



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE QUESO A BASE DE SOYA,  
EN LA CIUDAD DE QUITO”

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

Profesor Guía  
Master Sascha Quint

Autora  
Cindy Carolina Godoy Velasco

Año  
2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajo de Titulación”.

---

Sascha Quint  
Master  
CI. 1723193247

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

-----  
Cindy Carolina Godoy Velasco  
CI. 172366392-6

## **AGRADECIMIENTO**

Quisiera agradecer a Dios por ser mi guía durante este maravilloso viaje que llamamos vida, y por haber puesto toda clase de ángeles en mi camino que han sabido dejar huella en mi corazón.

A mis padres y hermano por todo su apoyo, ejemplo y amor incondicional.

Cindy Godoy

## **DEDICATORIA**

A mi padre, mi madre y mi hermano.  
Les amo.

Cindy Godoy

## RESUMEN

Sanare Food Compañía Limitada constituida en Quito, atenderá a un segmento objetivo de hombres y mujeres de 25 a 65 años, de un nivel socioeconómico medio – medio, medio – alto, alto, y de población económicamente activa; se pretende satisfacer las necesidades de alimentación saludable, nutritiva y amigable con el medio ambiente, al ofrecer un queso a base de soya de tipo mozzarella, el cual es elaborado con ingredientes 100% vegetales siendo apto su consumo para veganos, intolerantes a la lactosa o simplemente personas que buscan una alimentación más sana y natural. Su ingrediente principal que es la soya, es considerado un super alimento, el cual contiene 9 de los 10 aminoácidos esenciales, favoreciendo a la reducción de colesterol malo, previniendo el cáncer de mama, ovario y próstata, ayuda a la osteoporosis, reduce los síntomas de la menopausia y contiene el doble de proteínas que la carne, cuatro veces más que los huevos y doce veces más que la leche.

El queso será comercializado en una presentación de 400 gramos, a un precio de \$3,99, tendrá una textura estirable y fundible, ideal para la elaboración de otros platillos, no contiene grasas trans ni colesterol. Durante el primer año se pretende llegar al 3% del mercado potencial, lo cual significa vender 182.297 unidades con ingresos netos de \$727.367

No se identificó competencia directa posicionada en el mercado, ya que no se ofrece todavía un queso 100% vegetal y de tipo mozzarella, con todos los beneficios antes expuesto. Sin embargo, existen productos sustitutos cuyas marcas están fuertemente posicionadas como es el queso de leche de vaca u otros productos a base de soya.

Al ser un producto nuevo en el mercado y al no contar con una marca conocida, es importante invertir en marketing y publicidad para darse a conocer e informar sobre los beneficios de su consumo. Además, es necesario contar con un departamento de investigación y desarrollo para innovar constantemente con la creación de nuevos productos a base de ingredientes vegetales.

## ABSTRACT

Sanare Food Limited Company will be created in Quito city, to meet a target of men and women aged 25 to 65, a middle socioeconomic level - medium, medium - high, high, and economically active population; It aims to meet the needs of healthy, nutritious and animal or environmental friendly, offering a mozzarella soy cheese, which is 100% vegan cheese, being able for vegan people, lactose intolerant people or just people looking for a natural and healthy diet. Its main ingredient is soy, it is considered a super food which contains 9 of the 10 essential amino acids that the body needs, it helps to reduce bad cholesterol, preventing breast cancer, ovarian and prostate, and also diseases related with the heart, is an alternative treatment for osteoporosis, reduces symptoms of menopause because of the phytoestrogens that are "natural hormones" and contains twice as much protein as meat, four times the protein of eggs and twelve times milk proteins.

Soy cheese will be sold in a presentation of 400 grams, priced at \$ 3.99, its texture melts and stretches, making it perfect for other dishes, contains no trans-fat or cholesterol, unlike traditional cow's milk cheese . During the first year it is to reach 3% of the potential market, which means selling a total of 182.297 units with net income of \$ 727.367.

There is no direct competition in the market; not exist a product 100% vegetable and mozzarella type, with all the benefits before exposed. However, there are substitute products and its brands are strongly positioned, as cow's cheese and other soy products. As a new product on the market and not having a recognized brand, it is important to invest in marketing and advertising to make themselves known and to inform the public about the benefits of consuming such foods. Furthermore, it is necessary to have a research and development department to constantly innovate by creating new products based on vegetable ingredients, or improve existing ones.

# ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Aspectos Generales .....	1
1.1.1 Antecedentes .....	1
1.1.2 Objetivos Generales .....	2
1.1.3 Objetivos Específicos.....	2
1.1.4 Hipótesis .....	2
2. CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS .....	3
2.1 La industria .....	3
2.1.1 Tendencias .....	3
2.1.2 Estructura de la industria .....	9
2.1.3 Factores económicos y regulatorios .....	9
2.1.4 Canales de distribución.....	32
2.1.5 Las cinco fuerzas de Porter. ....	34
2.2 La compañía y el concepto de negocio.....	38
2.2.1 La idea y el modelo de negocio .....	38
2.2.2 Estructura legal de la empresa .....	41
2.2.3 Misión, Visión y Objetivos .....	42
2.3 El producto .....	44
2.3.1 Características físicas del producto .....	44
2.3.2 Características Sensoriales: .....	44
2.3.3 Propiedades del producto .....	45
2.3.4 Marca .....	45
2.3.5 Empaque y etiquetado .....	46
2.3.6 Niveles del producto .....	48
2.3.7 Tipo de producto de conveniencia .....	49
2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento .....	49
2.5 Análisis FODA.....	51



2.6 Análisis de la Cadena de Valor .....	62
<b>3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	
<b>Y SU ANÁLISIS .....</b>	<b>66</b>
3.1 Mercado relevante y cliente potencial .....	69
3.1.1 Mercado objetivo.....	69
3.1.2 Segmentación de Mercado .....	70
3.2 Tamaño del mercado y tendencias .....	74
3.3 La competencia y sus ventajas .....	75
3.3.1 Identificación de la competencia.....	75
3.4 Participación de mercados y ventas de la industria .....	84
3.5 Evaluación del mercado durante la implementación .....	86
3.5.1 Investigación cuantitativa.....	86
3.5.3 Investigación Cualitativa .....	97
<b>4 PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>106</b>
4.1 Estrategia general de marketing.....	106
4.2 Política de precios.....	107
4.3 Táctica de ventas .....	108
4.4 Política de servicio al cliente y garantías.....	109
4.5 Promoción y Publicidad .....	110
4.6 Distribución .....	116
<b>5 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO.....</b>	<b>122</b>
5.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes.....	122
5.2 Dificultades y riesgos.....	123
5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos .....	123
5.3.1 Mejoramiento continuo.....	123
5.3.2 Nuevos productos .....	124
5.4 Costos de desarrollo proyectados.....	126
5.5 Propiedad intelectual (patentes, licencias).....	126

<b>6 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN</b> .....	128
6.1 Estrategia de operaciones.....	128
6.1.1 Características Técnicas.....	129
6.2 Ciclo de operaciones .....	131
6.3 Requerimientos de equipos y herramientas .....	138
6.3.1 Requerimiento de Equipo .....	138
6.3.2 Requerimiento de Herramientas .....	139
6.4 Instalaciones y mejoras .....	140
6.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .	141
6.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .....	142
6.6.1 Requerimiento mensual de materia prima para la producción .....	143
6.7 Aspectos regulatorios y legales .....	144
<b>7 EQUIPO GERENCIAL</b> .....	146
7.1 Estructura organizacional .....	146
7.1.1 Organigrama.....	147
7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	147
7.2.1 Descripción de funciones.....	147
7.2.2 Equipo de trabajo.....	154
7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas .....	154
7.4 Políticas de empleo y beneficios .....	156
7.5 Derechos y restricciones de los inversores.....	157
7.6 Equipo de asesores y servicios.....	159
<b>8 CRONOGRAMA GENERAL</b> .....	161
8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha ....	161
8.2 Diagrama de Gantt.....	163
8.3 Riesgos e imprevistos .....	164

<b>9 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS ..</b>	<b>166</b>
9.1 Supuestos y criterios utilizados.....	166
9.2 Riesgos y problemas principales.....	167
9.2.1 Con la Competencia y Sustitutos.....	168
<b>10 PLAN FINANCIERO ..</b>	<b>169</b>
10.1 Inversión inicial .....	169
10.2 Fuentes de Ingresos.....	170
10.3 Costos Fijos y Variables.....	171
10.3.1 Costos Fijos .....	172
10.4 Margen Bruto y Margen Operativo.....	175
10.5 Estado de Resultados Actual y Proyectado.....	176
10.6 Balance General Actual y Proyectado .....	177
10.7 Flujo de Efectivo actual y proyectado.....	178
10.8 Punto de Equilibrio.....	179
10.9 Control de Costos Importantes .....	182
10.9.1 Análisis de Sensibilidad .....	182
10.9.2 Índices Financieros .....	183
10.10 Valuación .....	186
10.10.1 Valor Actual Neto.....	186
<b>11 PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>188</b>
11.1 Financiamiento deseado .....	188
11.2 Estructura de Capital y Deuda Buscada.....	188
11.3 Capitalización.....	189
11.4 Uso de Fondos .....	189
11.5 Retorno para el Inversionista .....	190
<b>12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>191</b>
12.1 Conclusiones.....	191
12.2 Recomendaciones .....	193

REFERENCIAS .....	194
ANEXOS .....	201

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. CIIU 4 .....	3
Tabla 2. Producción por provincias, según la actividad "Elaboración de productos alimenticios", 2010 (valores de dólares) .....	4
Tabla 3. Balance alimentario y consumo de soya en Ecuador en el periodo 2005-2009 .....	6
Tabla 4. Sobretasa arancelaria 2015 .....	13
Tabla 5. Evolución del PIB nominal y constante.....	15
Tabla 6. Evolución del PIB, manufactura y elaboración de otros productos alimenticios.....	15
Tabla 7. Tasas de crecimiento del PIB, manufactura y elaboración de otros productos alimenticios.....	15
Tabla 8. Inflación al consumidor por año.....	18
Tabla 9. Inflación al productor. ....	18
Tabla 10. Inflación por producto.....	19
Tabla 11. Tasa de interés activa 2013-2015 .....	24
Tabla 12. Tasa de interés pasiva (2015-2013).....	25
Tabla 13. Habitantes de la ciudad de Quito y el Ecuador por género y año.....	28
Tabla 14. Habitantes de la ciudad de Quito por rango de edad y año.....	28
Tabla 15. Población urbana - rural (2001-2010) DMQ .....	29
Tabla 16. Distribución Socioeconómica de la ciudad de Quito.....	29
Tabla 17. Gasto mensual de consumo por productos alimenticios en la región Sierra.....	31
Tabla 18. Barreras de entrada para nuevos competidores. ....	35
Tabla 19. Matriz impacto de aspecto estratégicos jerarquizados.....	51
Tabla 20. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica "FO" .....	53
Tabla 21. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica "DA" .....	54
Tabla 22. Matriz de áreas de respuesta estratégica "FA" .....	56
Tabla 23. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico "DO" .....	57
Tabla 24. Matriz de evaluación de factores externos "EFE" .....	59
Tabla 25. Matriz de evaluación de factores internos.....	60

<b>Tabla 26. Matriz externa - interna (IE)</b> .....	60
Tabla 27. Cuadrantes de la matriz interna - externa .....	61
Tabla 28. Cuadro de necesidades de información – Clientes .....	67
Tabla 29. Cuadro de necesidades de información – Competencia .....	68
Tabla 30. Cuadro de necesidades de información- Sustitutos .....	68
Tabla 31. Cuadro de necesidades de información – Proveedores .....	69
Tabla 32. Segmentación de mercado.....	72
Tabla 33. Matriz de selección de segmento .....	73
Tabla 34. Tamaño del mercado.....	74
Tabla 35. FODA del producto.....	107
Tabla 36. Cronograma de actividades de marketing. ....	111
Tabla 37. Presupuesto para actividades de marketing.....	112
Tabla 38. Actividades pendientes.....	122
Tabla 39. Dimensiones de la estrategia de operaciones.....	129
Tabla 40. Formulación por cada 400 gramos de queso de soya tipo mozzarella .....	129
Tabla 41. Composición Química del Queso de Soya (Por cada 100gr) .....	130
Tabla 42. Resumen de Proveedores.....	130
Tabla 43. Capacidad Productiva .....	132
Tabla 44. Matriz de selección de zona para planta .....	141
Tabla 45. Estimación de la producción al primer año.....	143
Tabla 46. Requerimiento de materias primas para el primero año de funcionamiento.....	144
Tabla 47. Sueldo del personal.....	155
Tabla 48. Resumen de la Inversión Inicial.....	169
Tabla 49. Fuentes de Ingresos Anuales.....	170
Tabla 50. Resumen de Costos Anuales .....	171
Tabla 51. Costos Fijos anuales .....	172
Tabla 52. Costos Variables anuales.....	174
Tabla 53. Utilidad bruta y Operativa .....	175
Tabla 54. Estado de Resultados Anual proyectado Escenario normal Apalancado. ....	176

Tabla 55. Estado de Resultados Anual proyectado Escenario normal Apalancado. ....	176
Tabla 56. Balance General Anual, Normal para el Inversionista .....	177
Tabla 57. Balance General Anual, Normal del Proyecto .....	178
Tabla 58. Estado de Flujos de Efectivo proyección anual, escenario normal.....	179
Tabla 59. Punto de Equilibrio Escenario esperado.....	180
Tabla 60. Tabla de ponderación costos fijos .....	181
Tabla 61. Tabla de ponderación de los costos variables.....	181
Tabla 62. Tasa de crecimiento esperado. ....	182
Tabla 63. Sensibilidad de la demanda .....	183
Tabla 64. Índices de liquidez.....	184
Tabla 65. Índices de Rentabilidad .....	185
Tabla 66. Índices de Endeudamiento .....	186
Tabla 67. Modelo Capm .....	186
Tabla 68. Valor Actual Neto.....	187
Tabla 69. Amortización de la Deuda (Ver Anexo 41) .....	189
Tabla 70. Cuadro de Fuentes y Usos.....	189
Tabla 71. Retorno para el inversionista (Ver anexo 37, 38 y 39).....	190

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación por provincia de la actividad "Elaboración de productos alimenticios y bebidas", 2010 .....	5
Figura 2. Producción y consumo de la soya en Ecuador. ....	7
Figura 3. Exportaciones e Importaciones de la soya en Ecuador.....	8
Figura 4. Actual matriz productiva .....	10
Figura 5. Sectores priorizados para el cambio de matriz productiva .....	10
Figura 6. Formato etiquetado de alimentos procesados .....	13
Figura 7. Evolución del PIB, manufactura y elaboración de otros productos alimenticios.....	16
Figura 8. Riesgo País EMBI+ .....	17
Figura 9. Inflación al consumidor anual.....	18
Figura 10. Índice de precios al productor frente al sector alimentos .....	19
Figura 11. Variación de la inflación por alimentos.....	20
Figura 12. Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo, marzo 2008-2013 .....	20
Figura 13. PEA urbana total del Ecuador por ramas económicas de actividad, año 2013. ....	21
Figura 14. Inversión Extranjera Directa del Ecuador. ....	22
Figura 15. IED de Ecuador, Colombia y Perú.....	23
Figura 16. Empresas innovadoras por sector económico. ....	26
Figura 17. Tipo de innovación desagregado por actividad económica.....	27
Figura 18. Participación de las actividades para la innovación del producto o proceso.....	27
Figura 19. Fuerzas de PORTER. ....	34
Figura 20. Logotipo de la marca.....	46
Figura 21. Empaque del producto. ....	47
Figura 22. Niveles del producto.....	48
Figura 23. Matriz de expansión de productos y mercados. ....	50
Figura 24. Cadena de valor .....	62
Figura 25. Queso Tofusoy .....	75
Figura 26. VegFood - Queso Mozzarella.....	76



Figura 27. SoyTofu queso.....	77
Figura 28. Floralp Logo .....	79
Figura 29. Logo alpina.....	80
Figura 30. Logo ViveSoy .....	80
Figura 31. Logo Grupo Oriental.....	81
Figura 32. Logo Nutrivital .....	82
Figura 33. Logo Incremar .....	82
Figura 34. Otras empresas identificadas en la industria.....	83
Figura 35. Productos sustitutos de la carne. ....	84
Figura 36. Edad y ocupación.....	88
Figura 37- Nivel de ingresos.....	88
Figura 38. Pasatiempos .....	89
Figura 39. Importancia de la marca.....	89
Figura 40. Importancia del contenido nutricional del queso y contenido nutricional frente a sabor. ....	90
Figura 41. Preferencia en los tipos de queso. ....	90
Figura 42. Maneras de consumir el queso. ....	91
Figura 43. Conocimiento de variables. ....	91
Figura 44. Preferencia y presentación de la idea. ....	92
Figura 45. Aceptación de la idea .....	93
Figura 46. Frecuencia de compra del queso mozzarella de soya. ....	93
Figura 47. Características que más les agradaron del producto. ....	94
Figura 48. Canales de distribución .....	94
Figura 49. Percepción del precio.....	95
Figura 50. Medio de publicidad de preferencia.....	95
Figura 51. Top of mind de las marcas de queso. ....	96
Figura 52. Piramide Nutricional Harvad.....	105
Figura 53. Componentes del programa de capacitación. ....	109
Figura 54. Canal de distribución de SANARE FOOD.....	117
Figura 55. Mapa de los restaurantes vegetarianos en Quito. ....	119
Figura 56. Portafolio de productos Flexiplast .....	123
Figura 57. Queso de soya tipo cheddar. ....	124

Figura 58. Queso tipo crema.....	125
Figura 59. Queso vegano de almendras. ....	125
Figura 60. Queso de soya tipo Roquefort.....	126
Figura 61. Flujograma de actividades de abastecimiento .....	133
Figura 62. Actividades de transformación .....	134
Figura 63. Flujograma de actividades de empaçado.....	135
Figura 64. Flujogramas de actividades de despacho .....	137
Figura 65. Equipo requerido para la producción.....	138
Figura 66. Herramientas requeridas para la Producción .....	139
Figura 67. Ubicación parque industrial Itulcachi .....	142
Figura 68. Organigrama .....	147
Figura 69. Diagrama de Gantt.....	163

## 1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Aspectos Generales

#### 1.1.1 Antecedentes

La idea de la producción y comercialización de los quesos a base de soya, nace de la necesidad de tener un producto con similares cualidades al queso de leche de vaca, como un buen sabor, buena textura y que sea apto para usarlo en diferentes comidas, pero sin los elementos perjudiciales que tiene su consumo, tanto en el ámbito del medio ambiente como en la salud.

A través de varios estudios de Instituciones que están fuera de intereses económicos, se conoce datos interesantes de lo que provoca el consumo de productos de origen animal en nuestro cuerpo o en el medio ambiente, como por ejemplo la investigación de la universidad de Harvard, quien quita de su pirámide alimenticia a los lácteos debido a que su consumo puede aumentar el riesgo de padecer cáncer de próstata, ovarios, enfermedades cardíacas o las relacionadas con la obesidad.

Además, están las investigaciones de las consecuencias ambientales que tiene el consumo de los productos lácteos y cárnicos en el planeta Tierra, ya que la industria ganadera es la principal causante de la contaminación mundial por el CO<sub>2</sub> que emiten las vacas, igualmente por la destrucción de la selva, entre otros.

Toda ésta información es de conocimiento público pero existen muchas entidades con fines de lucro que tratan de evitar que estos datos se propaguen y envían mucha información errónea con ayuda del Marketing para confundir al consumidor.

Afortunadamente existen grupos independientes que hacen investigaciones serias cuyos resultados los difunden para así crear conciencia en la gente; es

por eso que a nivel mundial se ve una fuerte tendencia hacia el consumo responsable de los productos que se adquiere, y Ecuador no es la excepción, los datos que se detallan en este plan de negocios, corroboran que hay más preocupación sobre lo que se está consumiendo, es decir que hay un cliente más exigente que busca productos especializados para satisfacer sus necesidades.

### **1.1.2 Objetivos Generales**

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de queso a base de soya en la ciudad de Quito.

### **1.1.3 Objetivos Específicos**

- Determinar el estado actual de la industria y la rentabilidad de entrar a la misma.
- Definir el concepto del producto, el mercado objetivo y realizar un análisis FODA.
- Determinar el comportamiento y las tendencias del mercado objetivo.
- Determinar las estrategias de marketing necesarias acorde a los resultados de las investigaciones.
- Determinar los procesos de operaciones y producción necesarios para el giro del negocio.
- Determinar el equipo gerencial y el organigrama necesario para el funcionamiento de la empresa.
- Determinar el cronograma de actividades a seguir.
- Determinar la viabilidad a través de un análisis financiero.
- Realizar una propuesta de negocio final donde se sintetizen todas las variables.

### **1.1.4 Hipótesis**

Se demostrará que el plan de negocios es viable y comercialmente rentable.

