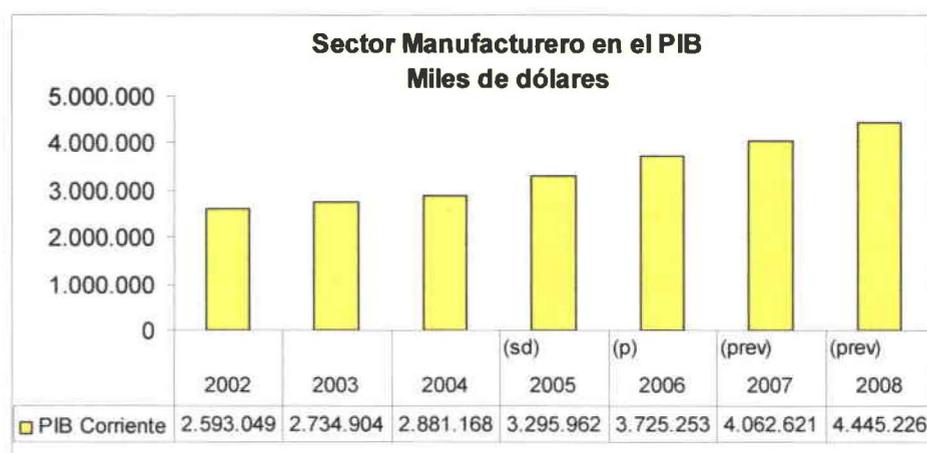
El Estado ecuatoriano ha tenido un papel proteccionista especialmente con el sector manufacturero a través de ayuda de subsidios por ejemplo, esto no ha permitido un desarrollo competitivo frente a otros países; siendo así, la productividad en este sector casi nula ya que a pesar de que los trabajadores ecuatorianos trabajen más, con menos tecnología, tienen menor productividad. Los esfuerzos para desarrollar la tecnología y la innovación en el sector, han sido insuficientes, ya que se mantienen niveles de capacidad ociosa muy elevados.

En general, el sector manufacturero ha presentado una mayor producción en el año 2005 con un mayor número de establecimientos y más personal contratado, siendo así una producción total de 17.664.764 millones de dólares.²

2.1.2 Situación del Sector

El desarrollo del sector manufacturero se concentra por provincias, en la región sierra, en la Provincia del Azuay se centralizan las actividades del cuero y la cerámica, en la Provincia de Pichincha, las actividades textiles, químicas y alimenticias, y en la provincia de Tungurahua, las actividades de cuero, calzado y metalmecánica, mientras que en la región costa, en la provincia del Guayas actividades como alimentos y plásticos.

El porcentaje de participación del sector manufacturero ecuatoriano en el Producto Interno Bruto excluyendo la refinación de petróleo, a partir del año 2002 en adelante es como se puede observar en el gráfico 2.2:



(sd) cifras semidefinitivas, (p) cifras provisionales, (prev) cifras de previsión
Elaborado por: Autoras
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 2.2

² Cuadro de encuestas continuas de Manufactura y Minería, Comercio Interno y Servicios que investiga anualmente el INEC, Año 2005.

La participación del sector manufacturero en el PIB a partir del año 2002 hasta el año 2008 presenta una tendencia creciente, obteniendo el mayor crecimiento en los años 2005 y 2006, mientras que el porcentaje de crecimiento en los años 2007 y 2008 se mantiene constante.

En el Ecuador debido a las especulaciones de inseguridad financiera, la población en general ha optado por gastar más, razón por la cual el sector manufacturero ha incrementado la producción total para satisfacer la demanda de los consumidores.

El ingreso per cápita en promedio de la ciudad de Quito es de \$238.6, siendo así que el ingreso promedio por hogar es de \$892.2, como se puede ver en el cuadro 2.2.

INGRESO CORRIENTE MENSUAL PROMEDIO, POR HOGAR, PERCÁPITA Y PERCEPTOR

DOMINIO	DISTRIBUCIÓN DE HOGARES (%)	DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO (%)	INGRESO PROMEDIO POR HOGAR	INGRESO PERCÁPITA	INGRESO POR PERCEPTOR
QUITO	21,0	25,7	892,2	238,6	467,1
GUAYAQUIL	25,4	31,7	907,8	209,5	415,6
CUENCA	3,8	4,2	789,3	196,1	398,0
MACHALA	2,9	2,2	563,0	140,3	279,9
RESTO SIERRA	19,6	17,6	654,6	164,2	330,7
RESTO COSTA	27,3	18,7	498,3	116,9	234,9

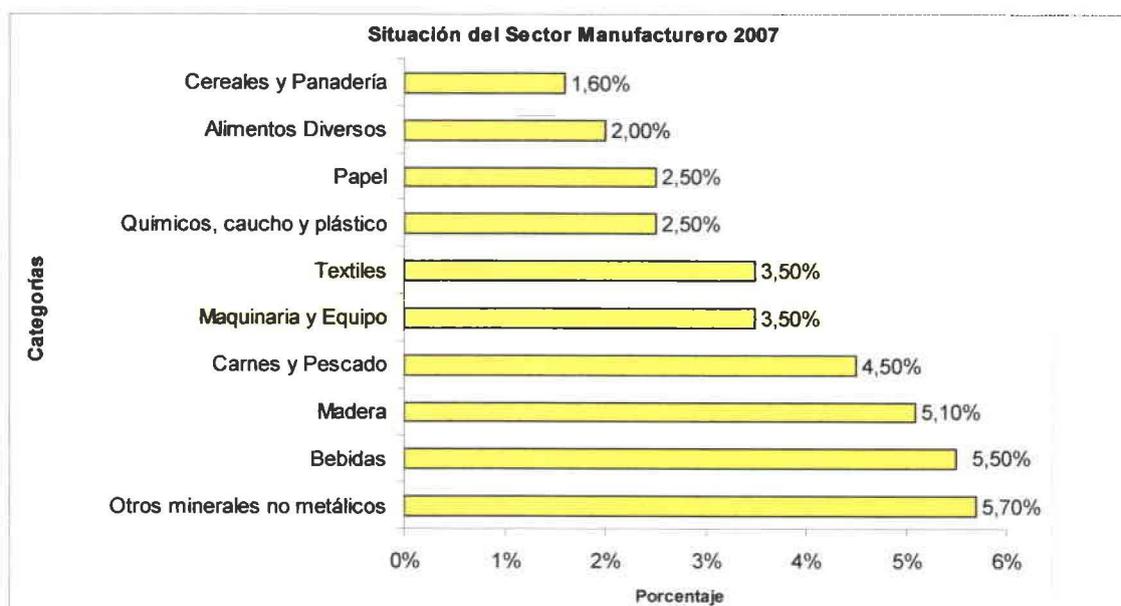
Elaborado por: Autoras

Cuadro 2.2

Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos 2003-2004, INEC.

Como se puede observar el gráfico 2.3, las categorías del sector manufacturero de mayor crecimiento en el año 2007 fueron: madera, bebidas y otros minerales no metálicos.

Según la Revista EKOS en el año 2007 la subserie de actividades de manufactura para elaborar productos derivados del sector agrícola representaron alrededor de \$2395.4 millones, manteniendo una tendencia creciente desde el año 2000 y después de la adopción del dólar como moneda oficial del Ecuador.



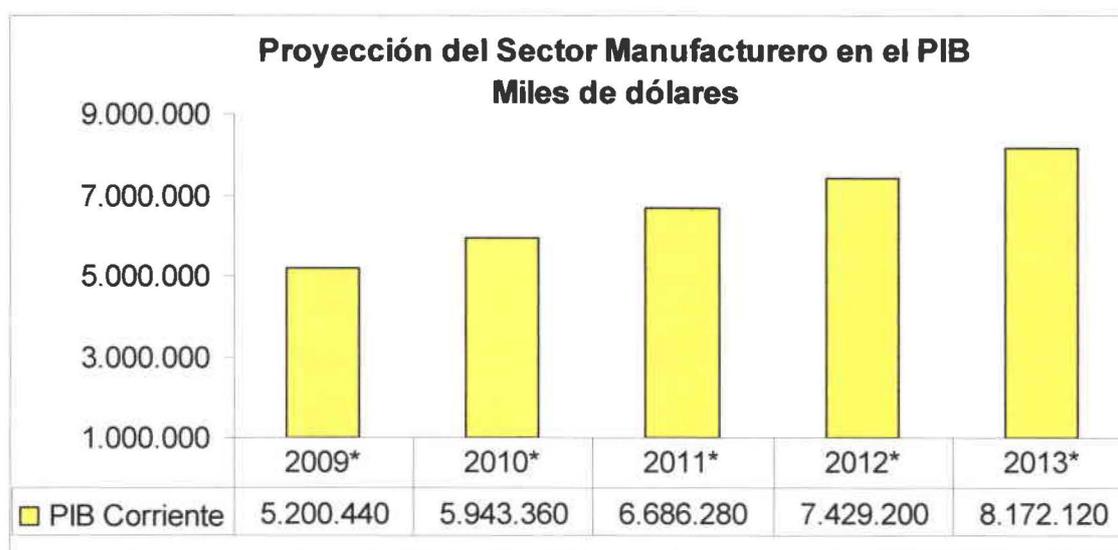
Elaborado por: Autoras
Fuente: Cámara de Industriales de Pichincha

Gráfico 2.3

2.1.3 Tendencia del Sector

La tendencia en el sector manufacturero se prevé crecerá gracias al aumento de productividad y competitividad y a la creación de nuevas empresas, generando así un mayor número empleos.

Como se puede apreciar en el gráfico 2.4 la tendencia de la proyección del sector manufacturero en el PIB se muestra creciente, por lo que se puede notar que es un sector atractivo para la inversión debido al comportamiento que tendrá en el futuro.



*Proyección en la fórmula $=742920 \cdot (2009-2002)$ para el año 2009

Elaborado por: Autoras

Fuente: Cámara de Industriales de Pichincha

Gráfico 2.4

Los ejes de mayor producción agroindustrial en el Ecuador son: la elaboración de productos alimenticios y bebidas.³

³ Revista EKOS, No. 160, Pag. 18, Agosto 2007.

2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

2.2.1 Antecedentes

El porcentaje de personal ocupado en la industria de elaboración de alimentos y bebidas ocupa el 42,73%, el cual representa la industria de mayor aportación al sector manufacturero como se puede apreciar en el gráfico 2.5.



Elaborado por: Autoras
Fuente: INEC

Gráfico 2.5

Según la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en el año 2003 la principal industria del Ecuador fue la alimenticia por lo que representó un 37% de empleo en el sector manufacturero.

En el cuadro 2.3, se puede observar que la industria de alimentos registra la mayor cantidad de ventas desde el año 2003 hasta el año 2006. Las principales empresas partícipes de estas ventas según la Revista EKOS son: Pronaca, Nestlé Ecuador, La Fabril e Industrial Danec.

La industria de bebidas es una de las principales, ocupando así el quinto lugar en la evolución de ventas. Las principales empresas vendedoras de estos

productos son: Compañía de Cervezas Nacionales, Ecuador Botling Company y Ecuajugos.

Evolución de Ventas por Industrias Cifras en Miles de Dólares

Sector	2003	2004	2005	2006
Alimentos	1345	1550	1618	1891
Pesca	712	849	1042	1202
Bananero	977	977	976	888
Bebidas	547	579	587	650
Agrícola	216	317	368	403
Azúcar	120	129	130	164
Hortalizas y Legumbres	17	21	25	115
Avícola	44	99	66	78
Lácteos	37	38	47	49
Palma Africana	26	31	21	26
Ventas Totales	4041	4590	4880	5466
% Crecimiento Anual		13.58%	6.31%	12.01%

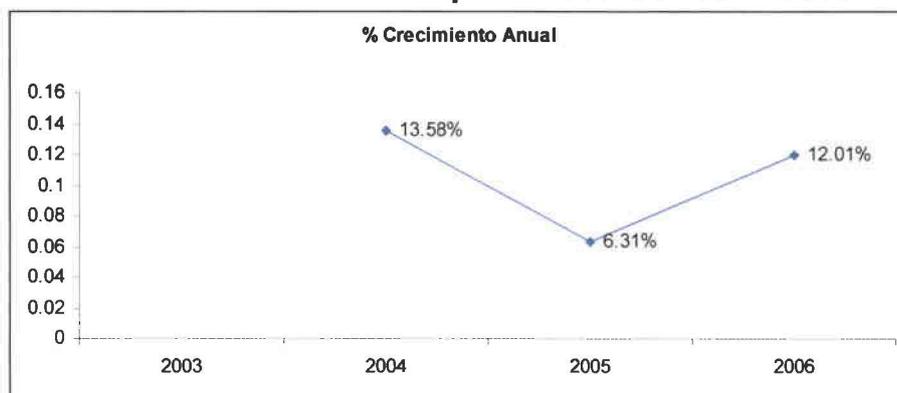
Elaborado por: Autoras

Cuadro 2.3

Fuente: Revista EKOS. Agosto 2007

Como se puede observar en el gráfico 2.6 en el año 2004 existió un crecimiento de ventas con respecto al año 2003, pero en el año 2005 se desaceleró el crecimiento de las mismas llegando a un 6.31% con respecto al año 2004, pero vuelve a retomar el crecimiento en el siguiente año.

Tendencia de las Ventas por Industrias 2004 – 2006



Elaborado por: Autoras

Gráfico 2.6

Fuente: Revista EKOS, Agosto 2007

2.2.2 Situación de la Industria

En la actualidad, los ecuatorianos han aumentado el consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, el cual representa un porcentaje mayoritario en su gasto de consumo.

Los alimentos y bebidas no alcohólicas representan un 17.6% en el gasto de consumo, siendo éste el principal en el gasto nacional de personas de altos y bajos ingresos y considerado también la canasta básica familiar como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

GRUPOS DE GASTO	ESTRUCTURA GASTO (%)
GASTO DE CONSUMO	100.0
ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS	17.6
BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES	0.5
PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO	8.4
ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS	20.0
MUEBLES Y ENSERES	6.1
SALUD	5.2
TRANSPORTE	10.3
COMUNICACIONES	3.0
RECREACIÓN Y CULTURA	5.6
EDUCACIÓN	5.1
HOTELES Y RESTAURANTES	10.0
BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS	8.2

Elaborado por: Autoras

Cuadro 2.4

Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos 2003-2004. INEC

El consumo de alimentos y bebidas es indispensable, por lo que la tendencia en la industria de alimentos y bebidas se presenta principalmente constante, como se puede observar en el gráfico 2.7



* Proyecciones

Elaborado por: Autoras

Fuente: Cámara de Industriales de Pichincha

Gráfico 2.7

En años pasados la industria de los alimentos y las bebidas sufrió transformaciones notables, impulsadas por los cambios ocurridos en los patrones de consumo, los avances tecnológicos y la mayor competencia.

La producción, comercialización y distribución de alimentos y bebidas ha sido fundamental para la competitividad de las empresas, lo que a su vez se ha convertido en un factor determinante de la capacidad para dominar esta actividad.

2.2.3 Tendencia de la Industria

Los fabricantes de bebidas han diversificado sus productos para incursionar en la tendencia de una vida más sana, aumentando notablemente el consumo de alimentos y bebidas light⁴, por lo que han decidido aumentar la oferta de bebidas como: jugos, aguas embotelladas y las bebidas de ligero contenido graso.

Conforme lo afirma el Diario "El Comercio"⁵ la tendencia actual de una gran mayoría de consumidores se dirige hacia productos bajos en grasa y bajos en colesterol.

Como se puede observar en el gráfico 2.8 en el año 2007, se previno que exista un crecimiento en las industrias de: carnes y pescado, madera, bebidas, y otros minerales no metálicos debido a los antecedentes presentados en años anteriores.



Elaborado por: Autoras Gráfico 2.8
Fuente: Cámara de Industriales de Pichincha

⁴ Revista Maxi, Número 142, Pág. 10, Septiembre 2007

⁵ www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=75743&anio=2007&mes=6&dia=8

Según la proyección de la Cámara de Industriales de Pichincha se notificó que la industria de bebidas y alimentos diversos tendrán un mayor crecimiento en los años 2009 con un porcentaje del 17% y en el 2010 con un porcentaje 14%. El promedio del crecimiento para los años proyectados 2009-2013 es de 13%.

Estructura de la Industria

	2008*	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*
Alimentos Diversos	15,06%	17,57%	20,08%	22,59%	25,10%	27,61%
Bebidas	4,50%	5,25%	6,00%	6,75%	7,50%	8,25%
Tasa de Crecimiento		17%	14%	13%	11%	10%

Proyección Fórmula para el 2008 Alimentos Diversos= $0,0251(2008-2002)$

Proyección Fórmula para el 2008 Bebidas= $0,0075(2008-2002)$

Elaborado por: Autoras

Cuadro 2.5

Fuente: Cámara de Industriales de Pichincha

2.3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El negocio es la elaboración y comercialización de leche de soya de sabores, producto que puede ser consumido por personas que tienen intolerancia a la lactosa, vegetarianos, o cualquier persona como parte de la dieta diaria; además es baja en grasa saturada, no tiene colesterol y posee un gran potencial de importantes vitaminas.

En el cuadro 2.6 se puede observar la clasificación de la industria de bebidas que tiene la sigla 313:

313 Industria de Bebidas
3131 destilación, rectificación y mezcla de bebidas espirituosas
3132 Industria vinícola
3133 Bebidas malteadas y malta
3134 industria de bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas

Elaborado por: Autoras

Cuadro 2.6

Fuente: Ministerio de Industrias, comercio e integración, dirección industrial, 1984.

La división sectorial de la empresa se presenta en el cuadro 2.7:

División Sectorial

SECTOR	MANUFACTURERO
INDUSTRIA	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
NEGOCIO	ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACION DE LECHE DE SOYA DE SABORES

Elaborado por: Autoras

Cuadro 2.7

Fuente: Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

La leche de soya en el mercado actual es vendida en su mayor parte en: Centros Naturistas, pero también se encuentra en Supermercados, las presentaciones que ofrecen son:

- Leche de soya líquida
- Leche de soya en polvo

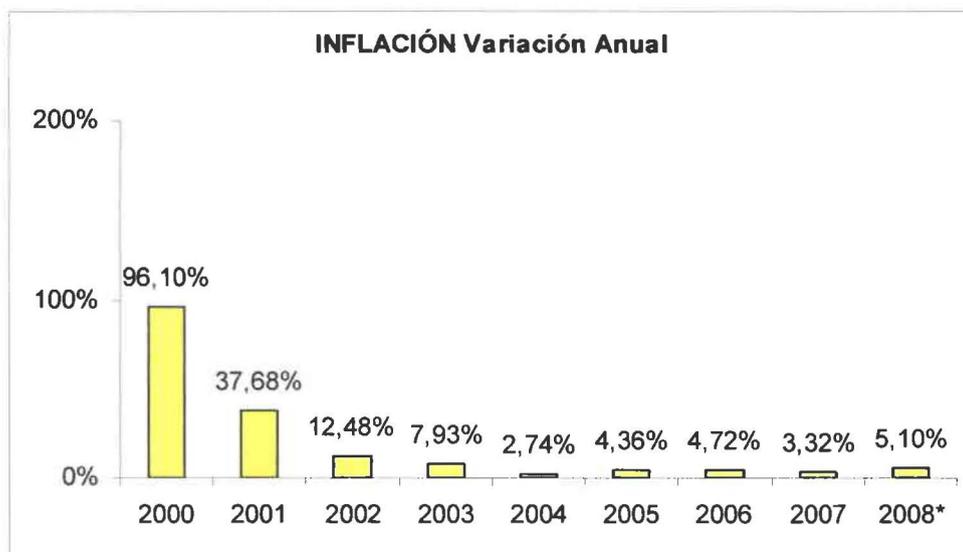
El producto a ofrecer en el mercado interno es diferenciado y tiene valor agregado; es una bebida, leche de soya de sabores, la misma que tendrá una presentación original y puede ser consumida en la dieta alimenticia diaria de las familias.

2.4 ANALISIS DEL MACRO ENTORNO

2.4.1 Factores Económicos

2.4.1.1 Inflación

Como se puede observar en el gráfico 2.9, la inflación en el año 2000 alcanzó un 96.10%, la cual bajó hasta un 2.74% en el año 2004 y tuvo un incremento del 4.72% en el año 2006, pero en el año 2007 la inflación volvió a bajar a un 3.32%, por lo que se puede evidenciar una tendencia a la baja de la inflación.



* Proyección

Elaboración: Autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 2.9

La baja de la inflación dada en estos últimos años es un factor positivo para el proyecto, ya que los precios de las materias primas utilizadas en la elaboración de la leche de soya no aumentarán, pero en el caso de que se de el fenómeno contrario y el precio de la materia prima subiera, el precio final del producto aumentaría también.

La materia prima utilizada (soya, frutas, chocolate y azúcar) no subirán de precio por la tendencia vista, por ende la baja de la inflación favorece al proyecto.

2.4.1.2 Tasas de Interés:

Como se puede ver en el cuadro 2.8 a continuación, la tasa de interés activa referencial al mes de marzo del año 2008 es de 13.44%, y puede llegar a un máximo de 14.92%.

Tasas de interés referenciales PYMES		
Fecha	Activa Referencial	Máxima
sep-07	14,17	20,11
oct-07	14,10	19,52
nov-07	13,31	17,32
dic-07	13,15	16,60
ene-08	13,82	15,90
feb-08	13,60	15,64
mar-08	13,44	14,92

Elaboración: Autoras

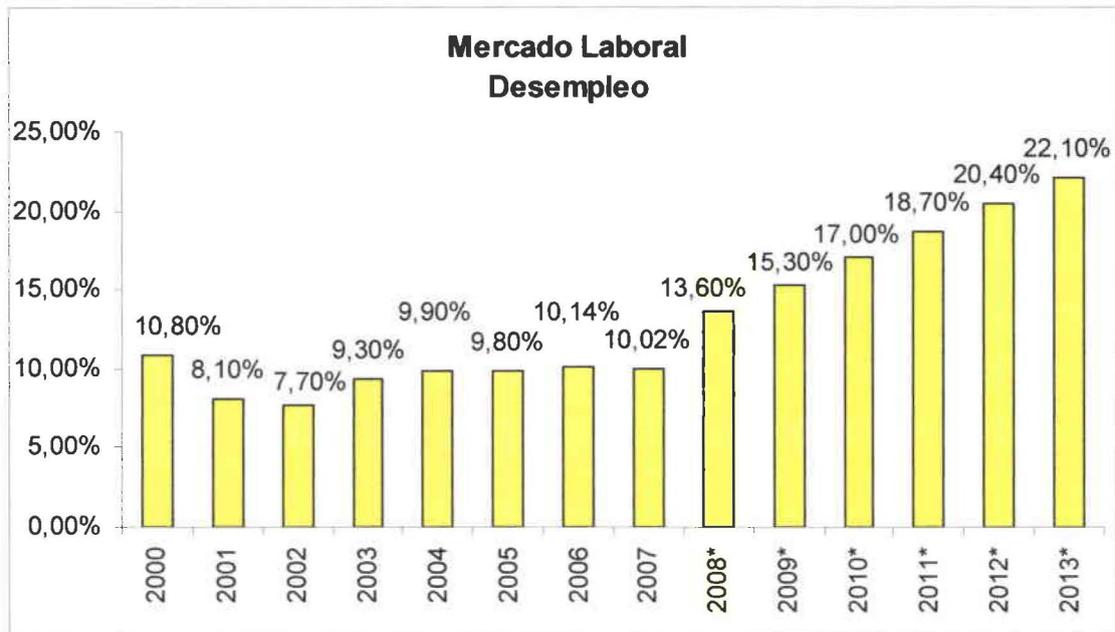
Cuadro 2.8

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Las tasas de interés activas afectan directamente al proyecto porque encarecen los préstamos que se pueden requerir para iniciar el proyecto, entonces esta es una variable que afecta negativamente el proyecto, por lo tanto se debería buscar socios que quieran aportar con capital para no recurrir en un préstamo tan grande que a su vez signifique pagar tasas de muy interés elevadas.

2.4.1.3 Tasa de Desempleo

Dentro del mercado laboral, considerando la tasa de desempleo del año 2000 como referencia se puede notar en el gráfico 2.10 que en el año 2001 y 2002 existió una disminución en el desempleo, pero desde el año 2003 hasta el año 2007 hubo un incremento.



* Proyecciones

Elaborado por: Autoras

Grafico 2.10

Fuente: Banco Central del Ecuador y CEDATOS

Desde el año 2006 hasta la actualidad el porcentaje de la tasa de desempleo ha ido en aumento es decir que existen más personas que no tienen empleo, por lo tanto los ingresos de las familias ecuatorianas disminuyen, siendo así que el gasto de consumo diario puede disminuir en algunos alimentos.

De acuerdo a las proyecciones estimadas para los años siguientes se puede notar que el desempleo va en aumento, este factor provocará que la gente posea menos ingresos y un consumo limitado destinado en su mayor parte a

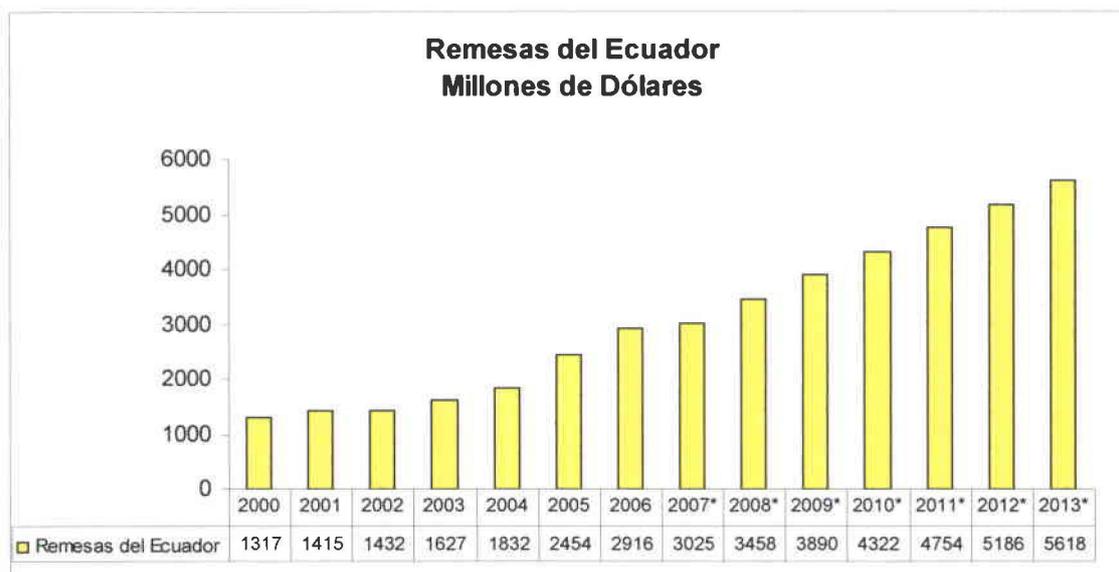
productos necesarios como puede ser la leche de soya, además favorece al proyecto porque se puede encontrar mayor cantidad de mano de obra.

2.4.1.4 Migración

El Ecuador ha tenido siempre emigración interna y externa, por la búsqueda de trabajo o de mejores condiciones de vida. En las últimas décadas ha aumentado notablemente y en especial son las mujeres y jóvenes quienes envían mayores remesas a sus países de origen. Desde el año 2000 más del 10% de la población económicamente activa ha emigrado del Ecuador.⁶

Acorde a la Subdirección de Estudios de la Superintendencia de Bancos y Seguros, se afirma que la mayoría de las personas que han salido en los últimos diez años de países latinoamericanos, son jóvenes con bajos niveles de educación (primaria o media) que buscan abrir nuevos horizontes fuera de los países de origen, debido a la baja posibilidad de participación en el mercado laboral local con salarios competitivos, en consecuencia, el país se ve beneficiado porque recibe una mayor cantidad de remesas, pero la mano de obra del país se encarece cada vez más, lo cual también dificulta al negocio ya que encontrar mano de obra barata será más complejo.

⁶ Dirección Nacional de Migración



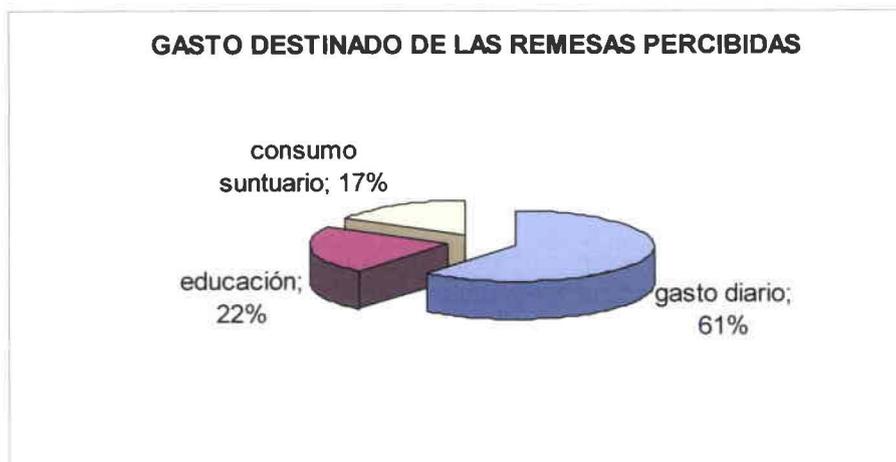
* Proyecciones
Elaborado por: Autoras
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 2.11

En el Ecuador desde el año 2000 en adelante y considerando las proyecciones hasta el año 2013 se ha presentando un incremento de las remesas año tras año ya que los emigrantes viajan cada vez más hacia el extranjero y envían dinero a las familias residentes en Ecuador.

Según el estudio del Banco Interamericano de Desarrollo del año 2003⁷, las familias que reciben remesas destinan su capital en: gastos diarios un 61%, inversiones como: negocios, compra de propiedades y educación un 22% y consumo suntuario un 17%, es decir se puede observar que la gente tiene mayor poder adquisitivo lo cual hace que tenga mayor acceso de compra.

⁷ www.superban.gov.ec/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/AT%201.pdf.



Elaboración: Autoras
Fuente: BID

Grafico 2.12

El incremento de las remesas beneficia al proyecto, ya que los consumidores tienen mayor capacidad de compra, y podrían dirigir su gasto de consumo al producto debido al aporte de un gran número de vitaminas para el cuerpo humano.

2.4.2 Factores Sociales

En el Ecuador se puede considerar que sus habitantes principalmente por las costumbres y en algunos casos por las preferencias consumen leche, en primer lugar porque al haber 38.3% de pobreza y 12.8% de indigencia registrada en el año 2006⁸, se puede deducir que la mayor cantidad de la población es pobre, y además son considerados consumidores de bajos ingresos, quienes se caracterizan por:

- Dejarse llevar por el precio
- Tener gustos similares
- Tener necesidades básicas
- Tener poco o casi nada de dinero para gastar

⁸ Diario El Comercio, Sección Negocios, Página 9, Jueves 3 de mayo del 2007.

Lamentablemente en el Ecuador existe un alto porcentaje de desnutrición en los niños, según los resultados obtenidos en el Estudio Nacional del Instituto de Investigación Tecnológica de la Escuela Politécnica Nacional⁹ en el que demostraron que aproximadamente el 35% de los niños tienen una historia de desnutrición pasada con riesgo de caer en desnutrición si es que no hay intervención y vigilancia nutricional.

La soya es considerada como uno de los descubrimientos más importantes en nutrición en los últimos cincuenta años¹⁰, en la actualidad ya es considerada en el consumo nacional por sus grandes beneficios, por ejemplo: la salsa de soya, la carne de soya y la misma leche de soya.

Las personas que consumen en su mayor parte leche de soya son los vegetarianos y las personas intolerantes a la lactosa; pero es erróneo pensar que el consumo de este producto está enfocado a este segmento solamente ya que posee propiedades que ayudan a reducir el colesterol, combatir el cáncer de próstata, seno, y de colon además reduce los efectos de la menopausia. El consumo de soya no acarrea contraindicaciones y aporta con vitaminas A, C, D, E, K y complejo B.¹¹

⁹, Proyecto IQ-CV-044, Utilización de soya como alternativa válida de alimento proteico para la población ecuatoriana, Instituto de Investigación Tecnológica de la Escuela Politécnica Nacional

¹⁰ Revista "Familia", Un Milagro de Asia: la soya en la dieta, Pág.35, 15 de abril del 2007.

¹¹ Revista "Familia", Un Milagro de Asia: la soya en la dieta, Pág.35, 15 de abril del 2007.

2.4.3 Factores Culturales

2.4.3.1 Estilos de Vida

Los ecuatorianos consumen generalmente comidas con mucha grasa, esto actualmente ha ido reduciendo, sea por moda o por enfermedades. Hoy en día consumir alimentos de bajos contenidos grasos y saludables se ha hecho más común, pero no deja de existir la comida rápida que contiene gran cantidad de grasas saturadas, la cual es notablemente consumida y dañina para la salud.

La obesidad, hipertensión arterial, diabetes Mellitus¹² no insulina dependiente, entre otras enfermedades asociadas a la dieta y a patrones de vida no adecuados, son problemas que están en ascenso en el país.

Para la nutricionista Flor Cuadrado, los ecuatorianos consumen un desayuno muy simple, en el que no se consume alimentos saludables que contrarresten muchas enfermedades.

En la actualidad se han presentado tantos problemas de salud por mala alimentación, por lo cual las familias tratan de consumir productos que no contengan muchos carbohidratos o grasa; lo que indica que el estilo de vida de los ecuatorianos está cambiando a una tendencia más sana y natural.

Según la revista Nestlé el reducir de peso está en boga, por lo que si se enfoca el producto con este énfasis y si se da a conocer como un producto natural, y

¹² Mellitus: Incapacidad del páncreas para fabricar insulina en las cantidades requeridas por el organismo

tomando en cuenta que los ecuatorianos son muy noveleros se arriesgarían a probar un producto natural que además de sus propiedades nutritivas ayude a la reducción del peso.

Por otra parte, las tendencias en el mercado nacional e internacional se inclinan por mantener una dieta balanceada y consumir alimentos que no perjudiquen a la salud, en este caso la leche de soya es uno de ellos.

El estilo de vida que llevan los jóvenes es cada vez más activo ya que necesitan bebidas refrescantes, nutritivas, no alcohólicas que reponen sus energías sin alterar su salud, y además benefician al proyecto por el incremento del consumo de bebidas saludables.

2.4.3.2 Hábitos de Compra

Conforme lo afirma Markop¹³ actualmente los ecuatorianos están realizando compras de productos bajos en calorías, con altas proteínas que permiten mejorar la alimentación y el bienestar de las familias.

Por esta razón este factor favorece al proyecto ya que el objetivo de mejorar la nutrición y la calidad de vida de los niños, jóvenes, y adultos se puede dar mediante la leche de soya.

¹³ Índice Estadístico Markop, Año 2005.

2.4.4 Factores Legales

La empresa deberá cumplir los siguientes requisitos que permitirán constituir la empresa de forma legal.

2.4.4.1 Requisitos de Inscripción para Sociedades bajo control de la Superintendencia de Compañías

La empresa deberá tener un representante legal y un gerente general quienes se apersonarán de inscribir a la empresa en la Superintendencia de Compañías.

Los requerimientos para inscribir a la Sociedad se encuentran en el Anexo A1¹⁴.

La compañía será una Sociedad Anónima y debe cumplir los siguientes requisitos:

- La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas (no podrá subsistir con menos de dos accionistas), salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.

Los requisitos desagregados para la Sociedad Anónima se pueden apreciar en el Anexo A2.

¹⁴ Superintendencia de Compañías

2.4.4.2 Patente Municipal ¹⁵

El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

Los requisitos son los siguientes:

- Escritura de constitución de la compañía original y copia.
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Dirección donde funciona la misma.

Para obtener la patente Jurídica Nueva se necesita los requisitos que se encuentran en el anexo A3:

2.4.4.3. Permiso Sanitario de Funcionamiento¹⁶

Para autorizar el funcionamiento de la empresa se debe presentar en la Administración zonal los requisitos listados en el Anexo A4.

2.4.4.4 Requisitos de Propiedad Intelectual

La leche de soya tendrá una marca que debe ser registrada y además se deberá patentar el proceso de la elaboración de la leche de soya.

¹⁵ http://www.quito.gov.ec/municipio/guiadtramites/m_gtramites20.htm

¹⁶ http://www.quito.gov.ec/municipio/guiadtramites/m_gtramites25.htm

El Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) es el organismo encargado de registrar las patentes y las marcas de los productos.

La documentación necesaria para estos trámites se encuentra en el Anexo A5.

2.4.5 Factores Tecnológicos

El desarrollo tecnológico en el Ecuador no ha sido muy avanzado, en su mayoría la tecnología de punta se importa del exterior ya que ofrece mayor variedad y facilita los procesos industriales. Existen escasos recursos en el país para invertir en ciencia y tecnología por lo que existen efectos negativos para la productividad y competitividad de los productos ecuatorianos.

La tecnología existente en el Ecuador no es muy actualizada y además es muy costosa, por esta razón se prefiere importar las maquinarias.

Gracias al servicio del internet las empresas pueden comprar todo tipo de tecnología a variados precios, por lo que en su mayoría las empresas optan por esta opción.

En los últimos ocho años la inversión en ciencia y tecnología ha permitido que las empresas ecuatorianas modernicen e innoven para ser más productivas en su campo.¹⁷

¹⁷ “El Mercurio”, Ciencia, tecnología e innovación con más apoyo, Agencia de Noticias SENACYT/FUNDACYT, 17 de enero del 2006.

Las empresas dedicadas a la elaboración de bebidas utilizan envases plásticos para productos como: jugos, agua, leche de cabra, leche de soya, gaseosas, yogurt, entre otros; así mismo se da la utilización de envases tetra-pack para productos como: leche de vaca, crema de leche, jugos, yogurt, nectar, avena, jugo de soya, leche de soya, entre otros.

Por esta razón resulta favorable ya que la tecnología utilizada permite realizar los productos con eficacia y se puede optar por ambas alternativas.

2.4.6 Factores Políticos

El año 2000 ha sido trascendental para el desarrollo político del Ecuador debido al cambio que sufrió el país con la dolarización implantada por el presidente Jamil Mahuad; a partir de esta situación se puede percibir la preocupación de los ecuatorianos por tener un mandatario que tome con responsabilidad y seriedad su cargo.

En Ecuador existe y ha existido siempre una crisis política debido a la lucha por la pugna de poderes en las instituciones importantes existentes en Ecuador, esto resta credibilidad en la manera como se maneja la política ecuatoriana.

La imagen internacional que el Ecuador ha proyectado en los últimos años no es muy positiva, debido a la inestabilidad política dada ya que los presidentes no pueden culminar los períodos de gobierno.

El presidente Rafael Correa, por un lado podría bajar los índices de pobreza existentes con ayuda de subsidios, pero por otro lado podría frenar el desarrollo de nuevas empresas e inversión extranjera directa a causa de las leyes laborales, lo cual afectaría directamente en la tasa de empleo.

El presidente Rafael Correa por un lado tiene un papel proteccionista con su país y por otro lado de confrontación con los organismos internacionales o con la oposición; esto genera una percepción de que el gobierno no siempre está abierto a dialogar y buscar buenas relaciones a nivel internacional lo que refleja poca apertura del presidente para dialogar.¹⁸

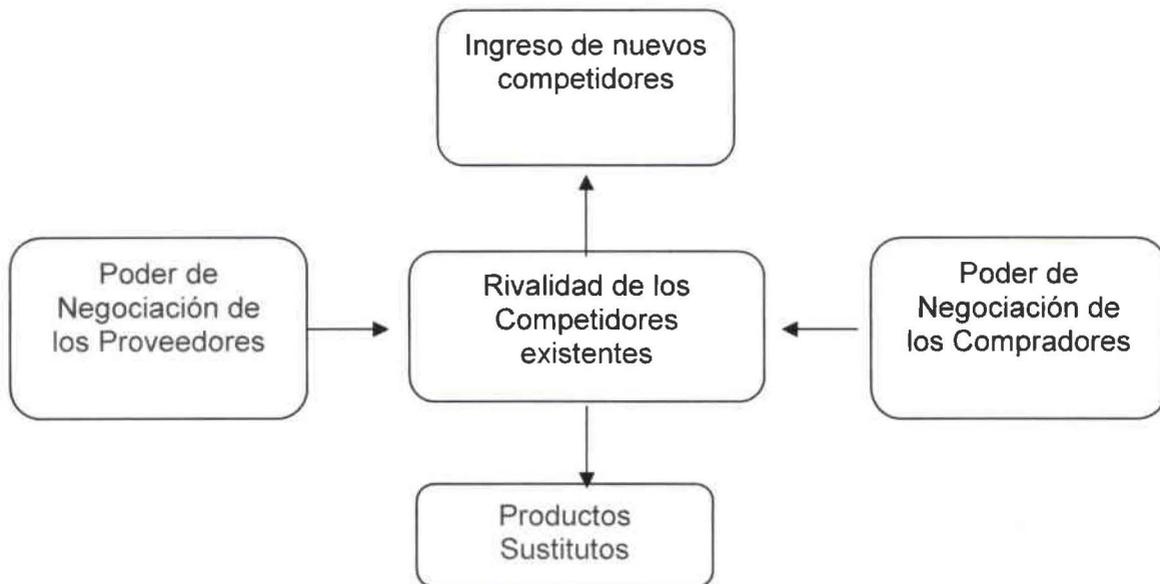
En el mes de mayo del año pasado el Presidente Correa demostró el interés de fortalecer la industria y el empleo nacional, por lo que los inversionistas nacionales se ven atraídos por el sector manufacturero¹⁹.

El sector manufacturero se ve beneficiado con este factor ya que el gobierno apoya el desarrollo de la producción nacional.

¹⁸ Radio Equinoccio.com, La ira, ¿un pecado de Correa?, Sábado 14 de julio de 2007

¹⁹ <http://www.presidencia.gov.ec>

2.5 ANALISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER



Elaboración: Autoras

Gráfico 2.13

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pág. 99, Novena Edición, Editorial Pearson, Año 2003, Mexico.

2.5.1 Ingreso de Nuevos Competidores

El ingreso de nuevos competidores se limita a la facilidad de ingresar a un nuevo mercado compitiendo con productos diferenciados, capacidades y un mayor número de recursos.

El ingreso de nuevos competidores en la comercialización de leche de soya de sabores es alto a nivel industrial, pero en la actualidad la mayoría de empresas realizan este producto de manera artesanal, siendo los centros naturistas los que ofrecen en mayor cantidad, mientras que las empresas extranjeras comercializan su producto en supermercados.

La empresa Toni y Nestlé podrían incursionar en la elaboración de bebidas con soya debido a la tendencia de consumo y hábitos de compra, pero en la actualidad no existe una presencia masiva de empresas dedicadas a la elaboración de leche de soya de sabores.

Dentro de este negocio las barreras de entrada son las siguientes:

- Economías de escala: se refieren a la disminución en costes unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.
- Diferenciación de producto: la tendencia actual está dirigida a consumir productos de bajo contenido graso, por lo tanto se verá reflejado un aumento en el consumo de la leche de soya.

Es una barrera de entrada baja ya que no existen empresas que tengan posicionada su marca, pero se deben incurrir en gastos de la imagen de la marca.

- Acceso a los canales de distribución: Es una barrera alta por lo que el mercado no tiene costumbre de consumir leche de soya y se deberá persuadir a los distribuidores para que los consumidores tengan un fácil acceso al producto.

Dentro de este negocio las barreras de salida son las siguientes:

- Regulaciones laborales: El Estado ecuatoriano es muy proteccionista en las leyes laborales, por ende las empresas incurren en altos costos por lo que es una barrera de salida alta.

- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes: Es una barrera de salida alta ya que puede obligar a permanecer más tiempo en el negocio por la fidelización de los clientes.

2.5.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden organizarse colectivamente perjudicando a las empresas a través de condiciones en los precios, volumen del pedido, forma de pago y plazo de entrega, además los mismos proveedores pueden adquirir los insumos y transformarlos en un producto terminado.

En el Ecuador existe una gran afluencia de proveedores dentro de la industria de alimentos y bebidas facilitando a las empresas la obtención de insumos o materia prima para la elaboración de la leche de soya de sabores. La mayor producción de soya que se obtienen en el país se da en la provincia de Los Ríos y en la provincia del Guayas.

Los proveedores principales de los granos de soya serán proporcionados por las ciudades: Pueblo Viejo, Urdaneta, Montalvo, Babahoyo, Buena Fe, Valencia, Quevedo Mocache, Ventanas de la provincia de Los Ríos y en la provincia del Guayas en la ciudad de Simón Bolívar.

Los proveedores de frutas, azúcar, bicarbonato de sodio y chocolate se encuentran principalmente en mercados mayoristas como: Mercado Mayorista, El Camal, San Roque, Sangolquí, entre otros.

En proveedor de envases como botellas blancas de polietileno son las empresa: Empaqplast, A.P.G Induenvases.

Entre los preservantes utilizados se encuentran: sorbato de sodio²⁰ y lecitina de soya²¹, los mismos que son distribuidos por la Empresa Químicos H&H.

Los proveedores ofrecen distintos precios a las empresas, por lo que existe un bajo poder de negociación de los proveedores.

2.5.3 Poder de Negociación de Compradores

El poder negociación de los compradores es alto debido a que los compradores pueden sustituir fácilmente un producto sea por el precio, productos sustitutos, o un producto diferenciado, por lo que los compradores tiene el poder de exigir las características del producto.

Existe una tendencia de consumo por productos bajos en grasa, deslactosados, beneficiosos para la salud y de fácil acceso.

Los compradores de la leche de soya de sabores son: personas intolerantes a la lactosa, vegetarianos, o cualquier persona en general.

2.5.4 Rivalidad entre Empresas Competidoras Existentes

En la actualidad no existe gran rivalidad entre las empresas competidoras de leche de soya de sabores ya que en su mayoría son micro negocios que

²⁰ Sorbato de Sodio: Conservante natural o artificial, que el cuerpo humano lo metaboliza perfectamente y no contiene ninguna toxicidad.

²¹ Lecitina de Soya: Se extrae de la soya y actúa como emulsionante que facilita y estabiliza una dispersión de dos sustancias inmiscibles entre sí. No contiene ninguna toxicidad.

producen a nivel rural y artesanal, y que venden los productos en centros naturistas..

Las empresas competidoras existentes en el mercado ecuatoriano son:

Empresas Competidoras Existentes

Empresa		Productos
Alimentos Toning S.A	Empresa colombiana que fabrica y comercializa alimentos naturales e integrales.	Leche de soya con café, leche de soya, café instantáneo con soya, proteína instantánea a base de soya.
La Superior	Empresa colombiana dedicada a la fabricación y comercialización de productos saludables naturales con proceso natural del grano entero de soya, cereales integrales, semillas oleaginosas.	Leche de soya en polvo (miel y natural), soya-Malta, soya-Avena, avena, soya-Plátano, Soya Fix (proteína instantánea), leche de soya de vainilla, piña y coco, chocolate, mora.
Nutrivital S.A.	Empresa ecuatoriana dedicada a la fabricación y comercialización de leche de soya.	Leche de soya natural.
El Salinerito	Asociación de 20 microempresas de Salinas.	Leche de soya natural
Pagesa S.A.	Empresa española dedicada a la elaboración de bebidas de soya y cereales.	Bebida de soya
Lafrancol S.A	Empresa colombiana líder en programas de Educación Continuada al Grupo Médico y línea de alimentos funcionales basados en proteína de soya.	Leche de soya en polvo: Soyplus

Elaboración: Autoras

Cuadro 2.9

Fuente: www.alimentostoning.com, www.alimentoslasuperior.com, www.nutrivital.com.ec, www.pagesa.com, www.lafrancol.com

La mayoría de estos productos se pueden encontrar en supermercados y centros naturistas, siendo la mayor parte de estos importados.

La rivalidad entre empresas competidoras existentes es baja ya que es un mercado poco explotado y no existen empresas posicionadas, es decir no existe un líder claro en el negocio de leche de soya.

2.5.5 Productos Sustitutos

En el mercado ecuatoriano el ingreso de productos sustitutos limita un fácil posicionamiento en el mercado ya que realizan la misma función, por lo que se debe dar un a valor agregado al producto.

Los consumidores de leche de soya de sabores tienen variadas opciones como:

- Marcas de Avena

MARCA
Alpina
Nestlé

Elaboración: Autoras Cuadro 2.10
Fuente: Supermercados La Favorita

- Marca y Sabor de Leche de Cabra

MARCA	SABORES
La Meche	Natural

Elaboración: Autoras Cuadro 2.11
Fuente: Supermercados La Favorita

- **Marcas y Sabores de Leche de Vaca**

MARCA	SABORES
Toni	Chocolate
	Vainilla
	Natural
NesQuick	Chocolate
	Vainilla
	Frutilla
Vita	Chocolate
	Entera
Reyleche	Vainilla
	Chocolate
	Semidescremada
	Natural
	Light
NutriLeche	Chocolate
	Entera
Andina	Chocolate
	Entera
	Light
Supermaxi	Natural
Alpina	Natural
Svelty	Descremada

Elaboración: Autoras

Cuadro 2.12

Fuente: Supermercados La Favorita

- Marcas y Sabores de Yogurt

MARCA	SABORES
Rey Yogurt	Durazno
Kiosko	Mora
	Frutilla
	Durazno
	Natural
Miraflores	Durazno
	Fresa
Chivería	Frutilla
	Durazno
	Mora
	Vainilla
Andina	Frutilla
Alpina	Frutilla
	Mora
	Guanábana
Supermaxi	Durazno
	Frutilla
	Natural
Toni	Durazno
	Mora
	Frutilla
Yogu-Yogu	Durazno
	Mora
	Frutilla
	Manzana

Elaboración: Autoras

Cuadro 2.13

Fuente: Supermercados La Favorita

- Marcas y Sabores de Jugos

MARCA	SABORES
Watts	Pera
	Durazno
	Naranja
	Manzana
Tampico	Citrus Punch
Supermaxi	Citrus Punch
Del Valle	Manzana
	Uva
	Naranja
	Piña
Real	Manzana
	Naranja
Natura	Manzana
	Maracuyá
	Tomate de árbol
	Naranja
Sunny	Naranja
	Durazno
Andina	Naranja
	Durazno
	Manzana
Facundo	Durazno
	Mango

Elaboración: Autoras

Cuadro 2.14

Fuente: Supermercados La Favorita

- **Marcas y Sabores de Leche en Polvo**

MARCA	NOMBRE DEL PRODUCTO
Nestlé	Vaquita
	Svelty
	La Lechera
Supermaxi	Leche en Polvo Entera

Elaboración: Autoras

Cuadro 2.15

Fuente: Supermercados La Favorita

Además los productos sustitutos se enfocan a diferentes segmentos por lo que se puede llegar a otros mercados.

La rivalidad de productos sustitutos en la industria de bebidas es alta debido a que existen varias empresas líderes en el mercado y en la mente del consumidor.

CAPITULO III
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS



CAPITULO III

INVESTIGACION DE MERCADOS

La tendencia actual por consumir productos bajos en grasa; ha dado la oportunidad de elaborar la leche de soya de sabores en el Distrito Metropolitano de Quito, buscando que la aceptación de este producto pueda competir ampliamente frente a la leche de soya y leche de vaca que se encuentran posicionadas actualmente en el mercado.

Esta Investigación de Mercados otorga la oportunidad de determinar si la leche de soya de sabores es un proyecto viable o no, a través de la información obtenida.

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

3.1.1 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es determinar la aceptación de la leche de soya de sabores y la manera óptima de comercialización en la ciudad de Quito.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar qué factores motivan a los consumidores al momento de la compra de la leche de soya de sabores.
- Determinar el perfil del consumidor de la leche de soya de sabores.
- Determinar los canales de distribución de preferencia del consumidor.

- Definir el segmento meta al que se va a dirigir el posible producto.
- Establecer los sabores de leche de soya que más preferiría el posible consumidor.
- Estimar el consumo semanal de la leche de soya de sabores del posible cliente en la ciudad de Quito.

3.2 PROBLEMA DE DECISION GERENCIAL

Se basa en obtener la información necesaria para evaluar criterios e identificar los problemas y sus causas, organizando la información con el fin de obtener una solución para el problema en cuestión.²²

¿Qué acciones se deben tomar para introducir al mercado, comercializar, e identificar los canales de distribución óptimos para la leche de soya de sabores en la ciudad de Quito?

3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADO

Determinar la demanda y oferta de leche de soya de sabores en la ciudad de Quito, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Qué factores influyen al momento de realizar la compra de la leche de soya de sabores?
- ¿Quiénes son los posibles consumidores de leche de soya de sabores en la ciudad de Quito?

²² <http://www.aulaglobal.net.ve/articles.php?lng=es&pg=105>

- ¿Qué canales de distribución se considerarían para mayor accesibilidad del producto?
- ¿Cuál es el segmento meta al que va dirigido la leche de soya de sabores?
- ¿Cuáles son los sabores que el posible consumidor preferiría?
- ¿Que cantidad de leche de soya de sabores consume el posible cliente a la semana?

3.4 HIPOTESIS

3.4.1 Hipótesis General de la Investigación

En la actualidad, el estilo de vida de los ecuatorianos ha cambiado por el consumo de productos bajos en grasa²³, por lo que los consumidores de 35 a 54 años de clase media y media alta consumirían el producto.

3.4.2 Hipótesis Específicas de la Investigación

- Los consumidores se preocupan por el precio de la leche de soya de sabores al momento de la compra.
- Los principales consumidores de la leche de soya de sabores son los intolerantes a la lactosa.
- El producto se va a vender en los supermercados de la ciudad metropolitana de Quito.

²³ www.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=75743&anio=2007&mes=6&dia=8

- El segmento meta que va dirigido a la leche de soya de sabores son personas de 20 años en adelante de la clase media alta y alta en la ciudad de Quito.
- Los sabores que prefiere el posible consumidor son: chocolate y frutilla.
- La frecuencia de consumo de un litro de leche de soya de sabores es semanal.

3.5 NECESIDADES DE INFORMACION

Las investigaciones exploratorias y descriptivas permiten cumplir con los objetivos planteados anteriormente obteniendo las respuestas del perfil del consumidor, como son:

- Gustos y Preferencias
- Necesidades
- Qué compran
- Cuánto compran
- Cuánto pagan
- Dónde compran
- Con qué frecuencia compran

3.6 FUENTES DE INFORMACION

La información requerida para la investigación puede ser recabada por fuentes primarias y secundarias que permitirán introducir el producto al mercado y comercializarlo.

3.6.1 Fuentes Primarias

En la fuente primaria se obtienen datos a través de encuestas y grupos focales para determinar los gustos y preferencias de los clientes, y a través de entrevistas con expertos para percibir la reacción de ellos y ampliar las preguntas en el caso de ser necesarias.

3.6.2 Fuentes Secundarias

En las fuentes secundarias se cuenta con el censo actualizado realizado por el INEC en el Ecuador, revistas (EKOS, Gestión, Diners), periódicos, CEDATOS, IEPI, Ministerios, Índice Estadístico MARKOP Ecuador; información que permite determinar un escenario futuro para el producto.

3.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

En el diseño de la investigación de mercados se inicia con una investigación cualitativa que permite obtener información y características del mercado donde se aplicarán grupos focales y entrevistas a expertos; posteriormente se procede a realizar una investigación cuantitativa que permite obtener resultados mediante encuestas.

3.7.1 Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa exploratoria permite resolver los problemas de mercado llegando a una investigación que determina el comportamiento del mercado.

Para la metodología se utilizarán datos directos con la aplicación de entrevistas a expertos, y grupos focales que se dirigen a los posibles consumidores finales.

3.7.1.1 Entrevista a los Expertos

Para la investigación se utilizarán entrevistas a expertos en las que un entrevistador capacitado interroga a un experto para descubrir motivaciones, creencias y sentimientos sobre la leche de soya de sabores.

3.7.1.1.1 Objetivo General

La entrevista a expertos tiene como propósito explorar el conocimiento, actitudes y comportamientos del entrevistado acerca de la leche de soya de sabores.

3.7.1.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar la evolución del consumo de la leche de soya de sabores.
- Establecer las ventajas y desventajas de incursionar en este negocio.
- Establecer cómo posicionar el producto en la mente del consumidor.
- Determinar el segmento en el que se tendrá mayor acogida.
- Identificar las oportunidades del negocio en el mercado.

3.7.1.1.3 Propósitos

Obtener diferentes puntos de vista de experiencia para conocer de mejor manera el negocio de la leche de soya de sabores y determinar el enfoque del mismo.

3.7.1.1.4 Procedimiento

El entrevistador debe memorizar el tema a tratar y planear la secuencia y forma de conducir la entrevista con el fin de lograr una interacción del experto y el entrevistador para estimular la libre expresión del tema a tratar.

El entrevistador debe estar capacitado en las siguientes funciones:

- Identificar las áreas generales a discutir.
- Crear un ambiente que estimule la expresión libre y espontánea sobre ideas, creencias y sentimientos.
- Determinar en que momento se debe profundizar más o explorar otros temas.

Las características que debe reunir el entrevistador son:

- Conocimiento del producto, del cliente, y canales de distribución.
- Persuasión para tener éxito en la entrevista
- Capacidad de memorización.
- Estar bien informado sobre el objeto de la investigación.

La duración normal de la entrevista a los expertos suele ser de una a dos horas. Se permite el uso de grabadoras bajo el consentimiento del entrevistado para realizar un análisis posterior.

Ver el formato del cuestionario de la entrevista a expertos en el Anexo B1.

3.7.1.1.5 Entrevista a Experto N° 1

3.7.1.1.5.1 Metodología

La entrevista con el experto Ingeniero en Alimentos Javier Sarmiento, ex Jefe de la Planta de Nutrivial, se desarrolló el día sábado 30 de junio del 2007.

El tiempo de duración de la entrevista fue de 60 minutos, desde las 10h00 a.m. hasta 11:00 a.m., la misma que se desarrolló con un ambiente adecuado que estimuló la libre y espontánea expresión sobre las ideas y experiencias del entrevistado.

3.7.1.1.6 Entrevista a Experta N°2

3.7.1.1.6.1 Metodología

La entrevista con la experta Ingeniera en Alimentos Milene Díaz, Profesora de la Facultad de Gastronomía de la Universidad de las Américas; se desarrolló el día lunes 2 de julio del 2007.

El tiempo de duración de la entrevista fue de 45 minutos, desde las 14h00 p.m. hasta 14:45 p.m., la entrevistada tuvo la libertad de compartir sus conocimientos, ideas y experiencias.

3.7.1.1.7 Entrevista a Experta N°3

3.7.1.1.7.1 Metodología

La entrevista con la experta Ingeniera en Alimentos Jenny Ruales, Integrante del Área de investigación de la Universidad Politécnica Nacional, se desarrolló el día sábado 7 de julio del 2007.

El tiempo de duración de la entrevista fue de 80 minutos, desde las 11h00 a.m. hasta 12:20 p.m., la entrevistada compartió sus conocimientos, ideas y experiencias para una mejor elaboración de la leche de soya.

3.7.1.1.8 Resultados de las Entrevistas a Expertos

1. La leche de soya de sabores no es un suplemento de la leche de vaca, sino más bien un suplemento de la leche de sabores de vaca; y puede llegar a ocupar una posición muy importante porque el nivel proteico de la leche de soya es muy elevado; se puede enfocar este producto a los niños, y a personas intolerantes a la lactosa.
2. No existe este producto en el mercado y bien guiado puede tener una muy buena aceptación debido a la tendencia actual de consumir productos naturales y el aumento de consumo de comida vegetariana.
3. Los requisitos que debe reunir la leche de soya de sabores para venderse en el mercado son mediante las condiciones de seguridad alimentaria, condicional nutricional, saborizantes de acuerdo a normas

establecidas por el FDA (Administración de Drogas y Alimentos) o Codex Alimentario, envase adecuado como tetra pack, y la utilización de frutas naturales reduce el tiempo de vida útil del producto, por lo tanto se debe someter a una línea de frío para darle una mayor vida útil.

4. El problema que existe en la venta de la leche de soya de sabores es tecnológico en la línea de frío, además se debe dar una buena promoción para competir con los productores de leche natural que están manejando este mercado al momento.
5. El consumo de la leche de soya de sabores en los últimos años va en incremento, ya que inicialmente la leche de soya era un remedio para quienes no toleraban la lactosa y no se conocía mucho este producto, pero hoy la demanda va incrementando porque las personas se dan cuenta de las bondades que tiene la leche de soya.
6. Los competidores se han dado cuenta que existe demanda de este producto y de que hay un mercado no atendido de las personas que necesitan este producto.
7. No hay producción masiva de este producto, y existe una sola empresa a nivel nacional que produce este producto y no avanza a cubrir las necesidades del mercado. Existen más competidores extranjeros, como Ades (Chile), empresas argentinas, empresas colombianas; pero se

puede ver a este factor como una fortaleza.

8. Para ser competitivos en la comercialización de leche de soya de sabores se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Un canal efectivo de distribución
- Identificación de mercado efectivo
- Buena calidad de producto porque empresas internacionales se identifican con esto y además la competitividad se ve en base a la calidad.

9. Inicialmente la leche de soya era consumida por personas que consumen productos naturistas, personas intolerantes a la lactosa, niños (para el crecimiento y desarrollo) y vegetarianos.

10. Gracias a que la leche de soya es muy compatible con todos los sabores, se puede guiar al producto con los sabores más aceptados por el mercado, como son: mora, frutilla, durazno, chocolate, manzana; también se puede tomar en cuenta los sabores que ofrece la competencia con respecto a la leche de sabores de vaca. La leche de soya acepta muy bien los saborizantes o la fruta. Se podría utilizar guanábana pero se presentan problemas porque al ser pulposa se pierde el sabor al licuarla, además no existen buenos saborizantes.

Para no utilizar cantidades grandes de fruta natural se puede utilizar saborizantes, buscando el más inocuo; no se recomienda utilizar el rojo

40 para dar color ya que es carcinogénico²⁴ y está prohibido inclusive en otros países. La cantidad del saborizante que se utilice debe ser pequeña, y no poner demasiado porque llega un punto en que ya no se siente el sabor y se desperdicia.

11. La presentación más adecuada para el producto depende del sector que se oriente el producto, por ejemplo a personas adultas de 1 o 2 litros, pero en el mercado de niños puede ser presentaciones de 250 cm³.

12. El empaque que se utilice obedecerá a los costos, pero el ideal es el tetra pack por su conservación debido a que la leche de soya tiene origen netamente proteico que puede dañarse en poco tiempo y se puede dar a través de bacterias que actúan con la proteína; con la utilización de tetra pack el producto puede durar hasta 6 meses; en el caso del vidrio por la manipulación no sería muy conveniente; o también se puede utilizar plástico (polietileno de alta o baja densidad) de alta densidad para este producto, ésta es la más recomendable por costos.

13. Los preservantes que se utilizan para la leche de soya de sabores son:

- Benzoato de sodio (vidrio), con una adecuada pasteurización y refrigeración.

14. Se puede hacer leche pasteurizada o leche esterilizada (esta tiene

²⁴ Carcinogénico: Capacidad de inducir el desarrollo de un cáncer.

mayor duración), se calienta a 72 grados por 2 minutos; o se puede llegar a 121 grados y se procede a envasar, dura más con un mayor costo y además no necesita refrigeración. Se debe poner en el envase, una vez abierto manténganse en refrigeración.

15. Para el control del crecimiento de bacterias o micro-organismos, se utiliza esterilización para eliminar todas las bacterias nocivas para el organismo, y para determinar si se quedaron ahí se debe hacer una prueba, esterilizar y tapar el envase; una vez producida la muestra se manda a analizar en un laboratorio donde se pone la muestra en un medio donde va a crecer microorganismos, pero si es esterilizado no sucederá esto

Las pruebas micro-biológicas se pueden realizar cada 2 meses para controlar el crecimiento de bacterias.

Si se utiliza esterilización no hay microorganismos viables, mientras que con la pasteurización no se han matado todos los microorganismos.

16. Los precios determinan el nivel de consumo, mientras menor sea el precio va a mejorar el consumo; se debe considerar que aquí existe materia prima de buena calidad y de bajo costo y el precio de producción va a ser menor. Mientras menor sea el precio y el producto es de calidad, el mercado va a crecer y se puede entrar en una competencia directa con los productos internacionales.

17. Incursionar en el negocio de la leche de soya de sabores es acertado, si se manejan bien los canales de distribución, el precio, y si se logra conciencia en la gente del consumo de la leche de soya; además la competencia es baja y el consumo va en incremento.

3.7.1.1.9 Conclusiones de las Entrevistas a Expertos

1. La leche de soya de sabores puede competir con la leche de vaca ya que la soya puede ser un referente dietético para las personas que no consumen grasas saturadas y tiene un alto valor nutricional.
2. Los sabores que ayudan a atenuar el sabor de la leche de soya deben ser fuertes y los más recomendados son: chocolate, mora y frutilla. Para eliminar el sabor afrijolado de la leche de soya se puede adicionar vainilla, clavo de olor, canela o azúcar y en el momento de la cocción se atenúa el sabor.
3. La leche de soya con frutas en envase plástico de polietileno no daña al producto pero lo hace más sensible por lo que debe someterse a una línea de frío para darle una mayor vida útil.
4. El precio debe ir acorde con la competencia para entrar en una competencia directa con los productos internacionales.

5. Para la comercialización del producto es necesario enfocarse en la clase media ya que es donde existe la mayor población del Ecuador.

6. La presentación más adecuada del producto para la alimentación en casa es de 1 litro.

3.7.1.2 Grupos Focales

Para la investigación se utilizarán grupos focales que permiten recolectar información directa basada en una dinámica de grupo dirigida por un moderador centrado en la leche de soya de sabores.

3.7.1.2.1 Objetivo General

Conocer los gustos y preferencias, sugerencias, impacto y expectativas del grupo focal con respecto a la leche de soya de sabores.

3.7.1.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer la aceptación de la leche de soya de sabores.
- Establecer el sabor de preferencia del producto.
- Establecer el segmento meta al que se puede dirigir.
- Determinar la posición de la competencia percibida por los consumidores.
- Identificar el empaque de la leche de soya de sabores de preferencia.
- Establecer las razones por las cuales se consume leche de soya.
- Conocer los puntos de venta de preferencia del consumidor.

- Identificar los factores de mayor importancia para el consumidor en el momento de la compra.

3.7.1.2.3 Propósitos

El grupo focal tiene como propósito determinar la percepción acerca de la leche de soya de sabores y mejoras para la mismo.

3.7.1.2.4 Procedimiento

El grupo focal debe darse en un ambiente apropiado. Debe conformarse con un número pequeño de personas de un mismo estrato socio-económico y cultural.

Las respuestas y reacciones pueden registrarse en cámaras de video o grabadoras bajo el consentimiento del grupo.

Se requiere un moderador capacitado que estimule la libre expresión y conduzca eficientemente la sesión.

La duración de la sesión debe ser suficiente para lograr la participación de cada integrante.

Ver el formato del cuestionario del Grupo Focal en el Anexo B2.

3.7.1.2.5 Grupo Focal N° 1

3.7.1.2.5.1 Metodología del Grupo Focal

El grupo focal para la tesis de la Leche de Soya de Sabores estuvo dirigido por Maria Augusta Reinoso quien fue la moderadora. Este se desarrolló el viernes 15 de junio del 2007 con la presencia de 10 personas, entre los cuales 4 fueron hombres y 6 fueron mujeres; sus edades oscilan entre 21 a 27 años de clase social media alta y alta.

El tiempo de duración del grupo focal fue de 45 minutos, desde las 8 p.m. a las 8:45 p.m., se obtuvo gran colaboración de los invitados, lo que permitió un mejor desarrollo de la sesión para establecer los gustos y preferencias de los invitados.

3.7.1.2.6 Grupo Focal No. 2

3.7.1.2.6.1 Metodología del Grupo Focal

El grupo focal para la tesis de la Leche de Soya de Sabores estuvo dirigido por Maria Augusta Reinoso quien fue la moderadora, este se desarrolló el sábado 07 de julio del 2007, con la presencia de 8 niños, sus edades oscilan entre 8 a 12 años de clase social media alta y alta.

El tiempo de duración del grupo focal fue de 40 minutos, desde las 9h45 a.m. a las 10:25 a.m., se obtuvo gran colaboración de los invitados, lo que permitió un mejor desarrollo de la sesión para establecer los gustos y preferencias de los invitados.

3.7.1.2.7 Grupo Focal N° 3

3.7.1.2.7.1 Metodología del Grupo Focal

El grupo focal para la tesis de la Leche de Soya de Sabores estuvo dirigido por María Ibeth Jiménez quien fue la moderadora. Este se desarrolló el sábado 07 de julio del 2007 con la presencia de 8 personas, entre los cuales 3 fueron hombres y 5 fueron mujeres; sus edades oscilan entre 45 a 73 años de clase social media alta y alta.

El tiempo de duración del grupo focal fue de 45 minutos, desde las 16h00 p.m. a las 16:45 p.m., se obtuvo gran colaboración de los invitados, lo que permitió un mejor desarrollo de la sesión para establecer los gustos y preferencias de los mismos.

3.7.1.2.8 Resultados de los Grupos Focales

1. Los aspectos más importantes para el cliente al momento de comprar bebidas son la marca, sabor, precio, presentación, fecha de caducidad y que sea bueno para la salud.
2. La presentación de su preferencia para una bebida es el plástico.
3. La percepción de los invitados a la sesión, de la leche de vaca fue la siguiente:

Aspectos Positivos

- Nutrición

Aspectos Negativos

- Lactosa

- Sabor
- Varios Usos (postres, comida)
- Período de conservación
- Grasa
- Nata

Se procedió a una degustación de la leche de soya de sabores, los sabores a degustar fueron: frutilla, chocolate, mora y guanábana; se obtuvo la siguiente información:

1. Leche de soya de frutilla:

- a. Buena consistencia
- b. Rica
- c. Parece yogurt
- d. Batido
- e. Buen olor
- f. Buen sabor
- g. Más azúcar
- h. Más líquida
- i. No me gustó

2. Leche de soya de chocolate:

- Perfecta
- Es más líquida
- Parece leche chocolateada

3. Leche de soya de mora:

- a. Rica
- b. Parece yogurt
- c. Batido
- d. Milk Shake
- e. Muy dulce

4. Leche de soya de guanábana:

- Rico sabor
- Muy espesa
- Aumentar más leche
- Perfecto de azúcar

5. Entre los sabores preferidos de los invitados de la leche de soya están los siguientes:

- Guanábana
- Mora
- Chocolate

6. Entre las sugerencias obtenidas después de la degustación fueron las siguientes:

- Al final cuando se bebe la leche de soya se siente harina
- Mejorar el color de la leche de soya de mora
- Más líquida
- El sabor esta bien.
- La leche de soya debería ser más líquida
- Brindar sabores exóticos (naranja, maracuyá, durazno)
- Mejorar el sabor de la leche de soya.
- Procurar que sea un producto más natural, con utilización de pocos químicos.
- Dar una presentación llamativa al producto

- En las perchas de los supermercados la leche de soya de sabores debe ser visible para los niños y padres.
- La leche de soya de sabores puede ser consumida por todas las edades, dependiendo del sabor que les guste.
- Más líquida.
- Se siente más la fruta que la leche de soya.
- Buen olor.

7. La mayoría de los asistentes concordaron que si la leche de soya permite reducir el peso y otorga tantos beneficios a la salud estarían dispuestos a pagar más aunque desconocían de algunos beneficios de la leche de soya.

8. El tamaño de preferencia es de 1 litro si es para el desayuno, o de ½ litro si es para el refrigerio; pero se ven mayormente atraídos por la presentación de un litro por la mayor facilidad en la utilización.

9. Todos los asistentes a la sesión del grupo focal comenzarían a consumir leche de soya, pero no dejarían de consumir leche de vaca; es decir alternarían su consumo.

5. Si la leche de soya de sabores posee beneficios para la salud, resulta atractiva para el consumidor.
6. El producto debe tener la menor cantidad de químicos posible para ser percibido como más natural.

3.7.2 Investigación Cuantitativa

Una vez obtenidos los resultados de la investigación cualitativa en los grupos focales, se procederá a realizar una investigación cuantitativa mediante una investigación descriptiva con enfoque transversal en la cual se empleará encuestas.

3.7.2.1 Encuestas

La encuesta es una técnica estructurada que recolecta información en forma directa de los integrantes de la muestra con la aplicación de un cuestionario con el fin de conocer los perfiles y estructuras de los consumidores potenciales de la leche de soya de sabores.

3.7.2.1.1 Objetivo General

La encuesta tiene como propósito analizar las características, las actitudes, y los comportamientos de los encuestados frente a la leche de soya de sabores.

3.7.2.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer la frecuencia de consumo de la leche de soya.

- Establecer el precio que estarían dispuestos a pagar los clientes por un litro de leche de soya de sabores.
- Determinar la cantidad de leche de soya que se consume semanalmente.
- Identificar que miembros de la familia consumen más dicho producto.
- Establecer los factores que motivan al consumidor al momento de la compra.
- Determinar el posicionamiento de las marcas de leche de soya existentes en los supermercados (Supermaxi, Mega Santamaría y Mi Comisariato) del sector norte de la ciudad de Quito.
- Identificar los lugares de preferencia para la compra del producto
- Establecer el sabor de preferencia de leche de soya.

3.7.2.1.3 Propósitos

Obtener información cuantificable de los gustos y preferencias de los potenciales consumidores de la leche de soya de sabores.

3.7.2.1.4 Procedimiento

Las encuestas son de tipo personal con un cuestionario impreso que sirve como instrumento para recolectar información y guiar el procedimiento. El cuestionario contiene preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple.

La encuesta personal permite una mejor comunicación, intercambiar comentarios y opiniones con el encuestado

3.7.2.1.6 Tamaño de la Muestra

Fórmula para el cálculo de la muestra en poblaciones finitas.²⁵

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

En donde:

N= número de elementos de la población

n= número de elementos de la muestra

p= probabilidad a favor

q= probabilidad en contra

e= error de estimación

o= nivel de confianza

Datos:

N= 86128*33.2%= 28595 habitantes mayores de 20 años de clase media alta – alta de las parroquias Jipijapa, Rumipamba e Iñaquito del Norte de Quito. (Se tomó como muestra éstas tres parroquias por la ubicación de la mayoría de supermercados).

p= 0,5

q= 0,5

e= 0.05

o= 1.65

²⁵ Fisher de la Vega Laura, Introducción a la Investigación de Mercados, Pág. 39, Segunda Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Año 1996.

Habitantes de las Parroquias del Norte la Ciudad Urbana de Quito

PARROQUIA	EDAD			
	20-34	35-54	55-69	70-89
Jipijapa	13360	8593	3095	1629
Rumipamba	10871	8441	3385	1756
Iñaquito	15496	11554	5056	2892
Total:	39727	28588	11536	6277
Total habitantes:	86128			

Elaborado por: Autoras Cuadro 3.1
 Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Distribución de la Población Socio – Económica de la Ciudad de Quito

Niveles Socio - Económicos	Porcentajes
Medio - Medio	26.2
Alto	7.0
TOTAL	33.2%

Elaborado por: Autoras Cuadro 3.2
 Fuente: Índice Estadístico Markop Ecuador

3.7.2.1.7 Metodología de las Encuestas

Las encuestas fueron realizadas con preguntas de tipo cerradas, abiertas y de opción múltiple.

Las encuestas se realizaron en los Centros Comerciales del norte de la ciudad de Quito.

3.7.2.1.8 Resultados de las Encuestas

Después de haber elaborado el respectivo estudio de Mercado, mediante la tabulación de las encuestas de personas de 20 a más de 60 años se obtuvo los siguientes resultados:

- De las 270 encuestados, el 45% corresponden al género masculino y 55% corresponden al género femenino, la mayoría de los encuestados fueron personas adultas desde los 26 años a más de los 60 años. Ver Anexo B5, gráfico 3.4.
- Entre las bebidas que representan la competencia indirecta de la leche de soya de sabores las de mayor preferencia son: yogurt de sabores, batidos, avena y leche de sabores; esto indica que al ser el batido y la leche de sabores similares, ésta es de preferencia por la mayoría de los encuestados, como se muestra en el gráfico 3.5 en el Anexo B5.

- Como se muestra en el gráfico 3.6 en el Anexo B5, la mayoría de los encuestados han probado leche de soya alguna vez, pero no es un producto de conocimiento general.
- Las principales razones por las que las personas encuestadas no han probado la leche de soya son:
 - no saben que existía
 - no han tenido la oportunidad de probar
 - no se han visto interesados por probar
 - no han escuchado del producto;

Es decir, a nivel general en el gráfico 3.7 del Anexo B5, se puede observar que existe desconocimiento de la leche de soya.

- Como se indica en el Anexo B5 en el anexo 3.8, las razones por las que las personas encuestadas han probado la leche de soya son:
 - Beneficios para la salud
 - Recomendación
 - Curiosidad
 - Dieta
- Como se observa en el gráfico 3.9 en el Anexo B5, la mayoría de los encuestados consumen 1 litro de leche de soya quincenalmente, seguido por semanalmente. Las personas que consumen

quincenalmente acotaron que consumen cada 15 días o menos; es decir no hay un gran consumo de leche de soya.

- Como se puede observar en el gráfico 3.10 en el Anexo B5, la compra de leche de soya es realizada por la madre o esposa, pero es notable que las compras de la casa mayormente están a cargo de las madres.
- Entre las personas que han probado leche de soya las marcas más reconocidas son: Nutrivital, Alimentos Toning y La Soya Sana pero a nivel general se mostraban dudosas en la recordación de las marcas debido a que no hay ninguna marca que se encuentre totalmente posicionada en la mente de los consumidores. Ver gráfico 3.11, Anexo B5.
- La mayoría de los encuestados coincidieron que al momento de realizar las compras son las madres y las esposas quienes influyen en la compra de la leche de soya. Ver gráfico 3.12, Anexo B5.
- El gráfico 3.13 en el Anexo B5, indica que a la mayoría de los encuestados les gustaría consumir leche de soya de sabores por curiosidad o porque creen que al ser de sabores puede ser un buen producto, en consecuencia hay buena predisposición de la gente por probar leche de soya de sabores.

- Las personas que contestaron que no quisieran consumir leche de soya de sabores principalmente acotaron que no consumirían este producto porque no les gusta o no se ven interesados. Ver Anexo B5, gráfico 3.14.
- La mayoría de los encuestados acordaron que les gustaría encontrar leche de soya de sabores en Supermercados, es decir se debe obligatoriamente mantener un fuerte lazo con las cadenas de Supermercados ya que este es el sitio en donde les gustaría a los consumidores encontrar el producto. Ver Anexo B5, gráfico 3.15.
- En el gráfico 3.16 indica que las personas quisieran comprar leche de soya de sabores semanalmente; es decir no habría un consumo muy seguido del producto hasta que no se de una adecuada publicidad. Ver Anexo B5.
- El gráfico 3.17 representa que entre los sabores de mayor preferencia por los encuestados se encuentran: chocolate, mora, guanábana, frutilla; es decir los sabores tradicionales que se venden en el mercado. Ver Anexo B5.
- Los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$1 a \$2 por un litro de leche de soya de sabores; es decir el precio de la leche de soya de

sabores obligatoriamente debe oscilar entre este rango. Ver Anexo B5 en el gráfico 3.18.

- El gráfico 3.19 indica que el medio de comunicación que prefieren los consumidores para obtener información de los beneficios de la leche de soya de sabores es la televisión, siendo este el medio de comunicación más idóneo. Ver Anexo B5.

3.7.2.1.9 Conclusiones de las Encuestas

1. Las bebidas de mayor preferencia de las personas son: leche de sabores, yogurt, batidos y avena; por lo tanto existe buena aceptación por parte de las personas de las bebidas con sabores.
2. Existe gran desconocimiento de la leche de soya por parte de las personas, por lo que se debe intensificar la publicidad en este aspecto.
3. Las personas que han probado leche de soya, lo han hecho por los beneficios que otorgan para la salud, pero no es de consumo diario.
4. Al momento de realizar la compra los consumidores se ven influidos por el precio, por lo que un litro de leche de soya de sabores debe oscilar entre \$1 y \$2.

5. Las madres influyen al momento de la compra y también las realizan, por lo que se debe enfocar el producto a ellas.
6. Los lugares de preferencia de compra son los Supermercados, por lo que se debe procurar relaciones comerciales con estos.
7. La frecuencia de compra de la leche de soya sería mayor si ésta sería elaborada con sabores, por lo que la frecuencia de consumo sería semanal.
8. Los sabores de mayor preferencia son: mora, frutilla, chocolate y guanábana.
9. Debido al desconocimiento existente del producto las personas consideran que el medio más adecuado para informarse es la televisión, u otros que impacten a la vista.

3.8 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La industria de alimentos y bebidas se encuentra en crecimiento desde los últimos años, y ha llegado a ser la principal industria en el consumo nacional; tomando en cuenta que las bebidas no alcohólicas se han diversificado hacia bebidas de ligero contenido graso y bajas en colesterol, ya que la tendencia actual indica un alto porcentaje de consumidores que se preocupan de tener dentro de su margen alimenticio un producto bajo en grasa, de calidad, saludable, y que además le ayude a mantener niveles adecuados de colesterol y peso.

El estilo de vida de los ecuatorianos está cambiando a una tendencia más sana y natural debido a que existen diversos problemas de salud por mala alimentación. Las familias prefieren consumir productos que no tengan las características alimenticias de la comida rápida pero que a su vez sean de fácil adquisición; en general la leche de soya está siendo considerada en el consumo nacional por sus grandes beneficios al consumirla.

Gracias a los avances tecnológicos la duración de la leche de soya de sabores en Tetra Pack puede conservarse por mayor tiempo lo cual beneficia a las personas en ampliar el tiempo de consumo del producto a diferencia de la leche de soya nacional, sin embargo el costo es significativamente alto, por lo cual se puede optar por la alternativa del envasado en plástico polietileno.

Las remesas enviadas por los ecuatorianos han presentado un crecimiento, por lo cual es una oportunidad para el negocio ya que las personas pueden destinar sus ingresos en el consumo de estos productos.

El mercado de la leche de soya de sabores no ha sido explotado por lo que es un beneficio incursionar en este negocio ya que a través de la investigación de mercados se pudo determinar que existe interés de las personas por consumir este producto.

De los resultados obtenidos en los grupos focales se percibió gran aceptación por la leche de soya de sabores debido al sabor y a los beneficios de consumir este producto por lo tanto se tiene oportunidad para incursionar en este negocio ya que al ser un producto innovador permite diferenciarse de la competencia.

Debido a los factores antes mencionados se identifica una oportunidad de negocio debido a que la leche de soya de sabores puede ser consumida por personas que tienen intolerancia a la lactosa, vegetarianos, o como parte de la dieta diaria de las personas.

CAPITULO IV
LA EMPRESA



CAPITULO IV

LA EMPRESA

La empresa requiere de una razón de ser, una misión que le identifique, valores y principios, objetivos y políticas que permitan actuar a la empresa como tal.

Se necesita de una visión previa, de una formulación y desarrollo de estrategias para la empresa.

La **empresa** es un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades orientadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado²⁶.

4.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

El compromiso de los socios por elaborar productos que ayuden a vivir una vida más sana y que sea una empresa netamente ecuatoriana, contribuyó a la decisión de los socios de nombrar a la empresa: **Nutri-Ecuador**.

Se escogió la palabra "Nutri" porque al momento de escucharla o leerla transmite seguridad al consumidor de tener productos bajos en grasa y con alto nivel nutritivo.

La palabra "Ecuador" porque es una empresa netamente ecuatoriana, dedicada a la elaboración de productos con la adquisición de materia prima nacional.

²⁶Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel, Hacer Empresa: Un Reto, de, Pág. 41, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005.

4.2 VISION

Lograr que Nutri-Ecuador sea reconocida como una de las diez mejores empresas en cinco años con una nueva alternativa de bebida nutritiva.

4.3 MISION

Nutri-Ecuador está dedicada a la elaboración y comercialización de leche de soya de sabores, cuenta con un equipo humano de confianza, profesional, motivado en un ambiente adecuado de trabajo y comprometido con la satisfacción del consumidor.

4.4 VALORES

Los valores son cualidades que tienen las personas que integran una organización.

- **Honestidad**

Nutri-Ecuador se compromete a otorgar la información verídica del producto, trabajando siempre dentro de lo permitido por la ley, velando que las acciones y decisiones que se tomen sean lícitas.

Asegurarse que cualquier descuido no sea aprovechado en beneficio propio, manteniendo así un ambiente profesional.

- **Responsabilidad**

Cumplir en forma autónoma y auto-disciplinada los requerimientos de los trabajadores con respecto al trabajo, horarios, plazos, recursos, tareas y metas asignadas de las diversas acciones que se ejecutan en Nutri-Ecuador.

- **Trabajo en Equipo y Comunicación**

Debido a que todos los departamentos se encuentran correlacionados enriquecen al intercambio de conocimientos y creencias manteniendo una comunicación abierta, siendo capaces de trabajar en forma honesta, profesional, motivada, comprometida, con confianza, humilde y solidaria en el diseño de un futuro conjunto para un beneficio común y logro de los objetivos de Nutri-Ecuador.

- **Innovación**

Mantener apoyo a los diferentes cambios o los nuevos desarrollos que permitan realizar más eficientemente alguna tarea, lo que supone el derecho al error, pero también la voluntad de corregir y aprender comprometiendo a todos los departamentos de Nutri-Ecuador.

- **Calidad**

Mantener mejora continua en el proceso de elaboración de la leche de soya de sabores así como en el proceso de comercialización, distribución y ventas tomando en cuenta factores como: creatividad, personal capacitado, liderazgo, compromiso, innovación, el orden y la limpieza del lugar de trabajo y sobre todo, actitud positiva hacia el cambio.

- **Respeto**

El fomentar respeto en la empresa hace que las personas y el medio que les rodea se basen en armonía, mostrando respeto de las opiniones e ideas de los demás.

- **Confianza**

Es el valor que transmite seguridad en creer y reconocer el buen desempeño de los compañeros de trabajo, clientes y proveedores implicados en el negocio.

- **Profesionalismo**

Ser capaces de asumir el compromiso personal para lograr el máximo esfuerzo a través de la tenacidad, perseverancia, pro actividad, iniciativa y creatividad, autonomía y control del propio trabajo con orientación plena a la satisfacción de los clientes, compartiendo la visión de Nutri-Ecuador.

- **Solidaridad**

Para Nutri-Ecuador reconocer las acciones de ser servicial, de colaboración, y compañerismo permite la ayuda y el aporte de todos los que conforman la empresa mediante un mejor desarrollo de objetivos y metas de la organización.

4.5 OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

Ofrecer leche de soya de sabores de excelente sabor e innovador para posicionarse en la mente del consumidor de la clase socio-económica media alta y alta con mira a diversificar el negocio hacia nuevos productos.

4.6 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLITICAS POR AREA DE LA EMPRESA

4.6.1 AREA DE PRODUCCION

Los procesos productivos deben trabajar en sinergia, considerando la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la calidad del producto, tomando en cuenta el tiempo, costo, tiempo de entrega, control de calidad y cantidad optimizando la producción.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Automatizar en un 60% los procesos productivos de Nutri-Ecuador a partir del segundo año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal de producción en los procesos del producto. - Contar con maquinaria de tecnología media industrializada a bajo precio para facilitar el trabajo y producir más. - Elaborar un cronograma de mantenimiento periódico de la maquinaria para un mejor uso y funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar diariamente al final de cada jornada de trabajo los datos de producción como: cantidades producidas, horas trabajadas, paradas de máquinas, y entregar el producto terminado a bodega. - Realizar pruebas de control de calidad al menos cada 2 horas.
Implementar un sistema productivo que permita cumplir con los estándares internos de calidad desde el primer trimestre de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal de producción con cursos de formación de calidad total y mejoramiento continuo. - Buscar retroalimentación del cliente para mejorar el producto. - Establecer mecanismos efectivos de control de calidad en el proceso de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar controles diarios de la producción. - Incentivar al personal para cumplir con las metas establecidas.
Iniciar las operaciones de la empresa con una producción de 267977 litros anuales en el año 2009 para lograr una producción de 302784 -litros anuales en el año 2013.	<ul style="list-style-type: none"> - Reinvertir las utilidades generadas por la empresa desde el segundo año. - Contratar personal de planta. - Adquirir maquinaria semis-industrializada a bajo precio para facilitar el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar un 20% de las utilidades generadas para la reinversión. - Verificar el cumplimiento de las 8 horas diarias evitando horas ociosas en la planta.

Llegar a un máximo de desecho del 2% de unidades a partir del segundo año.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal de producción con cursos de formación de calidad total y mejoramiento continuo. - Realizar un control en cada proceso de producción a cargo del jefe de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar diariamente al final de cada jornada de trabajo las unidades dañadas y reportar al jefe de planta.
--	---	--

Elaborado por: Autoras
Fuente: Autoras

Cuadro 4.1

4.6.2 AREA DE MARKETING Y VENTAS

Promocionar, mejorar e innovar la imagen de la marca de leche de soya de sabores de la forma más apropiada gracias a una publicidad y técnica de venta eficiente orientadas a la meta obteniendo beneficios que garanticen a la empresa la permanencia en el mercado.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Posicionar la marca en la mente del consumidor como un producto saludable desde el inicio de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campaña publicitaria intensiva a través de televisión, prensa, radio y vallas publicitarias para dar a conocer al producto y los beneficios a partir del primer año. - Incluir en la etiqueta los beneficios que proporciona la leche de soya de sabores. - Elegir puntos de venta donde exista gran afluencia de consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectar a los clientes un mensaje publicitario que debe ser claro, conciso y verídico. - Realizar encuestas de aceptación del producto semestralmente.
Tener una participación del 7.3% de mercado de leche de soya en el año 2009, llegando a una participación de mercado del 7.7% en el 2013.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar campaña publicitaria intensiva a través de televisión, radio, prensa y vallas publicitarias para dar a conocer al producto y los beneficios durante el primer año. - Realizar alianzas estratégicas con cadenas de supermercados, tiendas naturistas y restaurantes vegetarianos para vender el producto en el lugar apropiado según el segmento al que va dirigido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar nuevos canales de distribución. - Verificar la situación crediticia de los distribuidores en la central de riesgo.

Aumentar las ventas en un 3% con respecto al año anterior desde el año 2009 hasta el año 2013.	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar otras regiones geográficas. - Realizar campañas publicitarias. - Aumentar la capacidad de la planta de producción. - Realizar investigación de mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la situación crediticia de los clientes en la central de riesgo.
--	--	--

Elaborado por: Autoras
Fuente: Autoras

Cuadro 4.2

4.6.3 AREA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Todas las áreas de la empresa deben coordinar un plan para tener un objetivo común, que es establecer una rentabilidad viable a través de los diferentes instrumentos financieros llegando a culminar con el máximo desarrollo de la empresa.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Mantener una relación deuda del 80% y capital del 20% a lo largo de 3 años.	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar las tasas de interés más bajas ofrecidas en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un apalancamiento no mayor al 60%.
Obtener un crecimiento del 3% en la utilidad neta en el segundo año con respecto al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar progresivamente el nivel de ventas. - Reducir costos innecesarios. - Visita constante a nuevos clientes potenciales a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar una cartera de nuevos clientes potenciales. - Optimizar los recursos.
Realizar un pago de dividendos del 40 %.	<ul style="list-style-type: none"> - Convencer a los accionistas de aportar la mitad de las utilidades para el crecimiento del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar a los accionistas los dividendos en forma anual.
Manejar un nivel de cuentas incobrables de hasta un máximo del 5% en el área de crédito a partir del primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un sistema automatizado de control cobranza. - Llamar a los clientes en los días de vencimiento y hacer un seguimiento de visitas a los establecimientos. - Verificar la situación crediticia de nuevos clientes en la central de riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar acción extrajudicial a partir de los 30 días del vencimiento del plazo y a partir de los 90 días acción legal. - Exigir el pago del 50% al contado y el restante con cheque o documento de cobranza inmediata.

Elaborado por: Autoras
Fuente: Autoras

Cuadro 4.3

4.6.4 AREA DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRATIVA

Mejorar de forma continua la calidad, asegurando la rentabilidad y competitividad de la organización mediante un ambiente agradable donde el personal se sienta motivado.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Mejorar el perfil y el desempeño del personal de la empresa a partir del primer año de funcionamiento.	Cursos de capacitación continua para el personal operativo y administrativo	- Contar con personal competente y actualizado en todas las áreas de la empresa.
Contratar al personal de planta y de producción sin tercerización a partir del primer año.	- Identificar el medio más adecuado para realizar la selección y contratación del personal con la experiencia requerida para el cargo.	- Destinar el 0.5% de las utilidades generadas al año por la empresa para capacitación del personal. - Contratar a hombres y mujeres mayores de 18 años de edad.
Tener un ambiente laboral basado en honradez, respeto y solidaridad a partir del primero año.	- Transmitir a los empleados valores, objetivos y metas de la empresa.	- Mantener un comportamiento profesional y ético quienes conforman Nutri-Ecuador. - Incentivar el trabajo en equipo.