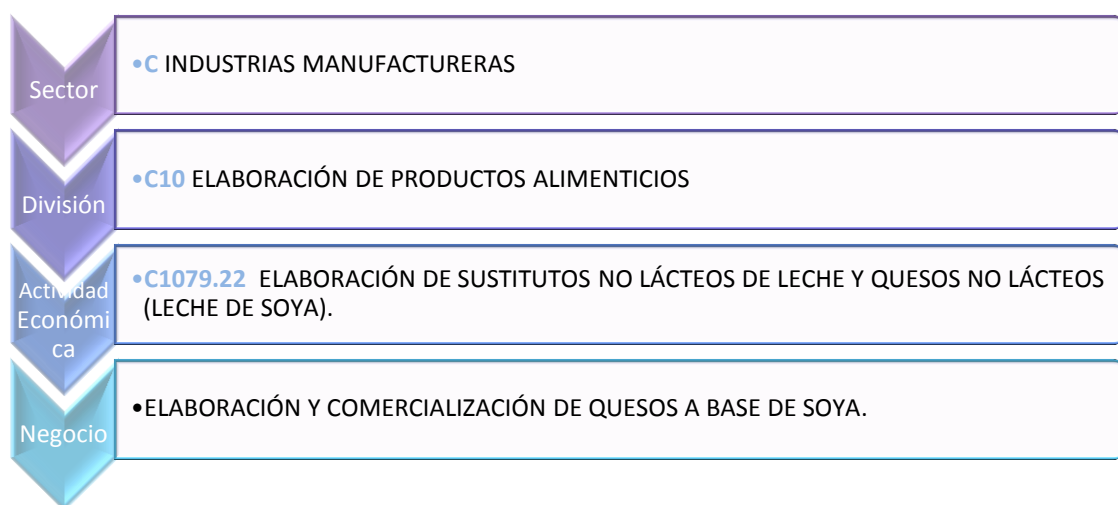
## 2. CAPÍTULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 2.1 La industria

#### Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

El tema para este plan de negocios es la elaboración y comercialización de quesos a base de soya que se encuentra dentro de la CIIU4 en la sección de estructura General “C” con la descripción de Industria Manufacturera, dentro de las divisiones 1079.22, elaboración de sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos (leche de soya).

Tabla 1. CIIU 4



Adaptado de: INEC, 2012

#### 2.1.1 Tendencias

La industria de alimentos y bebidas es considerada uno de los sectores más influyentes para generar empresas exitosas alrededor del mundo y generar empleo en diferentes disciplinas que aportan con conocimientos para producir alimentos de alta calidad y de manera eficiente.

Ecuador no es la excepción ya que la industria alimenticia es uno de los sectores más influyentes dentro de la economía del país, por ejemplo en el año 2012 representó el 13% del Producto Interno Bruto, es decir, USD 8 294 millones en valores constantes (2007), y estos porcentajes han sido constantes durante los últimos diez años, lo que indica que a pesar de que el sector ha crecido aproximadamente un 4% cada año, lo ha hecho de la mano con la economía ecuatoriana. (EKOS, 2014).

La actividad "Elaboración de Productos Alimenticios", es la más importante fuente de trabajo del sector de la Manufactura ya que representa el 40% del personal ocupado y cuenta con un total de 324 establecimientos, lo que representa el 24% de establecimientos dentro de este sector. Para el año 2012, 61 empresas activas según la Superintendencia de Compañías se encuentran dentro del sector Elaboración de otros productos alimenticios. (Encuesta de Manufactura y Minería – INEC, 2010).

A continuación se muestran las provincias de mayor participación dentro de la actividad "Elaboración de Productos Alimenticios", donde Pichincha participa con el 38,42% y Guayas con el 35,04%:

Tabla 2. Producción por provincias, según la actividad "Elaboración de productos alimenticios", 2010 (valores de dólares)

Provincias	Elaboración de productos alimenticios
<b>Pichincha</b>	3.057.913.239
<b>Guayas</b>	2.788.760.718
<b>Manabí</b>	1.250.560.252
<b>Resto del país</b>	861.449.670
<b>TOTAL</b>	7.958.683.879

Adaptado de: Encuesta de Manufactura y Minería – INEC, 2010



Figura 1. Participación por provincia de la actividad "Elaboración de productos alimenticios y bebidas", 2010

Tomado de: Encuesta de Manufactura y Minería – INEC, 2010

## La soya en el Ecuador

### Producción

Como no se puede realizar un análisis específicamente de la industria de la leche de soya y sus derivados en el tiempo, ya que no existen datos ni estudios que permitan conocer el estado de la misma, se realizará un análisis del grano de la soya ya que es su materia prima principal y, de algunos de sus derivados. Existe un estudio realizado por el INEC en el año 2012 sobre el sistema agroalimentario de la soya, donde se indica que en el mundo hay una producción de 202'621.534 toneladas de soya al año, siendo el continente americano el mayor productor con una participación del 85,32% seguido de Asia con un 12,78%.

En el ranking mundial de producción de soya, Estados Unidos ocupa el primer lugar con una participación del 39,29%, seguido de Brasil con el 24,37%, el tercer puesto lo tiene Argentina con el 17,12%; y Ecuador ocupa la trigésima segunda posición con una participación del 0,04%.

Con respecto a la industrialización de la soya, el mismo estudio indica que las provincias del Guayas y Pichincha, en las zonas de Guayaquil, el Triunfo, Quito y Cumbayá, son las principales donde se elaboran derivados como el grano, la harina y la salsa de soya; y según Wilman García, presidente de la Corporación Nacional de Soyeros, en el 2009 solamente el 1% de la producción se destino para la elaboración de la leche de soya. García manifiesta que las ciudades del Ecuador donde existe mayor ingesta de soya son Guayaquil y Quito debido a la tendencia de alcanzar una alimentación más saludable. (Metroecuador, 2010).

En los gráficos que se muestran a continuación, según dicho estudio, durante el periodo 2000 - 2009, la producción del Ecuador fue en promedio 80,998TM, mientras que el consumo registra un promedio de 11,96 TM, por lo que se puede decir que la producción de este grano se lo realiza más para exportación que para consumo interno.

Tabla 3. Balance alimentario y consumo de soya en Ecuador en el periodo 2005-2009

Balance alimentario y consumo de soya en Ecuador en el período 2005 – 2009						
Año	2005	2006	2007	2008	2009	Promedio (2000 – 2009)
Producción (TM.)	59,659	60	61	61	60	80,998
Exportaciones (TM.)	70,02	78,79	28,44	264,75	197,48	82
Importaciones (TM.)	93,78	71,6	115,56	117,21	245,74	109
Consumo (TM.)	7	25	11	3,67	29	11,96
Consumo per cápita (kg)	0,0005	0,0019	0,0008	0,0003	0,0021	0,001

Adaptado de: Análisis del sistema agroalimentario de la soya – INEC, 2010



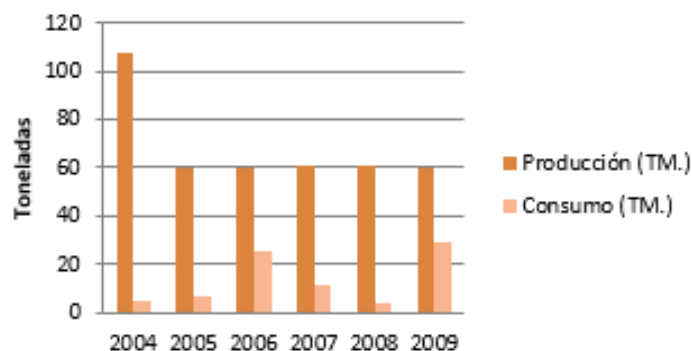


Figura 2. Producción y consumo de la soya en Ecuador.

Adaptado de: Análisis del sistema agroalimentario de la soya – INEC, 2010

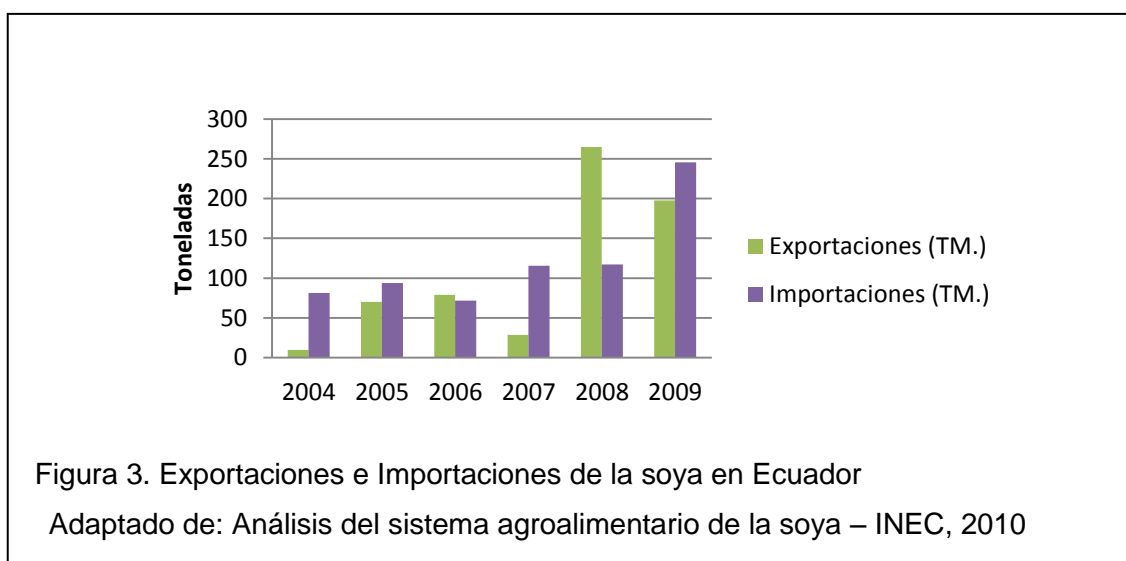
### Exportaciones e Importaciones a nivel Mundial

En cuanto a la exportación e importación se toma en cuenta productos con valor agregado derivados de la soya, estos presentan un promedio de 82 TM y 109 TM respectivamente; según el ranking mundial de exportaciones de soya se genera un promedio total de 18'461.372 miles de dólares al año, Estados Unidos, Brasil y Argentina son los principales países, Ecuador ocupa el décimo sexto lugar con un promedio de 5.977 miles de dólares.

La importación genera un valor promedio de 21'507.297 miles de dólares al año donde China y Japón son los principales importadores con una participación del 55% entre los dos, mientras que Ecuador ocupa el puesto 82 con un valor promedio de 1,078 miles de dólares.

Colombia es uno de los países de destino de las exportaciones de los productos de soya como la harina y la salsa; en cuanto a las importaciones están los países de EEUU, China, Perú y Chile, de donde principalmente se trae la salsa de soya. (INEC, 2010).

Otros mercados hacia donde se exporta el grano de soya como materia prima son Europa y Asia, según datos de la Corporación de Promoción de Exportaciones (CORPEI) la exportación de la soya ecuatoriana durante el 2010 aumentó en un 12% dentro de este rubro, ya que existen empresas destacadas a nivel mundial, como son Alpro y Soy Dream, dedicadas a la elaboración de bebidas de soya cuyas ventas subieron a 1.166 millones en litros y a USD 4.135 en millones de dólares desde el 2006. (Metroecuador, 2010).



### Productos obtenidos a partir de la soya

Actualmente existen diversos productos que se obtienen a partir de la soya y con el transcurso de los años la variedad aumenta. En la ciudad de Quito incluso se pueden encontrar tiendas especializadas donde venden productos orgánicos o naturales como Camari o Almacen. Dentro de los principales productos están: Snacks de soya, leche saborizada natural o en polvo, yogurt, queso o tofu, carne, harina, salsa, proteínas de soya, café, entre otros.

Después de haber analizado sobre la industria alimenticia y de la soya en el Ecuador, se puede concluir que existe una gran oportunidad de crecimiento en la presente industria, la cual va creciendo año a año con más productos en el mercados y nuevos consumidores.

## **2.1.2 Estructura de la industria**

Entre las principales empresas dedicadas a la elaboración de queso de soya están SoyToffu, TofuSoy y VegFood. Si se considera solamente a la industria de leche y quesos de soya, se puede decir que esta industria está concentrada ya que hay un número reducido de competidores.

Sin embargo, si se toma en cuenta al sustituto más cercano del queso de soya que es el queso de leche de vaca, se puede considerar que es una industria fragmentada, ya que existen muchas marcas competidoras quienes buscan ganar participación en el mercado.

## **2.1.3 Factores económicos y regulatorios**

### **2.1.3.1 Entorno político, legal y gubernamental**

- **Política de precios**

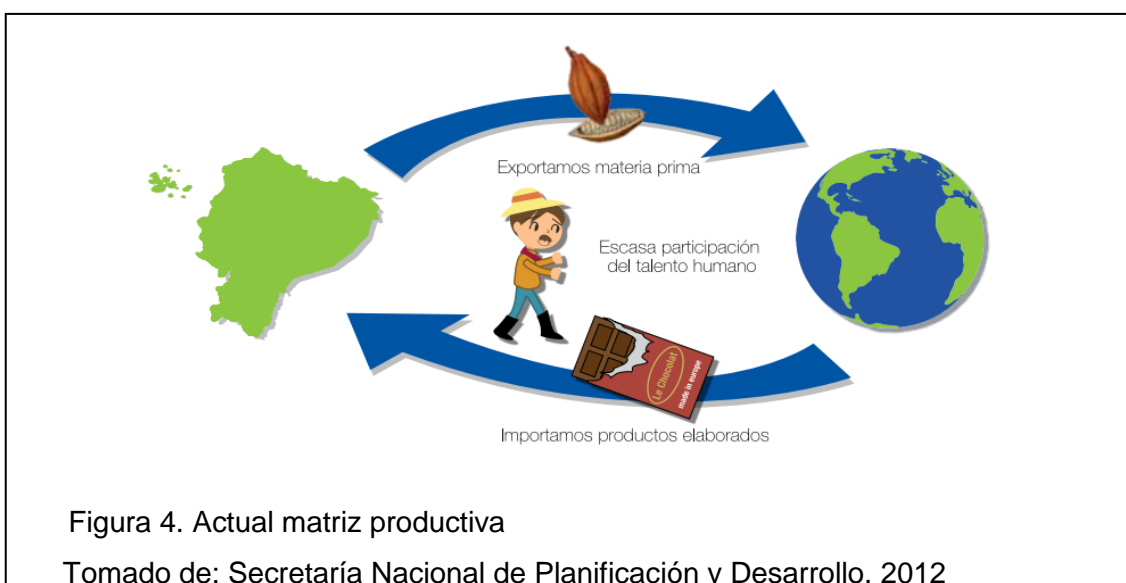
Según el decreto 1438 emitido por el presidente Rafael Correa Delgado, el 22 de Febrero del 2013, se establece una política de precios para el control de especulación de alimentos agroalimentarios. Mensualmente se publica un listado de precios máximos y mínimos de 46 productos de primera necesidad, en las páginas de los Ministerios de Agricultura y de Industria y Productividad. (Presidencia de la República del Ecuador, 2013).

Dentro de este listado se encuentran la leche que vendría a ser un posible sustituto del queso de soya; y la yuca que son ingredientes que se utilizan en la elaboración del producto, por lo que es de gran ayuda para evitar la subida de precios.

- **Matriz productiva**

El Ecuador se ha distinguido por ser un país importador de materias primas y exportador de bienes con un mayor valor agregado, lo que ha afectado a su

economía ya que depende en gran medida de los precios internacionales de las materias primas, la poca especialización tecnológica en la industria y la gran diferencia con los precios de los productos de mayor valor agregado frente a los bienes primarios. Consciente de todo esto, el gobierno del Ecuador se ha involucrado en el cambio de la matriz productiva para de esta manera generar mayor valor agregado a la producción del país, aplicando esfuerzos en sectores económicos estratégicos, sustituyendo importaciones, diversificando la economía y aprovechando el talento humano. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012).



- **Código orgánico de la producción, comercio e inversiones**

Para conseguir dichos objetivos, el gobierno decretó el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, vigente desde el año 2010, el cual tiene como meta principal optimizar la cadena de comercialización y producción de los productos. Además, ofrece libertad para acceder a sistemas financieros e incentivos tributarios para algunos sectores que se consideran priorizados como lo es el sector de alimentos, frescos, congelados e industrializados. Entre los incentivos tributarios se puede señalar a los siguientes: (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2010).

- La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta, desde el año 2013 en adelante.
  - La reducción de diez puntos al impuesto a la renta por reinversión de utilidades en activos productivos.
  - Beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores.
  - Deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno.
  - Exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo.
  - Exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva.
  - Reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2010).
- 
- **Reglamento técnico para el rotulado de productos alimenticios y para la autorización y control de la publicidad y promoción.**

Según el artículo 52 de la Constitución de la República, toda persona tiene derecho a bienes y servicios de óptima calidad así como también a la información correcta y no engañosa de su contenido y características. Por tal

motivo el artículo 32 del Reglamento para la autorización y control de la publicidad y promoción de alimentos procesados manifiesta que cualquier promoción de alimentos procesados, debe estar autorizada por la Autoridad Sanitaria Nacional a través de la Dirección General de Salud. Además, se prohíbe el uso de imágenes de niños, niñas y adolescentes, utilizar imágenes de personas o animales ya sean reales o ficticias en productos con contenido alto o medio de componentes que dicte el reglamento, declarar propiedades saludables que no puedan comprobarse, entre otras. (Agencia nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2013).

Dadas las reglas antes mencionadas, se debe tener mayor atención en la comunicación y publicidad que se realizará del queso de soya, ya que es considerada como libre de lactosa y de origen natural para lo cual se debería sacar certificaciones que respalden dicha información. Por otro lado, el control de publicidad podría ser una amenaza por los tiempos de autorización por parte del ente regulador frente a la competencia. Sin embargo, también puede ser considerada una ventaja ya que permite una competencia justa.

El Ministerio de Salud Pública exige colocar en la parte frontal de las etiquetas de los productos un semáforo para alertar a los consumidores sobre el contenido por cada 100g de: grasas, calorías, azúcar, sal y grasas transgénicas. (Servicios Ecuatoriano de Normalización, 2014).

Debido a que el queso de soya es bajo en grasa y sal, y no contiene azúcar, tendría una semaforización color verde lo cual incentivaría a su consumo.

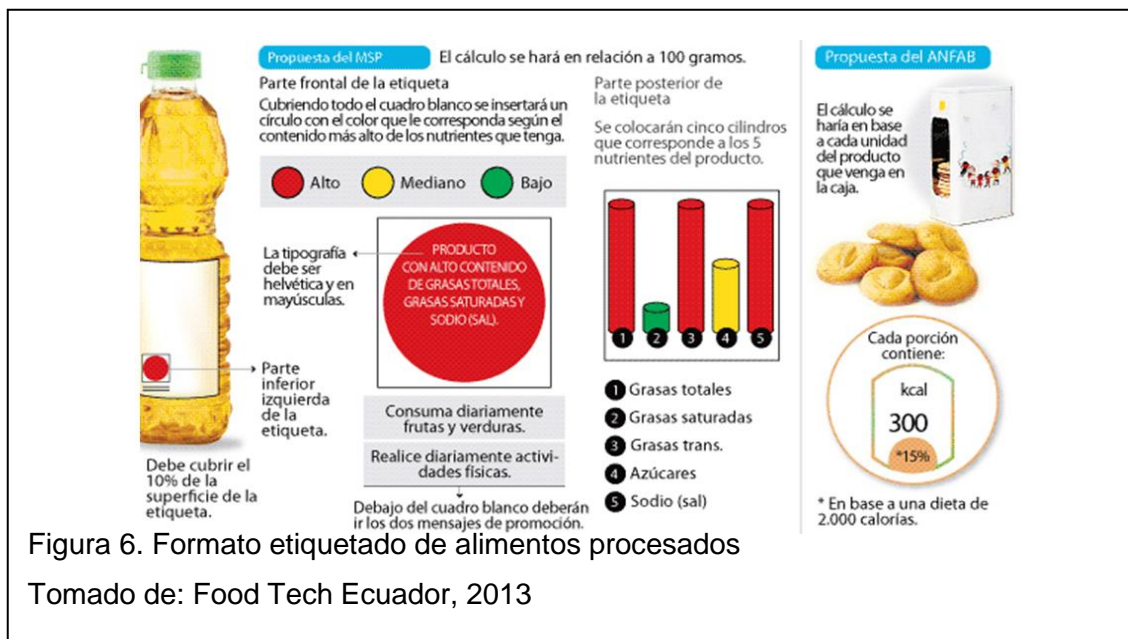


Figura 6. Formato etiquetado de alimentos procesados

Tomado de: Food Tech Ecuador, 2013

- **Salvaguardias 2015**

Desde el 11 de Marzo de 2015, el Gobierno Nacional adoptó las salvaguardias a la balanza de pagos para mitigar los impactos del panorama internacional como es la baja del petróleo y la apreciación del dólar americano, y de esta manera equilibrar la Balanza Comercial, dicha medida tendrá una vigencia de 15 meses. Estos aranceles se los aplica de la siguiente manera.