Elaborado por: Autoras

Cuadro 4.4

Fuente: Autoras

4.7 DEFINICION DEL NEGOCIO

La razón social de la empresa es "Nutri-Ecuador", Sociedad Anónima cuyos socios son: María Augusta Reinoso, Ibeth Jiménez y Ricardo Jiménez. La empresa iniciará sus operaciones con máquinas semi-industriales y se dedicará a la elaboración y comercialización de leche de soya de sabores, cuyo nombre oficial del producto será: **SOYALIX**.

La empresa contará con 80% de personal de producción y 20% de personal administrativo.

Nutri-Ecuador estará ubicada en la Calle Juan Campuzano y Avenida Jaime Roldós Aguilera, Sector Carcelén (Lote No. 1).

Los proveedores para la empresa serán:

- Soya en grano

En la provincia de Los Ríos en las ciudades de: Pueblo Viejo, Urdaneta, Montalvo, Babahoyo, Buena Fe, Valencia, Quevedo Mocache, Ventanas, y en la provincia del Guayas en la ciudad de Simón Bolívar, dentro de las cuales se encuentra la producción en fincas.

- Envases blancos de polietileno

Empaqplast.

- La fruta (mora y frutilla), el azúcar, el bicarbonato de sodio y el chocolate

Mercados mayoristas.

- Preservantes (lecitina de soya y sorbato de sodio)

La empresa de Químicos H&H.

El producto puede ser consumido por personas que tienen intolerancia a la lactosa, vegetarianos, o cualquier persona como parte de la dieta diaria; además es baja en grasa saturada, no tiene colesterol y un gran potencial de importantes vitaminas.

4.7.1 Quiénes son los clientes?

Niños, jóvenes y personas adultas de clase media alta y alta de la ciudad Urbana de Quito; a quienes les gusta bebidas nutritivas, sin lactosa, beneficiosas para la salud de buen sabor y buena presentación; sean estos vegetarianos o personas de poca resistencia a la lactosa, o como parte de la dieta diaria que se preocupan de tener dentro de su margen alimenticio un producto bajo en grasa que ayuda a bajar el colesterol y peso, y además es excelente para la salud.²⁷

Acorde con el Diario El Comercio, el 68% de 800 amas de casa de Quito y Guayaquil se muestran preocupadas por la salud y la apariencia física.

Según el Megamaxi, existen 3 o 4 variedades de leche de soya, y se evidencia un mayor consumo de éstas que la leche de vaca, por lo que éste supermercado ha decidido designar más espacio en las góndolas.²⁸

Debido a que el consumo de soya no posee contraindicaciones, éste producto puede ser consumido por personas de 2 años de edad en adelante.

4.7.2 Qué productos y servicios ofrece la empresa?

La empresa "Nutri-Ecuador" ofrece a sus clientes finales un producto actual y enfocado a la preferencia por lo natural. El producto es una bebida, específicamente leche de soya de sabores, el mismo que tendrá una

²⁷ Revista La Familia, sección Nutrición Pág.35, 15 Abril 2007

²⁸ Diario El Comercio, Tendencias, "Las marcas resaltan los productos naturales para atraer al consumidor", año 2007.

presentación original y puede ser consumido en la dieta alimenticia diaria de las familias.

Los sabores que se ofrecerán son de frutilla, chocolate, mora y guanábana dando así un sabor diferente a la soya.

El producto a ofrecer en el mercado interno es diferenciado, innovador, y tiene valor agregado.

4.7.3 Cómo lo hará?

La leche de soya de sabores que se desea lanzar al mercado es un producto poco frecuente, para el que se utilizará maquinaria media industrializada que permite tener una producción higiénica y rendimiento óptimo del producto con un escaso margen de desperdicio.

CADENA DE VALOR



Actividades de Apoyo

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO, TECNOLOGÍA: Desarrollar nuevos sabores, y presentaciones del producto.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: personal capacitado, responsable y trabajo en equipo.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS: se contará con un sistema contable y financiero para un mejor control.

Elaborado por: Autoras

Cuadro 4.5

Fuente: Thompson Arthur y Strickland III, Administración Estratégica, Pág. 122, Undécima edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Año 2000.

4.8 CADENA DE VALOR

Para crear valor para los clientes se ha diseñado una cadena de valor que identifica las principales actividades, funciones, procesos y actividades de apoyo relacionadas con la empresa.²⁹

4.8.1 Suministros Comprados y Logística de Entrada

4.8.1.1 Abastecimiento

Para la adquisición de la soya se contará con proveedores debidamente seleccionados por parte de la empresa, los cuales se ubican en las provincias de los Ríos, Guayas y Pichincha; mientras que las frutas y azúcar serán adquiridos en los mercados mayoristas porque ofrecen mejores precios y buena calidad. La empresa proveedora del envase plástico pet³⁰, que incluye tapa rosca, será Empaqplast.

4.8.1.2 Recepción

El bodeguero se encargará de la recepción de la materia prima a través de una guía de registro interna de la compañía (Anexo C1). La copia se deberá enviar al departamento de finanzas para comparar las cantidades reales recibidas y las registradas por el proveedor.

²⁹ Thompson Arthur y Strickland III, Administración Estratégica, Pág. 122, Undécima edición, Editorial Mc Graw Hill, México, Año 2000

³⁰ Envase de polietileno color natural

4.8.1.3 Verificación

Una vez recibido el pedido solicitado el bodeguero y el personal de producción se encargarán de inspeccionar el contenido con la orden de compra, verificar que este completo, en buen estado y coincida con el registro de la empresa.

- Si la materia prima es aceptada se le da el aprobación a la guía de registro interno, con fecha y firma del responsable.
- Si la materia prima es rechazada deberá devolverse al proveedor y eliminar la guía de registro interno.

4.8.1.4 Almacenamiento

Una vez que ha sido aceptada la materia prima principal debe ser almacenada en bodega en sacos si no va a utilizarse inmediatamente hasta que se inicie el proceso de producción.

4.8.2 Operaciones

Una vez que las materias primas han sido almacenadas y se encuentran listas para procesarse, son transportadas al área de producción, y aquí es donde la soya en grano es debidamente seleccionada, clasificada y lavada según las proporciones establecidas por la empresa.

El siguiente paso es remojar la soya por aproximadamente 36 horas. Los granos húmedos serán colocados en la máquina procesadora de leche de soya, la cual pulveriza dejando en la parte delantera la leche de soya sin

pasteurizar y en la parte posterior los residuos obtenidos de la leche que serán colocados en fuentes de aluminio inoxidable.

La leche pulverizada es colocada en la licuadora industrial con el azúcar, la fruta y los preservantes logrando una homogenización. La mezcla es cernida y llevada a la máquina pasteurizadora por dos horas, este proceso de esterilización de la leche mejora el sabor y la durabilidad.

Finalmente se procede a envasar en los plásticos de polietileno blanco de un litro y etiquetar.

4.8.3 Distribución y Logística de Salida

4.8.3.1 Almacenamiento

Una vez obtenido **SOYNIX** se traslada al cuarto frío, donde se almacenarán el producto hasta proceder al envío al destino final.

4.8.3.2 Pedidos

El personal de planta de "Nutri-Ecuador" se encargará de tomar los pedidos de los supermercados, los mismos que serán cancelados en el lapso de un mes.

4.8.3.3 Envío y Entrega

SOYNIX será transportado en un furgón refrigerado de 5.5 toneladas para la entrega en los diferentes puntos de venta.

El chofer que realizará la entrega del producto, será el responsable de hacer el cobro de la factura correspondiente.

4.8.4 Ventas y Marketing

Debido a que **SOYNIX** está enfocado a la clase media alta y alta se realizará publicidad por medio de: la televisión, prensa, radio y vallas publicitarias.

4.8.5 Servicio al Cliente

Recibir solicitudes de reclamos, y/o sugerencias del producto a través de un número telefónico que se encontrará en el envase del producto.

4.8.6 Actividades de Apoyo

4.8.6.1 Investigación y Desarrollo del Producto y Tecnología

Con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes se mantendrá constante investigación y actualización de tecnología, lo cual ayudará al desarrollo de nuevos sabores y nuevas presentaciones.

4.8.6.2 Administración de Recursos Humanos

El personal de la empresa debe mantener una capacitación permanente para mejorar la productividad, satisfacer las necesidades de la organización y adaptación a los cambios de la misma. Mejorar de forma continua la calidad, asegurando la rentabilidad y competitividad de la organización mediante un ambiente agradable donde el personal se sienta motivado.

Se reclutará personal capacitado que tenga como mínimo dos años de experiencia en el área de producción, debido a que para el manejo de las máquinas se debe contar con conocimiento previo.

4.8.6.3 Administración y Finanzas

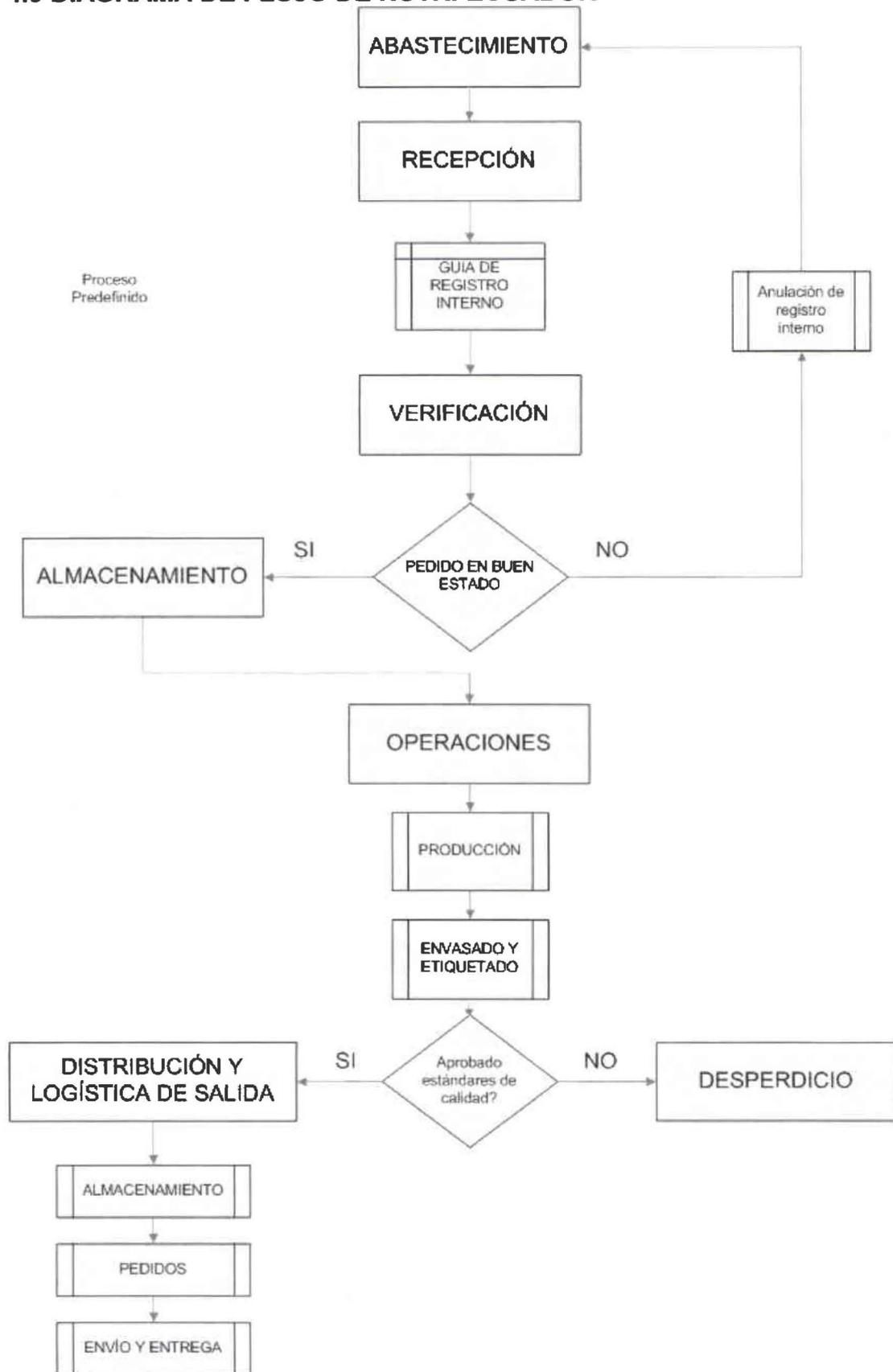
Se reclutará personal competente para el manejo del sistema contable y financiero con el fin de obtener un mejor control.

La contabilidad se realizará mensualmente con el fin de detectar errores y tomar mejores decisiones.

Los presupuesto a presentar y planes operativos deben entregarse hasta el 30 de noviembre de cada año con el fin de ponerlos a consideración de los diferentes departamentos para el desarrollo del presupuesto final.

Se tendrá el registro del inventario de la materia prima así como del producto terminado para optimizar tiempo y llegar a la información de forma más rápida mediante la utilización de un sistema electrónico.

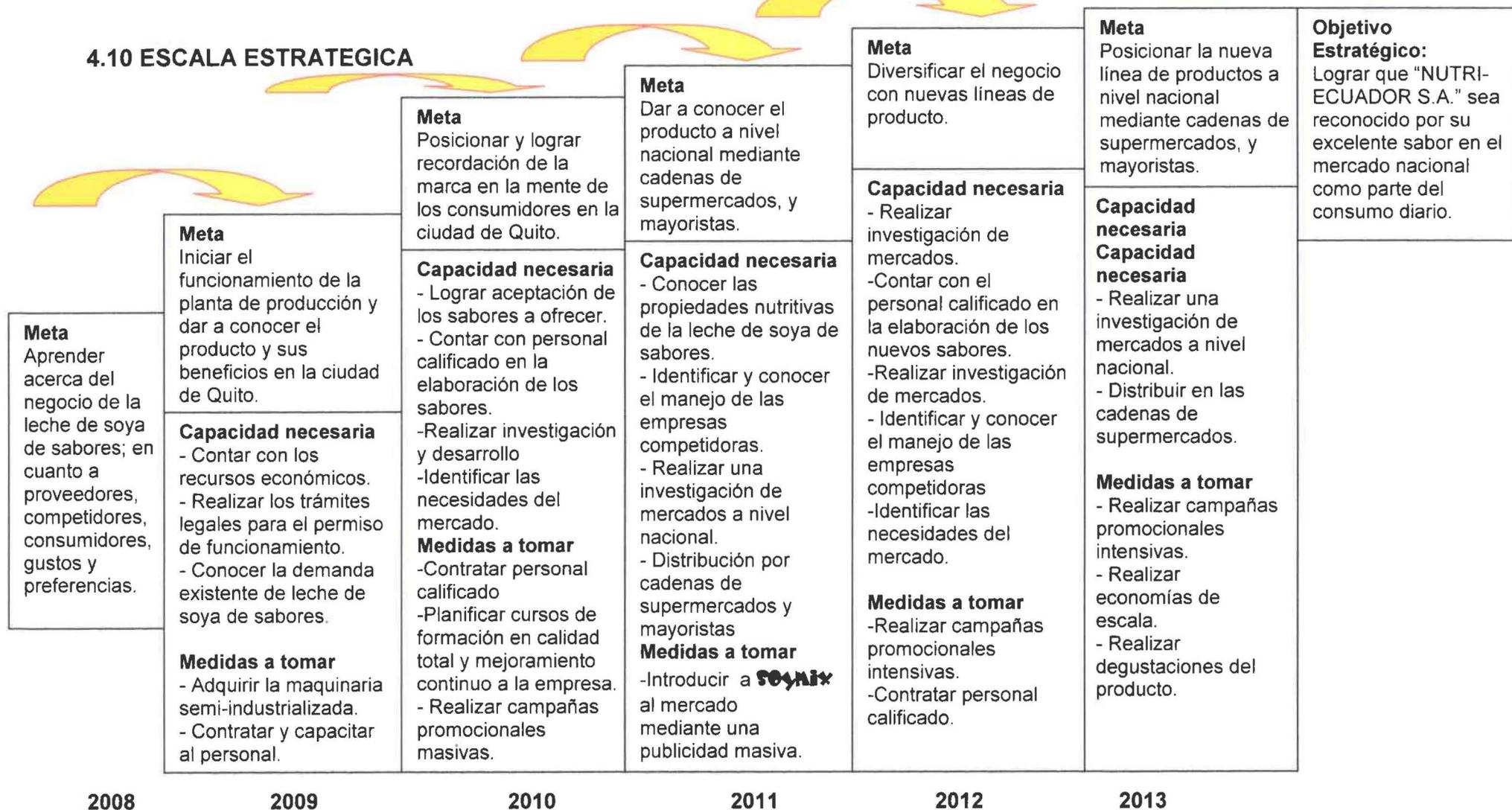
4.9 DIAGRAMA DE FLUJO DE NUTRI-ECUADOR



Elaborado por: Autoras

Gráfico: 4.1

4.10 ESCALA ESTRATEGICA

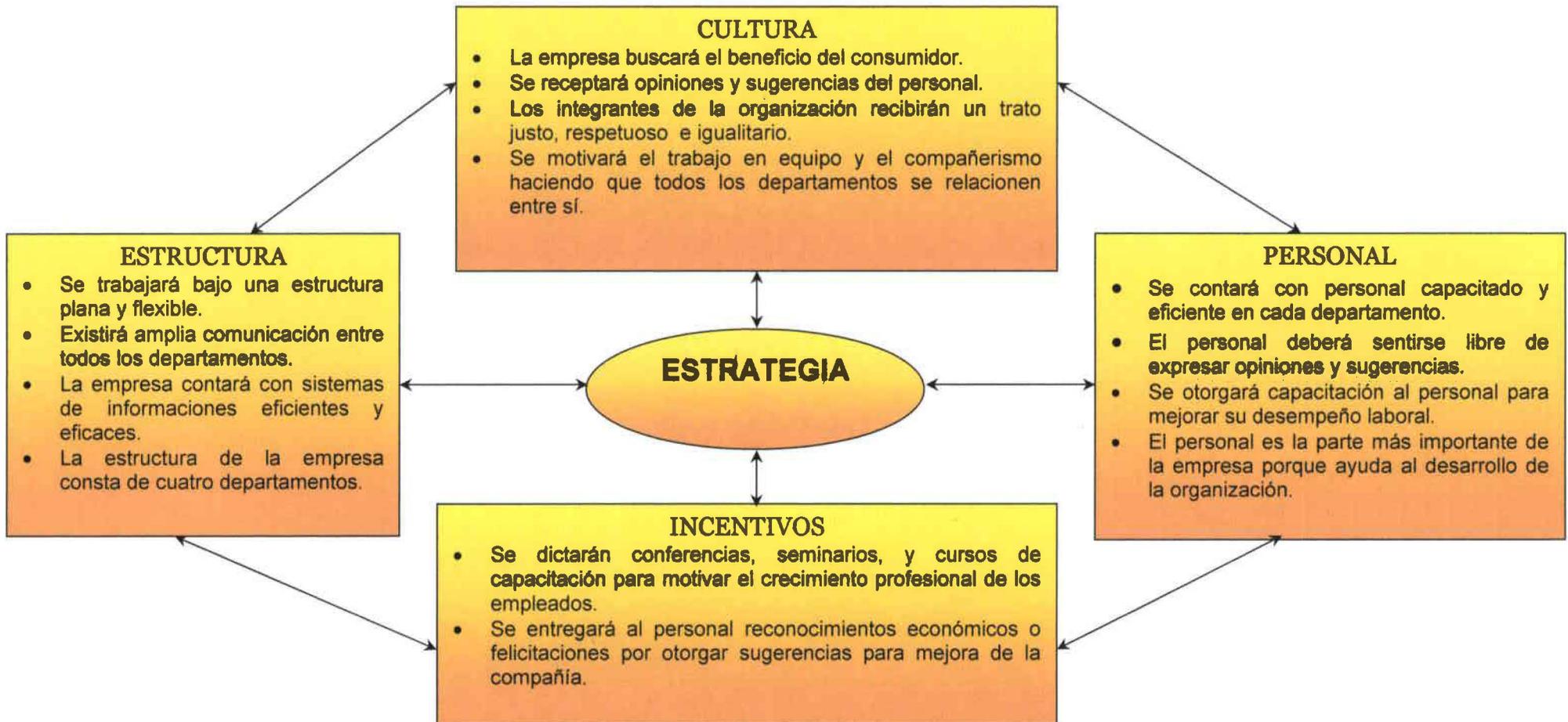


Elaborado por: Autoras

Fuente: Constantino C. Markides, En la estrategia está el éxito, Pág. 142, Editorial Norma, Colombia, 2002.

Cuadro 4.6

AMBIENTE ORGANIZACIONAL



Elaborado Por: Autoras

Fuente: Constantino C. Markides, En la estrategia está el éxito, Pág. 164, Editorial Norma, Colombia, 2002.

Cuadro 4.7

4.11 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional se compone de cuatro elementos, los cuales combinándolos entre sí llegan a apoyarse y al mismo tiempo a sostener la estrategia de la empresa³¹. Nutri-Ecuador va estar dispuesta y preparada para adaptarse a cualquier cambio en el mercado.

4.11.1 La Cultura

La cultura organizacional es el conjunto de principios y valores, que practican los miembros de la organización, y hacen de esta su forma de comportamiento.

Nutri-Ecuador respeta la diversidad cultural, social y no discrimina en función de la religión, la raza, el sexo o la edad.

Nutri-Ecuador está enfocada en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores para crear el diálogo con ellos y la reflexión conjunta sobre la misión de la organización. Los integrantes de la organización recibirán un trato justo, respetuoso e igualitario para que se sientan motivados en su lugar de trabajo.

Se desarrollarán capacitaciones permanentes al personal respecto a las necesidades de la organización mediante la adecuación y adaptación a los cambios.

³¹Constantino C. Markides, En la estrategia está el éxito, Pág. 164, Editorial Norma, Colombia, 2002.

Trabajar sin presión con responsabilidad por parte de los empleados o trabajar en grupo resulta en un ambiente cómodo que ayuda a conseguir mejores resultados en la organización, tomando en cuenta que el trabajo en equipo y el compañerismo hacen que todos los departamentos se relacionen entre sí.

Nutri-Ecuador está abierta a recibir opiniones y sugerencias por parte del personal haciendo de ellos una parte activa de la empresa.

Es importante recalcar que la higiene del personal es indispensable en la elaboración y comercialización de **SOYNIX** debido a que se pretende una buena imagen y presentación de la empresa y producto.

Los proveedores y el cliente final deben tener un trato justo y cordial ya que son parte fundamental de la empresa. Es importante mantener una buena comunicación ante las solicitudes de reclamos, y/o sugerencias con el fin de que la empresa pueda mantener a un mercado bien atendido y que el producto llegue a tener gran acogida.

4.11.2 Estructura de la Empresa

La empresa va a tener una estructura organizacional plana y flexible ya que es importante tener a todos los departamentos relacionados con pocos niveles jerárquicos incluyendo grupos de proyectos y de trabajo multidisciplinarios que lleven a tomar decisiones más rápidas.

ORGANIGRAMA DE NUTRI-ECUADOR



Elaborado por: Autoras

Gráfico 4.2

La estructura de Nutri-Ecuador está compuesta por dos niveles jerárquicos.

En el primer nivel jerárquico se encuentra la Gerencia General y en el segundo nivel jerárquico se encuentran los departamentos de Finanzas, Marketing y Producción.

4.11.2.1 ORGANIGRAMA DE NUTRI-ECUADOR

El organigrama de la empresa está distribuido de la siguiente manera:

4.11.2.1.1 Área de Gerencia General/ Administración

El área está dirigida por el Gerente General, quien se encarga de apoyar las demás áreas de la organización y procura el cumplimiento de los objetivos. Es el responsable de controlar las actividades diarias de Nutri-Ecuador y de encomendar las obligaciones a cada uno de los departamentos.

4.11.2.1.2 Área de Finanzas

Esta área se refiere a la utilización del dinero, las predicciones y como generar el presupuesto.

Se contratará a una persona que se encargue de la contabilidad, movimientos financieros como (intereses, plazos, pago de impuestos, pago a proveedores).

4.11.2.1.3 Área de Producción

Esta área se refiere a todos los procesos productivos, la calidad y cantidad de la elaboración del producto optimizando la producción, costo, tiempo de entrega y la adquisición de la materia prima.

4.11.2.1.4 Área de Marketing

Esta área es una de las más importantes que se encarga de dar a conocer el producto, gracias a una publicidad y técnica de venta eficiente orientadas a la meta obteniendo beneficios que garanticen a la empresa la permanencia en el mercado.

4.11.3 Personal

Para seleccionar el personal de “Nutri-Ecuador” se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

1. El departamento de RRHH empezará colocando anuncios en el periódico, internet, hasta contar con un grupo ideal es decir suficiente número de candidatos que permitan asegurar que se encuentran personas adecuadas para los puestos de trabajo y comenzar a la reclutación de los mismos tomando en cuenta algunos factores como:
 - Buena presencia
 - Puntualidad
 - Aptitud verbal

- Capacidad de comunicación
- Respeto
- Experiencia

2. Además conocer y entrevistarse con los candidatos antes de que se tome la decisión de ofrecerles empleo.

3. El puesto se debe ofrecer a individuos específicos, aclarando bien las actividades que realizarían.

4. Se elaborará un informe en el que refleje la actuación y rendimiento de el proceso de selección, sus puntos fuertes y débiles, el resultado de la aplicación del análisis de decisión, así como un resumen de datos personales, y académicos.

El tipo de persona reclutado será quien refleje y refuerce la cultura de la organización.

El personal deberá sentirse libre de expresar opiniones y sugerencias.

Se otorgará capacitación al personal para mejorar su desempeño laboral.

El personal es la parte más importante de la empresa porque ayuda al desarrollo de la organización.

4.11.4 Incentivos

Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.

Se motivará al personal que trabaja en la empresa económica y psicológicamente, los incentivos se entregarán de acuerdo al aporte de cada empleado, siendo estas sugerencias o recomendaciones para el mejor funcionamiento de la empresa.

Se realizarán agasajos al personal en fechas importantes, tales como navidad o día del trabajo para que el personal se sienta parte importante de la organización.

Se otorgará capacitación al personal para su crecimiento profesional y la mejora de las actividades en la empresa.

Se dará las respectivas felicitaciones a cada departamento por el buen trabajo realizado, y si se da el caso contrario se estimulará a los empleados a realizar de mejor forma sus labores por medio de charlas informativas.

4.12 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.12.1 Factores Externos y Factores Internos

El FODA se orienta a producir un ajuste entre los recursos internos y la situación externa.

Factores Internos	
FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
<ol style="list-style-type: none">1. Planificación y control de las diferentes áreas administrativas y de planta.2. La empresa conoce las necesidades de los clientes.3. Sabor del producto.4. Costos de producción.5. Producto Diferenciado	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de experiencia en el negocio.2. Fidelidad por parte de los clientes.3. Posicionamiento de marca.4. Baja cartera de consumidores.5. Equipos y máquinas óptimos para el proceso.
Factores Externos	
OPORTUNIDADES - O	AMENAZAS - A
<ol style="list-style-type: none">1. Tendencia a lo natural.2. Cultura de un cuerpo sano.3. El ingreso de las familias4. Mercado Desatendido.5. Tecnología	<ol style="list-style-type: none">1. Productos Sustitutos2. Tasas de interés3. Inestabilidad Política4. Incremento de los precios de la materia prima5. Mano de Obra

Elaborado por: Autoras

Cuadro 4.8

Fuente: Fred R David, Conceptos de Administración Estratégica, Pág 99, Novena Edición, Editorial Pearson, Año 2003, Mexico.

4.12.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

La Matriz EFE permite resumir y evaluar la información de orden político, económico, social, cultural, demográfico y tecnológico.³²

4.12.2.1 Metodología

- Para realizar la Matriz EFE se identificaron las oportunidades y amenazas más importantes analizadas en el Capítulo 2.
- Asignar a cada factor la importancia relativa de dicho sector para tener éxito en la empresa.
- Sumar la calificación de las principales oportunidades y amenazas, que dio una suma total de: 160.
- Calcular el porcentaje de cada uno de los factores en función de la suma total (160) y se obtiene el porcentaje del total.
- Calcular la importancia promedio. (100/10)
- Dividir el porcentaje del total de cada factor para el promedio y se obtiene la importancia normada.

³² Conceptos de Administración Estratégica, Fred David, Prentice Hall Hispanoamericana, Pág. 110, Quinta edición.

- Calificar a la empresa en función a la capacidad de respuesta frente a los factores externos a través de la siguiente escala:

0: La empresa no esta preparada para hacer frente a los factores externos

1: La empresa esta muy débilmente preparada para hacer frente a los factores externos

2: La empresa esta débilmente preparada para hacer frente a los factores externos

3: La empresa esta medianamente preparada para hacer frente a los factores externos

4: La empresa esta fuertemente preparada para hacer frente a los factores externos

5: La empresa esta muy fuertemente preparada para hacer frente a los factores externos

Las calificaciones asignadas a la empresa frente a los factores fueron entre 1 a 2 debido a que es una empresa nueva.

- Multiplicar el porcentaje del total de cada factor por la capacidad y se obtiene la calificación total de la empresa.
- Si la calificación es superior a 2.5, la empresa tiene una importante capacidad de respuesta frente a los factores externos. Si la calificación

total es inferior a 2.5 la empresa tiene un débil capacidad de respuesta frente a los factores externos.

- Posteriormente se procede a dibujar un eje cartesiano en el cual el eje X corresponde a la importancia normada, y el eje Y corresponde a la calificación de la empresa. El punto de corte de los dos ejes debe ser (2.5, 1).

4.12.2.2 Análisis

Una vez realizada la matriz se obtuvo una calificación final correspondiente al valor de 1.64 concluyendo que la empresa no tiene una alta y buena capacidad de respuesta frente a los factores externos por ser una empresa nueva en el mercado que no ha puesto en marcha ninguna estrategia frente al entorno que le rodea.

A continuación se presentan los cálculos de la Matriz EFE en el Cuadro 4.9.

Matriz EFE

Matriz EFE	Importancia	% del total	Importancia normada	Capacidad Respuesta	calificación total
Principales Oportunidades					
Tendencia a lo natural.	24	15.00	1.50	2	30.00 %
Cultura de un cuerpo sano.	19	11.88	1.19	2	23.75%
El ingreso de las familias	15	9.38	0.94	1	9.38%
Mercado Desatendido	11	6.88	0.69	2	13.75%
Tecnología	6	3.75	0.38	1	3.75%
Principales amenazas					
Productos Sustitutos	30	18.75	1.88	1	18.75%
Tasas de interés	18	11.25	1.13	2	22.50%
Inestabilidad Política	16	10.00	1.00	2	20.00%
Incremento de los precios de la materia prima	14	8.75	0.88	2	17.50%
Mano de Obra	7	4.38	0.44	1	4.38%
calificación total de los 10 principales factores	160	100			163.75%
Promedio de importancia de los 10 principales factores		10			
calificación final de la empresa					1.64

Elaborado por: Autoras

Cuadro 4.9

Fuente: Capítulo 2, Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Editorial Pearson, Mexico, Año 2003.

En el gráfico 4.3 se interpretaron las prioridades de la empresa obteniendo que los factores que representan altas prioridades son: productos sustitutos, cultura de un cuerpo sano, tendencia a lo natural y tasas de interés, y dentro de las prioridades se encuentran los factores de: inestabilidad política, el ingreso de las familias, incremento de los precios de la materia prima, mercado desatendido, mano de obra y tecnología.

Gráfico de la Matriz EFE

Gráfico importancia/capacidad de respuesta



Elaborado por: Autoras

Gráfico 4.3

Fuente: Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto del libro de Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Editorial Pearson, Mexico, Año 2003.

4.12.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

La Matriz EFI permite evaluar y resumir las fortalezas y debilidades principales de las áreas funcionales de la empresa proporcionando una base para identificar y evaluar las relaciones entre las mismas.³³

4.12.3.1 Metodología

- Para realizar la Matriz EFI se identificaron las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas de la empresa. Se debe seleccionar 5 debilidades y 5 fortalezas.

³³ Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, Pág. 149, Quinta Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.

- Calcular el peso proporcional de cada factor interno asignando la importancia relativa de cada factor para que sea exitoso en la industria de la empresa para obtener la suma total de los diferentes pesos obtenidos.
- Calcular la importancia promedio que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Calcular la importancia normada dividiendo el peso de cada factor para el promedio de importancia.
- Calificar las fortalezas y debilidades asignando una calificación entre 4 y 5 si es una fortaleza y entre 1 y 2 si es una debilidad.
- Para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación de cada uno de las fortalezas y debilidades. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades. Si la calificación está por debajo del 2.5 la empresa es débil internamente, es decir pocas fortalezas importantes y muchas debilidades.
- Posteriormente se procede a dibujar un eje cartesiano en el cual el eje X corresponde a la importancia normada, y el eje Y corresponde a la

calificación de las fortalezas y debilidades. El punto de corte de los dos ejes debe ser (2.5, 1).

4.12.3.2 Análisis

Una vez realizada la matriz se obtuvo una calificación final correspondiente al valor de 3.16 es decir supera a la calificación promedio de la matriz concluyendo que la empresa tiene una fuerte posición interna, es decir que las fortalezas son superiores que las debilidades.

A continuación se presentan los cálculos de la Matriz EFI en el Cuadro 4.10.

Matriz EFI

Matriz EFI	Calificación Total	% del total	Importancia Normada	Capacidad Respuesta	Calificación Empresa
Fortalezas					
Planificación y control de las diferentes áreas administrativas y de planta.	5	11.36	1.14	5	56.82%
La empresa conoce las necesidades de los clientes.	4	9.09	0.91	4	36.36%
Sabor del producto.	5	11.36	1.14	5	56.82%
Costos de producción.	4	9.09	0.91	4	36.36%
Producto Diferenciado.	5	11.36	1.14	5	56.82%
Debilidades					
Falta de experiencia en el negocio.	5	11.36	1.14	1	11.36%
Fidelidad por parte de los clientes.	4	9.09	0.91	2	18.18%
Posicionamiento de marca.	4	9.09	0.91	2	18.18%
Baja cartera de consumidores	5	11.36	1.14	1	11.36%
Equipos y máquinas óptimos para el proceso.	3	6.82	0.68	2	13.64%
calificación total de los 10 principales factores	44	100			315.91%
Promedio de importancia de los 10 principales factores		10			
Calificación final de la empresa					3.16

Elaborado por: Autoras

Cuadro 4.10

Fuente: Capítulo 4, Fred David Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Editorial Pearson, Mexico, Año 2003.

En el gráfico 4.4 se interpretaron las prioridades de la empresa resultando que los factores internos que tienen una elevada prioridad son el posicionamiento de la marca y la falta de experiencia en el mercado; y los factores internos que tienen prioridades son baja cartera de consumidores, fidelidad por parte de los clientes y equipos y máquinas óptimas para el proceso.

Gráfico de la Matriz EFI



Elaborado por: Autoras

Gráfico 4.4

Fuente: Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto del libro de Fred David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Editorial Pearson, Mexico, Año 2003.

4.12.4 Matriz FODA

“La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es un instrumento de ajuste que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de FD, estrategias de DO, estrategias de FA y estrategias de DA.”³⁴

4.12.4.1 Metodología

- Retomar las oportunidades y amenazas de la matriz EFE
- Retomar las fortalezas y debilidades de la matriz EFI
- Establecer una relación entre las fortalezas y las oportunidades y elaborar estrategias FO.
- Establecer una relación entre las debilidades y las oportunidades y elaborar estrategias DO.
- Establecer una relación entre las fortalezas y las amenazas y elaborar estrategias FA.
- Establecer una relación entre las debilidades y las amenazas y elaborar estrategias DA.

A continuación se indica la matriz F.O.D.A que se orienta a producir un ajuste entre los recursos y la situación externa Nutri-Ecuador como se puede apreciar en el cuadro 4.8.

³⁴ Fred David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pág. 200, Quinta Edición, Editorial, Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico.

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación y control de las diferentes áreas administrativas y de planta. 2. La empresa conoce las necesidades de los clientes. 3. Sabor del producto. 4. Costos de producción. 5. Producto Diferenciado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de experiencia en el negocio. 2. Fidelidad por parte de los clientes. 3. Posicionamiento de marca. 4. Baja cartera de consumidores. 5. Equipos y máquinas óptimos para el proceso.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia a lo natural. 2. Cultura de un cuerpo sano. 3. El ingreso de las familias 4. Mercado Desatendido. 5. Tecnología 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer leche de soya de sabores como un producto nutritivo (F1, F2, O1). 2. Adquirir nuevas maquinarias. (F4, O5) 3. Poner de relieve en la comunicación de que la leche de soya permite mantener un cuerpo sano. (F2, F5, O1, O2). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan de marketing para dar a conocer la leche de soya de sabores (D2, D3, D4, O1, O2, O4). 2. Realizar campañas informativas en revistas como Hogar, Ekos y Gestión con la finalidad de dar a conocer las bondades de la leche de soya de sabores en la salud. (D3, D4, O1, O2, O4).
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos Sustitutos 2. Tasas de interés 3. Inestabilidad Política 4. Incremento de los precios de la materia prima 5. Mano de Obra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con maquinaria semi-industrializada (F4, A1, A5). 2. Diversificar la línea de producto con nuevos sabores con la finalidad de ofrecer una mayor variedad a los consumidores. (F1, F2, F3, F5, A1) 3. Establecer alianzas con productores de la materia prima y comercializadores de la leche de soya. (F1, F4, A4). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas estratégicas con proveedores de la materia prima (D5, A4). 2. Promocionar a la leche de soya de sabores con la finalidad de dar a conocer las bondades del producto que ayuda a la salud. (D3, D4, A1).

Elaborado por: Autoras

Cuadro 4.11

Fuente: Fred R David Conceptos de Administración Estratégica, Pág 99, Novena Edición, Editorial Pearson, Mexico, Año 2003.

CAPITULO V
PLAN DE MARKETING



CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

Nutri-Ecuador requiere de un plan de marketing para dar a conocer sus productos y satisfacer las preferencias del mercado.

5.1 OPORTUNIDAD

Este es un plan de marketing para el lanzamiento de la leche de soya de sabores dirigido a la población de Quito de clase socio económica media alta y alta.

5.1.1 Situación

El sector manufacturero, excluyendo la refinación de petróleo, ha presentado un decrecimiento hasta el año 2007, pese a esto la industria de alimentos y bebidas ha crecido gracias a las oportunidades impulsadas por los cambios ocurridos en los patrones de consumo, los avances tecnológicos, la mayor competencia y la tendencia creciente hacia el consumo de comida light; además existen amenazas como el incremento de la inflación, tasas de interés, y salarios.

De acuerdo con la investigación de mercados se pudo establecer que existe un desconocimiento de la leche de soya, ésta posee mayor contenido de hierro, yodo y zinc que la leche de vaca, como se establece en el proyecto

desarrollado por científicos ecuatorianos del FUNDACYT (Fundación para la Ciencia y la Tecnología)³⁵.

Mediante las encuestas de la investigación de mercados, se pudo obtener que la frecuencia de consumo es de 250cm³ de leche de soya aproximadamente de un segmento de 16013 personas mayores de 35 años de clase socio-económica media alta y alta en el Distrito Metropolitano de Quito, lo que representa un nicho de mercado atractivo para la implementación de un negocio.

Al 77% de los encuestados les gustaría consumir leche de soya de sabores con una frecuencia de consumo de ½ litro diario aproximadamente por persona.

Las principales razones por las cuales los clientes consumirían leche de soya son: los beneficios para la salud, recomendación, dieta, e intolerancia a la lactosa.

La persona más influyente en el momento de la compra y que además en el mayor de los casos realiza la misma es la madre o esposa.

Los sabores de leche de soya de mayor preferencia por el consumidor final son: chocolate, mora y frutilla.

³⁵ Diario El Comercio, Leche de soya para paladares exigentes, 6 de octubre del 2003

No existe mayor recordación por parte de las personas con respecto a las marcas de la leche de soya existentes, pero dentro de las marcas identificadas se encuentran: Nutrivital, La Soya Sana, y Salinerito.

En la actualidad la tendencia de consumo de los ecuatorianos ha cambiado por el consumo de productos bajos en calorías y listos para consumir, por lo que está latente la oportunidad para incursionar en el negocio de la elaboración de de leche de soya de sabores.

5.1. 2 Objetivos del Plan de Marketing

5.1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de marketing que permita posicionar en el mercado a **SOYALIX** captando al grupo objetivo y facilitando la implantación del producto en el Distrito Metropolitano de Quito en el transcurso de un año a partir de su lanzamiento.

5.1.2.2 Objetivos Específicos

- Posicionar la marca en la mente del consumidor como un producto saludable y de buen sabor desde el inicio de funcionamiento.
- Tener una participación del 7.3% de mercado de leche de soya en el 2009, llegando a un 7.67% en el año 2013.

- Aumentar las ventas en un 3.1% con respecto al año anterior desde el año 2009.

5.2 MARKETING ESTRATÉGICO

5.2.1 Consumidor

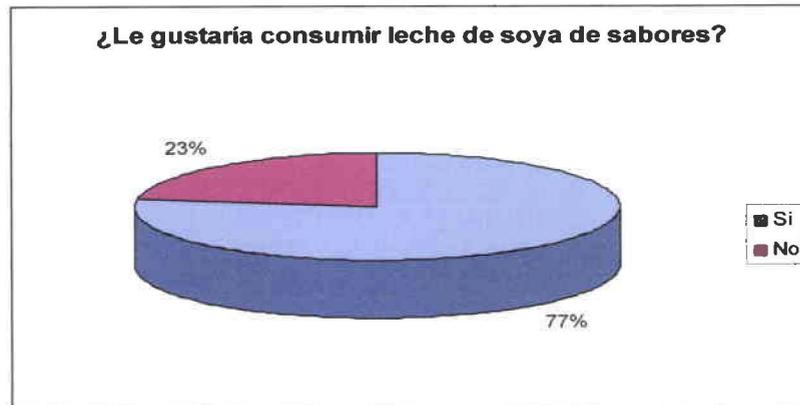
5.2.1.1 Perfil del Consumidor

La leche de soya de sabores va dirigido a un segmento de sexo femenino y masculino en un rango de edad de 35 años de edad en adelante, de nivel socioeconómico medio alto, y alto que buscan ingerir productos nutritivos, beneficiosos para la salud, sin lactosa, de buen sabor y buena presentación; que además se preocupan de tener dentro de su régimen alimenticio un producto bajo en grasa que ayuda a bajar el colesterol.

Es importante mencionar que este intervalo de edad incluye padres que adquieren estos productos para la familia.

Entre los resultados de la investigación de mercados se obtuvo que las personas que prefieren el producto fueron los adultos.

En la investigación directa por medio de encuestas, gráficamente se observa que al 77% de los encuestados les gustaría consumir el producto y que al 23% no le gustaría, en consecuencia la mayoría de los encuestados del 23% que no se mostró interesado por consumir este producto son los jóvenes.



Elaborado por: Autoras

Gráfico 5.1

Fuente: Capítulo 3, Investigación de Mercados

5.2.1.2 Deseos y Necesidades del Consumidor

La leche de soya puede ser de beneficio para aquellas personas que no toleran la leche de vaca, usualmente las personas que no toleran la lactosa pierden su capacidad de metabolizarla debido a que pierden actividad las enzimas intestinales, y los síntomas que presenta son: dolor abdominal, cólicos, molestia; diarrea y producción de gases que ocasionan inflamación del abdomen.³⁶

La intolerancia a la lactosa entre la población adulta en países en vías de desarrollo hace considerar las posibles implicaciones que tiene el uso de productos lácteos como fuente de proteína. Las molestias causadas por la intolerancia a la lactosa afectan la aceptación y limita el consumo de leche, por lo que es probable que la absorción de proteínas y nutrientes se vea afectada.

³⁶ Universidad de Illinois, Urbana IL., 61801, Bebidas ricas en proteínas producidas con frijol soya, Lun S. Wei and Alvin I. Nelson, International Soybean Program

En lo que respecta a la conservación de la salud y al cuidado de contraer enfermedades, la soya puede brindar otro gran beneficio, su consumo puede reducir el riesgo de contraer cáncer mamario, ovárico y de próstata, reducir el colesterol sanguíneo, prevenir la enfermedad coronaria, reducir los efectos de la menopausia, tomar como una terapia para pacientes con insuficiencia renal crónica, mejorar el balance de calcio disminuyendo la posibilidad de osteoporosis, asimismo consumir soya no acarrea contraindicaciones, y tiene vitaminas A, C, D, E, K y complejo B.³⁷

Por otra parte, los ecuatorianos, quienes están acostumbrados a tomar leche de vaca, no aceptan fácilmente el sabor de la leche de soya, por tal razón la leche de soya debe ser procesada de tal manera que elimine cualquier sabor indeseable y supere esta falta de costumbre, pero el consumo de leche de soya ha incrementado en forma constante.³⁸

5.2.1.3 Hábitos de Uso y Actitudes del Consumidor

En la actualidad se han presentado problemas de salud por mala alimentación, por lo cual las familias tratan de consumir productos que no contengan muchos carbohidratos y grasas; lo que indica que el estilo de vida de los ecuatorianos está cambiando a una tendencia más sana y natural.

Las personas que consumen en su mayor parte leche de soya son los vegetarianos y las personas intolerantes a la lacto albúmina; pero es erróneo

³⁷ Revista "Familia", Un Milagro de Asia: la soya en la dieta, Pág.35, 15 de abril del 2007

³⁸ Universidad de Illinois, Urbana IL., 61801, Procesamiento de la leche de soya, problemas, soluciones y perspectivas, Tanteeratarm, , AI Nelson, Lun S. Wei, International Soybean Program

pensar que el consumo de este producto está enfocado solamente a este segmento ya que sus propiedades benefician a todos.

El tipo de personalidad de los consumidores puede ser: extrovertidos, introvertidos, agresivos, quejumbrosos, novedosos, dogmáticos con actitud positiva hacia probar un producto nuevo.

La aceptación de la leche de soya está incrementando constantemente considerándola como un alimento libre de colesterol.

Los ecuatorianos en su mayoría han comenzado a realizar compras de productos bajos en calorías, con alto contenido de proteínas que permiten mejorar la alimentación y el bienestar de las familias, además han optado por consumir productos ligeros en grasa y alimentos listos para consumir.³⁹

Es decir se preocupan por la salud, comodidad, valor a cambio del dinero pagado y durabilidad del producto.

³⁹ <http://www.pronaca.com/site/?arb=168>

5.2.1.4 Papeles en la Compra

<p>Iniciador de la Compra</p> 	<p>En la investigación de mercados durante la realización de los grupos focales, se pudo concretar que son los niños y adultos de ambos sexos los más interesados en adquirir la leche de soya de sabores; por lo que se deben dirigir los esfuerzos de publicidad tanto a niños como a los adultos ya que por un lado, a los niños les gusta el producto como tal, mientras que los adultos se ven atraídos por los beneficios del mismo; en consecuencia los iniciadores de la compra son los niños y adultos.</p>
<p>Influencia de compra</p> 	<p>En la investigación de mercados se estableció que las personas más influyentes para realizar la compra son la madre o la esposa con el 58% y los hijos(as) o hermanos(as) con el 12% de afirmación. Se pudo determinar además que en el caso de los adultos, específicamente las madres son las que inician la compra e influyen en su medio para realizarla.</p>
<p>Decisión de compra</p> 	<p>Como resultado de los encuestados el 62% contestaron que la decisión de compra está en manos de la madre o esposa. Las madres o esposas, jefas de familia son quienes realizan la compra y por ende toman la decisión final de adquirir o no un producto; en consecuencia la persona que influye en la compra es la misma persona quien decide la compra.</p>
<p>Usuario del producto</p> 	<p>Los principales usuarios de la leche de soya de sabores son los adultos, aunque también son los jóvenes a pesar de que ellos no se muestran muy interesados por el producto como se pudo determinar en la investigación de mercados.</p>

Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de mercados

Cuadro 5.1

5.2.2 Mercado

5.2.2.1 Historia

La producción de leche de soya se patentó por primera vez en Gran Bretaña en el año de 1910, simultáneamente la primera planta de producción de leche de soya inició su funcionamiento en China en el año de 1936.

La primera comercialización exitosa de leche de soya se realizó con la marca Vitasoy, la misma que se inició en Hong Kong en el año 1940, dándose a conocer como una bebida de leche de soya, más no como un sustituto de la leche. El perfeccionamiento en la elaboración de la leche de soya y el aumento en el consumo de la misma, se dio en Singapur, Tailandia, Taiwán, Japón y Corea.

La leche de soya es trascendental en los hábitos alimenticios del Asia, especialmente en China por ser considerada como una bebida refrescante al igual que saludable.

La importancia de consumir leche de soya por su fuente proteínica cobra importancia en los países en desarrollo, especialmente por la desnutrición y la ausencia del consumo de proteínas.

En la actualidad las personas intolerantes a la lactosa representan un porcentaje creciente principalmente en Asia, África y Latinoamérica, por lo tanto, la leche de soya cobra importancia como fuente de proteína de alta calidad.

En los últimos diez años, el consumo de leche de soya en Europa y América del Norte ha presentado un incremento lento, pero estable gracias a una concientización sobre la salud por parte del consumidor.

La aceptación de la leche de soya está incrementando constantemente como un alimento libre de colesterol gracias a la tendencia inclinada al consumo de bebidas de soya procesadas.

El avance tecnológico y las propiedades nutritivas de la soya, atribuyeron al desarrollo de este producto y a una mayor aceptación del mismo durante los últimos diez años. El problema más importante a considerar con respecto al consumo de la leche de soya en el Occidente y en muchos otros países ha sido eliminar el sabor a fréjol de la leche.⁴⁰

5.2.2.2 Tamaño

El consumo de la leche de soya de sabores en los últimos años ha ido en incremento, ya que inicialmente la leche de soya era un remedio para quienes no toleraban la lactosa y no se conocía mucho este producto, pero hoy la demanda va en crecimiento porque se han dado a relucir las propiedades que tiene la leche de soya.

No existe producción masiva de leche de soya, existe una sola empresa a nivel nacional dedicada a este negocio y no avanza a cubrir las necesidades del

⁴⁰ Centro de Investigación y Desarrollo de Alimentos Proteínicos Universidad de Texas A&M College Station, USA

mercado; no obstante "El Salinerito" ha enfocado sus esfuerzos de producción para sectores rurales, también existen competidores extranjeros, como: Ades (Chile), empresas argentinas y colombianas.

5.2.2.3 Tamaño del Mercado

El tamaño del mercado de la leche de soya de sabores está representado por la cantidad de personas que consumirían este producto en función a los resultados obtenidos en la investigación de mercados.

Como se puede observar en el gráfico 5.2 la cantidad demandada de leche de soya de sabores en el Distrito Metropolitano de Quito desde el año 2001 y la proyección hasta el año 2012 presenta una tendencia creciente; esto se debe especialmente a que la comercialización de este producto está siendo explotada recientemente.

**Tendencia Histórica y Proyectada del Mercado Potencial del
Distrito Metropolitano de Quito**

**Población (Habitantes mayores de 35 años de edad de clase media alta -
alta)**

Año	Población Quito⁴¹	Población desde 35 años en adelante⁴²	Mercado Potencial de clase social media alta y alta⁴³	Población que consume Leche de soya⁴⁴	Población que consumiría Leche de soya de Sabores⁴⁵
2001	1842201	876888	291127	163031	125534
2002	1890098	899687	298696	167270	128798
2003	1939241	923079	306462	171619	132146
2004	1989661	947079	314430	176081	135582
2005	2007767	955697	317291	177683	136816
2006	2051938	976722	324272	181592	139826
2007	2097081	998210	331406	185587	142902
2008	2143216	1020171	338697	189670	146046
2009	2190367	1042615	346148	193843	149259
2010	2215820	1054730	350170	196095	150994
2011	2260136	1075825	357174	200017	154013
2012	2305339	1097341	364317	204018	157094

Elaborado por: Autoras

Cuadro 5.2

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC

⁴¹ Unidad de Estudios; DMPT-MDMQ.

http://www4.quito.gov.ec/mapas/indicadores/proyeccion_zonal.htm

⁴²

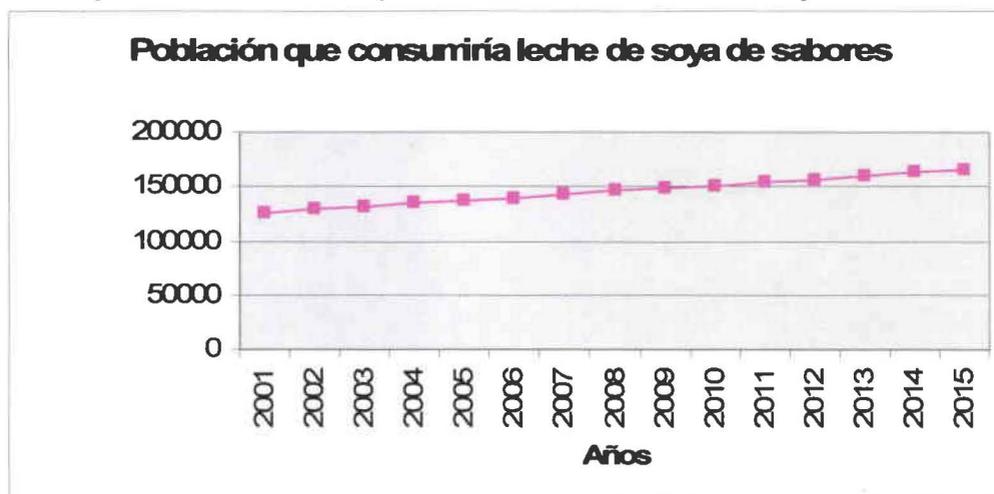
www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_grafico&idGrafico=1035&tipo=p&idProvincia=17&idSeccion=&idCiudad=51

⁴³ Índice Estadístico Markop Ecuador

⁴⁴ La población que consume leche de soya de sabores está determinada en base a los resultados de la investigación de mercados que indican que el 77% de los encuestados consumiría leche de soya de sabores.

⁴⁵ La cantidad demandada en litros de leche de soya de sabores se determinó en función a la frecuencia anual de consumo de leche de soya de sabores.

Tendencia histórica y proyectada de la población en el Distrito Metropolitano de Quito que consumiría Leche de soya de sabores



Elaborado por: Autoras

Gráfico 5.2

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2001; INEC

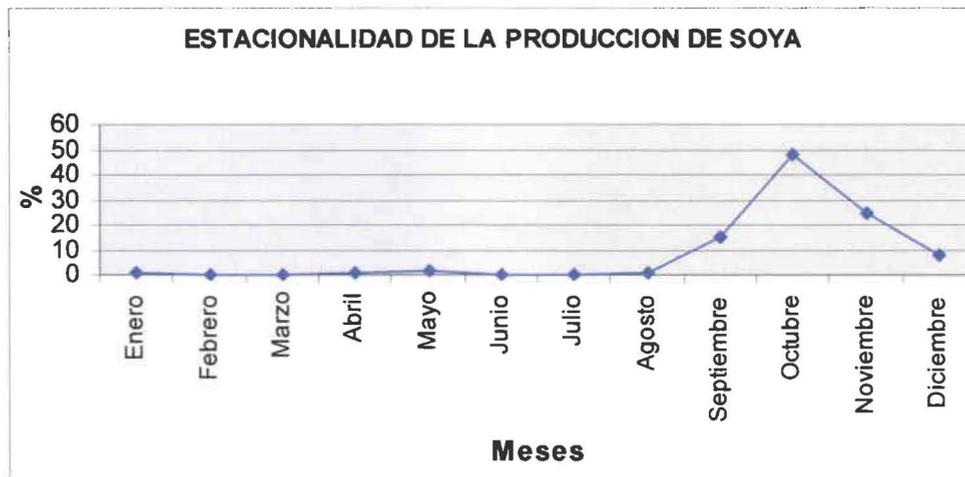
5.2.2.4 Estacionalidad de Producto

La leche de soya de sabores no presenta estacionalidad, más bien se puede señalar que el consumo de este producto es permanente y regular en todo el año.

La estacionalidad del grano de soya presenta la producción más fuerte en los meses de septiembre hasta diciembre debido al clima de la zona costera como se observa en el gráfico 5.3; las temperaturas óptimas para el desarrollo del grano de la soya son de 20 a 30° C, y en los meses de enero hasta julio se tienen temperaturas inferiores a los 10° haciendo que el crecimiento del grano sea casi nulo⁴⁶; por lo tanto Nutri-Ecuador puede abastecerse en esos meses para el resto del año por ser un producto no perecible.

⁴⁶ <http://www.infoagro.com>

En el caso de las frutas a utilizar, si no existiera suficiente producción en el Ecuador, se pueden encontrar frutas importadas en el país por lo que existe un abastecimiento normal.



Elaborado por: Autoras

Gráfico 5.3

Fuente: Servicio de información y censo agropecuario del Ministerio de Agricultura y Ganadería.(SICA)

5.2.2.5 Impacto de la Tecnología

El desarrollo tecnológico en el Ecuador no ha sido muy avanzado debido a que es muy costoso y se ha preferido importar tecnología del exterior debido a que ofrece mayor variedad y facilita los procesos industriales.

La leche de soya de sabores se envasará en botellas de plástico blanco al ser uno de los envases más recomendados para el producto, ya que no reduce las sustancias alimenticias, no cambia el sabor, ni las propiedades nutricionales.

El problema tecnológico que existe en la venta de la leche de soya de sabores es la línea de frío, además se debe dar una buena promoción para competir con los productores de leche que están manejando el mercado al momento.⁴⁷

En los últimos ocho años la inversión en ciencia y tecnología ha cobrado importancia, siendo así que las empresas ecuatorianas han modernizado e innovado sus procesos llegando a ser más productivas en su campo.⁴⁸

5.2.2.6 Competidores

La investigación de la competencia directa e indirecta fue realizada en Supermercados La Favorita, debido a que este lugar será el lugar principal donde se venderá el producto; es de notable importancia conocer los precios y la línea de productos que manejan los competidores.

NOTA: La investigación de la competencia directa e indirecta fue realizada en Supermercados La Favorita por tener mayor variedad de marcas de leche de soya en relación a los demás supermercados y por ser el principal punto de venta de la clase media alta y alta.

5.2.2.6.1 Competencia Directa

Nutri-Ecuador definió la competencia directa en función de la sustitución del producto y de la necesidad de conservar buena salud.

⁴⁷ Resultado de la investigación de mercados en la entrevista a expertos.

⁴⁸ Servicio Informativo SENACYT/FUNDACYT 2002.

Entre los productores de leche de soya en el Ecuador, encontramos al Salinerito quienes destinan su producción al sector rural⁴⁹. Así mismo la empresa Nutrivital S.A. cuya fábrica está ubicada en el Valle de Tumbaco.

Debido a que no existe mayor número de competidores de leche de soya, existe una oportunidad para ingresar a este mercado.

Como se puede observar en el cuadro 5.3 en el mercado nacional no existe leche de soya líquida de sabores, y las marcas ofrecidas de leche de soya líquida natural no son muy conocidas por el consumidor. Los precios de 1 litro oscilan entre \$1.08 y \$3.45, teniendo en oferta para el mercado productos nacionales e importados, destacando además que el sabor de la leche de soya importada es mejor que el del producto nacional.

LECHE DE SOYA LÍQUIDA		
Cantidad: 1 litro		
MARCA	SABORES	PRECIO \$
Soja Diet	Natural	3,45
Nutrivital	Natural	1,08

Elaborado por: Autoras Cuadro 5.3
Fuente: Supermercados La Favorita

En el mercado nacional se ofrecen marcas de leche de soya en polvo, e inclusive algunas de ellas ofrecen leche de soya en polvo de sabores, pero aún así ninguna de estas marcas son conocidas por el consumidor.

⁴⁹ http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=95098&id_seccion=6

LECHE DE SOYA EN POLVO		
MARCA	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO \$
La Francol 200 gramos	Soyplus (vainilla)	2,82
	Soyplus (chocolate)	2,11
	Soyplus (light)	2,16
La Superior 250 gramos	Leche de Soya (chocolate)	3,00
	Leche de Soya (vainilla)	3,00

Elaborado por: Autoras

Cuadro 5.4

Fuente: Supermercados La Favorita

Existe presencia de una sola marca de jugo de soya en el mercado, este producto es importado y su precio no es muy elevado, esta marca se caracteriza por ofrecer un producto de excelente sabor.

JUGOS DE SOYA		
Cantidad: 1 Litro		
MARCA	SABORES	PRECIO \$
So Natural	Durazno	1,15
	Frutas Tropicales	1,15

Elaborado por: Autoras

Cuadro 5.5

Fuente: Supermercados La Favorita

En general, en el mercado no existe mayor número de competidores directos e inclusive ninguno de ellos realiza esfuerzos publicitarios para liderar el mercado o abarcar la mayor parte del mismo; destacando que los consumidores de leche de soya son un mercado desatendido al que no se han enfocado con mayor esfuerzo aún.

5.2.2.6.2 Competencia Indirecta

En el mercado de la leche de vaca líquida se puede evidenciar la presencia de varias marcas que son recordadas por el consumidor y que en algunos casos ya tienen clientes fidelizados, debido a que han ofrecido productos de calidad.

La mayoría de las marcas de leche ofrecen sabores como: chocolate, vainilla o fresa, pero no existe una mayor variedad de sabores; en el caso del yogurt se pueden encontrar estos sabores y más.

Los precios oscilan entre \$0.77 a \$1.38 según las marcas y sabores, pero este es un mercado que abarca mayor número de competidores y de marcas, por ende se puede aspirar a menor participación de mercados.

LECHE DE VACA LÍQUIDA Cantidad: 1 Litro (Cartón Tetra Pack)		
MARCA	SABORES	PRECIO \$
Toni	Chocolate	1,38
	Vainilla	
	Natural	0,99
NesQuick	Chocolate	1,29
	Vainilla	1,29
	Frutilla	1,29
Vita	Chocolate	1,04
	Entera	0,80
(Funda Tetra Pack)	Entera	0,70
Reyleche	Vainilla	0,80
	Chocolate	0,80
	Semidescremada	0,80
	Natural	0,80
	Light	0,88

NutriLeche	Chocolate	0,97
	Entera	0,77
(Funda Tetra Pack)	Entera	0,69
Andina	Chocolate	1,06
	Entera	0,84
	Light	0,87
Supermaxi	Natural	0,76
Alpina	Natural	0,86
Svelty	Descremada	0,97

Elaborado por: Autoras

Cuadro 5.6

Fuente: Supermercados La Favorita

Como se puede observar en el cuadro 5.7, al tener el yogurt un proceso de elaboración más complejo y de mayor oferta de sabores se puede asegurar que los precios son mayores a los ofrecidos en la leche, estos oscilan entre \$1.67 y \$3.3; a pesar de que el yogurt de sabores es competencia indirecta compite con **SOYNIX** en mayor intensidad al ser una bebida de sabores nutritiva.

YOGURT		
Cantidad: 1 Litro (Cartón Tetra Pack)		
MARCA	SABORES	PRECIO \$
Rey Yogurt	Durazno	3,30
Kiosko	Mora	2,01
	Frutilla	2,01
	Durazno	2,01
	Natural	1,86
Miraflores	Durazno	1,93
	Fresa	1,93
Chivería	Frutilla	2,05
	Durazno	2,05
	Mora	2,05
	Vainilla	2,05
Andina	Frutilla	1,84
Alpina	Frutilla	2,14
	Mora	2,14
	Guanábana	2,14
Supermaxi	Durazno	1,67
	Frutilla	1,67
	Natural	1,67
Toni	Durazno	2,32
	Mora	2,32
	Frutilla	2,32
Yogu-Yogu	Durazno	1,67
	Mora	1,67
	Frutilla	1,67
	Manzana	1,67

Elaborado por: Autoras

Cuadro 5.7

Fuente: Supermercados La Favorita

La leche de cabra tiene pocos consumidores en el mercado, por esta razón sólo se encontró una marca en los Supermercados que inclusive tiene un precio mayor al de la leche de vaca.

LECHE DE CABRA LÍQUIDA		
Cantidad: 250 cm 3		
MARCA	SABORES	PRECIO \$
La Meche	Natural	1,80

Elaborado por: Autoras Cuadro 5.8
Fuente: Supermercados La Favorita

Entre las marcas ofrecidas de leche en polvo que se venden en el Supermaxi se encuentran Nestlé y Supermaxi, las mismas que oscilan entre \$0.87 y \$3.19, ninguna de estas marcas ofrecen leche en polvo de sabores.

LECHE EN POLVO 250 gramos		
MARCA	NOMBRE DEL PRODUCTO	PRECIO \$
Nestlé	Vaquita	1,25
	Svelty	3,19
	La Lechera	0,87
Supermaxi	Leche en Polvo Entera	1,14

Elaborado por: Autoras Cuadro 5.9
Fuente: Supermercados La Favorita

Como se puede observar en el cuadro 5.10 en el Supermercado La Favorita existen 4 marcas de avena, entre las cuales su diferencia entre precios es de \$0.27; tanto Alpina, Nestlé y Tony ya ofrecen yogurt en el mercado, además Nestlé ofrece leche también; es decir son marcas ya conocidas en el mercado.

AVENA	
Cantidad: 1 Litro (Cartón Tetra Pack)	
MARCA	PRECIO \$
Alpina	1,74
Nestlé	1,47
Tony	1,00
Nutri - Avena	1,05

Elaborado por: Autoras Cuadro 5.10
Fuente: Supermercados La Favorita

En el mercado actual existe una gran oferta de marcas de jugos y una amplia variedad de sabores, los precios oscilan entre \$0.71 y \$1.52; este es un mercado bastante copado por los competidores actuales.

JUGOS		
Cantidad: 1 Litro		
MARCA	SABORES	PRECIO \$
Watts	Pera	0,96
	Durazno	0,96
	Naranja	0,96
	Manzana	0,96
Tampico	Citrus Punch	0,97
Supermaxi	Citrus Punch	0,71
Del Valle	Manzana	1,52
	Uva	1,52
	Naranja	1,52
	Piña	1,52
Real	Manzana	1,29
	Naranja	1,29
Natura	Manzana	1,38
	Maracuyá	1,38
	Tomate de árbol	1,38
	Naranja	1,38
Sunny	Naranja	1,38
	Durazno	1,29
Andina	Naranja	1,18
	Durazno	1,18
	Manzana	1,18
Facundo	Durazno	0,93
	Mango	0,93

Elaborado por: Autoras

Cuadro 5.11

Fuente: Supermercados La Favorita

En el mercado de jugos se amplía la línea de productos ofreciendo néctar también, este se encuentra en varias marcas y diferentes sabores, sus precios oscilan entre \$0.99 y \$1.48. Se puede encontrar productos nacionales e importados.

NECTAR		
Cantidad: 1 Litro		
MARCA	SABORES	PRECIO \$
Rey Nectar	Naranja	1,09
	Durazno	1,04
	Manzana	1,04
Los Lagos	Naranja	0,99
	Manzana	0,99
	Durazno	0,99
	Damasco	0,99
Supermaxi	Naranja	1,10
	Manzana	1,10
	Durazno	1,10
Natura	Piña	1,37
	Mango	1,37
	Pera	1,37
	Naranja	1,37
	Manzana	1,37
	Durazno	1,37
	Naranja - Frutilla	1,37
Frutto	Pera	1,36
	Naranja	1,36
	Manzana	1,36
	Durazno	1,36
Natura Light	Naranja	1,48

Elaborado por: Autoras

Cuadro 5.12

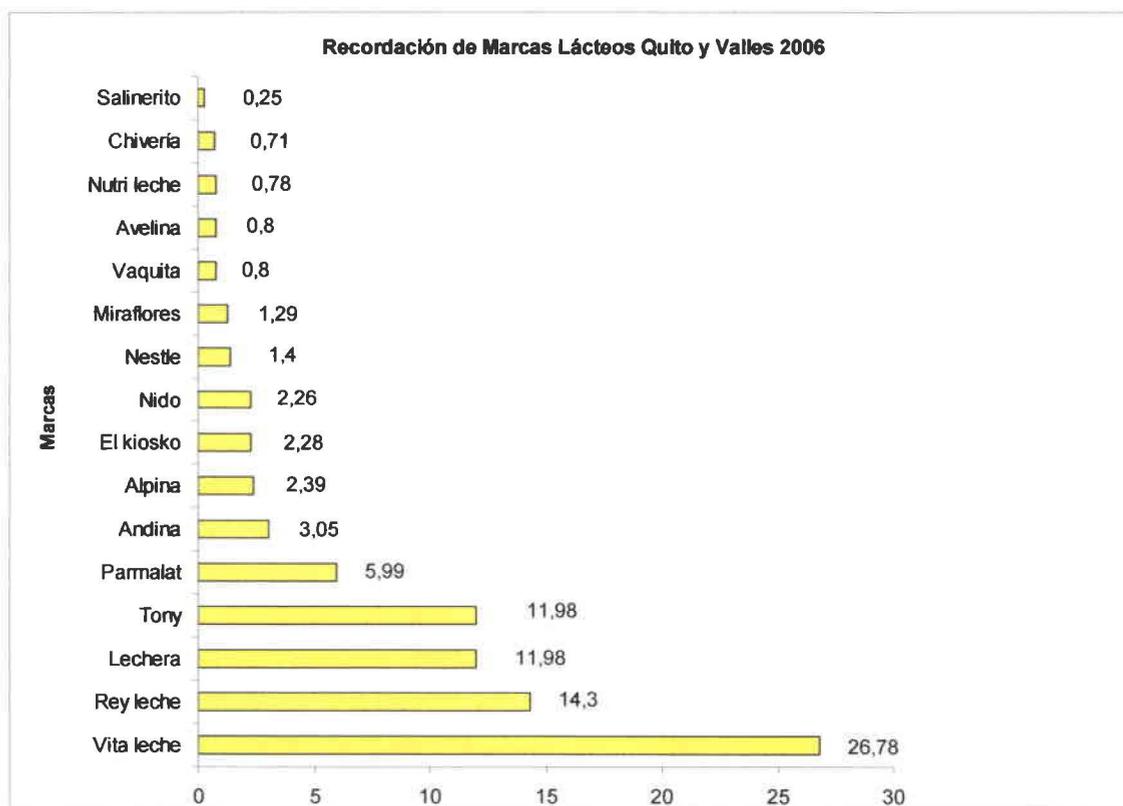
Fuente: Supermercados La Favorita

5.2.2.7 Participación del Mercado de las Principales Marcas

En la actualidad, los ecuatorianos han aumentado el consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas lo que representa un porcentaje mayoritario en su gasto de consumo.

Existen 136 marcas de productos lácteos en el mercado, y como se puede observar en el gráfico 5.4 encabezan en la recordación de marcas de productos lácteos a nivel nacional: La Lechera, Toni, Rey Leche, Vita Leche. Sin embargo en la ciudad de Quito tomando en cuenta la clase social media alta y alta la marca más recordada es Vita Leche seguida por Rey Leche, La Lechera y Toni.

En las ciudades como Cuenca, Ibarra, Loja y Riobamba lideran las marcas: Nutrileche, Carchi, Ecolac y Prolac respectivamente.



Elaborado por: Autoras

Gráfico 5.4

Fuente: División de Inteligencia de Mercados, Pulso Ecuador

Según Pulso Ecuador la marca La Lechera ha logrado aumentar su posición en el mercado desde el año 2005 hasta el año 2006, de igual manera la marca Rey Leche ha conseguido mejorar su posicionamiento ubicándose hoy entre las cinco marcas más recordadas.

En la categoría de bebidas gaseosas y no gaseosas, Coca Cola encabeza el primer lugar con 32.7% de participación de mercado entre 121, a ésta le siguen marcas de bebidas gaseosas como: Fanta, Sprite y Pepsi. En la categoría de bebidas no gaseosas, la marca de jugo de frutas Tampico ocupa el primer lugar.

Sin embargo en la ciudad de Quito y Valles la marca más recordada y liderada es Tampico seguida muy lejanamente de las marcas Sunny, Natura, Deli, Sunday, Ya Jugos, Jugo de Naranja y Avena.

El mercado de aguas es liderado por Tesalia y Güitig ubicándose en el puesto 6 y 7 del ranking total.

5.2.2.8 Segmentación

La segmentación consiste en dividir al mercado en grupos homogéneos de consumidores de acuerdo a sus necesidades, características o comportamientos⁵⁰.

⁵⁰ Leon G. Shiffman y Leslie Lazar Kanuk, Comportamiento del consumidor, pág. 54, Octava Edición, Editorial Pearson, México, 2005.

Segmentación

5.2.2.8.1 Segmentación Geográfica	
Región:	Ecuador
Ciudad:	Distrito Metropolitano de Quito
Densidad del área:	Urbana
Clima:	Templado
5.2.2.8.2 Segmentación Demográfica	
Edad	35 - 60 años en adelante
Sexo	Masculino y femenino
Estado civil	Solteros, casados, divorciados, unión libre, viudos
Ingresos Mensuales	\$500 en adelante
Ocupación	Profesionales, empleados, estudiantes, amas de casa
5.2.2.8.3 Segmentación Psicológica	
Necesidades/motivación	Salud, sensación de autoestima
Tipo de personalidad	Extrovertida, introvertida, agresivos, quejumbrosos, novedosos, dogmáticos.
Percepción	Bajo riesgo, riesgo moderado, gran involucramiento
Participación en el aprendizaje	Alta participación
Actitudes	Actitud positiva
5.2.2.8.4 Segmentación Psicográfica	
Nivel socioeconómico:	Medio alto – alto
Estilos de vida:	Personas que cuidan de la salud, ingieren alimentos bajos en grasas y calorías
Personalidad	Buscan comodidad.
5.2.2.8.5 Segmentación Sociocultural	
Cultura	Ecuatoriana, influencia occidental y estadounidense.
Religión	Adventistas, mormones, católicos, judíos y protestantes
Clase social	Media y alta
Estilo de vida familiar	Solteros, casados con hijos /sin hijos, recién casados, divorciados y niños.
5.2.2.8.6 Segmentación Relacionada Con El Uso	
Índice de uso	Usuarios intensos, usuarios medianos, usuarios ocasionales y no usuarios
Estado de consciencia	No conscientes, conscientes, interesados, entusiastas
Lealtad a la marca	Ninguna o alguna.
5.2.2.8.7 Segmentación Por La Situación De Uso	
Tiempo	Agitado, Libre, de trabajo, matutino, y vespertino.
Objetivo	Uso personal o familiar
Ubicación	Hogar, trabajo, escuela y colegios
Persona	Para si mismo, familia y amigos
5.2.2.8.8 Segmentación Por Beneficios	
Salud, comodidad, valor a cambio del dinero pagado y durabilidad.	

Elaborado por: Autoras

Cuadro 5.13

Fuente: División de Inteligencia de Mercados, Pulso Ecuador

Nutri-Ecuador se dirigirá al segmento de personas de 35 años en adelante de nivel socio económico medio alto – alto en el Distrito Metropolitano de Quito. Su estilo de vida se enfoca al cuidado de la salud y la búsqueda de productos bajos en grasa.

5.2.2.9 Aspectos Legales

5.2.2.9.1 Registros de Marca

Se debe realizar el registro de la marca **SOYNIX** llenando el formulario que entrega el IEPI y adjuntando los siguientes requisitos:

- Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (USD54,00).
- El nombramiento del representante legal: Persona Jurídica nacional.
- En el caso de que no pueda representar una persona jurídica nacional se recurrirá al poder de una persona jurídica extranjera.
- Arte (1) y etiquetas (6) en el caso de que una marca tiene diseño.
- Documento de Prioridad
 - Examen de cumplimiento de los requisitos formales.
 - Publicación del extracto de las solicitudes en la Gaceta del IEPI (circula mensualmente).
 - Plazo para que terceros puedan oponerse al registro de las marcas.

- Examen de registrabilidad, para verificar si procede o no el registro de la marca.
- El Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca.
- Emisión del título en el caso de aprobación de la marca, previo el pago de una tasa de USD28,00 (pago único, cada 10 años).
- Tiempo aproximado del trámite: 5 a 6 meses.

Toda la documentación necesaria debe presentarse en la Oficina Pública Matriz del IEPI en Quito la cual da una fecha de presentación (día, hora y minutos) para conseguir el Derecho de Prioridad de una marca.⁵¹

5.2.2.9.2 Código de Defensa del Consumidor

De acuerdo a la ley orgánica de defensa del consumidor se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- **Regulación de la Publicidad y su Contenido**

Según el artículo 6 de esta ley está prohibido realizar publicidad engañosa o abusiva, o que provoque error en la elección del bien o servicio afectando los intereses y derechos del consumidor.

Se aplicarán infracciones publicitarias al proveedor de acuerdo al artículo 7 a causa de algún mensaje que induzca al engaño con respecto a:

1. País de origen

⁵¹ Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

2. Los beneficios y consecuencias del uso del bien y precio.

3. Las características del bien, tales como: componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien.

4. Los reconocimientos tales como: medallas, premios, trofeos o diplomas.

- **Información Básica Comercial**

De acuerdo con el artículo 9 los productos deberán exhibir: precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto, además del precio total se deberán poner los valores correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final.

La información en etiquetas, envases, empaques así como la publicidad, se expresarán en idioma castellano, en moneda de curso legal y en las unidades de medida de aplicación general en el país. La información expuesta será susceptible de comprobación.

Según el artículo 14 el Rotulado de Alimentos deberán contener la siguiente información:

a) Nombre del producto;

b) Marca comercial;

c) Identificación del lote;

- d) Razón social de la empresa;
- e) Contenido neto;
- f) Número de registro sanitario;
- g) Valor nutricional;
- h) Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo;
- i) Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones;
- j) Precio de venta al público;
- k) País de origen; y,
- l) Indicación si se trata de alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado.

Se consideran prácticas abusivas y prohibidas de mercado según el artículo 55, las siguientes:

1. Condicionar la venta de un bien a la compra de otro, salvo que por disposición legal el consumidor deba cumplir con algún requisito;
2. Rehusar atender a los consumidores cuando su stock lo permita;
3. Enviar al consumidor cualquier servicio o producto sin que éste lo haya solicitado. En tal hipótesis, se entenderá como muestras gratis los bienes y/o servicios enviados;

4. Aprovecharse engañosamente de la edad, salud, instrucción o capacidad del consumidor para venderle determinado bien.

- **Infracciones y Sanciones**

Las infracciones a lo dispuesto en esta Ley de acuerdo al artículo 70, siempre que no tengan una sanción específica, serán sancionadas con multa de cien a mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en moneda de curso legal.

5.2.2.10 Posicionamiento del Producto

La empresa buscar posicionar a **SOYNIX** como un producto saludable y de buen sabor desde el inicio de funcionamiento de la empresa brindándole al consumidor una nueva alternativa de consumo.

Las estrategias que se llevarán a cabo para conseguir el posicionamiento del producto en la mente del consumidor, son las siguientes:

5.2.2.10.1 Estrategia de Diferenciación del Producto

Al ser la leche de soya de sabores líquida, un producto que no se comercializa actualmente en el mercado, se puede posicionar como diferenciado siempre y cuando los consumidores perciban las importantes características que lo distinguen de los otros productos.

La empresa se diferenciará de la competencia por tener un producto con propiedades importantes para la salud y además su consumo no es contraindicado para ninguna persona.

5.2.2.10.2 Estrategia de Diferenciación en Publicidad y Promoción

La promoción que se le dé al producto debe proyectar una bebida de buen sabor y saludable.

Se busca que los clientes recuerden el producto al momento de realizar las compras, por lo que el slogan y la publicidad en revistas, vallas publicitarias, radio, televisión y prensa son de notable importancia por la recordación que generan la etiqueta en la mente del consumidor.

5.3 MARKETING TACTICO

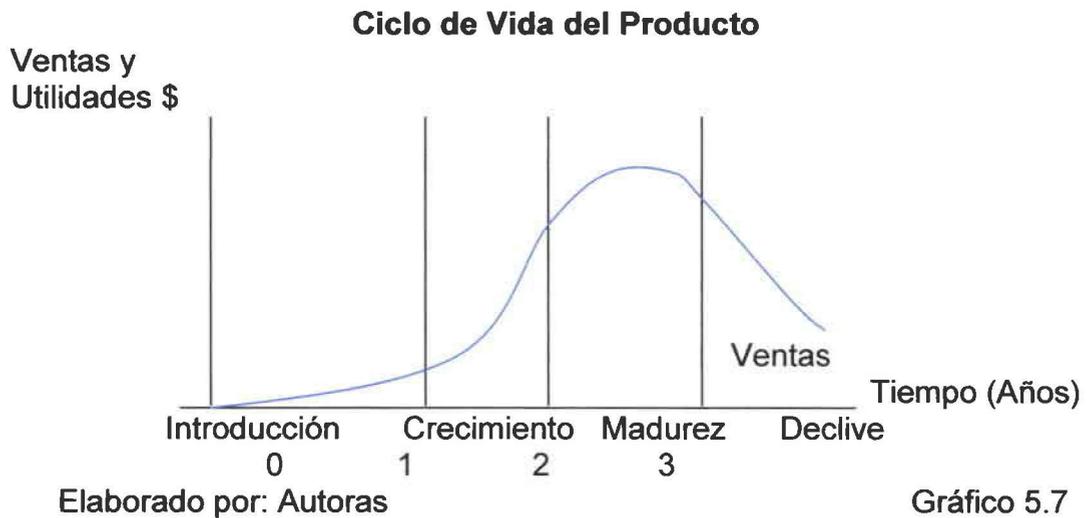
5.3.1 Ciclo de Vida del Producto⁵²

La leche de soya de sabores de la empresa Nutri-Ecuador se encuentra en la fase de introducción por lo que se debe realizar campañas promocionales intensivas.

En el siguiente gráfico se puede observar el ciclo de vida de la leche de soya sabores, en el primer año el producto se encontrará en la etapa de crecimiento y a partir del segundo año las ventas llegarán a un nivel más estable, lo que

⁵² Philip Kotler - Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Pág. 337, Sexta Edición, Editorial Pearson Education, México, 2003.

permitirá llegar a un nivel de madurez en el tercer año y se diversificarán con nuevos sabores.



En cada etapa del ciclo de vida de **SOYNIX** se considerarán las siguientes estrategias:

- Etapa de Introducción:

Dentro de la organización se realizará un seguimiento intensivo de todo el proceso, estímulos e incentivos hacia los empleados, y un plan de contingencia para corregir o superar inconvenientes o problemas en el lanzamiento e introducción.

Para los consumidores y compradores se aplicará una estrategia de campaña publicitaria de expectativa es decir, seducir al grupo objetivo con una comunicación que intrigue y cree expectativa acerca del producto por el lapso de un mes, posteriormente se realizará una campaña publicitaria de lanzamiento, la misma que durará tres meses y en la que se utilizará

comunicación agresiva (vallas publicitarias y cuñas en radio, prensa, revistas y televisión) que va a posicionar al producto, además se pretende ingresar al mercado con un precio competitivo intentando una rápida penetración y por ende una mayor participación, todo esto se llevará a través de un monitoreo de la evolución del producto hasta identificar el ingreso en la siguiente etapa.

- Etapa de Crecimiento:

En la organización se realizará un análisis de sugerencias y/o reclamos de los consumidores para mejorar el producto o incrementar nuevas líneas del producto.

En el caso de los consumidores se utilizará una campaña publicitaria de mantenimiento que se realizará durante 8 meses completando así el año de la campaña publicitaria y sosteniendo el crecimiento del mercado para entrar a nuevos segmentos del mercado.

Se realizará una continuación de la publicidad para solidificar el concepto y la imagen de la marca, se intensificará la frecuencia de compras y volúmenes de ventas reteniendo y fidelizando a los clientes.

- Etapa de Madurez:

En Nutri-Ecuador se llevará a cabo una mayor participación de los empleados para aumentar la línea de producto y realizar economías de escala para reducir costos. Se fijarán nuevos incentivos y estímulos a los empleados por el avance a esta etapa.

Con respecto a los consumidores y compradores se realizarán campañas de publicidad esporádica cada tres meses en radio, prensa, revistas, vallas publicitarias o televisión dependiendo del medio más favorable en ese momento. Se ampliará la línea del producto con variedad de sabores, incorporando así nuevos usuarios para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores, se desarrollarán nuevas posibilidades de distribución y puntos de venta y se explorarán nuevos nichos de mercado a nivel nacional.

5.3.2 Características del Producto

Nutri-Ecuador introducirá al mercado leche de soya de sabores como: frutilla, mora y chocolate, la misma que será distribuida en su lanzamiento únicamente en el Distrito de Metropolitano de Quito, pero posteriormente se lanzará a las demás parroquias de Quito, a fin de lograr posicionarse en la mente del consumidor.

La leche de soya, contiene más proteínas, hierro, ácidos grasos insaturados, y menos calorías, grasa, carbohidratos y calcio que la leche de vaca y que la leche materna.

Los beneficios de consumir leche de soya son:

- Reducir los efectos de la menopausia,
- Ayudar a Combatir el cáncer de próstata, de seno, y de colon.
- Contener vitaminas tales como: A, C, D, E, K y complejo B

5.3.3 Materia Prima para la Elaboración del Producto

Dentro de las principales materias primas se encuentra la soya en grano, la cual se produce en mayor cantidad en la provincia de Los Ríos seguida por el Guayas. El grano de soya es indispensable para la obtención de la leche de soya en forma natural.

Las materias primas utilizadas son: fruta natural (mora y frutilla), chocolate en polvo, azúcar, botella plástica de polietileno, bicarbonato de sodio y preservantes (sorbato de sodio y lecitina de soya).

5.3.4 Herramientas y Equipos

Para la elaboración de la leche de soya se necesita: una licuadora industrial, máquina semi-industrial para procesar el grano de soya y obtener leche de soya, refrigeradora industrial, cuarto frío así mismo recipientes (kabetas cónicas) para la leche de soya natural.

5.3.5 Proveedores

La soya en grano se produce en las zonas costeras, en la provincia de Los Ríos en las ciudades de: Pueblo Viejo, Urdaneta, Montalvo, Babahoyo, Buena Fe, Valencia, Quevedo Mocache, Ventanas, y en la provincia del Guayas en la ciudad de Simón Bolívar, dentro de las cuales se encuentra la producción en fincas.

El proveedor de los envases blancos de polietileno es: Empaqplast.

La fruta, el azúcar, el bicarbonato de sodio y el chocolate podemos encontrar en mercados mayoristas.

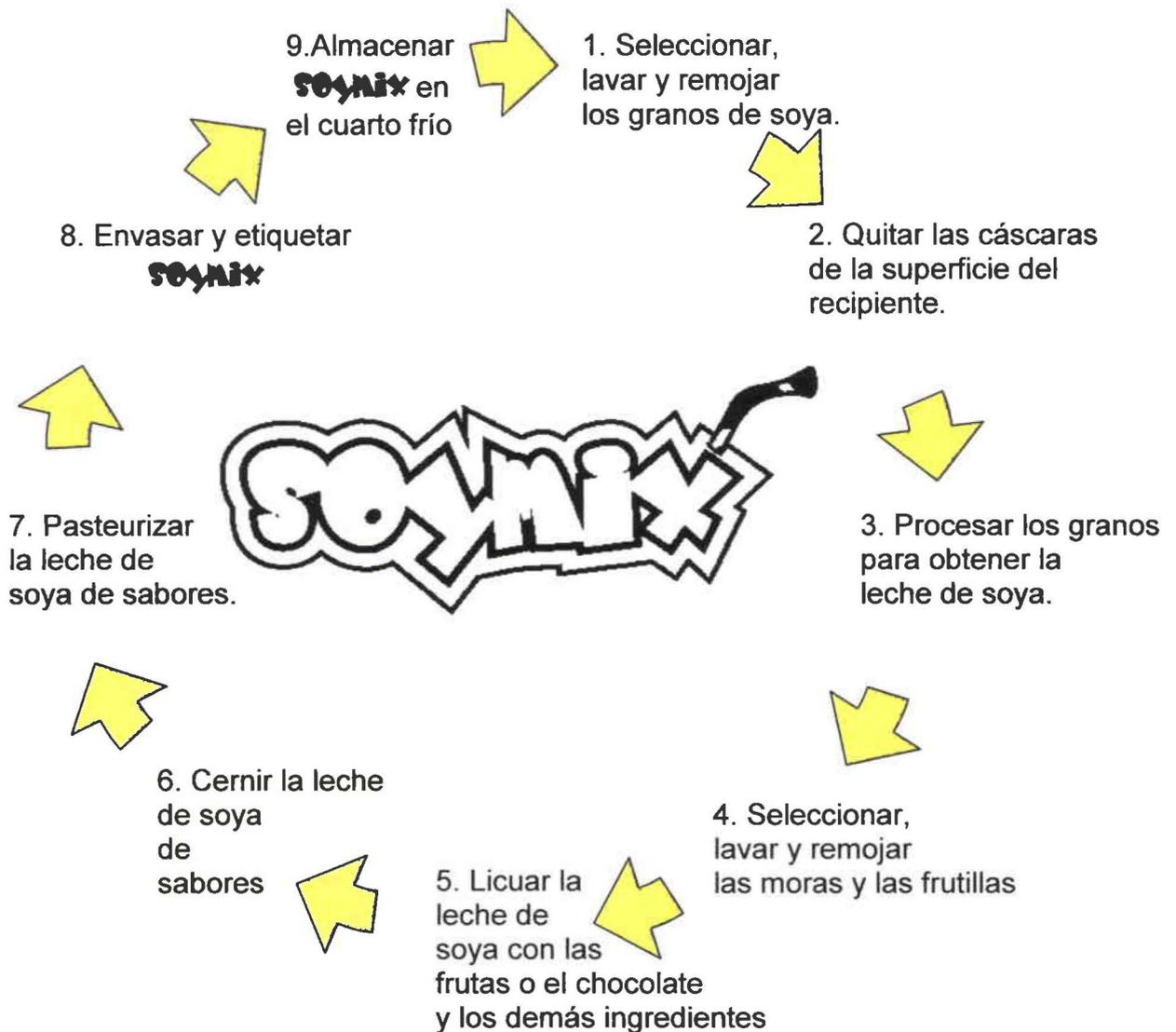
Los preservantes se pueden adquirir en la empresa de Químicos H&H.

5.3.6 Descripción del Proceso.

Los granos de soya son seleccionados, remojados y lavados con bicarbonato de sodio para eliminar el sabor afrijolado y blanquear el color del grano por aproximadamente 36 horas. El agua es reemplazada por agua fresca cada 2 horas.

1. Separar las cáscaras de los granos que quedan en la superficie de los recipientes.
2. Colocar los granos en la máquina semi-industrial para procesar los granos y obtener la leche de soya.
3. Seleccionar las moras y frutillas, lavarlas y retirar las hojas.
4. Licuar la leche de soya junto con la fruta (mora, frutilla), azúcar, y sorbato de sodio durante 3 minutos; y en el caso de la leche de soya de chocolate colocar lecitina de soya. Los preservantes utilizados son naturales, por lo que no distorsionan el sabor.
5. Cernir la leche de soya de sabores.
6. La leche de soya licuada se lleva a la máquina pasteurizadora por 2 horas.
7. Envasar el producto en botellas de polietileno y etiquetar.
8. Almacenar **SOYNIX** en el cuarto frío.

5.3.7 Diagrama de Flujo del Producto



Elaborado por: Autoras

Gráfico 5.8

Fuente: Ingeniero Javier Sarmiento, Ex Jefe de Planta de Nutrivital;
Ingeniera Milene Díaz, Profesora de la Escuela de Gastronomía de la
Universidad de las Américas.

5.3.8 Marca Comercial

Para el diseño de marca de la leche de soja de sabores se han tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Los resultados de la investigación de mercados indicaron que; el mercado principal del producto son personas adultas y el mercado secundario son niños.
- La diferenciación de la marca con las existentes en el mercado.
- La marca debe ser clara, concreta, de fácil recordación y que este acorde al producto.

Diseño de la marca para la leche de soya de sabores⁵³



Elaborado por: Autoras

Gráfico 5.9

5.3.8.1 Componentes de la Marca

- El nombre que se plantea para la leche de soya de sabores es: **SOY MIX**. Se eligió este nombre porque hace referencia de forma directa a la soya, y en forma indirecta a los distintos sabores que el producto tiene.
- La tipografía utilizada es “baby kruffy” por considerarse un tipo de fuente acorde con el mercado principal y que a su vez es llamativo para los niños.

⁵³ El diseño de la marca y empaque fue apoyado por el Lic. Ricardo Jiménez Mata

- Los colores utilizados son: rojo, amarillo, naranja, blanco y negro, los cuales atraen de forma indirecta la atención de los niños y también son del agrado de los adultos.
- La marca llevará el siguiente slogan: *"tómalo natural"*, el mismo indica que el producto es natural, sin lactosa y con un alto grado de nutrición.

5.3.9 Envase y Etiqueta

5.3.9.1 Envase

Para **SOYNIX** se ha definido un solo tipo de envase plástico con una dimensión de 1 litro elaborado con polietileno color natural cuadrado, el mismo que incluye tapa.

La duración del producto es de 3 semanas sin abrir y el tiempo de consumo después de abierto es de 72 horas.

Las dimensiones del tamaño del envase son las siguientes es de 16 cm. de largo x 9 cm. de ancho.