Tabla 4. Sobretasa arancelaria 2015

Sobretasa	Producto
5%	Bienes de capital y materias primas no esenciales.
15%	Bienes de sensibilidad media
25%	Neumáticos, cerámica, CKD de televisores y CKD de motos.
45%	Bienes de consumo final, televisores y motos

Adaptado de: Presidencia de la República del Ecuador, 2015

Dentro de los productos que se encuentran en la lista de los 2800 bienes importados, se pueden destacar al yogurt, las pastas lácteas para untar, todo tipo de queso, margarina, manjar, mermeladas, salsa de soya, helados y a los helados no lácteos, cuya sobretasa es del 45%, dichos productos de los puede considerar posibles sustitutos del queso de soya por lo que esta medida sería de gran beneficio para emprender este negocio.

### **2.1.3.2 Entorno Económico**

#### **▪ Producto Interno Bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto es una variable que nos permite ver la producción de los bienes y servicios finales dentro del territorio nacional, durante un periodo de tiempo determinado. (Larraín y Sachs, pp. 24, 2002).

La producción interna del Ecuador está dividida en petrolera y no petrolera, siendo el sector no petrolero quien más producción genera en la economía del país, en el año 2013 presentó un 84,69% del total del PIB a precios constantes. Según Diego Martínez, presidente del directorio del Banco Central del Ecuador el crecimiento real del PIB no petrolero de 1,70% frente al sector petrolero, se debe esencialmente al desempeño del consumo en los hogares y al incremento de las exportaciones. Las actividades no petroleras que contribuyeron al crecimiento económico fueron la agricultura, manufactura, construcción, transporte y las actividades profesionales. (Agencia pública de noticias Andes, 2014).



Tabla 5. Evolución del PIB nominal y constante

Periodo	2009	2010	2011	2012	2013
PIB en millones de dólares (nominal)	62.519,70	69.554,80	79.779,80	87.494,70	93.577,20
<b>PIB Petrolero en millones de dólares (nominal)</b>	5.894,50	8.126,10	10.140,60	10.633,40	10.907,40
<b>PIB No Petrolero en millones de dólares (nominal)</b>	53.118,80	58.372,80	66.222,00	73.021,70	78.569,30
<b>Otros elementos del PIB</b>	3.506,40	3.055,90	3.417,20	3.839,50	4.100,60
PIB en millones de dólares a precios del 2007 (real)	54.557,70	56.481,10	60.882,60	64.009,40	66.599,20
<b>PIB Petrolero en millones de dólares del 2007 (real)</b>	6.829,50	6.672,10	6.910,30	6.895,90	7.015,80
<b>PIB No Petrolero en millones de dólares del 2007 (real)</b>	45.522,00	47.598,60	51.501,70	54.462,20	56.400,30
<b>Otros elementos del PIB del 2007 (real)</b>	2.206,20	2.210,40	2.470,60	2.651,30	3.183,10
Tasa de Crecimiento Real del PIB	0,60	3,50	7,80	5,10	4,05
<b>Tasa de Crecimiento Real del PIB Petrolero</b>	0,40	(2,30)	3,60	(0,20)	1,70
<b>Tasa de Crecimiento Real del PIB No Petrolero</b>	1,80	4,60	8,20	5,70	3,60
<b>Tasa de crecimiento Real de Otros elementos del PIB</b>	(19,67)	0,19	11,80	7,30	20,10
PIB per cápita en términos corrientes	4,24	4,63	5,23	5,64	5,93

Adaptado de: Ministerio de Finanzas, 2014

A continuación también se realizará un análisis del PIB histórico y desagregado de la industria a la que pertenece el proyecto.

Tabla 6. Evolución del PIB, manufactura y elaboración de otros productos alimenticios.

PIB (miles de dólares de 2007)				
Periodo	2009	2010	2011	2012
<b>Manufactura (excepto refinación de petróleo)</b>	6.533.552	6.867.903	7.259.336	7.668.237
<b>Elaboración de otros productos alimenticios</b>	230.509	263.306	268.058	274.472
<b>TOTAL PIB</b>	<b>54.557.732</b>	<b>56.481.055</b>	<b>60.882.626</b>	<b>64.009.534</b>

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2013

Tabla 7. Tasas de crecimiento del PIB, manufactura y elaboración de otros productos alimenticios.

TASA DE CRECIMIENTO (A precios de 2007)				
Industria/Año	2009	2010	2011	2012
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	-1,5	5,1	5,7	5,6
Elaboración de otros productos alimenticios	3,4	14,2	1,8	2,4
<b>TOTAL PIB</b>	<b>0,6</b>	<b>3,5</b>	<b>7,8</b>	<b>5,1</b>

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2013

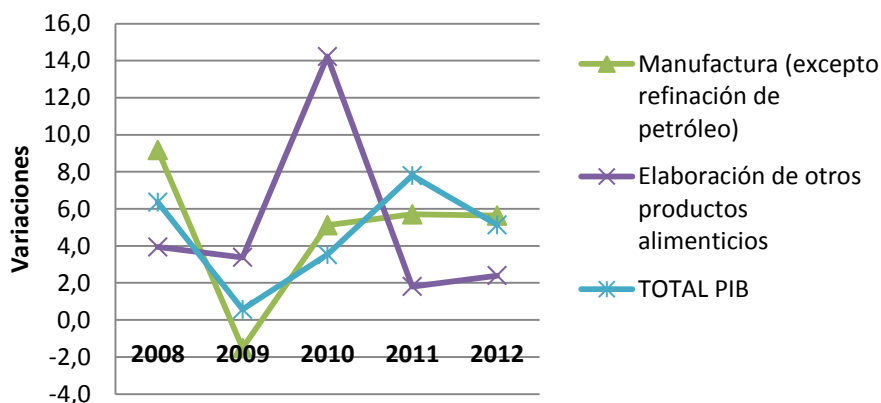


Figura 7. Evolución del PIB, manufactura y elaboración de otros productos alimenticios.

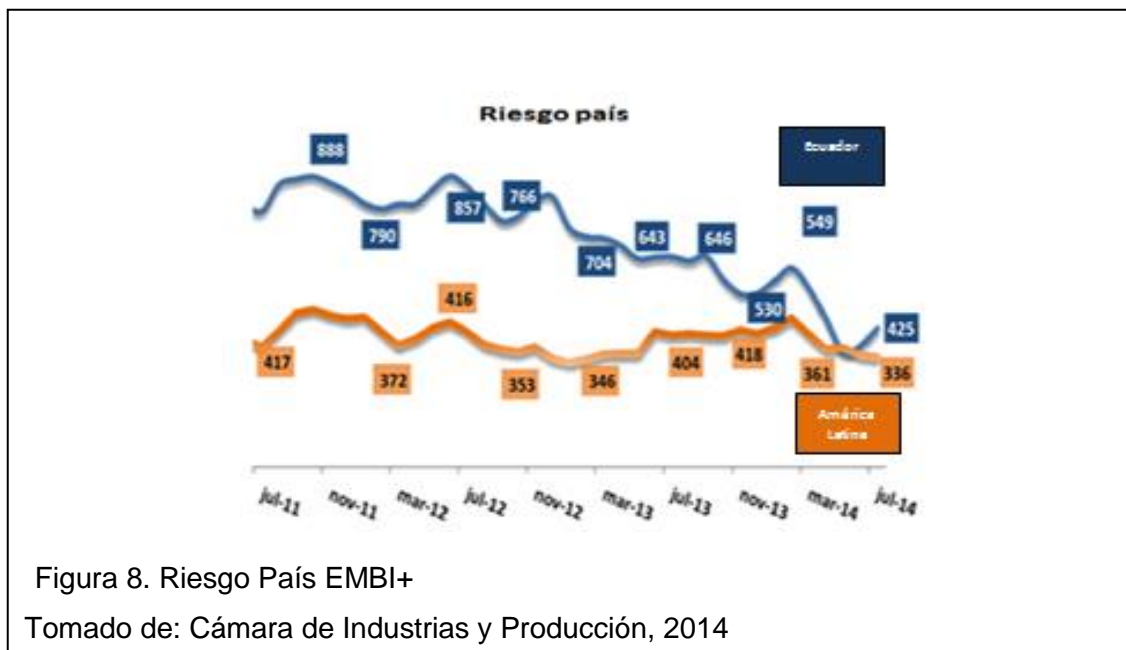
Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2013.

Como se puede observar en el gráfico, la tendencia de la industria de elaboración de otros productos alimenticios, ha tenido tasas de crecimiento positivas, incluso en el año 2009 cuando la industria manufacturera presentó una tasa negativa. El año 2010 ha sido donde ha mostrado la mayor tasa de crecimiento con un 14,2%.

El hecho de que la tasa de variación de la industria y el PIB total presenten tasas positivas, podría indicar que el crecimiento económico y la industria son estables y presentan oportunidades de desarrollo lo que incentiva a invertir en esta industria, es por eso que el gobierno ecuatoriano ha planteado estrategias para mejorar e incrementar la producción en el sector de alimentos.

#### ▪ Riesgo País

Emerging Markets Bonds Index Plus: “El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos”. (Banco Central del Ecuador, 2013)



Según se observa en el gráfico anterior el riesgo país de Ecuador sobrepasa el promedio de América Latina, es decir que se tiene una imagen negativa en materia de deuda externa. Podría plantearse la hipótesis que las opciones de financiamiento internacional son nulas debido al alto riesgo país que tenemos.

- **Inflación**

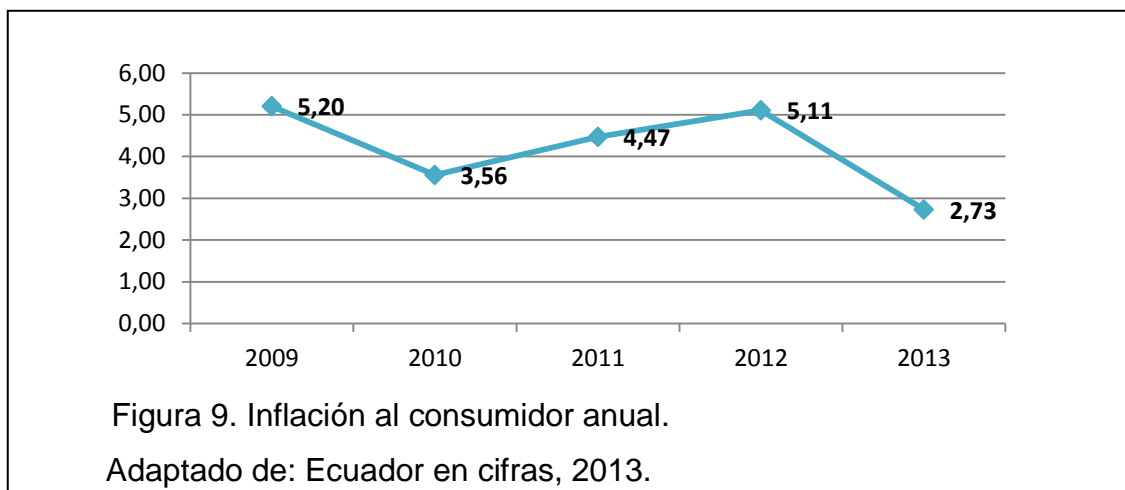
La inflación medida por el índice de precios al consumidor refleja el cambio porcentual anual en los precios a nivel general de canasta de bienes y servicio de un país. (Larraín y Sachs, 2002, p. 355).

Para lograr un análisis más amplio se obtendrá información sobre tres índices de inflación: Inflación al consumidor (para conocer sobre el poder adquisitivo de los consumidores); la inflación al productor (para saber sobre la estabilidad de precios en la materia prima) y finalmente el Índice de precios al consumidor (IPC) por productos (nos indicará sobre la competitividad de la empresa).

Tabla 8. Inflación al consumidor por año.

Inflación al consumidor anual					
Variable / Año	2009	2010	2011	2012	2013
% Inflación	5,20	3,56	4,47	5,11	2,73

Adaptado de: Ecuador en cifras, 2013

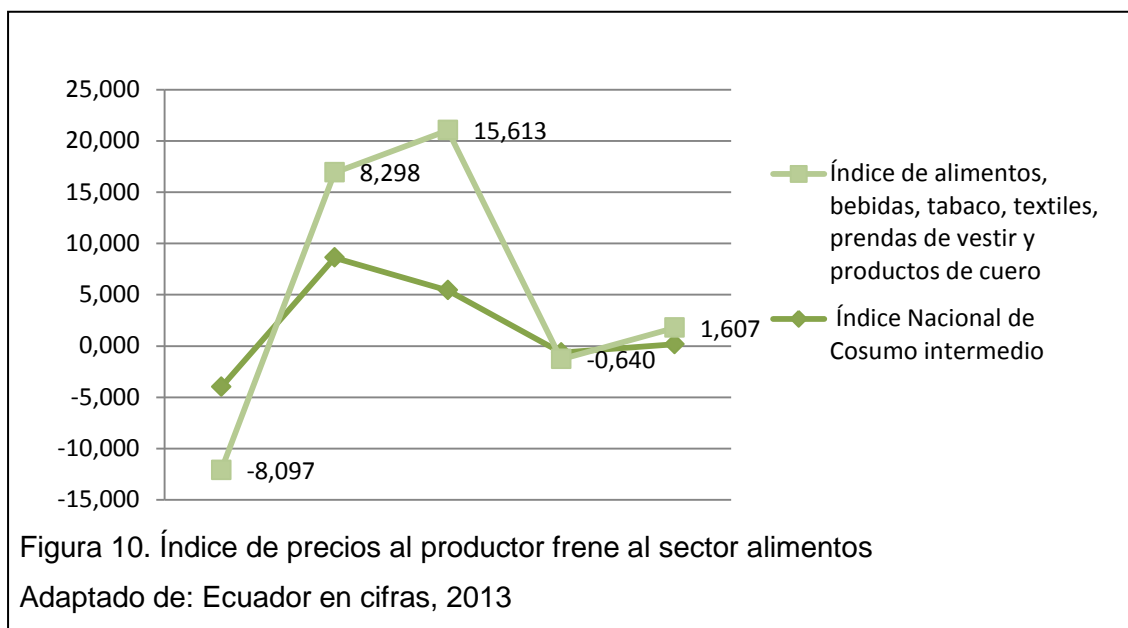


Como se puede evidenciar en el gráfico, la inflación en el país se ha mantenido con tasas bajas, solamente durante los años 2009 y 2012 se ha presentado las tasas más altas. Sin embargo, en el año 2013 la tasa baja a 2,7% lo cual es un indicador positivo para el crecimiento económico y la estabilidad de la balanza comercial, lo que podría indicar que el poder adquisitivo promedio de la población está en aumento.

Tabla 9. Inflación al productor.

Inflación al Productor Anual		
Año	Índice Nacional de Consumo intermedio	Índice de alimentos, bebidas, tabaco, textiles, prendas de vestir y productos de cuero
2009	-4,009	-8,097
2010	8,613	8,298
2011	5,418	15,613
2012	-0,643	-0,640
2013	0,166	1,607

Adaptado de: Ecuador en cifras, 2013

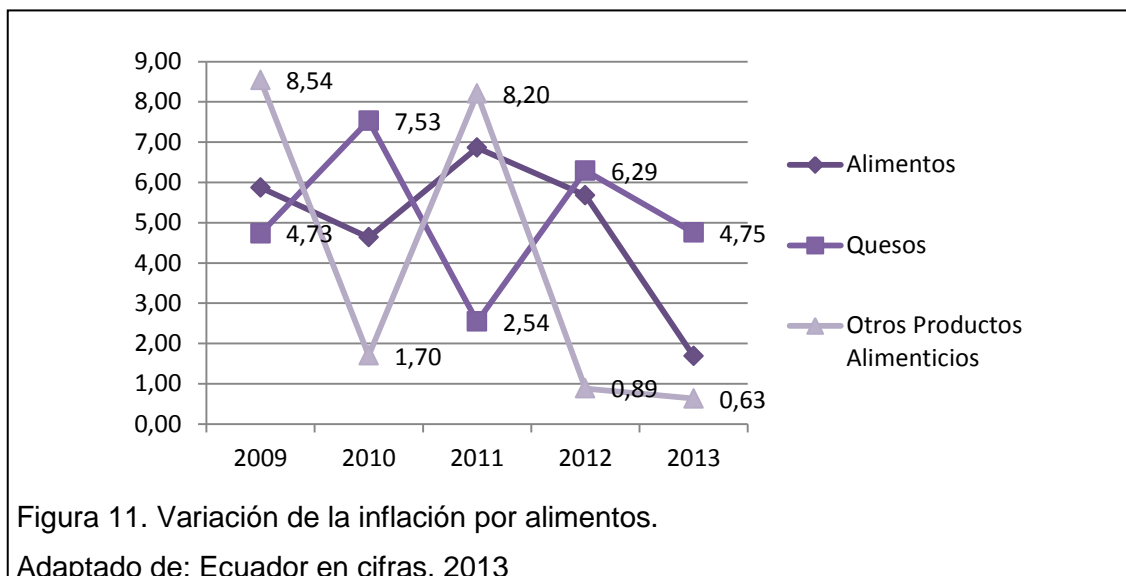


Se puede observar que la inflación al productor es más volátil que la del consumidor, incluso el índice de precios de alimentos y bebidas ha tenido deflaciones siendo la del 2009 la más baja y la del 2011 la más alta. Por lo que podría decirse que los precios de materia prima y producción son levemente inestables y podrían presentar un problema para la empresa. Sin embargo, se puede observar que también se presentan deflaciones o tasas bajas de variación en los índices de precios y además se debe considerar que la industria de alimentos es una de las principales que aporta al país y por consecuencia también habrá más fluctuaciones en sus precios.

Tabla 10. Inflación por producto.

IPC por alimentos (variación porcentaje)					
	2009	2010	2011	2012	2013
Alimentos	5,87	4,64	6,86	5,68	1,69
Quesos	4,73	7,53	2,54	6,29	4,75
Otros Productos Alimenticios	8,54	1,70	8,20	0,89	0,63

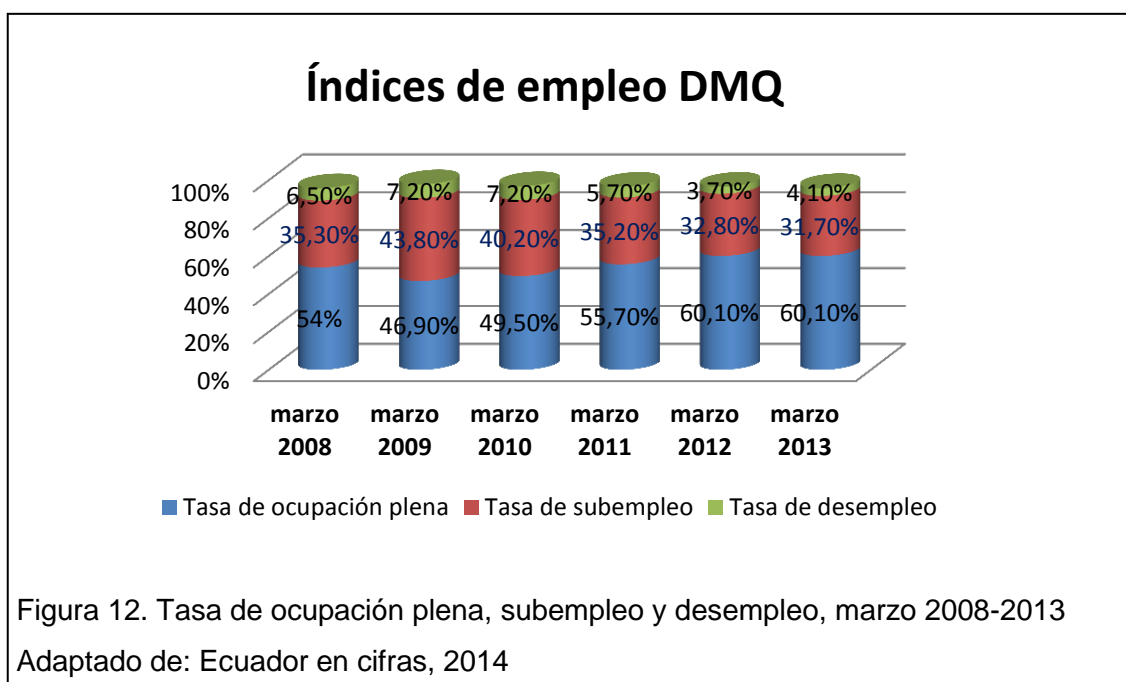
Adaptado de: Ecuador en cifras, 2013



Según la gráfica mostrada del índice de precios al consumidor por productos, se puede ver que la categoría de alimentos, quesos y otros productos alimenticios muestran grandes variaciones, especialmente ésta última, lo que puede restar atractivo para entrar en dicha industria.

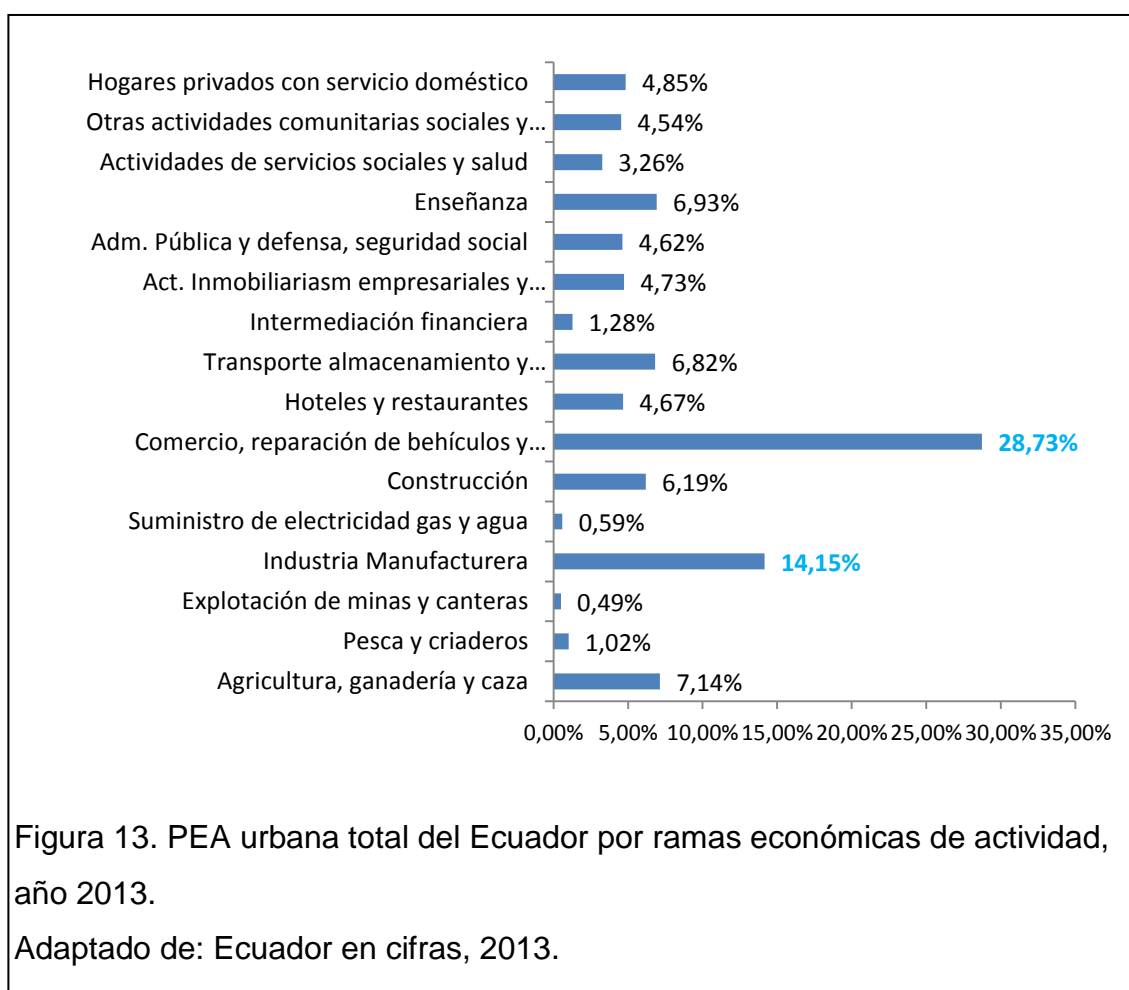
### Oferta Laboral

Se realizará un análisis de la oferta laboral desde la perspectiva de índices de desempleo y desde la población económicamente activa.



Según el gráfico presentado anteriormente se puede observar que hay un 35,8% durante el último semestre del año 2013, de personas que se encuentra dentro del desempleo y subempleo en la ciudad de Quito. Una ocupación plena significa un salario digno, afiliación al IESS con el tenemos derecho a utilizar todos los servicios públicos, gozar de todos los derechos para los trabajadores y les brinden seguridad al cumplir con las funciones. Sin embargo, se conoce que la competencia laboral en Ecuador cada vez es mayor y se necesita de mucho más de un título universitario para poder ser competitivos.

A continuación se hará un análisis tomando en cuenta la oferta laboral de la Población Económicamente Activa por sector.

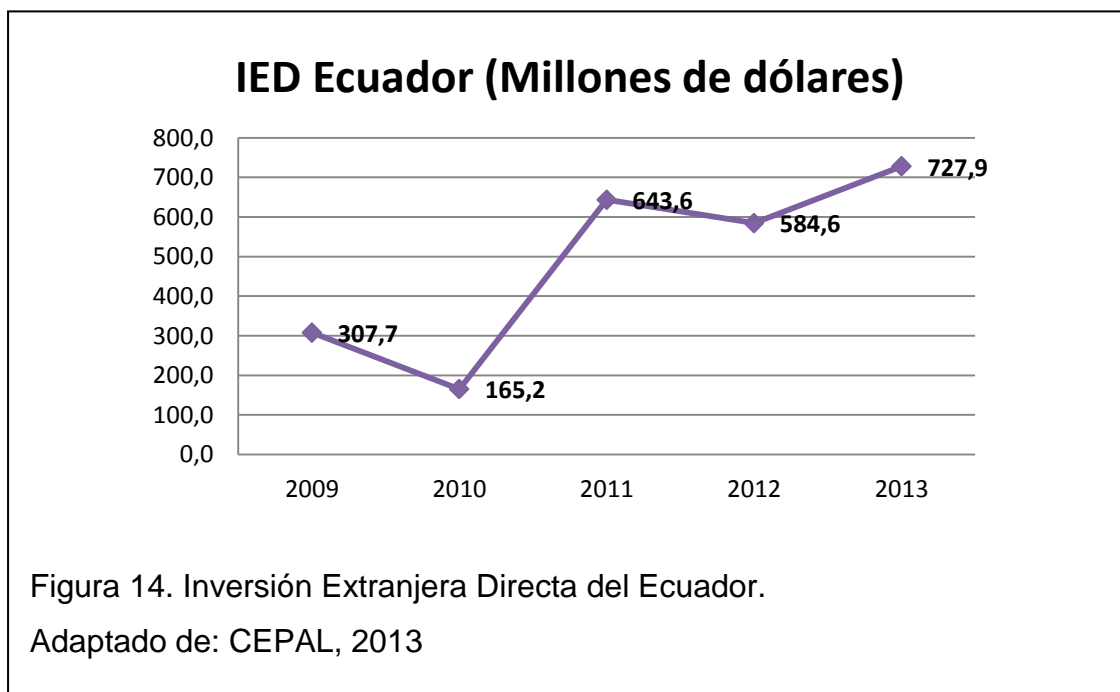


Como se puede observar en el gráfico el sector de la Manufactura es quien ocupa el segundo lugar con un 14,15% de la población económicamente activa urbana a nivel nacional.

- **Inversión Extranjera Directa**

El análisis de la Inversión Extranjera Directa permite entender el panorama internacional que tiene el Ecuador y las barreras de entrada para inversionistas extranjeros.

Según los gráficos se muestran a continuación, se puede decir que el país no es un destino atractivo para inversionistas extranjeros, aunque durante el año 2013 existe un crecimiento. Sin embargo, al compararlo con los países vecinos de Colombia y Perú se observa que es el que cuenta con menor IED. Al analizar este indicador y el Riesgo País mostrado en gráficas anteriores, se puede decir que es un punto favorable a corto plazo para la empresa ya que crea barreras de entrada para competencia extranjera.





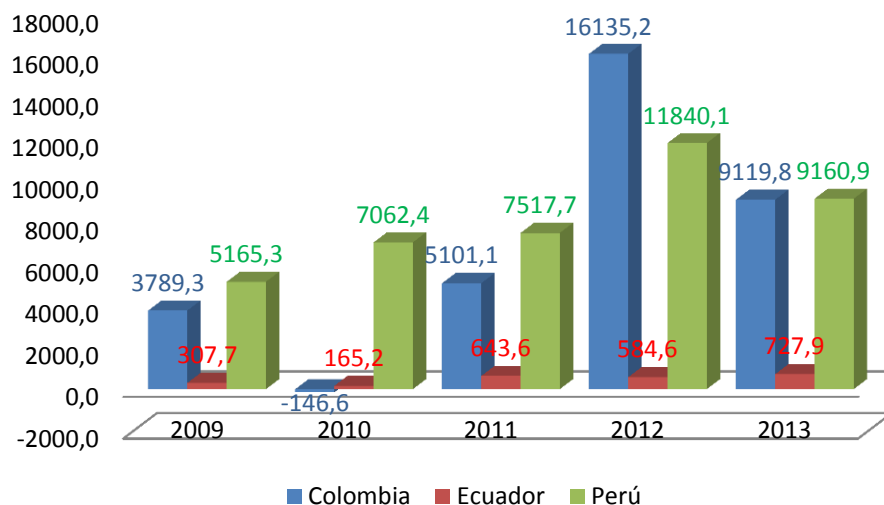


Figura 15. IED de Ecuador, Colombia y Perú.

Adaptado de: CEPAL, 2013

### Tasas de interés

La tasa de interés indica cuál es porcentaje que cobran las instituciones financieras en referencia a las condiciones del mercado, las disposiciones del Banco Central y los diferentes tipos de crédito que los usuarios soliciten. Las tasas pueden ser activas o pasivas. (BCE, 2015).

### Tasa de interés activa

La tasa de interés activa es la que cobra los bancos por créditos otorgados a sus usuarios. Según se muestra en la tabla a continuación los porcentajes de variación son muy estables, lo que es conveniente para el proyecto al momento de hacer un préstamo a las entidades bancarias. (BCE, 2015).

Tabla 11. Tasa de interés activa 2013-2015

<b>Tasa Activa</b>	
<b>Febrero-28- 2015</b>	7,41%
<b>Enero-31-2015</b>	7,84%
<b>Diciembre-31-2014</b>	8,19%
<b>Noviembre-30-2014</b>	8,13%
<b>Octubre-31-2014</b>	8,34%
<b>Septiembre-30-2014</b>	7,86%
<b>Agosto-31-2014</b>	8,16%
<b>Julio-30-2014</b>	8,21%
<b>Junio-30-2014</b>	8,19%
<b>Mayo-31-2014</b>	7,64%
<b>Abril-30-2014</b>	8,17%
<b>Marzo-31-2014</b>	8,17%
<b>Febrero-28- 2014</b>	8,17%
<b>Enero-31-2014</b>	8,17%
<b>Diciembre-31-2013</b>	8,17%
<b>Noviembre-30-2013</b>	8,17%
<b>Octubre-31-2013</b>	8,17%

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2015

- **Tasa de interés pasiva**

La tasa de interés pasiva es aquella que pagan los bancos a sus depositantes. (BCE, 2015).

Tabla 12. Tasa de interés pasiva (2015-2013)

Tasa Pasiva	
<b>Febrero-28- 2015</b>	5,32%
<b>Enero-31-2015</b>	5,22%
<b>Diciembre-31-2014</b>	5,18%
<b>Noviembre-30-2014</b>	5,07%
<b>Octubre-31-2014</b>	5,08%
<b>Septiembre-30-2014</b>	4,98%
<b>Agosto-31-2014</b>	5,14%
<b>Julio-30-2014</b>	4,98%
<b>Junio-30-2014</b>	5,19%
<b>Mayo-31-2014</b>	5,11%
<b>Abril-30-2014</b>	4,53%
<b>Marzo-31-2014</b>	4,53%
<b>Febrero-28- 2014</b>	4,53%
<b>Enero-31-2014</b>	4,53%
<b>Diciembre-31-2013</b>	4,53%
<b>Noviembre-30-2013</b>	4,53%
<b>Octubre-31-2013</b>	4,53%

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2015

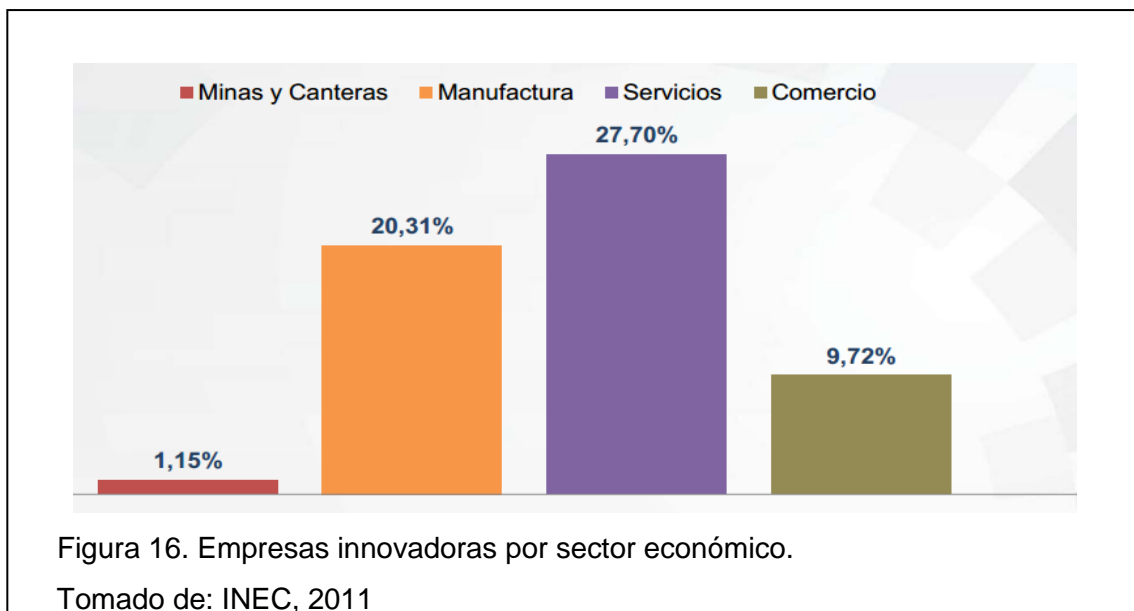
### 2.1.3.3 Entorno tecnológico

La innovación y el desarrollo son parte importante del plan para el cambio de la Matriz Productiva del Ecuador, es por eso que tanto el sector privado como público trabajan de la mano para hacer crecer a estas áreas.

En el año 2011, \$1.210 millones de dólares fueron destinados a ciencia, tecnología e innovación, lo que representa el 1,58% del PIB del Ecuador. Para investigación y desarrollo se destinó un 0,35% del PIB, la meta es que en los próximos años suba a un 1,5%; en cambio para innovación se destinó el 1.17% del PIB. Sin embargo, el Ecuador al igual que los demás países latinoamericanos, a excepción de Brasil, tiene una inversión menor a los países

asiáticos, europeos y a los EEUU ya que dichos países invierten entre el 2% al 5% del PIB en ciencia, tecnología e innovación. La innovación y desarrollo en las empresas permite generar mayor valor agregado a los productos y servicios que ofrece, hay un manejo más óptimo de la información y por ende se vuelven más competitivos. (El Telégrafo, 2014).

A continuación se muestra una gráfica en donde se puede observar que el sector donde existe el mayor número de empresas consideradas innovadoras es el de servicios con un 27,7%, seguido del sector manufacturero con un 20,31%.



En el gráfico siguiente se puede observar que el sector de Servicios es quien realiza más innovaciones en todas las áreas, seguido del sector de la Manufactura quien destina mayor dinero a la innovación de comercialización y en el proceso de fabricación.

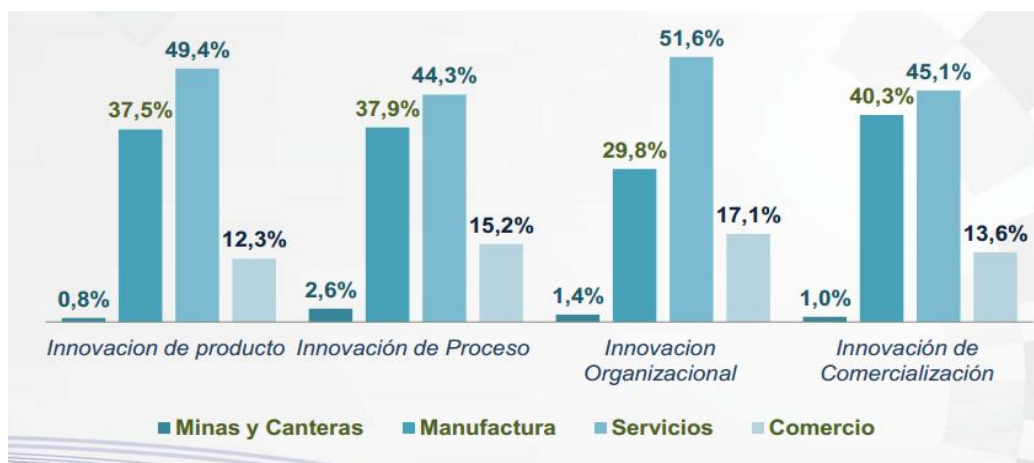


Figura 17. Tipo de innovación desagregado por actividad económica.  
Tomado de: INEC, 2011

La Adquisición de Maquinaria y Equipo es la actividad que las empresas más realizan para la innovación del producto o proceso, el cual representa el 31,22%, seguido de la Capacitación al Personal con un 20,18%.

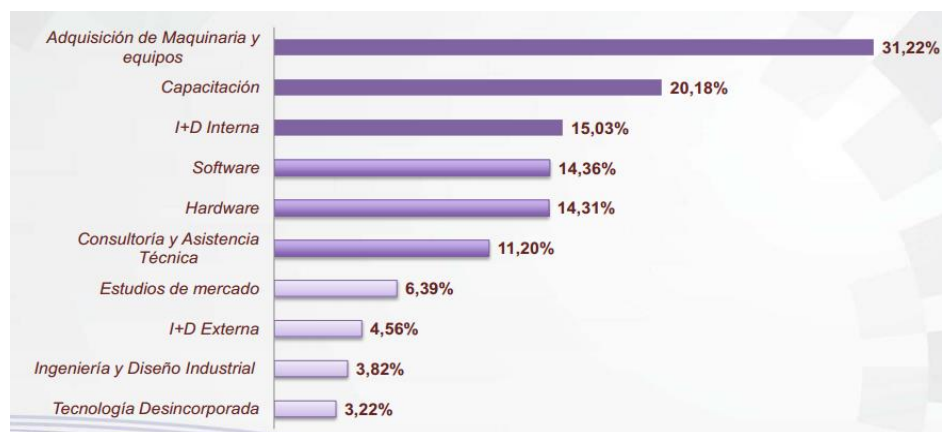


Figura 18. Participación de las actividades para la innovación del producto o proceso.  
Tomado de: INEC, 2011.

### 2.1.3.4 Entorno Social/Demográfico

- **Estructura de la Población**

En las siguientes tablas se reflejan los resultados de un estudio realizado en el Sistema Nacional de Información (SIN), de la población tanto en la ciudad de Quito como en el Ecuador. Se puede observar una tendencia creciente de la población masculina y femenina. Además, se puede ver que el porcentaje de adultos jóvenes y adultos mayores es de un 45,75% lo cual es favorable para el proyecto ya que el producto estaría dirigido para este segmento que representa cerca de la mitad de los habitantes de Quito.

**Tabla 13. Habitantes de la ciudad de Quito y el Ecuador por género y año.**

Año	Hombres	Mujeres	Total Habitantes Quito	Total habitantes Ecuador
2009	1.030.861	1.091.733	2.122.594	14.005.449
2010	1.045.139	1.106.854	2.151.993	14.204.900
2011	1.058.654	1.121.167	2.179.821	14.403.544
2012	1.072.166	1.135.481	2.207.647	14.602.470
2013	1.085.684	1.149.791	2.235.475	14.801.554

Adaptado de: Sistema Nacional de Información, 2013

**Tabla 14. Habitantes de la ciudad de Quito por rango de edad y año.**

Edades/Años	2009	2010	2011	2012	2013	% 2013
Infantes (0-4 años)	190.027	189.415	188.785	188.154	187.524	8,66%
Infantes (5 -9 años)	191.463	190.826	190.060	189.294	188.528	8,72%
Niños (10- 14 años)	191.550	192.182	191.587	190.991	190.395	8,78%
Jóvenes (15 - 24 años)	418.899	421.836	424.376	426.916	429.456	19,47%
Adultos (25 - 39 años)	527.534	536.370	545.373	554.374	563.375	25,02%
Adultos mayores (40 - 59 años)	429.832	441.628	452.159	462.690	473.220	20,73%
Tercera edad (de 60 a más)	173.289	179.734	187.481	195.228	202.977	8,61%
<b>Total Población</b>	<b>2.122.59</b>	<b>2.151.99</b>	<b>2.179.82</b>	<b>2.207.64</b>	<b>2.235.47</b>	<b>100,00</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>%</b>

Adaptado de: Sistema Nacional de Información, 2013

- **Densidad y Ubicación de la Población de Quito**

En la densidad y ubicación de Quito se conocerá donde está ubicada la mayor parte de su población.

Tabla 15. Población urbana - rural (2001-2010) DMQ

<b>POBLACIÓN URBANA RURAL (2001-2010) DMQ</b>						
<b>INDICADOR</b>	<b>TOTAL DISTRITO</b>		<b>QUITO URBANO</b>		<b>QUITO RURAL</b>	
<b>Censo</b>	<b>2010</b>	<b>2001</b>	<b>2010</b>	<b>2001</b>	<b>2010</b>	<b>2001</b>
<b>Población total</b>	2.239.191	1.842.201	1.619.146	1.411.595	620.045	430.606
<b>Hombres</b>	1.088.811	893.716	675.576	675.576	305.195	218.140
<b>Mujeres</b>	1.150.380	948.485	725.128	725.128	314.859	223.357
<b>Tasa de crecimiento (%) 2001-2010</b>	2,35	2,6	1,5	2,2	4,1	4,8

Tomado de: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2011.