5.3.9.2 Etiqueta

La etiqueta de **SOYNIX** tiene forma rectangular, la cual incluye el logotipo, nombre del producto, valor nutricional, registro sanitario, fecha de elaboración y caducidad, precio, código de barras, Norma INEN, ingredientes, número de lote, instrucciones de uso del producto, y contenido.

Las dimensiones de la etiqueta son las siguientes:

- 7cm de largo.

- 38 cm. de ancho.

Los colores utilizados en la etiqueta permiten resaltar la marca del producto y generan la atracción del consumidor al utilizar colores llamativos, alegres y vivos para captar de forma indirecta la atención de los niños.

Tabla de Propiedades de los Colores

Sensación	Colores	Muestras
Mejora el metabolismo humano, aumenta el ritmo respiratorio y eleva la presión sanguínea. Está relacionado con la energía, y es adecuado para anunciar bebidas no alcohólicas.	Rojo	
Representa alegría, felicidad, inteligencia y energía. Ayuda a la estimulación mental. Aclara una mente confusa. Es adecuado para promocionar productos para los niños y para el ocio.	Amarillo	
Color cítrico, se asocia a la alimentación sana y el estímulo del apetito. Tiene un agradable efecto de calidez. Aumenta la inmunidad.	Naranja	
Purifica la mente a los más altos niveles. Puede usarse para anunciar productos que estén directamente relacionados con la salud. Se asocia a con la pérdida de peso, productos bajos en calorías y los productos lácteos.	Blanco	
Combinado con colores vivos y poderosos como el naranja o el rojo, produce un efecto agresivo y vigoroso.	Negro	

Elaborado por: Autoras

Cuadro 5.14

Fuente: www.duamu.com, www.webusable.com

El nombre del producto será impreso en la parte más ancha del envase para captar la atención del cliente.

Se siguen las siguientes normas para el etiquetado del producto⁵⁴:

- Nombre o denominación de la bebida
- Lista de ingredientes deben aparecer en orden decreciente según su proporción del producto.
- Marca comercial
- Contenido neto en unidades del sistema Internacional
- Nombre y domicilio fiscal de la empresa responsable de la fabricación
- Ciudad o país de origen (con denominación: “Hecho en....”)
- Identificación del lote (código de barras)
- Fecha de elaboración
- Tiempo máximo de consumo
- Forma de conservación
- Precio de venta al público (P.V.P)
- Declaración de propiedades nutrimentales
- Número de Registro Sanitario
- Información nutricional:
 - contenido energético: cantidades de proteínas, carbohidratos, y grasas.
 - Cantidad de cualquier otro nutriente acerca del cual se haga una declaración de propiedades

Ver diseño de la etiqueta de **SOYNIX** en el Anexo D1, D2 y D3.⁵⁵

⁵⁴ http://www.icex.es/staticFiles/Id%20397673%20Registro%20Sanitario%20Ecuador.pdf_r_10880_.pdf

⁵⁵ El diseño de la marca y empaque fue apoyado por el Lic. Ricardo Jiménez Mata

5.3.10 Características del Punto de Venta

La distribución de Soymix se hará por medio de un furgón refrigerado de 5.5 toneladas comprado en el inicio de funcionamiento de la empresa que abastecerá los diferentes puntos de venta en la ciudad metropolitana de Quito.

Se realizará una distribución directa desde la empresa hacia los puntos de venta.

Los puntos de venta donde se entregará el producto serán: Supermaxi, Megamaxi, Mega Santa María y Mi Comisariato en las parroquias Jipijapa, Rumipamba e Iñaquito de la ciudad Norte de Quito ya que esta es la ubicación del mercado objetivo de personas de nivel socioeconómico medio alto y alto.

5.3.11 Esquema de la Distribución del Producto

El proceso de distribución de los productos será como sigue en el cuadro 5.14:



Elaborado por: Autoras

Cuadro 5.15

5.3.12 Características de la Promoción

La promoción del producto se basará en una campaña de publicidad agresiva, que contemplará tres fases que son: expectativa, lanzamiento y mantenimiento, con una comunicación atractiva que genere aceptación del producto y por consiguiente el deseo de compra.

En las fases de publicidad se buscan los siguientes objetivos:

Campaña de Expectativa

Crear expectativa con la cual se generará curiosidad y a su vez ayudará a captar atención en el momento del lanzamiento.

Campaña de Lanzamiento

Generar altos niveles de recordación del producto resaltando el respaldo de la marca y las ventajas de rendimiento que ofrece, frente a la competencia.

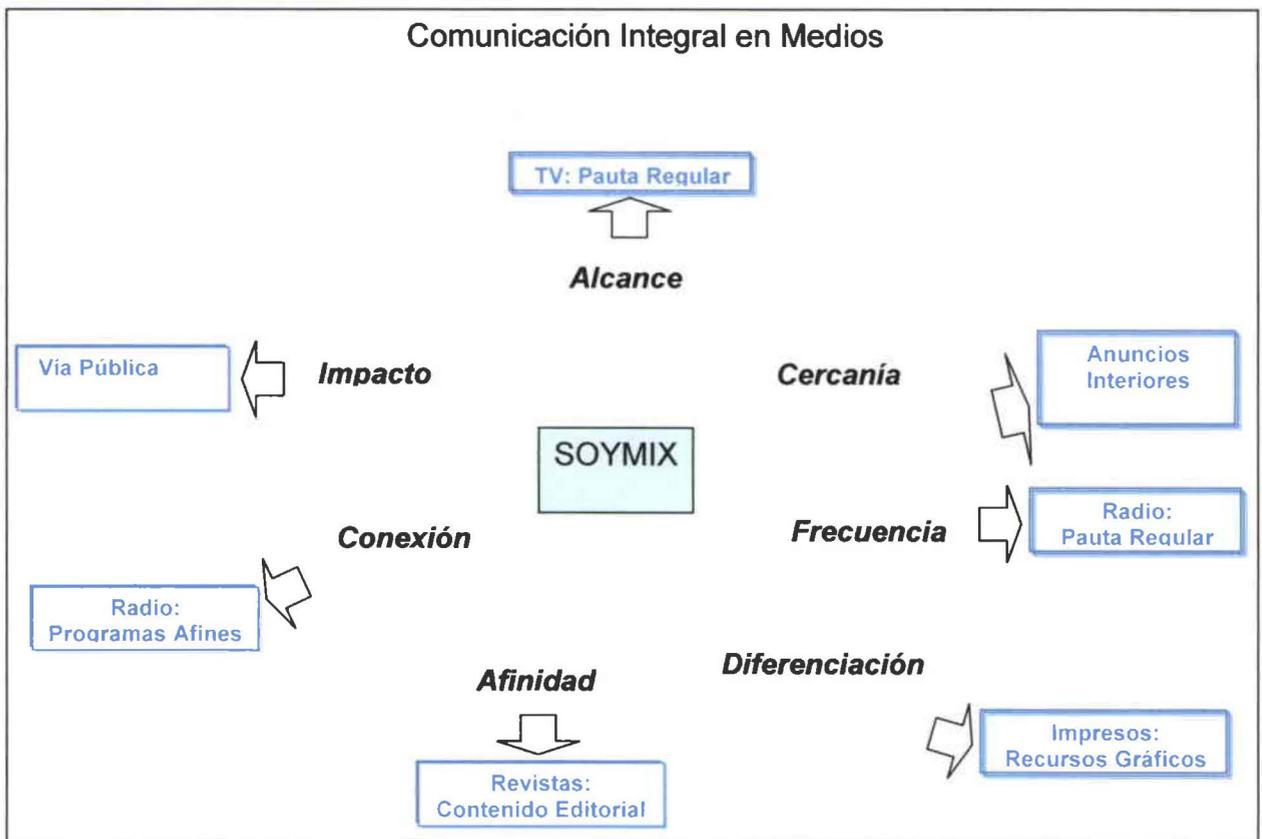
Campaña de Mantenimiento

Lograr continuidad del mensaje en momentos cercanos a la compra y al consumo del producto consiguiendo mayor rotación, tanto en medios tradicionales como no tradicionales para de esta forma llegar al mayor porcentaje del target.

En la estrategia de medios en las etapas de recordación, continuidad y cercanía se debe realizar lo siguiente:

- Continuidad de la comunicación
- Presión de la comunicación en momentos cercanos a la compra del producto y del consumo diario.
- Cobertura a nivel Quito
- Apoyo en lugares de afluencia del target.
- Uso de medios alternativos.
- Presencia en espacios que permitan activar a la marca.

Para dar a conocer la marca y el producto es indispensable realizar una publicidad agresiva a través de una comunicación completa en medios de comunicación como se puede apreciar en el gráfico 5.10, los cuales servirán de guía para la campaña de Soymix.



Elaborado por: Autoras
Fuente: McCann Erickson

Gráfico 5.10

Los medios más recomendados según la investigación de mercados son:

Televisión
- Información detallada y audiovisual.
- Mayor credibilidad del mensaje.
- Alto nivel de atención.
- Cercanía con el target.
- Alcance rápido y recordación.
- Cobertura Nacional y Local.
Radio
- Altos niveles de frecuencia.
- Credibilidad en la información.
- Comunica de acuerdo a los gustos y preferencias del target.
Medios alternativos
- Diferenciación.
- Impacto.
- Recordación.
- Continuidad.
- Cercanía.

Elaborado por: Autoras

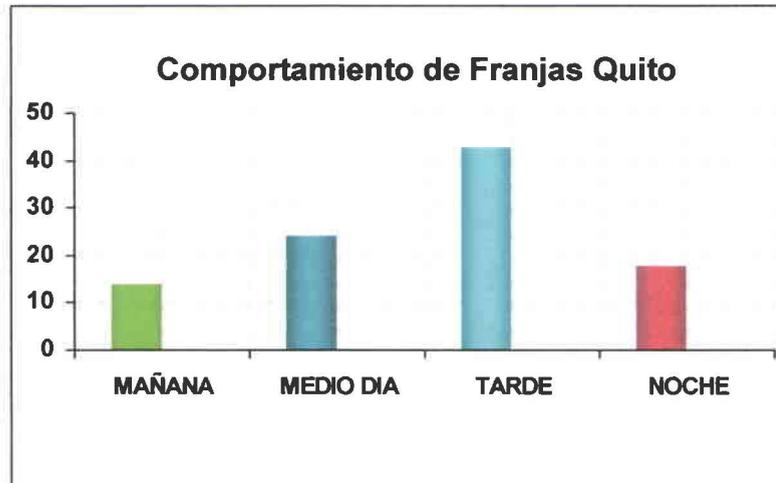
Cuadro 5.16

Fuente: Investigación de Mercados.

Televisión

Como se ve en el gráfico 5.11, los esfuerzos publicitarios se concentrarán en franjas y programas de alto consumo es decir se intensificarán los anuncios en la tarde seguido por la mañana y pocos anuncios en la noche.

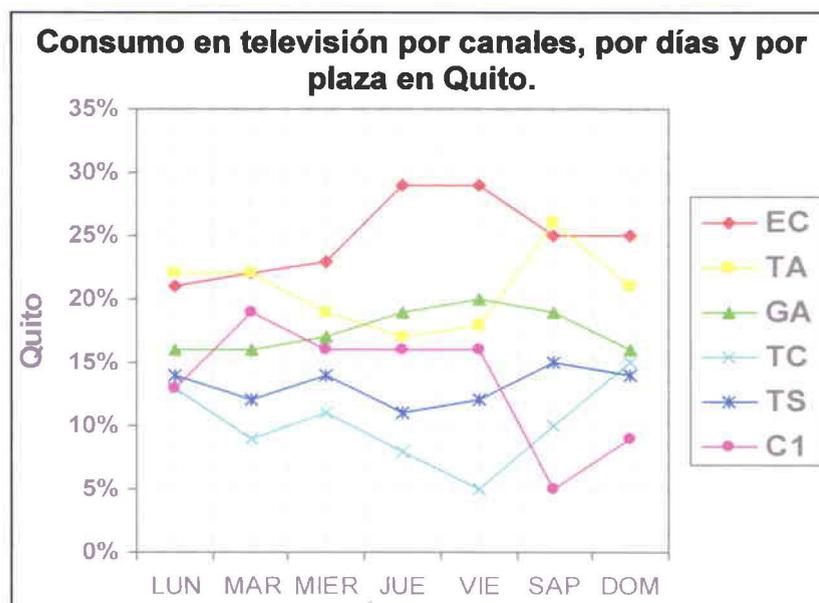
Por medio de la televisión se pretende mantener una comunicación continua es decir mantener presión en momentos cercanos a la compra del producto y del consumo diario.



Elaborado por: Autoras
Fuente: Ibope-Nielsen

Gráfico 5.11

En el gráfico 5.12 se observa que en la ciudad de Quito la gente de clase media alta y alta sintoniza los canales Ecuavisa con sintonía los días jueves y viernes y teleamazonas con sintonía los días lunes, martes y sábado, sintonía que se tomará en cuenta para colocar anuncios en dichos canales.

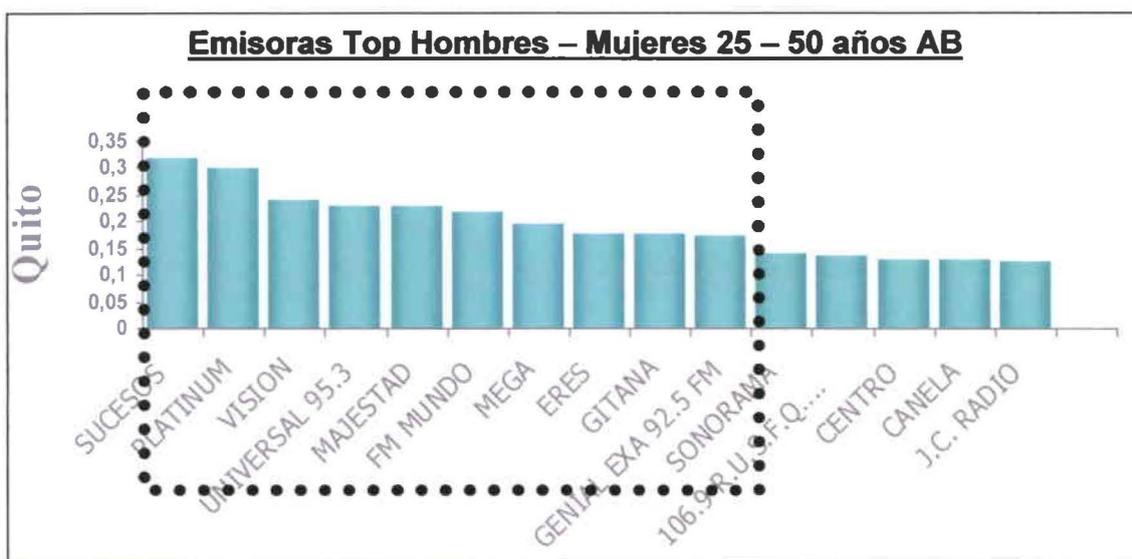


Elaborado por: Autoras
Fuente: Ibope-Nielsen

Gráfico 5.12

Radio

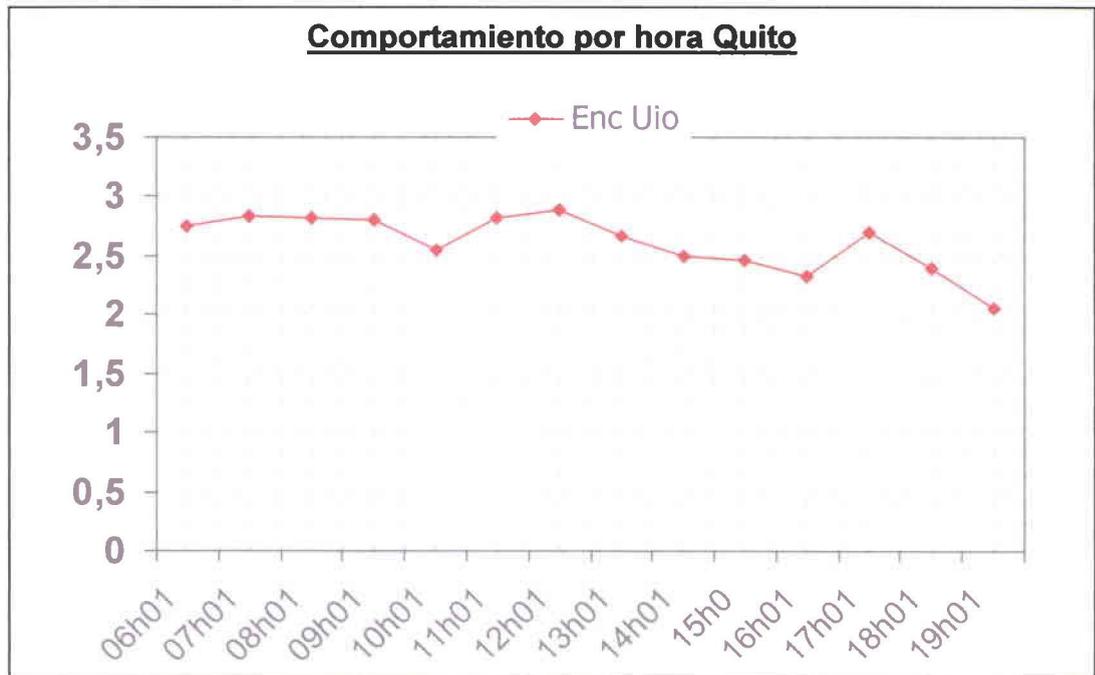
Como se puede observar en el Gráfico 5.13 las emisoras que ocupan los primeros lugares en audiencia parten desde Radio Sucesos hasta Genial Exa 92. Se escogerán las Radios Sucesos y Visión para promocionar a SoyMix.



Elaborado por: Autoras
Fuente: Mercados y Proyectos

Gráfico 5.13

Como se puede observar en el gráfico 5.14 los mensajes se concentrarán en horas de la mañana a partir de las 6 a.m. a 9 a.m. por lo que existe una mayor sintonización y en la tarde a las 5 p.m. por lo que se refleja una mayor acumulación de audiencia.



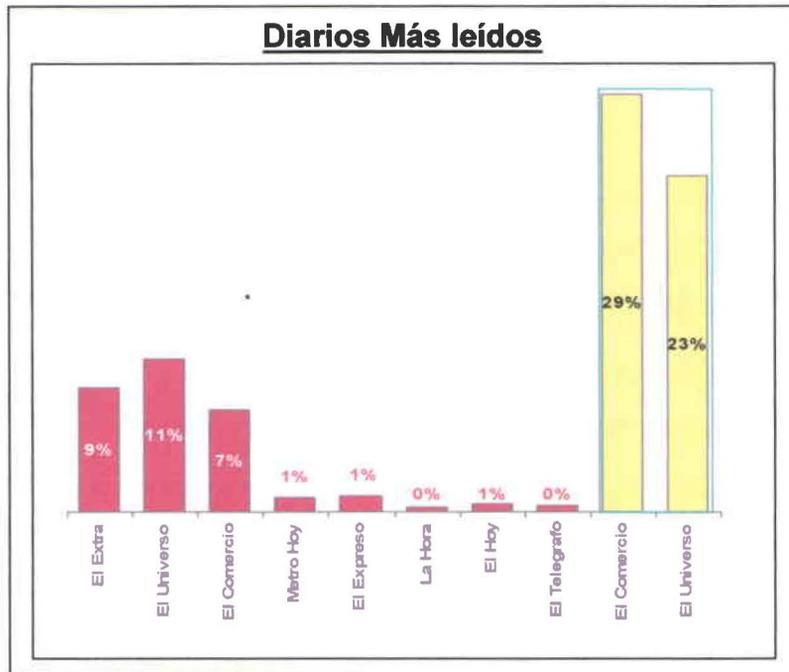
Elaborado por: Autoras
Fuente: Mercados y Proyectos

Gráfico 5.14

Medios Alternativos

Prensa

Como medio alternativo se ha escogido la prensa donde se seleccionarán diarios que ocupen los primeros lugares en ser leídos como se puede observar en el gráfico 5.15, siendo éstos El Comercio y El Universo. Cabe recalcar que Nutri-Ecuador escogerá el diario El Comercio.

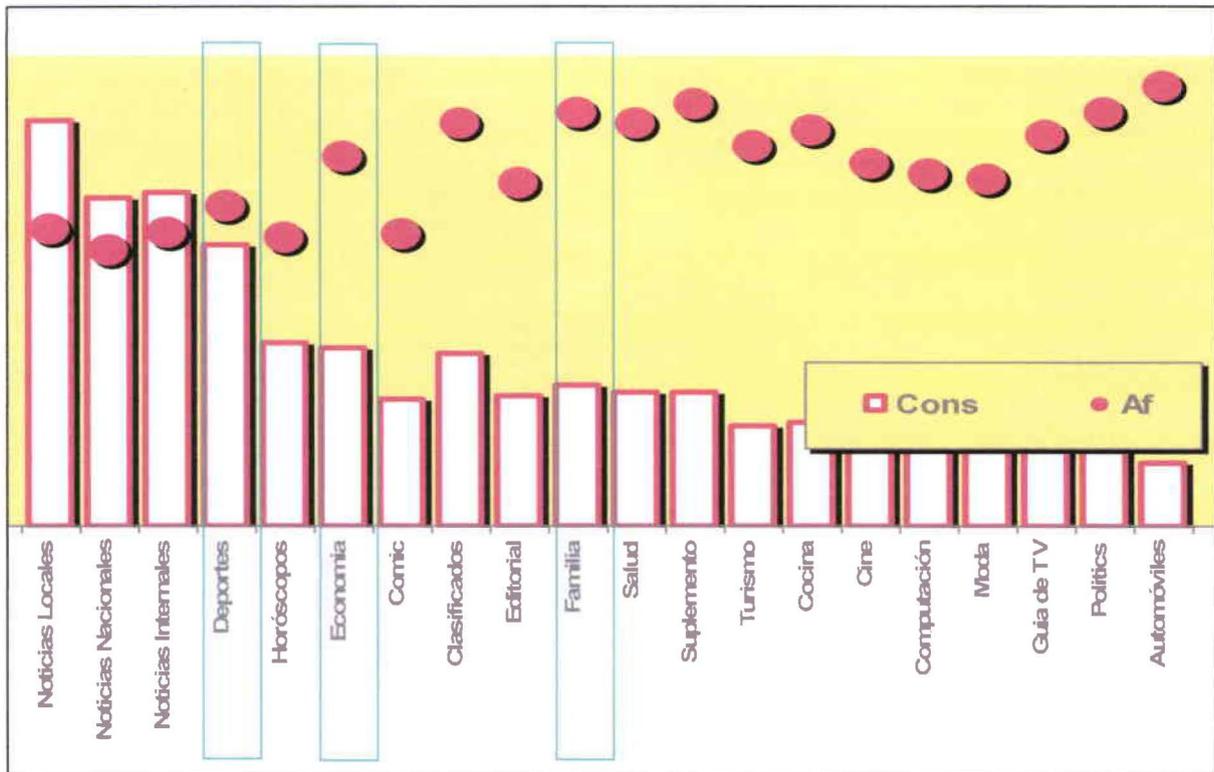


Elaborado por: Autoras
Fuente: TGI 2003

Gráfico 5.15

Los mensajes se concentrarán en las secciones de mayor consumo y afinidad con el producto en este caso son las secciones de Familia, Deportes y Economía como se puede observar en el gráfico 5.16.

Consumo y Afinidad a Secciones de Prensa

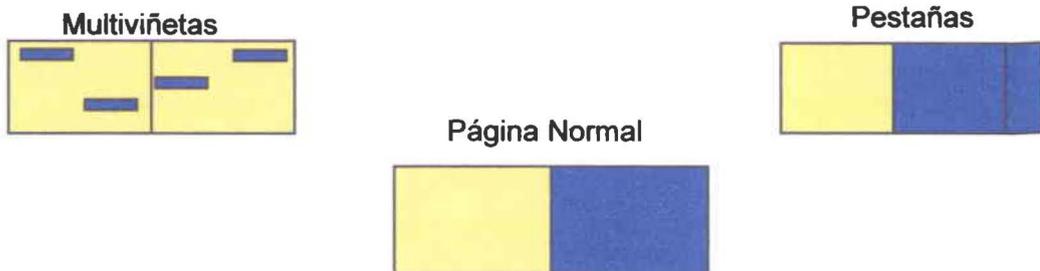


Elaborado por: Autoras
Fuente: TGI 2003

Gráfico 5.16

En el gráfico 5.17 se detalla como será el modelo de publicidad en el Diario El Comercio en la Edición Dominical tomando en cuenta las etapas de comunicación: en las etapas de expectativa se utilizarán Multiviñetas, en la etapa de lanzamiento se utilizarán pestañas, y en la etapa de mantenimiento se colocará el anuncio en página normal.

Modelo de Publicidad



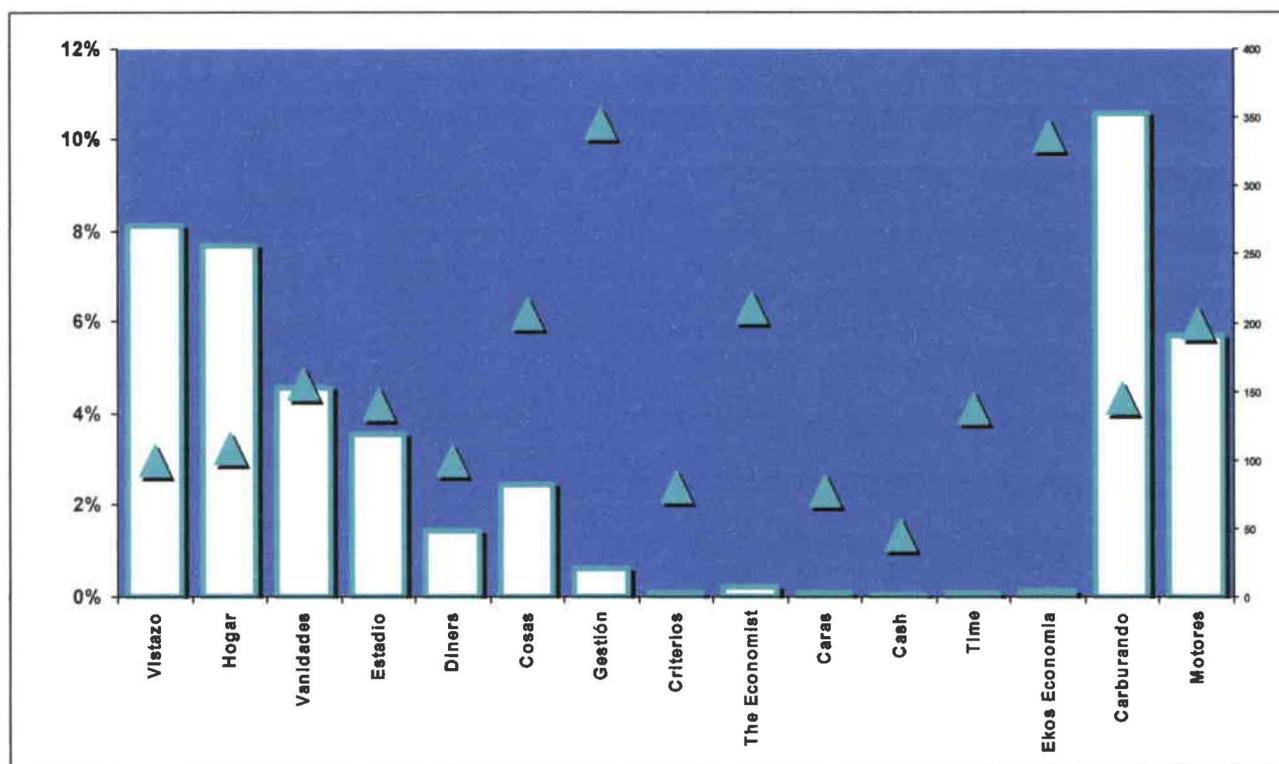
Elaborado por: Autoras
Fuente: TGI 2003

Gráfico 5.17

Revista

Por otra parte la revista es leída fundamentalmente por personas adultas, las cuales pertenecen al target del proyecto. **SOYNIX** será promocionado en la etapa de lanzamiento y mantenimiento en las revistas por consumo siendo éstas: Hogar, Gestión y Ekos

Revistas por Consumo



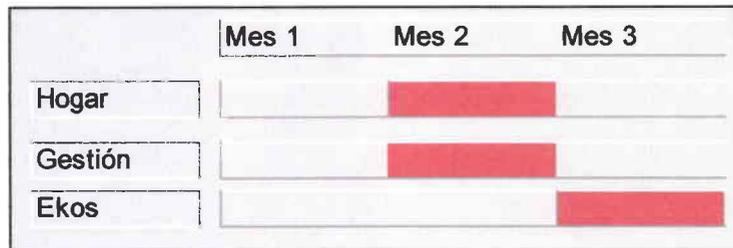
Elaborado por: Autoras
Fuente: TGI 2003

Gráfico 5.18

La planeación para este medio se realizará mensualmente tomando en cuenta el rating con bloques durante el mes de lanzamiento, en el segundo mes se lanzará promoción en la revista Hogar como revista de familia, y Gestión como revista de economía.

En el tercer mes se realizarán anuncios en la revista Ekos como parte de la campaña de mantenimiento.

Promoción Revistas



Elaborado por: Autoras
Fuente: TGI

Gráfico 5.19

Publicidad Exterior

Mediante este medio se pretende reforzar la comunicación con Vallas Estándar en vías de alto tráfico y afluencia del grupo objetivo en la ciudad de Quito.

5.3.13 Precio

Para establecer el precio de venta en el mercado se utilizará una estrategia de asignación de precios de penetración en el mercado, con el objetivo de penetrar de forma masiva en el mercado local y realizar economías de escala generando un volumen sustancial de ventas.

El precio de la leche de soya es más alto que el precio de la leche de vaca, siendo 1,08 ctvs. El precio de una botella de un litro de leche de soya y 0,55 ctvs el precio de un litro de funda de leche de vaca; mientras que el precio de 1 litro de leche de soya en tetra-pack es de \$1,26 y el precio de 1 litro de leche de vaca en tetra-pack es de 0,80 ctvs.

La leche de soya en polvo de 200 gramos cuesta \$2,60 aproximadamente, mientras que la leche de vaca en polvo de 200 gramos cuesta \$1,14.

Hay que considerar que los precios indicados varían de acuerdo a las marcas.

El precio se determinó en función a los resultados obtenidos en la investigación de mercados en el capítulo 3, a los precios ofrecidos por la competencia directa e indirecta analizados en el capítulo 5 y considerando los costos totales internos de la empresa.

Para obtener el precio de referencia de la leche de soya de sabores, se determinó el costeo de cada línea de producto en los tres sabores, frutilla, mora y chocolate. Se asignó un porcentaje de utilidad del 15% similar al que se obtiene en el mercado de bebidas no alcohólicas.

PRECIO DE REFERENCIA

Leche de Soya de Frutilla (Dólares)	
Especificación	Costo \$
Soya	0,0499
Azúcar	0,0308
Frutilla	0,0963
Botella plástica	0,2363
Sorbato de sodio	0,0060
Etiquetas Adhesivas	0,0180
Energía Eléctrica	0,0588
Agua potable	0,0089
Gastos Nómina	0,0586
Gastos administrativos	0,0741
Gasto de ventas	0,0187
Gastos publicidad	0,2690
Gastos financieros	0,0285
Herramientas Fungibles	0,0066
Suministros de limpieza	0,0006
Suministros de oficina	0,0006
COSTO TOTAL	0,9618
15% Utilidad	0,1443
PRECIO DE REFERENCIA \$	1,1061

Elaborado por: Autoras Cuadro:5.17
Fuente: Autoras

PRECIO DE REFERENCIA

Leche de Soya de Mora (Dólares)	
Especificación	Costo \$
Soya	0,0499
Azúcar	0,0308
Mora	0,0963
Botella plástica	0,2363
sorbato de sodio	0,0060
Etiquetas Adhesivas	0,0180
Energía Eléctrica	0,0588
Agua potable	0,0089
Gastos Nómina	0,0510
Gastos administrativos	0,0646
Gasto de ventas	0,0163
Gastos publicidad	0,2343
Gastos financieros	0,0248
Herramientas Fungibles	0,0058
Suministros de limpieza	0,0005
Suministros de oficina	0,0006
COSTO TOTAL	0,9028
15% Utilidad	0,1354
PRECIO DE REFERENCIA \$	1,0383

Elaborado por: Autoras Cuadro:5.18

Fuente: Autoras

PRECIO DE REFERENCIA

Leche de Soya de Chocolate (Dólares)	
Especificación	Costo \$
Soya	0,0499
Azucar	0,0308
Chocolate	0,1260
Botella plástica	0,2363
sorbato de sodio	0,0060
leticina de soya	0,0007
Etiquetas Adhesivas	0,0180
Energía Electrica	0,0588
Agua potable	0,0089
Gastos Nómina	0,0377
Gastos administrativos	0,0477
Gasto de ventas	0,0120
Gastos publicidad	0,1729
Gastos financieros	0,0183
Herramientas Fungibles	0,0042
Suministros de limpieza	0,0004
Suministros de oficina	0,0004
COSTO TOTAL	0,8287
15% Utilidad	0,1243
PRECIO DE REFERENCIA \$	0,9530

Elaborado por: Autoras Cuadro: 5.19

Fuente: Autoras

El precio de venta al consumidor final será el siguiente:

Precio en Dólares (1 litro)	
Nutri-Ecuador	Precio de Venta al Público
Leche de soya de Frutilla Leche de soya de Mora Leche de soya de Chocolate	1.20

Elaborado por: Autoras Cuadro 5.20

El producto tendrá un precio similar al de los productos sustitutos ofrecidos en el mercado. Nutri-Ecuador implementará la estrategia de *posicionamiento por categoría de productos*, la misma que permitirá posicionar a **SOYnix** como el líder de las bebidas deslactosadas a través de una publicidad clara que penetre en la mente del consumidor.

El margen de utilidad que se le otorgará al distribuidor por la venta del producto será del 10%.

5.3.14 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing ha sido diseñado para 3 meses, tiempo que durarán todas las etapas de la campaña promocional como se puede apreciar en el cuadro 5.17.

Se realizará una campaña de expectativa que durará 2 semanas, posteriormente se realizará una campaña de lanzamiento que tendrá una duración de 4 semanas y finalmente se realizará una campaña de mantenimiento que durará las 6 semanas siguientes.

Esta campaña de expectativa, mantenimiento y lanzamiento tendrá un valor de \$ 30.112,5.

Cabe recalcar que terminada esta campaña publicitaria, se escogerá un solo medio de comunicación para cada semana dependiendo de los medios de comunicación que han tenido más acogida en ese tiempo.

Enero				Febrero				Marzo				Inversión USD\$
7	14	21	28	4	11	18	25	3	10	17	24	

Radio	Expectativa		Lanzamiento				Mantenimiento				Inversión Mensual (\$)		
Sucesos	\$ 70,0	\$ 40,0	\$ 30,0	\$ 20,0	\$ 20,0	\$ 10,0	\$ 10,0	\$ 10,0	\$ 10,0	-		-	-
visión	\$ 50,0	\$ 30,0	\$ 30,0	\$ 20,0	\$ 20,0	\$ 10,0	\$ 10,0	\$ 10,0	\$ 10,0	-	-	-	-
Inversión Mensual (\$)	\$ 290,0				\$ 100,0				\$ 0,0				\$ 390,0

Televisión	Expectativa		Lanzamiento				Mantenimiento				Inversión Mensual (\$)		
Ecuavisa													
<i>Contacto al amanecer</i>	-	\$ 382,5	\$ 255,0		-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>Televistazo II</i>	-	\$ 1.200,0	\$ 600,0	\$ 1.200,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Teleamazonas													
<i>de 9 a 10</i>	\$ 500,0	\$ 250,0	\$ 500,0		-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>24 Horas Edición Central</i>		\$ 1.800,0	\$ 1.800,0	\$ 900,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión Mensual (\$)	\$ 9.387,5				\$ 0,0				\$ 0,0				\$ 9.387,5

MEDIOS ALTERNATIVOS

Revistas	Expectativa		Lanzamiento				Mantenimiento				Inversión Mensual (\$)		
Hogar (Página Derecha)	-	-	-	2237,0	-	-	-	-	-	-		-	-
Gestión (Página Derecha)	-	-	-	\$ 1.100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ekos (Página Derecha Unitaria)	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 1.560,0	-	-	-	
Inversión Mensual (\$)	\$ 0,0				\$ 3.337,0				\$ 1.560,0				\$ 4.897,0

Vía Pública	Expectativa	Lanzamiento				Mantenimiento							
Valla Publicitaria	\$ 3.000,0	-	-	-	\$ 3.000,0	-	-	-	\$ 3.000,0	-	-	-	
Inversión Mensual (\$)		\$ 3.000,0				\$ 3.000,0				\$ 3.000,0			\$ 9.000,0

Prensa Edición Dominical	Expectativa	Lanzamiento				Mantenimiento							
El Comercio													
<i>La Familia (Media Página Derecha)</i>									\$ 1.688,0				
<i>Deportes (Media Página Derecha)</i>									\$ 4.750,0				
Inversión Mensual (\$)		\$ 0,0				\$ 0,0				\$ 6.438,0			\$ 6.438,0

Total Inversión (\$)		\$ 12.677,50				\$ 6.437,0				\$ 10.998,0			\$ 30.112,5
-----------------------------	--	---------------------	--	--	--	-------------------	--	--	--	--------------------	--	--	--------------------

Elaborado por: Autoras
Fuente: McCann Erickson

Cuadro: 5.21

Especificación Radio	Día	Hora	Costo Unitario \$
Sucesos	Lun-Vié	6:00 a 9:00	8,00
		17:00	
Visión	Lun-Vié	6:00 a 9:00	
		17:00	11,50

Especificación Revista	Costo Unitario \$
Hogar	2237,00
Gestión	1100,00
Ekos	1560,00

Especificación Televisión	Día	Hora	Costo Unitario \$
Ecuavisa			
<i>Contacto al amanecer</i>	Jue-Vié	6:00	127,50*
<i>Televistazo II</i>	Jue-Vié	13:00	600,00*
Teleamazonas			
<i>De 9 a 10</i>	Lun-Mart	9:00	250,00*
<i>24 Horas Edición Central</i>	Lun-Mart	13:30	900,00*

Especificación Prensa	Costo Unitario \$
El Comercio Edición Dominical	
<i>La Familia (Media Página Derecha)</i>	1688,00
<i>Deportes (Media Página Derecha)</i>	4750,00

* Tarifa 30" Canal UIO

5.3.15 Proyecciones de Ventas

Para realizar la proyección de ventas se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- **Población:** Habitantes del Distrito Metropolitano de Quito de clase media alta – alta mayores de 35 años.
- **Precio:** \$1.20 desde el año 2009 hasta el año 2013.
- **Consumo:** Por hogares.⁵⁶
- **Desperdicios:** Se restó 2% de desperdicios a la producción de la planta, con el fin de obtener una proyección con datos más reales.

La proyección de ventas se elaboró en función a tres escenarios:

1. Escenario Optimista
2. Escenario Esperado
3. Escenario Pesimista

⁵⁶ Índice Estadístico Markop Ecuador, Año 2005.

PROYECCIÓN DE VENTAS

ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario de ventas se iniciará con una participación de mercados del 7.3%, esta situación se puede presenciar cuando el mercado potencial prefiere consumir Soymix que productos de la competencia directa o indirecta.

El crecimiento de las ventas será del 7% ya que este es el crecimiento máximo anual de productos lácteos elaborados y bebidas no alcohólicas dentro del sector manufacturero en el período 2001-2007.

Año	Producción Diaria (Unidades)	Producción Mensual (Unidades)	Producción Anual (Unidades)	Desperdicios (unidades)	Unidades entregadas a Supermercados	Devoluciones (unidades)	Ventas Anuales (unidades)	Precio Unitario (\$)	Ventas Anuales USD
2009	1.100	22.500	270.000	2.700	267.300	5.346	261.954	\$ 1,20	\$ 314.345
2010	1.200	24.100	288.900	2.889	286.011	5.720	280.291	\$ 1,20	\$ 336.349
2011	1.300	25.800	309.100	3.091	306.009	6.120	299.889	\$ 1,20	\$ 359.867
2012	1.400	27.600	330.800	3.308	327.492	6.550	320.942	\$ 1,20	\$ 385.131
2013	1.500	29.500	354.000	3.540	350.460	7.009	343.451	\$ 1,20	\$ 412.141

Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Cuadro 5.22

PROYECCIÓN DE VENTAS

ESCENARIO ESPERADO

En este escenario de ventas se iniciará con una participación de mercados del 7.3% abasteciendo la demanda de personas interesadas en consumir este producto.

El crecimiento de las ventas será del 3,1% ya que este es el crecimiento promedio anual de productos lácteos elaborados y bebidas no alcohólicas dentro del sector manufacturero en el periodo 2001-2007

Año	Producción Diaria (Unidades)	Producción Mensual (Unidades)	Producción Anual (Unidades)	Desperdicios (unidades)	Unidades entregadas a Supermercados	Devoluciones (unidades)	Ventas Anuales (unidades)	Precio Unitario (\$)	Ventas Anuales USD
2009	1.100	22.500	270.000	2.700	267.300	5.346	261.954	1,20	314.345
2010	1.150	23.200	278.400	2.784	275.616	5.512	270.104	1,20	324.124
2011	1.200	24.000	287.000	2.870	284.130	5.683	278.447	1,20	334.137
2012	1.250	24.700	295.900	2.959	292.941	5.859	287.082	1,20	344.499
2013	1.300	25.500	305.100	3.051	302.049	6.041	296.008	1,20	355.210

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación de Mercados

Cuadro 5.23

PROYECCIÓN DE VENTAS

ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario se tomó en cuenta una participación de mercado del 7.3%, se evidencia una disminución en la producción con respecto a la proyección de ventas esperada, esta situación se puede presentar debido a la entrada de nuevos productores de leche de soya de sabores o a la preferencia del consumidor de optar por productos de la competencia indirecta.

El crecimiento de las ventas será del 0,5% ya que este es el crecimiento mínimo anual de productos lácteos elaborados y bebidas no alcohólicas dentro del sector manufacturero en el período 2001-2007.

Año	Producción Diaria (Unidades)	Producción Mensual (Unidades)	Producción Anual (Unidades)	Desperdicios (unidades)	Unidades entregadas a Supermercados	Devoluciones (unidades)	Ventas Anuales (unidades)	Precio Unitario (\$)	Ventas Anuales USD
2009	1100	22.500	270.000	2.700	267.300	5.346	261.954	1,20	314.345
2010	1130	22.600	271.400	2.714	268.686	5.374	263.312	1,20	315.975
2011	1140	22.800	272.700	2.727	269.973	5.399	264.574	1,20	317.488
2012	1150	22.900	274.100	2.741	271.359	5.427	265.932	1,20	319.118
2013	1160	23.000	275.500	2.755	272.745	5.455	267.290	1,20	320.748

Elaborado por: Autoras

Fuente: Investigación de Mercados

Cuadro 5.24

5.3.16 Programación y Control

5.3.16.1 Plan de Acción

Indica las acciones que se deben tomar durante el año con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de marketing.

El plan de acción para el año 2008 se desarrollará de la siguiente manera:

- Se realizarán campañas de publicidad de mantenimiento cada 3 meses con el fin de alcanzar las ventas esperadas y aumentar la participación del mercado. Se publicarán anuncios en revistas relacionadas con deportes, economía y familia; diario El Comercio, además vallas publicitarias y radio.
- Periódicamente se obtendrá información de los medios que tengan mayor sintonía.

5.3.16.2 Estrategia de Control

El jefe de comercialización y producción de Nutri-Ecuador aplicará la estrategia de control interno quien reportará al Jefe de Administración y Finanzas el cumplimiento del presupuesto de Marketing, los objetivos de la organización y la evolución de las ventas.

5.3.16.3 Etapas

5.3.16.3.1 Determinación de Parámetros

Los parámetros a considerar para la evaluación de las acciones de mercadeo serán los siguientes:

- Tener un posicionamiento de la marca en la mente del consumidor como un producto saludable desde el inicio.
- Tener una participación de 7.3% del mercado de leche de soya en los tres escenarios.⁵⁷

5.3.16.3.2 Medición de Resultados

Se realizará evaluando el rendimiento obtenido por la empresa y el rendimiento esperado tomando en cuenta indicadores como: tasas de crecimiento de la industria, índices de consumo, recordación de la marca y resultados obtenidos en encuestas de la percepción del producto.

5.3.16.3.3 Comparación

Nutri-Ecuador analizará los objetivos obtenidos cada semestre con la ayuda de los parámetros establecidos, si estos no se cumplen se tomarán acciones correctivas.

⁵⁷ Producción por producto en miles de dólares año 2000-2005. Tomando en cuenta la clasificación de *otros productos alimenticios diversos* 6.5% de participación de mercado.

5.3.16.3.4 Adopción de Medidas

En el caso de que no se hayan alcanzado los objetivos se deberán replantear los parámetros, evaluarlos y corregir acciones.

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos se realizarán auditorías internas para identificar errores y corregirlos además se identificarán aciertos en los procesos y se dará continuidad.

5.3.16.3.5 Tipo de Control

Se utilizará un control proactivo que permitirá estar preparados a los cambios del mercado, a través de la utilización del sistema de control en tiempo real, el mismo que con la ayuda de computadoras se enlaza con cada supermercado e indica la cantidad de unidades vendidas al día con el fin de conocer el comportamiento de ventas del producto y realizar una mejor planeación en la producción.

CAPITULO VI
EVALUACIÓN FINANCIERA



CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera de Nutri-Ecuador se desarrolló en función de los supuestos acorde a la situación del país y requerimientos de la empresa.

6.1 SUPUESTOS

Para realizar la proyección se tomaron en cuenta los escenarios: optimista, esperado y pesimista.

- El proyecto se implementará en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Se realizará una proyección para 5 años debido a las necesidades cambiantes del mercado, y al finalizar éste período se revalorará el proyecto.
- Se analizarán dos alternativas para el desarrollo del proyecto, con la utilización de apalancamiento y sin la utilización de apalancamiento.
- Se consideró un 1% de desperdicios para cada año tomando en cuenta que se pueden presentar descuidos por parte de los empleados, mala asignación de ingredientes y mal estado de envases.⁵⁸

⁵⁸ El valor del desperdicio del 1% se obtuvo mediante el concepto técnico del Ingeniero en Alimentos Javier Sarmiento, ex jefe de planta de Nutrivital.

- Se consideró un 2% de devoluciones por parte de los Supermercados en cada año ya que se pueden dañar las botellas, expirar el producto, o no venderse en su totalidad.⁵⁹
- El precio de venta del producto se fijó considerando los precios de la competencia indirecta y en función de las entrevistas a expertos y encuestas.
- La inversión inicial para el proyecto se muestra en el anexo E.1 y es el siguiente:

INVERSIÓN INICIAL

(Dólares)

INVERSIÓN INICIAL
\$ 116 504

Elaborado por: Autoras

Cuadro 6.1

La adquisición de maquinaria y equipos de producción⁶⁰, furgón refrigerado, muebles de oficina y equipos de computación se detallan con precios reales en los cuadros de inversión inicial.

⁵⁹ El valor de las devoluciones del 2% se obtuvo mediante el concepto técnico del Ingeniero en Alimentos Javier Sarmiento, ex jefe de planta de Nutrivital.

⁶⁰ Asesoría de la Ingeniera en Alimentos Milene Díaz

- Las inversiones de los años 2009 al 2013 se encuentran detallados en el anexo E.2.
- El capital de trabajo corresponde a dos meses de producción del producto. Ver anexo E.3.
- El financiamiento de la inversión inicial en el caso de no utilizar apalancamiento será cubierta en un 100% por los accionistas, y en el caso de utilizar apalancamiento se tomará una relación de deuda del 70% y de capital del 30%. El porcentaje de deuda es mayor al del capital ya que es preferible trabajar con capital prestado que con capital propio. Ver anexo E.4.
- En el análisis financiero del proyecto no se tomará en cuenta la inflación ya que se trabajará con precios constantes.
- Los costos unitarios de cada sabor del producto fueron tomados en base a los precios reales mayoristas. Ver anexo E.5.
- Los gastos administrativos comprenden los sueldos de: jefe de producción y comercialización, y jefe de administración y finanzas, además los gastos de oficina. El gasto de ventas se determinó en función de la comercialización del producto, es decir los gastos de envío necesarios para la entrega del producto Ver anexo E.6.

- Los presupuestos de otros gastos incluyen los gastos de: herramientas fungibles, suministros de oficina y suministros de limpieza necesarios para el funcionamiento del área administrativa y de producción. Ver anexo E.7.
- El gasto de publicidad para cada año se encuentra detallado en el anexo E.8, tomando en cuenta que dicha publicidad se realizará a través de los medios de comunicación como: radio, televisión, prensa y revistas.
- En el anexo E.9 se detallan los Gastos Generales.
- Para la adecuación del local se presupuestó: obras complementarias para readecuar la planta en el área de 600 m². Ver anexo E.10. ⁶¹
- Se asignó el 100% del consumo total de luz y agua al costo indirecto de fabricación.
- La nómina de la empresa se realizó para los 5 años de funcionamiento, tomando en cuenta que el incremento salarial es del 9.8%⁶² cada año. Ver anexo E.11.
- La remuneración de los trabajadores se estableció de acuerdo con el Código de Trabajo Ecuatoriano.

⁶¹ La cotización para readecuar la planta fue realizada por el Ingeniero Byron Reinoso T.

⁶² Porcentaje obtenido de la tendencia del incremento salarial desde el año 2003 al año 2007.

- Para la proyección del nivel de ventas se consideraron dos aspectos la primera la participación de mercado 7,3% dato se obtuvo del promedio anual de la producción de productos alimenticios diversos y elaboración de bebidas dentro del sector manufacturero en el período 2001-2007, además y el porcentaje de preferencia de cada sabor que se espera vender en los 5 años, datos obtenidos en el resultado de las encuestas, grupos focales, tendencias de consumo en 3 escenarios: optimista, normal y pesimista.

Según los resultados de la encuesta, la preferencia de la leche de soya de chocolate corresponde al 42%, la leche de soya de mora al 31%, y la leche de soya e frutilla al 27%. Ver anexo E.18.

- El costo de ventas se determinó en función de la producción que se espera vender y el costo unitario de cada año tomando en cuenta los 3 escenarios. Ver anexo E.19.
- El flujo de efectivo fue determinado para los 5 años estimados considerando al proyecto sin apalancamiento en los 3 escenarios correspondientes, determinando la viabilidad del proyecto a través del VAN y TIR. Se asignará del flujo de efectivo total: 10% para reserva legal, 50% en utilidades retenidas, y 40% en dividendos. Ver anexo E.20.
- El flujo de efectivo fue determinado para los 5 años estimados considerando al proyecto con apalancamiento en los 3 escenarios

correspondientes, determinando la viabilidad del proyecto a través del VAN y TIR. Se asignará del flujo de efectivo total: 10% para reserva legal, 50% en utilidades retenidas, y 40% en dividendos. Ver anexo E.21.

- Se realizó el cálculo del Punto de Equilibrio tanto en unidades como en dólares, determinando la cantidad mínima que se debe vender para cubrir los costos totales. Ver anexo E.22.

Para el año 2009 es necesario vender diariamente 71 litros de leche de soya de sabores.

6.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Para determinar si el proyecto es viable existen dos indicadores que son el TIR y VAN. Un proyecto es viable cuando el VAN es positivo y sus flujos de caja se descuentan al costo de oportunidad, y cuando el TIR es mayor que el costo de oportunidad.⁶³

Tomando en cuenta los supuestos mencionados anteriormente, se realizaron flujos de caja para 3 escenarios: optimista, esperado y pesimista, cada uno de éstos con y sin apalancamiento; dentro de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados que se pueden apreciar en el cuadro 6.1:

⁶³ Brealey Myers, Principios de Finanzas Corporativas. Pag 99-104, Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, España, 2006.

VAN y TIR en los tres escenarios con y sin apalancamiento

	Escenario Optimista		Escenario Esperado		Escenario Pesimista	
	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN
Apalancado	40,61%	\$64.214,30	33,86%	\$38.827,36	29,46%	\$23.509,72
No Apalancado	30,42%	\$60.641,88	25,66%	\$33.766,98	22,44%	\$16.911,64

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.2

- **Escenario Optimista**

Con Apalancamiento

Como se puede observar en el anexo E.21 el flujo de efectivo en todos los años es positivo, obteniendo un VAN de \$64.214,30 y una TIR de 40,61%.

Sin Apalancamiento

Como se puede observar en el anexo E.20, el resultado del flujo de efectivo es positivo desde el primer año, alcanzando un VAN de \$60.641,88 y una TIR de 30,42%.

En el escenario optimista se puede constatar que las dos alternativas son rentables para el inversionista, sin embargo el flujo de efectivo con apalancamiento es más atractivo.

- **Escenario Esperado**

Con Apalancamiento

Según los resultados obtenidos en el anexo E.21, el flujo de efectivo en todos los años es positivo, obteniendo un VAN de \$38.827,36 y una TIR de 33,86%.

Sin Apalancamiento

Como se indica en el anexo E.20, se obtuvo un flujo de efectivo positivo, alcanzando un VAN de \$33.766,98 y una TIR de 25,66%.

De igual manera que en el escenario optimista, las dos alternativas del escenario esperado son rentables, pero al tener un flujo de efectivo apalancado el inversionista obtiene mayores beneficios.

- **Escenario Pesimista**

Con Apalancamiento

El flujo de efectivo desde el primer año es positivo, y se obtuvo un VAN de \$23.509,72 y una TIR de 29,46% cómo se puede observar en el anexo E.21.

Sin Apalancamiento

Como se muestra en el anexo E.20, se obtuvo un flujo de efectivo positivo desde el año 2008, alcanzando un VAN de \$16.911,64 y una TIR de 22,44%.

De igual manera que en el escenario optimista y en el escenario esperado, las alternativas apalancadas y no apalancadas hacen que el negocio sea rentable, pero es más atractivo para el inversionista un flujo de efectivo apalancado.

CAPITULO VII
PLAN DE CONTIGENCIA



CAPÍTULO VII

PLAN DE CONTIGENCIA

La elaboración del plan de contingencia para proyecto es imprescindible ya que permite neutralizar los factores externos e internos que puedan afectar el desarrollo del proyecto.

7.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE CONTIGENCIA

7.1.1 Objetivo General

Elaborar un plan de contingencia que permita manejar de forma eficiente los riesgos que puedan afectar la salud de las personas y el entorno que los rodea.

7.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar capacitaciones de entrenamiento para actuar en casos de emergencia.

- Facilitar el equipo y los recursos necesarios que permitan un rápido desempeño ante las emergencias.

- Delegar funciones a los jefes de cada departamento para actuar de forma rápida y eficaz frente a una emergencia.

7.2 POSIBLES PROBLEMAS Y SOLUCIONES

7.2.1 Problema 1

Investigación y Desarrollo de Soymix

La creación de sabores que dificultan el proceso de producción por falta de consistencia, o la adquisición de ciertas frutas impiden la elaboración de sabores preferidos por ciertos consumidores.

7.2.1.1 Posibles Soluciones 1

Utilizar saborizantes no artificiales que no perjudiquen la salud ni alteren el sabor.

7.2.2 Problema 2

Paros y Manifestaciones

Los paros y manifestaciones nacionales o regionales dificultan la circulación del transporte terrestre afectando la adquisición de la materia prima y el incumplimiento de entrega.

7.2.2.1 Posibles Soluciones 2

Mantener una provisión de materia prima, especialmente de la no perecible para al menos un mes, y en el caso de la materia prima perecible tener una reserva al menos una semana, con el fin de no interrumpir la producción diaria.

7.2.3 Problema 3

Disminución de Ventas Proyectadas

Se pueden presentar retrasos en la producción debido al incumplimiento de las tareas de los trabajadores y los desperdicios de la materia prima así mismo el consumo innecesario de servicios básicos.

7.2.3.1 Posible Solución 3

Incentivar al personal a través de capacitación para ser parte comprometida de Nutri-Ecuador e incrementar el control a los trabajadores registrando diariamente al final de cada jornada de trabajo los datos de producción como: cantidades producidas, horas trabajadas, paradas de máquinas y entrega del producto terminado a bodega.

7.2.4 Problema 4

Desastres Naturales

En el caso de que exista un fenómeno natural como son los temblores, terremotos y erupciones volcánicas puede afectar la vida humana, salud y daños en las instalaciones.

7.2.4.1 Posible Solución 4

Cuando exista un desastre natural, se seguirá los pasos recomendados por la defensa civil.

7.2.5 Problema 5

Aumento de Ventas Superiores a las Proyectadas

Debido a la acogida del producto por parte de los clientes existiría una demanda mayor que la oferta, por lo que la empresa no estaría en condiciones de abastecer la demanda insatisfecha.

7.2.5.1 Posible Solución 5

La empresa deberá analizar si la capacidad de producción puede abastecer con la maquinaria disponible aumentando horas extras, fines de semana y/o si necesita invertir en nueva maquinaria que ayude a cubrir el exceso de la demanda.

7.2.6 Problema 6

Aumento de Precio de la Soya en Grano

La soya en grano es la materia prima indispensable para la elaboración de la leche de soya de sabores y en el caso de que exista un alza de precios sea por escasez, fenómenos naturales o la exportación del grano, aumentaría el costo de producción del producto.

7.2.6.1 Posible Solución 6

La empresa deberá mantener en bodega reservas de la soya ya que es un producto no perecible y podrá enfrentarse a ese problema.

CAPITULO VIII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el desarrollo del proyecto se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

8.1 CONCLUSIONES

- El consumo de la leche de soya de sabores en los últimos años ha ido en incremento debido a que:
 - La leche de soya era un remedio para quienes no toleraban la lactosa y no se conocía mucho este producto.
- En la actualidad, la demanda de leche de soya va en crecimiento porque se han dado a relucir las bondades que tiene éste producto.
- En los últimos ocho años la inversión en ciencia y tecnología ha cobrado importancia, siendo así que las empresas ecuatorianas han modernizado e innovado sus procesos llegando a ser más productivas en su campo.
- Según el estudio en el Capítulo 2, el sector manufacturero se recuperó en el año 2000 después de la adopción del dólar, destacando que los sub-sectores que han tenido mayor crecimiento son: maquinaria y equipo, otros minerales no metálicos, madera y bebidas, lo que hace atractivo incursionar en la idea del negocio.

- La industria de alimentos y bebidas es creciente debido a que se han presentado cambios en los patrones de consumo (productos ligeros en grasa), avances tecnológicos y la diversificación de productos, permitiendo aumentar la oferta de bebidas y alimentos de ligero contenido graso.
- Entre los factores culturales, el estilo de vida de los ecuatorianos está cambiando a una tendencia más sana y natural debido a que se han presentado diversos problemas de salud por mala alimentación; los hábitos de compra, indican una tendencia de consumo por productos bajos en calorías y con altas proteínas que permiten mejorar la alimentación y el bienestar de las familias.
- Las personas desconocen los beneficios de la leche de soya, pero al conocerlos están dispuestos a consumirla, por lo que se debe informar a través de los medios de comunicación más percibidos.
- El mercado de la leche de soya de sabores no ha sido explotado por lo que es alentador incursionar en este negocio debido al interés de las personas por consumir este producto.
- El lugar de preferencia de compra son los Supermercados ya que facilita realizar las compras en un menor tiempo, encontrar mayor variedad de productos en un solo lugar, factor sustentado de la investigación de

mercados realizada en la ciudad de Quito, dónde el 66% de los encuestados están dispuestos a adquirir el producto en Supermercados.

- Debido a al incremento del consumo de alimentos y bebidas Light, la leche de soya de sabores puede ser consumida por personas de 35 años en adelante de clase media alta y alta del Distrito Metropolitano de Quito, siendo ésta una oportunidad para incursionar en el negocio.
- Las empresas nacionales e internacionales consideradas competencia indirecta analizadas en el capítulo 2 y 5 afectan al negocio debido a estas empresas mantienen la recordación de sus marcas por parte de los consumidores.
- No existe una gran variedad de productos que se enfoquen en las necesidades de las personas intolerantes a la lactosa, vegetarianos, o cualquier persona, por lo que la leche de soya de sabores permite atacar a un mercado desatendido de 146046 personas clase socio-económica media alta y alta en la ciudad metropolitana de Quito.
- Como se analizó en la Investigación de Mercados, el precio es un factor determinante en el momento de la compra del producto, por lo que el litro de leche de soya de sabores será de \$1.20, siendo este un precio similar a la competencia.

- En el análisis de las encuestas y grupos focales del capítulo 3 se identificó que los consumidores potenciales son personas adultas en el rango de edad de 35 años en adelante pertenecientes a la clase socio-económica media alta y alta del Distrito Metropolitano de Quito.
- Al momento de realizar la compra, los adultos toman en cuenta los siguientes aspectos: marca, sabor, presentación, fecha de caducidad y beneficios para la salud.
- Los sabores de mayor preferencia son: chocolate, mora y frutilla con un porcentaje de aceptación del 42%, 31%, y 27% respectivamente.
- Nutri-Ecuador será un equipo humano de confianza, profesional, motivado en un ambiente organizacional enfocado en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores creando diálogos con ellos y la reflexión conjunta sobre la misión de la organización y comprometidos con la satisfacción del consumidor.
- La estructura organizacional de la empresa será plana y flexible por lo que es importante tener a todos los departamentos relacionados incluyendo grupos de proyectos y de trabajo multidisciplinarios que lleven a tomar decisiones más rápidas.
- El plan de marketing permitirá a Nutri-Ecuador dar a conocer sus productos en el mercado quiteño, posicionando a **SOYNIX** en la mente

del consumidor como un producto saludable a través de campañas publicitarias a partir de su lanzamiento.

- La población que consumiría leche de soya de sabores en el Distrito Metropolitano de Quito son habitantes de 35 años en adelante, siendo así que el tamaño de mercado en el año 2008 es de 146046 personas.
- En el análisis financiero se determinó que el negocio es rentable en los tres escenarios con y sin apalancamiento obteniendo resultados positivos, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Resultados TIR y VAN

	Escenario Optimista		Escenario Esperado		Escenario Pesimista	
	TIR	VAN	TIR	VAN	TIR	VAN
Apalancado	40,61%	\$64.214,30	33,86%	\$38.827,36	29,46%	\$23.509,72
No Apalancado	30,42%	\$60.641,88	25,66%	\$33.766,98	22,44%	\$16.911,64

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 8.1

- En los 3 escenarios se puede apreciar que los valores del VAN son positivos y los porcentajes de la TIR superan al costo de oportunidad (21,96% en proyecto apalancado) y (18,95% en proyecto desapalancado), por lo tanto es un proyecto atractivo para los inversionistas, pero es relevante notar que en los escenarios optimista, esperado y pesimista con apalancamiento se obtiene mejor rentabilidad ya que permiten beneficiarse de los escudos fiscales pagando menos impuestos.

- La idea de negocio debe ser puesta en práctica por los beneficios que brinda el producto a la sociedad atendiendo un mercado desatendido y por los beneficios que generaría para sus accionistas.

Con lo expuesto anteriormente se puede concluir que existe una oportunidad de negocio con la elaboración y comercialización de leche de soya de sabores en el Distrito Metropolitano de Quito, así como la puesta en marcha de la idea del negocio, se presentan los siguientes beneficios económicos y sociales:

- Generación de nuevas plazas de empleo de forma directa (trabajadores de producción y administración) e indirecta (adecuación de las instalaciones de la planta y oficina).
- La leche de soya de sabores es una alternativa para ayudar a la desnutrición que se presenta en el Distrito Metropolitano de Quito, gracias al alto contenido de vitaminas y por no poseer contraindicaciones.

8.2 RECOMENDACIONES

- Mantener relaciones comerciales con todos lo supermercados donde se va a comercializar el producto.
- Realizar publicidad agresiva para posicionar la marca Soymix en la mente del consumidor como un producto saludable y de buen sabor desde el inicio de funcionamiento.
- Recibir solicitudes de reclamos, opiniones y/o sugerencias del producto por parte del personal, proveedores y clientes para mejorar el producto y acoplarse a las necesidades del mercado.
- Controlar diariamente los procesos de producción para utilizar los recursos adecuadamente y disminuir el porcentaje de desperdicios.
- Crear un ambiente organizacional en el que se fomente que todos los departamentos de la empresa se encuentren correlacionados en forma honesta, profesional, motivada, comprometida, con confianza, humilde y solidaria en el diseño de un futuro conjunto para el beneficio común y de la empresa.
- Actualizar la información mediante encuestas periódicas sobre las nuevas tendencias de consumo, preferencias y/o necesidades del mercado.

- Apalancar en un 70% de la inversión inicial \$82000 del proyecto para acceder a los beneficios antes mencionados.
- Se deberá promocionar y difundir información técnica con todas las bondades y beneficios terapéuticos al sector médico, especialmente a los especialistas dedicados a la nutrición, dietética y cardiología.
- Se respetará los convenios con los accionistas sobre la repartición de los dividendos del 40%.

ANEXOS



ANEXO A



ANEXO A1

**REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN PARA SOCIEDADES BAJO CONTROL DE
LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

Requisitos de Inscripción para Sociedades bajo control de la Superintendencia de Compañías⁶⁴

Para la inscripción del Representante Legal y Gerente General de una empresa deberán presentar los siguientes requisitos:

- ✓ Presentar el original y entregar una copia de la cédula de identidad o de ciudadanía o del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa vigente (extranjeros residentes Visa 10 y No residentes Visa 12).
- ✓ Los ecuatorianos, presentarán el original del certificado de votación del último proceso electoral, hasta un año posterior a su emisión por parte del Tribunal Supremo Electoral (TSE).

Para la inscripción de la organización, deberán presentar los siguientes requisitos:

- ✓ Formulario RUC-01-A y RUC -01-B suscritos por el representante legal

RUC: En el RUC se registra la información relativa al contribuyente, como: Su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas.

La inscripción debe efectuarse dentro de los treinta días hábiles desde el inicio de sus actividades.

- ✓ Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil
- ✓ Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.
- ✓ Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Super. de Compañías

Para la verificación del domicilio y de los establecimientos donde realiza su actividad económica, presentarán el original y entregarán una copia de cualquiera de los siguientes documentos:

- ✓ Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres (3) meses anteriores a la fecha de inscripción; o,
- ✓ Contrato de arrendamiento vigente a la fecha de inscripción, legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato; o,
- ✓ Pago del impuesto predial, puede corresponder al año actual o al anterior a la fecha de inscripción.
- ✓ Si la inscripción es posterior a los 30 días de iniciada la actividad económica, deberá presentar:
- ✓ Copia del formulario 106 en el que conste el pago de la multa respectiva, con el código 8075 correspondiente a Multas RUC.

⁶⁴ <http://www.sri.gov.ec/sri/documentos/compartido/gen--000684.doc>

ANEXO A2
REQUISITOS DE LAS COMPAÑÍAS ANÓNIMAS

Requisitos de las Compañías Anónimas

Los requisitos solicitados para la constitución de Compañías Anónimas son los siguientes:

1. **El nombre.-** Puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Superintendencia de Compañías.
En el caso de haber aprobado un nombre con signos idénticos, se puede solicitar al IEPI la suspensión del uso de la razón social para eliminar confusiones o una mala utilización del signo.
2. **Solicitud de aprobación.-** Presentar al Superintendente de Compañías o a su delegado tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía con la solicitud del abogado adjuntada para la aprobación del contrato para constituir la compañía.
3. **El objeto social:** En el caso de que la compañía realice operaciones con transporte terrestre, debe obtener el informe del Consejo Nacional de Tránsito.

Afiliaciones

Se debe proceder a la siguiente afiliación para la obtención de la inscripción de la escritura constitutiva

- A la Cámara de Industriales o de la Pequeña Industria: afiliación en el caso de dedicarse a cualquier actividad industrial en la Cámara de Industriales.

La sociedad anónima permite establecer un capital autorizado, que no es sino el cupo hasta el cual pueden llegar tanto el capital suscrito como el capital pagado. Ese cupo no podrá exceder del doble del importe del capital suscrito (Art. 160 de la Ley de Compañías). Lo expresado para el caso de aportes consistentes en inmuebles sometidos al régimen de propiedad horizontal para la constitución de la compañía limitada, es válido para la constitución de la anónima.

ANEXO A3
REQUISITOS PARA SOLICITAR PATENTE MUNICIPAL

PATENTES MUNICIPALES

¿CÓMO OBTENER?

Existen tres clases de personería:

- Patente personas naturales
- Patente Jurídica nueva (empresa en constitución)
- Patente jurídica antigua.(1.5x1000 a los activos totales Administración Sur)

PATENTE PERSONAS NATURALES: En caso de inscripción para obtener la patente por primera vez:

- Presentar formulario de la declaración del RUC (001) original y copia, Ministerio de Finanzas, y Formulario de inscripción que se adquiere en Recaudaciones.
- Presentar la planilla de mejoras emitidas por el departamento de Salud Pública o Control Sanitario, para las actividades comerciales que requiera el permiso de funcionamiento.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.
- Copia de carta de pago de impuesto predial. (Quitumbe)

PATENTE JURÍDICA NUEVA: Es el requisito a constituir una empresa en cuyo caso se necesita:

- Escritura de constitución de la compañía original y copia.
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Dirección donde funciona la misma.

PATENTE JURÍDICA ANTIGUA: Para obtener este documento se debe cancelar las obligaciones del 2 al 31 de enero de cada año.

Para declarar el impuesto del 1.5 x 1000, sobre los activos totales:

- Los balances y declaraciones en original y copia presentados en la Superintendencia de Compañías y/o Ministerio de Finanzas.
- La declaración del impuesto del 1.5 x 1000, sobre activos totales presentada al Municipio. El formulario correspondiente puede adquirirlo en Recaudaciones.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado.
- Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
- Copia del carné del contador, actualizado.
- Copia de la Carta de pago del 1.5 x 1000, del año anterior.

¿CUÁNTO DEMORA EL TRÁMITE?

Este documento es despachado de inmediato.

Todo documento deberá ser original o copia.

ANEXO A4
REQUISITOS PARA SOLICITAR PERMISO SANITARIO DE
FUNCIONAMIENTO

Requisitos Para Solicitar Permiso Sanitario de Funcionamiento

Presentar en la Administración Zonal respectiva lo siguiente:

- Certificado de uso de suelo (para locales nuevos. no es necesario Quitumbe) otorgado por el departamento de Gestión Urbana, en: mecánicas, vulcanizadoras, aserraderos, mecánicas industriales, bares, cantinas, lubricadoras, cerrajerías.
- Categorización (para locales nuevos) otorgado por el área de Control Sanitario
- Comprobante de pago de patente del año.
- Permiso sanitario de funcionamiento del año anterior (original).
- Certificado (s) de salud.
- Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada, o certificado de exención del propietario.
- Presentar documentación original y copias.

¿CUÁNTO DEMORA EL TRÁMITE?

Quince días laborables.

El plazo máximo para obtener el permiso de funcionamiento es el 30 de junio de cada año. A partir de julio se obtiene, con el pago de la multa respectiva.

Todo documento deberá ser original o copia certificada.

ANEXO A5
REQUISITOS PARA LA OBTENCION DE UNA PATENTE DE PROPIEDAD
INTELLECTUAL

Requisitos para la Obtención de una Patente de Propiedad Intelectual

COMO SOLICITAR UNA PATENTE

DOCUMENTACIÓN NECESARIA:

La solicitud para obtener una patente de invención deberá presentarse en el formulario preparado, y puesto a disposición por la Dirección Nacional de Propiedad Industrial y deberá especificar:

- a) Identificación del solicitante(s) con sus datos generales, e indicando el modo de obtención del derecho en caso de no ser él mismo el inventor.
- b) Identificación del inventor(es) con sus datos generales.
- c) Título o nombre de la invención
- d) Identificación del lugar y fecha de depósito del material biológico vivo, cuando la invención se refiera a procedimiento microbiológico.
- e) Identificación de la prioridad reivindicada, si fuere del caso o la declaración expresa de que no existe solicitud previa.
- f) Identificación del representante o apoderado, con sus datos generales.
- g) Identificación de los documentos que acompañan la solicitud.

A la solicitud se acompañara:

- 1) El título o nombre de la invención con la correspondiente memoria descriptiva que expliquen la invención de una manera clara y completa, de tal forma que una persona versada en la materia pueda ejecutarla.
- 2) Cuando la invención se refiera a materia viva, en las que la descripción no puedan detallarse en sí misma, se deberá incluir el depósito de la misma en una Institución depositaria autorizada por las oficinas nacionales competentes. El material depositado formará parte integrante de la descripción.
- 3) Una o más reivindicaciones que precisen la materia para la cual se solicita la protección mediante la patente.
- 4) Dibujos que fueren necesarios
- 5) Un resumen con el objeto y finalidad de la invención.
- 6) El Comprobante de Pago de la Tasa.
- 7) Copia certificada, traducida y legalizada de la primera solicitud de patente que se hubiere presentado en el exterior, en el caso de que se reivindique prioridad

- 8) El documento que acredite la Cesión de la invención o la relación laboral entre el solicitante y el inventor.
- 9) Nombramiento del Representante Legal, cuando el solicitante sea una persona jurídica.
- 10) Poder que faculte al apoderado el tramitar la solicitud de registro de la patente, en el caso de que el solicitante no lo haga el mismo.

Demás documentos necesarios.

Los documentos que se presenten para la obtención de la patente deberán estar redactados en idioma castellano y debidamente traducido si lo necesitara

Cabe aclarar que la Dirección Nacional de Propiedad Industrial no admitirá a trámite aquellas solicitudes que no contengan por lo menos los documentos mencionados en los numerales 1, 3, 4, 5 y 6. Es decir si a la solicitud se le acompañan por lo menos estos documentos se otorgará la fecha de presentación de la solicitud, que da origen al nacimiento del **derecho de prioridad** (Art. 33 de la Decisión 486 del Acuerdo de Cartagena)

LUGAR DE PRESENTACION

Las solicitudes de patente y demás documentos que deban acompañarse a las mismas deberán entregarse a la Dirección Nacional de Propiedad Industrial.

COMO PRESENTAR SU SOLICITUD DE PATENTE.

- La Solicitud de Patente debe presentarse por triplicado, en papel blanco, fuerte y duradero, de **formato A4** (29.7cm x 21cm).
- La memoria descriptiva y las reivindicaciones deben presentarse por duplicado.
- Las hojas no deben estar desgarradas, arrugadas ni dobladas. Solo deben utilizarse por una cara
- Las hojas estarán unidas de forma que puedan pasarse fácilmente durante su consulta y separarse y volverse a unir de nuevo sin dificultad.
- Cada hoja debe ser utilizada en sentido vertical, salvo lo dispuesto para dibujos.
- Cada uno de los documentos de la solicitud de patente (solicitud, descripción, reivindicaciones, resumen etc.) debe comenzar en una nueva hoja.
- Los márgenes deben estar en blanco.
- Las hojas de la descripción, reivindicaciones y dibujos deben estar numeradas correlativamente en cifras árabes. La numeración debe ir centrada en la parte superior de cada hoja, respetando el margen superior.
- Las líneas de cada hoja de la descripción y de las reivindicaciones deben ser numeradas de cinco en cinco, situándose esta numeración en la parte izquierda, a la derecha del margen y comenzando una nueva numeración en cada hoja.
- La solicitud de patente, la memoria descriptiva, el resumen, y las reivindicaciones deben estar mecanografiadas o impresas, con color negro e indeleble. Únicamente los símbolos y caracteres gráficos y las fórmulas químicas o matemáticas podrán estar manuscritos o dibujados.
- La terminología y los signos de la solicitud de patente deben ser uniformes.
- Las hojas deben estar razonablemente exentas de borraduras y no contener

correcciones, tachaduras ni interlineaciones.

SOLICITUD DE PATENTE.

La solicitud por la que se solicita la patente va firmada por el solicitante o su apoderado.

- Datos que debe contener:

- a) **Nombre**, apellidos, domicilio, ciudad, nacionalidad, teléfono, y demás datos **del solicitante**. Si se trata de una persona jurídica, se identificará por su razón social o de acuerdo con las disposiciones legales por las que se rija.
- b) **Designación del inventor o inventores**. Si el solicitante no es el inventor o único inventor, debe señalarse en la casilla correspondiente de la solicitud el modo de adquisición del derecho.
- c) **Título de la invención que se desea proteger**. Este título debe ser claro, conciso, debe designar técnicamente la invención y estar en congruencia con las reivindicaciones.
- d) **Prioridad**. Si la solicitud de patente se basa en la prioridad de un depósito anterior en otro país de la Comunidad Andina, deberá incluir una Declaración de Prioridad. Esta Declaración de Prioridad, debe indicar la fecha de presentación de la solicitud anterior, el Estado en el cual se ha solicitado, así como el número que se le ha asignado. Se debe presentar también una copia de la solicitud anterior, certificada conforme por la Oficina de Origen, con indicación de su fecha de depósito y una traducción al castellano de la misma si la solicitud prioritaria no está redactada en este idioma.
- e) De ser el caso, la **copia del contrato de acceso**, cuando los productos o procedimientos cuya patente se solicita han sido obtenidos o desarrollados a partir de recursos genéticos o de sus productos derivados de los que cualquiera de los Países Miembros es país de origen.
- f) De ser el caso, la **copia del documento que acredite la licencia o autorización de uso de los conocimientos tradicionales** de las comunidades indígenas afro-americanas o locales de los Países Miembros, cuando los productos o procedimientos cuya protección se solicita han sido obtenidos o desarrollados a partir de dichos conocimientos de los que cualquiera de los Países Miembros es país de origen, de acuerdo a lo establecido en la Decisión 391 (del Medio Ambiente) y sus modificaciones y reglamentaciones vigentes.
- g) De ser el caso el **certificado de depósito de material biológico**
- h) **Representante Legal / Apoderado**. En cualquiera de los dos casos se deberá presentar los documentos pertinentes que acrediten tal nombramiento.
- i) **Relación de documentos**. Por último, se indicará en la solicitud qué documentos se acompañan a la misma.
- g) **Firmas** del solicitante y del abogado patrocinador.

ANEXO B



ANEXO B1
FORMATO DEL CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas y requerimos conocer de mejor manera el negocio de leche de soya de sabores para nuestro proyecto de tesis de grado.

1. Cómo puede llegar la leche de soya de sabores a suplementar a la leche de vaca?
2. Qué oportunidades existen en el mercado para la leche de soya de sabores?
3. Qué requisitos debe reunir la leche de soya de sabores para venderse en el mercado?
4. Cómo se ha presentado el consumo de la leche de soya de sabores en los últimos años?
5. Qué problemas existen en la venta de la leche de soya de sabores?
6. Cuál son las fortalezas y debilidades de los competidores?
7. Qué se necesita en la comercialización de leche de soya de sabores para ser competitivos?
8. Qué factores cree que influyen en el consumo de leche de soya de sabores?
9. Cuál sería el segmento de mercado al que se enfocaría con este producto?
10. Cuáles cree usted que son los sabores más convenientes para la leche de soya de sabores?
11. Cree usted que existan algunas frutas exóticas que no se puedan combinar con la leche de soya de sabores?
12. Cuál considera puede ser la presentación más adecuada para el producto?
13. Tomando en cuenta los precios de la leche de soya que ya se vende en el mercado, cuál cree usted sería el precio más conveniente a fijar para lanzar este producto, debería ser mayor o menor al precio promedio existente en el mercado?
14. Cree usted que incursionar en el negocio de la leche de soya de sabores es acertado?

ANEXO B2
FORMATO DEL CUESTIONARIO DEL GRUPO FOCAL

CUESTIONARIO DEL GRUPO FOCAL

Presentación:

- Dar la bienvenida al grupo, agradeciéndoles por su presencia y explicar brevemente que es un trabajo de investigación para la universidad.
- Presentación breve del moderador y luego el de cada uno de los participantes. Podrían empezar diciendo unas pocas palabras sobre cada uno (edad, qué hacen, con quién viven, etc.)
- Se empezará con una simulación con una de las técnicas que serán utilizadas durante la sesión.
"Vamos a realizar un pequeño ejercicio que nos servirá de guía para el resto de la sesión. Si yo les menciono la palabra "Bebida" cuales son las palabras que se les vienen a la mente?
- Pedir permiso para ser grabados en video para facilitar la obtención de la información y constancia de la misma.
- Informar al grupo donde se encuentra el baño, donde pueden encontrar alimentos y bebidas libremente durante la reunión
- Explicar de manera hospitalaria que durante la sesión se cumplan con las siguientes normas: mantener celulares apagados, fumar sólo en lugares indicados, no hablar más de una persona a la vez, respetar las opiniones de cada uno de los participantes en el grupo focal (no hay buenas o malas ideas o respuestas a las cosas que vamos a discutir).
- Así mismo una vez puesta las reglas se recordará que la sesión solo es para fines académicos, que los nombres no serán publicados ni juzgados de críticas por las opiniones o ideas.

Desarrollo:

Guía del Grupo Focal

1.- Bebidas no alcohólicas:

1.1.- Percepción de las bebidas no alcohólicas que se encuentran en el mercado

Qué aspectos importantes toma en cuenta al momento de comprar bebidas no alcohólicas (precio, diseño, sabor, calidad, nutrición, tamaño)?

Ahora discutamos acerca de las distintas formas en las que podemos ingerir bebidas no alcohólicas. ¿Qué clase de bebida es el de su preferencia? ¿Qué presentación prefiere? (plástico, vidrio, cartón, lata)

Existen en el mercado una gran variedad de bebidas no alcohólicas? Por qué creen que existe una gran demanda en nuestro país?

2.- La Leche.

2.2.- Percepción sobre la leche.

Ahora hablemos sobre la leche... Qué palabras se les viene a la mente? Qué tiene de bueno y de malo la leche? Conocen las propiedades nutritivas de la leche? Qué aspectos tomarían en cuenta al momento de comprar leche (precio, diseño, sabor, calidad, nutrición, tamaño)? Cómo considera a la leche? ¿Cómo bebida principal en el desayuno? ¿Cómo una bebida común?

Existen en el mercado una gran variedad de leche? ¿Cree que existe una gran demanda en nuestro país? ¿Qué marcas se les viene a la cabeza? Son buenas o malas? Por Qué?

3.- Leche de soya de sabores

Sabia usted que el consumo de soya previene el cáncer de colon, próstata, y seno, disminuye los riesgos en problemas cardiacos, ayuda a combatir la osteoporosis, ayuda a controlar y aliviar los síntomas de la menopausia, previene dolores menstruales en adolescentes, y regula la menstruación.

Ahora les vamos a dar una pequeña degustación para que ustedes nos den su opinión sobre la misma.....Dejaremos que las personas admiren la presentación de nuestro producto. Enseguida pasaremos a opinar sobre cual fue su primera impresión al ver el producto? Cuáles son las primeras palabras que se les vino a la cabeza cuando lo vieron? Qué les gusto y que les disgusto del mismo?

Ahora procedamos a la degustación... Qué les gusto y qué les disgustó del producto? Qué cambio le harían al mismo?, Más dulce, más oloroso, más líquida?, etc.? A quiénes cree usted que le gustaría la leche de soya? Quiénes lo comprarían? Qué le faltaría al producto para las personas la consideren como alimento de consumo diario? Como creen ustedes que deberían promocionarse esta leche de soya? ¿Habría que cambiar la presentación, sabor, precio? Qué tan caro o barato piensan ustedes que es? ¿Cuánto creen ustedes que pagaría la gente por el? ¿Donde creen ustedes que se lo podría vender? Habría que exhibirlo en alguna forma en especial para que llamen la atención? Existen en el mercado venta de leche de soya? ¿Que tan diferentes son con relación al nuestro? Son mejores o peores? Por Qué?

Con qué frecuencia compraría este producto? ¿En qué ocasiones se lo consumiría (desayuno, meriendas, almuerzo, refrigerio).

Si ustedes tuvieran la responsabilidad de fabricar este tipo de producto, Qué cambios le harían? Cuál es para ustedes la leche de soya ideal? Qué sabores, olores y presentación le gustaría?

¿Cuál es el empaque de su preferencia para una bebida? ¿Qué tamaño de presentación prefiere para la leche de soya de sabores? ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por la leche de soya de sabores? ¿Estaría dispuesto a comprar leche de soya de sabores?

Bueno, hemos llegado al final de nuestra reunión... Según ustedes cuales son las ideas más interesantes que salieron de la discusión que tuvimos? La discusión estuvo a la altura de lo que ustedes esperaban? Tienen ustedes alguna sugerencia o crítica final? Bueno, les agradezco a todos por haber venido y si ustedes desean les mantendremos informados sobre las conclusiones del presente estudio.

Gracias a todos y una buena noche

ANEXO B3
FORMATO DEL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas, nos encontramos realizando nuestro proyecto de tesis para lo cual solicitamos su colaboración en esta encuesta. Marque con una X en el casillero correspondiente a su respuesta.

1. ¿Cuál de estas bebidas usted, prefiere consumir?

- Leche de sabores
- Yogurt de sabores
- Avena
- Batidos
- Otras, cuales? _____

2. ¿Ha probado alguna vez leche de soya?

- Si
- No, Por qué? _____

Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 8

3. ¿Por qué consumió leche de soya?

- Precio
- Beneficios para la salud
- Dieta
- Sabor
- Costumbre
- Religión
- Vegetariano
- Recomendación
- Intolerancia a la lactosa
- otros, cuales? _____

4. ¿Con que frecuencia consume 1litro de leche de soya?

- Diariamente
- Cada 2 días
- No consumo
- Semanal
- Quincenal

Si no consume, pase a la pregunta 8.

5. ¿Quién realiza la compra de estos productos?

- Esposo
- Esposa
- Padre
- Madre
- Empleada
- Hermano
- Hermana
- Hijo
- Hija
- Otro, cual: _____

6. ¿Qué marcas de leche de soya conoce?

- Nutrivital
- La Soya Sana
- Salinerito
- Alimentos la Superior
- Alimentos Toning
- Otros, cuales? _____

7. ¿Quién influye al momento de la compra de la leche de soya?

- | | |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Padre | <input type="checkbox"/> Esposo |
| <input type="checkbox"/> Madre | <input type="checkbox"/> Esposa |
| <input type="checkbox"/> Hermana | <input type="checkbox"/> Hijo |
| <input type="checkbox"/> Hermano | <input type="checkbox"/> Hija |
| <input type="checkbox"/> Empleada | <input type="checkbox"/> Otro, cual: _____ |

8. ¿Le gustaría consumir leche de soya de sabores?

- Si No, por qué? _____

Si su respuesta es NO finaliza la encuesta, muchas gracias.

9. ¿Dónde le gustaría encontrar leche de soya de sabores?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Supermercados | <input type="checkbox"/> Tiendas de Barrio |
| <input type="checkbox"/> Cadenas de farmacias | <input type="checkbox"/> otros, cuales? _____ |

10. ¿Con que frecuencia compraría leche de soya de sabores?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Diariamente | <input type="checkbox"/> Quincenal |
| <input type="checkbox"/> Cada 2 días | <input type="checkbox"/> Semanal |

11. ¿Qué sabor de leche de soya preferiría?

- Chocolate
 Mora
 Frutilla
 Guanábana
 Otros, cuales? _____

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de leche de soya de sabores?

- De \$1 a \$2
 De \$2 a \$3
 Más de \$3

13. ¿Qué medio de comunicación considera usted el más adecuado para obtener información de los beneficios de la leche de soya de sabores?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Televisión | <input type="checkbox"/> Revistas |
| <input type="checkbox"/> Prensa | <input type="checkbox"/> Vallas publicitarias |
| <input type="checkbox"/> Radio | <input type="checkbox"/> Volantes |
| <input type="checkbox"/> Charlas | <input type="checkbox"/> otros, cuales? _____ |

EDAD:

- | | | | |
|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| 15-20 _____ | 21-25 _____ | 26-30 _____ | 31-35 _____ |
| 36-40 _____ | 41-50 _____ | 51-60 _____ | más de 60 _____ |

SEXO: Masculino _____ Femenino _____

Gracias por su colaboración!

ANEXO B4
RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

SUMA

TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS

270

PREGUNTAS

1. ¿Cuál de estas bebidas usted, prefiere consumir?

Leche de sabores	57
Yogurt de sabores	87
Avena	64
Batidos	73
Otras, cuales?	
jugos	9
agua	8
Leche descremada	2
Gaseosa	6
leche de soya	0
leche natural(vaca)	5
Cervezas	1
Te helado	2
agua mineral	1
Naturales	1

2. ¿Ha probado alguna vez leche de soya?

Si	150
No	120

Porque,

no me gusta	12
desconocimiento	22
no se ha escuchado	
consumo leche de vaca	3
no me provoca	5
no me ha interesado	9
no hay costumbre	5
no me han ofrecido	12
Precio	1
no he tenido la oportunidad	20
no deseo	
me hace daño al estómago	1
no compro	1
El sabor	1
No hay mucha oferta	2
No he comprado	8
no se que beneficios tiene	1

no me atrae	3
Descuido	
Me han dicho que es fea	4

3. ¿Por qué consumió leche de soya?

Precio	3
Beneficios para la salud	57
Dieta	21
Sabor	10
Costumbre	3
Religión	2
Vegetariano	6
Recomendación	42
Intolerancia a la Lactosa	14
no habia más que tomar	1
invitación un amigo	1
Curiosidad	4
Probar	3
Me confundí de restaurante	1
me ofrecieron	2

4. ¿Con que frecuencia consume 1litro de leche de soya?

no consumo	17
Diariamente	14
cada 2 días	15
Semanal	27
Quincenal	74
una vez al mes	0
ocasionalmente	2

5. ¿Quién realiza la compra de estos productos?

Esposo	14
Esposa	33
Padre	17
Madre	59
Empleada	1
Hermano	1
Hermana	4
Hijo	3
Hija	6
Novio	1
Yo	1
Amigo	0

Abuela	1
tía	1
cuñada	1

6. ¿Qué marcas de leche de soya conoce?

Nutrivital	44
La Soya Sana	27
Salinerito	25
Alimentos la Superior	4
Alimentos Toning	21
Otros, cuales?	
Hecho en casa	11
no recuerdo	13
Sabores	1
leche de soya	1

7. ¿Quién influye al momento de la compra de la leche de soya?

Esposo	8
Esposa	16
Padre	19
Madre	70
Empleada	0
Hermano	1
Hermana	4
Hijo	6
Hija	10
Novio	1
Médico	1
yo	1
amigo	4
Abuela	1
Tía	1
cuñada	1

8. ¿Le gustaría consumir leche de soya de sabores?

Si	209
No	61
Porque	
no me gusta	16
prefiero leche de vaca	2
no he probado	5
no me interesa	6

cambia sabor	3
me parece desagradable	6
no deseo	1
no compro	1
me hace daño al estómago	1
Prefiero sabor natural	3
no me gusta la leche de sabores	1
Al ponerle sabores ya no es tan natural	3
Pocas oportunidades	1
Malas Referencias	0
Prefiero lo Conocido	1
No me gusta lo nuevo	1

9. ¿Dónde le gustaría encontrar leche de soya de sabores?

Supermercados	161
Cadenas de Farmacias	16
Tiendas de Barrio	65

10. ¿Con que frecuencia compraría leche de soya de sabores?

	0
Diariamente	28
cada 2 días	38
Semanal	74
Quincenal	69
una vez al mes	1

11. ¿Qué sabor de leche de soya preferiría?

Chocolate	89
Mora	68
Frutilla	58
Guanábana	62
Vainilla	8
Banano	1
Maracuyá	3
Natural	0
Piña	1
Tomate	1
Mango	2
Coco	1
Todos	1
Naranja	1
guayaba	1

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de leche de soya de sabores?

De \$1 a \$2	193
De \$2 a \$3	15
Más de \$3	2

13. ¿Qué medio de comunicación considera el más adecuado para obtener información de los beneficios de la leche de soya de sabores?