En este gráfico se puede evidenciar que la población urbana de la ciudad de Quito es mayor que la rural, lo cual es favorable para el negocio ya que estaría dirigido para personas que habitan en esta zona.

Tabla 16. Distribución Socioeconómica de la ciudad de Quito.

<b>Alto</b>	1%
<b>Medio – Alto</b>	4,90%
<b>Medio – Medio</b>	25,20%
<b>Medio – Bajo</b>	35,30%
<b>Bajo</b>	33,60%

Adaptado de: INEC, 2010.

En esta tabla se puede evidenciar que la mayor parte de la población de Quito está ubicada en el nivel socioeconómico medio bajo, bajo. Sin embargo, el sector al que apuntaría la empresa sumarían un total de 29,8% ya que estaría dirigido al nivel medio – medio, medio-alto.

## Patrones de gasto en la región Sierra

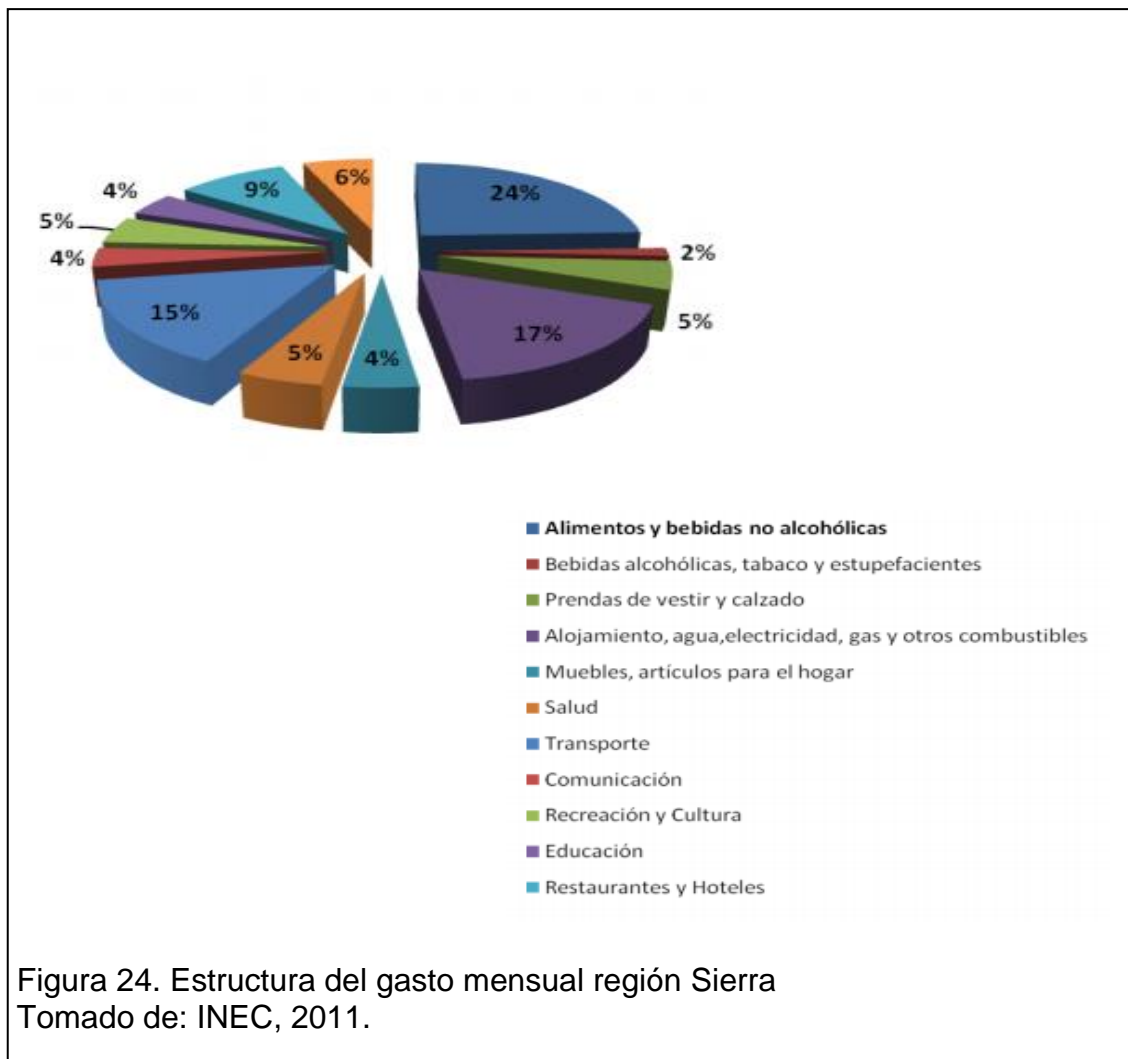




Tabla 17. Gasto mensual de consumo por productos alimenticios en la región Sierra.

Productos	% destinado
Pan	7,7%
Leche líquida	6,5%
Carne de res	6,5%
Arroz	5,0%
Pollo entero	4,6%
Papa	3,5%
Presas de pollo	3,1%
Queso	3,0%
Pescado fresco	2,8%
Azúcar	2,4%
Huevos de gallina	2,3%
Gaseosas	2,2%
Aceite Vegetal	2,1%
Carne de chancho	2,0%
Yogurt	1,8%
Resto de productos	44,5%
<b>Total % de gasto</b>	<b>100,0%</b>

Adaptado de: INEC, 2011.

Según los gráficos mostrados antes, se puede observar que la población serrana gasta un 24% en alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido de un 17% que gasta en alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles. El queso está en octavo lugar de los alimentos que más se consume en la Sierra, el cual representa un 3% del gasto en alimentos.

- **Salud y nutrición de los ecuatorianos**

Según una encuesta nacional de salud y nutrición realizada en el Ecuador del 2011 – 2013, existen 5'558.185 personas con sobrepeso en el país, el cual representa aproximadamente al 38,37% del total de la población. (INEC, 2013).

Las principales causas de muerte en los ecuatorianos están enfermedades relacionadas con la mala alimentación. La diabetes representa un 7,44%, las enfermedades hipertensivas un 6,64%<sup>4</sup>, la Influenza y neumonía un 5,94%, entre otros. (INEC, 2013).

Es decir que 42 ecuatorianos mueren diariamente a causa de enfermedades relacionadas con el sobrepeso y la obesidad. Es por eso que el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (MCDS), junto con los ministerios de Salud, Educación, Deporte e Inclusión Económica y Social, inició en el 2014 una campaña para promover hábitos saludables de alimentación y el hacer actividad física al menos 30 minutos diarios. (Ministerio coordinador de Desarrollo Social, 2014).

Cada una de las variables que se presentó en el análisis PEST presenta el ambiente en el cual se desarrollará el proyecto; las mismas que son favorables para la creación del negocio.

#### **2.1.4 Canales de distribución**

Los canales de distribución cumplen distintas funciones como las de comercialización ya que adaptan el producto a las necesidades del mercado; promoción ya que provoca en los consumidores una actitud favorable hacia el producto; y también de logística ya que muchos transportan y almacenan la mercadería. (Kotler P. y Armstrong G., 2003, p. 398).

En el Ecuador se puede encontrar dos medios de distribución principales que son:

- **Canal Detallista:** que comprende la distribución del fabricante a los detallistas y de éstos a los consumidores. Por ejemplo las tiendas de barrio, minimarkets y kioscos.

- **Canal Mayorista:** que comprende la distribución del productor a los mayoristas, de éstos a los detallistas y de éstos a los consumidores. Vende todo tipo de mercadería y además cumple funciones de bodegaje y sus clientes son tanto consumidores finales como otras empresas. (Kotler P. y Armostrong G., 2003, p. 398).
- **Canales de distribución de preferencia de alimentos**

El 40% de los ecuatorianos prefiere adquirir sus alimentos en mercados, seguido de un 27% en supermercados, un 16% en tiendas de barrio y un 17% en otros. Al elegir dichos canales de distribución, se basan en el precio de venta.

El 70% de los ecuatorianos prefiere realizar las compras los fines de semana, frente a un 30% que lo hace a diario. Las madres de familia son quienes mayoritariamente realizan las compras, representando un 53%. (IDE, 2011).

- **Restaurantes y comida rápida de preferencia**

Otro de los medios por los cuales los ecuatorianos adquieren ciertos productos especializados son los restaurantes. El 58% de los hogares prefiere la comida ecuatoriana y el 21% prefiere restaurantes de comida rápida. Dentro de la comida internacional están 50% chinos, 23% italianos y 24% mexicanos. Lo cual es un indicador positivo para el negocio ya que la comida italiana y mexicana utiliza queso en la elaboración de muchos de sus platillos; y actualmente se observa una tendencia en querer ampliar el menú en muchos restaurantes y así poder atender a otros nichos de mercados; ofreciendo opciones vegetarianas y veganas en los platillos que tradicionalmente tienen; por lo que se puede suponer que dichos restaurantes estarían interesados en adquirir este queso para la elaboración de sus platillos. (IDE, 2011).

### 2.1.5 Las cinco fuerzas de Porter.

Este plan de negocios propone la idea de elaborar un queso de soya de tipo mozzarella que tenga la misma textura, un sabor delicioso, que no posea grasas trans, que aporte un mayor valor nutritivo y sea 100% vegetal. Es una alternativa saludable al queso tradicional de leche de vaca y además es amigable con el medio ambiente.



#### 2.1.5.1 Amenaza de Nuevos Participantes (alta)

Ingresar en la industria de los quesos tiene una barrera de entrada alta ya que existen grandes empresas con marcas posicionadas, que tienen alta participación en el mercado y financieramente fuertes que ofrecen un producto sustituto de gran consumo en el país como lo es el queso de leche de vaca, las principales son Kiosko y Floralp, dichas empresas al llevar años en la industria, cumplen con todas las leyes y regulaciones del gobierno, conocen del mercado y compiten para no perder participación.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores en la industria es alta ya que hay una fuerte lealtad de los consumidores hacia las marcas tradicionales. Sin embargo, también existe una tendencia hacia el cuidado de la salud y el medio ambiente, lo que brinda una oportunidad de ingreso al mercado al ofrecerse un producto a base de soya.

Por otro lado, hoy por hoy existen empresas en el Ecuador que se dedican a la elaboración de productos de soya, como el Grupo Oriental, Max Soya, Manna, Soygurt, Cordon Green Products, varias tiendas naturistas y restaurantes vegetarianos pero dentro de la línea de productos que ofrecen no se encuentra el queso, más bien fabrican leche de sabores, líquida o en polvo, yogurt, carne, snacks de soya, entre otros. Con el tiempo estas empresas podrían emprender la fabricación de quesos veganos.

Tabla 18. Barreras de entrada para nuevos competidores.

BARRERAS DE ENTRADA		
Inversión	Para la elaboración de los quesos mozzarella de soya no se requiere de tecnología ni maquinaria avanzada por lo que la inversión en equipos no será muy alta. Sin embargo, si se requiere invertir en marketing y publicidad para ingresar en el mercado y posicionar la marca y a largo plazo se requeriría de inversión en el desarrollo de nuevos productos.	Alta
Regulaciones gubernamentales, patentes y licencias.	Debido a las nuevas políticas gubernamentales para el cambio de la matriz productiva, actualmente existe mayor control y regulaciones por parte del gobierno en cuanto a los productos alimenticios por lo que es necesario tener especial cuidado en el cumplimiento de dichas normas y permisos.	Alta
Proveedores	La principal materia prima para la elaboración de los quesos, es la leche soya. Como parte de la diferenciación es que se buscará ingredientes orgánicos en su fabricación, por lo que se necesita que los proveedores cuenten con certificaciones orgánicas, lo cual sería una estrategia a largo plazo hasta que todos la obtengan, pero por el momento a nivel nacional se tiene abastecimiento suficiente.	Media
Diferenciación	Actualmente existe una tendencia en el país hacia el consumo de alimentos saludables, incluso las políticas del gobierno las incentivan. Por lo que la diferenciación más importante que tendrá el producto es el alto contenido nutricional que ofrece y sea de origen vegetal, además es un producto bajo en grasa y al ser de soya también ayuda al cuidado del medio ambiente. Podría ser un producto pionero en el Ecuador de quesos veganos de todo tipo, a largo plazo. Y se buscaría sacar certificaciones orgánicas.	Alta

Tecnología	No se requiere de alta tecnología en la fabricación de los quesos mozzarella, los equipos que actualmente hay en el mercado ecuatoriano abastecen a las necesidades de la empresa. Sin embargo, tendría que capacitarse al personal en la elaboración de alimentos a base de soya.	Baja
Economías de escala	A largo plazo se podría implementar las economías de escala, utilizando al 100% la capacidad productiva de los equipos u optimizando los canales de distribución. Actualmente la competencia directa no utiliza economías de escala.	Media
Canales de distribución	Entrar a las grandes cadenas de supermercados como Favorita, el Rosado o Fybeca sería un plan a largo plazo, ya que tienen alto poder de negociación debido a sus volúmenes de pedido; por lo que en un inicio se ingresará a tiendas especializadas, minimarkets, restaurantes y un canal digital.	Alto
Lealtad a la marca	Según la investigación de mercados realizada, existe un alto nivel de lealtad a la marca de los quesos tradicionales pero debido a la exigencia del cliente en productos sanos y amigables con el medio ambiente, el queso de soya podría posicionarse en el mercado, invirtiendo en marketing y publicidad, para dar a conocer los diferenciadores	Alto

### 2.1.5.2 Amenaza de sustitutos (alta)

La barrera de productos sustitutos es alta debido a que el principal producto considerado sustituto es el queso de leche de vaca el cual está fuertemente posicionado en el consumo diario de los ecuatorianos. Según un estudio realizado por el Centro de la Industria Láctea del Ecuador, las marcas Floralp y Kiosko son las más posicionadas con un 27,8% y un 26,7% cada uno, más abajo en el ranking de posiciones está el Salinerito con un 13,4% y Gonzalez con un 11,1%. En la figura 3.9 de la sección 3.4, se puede observar dicho ranking. Estos porcentajes coinciden con los datos obtenidos en la investigación de mercados. Estas empresas de quesos son las que cuentan con un mayor número de clientes fieles a la marca debido a los años en el mercado, su trayectoria y su tradición.

Además de los quesos a base de leche de vaca también están los quesos frescos, maduros y semimaduros que se elaboran de la leche de cabra.

Por otro lado, están los productos elaborados a base de soya como la leche, el yogurt, las carnes y embutidos que por su contenido nutricional podrían ser

sustitutos del queso de soya. Se los detalla más detenidamente en el capítulo de investigación de mercado.

#### **2.1.5.3 Poder de negociación de los consumidores (medio).**

El poder de negociación de los consumidores es medio ya que a pesar de que se tenga productos sustitutos en el mercado, el segmento a quien está dirigido el queso mozzarella de soya es más bien exigente, ya que desea un producto con alto valor nutritivo pero sin grasas trans y colesterol, amigable con el medio ambiente y 100% vegetal; actualmente en el mercado ecuatoriano no existe un queso que cumpla dichas características y podría crearse una empresa pionera en ofrecerlo.

#### **2.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores (medio).**

La materia prima principal que se utilizará en la elaboración de este producto es la soya, básicamente la leche y el yogurt. Actualmente en el mercado si existen proveedores suficientes para abastecerse. Sin embargo, debido a que la empresa busca obtener certificaciones orgánicas a largo plazo, es necesario que sus proveedores obtengan dichas certificaciones o al menos de la materia prima principal.

Para el resto de ingredientes como lo son el almidón de yuca, la sal y la margarina igualmente hay varios proveedores.

Dentro de las empresas productoras de envases se puede encontrar a un gran número de ofertas por lo que no sería problema, entre las cuales puede nombrarse a Latienvases, Empaqplast y Flexiplast, este último sería el escogido debido a los bajos precios que ofrece, al material biodegradable que utiliza y a la experiencia en el mercado ya que es proveedor de marcas importantes como Kiosko y Floralp.

Sin embargo, mientras los proveedores sacan sus certificaciones orgánicas, se puede utilizar el sello de orgánico para el queso mozzarella de soya, indicando los ingredientes que si lo tienen, como lo es el almidón de yuca de Camari.

#### **2.1.5.5 Rivalidad competitiva (baja).**

La rivalidad entre empresas competidoras es baja ya que no existen marcas importantes de queso de soya en el país. En el mercado solo hay un productor grande de queso de soya llamado SoyTofu, quien sería el competidor principal y cuyo medio de distribución es Supermaxi. Sin embargo, no representa una gran amenaza ya que no está posicionado en el mercado y además solo ofrece el queso tradicional de soya que es el tofu, lo que no lo hace muy versátil para la elaboración de otros platos.

También se pudo identificar a un delicatessen llamado VegFood, el cual ofrece todo tipo de alimentos vegano y vegetariano, los vende bajo pedido mediante Facebook y está en funcionamiento desde Agosto del 2013. Otro competidor de un queso con hierbas es TofuSoy que vende sus productos mediante la tienda Camari.

Así mismo, están los pequeños artesanos que producen queso de soya al por menor en restaurantes vegetarianos para sus platos o algún pedido pequeño de clientes. Entre los principales que se puede nombrar están: La Cuchara de San Marcos, Oki Eco Market, El Maple, entre otros.

## **2.2 La compañía y el concepto de negocio**

### **2.2.1 La idea y el modelo de negocio**

La empresa producirá y comercializará queso de tipo mozzarella a base de soya, a hombres y mujeres de 25 a 65 años de un nivel socioeconómico medio-medio, medio-alto, alto en la ciudad de Quito. Es una alternativa a los



tradicionales productos lácteos que es deliciosa, 100% vegetal, posee 9 de los 10 aminoácidos esenciales al ser de soya, no contiene grasas trans ni colesterol y, es amigable con el medio ambiente. Además posee una textura que permite que se funda y estire, ideal para incluirlo en la elaboración de nuevos platos como la pizza o la lasaña. El nombre comercial y la marca del queso será “SANARE FOOD”.

#### **2.2.1.1 Origen de la idea**

Según la información que se pudo analizar en el análisis tanto en el PEST como en la investigación de mercados, se identificó como una oportunidad atender a un nicho de mercado interesado en el consumo saludable de alimentos y el cuidado del medio ambiente, con la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de un queso mozzarella a base de soya, ya que además en el mercado actual solo se pudo identificar a tres empresas dedicadas a la fabricación de queso de soya. Por todos los beneficios que se mencionó en la investigación de mercados, se decidió utilizar a la soya como materia prima principal, además que posee un bajo costo en comparación con otros ingredientes vegetales de los cuales podría también elaborarse el queso.

Otro de los motivos para crear este producto es el deseo de ofrecer a la población quiteña, un producto que sea amigable con el medio ambiente; y al ser la industria de la carne, huevos y lácteos, uno de los principales causantes de contaminación del planeta, se consideró el ofrecer el queso de soya una alternativa saludable y ecológica para la alimentación quiteña. A continuación se muestran los principales datos, obtenidos del documental Cowspiracy:

- La ganadería es la responsable del 65% de las emisiones de dióxido de carbono del planeta.
- La industria de carnes, huevos y lácteos usan un tercio del agua fresca del planeta.

- Un tercio del planeta es desertificado a causa de la ganadería.
- La agricultura animal es el causante de la destrucción del 91% de la selva amazónica.
- En Estados Unidos el 5% del agua se la destina para uso doméstico y el 55% es para la agricultura animal.
- EL 51% de los gases efecto invernadero es debido al ganado y sus productos derivados, frente a un 13% que es debido al transporte. (Cowspiracy, 2014).

### **2.2.1.2 Ventaja Competitiva**

- Es 100% vegetal por lo que es apto para intolerantes a la lactosa y vegetarianos.
- Queso de tipo mozzarella ideal para incluir en otras comidas.
- Aporta un contenido nutricional bajo en grasa, alto en minerales y vitaminas.
- Es amigable con el medio ambiente.
- Cero grasas trans y cero colesterol.

### **2.2.1.3 Beneficios detrás del producto**

Según la información presentada en la investigación de mercados, se puede resumir a los beneficios que ofrece el queso mozzarella de soya en los siguientes:

- Contiene ácidos que ayudan a reducir el colesterol malo.
- Previene el cáncer de mama, ovario y de próstata
- Previene enfermedades relacionadas con el corazón.
- Un tratamiento alternativo a la osteoporosis.
- Reduce los síntomas de la menopausia ya que contiene fitoestrógenos que son “hormonas naturales”.
- Contiene el doble de proteínas que la carne, cuatro veces las proteínas de los huevos y doce veces las proteínas de la leche.

#### **2.2.1.4 Valor Agregado**

Además, este producto poseerá diferenciadores específicos que le ayudarán a tener mayor competitividad en la industria y explotará los beneficios que brinda su ingrediente principal que es la soya.