Televisión	154
Prensa	34
Radio	34
Charlas	13
Revista	29
Vallas publicitarias	19
Volantes	13
Internet	1

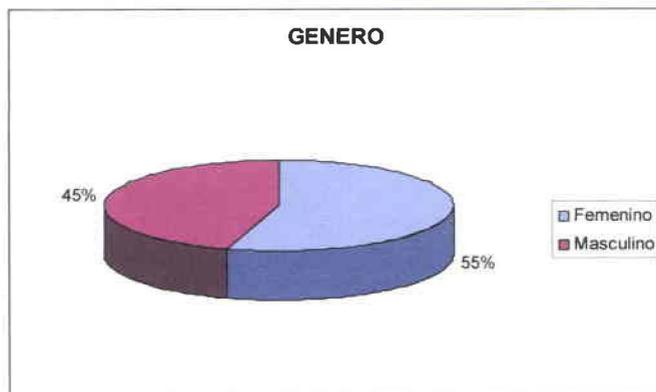
EDAD

15-20	34
21-25	56
26-30	54
31-35	31
36-40	20
41-50	34
51-60	29
mas de 60	11

SEXO

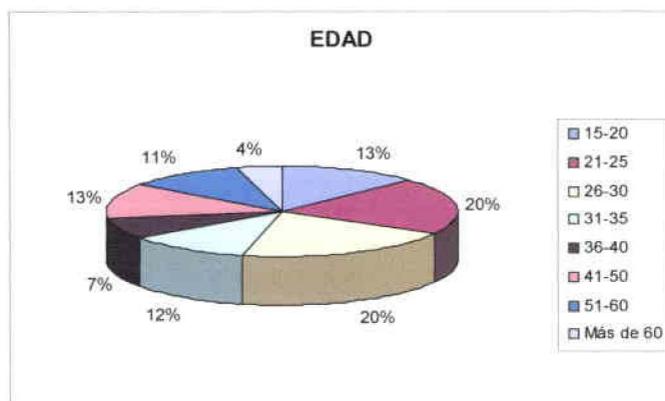
Femenino	148
Masculino	122

ANEXO B5
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS



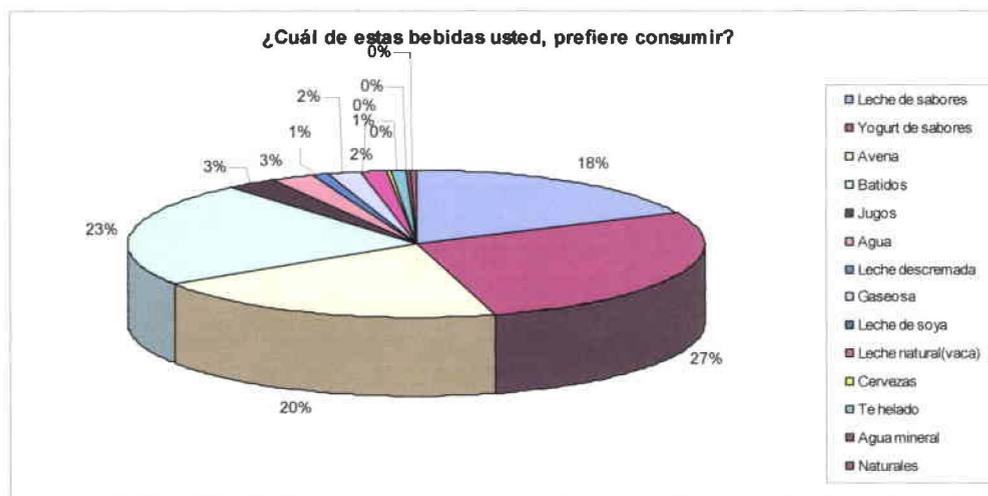
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.3



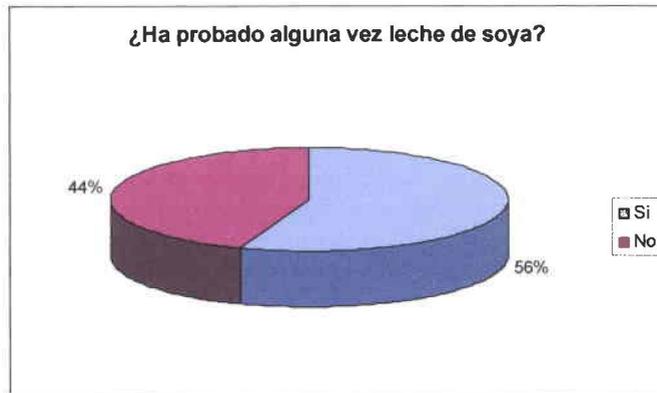
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.4



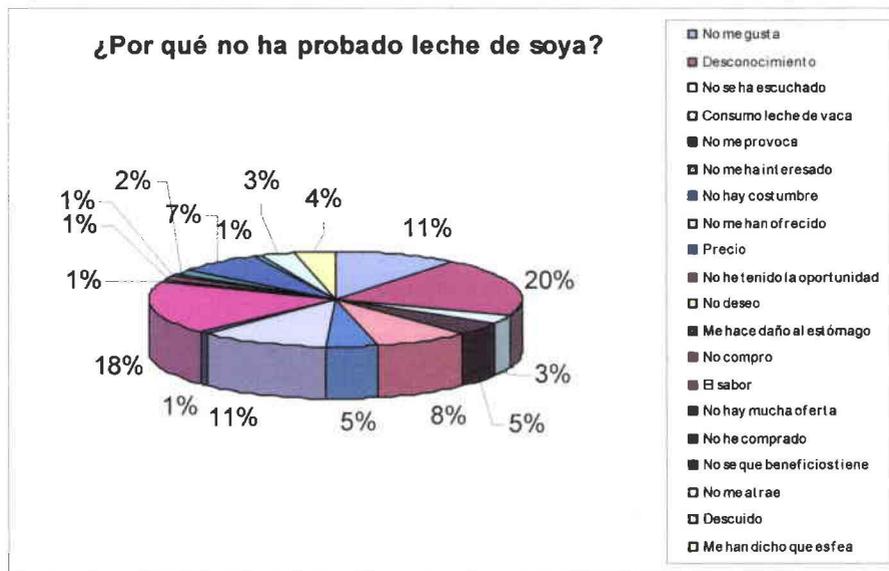
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.5



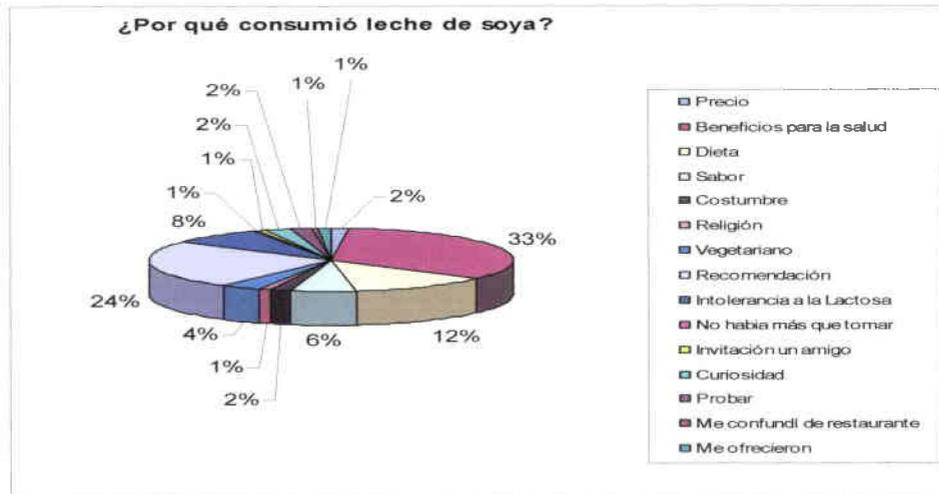
E
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.6



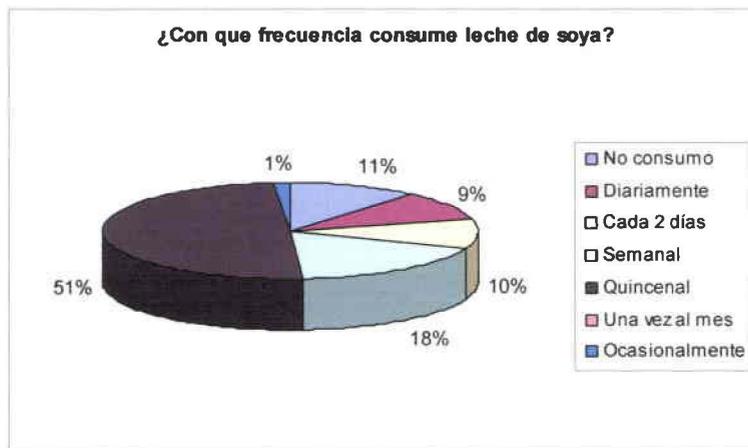
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.7



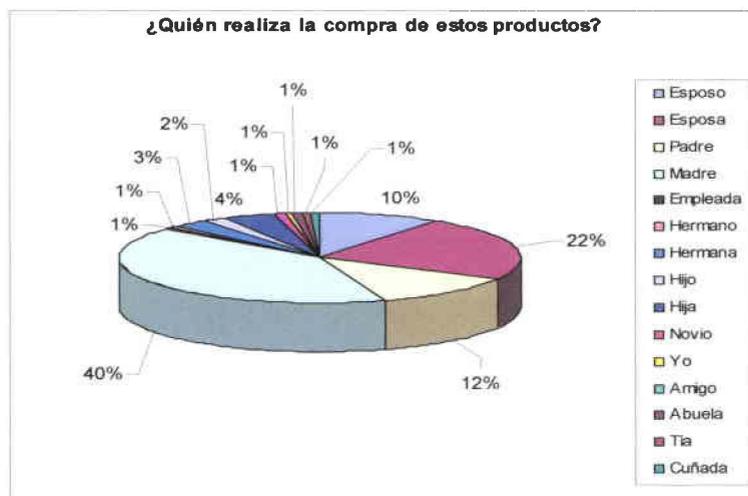
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.8



Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.9



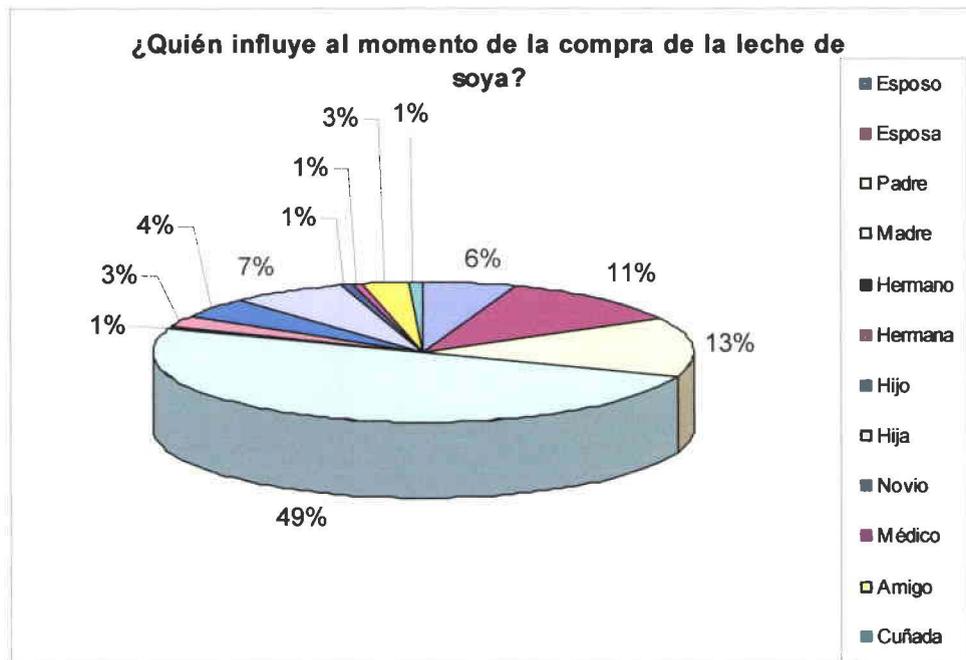
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.10



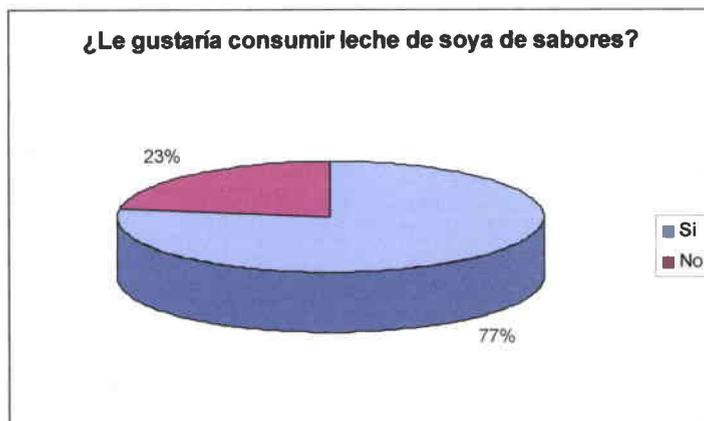
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.11



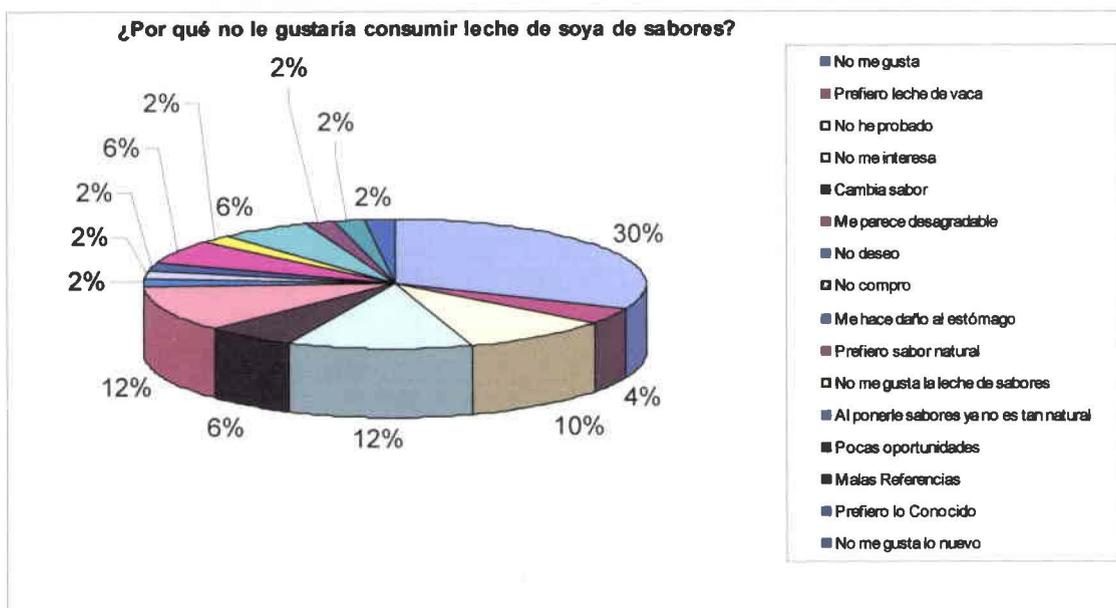
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.12



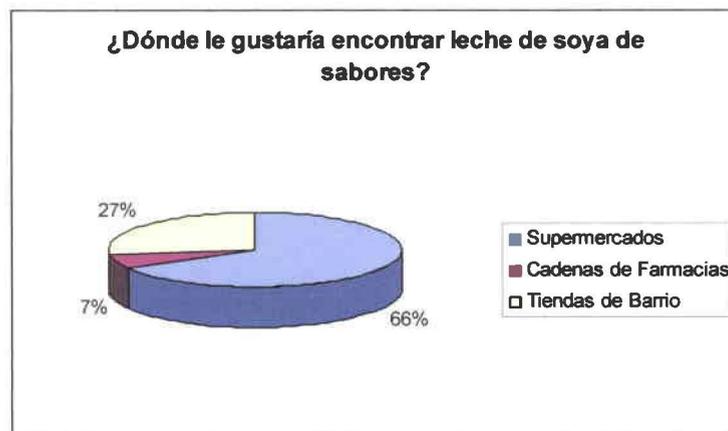
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.13



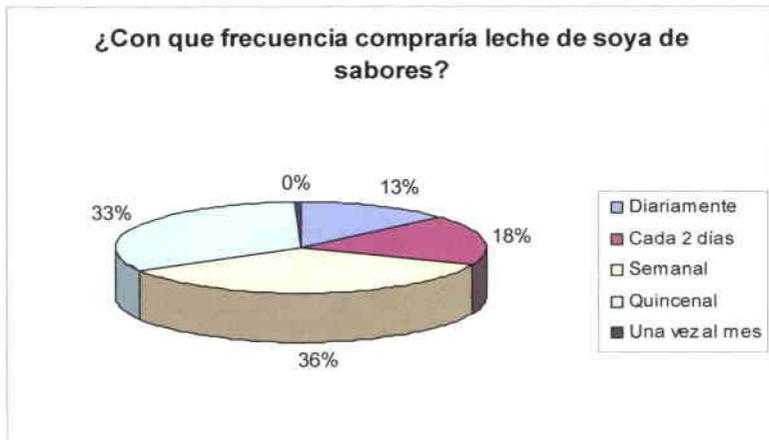
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.14



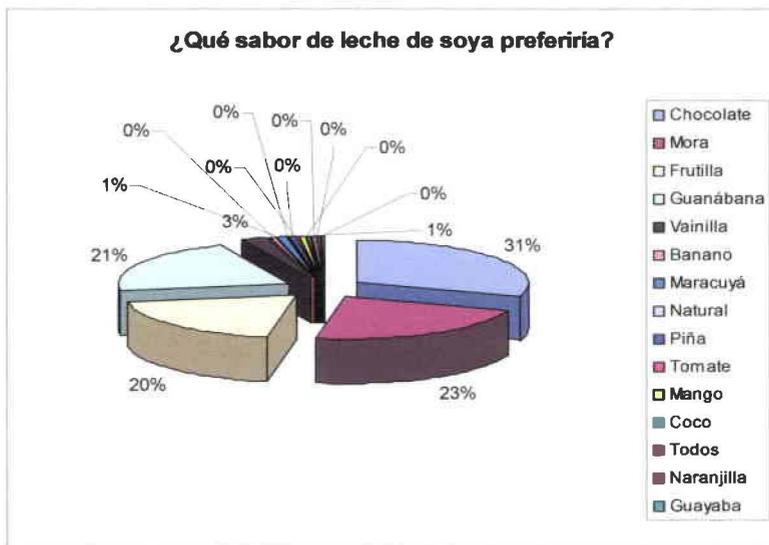
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.15



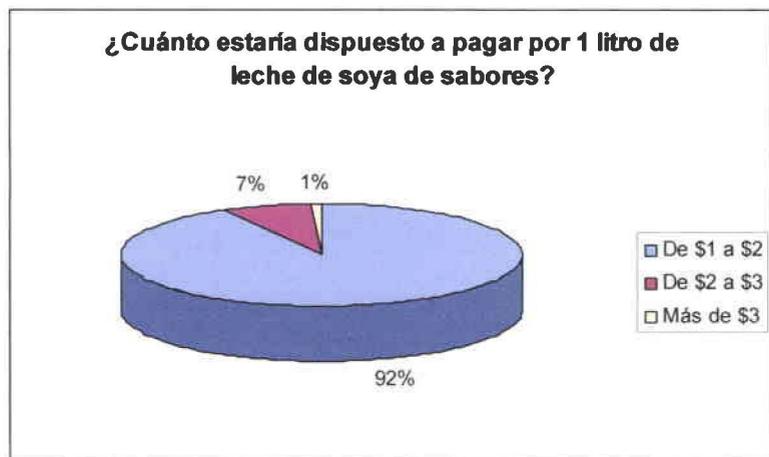
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.16



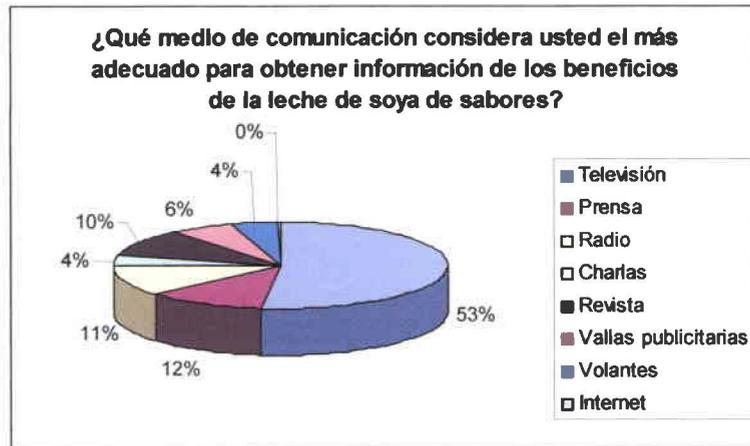
Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.17



Elaborado por: Autoras
Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.18



Elaborado por: Autoras
 Fuente: Investigación de Mercados

Gráfico 3.19

ANEXO C



ANEXO C1
REGISTRO DE MATERIAS PRIMAS

REGISTRO INTERNO DE MATERIAS PRIMAS



Registro Interno No.:	Nombre del Producto:			
Proveedor:	Lote:			
Control de Calidad:				
Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Fecha de Recepción:	Cantidad (Unidades):	Número de:		
		Sacos	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
		Cajas	<input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>	
Fecha de Caducidad:				
Decisión final:		Fecha:	Firma:	
Aprueba	Desaprueba			

Observaciones: _____

ANEXO D



ANEXO D1
DISEÑO DE LA ETIQUETA DE SOYMIX FRUTILLA

LECHE DE SOYA CON SABOR NATURAL A FRUTILLA

Información Nutricional SOYMIX
SOYMIX Nutrition Facts

Porciones por envase/Servings per container: 4
Tamaño por porción/Serving size: 250cc

Grasa Total/Total Fat	8g
Grasa Saturada/Saturated Fat	2g
Grasa Monoinsaturada/Monounsaturated Fat	2g
Grasa Poliinsaturada/Polysaturated Fat	4g
Colesterol/Cholesterol	0mg
Carb. Totales/Total Carb.	44.85g
Fibra Dietética/Dietary Fiber	2.7g
Proteínas/Protein	28.7g
Sodio/Sodium	0.15gr
Vitamina/Vitamin A	
Vitamina/Vitamin B	
Vitamina/Vitamin C	



Tónico natural

Contenido Neto **1000 ml**

INGREDIENTES: Soya, agua, frutilla, azúcar, extracto de vainilla y sorbitol de origen vegetal. **INGREDIENTES:** Soy, water, strawberry, vanilla extract, xylitol.

Conservarse en refrigeración/Store in a cool place.

Tiempo mínimo de consumo:
- Después de abrir: 12 horas en refrigeración.
- Sellado: 15 días.

Elaborado por/Produced by Much Mejor: Calle Juan Campuzano y Avenida Jaime Robles Aguilera, Sector Carcelén (Lote No. 11), Tel.: 2530278, Indígena Ecuatoriana

P.V.P. \$1.20

Registro Sanitario: 1554 INHCAE0206



Elaborado por: Autoras

Fuente: Asesoría Lic. Ricardo Jiménez

Gráfico 5.20

ANEXO D2
DISEÑO DE LA ETIQUETA DE SOYMIX MORA

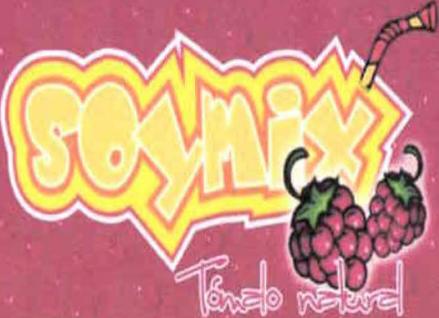
LECHE DE SOYA CON SABOR NATURAL A MORA

Información Nutricional SOYMIX
SOYMIX Nutrition Facts

Porciones por envase/Servings per container: 4

Tamaño por porción/Serving size: 250cc

Grasa Total/Total Fat	8g
Grasa Saturada/Saturated Fat	2g
Grasa Monoinsaturada/Monounsaturated Fat	2g
Grasa Poliinsaturada/Polysaturated Fat	4g
Coolesterol/Cholesterol	0mg
Carb. Totales/Total Carb.	57.51g
Fibra Dietética/Dietary Fiber	3.85g
Proteína/Protein	28.21g
Sodio/Sodium	0.15gr
Vitamina/Vitamin A	
Vitamina/Vitamin B	
Vitamina/Vitamin C	



Contenido Neto **1000 ml**

INGREDIENTES: Soya, agua, arena, azúcar, esencia de vainilla y sorbitol de soja. / **INGREDIENTS:** Soy, water, blackberry, vanilla essence, sodium sorbitate.

Conservese en refrigeración/Store in a cool place.

Tiempo máximo de consumo:
• Después de abierto 72 horas en refrigeración
• Sellado 15 días.

Elaborado por/Produced by Nutri-Ecuador Calle Juan Campuzano y Avenida Jaime Rodríguez Aguilera, Sector Caraboni (Lote No. 1).
Tel: 2530238
Industria Ecuatoriana

P.V.P. \$1.20

Registro Sanitario 1554 INHCAE0206



Elaborado por: Autoras

Fuente: Asesoría Lic. Ricardo Jiménez

Gráfico 5.21

ANEXO D3
DISEÑO DE LA ETIQUETA DE SOYMIX CHOCOLATE

LECHE DE SOYA CON SABOR NATURAL A CHOCOLATE

Información Nutricional SOYMIX
SOYMIX Nutrition Facts

Porciones por envase/Servings per container: 4
Tamaño por porción/Serving size: 250cc

Grasa Total/Total Fat	8g
Grasa Saturada/Saturated Fat	2g
Grasa Monoinsaturada/Monounsaturated Fat	2g
Grasa Poliinsaturada/Polysaturated Fat	4g
Colesterol/Cholesterol	0mg
Carb. Totales/Total Carb.	80g
Fibra Dietética/Dietary Fiber	3.2g
Proteínas/Protein	28.5g
Lecitina de soya/Lecithin de soja	0.4gr
Vitamina/Vitamin A	
Vitamina/Vitamin B	
Vitamina/Vitamin C	

Contenido Neto 1000 ml

INGREDIENTES: Soya, agua, chocolate, azúcar, esencia de vainilla y lecitina de soya. / **INGREDIENTS:** Soy, water, chocolate, vanilla essence, lecithin de soya

Consérvese en refrigeración, Never in a cool place.

Plazo mínimo de consumo:
• Después de abierto 72 horas en refrigeración
• Sellado 15 días.

Elaborado por/Produced by: Mucho Mejor Café Juan Campesino y
Avenida Jaime Rodríguez Aguirre, Sector Carpieni (Lote No. 12)
Mtl. 3530730
Industria Ecuatoriana

P.V.P. \$1.20

Registro Sanitario: 1554 INHCAE0206

Elaborado por: Autoras

Fuente: Asesoría Lic. Ricardo Jiménez

Gráfico 5.22

ANEXO E



ANEXO E1
INVERSION INICIAL

**INVERSION INICIAL
NUTRI-ECUADOR**

(Dólares)

ESPECIFICACION	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCION			
Cocina Industrial de cuatro quemadores sin horno	1	1.300,00	1.300,00
Licuadora industrial (15 litros) 180 litros por hora aprox.	2	577,23	1.154,45
Máquina procesadora de leche de soya semi-industrial	2	3.920,00	7.840,00
Balanza Mecánica	2	13,19	26,38
Pasteurizadora	2	10.000,00	20.000,00
Refrigeradora	2	960,00	1.920,00
Mesa de estantería metálica en acero	2	370,00	740,00
Recipientes Cerrados	16	11,85	189,60
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			33.170,43
VEHICULO			
Furgón refrigerado 5,5 toneladas	1	10.500,00	10.500,00
TOTAL VEHICULO			10.500,00
EQUIPO DE COMPUTACION			
Computadoras	2	500,00	1.000,00
Impresora	1	100,00	100,00
Regulador de Voltaje	1	70,00	70,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION			1.170,00
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			
Escritorios con cajones	2	170,85	341,70
Silla giratoria oficina sin brazos	3	94,13	282,39
Archivador rodaflex	2	70,65	141,30
Telefonos inalámbricos	2	25,00	50,00
Calculadoras	2	1,85	3,70
Sillón de espera	1	190,00	190,00
TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			1.009,09
Gastos de Constitución			2.000,00
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCION			2.000,00
Capital de Trabajo			62.209,18
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			62.209,18
Adecuación de planta y oficina			6.445,58
TOTAL ADECUACION DE PLANTA Y OFICINA			6.445,58
TOTAL			116.504,29

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.3

ANEXO E2
INVERSIONES

INVERSION AÑO 2010

(Dólares)

ESPECIFICACION	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCION			
Recipientes Cerrados	7	11,85	82,95
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			82,95
TOTAL			82,95

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.4

INVERSION AÑO 2011

(Dólares)

ESPECIFICACION	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCION			
Licadora industrial (15 litros) 180 litros por hora aprox.	1	577,23	577,23
Balanza Mecánica	1	13,19	13,19
Pasteurizadora	1	10.000,00	10.000,00
Recipientes cerrados	15	11,85	177,75
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			10.768,17
TOTAL			10.768,17

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.5

INVERSION AÑO 2012

(Dólares)

ESPECIFICACION	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCION			
Recipientes cerrados	7	11,85	82,95
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			82,95
EQUIPO DE COMPUTACION			
Computadoras	2	500,00	1.000,00
Impresora	1	100,00	100,00
Regulador de Voltaje	1	70,00	70,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACION			1.170,00
TOTAL			1.252,95

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.6

INVERSION AÑO 2013

(Dólares)

ESPECIFICACION	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$
EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCION			
Recipientes Cerrados	7	11,85	82,95
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			82,95
TOTAL			82,95

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.7

ANEXO E3
CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO
NUTRI-ECUADOR

(Dólares)

Detalle	Valor USD.
Materia Prima Leche de soya de Frutilla	6.865,47
Materia Prima Leche de soya de Mora	7.830,64
Materia Prima Leche de soya de Chocolate	11.060,46
Publicidad Expectativa y Lanzamiento	30.112,50
Nómina	4.280,12
Arriendo	1.000,00
Servicios Básicos	60,00
Imprevistos	1.000,00
TOTAL COSTO	62.209,18
Tiempo (2 meses)	
TOTAL USD.	62.209,18

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.8

ANEXO E4
ESTRUCTURA DE CAPITAL

PROYECTO CON APALANCAMIENTO

ESTRUCTURA DE CAPITAL NUTRI-ECUADOR

(Dólares)

Estructura de Capital		
Fuente	Porcentaje	Valor USD.
Capital	30%	34.951
Deuda	70%	81.553
TOTAL	100%	116.504

Elaborado por: Autoras Cuadro: 6.9

Aporte de los Socios	
Ibeth Jimenez:	11.650
María Augusta Reinoso:	11.650
Ricardo Jiménez:	11.650
TOTAL USD.	34.951

Elaborado por: Autoras Cuadro: 6.10

PROYECTO SIN APALANCAMIENTO

ESTRUCTURA DE CAPITAL NUTRI-ECUADOR

(Dólares)

Estructura de Capital		
Fuente	Porcentaje	Valor USD.
Capital	100%	116.504
Deuda	0	-
TOTAL	100%	116.504

Elaborado por: Autoras Cuadro: 6.11

Aporte de los Socios	
Ibeth Jimenez:	38.835
María Augusta Reinoso:	38.835
Ricardo Jiménez:	38.835
TOTAL USD.	116.504

Elaborado por: Autoras Cuadro: 6.12

ANEXO E5
COSTO UNITARIO

**COSTO UNITARIO
NUTRI-ECUADOR**

Leche de soya de Frutilla



1 litro
(Dólares)

Materia Prima Directa	Precio	Unidad	Porciones	Cantidad	Costo Unitario
Soya	20	quintal	113,4	gramos	0,050
azucar	28	quintal	50	gramos	0,031
Frutilla	7,00	caja	50	gramos	0,096
Botella plástica	0,23632	unidad	22500	1 botella	0,236
sorbato de sodio	10,08	kilo	0,60	gramos	0,006
Etiquetas Adhesivas	0,018	unidad	1	unidad	0,018
Total Materia Prima Directa (MPD)					0,44

Costo Indirecto de Fabricación (CIF)					
Energía Electrica	0,68	US\$ por Kw h	525	Kwh	0,059
Agua potable	0,652	US\$ por m3	83	m3	0,009
Mantenimiento	175	mensual	6.075	1	0,029
Gas	25	mensual	45	kg	0,030
Diesel	1,03	galón	5600	litros	0,001
Total CIF					0,128
COSTO TOTAL					0,57

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.13

Leche de soya de Mora



1 litro
(Dólares)

Materia Prima Directa	Precio	Unidad	Porciones	Cantidad	Costo Unitario
Soya	20	quintal	113,4	gramos	0,050
Azucar	28	quintal	50	gramos	0,031
Mora	7	caja	50	gramos	0,096
Botella plástica	0,24	unidad	22500	1 botella	0,236
sorbato de sodio	10,08	kilo	0,60	gramos	0,006
Etiquetas Adhesivas	0,018	unidad	1	unidad	0,018
Total Materia Prima Directa (MPD)					0,44

Costo Indirecto de Fabricación (CIF)					
Energía Electrica	0,68	US\$ por Kw h	603	Kwh	0,059
Agua potable	0,652	US\$ por m3	95	m3	0,009
Mantenimiento	175	mensual	6.975	1	0,025
Gas Industrial	25	mensual	3	kg	0,030
Diesel	1,03	galón	5600	litros	0,001
Total CIF					0,12
COSTO TOTAL					0,56

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.14

Leche de soya de Chocolate



1 litro
(Dólares)

Materia Prima Directa	Precio	Unidad	Porciones	Cantidad	Costo Unitario
Soya	20	quintal	113,4	gramos	0,05
Azucar	28	quintal	50	gramos	0,03
Chocolate	1,26	gramos	50	gramos	0,13
Botella plástica	0,23632	unidad	22500	1 botella	0,24
sorbato de sodio	10,08	kilo	0,60	gramos	0,01
leticina de soya	1,68	kilo	0,4	gramos	0,001
Etiquetas Adhesivas	0,018	unidad	1	unidad	0,018
Total Materia Prima Directa (MPD)					0,47

Costo Indirecto de Fabricación (CIF)					
Energía Electrica	0,68	US\$ por Kw h	817	Kwh	0,06
Agua potable	0,652	US\$ por m3	129	m3	0,01
Mantenimiento	175	mensual	9450	1	0,02
Gas	25	mensual	45	kg	0,03
Diesel	1,03	galón	5600	litros	0,001
Total CIF					0,12
COSTO TOTAL					0,59

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.15

ANEXO E6
GASTOS ADMINISTRATIVOS, GASTOS DE VENTAS Y GASTOS NOMINA

NUTRI-ECUADOR

GASTOS DE ADMINISTRATIVOS (Dólares)

Especificación	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Arriendo	6.000,00	6.180,00	6.365,40	6.556,36	6.753,05
Teléfono	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Jefe de Administración y Finanzas	4.687,40	5.476,17	6.012,83	6.602,09	7.249,09
Jefe de comercialiación y Producción	4.687,40	5.476,17	6.012,83	6.602,09	7.249,09
Internet, cable modem	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
TOTAL USD.	16.214,80	17.972,33	19.231,06	20.600,54	22.091,24

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.16

GASTOS DE VENTAS (Dólares)

Especificación	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Chofer	3491	4074,41	4473,71	4912,13	5393,52
Gasolina (Diesel)	600	605	610	615	620
TOTAL USD.	4090,76	4679,41	5083,71	5527,13	6013,52

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.17

GASTOS NOMINA (Dólares)

Especificación	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Personal de producción	9.623,54	14.937,98	16.401,90	22.445,43	34.386,83
Bodeguero y Mantenimiento	3.191,60	3.723,98	4.088,93	4.489,64	4.929,63
TOTAL USD.	12.815,14	18.661,96	20.490,83	26.935,07	39.316,46

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.18

ANEXO E7
OTROS GASTOS DESGLOSADOS

**CUADRO DE OTROS GASTOS
NUTRI-ECUADOR**

**GASTOS DE HERRAMIENTAS FUNGIBLES
(Dólares)**

Especificación	Cantidad	Costo Unitario \$	2009	Cantidad	2010	Cantidad	2011	Cantidad	2012	Cantidad	2013
Guantes	180	0,41	73,80	240	98,40	240	98,40	300	123,00	420	172,20
Mandiles	3	11,00	33,00	3	33,00	3	33,00	3	33,00	3	33,00
Mascarillas	24	0,33	7,92	24	7,92	24	7,92	24	7,92	24	7,92
Cofias	168	0,18	30,24	192	34,56	192	34,56	216	38,88	264	47,52
Ollas de acero inoxidable	6	200,00	1.200,00	3	600,00	1	200,00	2	400,00	2	400,00
Cucharones	4	4,70	18,82	2	9,41	2	9,41	2	9,41	2	9,41
Charolas	4	12,28	49,12	3	36,84	3	36,84	2	24,56	2	24,56
Cuchillos	6	1,25	7,50	3	3,75	2	2,50	2	2,50	1	1,25
Embudos colador	5	0,16	0,78	4	0,62	2	0,31	2	0,31	2	0,31
Tablas de picar	3	8,00	24,00	2	16,00	1	8,00	1	8,00	1	8,00
TOTAL USD.			1.445,18		840,50		430,94		647,58		704,17

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.19

GASTOS DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA
(Dólares)

Especificación	Cantidad	Costo Unitario \$	2009	Cantidad	2010	Cantidad	2011	Cantidad	2012	Cantidad	2013
Escoba	3	2,76	8,28	5	13,80	5	13,80	5	13,80	5	13,80
Trapeador	3	2,48	7,44	4	9,92	4	9,92	4	9,92	4	9,92
Recogedor	2	1,48	2,96	3	4,44	3	4,44	3	4,44	3	4,44
Guantes Plásticos	8	0,96	7,68	8	7,68	8	7,68	9	8,64	9	8,64
Jabón de Manos	4	0,37	1,48	5	1,85	7	2,59	9	3,33	9	3,33
Jabón de Platos	7	1,79	12,53	10	17,90	13	23,27	13	23,27	13	23,27
Limpiones	10	1,49	14,90	13	19,37	15	22,35	15	22,35	16	23,84
Fundas Plásticas Negras	48	0,78	37,44	50	39,00	52	40,56	54	42,12	56	43,68
Cloro	3	1,87	5,61	3	5,61	5	9,35	7	13,09	8	14,96
Desinfectante	10	3,66	36,60	10	36,60	11	40,26	11	40,26	11	40,26
TOTAL USD.			134,92		156,17		174,22		181,22		186,14

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.20

GASTOS DE SUMINISTROS DE OFICINA
(Dólares)

Especificación	Cantidad	Costo Unitario \$	2009	Cantidad	2010	Cantidad	2011	Cantidad	2012	Cantidad	2013
Papel Bond 75 grs	1.000	0,01	7,60	1050	7,98	1100	8,36	1150	8,74	1200	9,12
Esferos	10	0,27	2,70	10	2,70	10	2,70	10	2,70	10	2,70
Sacapuntas	2	0,35	0,70	2	0,70	2	0,70	2	0,70	2	0,70
Lapices con borrador	20	0,19	3,80	20	3,80	20	3,80	20	3,80	20	3,80
Folders de cartulina	30	0,07	2,10	40	2,80	50	3,50	60	4,20	70	4,90
Cartuchos	5	20,00	100,00	5	100,00	5	100,00	5	100,00	5	100,00
Clips	1	0,21	0,21	1	0,21	2	0,42	2	0,42	3	0,63
Sobres Bond	100	0,02	2,00	150	3,00	200	4,00	250	5,00	300	6,00
Block de facturas	3	3,50	10,50	4	14,00	4	14,00	4	14,00	4	14,00
Basurero	2	2,10	4,20	2	4,20	3	6,30	3	6,30	2	4,20
Grapadora	1	3,60	3,60	1	3,60	1	3,60	1	3,60	1	3,60
Perforadora	1	2,50	2,50	1	2,50	1	2,50	1	2,50	1	2,50
TOTAL USD.			139,91		145,49		149,88		151,96		152,15

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.21

ANEXO E8
GASTOS DE PUBLICIDAD

**GASTOS DE MARKETING
NUTRI-ECUADOR**

(Dólares)

					2009				
Medios de Comunicación	Día	Hora	Cantidad	Costo Unitario \$	2009	2010	2011	2012	2013
Radio									
Sucesos	Lun-Vié	6:00 a 9:00 17:00	240	8	1.920	2.060	2.000	2.130	2.268
visión	Lun-Vié	6:00 a 9:00 17:00	240	12	2.760	2.961	3.200	3.434	3.684
Inversión Radio (\$)					4.680	5.022	5.200	5.564	5.953
Revistas									
Hogar (Página Derecha)			6	2.237	13.422	13.000	15.000	15.975	
Gestión (Página Derecha)			6	1.100	6.600	7.082		7.000	7.511
Inversión Revistas (\$)					20.022	20.082	15.000	22.975	7.511
Vía Pública									
Valla Publicitaria			3	3.000 (mensual)	9.000	9.000			
Inversión Mensual Vía Pública (\$)					9.000	9.000	0	0	0
Prensa Edición Dominical									
El Comercio									
La Familia (Media Página Derecha)			6	1.688	10.128	10.867	8.000	9.000	9.657
Inversión Prensa (\$)					10.128	10.867	8.000	9.000	9.657
Televisión									
Televistazo II	Lun-Vié	13:00	10	600,00*	6.000	6.438			
Teleamazonas									
24 Horas Edición Central	Lun-Vié	13:30	10	900,00 *	9.000	9.657			
Inversión Televisión (\$)					15.000	16.095	0	0	0
Total \$					58.830	61.066	28.200	37.539	23.121

Elaborado por: Autoras

* Tarifa 30" Canal UIO

Cuadro: 6.22

ANEXO E9
GASTOS GENERALES

CUADRO DE GASTOS GENERALES - RESUMEN

NUTRI-ECUADOR

(Dólares)

Gastos	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Nómina	12.815,14	18.661,96	20.490,83	26.935,07	39.316,46
Gastos administrativos	16.214,80	17.972,33	19.231,06	20.600,54	22.091,24
Gasto de ventas	4.090,76	4.679,41	5.083,71	5.527,13	6.013,52
Gastos publicidad	58.830,00	61.065,78	28.200,00	37.538,60	23.120,70
Gastos financieros	6.231,82	3.940,73	1.439,44		
Gasto de constitución	2.000,00				
<i>Otros gastos</i>					
Herramientas Fungibles	1.445,18	840,50	430,94	647,58	704,17
Suministros de limpieza	134,92	156,17	174,22	181,22	186,14
Suministros de oficina	139,91	145,49	149,88	151,96	152,15
TOTAL DE GASTOS	101.902,53	107.462,38	75.200,07	91.582,09	91.584,37

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.23

ANEXO E10
ADECUACION DE LA PLANTA

**PRESUPUESTO DE ADECUACION DE LA PLANTA Y OFICINAS
NUTRI-ECUADOR**

(Dólares)

Especificación	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total \$
Alisado de piso con helicoptero y endurecedor	m2	257	4,15	1066,55
Mampostería de bloque de 15 cms	m2	389	8,07	3139,23
Cajas de Revisión	u	3	45	135
Conexión de tubería a cajas de revisión	ml	30	5,16	154,8
Instalaciones sanitarias	global	1	450	450
Instalaciones eléctricas	global	1	800	800
Imprevistos				700
TOTAL USD.				6.446

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.24

ANEXO E11

NOMINA

**NÓMINA
NUTRI-ECUADOR**

AÑO 2009

	Cargo	Cantidad	Salario unificado	Total Ingresos	Aporte IESS	Remuneracion total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
ADMINISTRACION	Jefe de Administración y Finanzas	1	300,0	300,0	28,1	272,0	25,0	16,7	0,0	12,5	36,5	90,6	390,6	4687,4
	Jefe de comercialiación y Producción	1	300,0	300,0	28,1	272,0	25,0	16,7	0,0	12,5	36,5	90,6	390,6	4687,4
PRODUCCION	Personal de producción	3	210,0	630,0	58,9	571,1	52,5	16,7	0,0	26,3	76,5	172,0	802,0	9623,5
	Chofer	1	220,0	220,0	20,6	199,4	18,3	16,7	0,0	9,2	26,7	70,9	290,9	3490,8
	Bodeguero y Mantenimiento	1	200,0	200,0	18,7	181,3	16,7	16,7	0,0	8,3	24,3	66,0	266,0	3191,6
	Total	7	1230,0	1650,0	154,3	1495,7	137,5	83,3	0,0	68,8	200,5	490,1	2140,1	25680,7

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.25

AÑO 2010

	Cargo	Cantidad	Salario unificado	Total Ingresos	Aporte IESS	Remuneracion total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
ADMINISTRACION	Jefe de Administración y Finanzas	1	329,4	329,4	30,8	298,6	27,5	18,3	27,5	13,7	40,0	126,9	456,3	5476,2
	Jefe de comercialización y producción	1	329,4	329,4	30,8	298,6	27,5	18,3	27,5	13,7	40,0	126,9	456,3	5476,2
PRODUCCION	Personal de producción	4	230,6	922,3	86,2	836,1	76,9	18,3	76,9	38,4	112,1	322,5	1244,8	14938,0
	Chofer	1	241,6	241,6	22,6	219,0	20,1	18,3	20,1	10,1	29,3	98,0	339,5	4074,4
	Bodeguero y Mantenimiento	1	219,6	219,6	20,5	199,1	18,3	18,3	18,3	9,2	26,7	90,7	310,3	3724,0
	Total	8	1350,5	2042,3	191,0	1851,3	170,2	91,5	170,2	85,1	248,1	765,1	2807,4	33688,7

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.26

AÑO 2011

	Cargo	Cantidad	Salario unificado	Total Ingresos	Aporte IESS	Remuneracion total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
ADMINISTRACION	Jefe de Administración y Finanzas	1	361,7	361,7	33,8	327,9	30,1	20,1	30,1	15,1	43,9	139,4	501,1	6012,8
	Jefe de comercialiación y Producción	1	361,7	361,7	33,8	327,9	30,1	20,1	30,1	15,1	43,9	139,4	501,1	6012,8
PRODUCCION	Personal de producción	4	253,2	1012,7	94,7	918,0	84,4	20,1	84,4	42,2	123,0	354,1	1366,8	16401,9
	Chofer	1	265,2	265,2	24,8	240,4	22,1	20,1	22,1	11,1	32,2	107,6	372,8	4473,7
	Bodeguero y Mantenimiento	1	241,1	241,1	22,5	218,6	20,1	20,1	20,1	10,0	29,3	99,6	340,7	4088,9
	Total	8	1482,9	2242,4	209,7	2032,8	186,9	100,5	186,9	93,4	272,5	840,1	3082,5	36990,2

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.27

AÑO 2012

	Cargo	Cantidad	Salario unificado	Total Ingresos	Aporte IESS	Remuneracion total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
ADMINISTRACION	Jefe de Administración y Finanzas	1	397,1	397,1	37,1	360,0	33,1	22,1	33,1	16,5	48,3	153,0	550,2	6602,1
	Jefe de comercialiación y Producción	1	397,1	397,1	37,1	360,0	33,1	22,1	33,1	16,5	48,3	153,0	550,2	6602,1
PRODUCCION	Personal de producción	5	278,0	1389,9	130,0	1260,0	115,8	22,1	115,8	57,9	168,9	480,5	1870,5	22445,4
	Chofer	1	291,2	291,2	27,2	264,0	24,3	22,1	24,3	12,1	35,4	118,1	409,3	4912,1
	Bodeguero y Mantenimiento	1	264,8	264,8	24,8	240,0	22,1	22,1	22,1	11,0	32,2	109,4	374,1	4489,6
	Total	9	1628,2	2740,2	256,2	2484,0	228,3	110,3	228,3	114,2	332,9	1014,1	3754,3	45051,4

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.28

AÑO 2013

	Cargo	Cantidad	Salario unificado	Total Ingresos	Aporte IESS	Remuneracion total	Décimo tercero	Décimo cuarto	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
ADMINISTRACION	Jefe de Administración y Finanzas	1	436,0	436,0	40,8	395,3	36,3	24,2	36,3	18,2	53,0	168,0	604,1	7249,1
	Jefe de comercialiación y Producción	1	436,0	436,0	40,8	395,3	36,3	24,2	36,3	18,2	53,0	168,0	604,1	7249,1
PRODUCCION	Personal de producción	7	305,2	2136,6	199,8	1936,8	178,1	24,2	178,1	89,0	259,6	729,0	2865,6	34386,8
	Chofer	1	319,8	319,8	29,9	289,9	26,6	24,2	26,6	13,3	38,9	129,7	449,5	5393,5
	Bodeguero y Mantenimiento	1	290,7	290,7	27,2	263,5	24,2	24,2	24,2	12,1	35,3	120,1	410,8	4929,6
	Total	11	1787,8	3619,2	338,4	3280,8	301,6	121,1	301,6	150,8	439,7	1314,8	4934,0	59208,2

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.29

ANEXO E12
CUADRO DE DEPRECIACIONES

**CUADRO DE DEPRECIACIONES
NUTRI-ECUADOR
(Dólares)**

ESPECIFICACIÓN	TIEMPO (años)	2009	2010	2011	2012	2013
EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCION						
Cocina Industrial de cuatro quemadores sin horno	10	130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Licuada industrial (15 litros) 180 litros por hora aprox.	10	115,45	115,45	173,17	173,17	173,17
Máquina procesadora de leche de soya semi-industrial	10	784,00	784,00	784,00	784,00	784,00
Balanza Mecánica	10	2,64	2,64	3,96	3,96	3,96
Pasteurizadora	10	2.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Refrigeradora	10	192,00	192,00	192,00	192,00	192,00
Mesa de estantería metálica en acero	10	74,00	74,00	74,00	74,00	74,00
Recipientes Cerrados	10	18,96	27,26	45,03	53,33	61,62
Total depreciación equipo y maquinaria de producción		3.317,04	3.325,34	4.402,15	4.410,45	4.418,74
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA						
Escritorios con cajones	5	68,34	68,34	68,34	68,34	68,34
Silla giratoria oficina sin brazos	5	56,48	56,48	56,48	56,48	56,48
Archivador rodaflex	5	28,26	28,26	28,26	28,26	28,26
Telefonos inalámbricos	5	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Sillón de espera	5	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00
Total depreciación muebles de oficina		201,08	201,08	201,08	201,08	201,08
EQUIPO DE COMPUTACION						
Computadoras	3	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33
Impresora	3	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
Regulador de Voltaje	3	23,33	23,33	23,33	23,33	23,33
Total depreciación equipos de computación		390,00	390,00	390,00	390,00	390,00
Vehículo	5	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
Total depreciación vehículo		2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00
TOTAL USD.		6.008,12	6.016,42	7.093,23	7.101,53	7.109,82

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.30

ANEXO E13

CUADRO DE AMORTIZACION INVERSION INICIAL

CUADRO DE AMORTIZACION INVERSION INICIAL

NUTRI-ECUADOR

(Dólares)

ESPECIFICACION	TIEMPO (años)	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos de Constitución	5	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Adecuación de Planta y Oficina	5	1.289,12	1.289,12	1.289,12	1.289,12	1.289,12
TOTAL AMORTIZACION		1.689,12	1.689,12	1.689,12	1.689,12	1.689,12

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.31

ANEXO E14
TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

**TABLA DE AMORTIZACION
NUTRI-ECUADOR**

(Dólares)

INTERES ANUAL ⁶⁵	8,81%
PRESTAMO	82000
NUMERO DE PAGOS	36
AÑOS	3
NUMERO DE PAGOS ANUALES	12

Número de Pagos	Aporte de Capital	Interes	Cuota	Saldo
0	0	0	0	82000
1	-1998,32	-602	-2.600,33	80001,68
2	-2012,99	-587	-2.600,33	77988,70
3	-2027,77	-573	-2.600,33	75960,93
4	-2042,65	-558	-2.600,33	73918,28
5	-2057,65	-543	-2.600,33	71860,63
6	-2072,76	-528	-2.600,33	69787,87
7	-2087,97	-512	-2.600,33	67699,90
8	-2103,30	-497	-2.600,33	65596,59
9	-2118,74	-482	-2.600,33	63477,85
10	-2134,30	-466	-2.600,33	61343,55
11	-2149,97	-450	-2.600,33	59193,58
12	-2165,75	-435	-2.600,33	57027,83
13	-2181,65	-419	-2.600,33	54846,17
14	-2197,67	-403	-2.600,33	52648,50
15	-2213,81	-387	-2.600,33	50434,70
16	-2230,06	-370	-2.600,33	48204,64
17	-2246,43	-354	-2.600,33	45958,21
18	-2262,92	-337	-2.600,33	43695,29
19	-2279,54	-321	-2.600,33	41415,75
20	-2296,27	-304	-2.600,33	39119,48
21	-2313,13	-287	-2.600,33	36806,35
22	-2330,11	-270	-2.600,33	34476,23
23	-2347,22	-253	-2.600,33	32129,01
24	-2364,45	-236	-2.600,33	29764,56
25	-2381,81	-219	-2.600,33	27382,75
26	-2399,30	-201	-2.600,33	24983,45
27	-2416,91	-183	-2.600,33	22566,54
28	-2434,66	-166	-2.600,33	20131,88
29	-2452,53	-148	-2.600,33	17679,35
30	-2470,54	-130	-2.600,33	15208,81
31	-2488,67	-112	-2.600,33	12720,14
32	-2506,95	-93	-2.600,33	10213,19
33	-2525,35	-75	-2.600,33	7687,84
34	-2543,89	-56	-2.600,33	5143,95
35	-2562,57	-38	-2.600,33	2581,38
36	-2581,38	-19	-2.600,33	0,00

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.32

⁶⁵ Tasa Referencial para Pymes de la Corporación Financiera Nacional.

ANEXO E15
CAPACIDAD MAQUINA PROCESADORA DE
LECHE DE SOYA SEMI-INDUSTRIAL

**CAPACIDAD MAQUINA PROCESADORA DE LECHE DE SOYA SEMI-INDUSTRIAL
NUTRI-ECUADOR**

ESCENARIO OPTIMISTA

Años	Demanda de Botellas de 1 Litro Anuales	Demanda diaria	Capacidad máquina	Capacidad de la máquina litros/hora	Tiempo en horas	Máquina ocupada	Máquina desocupada
2009	270000	1125	98%	160	7	76%	22%
2010	288900	1204	98%	160	8	82%	16%
2011	309100	1288	98%	160	8	87%	11%
2012	330800	1378	98%	160	9	93%	5%
2013	354000	1475	98%	160	9	96%	2%

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.33

ESCENARIO ESPERADO

Años	Demanda de Botellas de 1 Litro Anuales	Demanda diaria	Capacidad máquina	Capacidad de la máquina litros/hora	Tiempo en horas	Máquina ocupada	Máquina desocupada
2009	270000	1125	98%	160	7	76%	22%
2010	278400	1160	98%	160	7	79%	19%
2011	287000	1196	98%	160	7	81%	17%
2012	295900	1233	98%	160	8	84%	14%
2013	305100	1271	98%	160	8	86%	12%

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.34

ESCENARIO PESIMISTA

Años	Demanda de Botellas de 1 Litro Anuales	Demanda diaria	Capacidad máquina	Capacidad de la máquina litros/hora	Tiempo en horas	Máquina ocupada	Máquina desocupada
2009	270000	1125	98%	160	7	76%	22%
2010	271400	1131	98%	160	7	77%	21%
2011	272700	1136	98%	160	7	77%	21%
2012	274100	1142	98%	160	7	77%	21%
2013	275500	1148	98%	160	7	78%	20%

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.35

ANEXO E16
COSTO DE OPORTUNIDAD

COSTO DE OPORTUNIDAD

Para el cálculo del costo de oportunidad se tomó la siguiente fórmula:

$$r = rf1 + \beta (rm - rf2) + rp$$

Donde:

r = rendimiento esperado

rf1 = tasa libre de riesgo (Bono del Tesoro de Estados Unidos, año 2007).⁶⁶

rf2 = premio por invertir en acciones.⁶⁷

rm = rendimiento promedio del mercado.⁶⁸

β = Coeficiente de Beta

rp = riesgo país Ecuador (a Marzo 2008) ⁶⁹.

Datos:

Especificación	Valor
Bono del Tesoro de Estados Unidos a 5 años	10.21%
Premio por invertir en acciones	6.71%
Rendimiento promedio del mercado	9.39%
Coeficiente beta (LifeWay Foods Inc)	9.23%
Riesgo País del Ecuador	6.71%

Elaborados por: Autoras

Cuadro: 6.36

Cálculo del costo de oportunidad con apalancamiento

a) *Coeficiente beta comparable sin deuda*

$$\beta \text{ desapalancada} = \frac{\beta \text{ apalancada}}{1 + ((1 - t_i) * (D/P_{LWF}))}$$

En donde:

β desapalancada = coeficiente de beta comparable sin deuda.

β apalancada = coeficiente de beta comparable incorporando deuda.

t_i = tasa efectiva de impuestos de la comparable.

D/P_{LWF} = Relación de endeudamiento de la comparable a valores de mercado.

⁶⁶ [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/\[histretSP.xls\]S&P 500 & Raw Data!F83](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/[histretSP.xls]S&P 500 & Raw Data!F83)

⁶⁷ [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/\[histretSP.xls\]returns by year!D96](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/[histretSP.xls]returns by year!D96)

⁶⁸ [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/\[histretSP.xls\]returns by year!B96](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/[histretSP.xls]returns by year!B96)

⁶⁹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Datos:

Especificación	Valor
Coefficiente de beta comparable incorporando deuda ⁷⁰	9.23%
Tasa efectiva de impuestos ⁷¹	4.1%
Relación de endeudamiento ⁷²	23%

Elaborados por: Autoras

Cuadro: 6.37

$$\beta \text{ desapalancada} = \frac{\beta \text{ apalancada}}{(1 + ((1 - t_e) * (D/P_{LWF}))}$$

$$\beta \text{ desapalancada} = \frac{9.23\%}{(1 + ((1 - 4.10\%) * (23\%))}$$

$$\beta \text{ desapalancada} = 0.76$$

b) Reapalancar el beta del activo

$$\beta \text{ apalancada} = \beta \text{ desapalancada} [(1 + ((1 - t_e) * (D/P_{NE}))]$$

En donde:

β apalancada = Beta observada en el mercado.

β desapalancada = coeficiente de beta comparable sin deuda.

t_e = tasa efectiva de impuestos del Ecuador.

D/P_{NE} = Relación de endeudamiento de Nutri-Ecuador.

Datos:

Especificación	Valor
Coefficiente de beta comparable sin deuda	0.76
Tasa efectiva de impuestos Ecuador	0.3625
Relación de endeudamiento	0.7/0.3

Elaborados por: Autoras

Cuadro: 6.38

$$\beta \text{ apalancada} = \beta \text{ desapalancada} [(1 + ((1 - t_e) * (D/P_{NE}))]$$

$$\beta \text{ apalancada} = 0.76 [(1 + ((1 - 0.3625) * (0.7/0.3))]$$

$$\beta \text{ apalancada} = 1.88$$

c) Cálculo del costo de oportunidad (con apalancamiento)

$$r = rf_1 + \beta (rm - rf_2) + rp$$

$$r = 10.21\% + 1.88 (9.39\% - 6.71\%) + 6.71\%$$

$$r = 21.96\%$$

⁷⁰ www.moneycentral.msn.com/investor/common/findindgroup.asp?IndustryGroup=DairyProd&iIndustry=14&iIndex=4&nextpage=/investor/charts/charting.asp

⁷¹ www.moneycentral.msn.com/investor/invsub/results/compare.asp?Page=ProfitMargins&Symbol=LWAY

⁷² <http://moneycentral.msn.com/companyreport?Symbol=LWAY>

Cálculo del costo de oportunidad sin apalancamiento

a) Desapalancar el beta de Nutri-Ecuador

$$\beta \text{ desapalancada} = \frac{\beta \text{ apalancada}}{(1 + ((1 - t_e) * (D/P_{NE})))}$$

$$\beta \text{ desapalancada} = \frac{1.88}{(1 + ((1 - 36.25\%) * (0.7/0.3)))}$$

$$\beta \text{ desapalancada} = 0.76$$

b) *Cálculo del costo de oportunidad (sin apalancamiento)*

$$r = r_f1 + \beta (r_m - r_f2) + r_p$$

$$r = 10.21\% + 0.76 (9.39\% - 6.71\%) + 6.71\%$$

$$r = \mathbf{18.95\%}$$

ANEXO E17
VALOR DE SALVAMENTO

VALOR DE SALVAMENTO

Especificación	Actual	Porcentaje de Recuperación %	2013
Equipos y Maquinaria de Producción	44.187,45	45%	19.884,35
Muebles y equipos de oficina	1.009,09	20%	201,82
Equipos de Computación	2.340,00	10%	234,00
Vehículo	10.500,00	60%	6.300,00
Adecuación de planta y oficina	6.445,58	30%	1.933,67
TOTAL			28.553,84

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.39

ANEXO E18
PROYECCION DE VENTAS

**PROYECCION DE VENTAS
NUTRI-ECUADOR**

**ESCENARIO OPTIMISTA
(Dólares)**

Especificación	2009			2010			2011			2012			2013		
	Cantidad	Precio	Ventas USD.												
Soy Mix Frutilla	72.900	1,20	87.480,00	78.003	1,20	93.603,60	83.457	1,20	100.148,40	89.316	1,20	107.179,20	95.580	1,20	114.696,00
Soy Mix Mora	83.700	1,20	100.440,00	89.559	1,20	107.470,80	95.821	1,20	114.985,20	102.548	1,20	123.057,60	109.740	1,20	131.688,00
Soy Mix Chocolate	113.400	1,20	136.080,00	121.338	1,20	145.605,60	129.822	1,20	155.786,40	138.936	1,20	166.723,20	148.680	1,20	178.416,00
TOTAL	270.000		324.000,00	288.900		346.680,00	309.100		370.920,00	330.800		396.960,00	354.000		424.800,00

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.40

**ESCENARIO ESPERADO
(Dólares)**

Especificación	2009			2010			2011			2012			2013		
	Cantidad	Precio	Ventas USD.												
Soy Mix Frutilla	72.900	1,20	87.480,00	75.168	1,20	90.201,60	77.490	1,20	92.988,00	79.893	1,20	95.871,60	82.377	1,20	98.852,40
Soy Mix Mora	83.700	1,20	100.440,00	86.304	1,20	103.564,80	88.970	1,20	106.764,00	91.729	1,20	110.074,80	94.581	1,20	113.497,20
Soy Mix Chocolate	113.400	1,20	136.080,00	116.928	1,20	140.313,60	120.540	1,20	144.648,00	124.278	1,20	149.133,60	128.142	1,20	153.770,40
TOTAL	270.000		324.000,00	278.400		334.080,00	287.000		344.400,00	295.900		355.080,00	305.100		366.120,00

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.41

ESCENARIO PESIMISTA
(Dólares)

Especificación	2009			2010			2011			2012			2013		
	Cantidad	Precio	Ventas USD.												
Soy Mix Frutilla	72.900	1,20	87.480,00	73.278	1,20	87.933,60	73.629	1,20	88.354,80	74.007	1,20	88.808,40	74.385	1,20	89.262,00
Soy Mix Mora	83.700	1,20	100.440,00	84.134	1,20	100.960,80	84.537	1,20	101.444,40	84.971	1,20	101.965,20	85.405	1,20	102.486,00
Soy Mix Chocolate	113.400	1,20	136.080,00	113.988	1,20	136.785,60	114.534	1,20	137.440,80	115.122	1,20	138.146,40	115.710	1,20	138.852,00
TOTAL	270.000		324.000,00	271.400		325.680,00	272.700		327.240,00	274.100		328.920,00	275.500		330.600,00

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.42

ANEXO E19
COSTO DE VENTAS

**COSTO DE VENTAS
NUTRI-ECUADOR**

**ESCENARIO OPTIMISTA
(Dólares)**

Especificación	2009			2010			2011			2012			2013		
	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.
Soy Mix Frutilla	72900	0,57	41192,82	78003	0,56	43576,68	83457	0,55	46128,25	89316	0,55	48876,52	95580	0,54	51820,19
Soy Mix Mora	83700	0,56	46983,84	89559	0,56	49721,19	95821	0,55	52650,95	102548	0,54	55806,25	109740	0,54	59185,64
Soy Mix Chocolate	113400	0,57	64321,54	121338	0,58	70313,67	129822	0,57	74541,55	138936	0,57	79093,43	148680	0,56	83967,50
TOTAL	270000		152498,20	288900		163611,55	309100		173320,75	330800		183776,20	354000		194973,34

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.43

**ESCENARIO ESPERADO
(Dólares)**

Especificación	2009			2010			2011			2012			2013		
	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.
Soy Mix Frutilla	72900	0,57	41192,82	75168	0,56	42255,56	77490	0,56	43319,17	79893	0,56	44457,73	82377	0,55	45612,86
Soy Mix Mora	83700	0,56	46983,84	86304	0,56	48204,02	88970	0,56	49426,30	91729	0,55	50732,97	94581	0,55	52059,62
Soy Mix Chocolate	113400	0,59	66362,74	116928	0,58	68123,22	120540	0,58	69891,67	124278	0,58	71774,39	128142	0,58	73690,27
TOTAL	270000		154539,40	278400		158582,80	287000		162637,14	295900		166965,08	305100		171362,74

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.44

ESCENARIO PESIMISTA
(Dólares)

Especificación	2009			2010			2011			2012			2013		
	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo de Ventas USD.
Soy Mix Frutilla	72900	0,57	41192,82	73278	0,56	41375,13	73629	0,56	41511,28	74007	0,56	41693,62	74385	0,56	41875,92
Soy Mix Mora	83700	0,56	46983,84	84134	0,56	47192,93	84537	0,56	47350,50	84971	0,56	47559,63	85405	0,56	47768,70
Soy Mix Chocolate	113400	0,59	66362,74	113988	0,58	66663,37	114534	0,58	66896,45	115122	0,58	67197,12	115710	0,58	67497,73
TOTAL	270000		154539,40	271400		155231,42	272700		155758,23	274100		156450,37	275500		157142,35

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.45

ANEXO E20
FLUJO DE EFECTIVO
SIN APALANCAMIENTO

PROYECTO SIN APALANCAMIENTO

**FLUJO DE EFECTIVO
NUTRI-ECUADOR
ESCENARIO OPTIMISTA**

(Dólares)

Especificación	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales	324000	346680	370920	396960	424800
TOTAL INGRESOS	324000	346680	370920	396960	424800
Costo de Ventas	-152498	-163612	-173321	-183776	-194973
UTILIDAD BRUTA	171502	183068	197599	213184	229827
GASTOS					
Gasto Nómina	-12815	-18662	-20491	-26935	-39316
Gasto de Administración	-16215	-17972	-19231	-20601	-22091
Gasto de Publicidad	-58830	-61066	-28200	-37539	-23121
Gasto de Ventas	-4091	-4679	-5084	-5527	-6014
<i>Otros Gastos</i>					
Gasto de Herramientas Fungibles	-1445	-841	-431	-648	-704
Gasto de Suministros de Limpieza	-135	-156	-174	-181	-186
Gasto de Suministros de Oficina	-140	-145	-150	-152	-152
Gasto Depreciación	-6008	-6016	-7093	-7102	-7110
Gasto Amortización	-1689	-1689	-1689	-1689	-1689
TOTAL EGRESOS	-101368	-111227	-82543	-100373	-100383
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	70134	71841	115056	112811	129443
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
BAI (Beneficio antes de impuestos)	70134	71841	115056	112811	129443
Participación a los Trabajadores (15%)	-10520	-10776	-17258	-16922	-19417
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	59614	61065	97798	95889	110027
Impuesto a la Renta (25 %)	-14903	-15266	-24449	-23972	-27507
UTILIDAD NETA	44710	45799	73348	71917	82520
(+)Depreciaciones	6008	6016	7093	7102	7110
(+)Amortizaciones	1689	1689	1689	1689	1689
Inversion Inicial	-116504,29				
(-)Inversiones		0	-83	-10768	-1253
(-)Capital de Trabajo	-62209,18				62209
Préstamo					
Valor de Rescate					28554
FLUJO DE EFECTIVO	-178713	52408	53421	69673	181999

Dividendos	40%	20963	21369	27869	31782	72800
Utilidades Retenidas	50%	26204	26711	34837	39727	91000
Reserva Legal	10%	5241	5342	6967	7945	18200

Costo de oportunidad	18,95%
VAN	60.642
TIR	30,42%

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.46

PROYECTO SIN APALANCAMIENTO

FLUJO DE EFECTIVO NUTRI-ECUADOR ESCENARIO ESPERADO

(Dólares)

Especificación	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales	324000	334080	344400	355080	366120
TOTAL INGRESOS	324000	334080	344400	355080	366120
Costo de Ventas	-154539	-158583	-162637	-166965	-171363
UTILIDAD BRUTA	169461	175497	181763	188115	194757
GASTOS					
Gasto Nómina	-12815	-18662	-20491	-26935	-39316
Gasto de Administración	-16215	-17972	-19231	-20601	-22091
Gasto de Publicidad	-58830	-61066	-28200	-37539	-23121
Gasto de Ventas	-4091	-4679	-5084	-5527	-6014
<i>Otros Gastos</i>					
Gasto de Herramientas Fungibles	-1445	-841	-431	-648	-704
Gasto de Suministros de Limpieza	-135	-156	-174	-181	-186
Gasto de Suministros de Oficina	-140	-145	-150	-152	-152
Gasto Depreciación	-6008	-6016	-7093	-7102	-7110
Gasto Amortización	-1689	-1689	-1689	-1689	-1689
TOTAL EGRESOS	-101368	-111227	-82543	-100373	-100383
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	68093	64270	99220	87742	94374
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
BAI (Beneficio antes de impuestos)	68093	64270	99220	87742	94374
Participación a los Trabajadores (15%)	-10214	-9641	-14883	-13161	-14156
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	57879	54630	84337	74581	80218
Impuesto a la Renta (25 %)	-14470	-13657	-21084	-18645	-20054
UTILIDAD NETA	43409	40972	63253	55936	60163
(+)Depreciaciones	6008	6016	7093	7102	7110
(+)Amortizaciones	1689	1689	1689	1689	1689
Inversion Inicial	-116504				
(-)Inversiones	0	-83	-10768	-1253	-83
(-)Capital de Trabajo	-62209				62209
Préstamo	0	0	0	0	0
Valor de Rescate					28554
FLUJO DE EFECTIVO	-178713	51106	48595	61267	159642

Dividendos	40%	20443	19438	24507	25389	63857
Utilidades Retenidas	50%	25553	24297	30633	31737	79821
Reserva Legal	10%	5111	4859	6127	6347	15964

Costo de oportunidad	18,95%
VAN	33.767
TIR	25,66%

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.47

PROYECTO SIN APALANCAMIENTO

**FLUJO DE EFECTIVO
NUTRI-ECUADOR
ESCENARIO PESIMISTA**

(Dólares)

Especificación	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales	324000	325680	327240	328920	330600
TOTAL INGRESOS	324000	325680	327240	328920	330600
Costo de Ventas	-154539	-155231	-155758	-156450	-157142
UTILIDAD BRUTA	169461	170449	171482	172470	173458
GASTOS					
Gasto Nómina	-12815	-18662	-20491	-26935	-39316
Gasto de Administración	-16215	-17972	-19231	-20601	-22091
Gasto de Publicidad	-58830	-61066	-28200	-37539	-23121
Gasto de Ventas	-4091	-4679	-5084	-5527	-6014
<i>Otros Gastos</i>					
Gasto de Herramientas Fungibles	-1445	-841	-431	-648	-704
Gasto de Suministros de Limpieza	-135	-156	-174	-181	-186
Gasto de Suministros de Oficina	-140	-145	-150	-152	-152
Gasto Depreciación	-6008	-6016	-7093	-7102	-7110
Gasto Amortización	-1689	-1689	-1689	-1689	-1689
TOTAL EGRESOS	-101368	-111227	-82543	-100373	-100383
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	68093	59221	88939	72097	73074
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
BAI (Beneficio antes de impuestos)	68093	59221	88939	72097	73074
Participación a los Trabajadores (15%)	-10214	-8883	-13341	-10815	-10961
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	57879	50338	75598	61282	62113
Impuesto a la Renta (25 %)	-14470	-12585	-18899	-15321	-15528
UTILIDAD NETA	43409	37754	56698	45962	46585
(+) Depreciaciones	6008	6016	7093	7102	7110
(+) Amortizaciones	1689	1689	1689	1689	1689
Inversión Inicial	-116504				
(-) Inversiones	0	-83	-10768	-1253	-83
(-) Capital de Trabajo	-62209				62209
Préstamo	0	0	0	0	0
Valor de Rescate					28554
FLUJO DE EFECTIVO	-178713	51106	45376	54713	146064

Dividendos	40%	20443	18150	21885	21400	58426
Utilidades Retenidas	50%	25553	22688	27356	26750	73032
Reserva Legal	10%	5111	4538	5471	5350	14606

Costo de oportunidad	18,95%
VAN	16.912
TIR	22,44%

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.48

ANEXO E21
FLUJO DE FECTIVO CON APALANCAMIENTO

PROYECTO CON APALANCAMIENTO

**FLUJO DE EFECTIVO
NUTRI-ECUADOR
ESCENARIO OPTIMISTA**

(Dólares)

Especificación	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales	324000	346680	370920	396960	424800
TOTAL INGRESOS	324000	346680	370920	396960	424800
Costo de Ventas	-152498	-163612	-173321	-183776	-194973
UTILIDAD BRUTA	171502	183068	197599	213184	229827
GASTOS					
Gasto Nómina	-12815	-18662	-20491	-26935	-39316
Gasto de Administración	-16215	-17972	-19231	-20601	-22091
Gasto de Publicidad	-58830	-61066	-28200	-37539	-23121
Gasto de Ventas	-4091	-4679	-5084	-5527	-6014
<i>Otros Gastos</i>					
Gasto de Herramientas Fungibles	-1445	-841	-431	-648	-704
Gasto de Suministros de Limpieza	-135	-156	-174	-181	-186
Gasto de Suministros de Oficina	-140	-145	-150	-152	-152
Gasto Depreciación	-6008	-6016	-7093	-7102	-7110
Gasto Amortización	-1689	-1689	-1689	-1689	-1689
TOTAL EGRESOS	-101368	-111227	-82543	-100373	-100383
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	70134	71841	115056	112811	129443
Gastos Financieros	-6232	-3941	-1439	0	0
BAI (Beneficio antes de impuestos)	63902	67901	113617	112811	129443
Participación a los Trabajadores (15%)	-9585	-10185	-17043	-16922	-19417
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	54317	57715	96574	95889	110027
Impuesto a la Renta (25 %)	-13579	-14429	-24144	-23972	-27507
UTILIDAD NETA	40738	43287	72431	71917	82520
(+)Depreciaciones	6008	6016	7093	7102	7110
(+)Amortizaciones	1689	1689	1689	1689	1689
Inversion Inicial	-116504				
(-)Inversiones		0	-83	-10768	-83
(-)Capital de Trabajo	-62209				62209
Préstamo	82000	-24972	-27263	-29765	
Valor de Rescate					28554
FLUJO DE EFECTIVO	-96713	23463	23646	40680	181999

Dividendos	40%	9385	9458	16272	31782	72800
Utilidades Retenidas	50%	11731	11823	20340	39727	91000
Reserva Legal	10%	2346	2365	4068	7945	18200

Costo de oportunidad	21,96%
VAN	64.214
TIR	40,61%

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.49

PROYECTO CON APALANCAMIENTO

**FLUJO DE EFECTIVO
NUTRI-ECUADOR
ESCENARIO ESPERADO
(Dólares)**

Especificación	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales	324000	334080	344400	355080	366120
TOTAL INGRESOS	324000	334080	344400	355080	366120
Costo de Ventas	-154539	-158583	-162637	-166965	-171363
UTILIDAD BRUTA	169461	175497	181763	188115	194757
GASTOS					
Gasto Nómina	-12815	-18662	-20491	-26935	-39316
Gasto de Administración	-16215	-17972	-19231	-20601	-22091
Gasto de Publicidad	-58830	-61066	-28200	-37539	-23121
Gasto de Ventas	-4091	-4679	-5084	-5527	-6014
<i>Otros Gastos</i>					
Gasto de Herramientas Fungibles	-1445	-841	-431	-648	-704
Gasto de Suministros de Limpieza	-135	-156	-174	-181	-186
Gasto de Suministros de Oficina	-140	-145	-150	-152	-152
Gasto Depreciación	-6008	-6016	-7093	-7102	-7110
Gasto Amortización	-1689	-1689	-1689	-1689	-1689
TOTAL EGRESOS	-101368	-111227	-82543	-100373	-100383
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	68093	64270	99220	87742	94374
Gastos Financieros	-6232	-3941	-1439	0	0
BAI (Beneficio antes de impuestos)	61861	60329	97780	87742	94374
Participación a los Trabajadores (15%)	-9279	-9049	-14667	-13161	-14156
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	52582	51280	83113	74581	80218
Impuesto a la Renta (25 %)	-13145	-12820	-20778	-18645	-20054
UTILIDAD NETA	39436	38460	62335	55936	60163
(+)Depreciaciones	6008	6016	7093	7102	7110
(+)Amortizaciones	1689	1689	1689	1689	1689
Inversion Inicial	-116504				
(-)Inversiones	0	-83	-10768	-1253	-83
(-)Capital de Trabajo	-62209				62209
Préstamo	82000	-24972	-27263	-29765	0
Valor de Rescate					28554
FLUJO DE EFECTIVO	-96713	22161	18819	30585	159642

Dividendos	40%	8865	7528	12234	25389	63857
Utilidades Retenidas	50%	11081	9410	15292	31737	79821
Reserva Legal	10%	2216	1882	3058	6347	15964

Costo de oportunidad	21,96%
VAN	38.827
TIR	33,86%

Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.50

PROYECTO CON APALANCAMIENTO

**FLUJO DE EFECTIVO
NUTRI-ECUADOR
ESCENARIO PESIMISTA
(Dólares)**

Especificación	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales	324000	325680	327240	328920	330600
TOTAL INGRESOS	324000	325680	327240	328920	330600
Costo de Ventas	-154539	-155231	-155758	-156450	-157142
UTILIDAD BRUTA	169461	170449	171482	172470	173458
GASTOS					
Gasto Nómina	-12815	-18662	-20491	-26935	-39316
Gasto de Administración	-16215	-17972	-19231	-20601	-22091
Gasto de Publicidad	-58830	-61066	-28200	-37539	-23121
Gasto de Ventas	-4091	-4679	-5084	-5527	-6014
<i>Otros Gastos</i>					
Gasto de Herramientas Fungibles	-1445	-841	-431	-648	-704
Gasto de Suministros de Limpieza	-135	-156	-174	-181	-186
Gasto de Suministros de Oficina	-140	-145	-150	-152	-152
Gasto Depreciación	-6008	-6016	-7093	-7102	-7110
Gasto Amortización	-1689	-1689	-1689	-1689	-1689
TOTAL EGRESOS	-101368	-111227	-82543	-100373	-100383
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	68093	59221	88939	72097	73074
Gastos Financieros	-6232	-3941	-1439	0	0
BAI (Beneficio antes de impuestos)	61861	55281	87499	72097	73074
Participación a los Trabajadores (15%)	-9279	-8292	-13125	-10815	-10961
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	52582	46989	74374	61282	62113
Impuesto a la Renta (25 %)	-13145	-11747	-18594	-15321	-15528
UTILIDAD NETA	39436	35241	55781	45962	46585
(+)Depreciaciones	6008	6016	7093	7102	7110
(+)Amortizaciones	1689	1689	1689	1689	1689
Inversion Inicial	-116504				
(-)Inversiones	0	-83	-10768	-1253	-83
(-)Capital de Trabajo	-62209				62209
Préstamo	82000	-24972	-27263	-29765	0
Valor de Rescate					28554
FLUJO DE EFECTIVO	-96713	22161	15601	24030	53499

Dividendos	40%	8865	6240	9612	21400	58426
Utilidades Retenidas	50%	11081	7800	12015	26750	73032
Reserva Legal	10%	2216	1560	2403	5350	14606

Costo de oportunidad	21,96%
VAN	23.510
TIR	29,46%

Elaborado por: Autoras

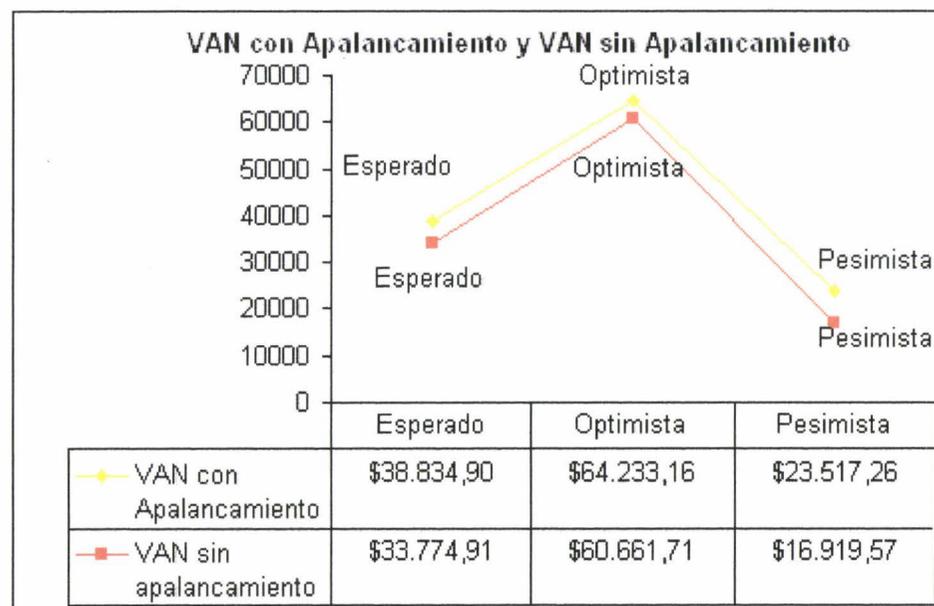
Cuadro: 6.51

**CUADRO DE RESUMEN DEL VAN Y TIR
NUTRI-ECUADOR**

VAN con Apalancamiento		TIR con Apalancamiento
Esperado	\$38.827,36	33,86%
Optimista	\$64.214,30	40,61%
Pesimista	\$23.509,72	29,46%
VAN sin Apalancamiento		TIR sin Apalancamiento
Esperado	\$33.766,98	25,66%
Optimista	\$60.641,88	30,42%
Pesimista	\$16.911,64	22,44%

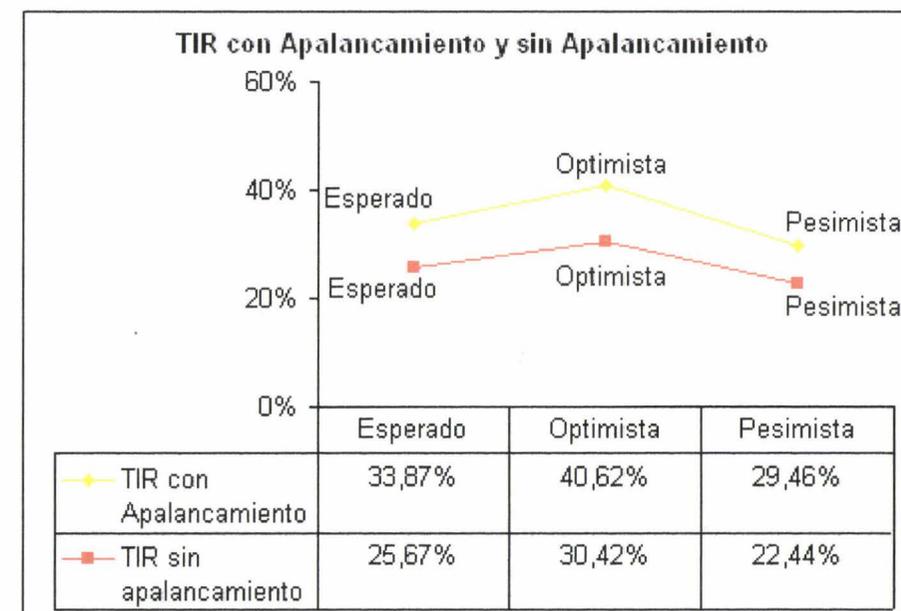
Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.52



Elaborado por: Autoras

Gráfico: 6.1



Elaborado por: Autoras

Gráfico: 6.2

ANEXO E22
PUNTO DE EQUILIBRIO

**PUNTO DE EQUILIBRIO
NUTRI-ECUADOR**

PUNTO DE EQUILIBRIO	
	Leche de Soya de Sabores
PRECIO EN 2009	1,20
PRECIO EN 2010	1,20
PRECIO EN 2011	1,20
PRECIO EN 2012	1,20
PRECIO EN 2013	1,20
COSTO UNITARIO 2009	0,57
COSTO UNITARIO 2010	0,57
COSTO UNITARIO 2011	0,57
COSTO UNITARIO 2012	0,57
COSTO UNITARIO 2013	0,57
COSTOS FIJOS 2009	16.214,80
COSTOS FIJOS 2010	17.972,33
COSTOS FIJOS 2011	19.231,06
COSTOS FIJOS 2012	20.600,54
COSTOS FIJOS 2013	22.091,24
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (unidades) 2009	25.537,50
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (unidades) 2010	28.305,52
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (unidades) 2011	30.287,96
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (unidades) 2012	32.444,81
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (unidades) 2013	34.792,59
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO (unidades) 2009	71
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO (unidades) 2010	79
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO (unidades) 2011	84
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO (unidades) 2012	90
PUNTO DE EQUILIBRIO DIARIO (unidades) 2012	97
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (dólares) 2009	30.645,00
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (dólares) 2010	33.966,63
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (dólares) 2011	36.345,55
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (dólares) 2012	38.933,78
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (dólares) 2013	41.751,11

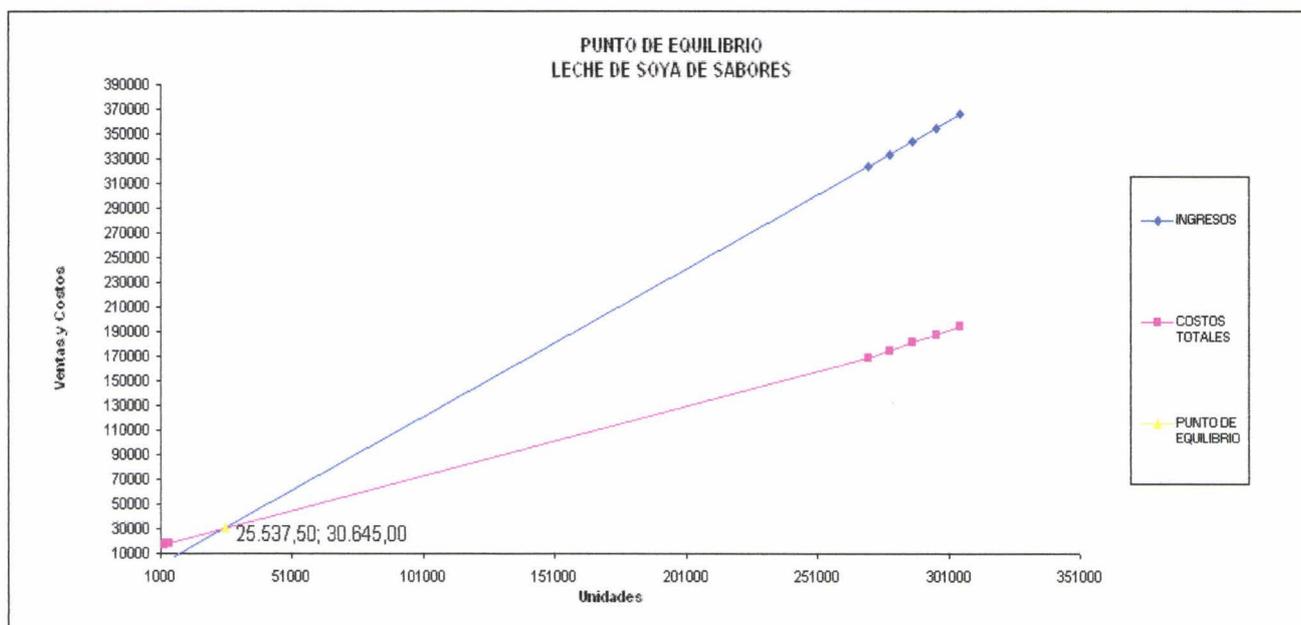
Elaborado por: Autoras

Cuadro: 6.53

	UNIDADES	INGRESOS	COSTOS TOTALES
Leche de Soya de Sabores	2000	2400,00	17344,92
	3000	3600,00	17909,98
	4000	4800,00	18475,04
	270000	324000,00	168780,79
	278400	334080,00	175284,82
	287000	344400,00	181403,06
	295900	355080,00	187801,56
	305100	366120,00	194490,81

Elaborado por: Autoras

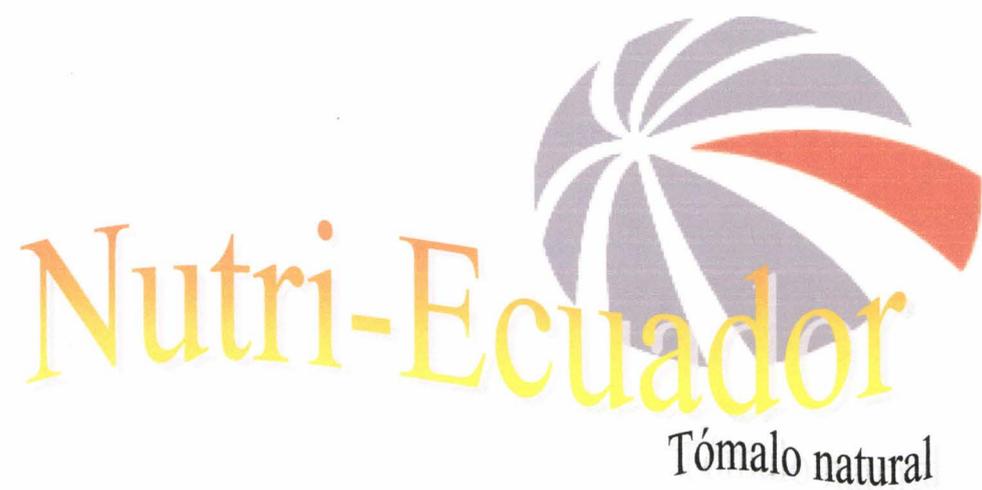
Cuadro: 6.54



Elaborado por: Autoras

Gráfico 6.3

BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFIA

- Sapag Chain Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Chile, 2000.
- David, Fred R, Conceptos de Administración estratégica, Quinta Edición, Editorial, Prentice-Hall, México, 1997.
- Thompson, Strickland, Administración Estratégica Conceptos y Casos, Editorial Mc Graw Hill, 1999.
- Narres K, Malhotra, Investigación de Mercados, Cuarta Edición, Prentice Hall, 2004.
- Índice Estadístico Ecuador, Markop, Edición limitado, Editorial V&O Gráficas, 2005.
- Thomas, Arthur A y A.J. Strickland III, Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.
- Markides, Constantinos, En la estrategia está el éxito, Editorial Norma, Barcelona, 2000.
- Druker, Peter; Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, Editorial Norma.
- Porter Michael E.; La Ventaja Competitiva de las Naciones.
- Stanton, William J. Ventas, Conceptos, Planificación y estrategias, Novena Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1997.
- L. Gayle Rayburn, Contabilidad y Administración de Costos, Editorial Mc Graw Hill, 1999.
- William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, Fundamentos de Marketing, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1996.

- Orozco, Artur Investigación de Mercados, concepto y Práctica, Editorial Norma, Colombia, 1999.
- Schiffman, Comportamiento del Consumidor, Octava Edición, Editoria Prentice Hall, México, 2005.
- Villalba Avilés Carlos, Metodología de la Investigación Científica, Segunda Edición, Sur Editories, Ecuador, 2004
- Kushell, Jennifer, Sólo para emprendedores, Editorial Norma S.A., Bogotá,2001.
- Galindo Edwin, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Editorial Gráficas Mediavilla Hnos, Primera Edición, Ecuador, 1999.
- Bravo Valdivieso Mercedes, Contabilidad General, Quinta Edición, Editorial Nuevodía, Quito, 2002.
- Zapata Pedro, Contabilidad General 4, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2002.
- Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel, Hacer Empresa: Un Reto, Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005.
- Philip Kotler, Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 2003.

Documentos:

- Universidad de Illinois, Urbana IL., 61801, Bebidas ricas en proteínas producidas con frijol soya, Lun S. Wei and Alvin I. Nelson, International Soybean Program
- Universidad de Illinois, Urbana IL., 61801, Procesamiento de la leche de soya, problemas, soluciones y perspectivas, Tanteeratarm, , Al Nelson, Lun S. Wei, International Soybean Program

- Centro de Investigación y Desarrollo de Alimentos Proteínicos
Universidad de Texas A&M College Station, USA

Instituciones:

- Cámara de Industriales de Pichincha
- Ministerio de Industrias, Comercio e Integración.
- Superintendencia de Bancos y Seguros
- Dirección Nacional de Migración
- Banco Internacional de Desarrollo
- Superintendencia de Compañías
- Supermercados La Favorita
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- División de Inteligencia de Mercados, Pulso Ecuador
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
- McCann Erickson

Publicaciones:

- Revista Lideres
- Revista La Familia
- Revista Diners
- Revista Ekos
- El Comercio
- El Universo
- Diario El Hoy
- Revista Gestión
- Revista Maxi.
- Servicio Informativo SENACYT/FUNDACYT 2002

Fuentes Electrónicas:

- www.bce.fin.ec
- www.inen.gov.ec
- www.sri.gov.ec
- www.sica.gov.ec
- www.inec.gov.ec
- www.superban.gov.ec
- www.cedatos.com.ec
- www.quito.gov.ec
- www.supercias.gov.ec
- www.alimentostoning.com
- www.alimentoslasuperior.com
- www.nutrivital.com.ec
- www.pagesa.com
- www.aulaglobal.net.ve
- www.sica.gov.ec
- www.duamu.com
- www.webusable.com
- www.hsbc.fi.cr
- www.es.finance.yahoo.com
- www.moneycentral.msn.com