Entre los diferenciadores principales identificados están:

- Producto con alto valor nutritivo, cero grasas trans y cero colesterol.
- Pionero en el mercado.
- Se buscará obtener proveedores con certificados orgánicos.
- Presentación con un diseño diferenciado (forma triangular) y de material biodegradable.

#### **2.2.2 Estructura legal de la empresa**

Dentro de las formas legales de constituir una compañía se encuentran las siguientes:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- La compañía de responsabilidad limitada.
- La compañía anónima
- La compañía de economía mixta. (Superintendencia de compañías, 1999).

La empresa será constituida e inscrita legalmente en la Superintendencia de Compañías, como una compañía de Responsabilidad Limitada. Según dicta la Ley de Compañías, deberá ser conformada con un mínimo de tres socios y un máximo de quince quienes no podrán ser conyugues o entre padres e hijos no emancipados; y con un capital mínimo de \$400,00 dólares americanos que podrán ser en dinero o en bienes. Podrá tener como finalidad la realización de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley.

Los socios que conforman la empresa serán los miembros de la Junta General quienes deberán reunirse de manera obligatoria una vez al año para analizar el estado de la empresa y decidir sobre el destino del capital. Las decisiones se toman con la mayoría de los votos de los socios.

Se elige este tipo de constitución de compañía ya que los socios serían quienes tienen el manejo y control de la empresa así se limita el acceso a la misma y en el futuro se puede elegir a su grupo de trabajo o nuevos socios.

El nombre escogido para la compañía será SANARE FOOD CIA. LTDA, su objetivo social es la elaboración y comercialización de productos naturales para el consumo humano. (Superintendencia de compañías, 1999).

### **2.2.3 Misión, Visión y Objetivos**

La misión, visión y objetivos están complementados entre sí y reflejan de una manera dinámica los puntos de vista sobre las futuras direcciones y estrategias que la empresa deberá tomar para cumplir con sus metas. (David, p.45, 2013).

#### **Misión**

Es la declaración a la razón de ser del negocio, es decir, responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” Es una expresión perdurable del propósito de la empresa que la distingue de organizaciones similares. (David, p.45, 2013).

“Somos la empresa productora y comercializadora de quesos 100% vegetales, altamente nutritivos, sanos y de la mejor calidad con ayuda de tecnología amigable e innovación constante. De la mano cumplimos con nuestra responsabilidad corporativa e individual y priorizamos el cuidado hacia el medio ambiente, un íntegro entorno laboral y la estabilidad financiera de nuestra empresa, para satisfacer las necesidades de alimentación saludable de nuestros clientes.”

## **Visión**

La declaración de la visión debe responder a la pregunta fundamental “¿En qué queremos convertirnos?”. (David, p.45, 2013).

Llegar a ser la empresa líder en el mercado ecuatoriano de alimentos veganos a base de ingredientes naturales, brindado salud y cuidado hacia el medio ambiente, con una rentabilidad alta y sostenible para nuestra compañía.

## **Objetivos**

### **a. General**

Producir y comercializar quesos 100% vegetales, con los más altos estándares de calidad, y poder atender al 4% del mercado potencial en la ciudad de Quito en el largo plazo.

### **b. Específicos:**

#### **Corto plazo (0-1 años)**

- Alcanzar el 3% de alcance en el mercado objetivo en el primer año de constitución de la empresa, en la ciudad de Quito.
- Aumentar anualmente el 3,4% de ventas versus el año anterior, a partir del primer año de constitución de la empresa. (según tasa de crecimiento de la industria de quesos de leche de vaca).
- Incentivar una cultura de consumo de productos alimenticios sanos y amigables con el medio ambiente, mediante programas de información nutricional, conciencia ambiental y degustaciones. (se medirá sobre las ventas, comparando las ventas actuales con las de periodos anteriores).

### **Mediano plazo (2- 4 años)**

- Ingresar a nuevos canales de distribución como Corporación El Rosado, Corporación Favorita y Fybeca, en el tercer año de constitución de la empresa.
- Mediante el desarrollo de mercados se pretende investigar en el diseño de nuevos productos a partir del segundo año.
- Al tercer año, obtener las certificaciones orgánicas y de comercio justo.

### **Largo plazo (>5 años)**

- Al quinto año de vida de la compañía lograr el 0,005% de participación de mercados dentro de la industria quesera, ocupando el puesto número 18.

## **2.3 El producto**

### **2.3.1 Características físicas del producto**

El queso mozzarella de soya tiene la textura igual a un tradicional a base de leche de vaca, su forma puede cambiar de acuerdo a los moldes que se utilicen.

### **2.3.2 Características Sensoriales:**

- Color: Blanco.
- Textura: Derretible, suave
- Aroma: Sin olor
- Peso unitario: 400gr.
- Tiempo máximo de vida útil: Una vez abierto consumir en 8 días o dos semanas (en congelación).

### 2.3.3 Propiedades del producto

**Proteínas:** El queso de soya es una fuente importante de proteína vegetal que es similar al de la carne. Contiene los nueve aminoácidos esenciales. Entre ellos está la lisina, uno de los aminoácidos más importantes, que escasea en los cereales. Su composición es alcalina a diferencia de otros productos que contienen proteínas. (Figueroa y Pacha, 2003)

**Grasas:** Posee 15 % de grasa saturadas y 80 % de grasas insaturadas, es también muy rico en ácido linoléico que es uno de los ácidos grasos polisaturados más importantes ya que no puede ser sintetizado por el organismo y cumple funciones de eliminación, metabolización y disolución de colesterol. (Figueroa y Pacha, 2003)

**Minerales y Vitaminas:** Es fuente de minerales como el Hierro, Fósforo, Potasio, Sodio, las vitaminas del grupo A, B y E. (Figueroa y Pacha, 2003).

### 2.3.4 Marca

Se eligió la marca SANARE FOOD. SANARE significa “sanarse” en latín, y ya que la idea nació con la intención de ofrecer a la sociedad una alternativa más sana de alimentarse para sanar su cuerpo, y al consumir un producto 100% vegetal y orgánico también está sanando al planeta.

El tipo de letra y los colores elegidos dan una imagen de ser un queso gourmet y natural, atrayendo al segmento de mercado medio, medio- alto.

Este nombre debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.



- **El eslogan**

El eslogan seleccionado comunica a los consumidores la principal característica que tiene el queso mozzarella de soya, que es 100% vegetal. Comunica que además de ser saludable, es un producto delicioso: “Un autentico placer desde lo natural”.

### **2.3.5 Empaque y etiquetado**

El empaque del mozzarella de soya será diseñado por la empresa Flexiplast. El tipo de material será 50% biodegradable y tendrá 7 capas de coextrucción que brindarán una alta barrera al oxígeno, gases y vapor de agua de esta manera se asegura la integridad del empaque y la vida útil del producto empacado. (Flexiplast, 2014).

Tendrá forma triangular y capacidad para un contenido de 400 gramos.



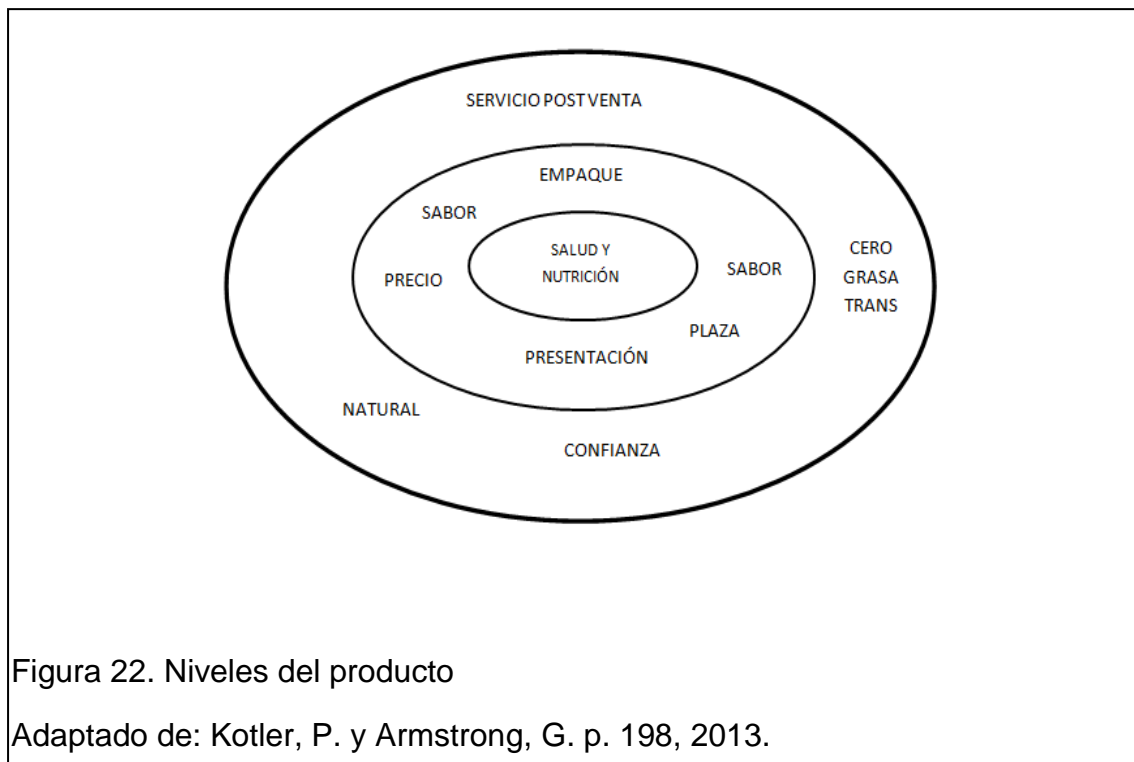


Las etiquetas deben ser elaboradas bajo las normas de etiquetado según el Ministerio de Salud Pública y previamente aprobadas para su circulación. Debido a la composición del queso y sus ingredientes la semaforización tendrá los colores:

- Amarillo: Medio en sal.
- Verde: Bajo en grasa
- Sin azúcar.

El producto final tendrá dos etiquetas, una en la parte frontal del queso donde este el logo de la marca y otra en la parte posterior donde esté la información nutricional, el semáforo, modo de conservación, información de la empresa, código de barras e información de fabricación, fecha de elaboración y caducidad, registro sanitario.

### 2.3.6 Niveles del producto



#### **Nivel 1: Nivel más básico, ¿qué está adquiriendo en realidad el cliente?**

El beneficio esencial que adquieren el cliente al consumir es que cubre la necesidad de alimentación; el queso de soya mozzarella nutre su cuerpo correctamente ya que la soya es considerado un superalimento que contiene 9 de los 10 aminoácidos esenciales, y además posee propiedades que ayudan a prevenir enfermedades como el cáncer o relacionadas con el corazón.

#### **Nivel 2. Producto real**

Las características que el consumidor adquiere al comprar las el queso mozzarella de soya son: un queso que puede ser consumido solo o como ingrediente para otros platillos, que viene en un empaque biodegradable y de diseño original, precio cómodo, facilidad para adquirir el producto en canales de distribución estratégicos según las necesidades del cliente, obtenidas en la investigación de mercados, calidad en la elaboración del producto.

### **Nivel 3. Producto aumentado**

Los beneficios adicionales que ofrecen los quesos de soya son un producto natural que te conecta con la naturaleza; confiable al cumplir con los reglamentos y normas gubernamentales, además de buscar obtener certificaciones en el futuro; servicio post venta ya que el cliente podrá aprender a alimentarse correctamente con recomendaciones de expertos que se publicarían en la página web y redes sociales de la marca, además de recetas que guíen al cliente a darle un mejor uso al queso.

#### **2.3.7 Tipo de producto de conveniencia**

El queso mozzarella de soya sería un producto de conveniencia, es decir es un producto de consumo que generalmente los consumidores lo adquieren frecuentemente y sin mucho esfuerzo de compra. (Kotler, P. y Armstrong, G. p. 199, 2013).

Sin embargo, nuestro producto está dirigido a un segmento más exigente que busca alimentos inocuos de calidad, que se preocupan por el cuidado ambiental y animal, sanos que ayuden a nutrir su cuerpo y cuidar su salud, por lo que este tipo de personas están dispuestos a hacer un esfuerzo especial de compra. Las estrategias de marketing y publicidad juegan un papel muy importante en la decisión de compra de nuestro producto por lo que se deben utilizar estrategia de diferenciación para captar la atención del cliente.

### **2.4 Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento**

Se debe considerar que el producto que se va a ofrecer está en la etapa de introducción ya que es nuevo en el mercado. A continuación se presenta la Matriz de expansión de productos y mercados que ayudará a identificar, evaluar y seleccionar las oportunidades del mercado.

	<b>Productos existente</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercados existentes</b>	Penetración de mercado	<i>Desarrollo de producto</i>
<b>Mercados nuevos</b>	Desarrollo de mercado	Diversificación

Figura 23. Matriz de expansión de productos y mercados.  
Adaptado de: Kotler y Armostrong. Fundamentos de marketing, 2008.

### **Estrategia de desarrollo de producto**

Esta matriz indica que se debe seguir la estrategia de desarrollo de producto ya que se encuentra en los cuadrantes de mercados existentes y productos nuevos, las acciones a seguir serán las siguientes:

- Aprovechar las nuevas tendencias de consumo saludable y de productos amigables con el medio ambiente.
- Producir y comercializar un producto a base de soya que posea las características que el segmento objetivo desea.
- Realizar actividades de control de calidad con el que se pueda verificar las actividades de cada área para lograr obtener certificaciones de calidad, orgánicas, de responsabilidad ambiental, entre otras.
- Aprovechar los medios digitales como Facebook, Twitter, YouTube e Instagram para dar a conocer el producto y los beneficios del consumo de productos vegetales tanto para la salud como para el medio ambiente.
- Realizar actividades de investigación y desarrollo que permitan conocer las tendencias, gustos, preferencias del mercado, además de nuevas tecnologías, y de esta ofrecer productor innovadores.
- Patentar las nuevas fórmulas que se vayan generando de los productos.

## Estrategia de ingreso al mercado

- Realizar intensas campañas de comunicación, marketing y publicidad.
- Degustaciones y muestras gratis del producto dentro de los canales de distribución, en las charlas informativas y en las ferias.

## 2.5 Análisis FODA

Tabla 19. Matriz impacto de aspecto estratégicos jerarquizados

Nro.	Fortalezas	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Valores corporativos establecidos	X		
2	Producto innovador, saludable y de alto valor nutritivo	X		
3	Conocimiento sobre el perfil del cliente gracias a la investigación de mercados.	X		
4	Contar con un plan de negocios que permite orientar en el funcionamiento de la empresa.		X	
5	Contar con apoyo financiero familiar.	X		
Nro.	Oportunidades	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	La industria de alimentos presenta tasas de crecimiento constantes lo cual incentiva a la inversión.	X		
2	Tendencia hacia el consumo de alimentos saludables y con alto contenido nutricional.	X		
3	Estabilidad económica en el país e incentivos a la inversión nacional	X		
4	Los alimentos con valor agregado, sanos y hechos en Ecuador tienen apoyo del gobierno.	X		
5	Estabilidad en las tasa de interés financieras.	X		
6	Canales de distribución diversificados, innovadores y atractivos.	X		
7	El segmento objetivo es amplio y presenta tasas crecientes.	X		
8	Reconocimiento en el exterior sobre los beneficios de la soya.		X	

Nro.	Debilidades	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	La marca no tiene posicionamiento ni participación en el mercado.	X		
2	No se tiene alianzas estratégicas con canales de distribución ni proveedores.		X	
3	No se cuenta con el personal requerido para la empresa.		X	
4	Desconocimiento de los beneficios de la soya en el mercado ecuatoriano.	X		
5	No se cuenta con las instalaciones ni la maquinaria para la producción del queso.		X	
6	No se cuenta con el capital requerido para la implementación del proyecto.	X		
7	Amplia oferta de productos sustitutos en el mercados		X	

Nro.	Amenazas	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Las empresas que ofertan los productos sustitutos cuentan con maquinaria especializada que les permite producir masivamente.	X		
2	Las marcas de los productos sustitutos están fuertemente posicionadas en el mercado.		X	
3	Incremento en el nivel de precios en el sector alimentos	X		
4	Control por parte del gobierno en la industria de alimentos	X		
5	Control en la publicidad de alimentos.		X	
6	Posibilidad de ingresos de posibles nuevos competidores	X		

Tabla 20. Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica "FO"

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"										
Ponderación Alta: 5 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	O P O R T U N I D A D E S	La industria de alimentos presenta tasas de crecimiento constantes lo cual incentiva a la inversión.	Tendencia hacia el consumo de alimentos saludables y con alto contenido nutricional.	Estabilidad económica en el país e incentivos a la inversión nacional	Los alimentos con valor agregado, sanos y hechos en Ecuador tienen apoyo del gobierno.	Estabilidad en las tasas de interés financieras.	Canales de distribución diversificados, innovadores y atractivos.	El segmento objetivo es amplio y presenta tasas crecientes.	Reconocimiento en el exterior sobre los beneficios de la soya.	Total
	Valores corporativos establecidos	1	1	1	1	0	1	1	1	6
	Producto innovador, saludable y de alto valor nutritivo	1	5	0	5	0	3	5	3	19
	Conocimiento sobre el perfil del cliente gracias a la investigación de mercados.	1	3	1	3	0	3	3	0	14
	Contar con un plan de negocios que permite orientar en el funcionamiento de la empresa.	1	1	1	3	0	3	3	1	12
	Contar con apoyo financiero familiar.	3	1	5	5	5	1	1	0	21
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>72</b>

### Conclusiones:

Según la matriz estratégica de fortalecer los puntos clave de la empresa y aprovechar las oportunidades de la industria, se debe:

- Se aprovechará la ventaja de contar con el apoyo financiero familiar para ingresar en una industria atractiva y con tasas de interés estables.
- La industria presenta barreras de entrada altas pero es indispensable que se logre desarrollar un producto con diferenciadores, además contar con todos los permisos, patentes y regulaciones por parte del gobierno ecuatoriano para proteger a la empresa de nuevos competidores.
- Se aprovechará el crecimiento y estabilidad de la industria así como también el apoyo del gobierno ecuatoriano y la tendencia de los consumidores al buscar productos naturales, nutritivos y ecológicos para ofertar un producto innovador.

## Estrategias FO:

- Elaborar un queso de alta calidad que cumpla con las exigencias de los consumidores en conjunto con las normas y regulaciones del gobierno.
- Obtener certificaciones que avalen el compromiso de la empresa con la salud de los ecuatorianos y el medio ambiente.
- Elaborar un manual administrativo de conducta y procedimientos que ayuden a la empresa a cumplir con sus objetivos.
- Aprovechar los beneficios que brinda el gobierno ecuatoriano en temas de desarrollo productivo de la industria y promocionar al producto.

Tabla 21. Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica "DA"

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"								
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">           Ponderación            Alta: 5            Media: 3            Baja: 1            Nula: 0         </div>	A M E N A Z A S	Las empresas que ofertan los productos sustitutos cuenta con maquinaria especializada que les permite producir masivamente.	Las marcas de los productos sustitutos están fuertemente posicionadas en el	Incremento en el nivel de precios en el sector alimentos	Alto control por parte del gobierno en la industria de alimentos	Control en la publicidad de alimentos.	Alto posibilidad de ingresos de posibles nuevos competidores	Total
	DEBILIDADES							
	La marca no tiene posicionamiento ni participación en el mercado.	5	5	3	3	4	5	25
	No se tiene alianzas estratégicas con canales de distribución ni proveedores.	5	5	5	3	3	5	26
	No se cuenta con el personal requerido para la empresa.	3	3	1	3	1	1	12
	Desconocimiento de los beneficios de la soya en el mercado ecuatoriano.	5	5	1	3	3	3	20
	No se cuenta con las instalaciones ni la maquinaria para la producción del queso.	5	5	3	3	1	1	18
	No se cuenta con el capital requerido para la implementación del proyecto.	5	5	1	5	5	3	24
Total	28	28	14	20	17	18	125	



**Conclusiones:**

- La empresa no cuenta con alianzas estratégicas que le permitan obtener alguna ventaja sobre la competencia. Además, debido a sus volúmenes de producción no es posible entrar en el corto plazo a cadenas de distribución grandes.
- Una debilidad importante es la falta de posicionamiento al tratarse de un producto nuevo y una marca desconocida, y que compite con productos sustitos bastante posicionados, por lo que es necesario invertir en publicidad y comunicación sobre los beneficios del queso de soya.
- La amenaza de ingreso de posibles nuevos competidores es alta.

**Estrategias DA:**

- Establecer alianzas con proveedores y canales de distribución que permitan obtener créditos y/o la utilización de su imagen en el marketing del producto.
- Implementar un plan de producción en conjunto con el personal adecuado que permite abastecer la demanda y tendencias de crecimiento de la industria.
- Identificar nuevos ingredientes naturales que permitan ampliar el portafolio de productos y que cumplan con el objetivo de brindar nutrición y salud.
- Posicionarse en el mercado con un producto innovador que pueda atender a un nicho de mercado insatisfecho, mediante campañas de marketing educativas y publicidad, tomando en cuenta las regulaciones del gobierno.

Tabla 22. Matriz de áreas de respuesta estratégica "FA"

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FA"								
Ponderación Alta: 5 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	<b>A M E N A Z A S</b>	Las empresas que ofertan los productos sustitutos cuenta con maquinaria especializada que les permite producir masivamente.	Las marcas de los productos sustitutos están fuertemente posicionadas en el mercados.	Incremento en el nivel de precios en el sector alimentos	Alto control por parte del gobierno en la industria de alimentos	Control en la publicidad de alimentos.	Alto posibilidad de ingresos de posibles nuevos competidores	Total
		<b>FORTALEZAS</b>						
	Valores corporativos establecidos	3	1	0	0	0	1	5
	Producto innovador, saludable y de alto valor nutritivo	3	5	1	3	3	5	20
	Conocimiento sobre el perfil del cliente gracias a la investigación de mercados.	0	5	0	0	5	5	15
	Contar con un plan de negocios que permite orientar en el funcionamiento de la empresa.	1	5	3	3	5	5	22
	Contar con apoyo financiero familiar.	3	3	0	1	3	5	15
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>77</b>

### Conclusiones:

- Las principales amenazas son que las marcas sustitutas están fuertemente posicionadas en el mercado y además cuentan con las condiciones para producir masivamente. Además, están las restricciones del gobierno en la publicidad en la industria de alimentos, y la amenaza de ingreso de nuevos competidores.
- Las principales fortalezas de la empresa son el contar con apoyo financiero familiar, el tener conocimiento sobre el plan de negocios y el perfil del cliente gracias a los estudios hechos y sobre todo, los beneficios nutricionales que tiene el producto, el que sea de origen orgánico y ecológico.

## Estrategias FA:

- El financiamiento permite aprovechar de mejor manera el capital con el que se cuenta y se puede invertir en medios de comunicaciones para informar sobre el producto y establecer diferenciaciones con la competencia.
- Cumplir con todas las disposiciones y regulaciones impuestas por el gobierno para la producción y comercialización el producto.
- Establecer políticas internas de calidad y responsabilidad para la fabricación y comercialización del producto que vayan de la mano con los objetivos de la empresa.
- Registrar la marca, empaque y receta de Sanare Food.

Tabla 23. Matriz de áreas de mejoramiento estratégico "DO"

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DO"											
Ponderación Alta: 5 Media: 3 Baja: 1 Nula: 0	O P O R T U N I D A D									Total	
		DEBILIDADES	La industria de alimentos presenta tasas de crecimiento constantes lo cual insentiva a la inversión.	Tendencia hacia el consumo de alimentos saludables y con alto contenido nutricional.	Estabilidad económica en el país e insentivos a la inversión nacional	Los alimentos con valor agregado, sanos y hechos en Ecuador tienen apoyo del gobierno.	Estabilidad en las tasa de interés financieras.	Canales de distribución diversificados, innovadores y atractivos.	El segmento objetivo es amplio y presenta tasas crecientes.		Reconocimiento en el exterior sobre los beneficios de la soya.
		La marca no tiene posicionamiento ni participación	0	1	1	1	0	1	1	3	7
		No se tiene alianzas estratégicas con canales de distribución ni proveedores.	0	0	0	1	0	5	1	0	7
		No se cuenta con el personal requerido para la empresa.	0	0	0	3	0	0	0	0	3
		Desconocimiento de los beneficios de la soya en el mercado ecuatoriano.	1	1	1	5	0	3	3	5	17
		No se cuenta con las instalaciones ni la maquinaria para la producción del queso.	5	3	5	5	5	0	0	0	15
		No se cuenta con el capital requerido para la implementación del proyecto.	5	1	5	5	5	0	0	0	15
		<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>64</b>

**Conclusiones:**

- El no contar con el suficiente capital, ni maquinaria ni el personal es el principal inconveniente para la empresa. Sin embargo, existen muchos incentivos por parte del gobierno para promover la industria de alimentos.
- Los beneficios de la soya no son muy conocidos a nivel nacional.

**Estrategias DO**

- Aprovechar el crecimiento de la industria de alimentos y los beneficios del gobierno para introducir en el mercado una nueva marca con mejores beneficios.
- Generar un producto con altos diferenciadores que le permitan posicionarse en el mercado.
- Crear alianzas estratégicas con los canales de distribución que permitan ubicar al producto en lugares estratégicos. De igual manera con proveedores, que permitan obtener créditos y la utilización de su imagen en el marketing del producto.
- Implementar una planta con la maquinaria óptima y contratar el personal adecuado que permita producir volúmenes grandes para abastecer al mercado.

Tabla 24. Matriz de evaluación de factores externos "EFE"

MATRIZ EFE			
Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
La industria de alimentos presenta tasas de crecimiento constantes lo cual insentiva a la inversión.	0,07	2	0,14
Tendencia hacia el consumo de alimentos saludables y con alto contenido nutricional.	0,08	3	0,24
Estabilidad económica en el país e insentivos a la inversión nacional	0,06	3	0,18
Los alimentos con valor agregado, sanos y hechos en Ecuador tienen apoyo del gobierno.	0,08	3	0,24
Estabilidad en las tasa de interés financieras.	0,05	2	0,1
Canales de distribución diversificados, innovadores y atractivos.	0,08	3	0,24
El segmento objetivo es amplio y presenta tasas crecientes.	0,09	3	0,27
Reconocimiento en el exterior sobre los beneficios de la soya.	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>			
Las empresas que ofertan los productos sustitutos cuenta con maquinaria especializada que les permite producir masivamente.	0,09	3	0,27
No se cuenta con la capacidad para producir altos volúmenes y poder ingresar a cadenas de distribución grandes.	0,07	3	0,21
Las marcas de los productos sustitutos están fuertemente posicionadas en el mercados.	0,07	3	0,21
Incremento en el nivel de precios en el sector alimentos	0,05	2	0,1
Alto control por parte del gobierno en la industria de alimentos	0,05	2	0,1
Control en la publicidad de alimentos.	0,05	2	0,1
Alto posibilidad de ingresos de posibles nuevos competidores	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,73</b>

El resultado ponderado más alto es 4.0 y el menor posible es 1.0. El total ponderado resultó ser de 2,73 que está un poco por encima de la media. Lo cual es entendible al tratarse de una empresa nueva que todavía no ha desarrollado sus fortalezas. Sin embargo, esto indica que las estrategias FODA están en camino de estar alineadas a superar las amenazas y aprovechar las oportunidades de la industria.

Tabla 25. Matriz de evaluación de factores internos.

MATRIZ EFI			
Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Valores corporativos establecidos	0,09	3	0,27
Producto innovador, saludable y de alto valor nutritivo	0,09	4	0,36
Conocimiento sobre el perfil del cliente gracias a la investigación de mercados.	0,08	2	0,16
Contar con un plan de negocios que permite orientar en el funcionamiento de la empresa.	0,09	3	0,27
Contar con apoyo financiero familiar.	0,07	3	0,21
<b>Debilidades</b>			
La marca no tiene posicionamiento ni participación en el mercado.	0,09	3	0,27
No se tiene alianzas estratégicas con canales de distribución ni proveedores.	0,08	3	0,24
No se cuenta con el personal requerido para la empresa.	0,07	2	0,14
Desconocimiento de los beneficios de la soya en el mercado ecuatoriano.	0,09	3	0,27
No se cuenta con las instalaciones ni la maquinaria para la producción del queso.	0,08	2	0,16
No se cuenta con el capital requerido para la implementación del proyecto.	0,08	3	0,24
Amplia oferta de productos sustitutos en el mercados	0,09	3	1,29
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,59</b>

La matriz EFI trata de determinar si las fortalezas internas son favorables o desfavorables, el resultado del total ponderado es de 2,59; lo que indica que la empresa tiene muchas debilidades internas, lo cual es entendible por tratarse de un proyecto nuevo. Sin embargo, pueden ser superadas con un adecuado manejo de estrategias, como de marketing y comunicación, y de innovación constante para siempre tener diferenciadores ante la competencia.

Tabla 26. Matriz externa - interna (IE)

EFE = 2,73	Fuerte	Promedio	Débil
EFI = 2,59	(3.00 - 4.00)	(2.00 - 2.99)	(1.00 - 1.99)
<b>Alto</b> (3.00 - 4.00)	I	II	III
<b>Medio</b> (2.00 - 2.99)	IV	<b>V</b>	VI
<b>Bajo</b> (1.00 - 1.99)	VII	VIII	IX

La matriz externa – interna indica que el producto está ubicado en el quinto cuadrante, según los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. A continuación se muestran las acciones recomendadas a tomar:

**Tabla 27. Cuadrantes de la matriz interna - externa**

<b>Invertir intensivamente para crecer</b>	<b>Invertir selectivamente y construir</b>	<b>Desarrollarse para mejorar</b>
<b>Invertir selectivamente para construir</b>	<b>Desarrollarse selectivamente para mejorar</b>	<b>Cosechar o desinvertir</b>
<b>Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas</b>	<b>Cosechar</b>	<b>Desinvertir</b>

Adaptado de: David, 2013

Esta matriz nos da como resultado que se debe *desarrollar selectivamente para mejorar* y se recomiendan estrategias de desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Este resultado es entendible ya que la empresa no cuenta con muchas fortalezas y tiene muchas debilidades por lo que se necesita de estrategias agresivas, y que permitan crecer a la empresa rápidamente.

### **Penetración de mercados mediante diferenciación y enfoque**

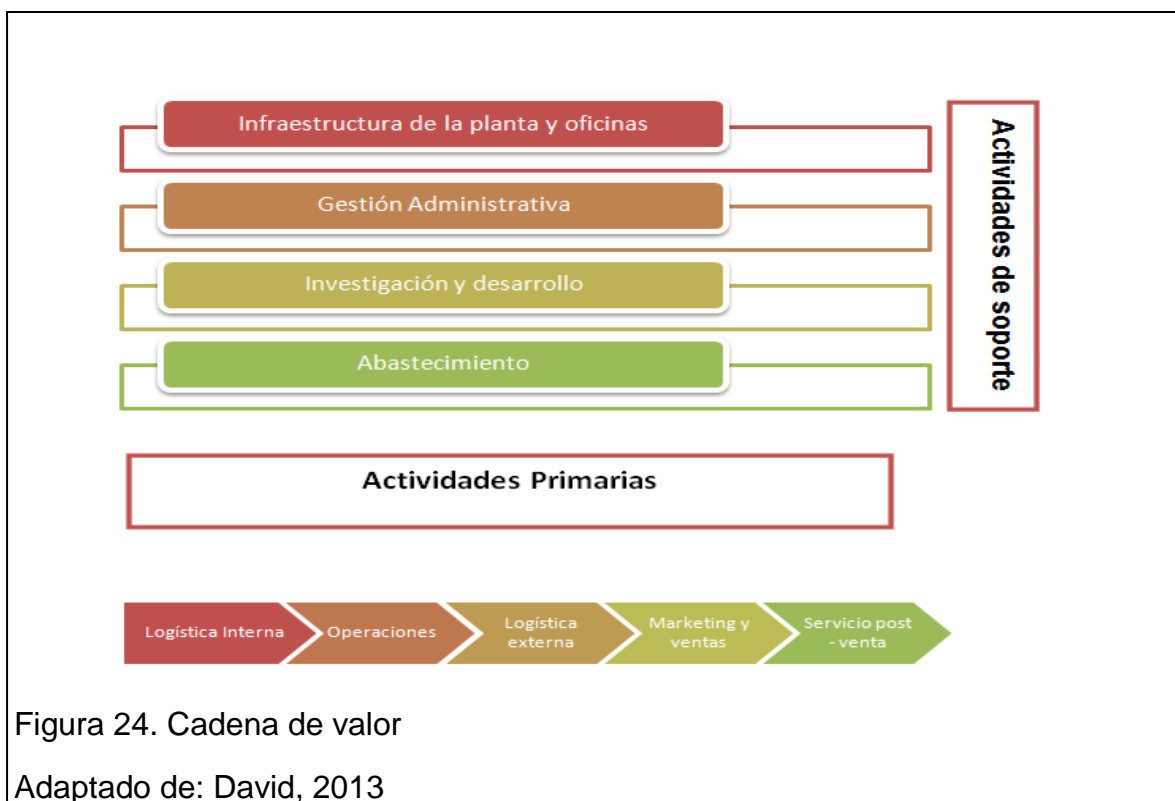
Se pretende penetrar en el mercado a corto plazo para conseguir participación, atendiendo a un nicho de mercado insatisfecho, con un producto que cumpla con las características que el mercado exige. A través de las estrategias de marketing y publicidad se comunicará al segmento objetivo sobre los beneficios del producto que lo diferencian de la competencia directa e indirecta.

### Penetración de mercado a través de alianzas estratégicas

La penetración de mercado a través de alianzas estratégicas tanto con proveedores como con cadenas de distribución, permiten posicionar a la marca más rápidamente ya que se podría obtener mejores puesto en percha o usar la imagen del proveedor de nuestros ingredientes para así volver más atractivo al mismo.

Se planea tener alianzas estratégicas con tiendas especializas o restaurantes vegetarianos.

## 2.6 Análisis de la Cadena de Valor



La cadena de valor de una empresa permite identificar las fortalezas y debilidades en todos los procesos que intervienen en la producción y comercialización del producto, de esta forma se podrá conocer las ventajas o desventajas en los costos de SANARE FOOD con respecto a la competencia.



## **Actividades principales**

- **Logística interna**

En este proceso están todas las actividades de transporte (cadena de frío), recibimiento de materia prima e insumos, control de calidad, bodegaje, y control del inventario. Por lo que estarían involucrados costos de: transporte, materia prima e insumos, bodega (espacio físico, refrigeradoras, personal) y almacenamiento.

- **Producción**

Durante este proceso se fabrica el producto final y es donde se incluye gran parte del valor agregado y además es donde se necesita mayor control para evitar que algún material se contamine. Se realizan actividades de: preparación de los ingredientes, mezcla, cocinado, moldeado, refrigeración, control de calidad y empaquetado. Por lo que implican costos de: maquinaria y equipos, contabilidad de costos, capacidad instalada (ubicación y distribución de la planta), servicios básicos, personal, recursos varios.

- **Logística externa**

En este proceso están las actividades relacionadas a la logística del producto para que llegue a los canales de distribución para que llegue al consumidor final. Se incluyen actividades de apilamiento del producto, los medios de transporte adecuados con refrigeración, entrega del producto, manejo de créditos con distribuidores y facturación. Están incluidos actividades de: carga, transporte, personal y sistemas.

- **Marketing y ventas**

Comprende a todas las tareas que debe realizar el área de marketing y ventas como relaciones con proveedores y canales de distribución, manejo de

publicidad, comunicación, promociones e incentivos. Además de la investigación de los gustos, preferencias de consumidor y las tendencias de la industria para desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes y así estar a la vanguardia.

- **Servicio post venta**

Durante estas actividades se ofrecerá un servicio post venta a los clientes, proveedores y canales de distribución, las cuales estarán a cargo del departamento de Marketing. Se las detalla en el capítulo IV.

### **Actividades de apoyo**

- **Infraestructura de la empresa**

Como actividad de apoyo de acuerdo a la infraestructura de la planta y las oficinas, se debe considerar al ambiente laboral, el cual ayudará a cumplir con los objetivos y normas de la empresa. La infraestructura deberá cumplir con las necesidades de espacio y condiciones para realizar todas las actividades y además debe brindar seguridad a todo el personal.

- **Gestión administrativa**

Durante estas actividades están involucradas todas las tareas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa tanto administrativo como financiero. Además, supervisa al personal de la empresa y realiza actividades de recursos humanos. Están involucrados costo de: talento humano de toda la empresa, sistemas y contabilidad de costos.

- **Investigación y Desarrollo**

Estarán involucradas actividades para el desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de los ya existentes. Se debe tener como prioridad la innovación

constante para adaptarse a las nuevas tendencias y exigencias del mercado. Además, se requerirá que se busque sistemas que faciliten el control de las actividades y la recopilación de información. Se puede también innovar el proceso de producción.

### 3      **CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

#### **Definición del Problema**

#### **Problema de Gerencia**

¿Es factible implementar el plan de negocios “producción y comercialización de quesos a base de soya en la ciudad de Quito”?

#### **Objetivo General**

Mediante la presente investigación se pretende analizar la viabilidad para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de quesos a base de soya en la ciudad de Quito, a través de una investigación cuanti-cualitativa descriptiva y concluyente, durante un plazo de 30 días.

#### **Necesidades de Información**

La investigación recabará información sobre clientes, competidores, proveedores y sustitutos. Por lo que es necesario establecer un cuadro de necesidades de información y de esta manera permitirá comprender el mercado objetivo. Basándose en fuentes de información primarias y secundarias.

Tabla 28. Cuadro de necesidades de información – Clientes

NECESIDADES DE INFORMACIÓN			
CLIENTES			
Necesidades	Primaria	Secundario	Metodología
<b>Cuáles son nuestros potenciales clientes</b>	Expertos	-	Entrevista
	-	Investigaciones realizadas, reportajes, INEC.	Navegación, revistas relacionadas.
<b>Cómo se debería llegar a este grupo de personas</b>	Expertos	-	Entrevistas
	-		
<b>Cuáles son las tendencias actuales</b>	Consumidores potenciales, expertos	-	Encuesta, Focus Group
	-	Investigaciones realizadas, reportajes, Redes Sociales, foros.	-
<b>Cuáles son las preferencias en este tipo de productos</b>	Consumidores potenciales	-	Encuesta, Focus Group
	-	-	-
<b>Cuáles son las expectativas de un producto como este.</b>	Consumidores potenciales	-	Encuesta, Focus Group
	-	-	-
<b>Cuáles son sus motivadores de compra</b>	Consumidores potenciales	-	Encuesta, Focus Group
	-	-	-
<b>Cuál es la disponibilidad de pago</b>	Consumidores potenciales	-	Encuesta, Focus Group
		INEC	Investigación - Gasto en alimentos
<b>Cuál es el medio de distribución que prefiere</b>	Consumidores potenciales	-	Encuesta, Focus Group
	-	-	-

Tabla 29. Cuadro de necesidades de información – Competencia

COMPETENCIA			
Necesidades	Primaria	Secundario	Metodología
<b>Quién es mi competencia</b>	Supermercados, restaurantes y tiendas especializadas, clientes potenciales	-	Entrevista, observación, encuestas
	-	Superintendencia de compañías,	Investigación
<b>Identificar cual es la situación de mi competencia</b>	Expertos	-	Entrevistas
	-		
<b>Qué ofrece mi competencia</b>	Clientes potenciales	-	Encuesta, Focus Group
	-	Internet	Investigación de la oferta del mercado
<b>Factores inciden en la compra de mi cliente potencial a la competencia</b>	Clientes potenciales	-	Encuestas, Focus Group
	-	-	-
<b>Qué puedo ofrecer mi empresa que la competencia no pueda igualar</b>	Expertos, Análisis Interno	-	Entrevista, Análisis interno
	-	-	-

Tabla 30. Cuadro de necesidades de información- Sustitutos

Necesidades	Primaria	Secundario	Metodología
<b>Cuáles son los posibles productos sustitutos</b>	Restaurantes y tiendas especializadas, clientes potenciales	-	Entrevista, encuestas, focus group, observación
		Internet	Investigaciones previas
<b>Quiénes ofrecen los productos sustitutos</b>	Clientes potenciales, expertos	-	Encuesta Entrevista
	-	Internet	Investigación ofertas de mercado
<b>Cuál es la situación actual de los productos sustitutos</b>	Expertos	-	Entrevistas
	-	-	-
<b>Cuáles son las características principales de los productos.</b>	Clientes potenciales	-	Encuesta, focus group
	-	-	-

Tabla 31. Cuadro de necesidades de información – Proveedores

PROVEEDORES			
Necesidades	Primaria	Secundario	Metodología
<b>Cuál es mi poder de negociación frente a mis proveedores</b>	Expertos	-	Entrevista
	-		
<b>Quiénes son los proveedores de mi competencia</b>	Expertos	-	Entrevista
	-		
<b>Cuál es la situación actual de la oferta de mis proveedores</b>	Expertos	-	Entrevista
	-		
<b>Cuál es la calidad de los insumos que ofrecen mis proveedores</b>	Expertos	-	Entrevista
	-	-	-

### 3.1 Mercado relevante y cliente potencial

#### 3.1.1 Mercado objetivo

Para elegir el mercado objetivo se tomaron como supuestos las ideas planteadas en la sección del origen de la idea del capítulo dos; además de información obtenida en el análisis PEST y la investigación de mercados, y así poder definir el perfil esperado del cliente.

La tendencia del consumo de alimentos sanos en el Ecuador ha sido una de las razones por las que la oferta de productos con soya ha crecido, esto lo asegura Wilmán García, presidente de la Corporación Nacional de Sojeros (CORSOYA). Con esta opinión también coincide Cristina Albán, gerente de la empresa MANNA que ofrece productos a base de soya como carnes y embutidos, desde el año 2006; ella comenta que sus ventas han aumentado un 30% más por año, y su segmento está dirigido a un estrato medio, medio- alto, sus clientes son personas que buscan una alimentación más sana, adultos mayores y vegetarianos. Otra de las empresas que ha decidido entrar a la

industria de la soya es el Grupo Oriental, quien desde el año 2010 inauguró una planta en La Maná (Cotopaxi) donde se fabrican bebidas saborizadas de leche de soya para distribuirlo a nivel nacional. (Agronegocios Ecuador, 2010). Por estas razones el mercado objetivo para este plan de negocios es: hombres y mujeres que habiten en Quito, entre 19 a 65 años, de un nivel socioeconómico medio-medio, medio-alto, que busquen alimentos saludables, naturales, con un alto valor nutritivo, que cuiden de su imagen, realicen ejercicio regularmente y tengan una alta conciencia ambiental.

Se aspira ingresar a un mercado donde no existe competencia directa fuerte pero tiene productos sustitutos muy posicionados.

### **3.1.2 Segmentación de Mercado**

Antes de elegir el mercado meta, se segmentó al mercado en nichos potencialmente atractivos para la empresa, esta división se la realizó de acuerdo a variables que influyen en el comportamiento de compra del cliente y que además nos ayudarán a definir las estrategias del mix de marketing. A continuación se detallan las variables que se utilizarán:

- **Segmentación Geográfica**

El mercado según el lugar geográfico es Quito, el cual será dividido en los siguientes sectores:

- Norte de Quito
- Valle de Cumbayá
- Tumbaco
- Valle de los Chillos
- Centro- Sur de Quito.



- **Segmentación Demográfica**

Para la segmentación demográfica se tomarán en cuenta las siguientes características:

- EDAD: De 18 a 25 años. De 26 a 35 años. De 36 a 45 años. De 46 a 55 años. De 56 a 65 años, 65 años en adelante.
- GÉNERO: Hombres y Mujeres.

- **Segmentación Psicográfica**

Para la segmentación Psicográfica se tomarán en cuenta las siguientes variables:

***Estilo de Vida:***

- Personas que se alimenten sanamente.
- Con conciencia ambiental.
- Intolerantes a la lactosa.
- Veganos.
- Cuidan su figura y/o hacen dieta.
- Realicen ejercicio regularmente.

***Nivel Socioeconómico:***

- Alto
- Medio alto
- Medio – Medio
- Medio bajo

## • Segmentación Conductual

Para la segmentación conductual se busca personas que:

- Consuman queso.
- Se alimenten sana y nutritivamente.

Cabe notar que este producto, dadas sus características, será de gran interés para las personas con intolerancia a la lactosa y para veganos.

Tabla 32. Segmentación de mercado

Variables		Seg 1	Seg 2	Seg 3	Seg 4	Seg 5	Seg 6	Seg 7	Seg 8	Seg 9	Seg 10
<b>Geográficas</b>											
Sector donde vive	Norte	X	X	X	X	X					
	Centro, Sur						X	X	X	X	X
	Cumbayá, Tumbaco	X	X	X	X	X					
	Valle de los Chillos						X	X	X	X	X
<b>Demográficos</b>											
Edad	18 - 25		X			X	X		X		
	26 - 35	X	X			X	X		X		
	36 - 45	X	X			X	X		X		
	46 - 55	X		X	X			X		X	X
	55 - 65			X	X			X		X	X
	65 en adelante			X	X			X		X	X
Género	Hombres y mujeres	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Psicográfica</b>											
Nivel Socio - Económico	Alto	X	X	X	X						X
	Medio - Alto	X	X	X	X	X		X	X	X	X
	Medio - Medio					X	X	X	X	X	
Estilo de vida	Alimentación Sana	X	X	X	X		X	X	X		X
	Conciencia Ambiental			X	X	X		X	X		X
	Realicen ejercicio regularmente	X					X	X			
	Veganos		X		X	X			X	X	X
	Intolerantes a la lactosa		X		X	X			X	X	X
	Cuidan su figura y/o hacen dieta	X					X	X			
<b>Conductual</b>											
Consumo	Consuman queso	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Les atraiga probar productos nuevos		X	X		X		X	X	X	X
	Consuman alimentos nutritivos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

### 3.1.3 Selección del Mercado Objetivo

En el cuadro anterior se realizó distintas segmentaciones tomando en cuenta diferentes variables. Se puede notar que los segmentos no son semejantes

entre sí, por lo que no se podría aplicar las mismas estrategias de marketing en cada uno de ellos. Para determinar cuál es el segmento más óptimo, se buscará que dichos segmentos cumplan mejor las siguientes características:

- **Mesurables:** El tamaño y el poder de compra del segmento debe ser medible.
- **Accesibles:** Se debe poder llegar y servir eficazmente al segmento.
- **Sustanciales:** Deben ser lo bastante grandes o rentables.
- **Diferenciables:** Deben poder distinguirse conceptualmente y responder de manera diferente a los incentivos del mix de marketing. (David, p.78,2013)

A continuación se utilizará una matriz en donde se podrá analizar a todos los segmentos según las variables mencionadas anteriormente en donde se le calificará del 1 al 5 acorde a su potencial:

Tabla 33. Matriz de selección de segmento

Segmento	Mesurable	Accesible	Sustancial	Diferenciable	Total
Peso	<b>25%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>
Segmento 1	3,5	4,5	4	4	4,0
Segmento 2	2	3,5	3	4	3,1
Segmento 3	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Segmento 4	3,5	3,5	4	3,5	3,7
Segmento 5	3	3	3,5	4	3,3
Segmento 6	2	3	3	4	2,9
Segmento 7	3	3,5	3,5	3,5	3,4
Segmento 8	2	3	3	3,5	2,8
Segmento 9	2	3	2	2	2,3
Segmento 10	2	2	2	3	2,2

Según las calificaciones obtenidas en el cuadro anterior, se pudo encontrar a un nicho de mercado que reúnen características similares pero con distintos motivadores al momento de realizar la compra y son atractivos para la empresa. Estos son:

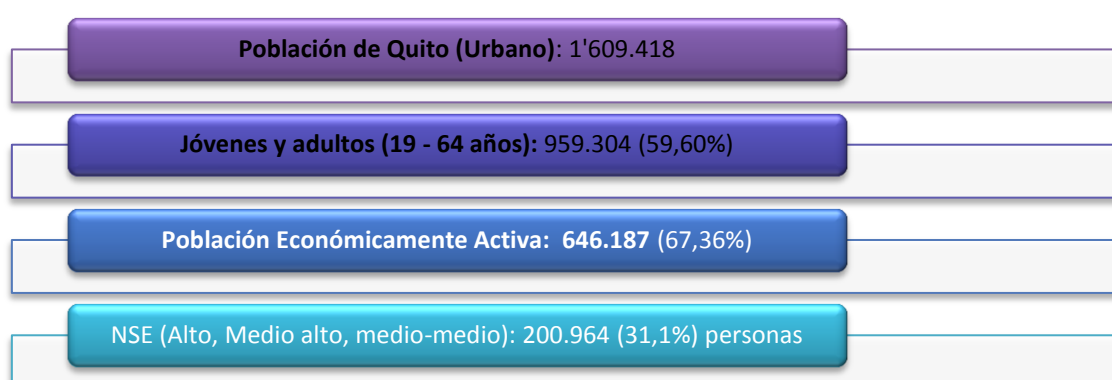
**Segmento 1:** Hombres y mujeres de 19 a 65 años del Valle de Cumbayá y Tumbaco, de un nivel socioeconómico medio, medio – alto, que se alimenten de manera sana, cuiden su figura y/o hagan dieta, que consuman queso y alimentos nutritivos.

**Segmento 2:** Hombres y mujeres de 19 a 65 años del norte de Quito, Valle de Cumbayá, de un nivel socioeconómico medio, medio – alto, de alta consciencia ambiental, veganos e intolerantes a la lactosa, que consuman queso y alimento nutritivos.

### 3.2 Tamaño del mercado y tendencias

Según datos de la alcaldía de Quito existen 1'609.418 habitantes en la zona urbana, de los cuales el 59,6% pertenecen a la edad de 19 a 64 años, el 67,36% pertenecen a la población económicamente activa (Alcaldía de Quito, 2015) y, como se pudo observar en el análisis PEST, el 31,1% pertenece a un nivel socioeconómico alto, medio- alto, medio-medio. Por lo tanto el mercado potencial son 200.964 personas.

Tabla 34. Tamaño del mercado



Según la investigación de mercados el 55% de la muestra referencial de personas encuestadas, consumen queso entre 1 a 3 veces por semana, y el 63% está dispuesta a consumir un queso de soya de tipo mozzarella. Por lo

que de las 200.964 personas que pertenecen a nuestro segmento objetivo, se toma a 126.595, que son el porcentaje de 63% que aceptaron la idea de negocio, y de ellas se pretende captar al 3%, es decir, 182.297 en el primer año.

### 3.3 La competencia y sus ventajas

#### 3.3.1 Identificación de la competencia

- **Competencia Directa**

Es aquella que ofrece el mismo producto o uno con características similares con el cual nos comparamos constantemente.

Se debe identificar a aquellas marcas que ofrezcan un queso dirigido a personas que buscan una alimentación saludable, altamente nutritivo, amigable con el medio ambiente, libre de lactosa y cuiden su figura.

- **Oferta de la Competencia**

A continuación se muestra un cuadro de las marcas de quesos que se ha considerado como competencia directa ya que sus productos ofrecen características similares a las nuestras y están dirigidas a un nicho de mercado con un perfil parecido al nuestro:

- **TOFUSOY**



Figura 25. Queso Tofusoy

Tomado de: Camari, 2015

### Características de la empresa

- **Productos que ofrece:** Queso con aceitunas y queso con albaca a un precio de \$2.50, en una presentación de 350 gramos, empacado al vacío.
  - No utiliza soya transgénica.
  - Están ubicados en Quito.
  - **Canal de distribución:** Camari (tienda de comercio justo en Quito) y restaurantes vegetarianos.
  - No tiene página web pero si una página en Facebook donde indica que está dirigido a un segmento que busque cuidar su salud y alimentarse nutritivamente.
- **VegFood**



Figura 26. VegFood - Queso Mozzarella

Tomado de: VegFood – Facebook, 2014.

### Características de la empresa:

- Es un delicatessen bajo pedido de productos vegetarianos y para celiáticos (intolerantes al gluten) que atiende vía Facebook.
- Productos: Sustitutos de carnes, lácteos y, panadería para celiáticos. Entre los quesos que ofrece está:

- Mozzarella (400 gr), Precio: \$4,50
  - Cheddar (400 gr) Precio: \$5,50
  - Queso cremoso de espinaca (280 gr) Precio: \$5,00
  - Es un negocio informal y no cuentan con registro sanitario.
  - No poseen página web pero si una página en Facebook con 1500 seguidores aproximadamente hasta marzo de 2015.
  - Funciona desde agosto del 2014.
  - Canal de distribución: Ventas bajo pedido en Facebook o e-mail.
- **SOYTOFU**



Figura 27. SoyTofu queso.

Tomado de: Destination still unknown blog, 2014.

#### Características de la empresa:

- La empresa es PALINDA ubicada en Quito.
- **Productos que ofrece:** Queso tofu duro a un precio de 2,40 en una presentación de 300 gramos, empacado al vacío.
- **Canal de distribución:** Supermaxi y Megamaxi.
- **Características de la empresa:**
- No se encuentra registrada en la superintendencia de compañías.
- No cuenta con página web.

- **Conclusiones de la competencia**

La información presentada anteriormente se la obtuvo mediante una investigación de campo y consultas en páginas web. Se pudo identificar a tres principales competidores directos que son TofuSoy, VegFood y SoyTofu, estas empresas son relativamente nuevas en el mercado por lo que ninguna está aun posicionada y, ninguna se encuentra registrada en la superintendencia de compañías.

- SoyTofu es quien ha podido ingresar en una cadena de distribución grande como es Supermaxi y Megamaxi desde el año 2013.
- VegFood cuenta con un amplio portafolio de productos pero sus ventas son informales, no cuenta con registro sanitario, ni tiene certificados.
- TofuSoy comercializa sus productos en una tienda de especialización como es Camari, tiene la diferenciación de que la soya que utiliza no es transgénica y ofrece dos tipos de queso: con albaca y aceitunas.

- **Competencia Indirecta**

Dentro de la competencia indirecta estarían todos los productos sustitutos al queso de soya; se les considera como sustitutos a aquellos alimentos que están hechos a base de soya ya que presentan propiedades alimenticias semejantes. Además, estarían los quesos hechos a base de leche de vaca y cabra que tengan características similares a las de SANARE FOOD y estén dirigidos a un segmento parecido al nuestro.



- Descripción de los principales competidores (Competencia Indirecta – Sustitutos):

Como queso:



Figura 28. Floralp Logo  
Tomado de: Floralp, 2015

Es una empresa dedicada a la elaboración de quesos gourmet, que empezó sus operaciones en 1999 en Ecuador. Actualmente también ofrece sus productos al país vecino Perú.

Dentro de su línea de quesos está el de tipo feta, el cual es hecho a base de leche de cabra por lo cual es ideal para personas que tienen intolerancia a la lactosa.

Su **estrategia general** es producir quesos de alta calidad, tanto en sus materias primas como en su proceso de elaboración bajo estrictos controles, asegurando que la leche y los productos cumplan los más altos estándares de sanidad y calidad.

Su **ventaja competitiva** es que cumplen con altos estándares de calidad tanto en sus materias primas como en su proceso de elaboración.



Figura 29. Logo alpina

Tomado de alpina.com, 2015

Es una empresa multinacional de origen colombiano, dedica a la producción de alimentos, en especial derivados de lácteos. Promueve estilos de vida saludable para todos los miembros de la familia. Dentro de su línea de productos está el queso mozzarella light en presentaciones de 200, 500, 700 y 900 gramos. (Alpina.com, 2014).

Su **estrategia general** es el desarrollo de mercados ya que ha ingresado a países como Venezuela, Estados Unidos y Ecuador (en los años 90).

Su **ventaja competitiva** es el volumen de producción y costos bajos gracias a su estructura organizacional.

### Como bebidas de soya



Figura 30. Logo ViveSoy  
Tomado de: Vivesoy.org

ViveSoy es una marca que pertenece a la empresa española Calidad Pascual. Nace en el año 2002, siendo la primera empresa de ese país en ofrecer

bebidas de soya. Es importada por la empresa ecuatoriana Dibeal y su canal de distribución es Megamaxi y Supermaxi, Corporación El Rosado y Fybeca. No toda la línea de productos es importada, en el mercado se pueden encontrar solamente leche y jugos de fruta a base de soya de esta empresa.

Está dirigida a hombres y mujeres de toda edad que cuiden de salud y tengan conciencia ambiental.

**Ventaja competitiva:** Es un producto de alta calidad ya que controlan todo el proceso de producción, desde la semilla hasta la elaboración del bien final.



Figura 31. Logo Grupo Oriental  
Tomado de: Oriental.com, 2015

Oriental Industria Alimenticia O.I.A. CIA. LTDA., se dedica a la elaboración de más de 88 productos alimenticios de calidad certificada, con gran aceptación en todo el país y también en el mercado internacional. Entre los productos que ofrece están las leches saborizadas de soya, cuya planta de fabricación está ubicada en La Maná (Los Ríos). El 70% de la producción está destinada al consumo nacional, mientras que el restante es para exportarlo a mercados como Venezuela, Estados Unidos y Europa. (El Universo, 2010).

**Estrategia general:** Posee una cadena completa de producción y de distribución en todo el país, que la ubican como una de las principales industrias del sector alimenticio.

**Ventaja competitiva:** Diversificación de productos.



Figura 32. Logo Nutrivital  
Tomado de: [nutrivital.ec](http://nutrivital.ec)

Nutrivital es una empresa familiar que nace a mediados de los años 90 con el objetivo de ofrecer alimentos nutritivos de alta calidad y gran sabor. Dentro de su línea de productos esta la leche y de yogurt de soya que se lo comercializa a través de Supermaxi y Megamaxi, y Camari.

**Estrategia General:** La investigación, la estética, el gusto y el valor al desarrollar todos sus productos son parte de su estrategia para cumplir con normas técnicas, de higiene y logística integral.

**Ventaja competitiva:** La calidad con la que se elabora el producto ya que la leche de soya se la produce a diario por lo que se garantiza la frescura del producto.



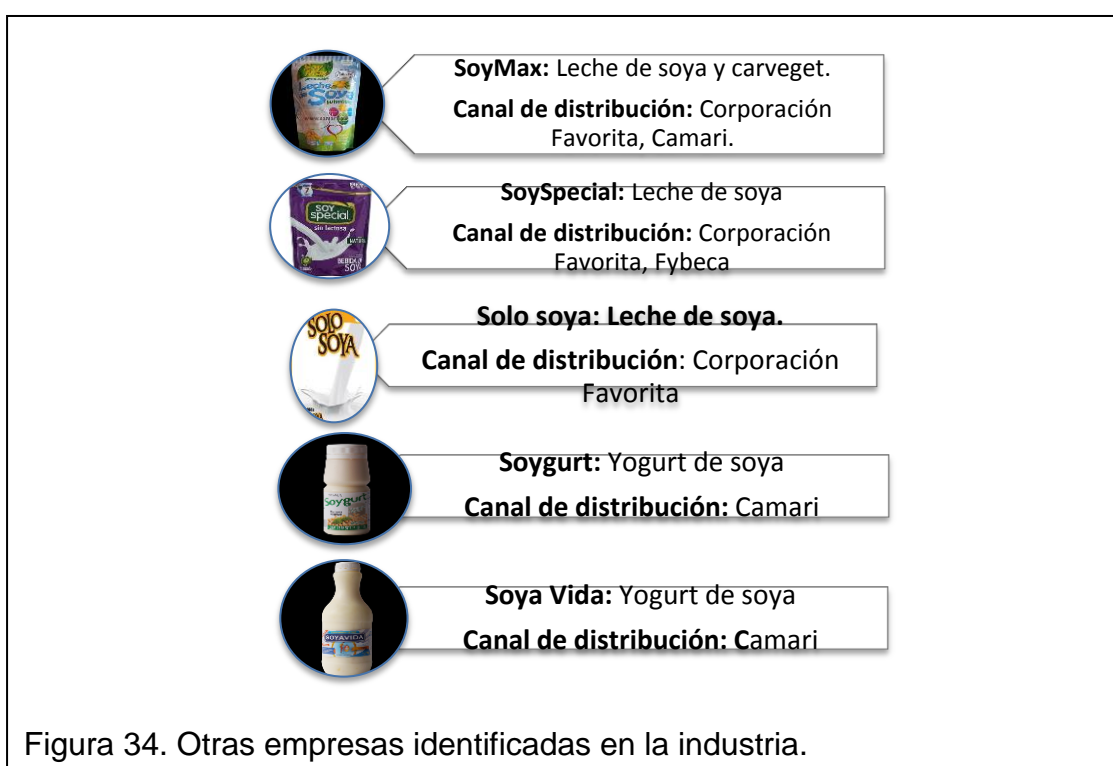
Figura 33. Logo Incremar  
Tomado de: [incremar.com.ec](http://incremar.com.ec), 2015.

Incremar Cia. Ltda es una empresa ecuatoriana que se dedica a la elaboración de productos derivados de los cereales. Dentro de su portafolio de productos esta leche de soya con avena en polvo. Sus canales de distribución son Supermaxi, Megamaxi y Camari.

**Estrategia general:** Constante participación del personal en ferias y seminarios internacionales sobre "Nuevos procesos de fabricación de alimentos", colaboración y asesoría de Empresas Multinacionales ayudan al desarrollo de productos altamente nutritivos.

**Ventaja competitiva:** Certificación SGS de buenas prácticas de manufactura, garantizan la calidad e inocuidad de sus procesos de producción.

**Otros productos identificados en la industria:**



### Como carne de soya



### 3.4 Participación de mercados y ventas de la industria

Según cifras de la industria quesera, durante el 2005 y 2014 ha tenido un crecimiento de 3,4%. Durante el año 2014 se generaron ventas de USD 243,1 millones de dólares. (revistalideres.ec, 2015). Hasta la fecha existen 31 empresas registradas que se dedican a la producción de lácteos y dentro de la industria quesera se encuentran posicionadas de la siguiente manera:



Figura 39. Participación de mercado en quesos

Tomado de: Centro de la Industria Láctea Ecuador (CIL), 2011.

En el mercado se pueden encontrar grandes variedades de quesos pero con la información obtenida en esta investigación, todavía existe un segmento insatisfecho, el cual busca alimentarse más sanamente, libre de todos aquellos químicos y grasas que tienen los quesos tradicionales.

Por otro lado, en el mercado existen diferentes opciones de alimentos elaborados con soya, que proveen todos los beneficios de este grano; pero en el mercado ecuatoriano aun no existen una marca posicionada de quesos a base de soya y menos aun de tipo mozzarella. Es por eso que SANARE FOOD analizando todas estas necesidades, entra a competir dentro de esta industria, esperando alcanzar una participación del 0,005% en el ranking de quesos lo que significa que deberá vender aproximadamente \$835.000 dólares aproximadamente, en el quinto año de funcionamiento.

### **3.5 Evaluación del mercado durante la implementación**

#### **3.5.1 Investigación cuantitativa**

Para este plan de negocios se utiliza el método de encuestas como una técnica de investigación estructurada para recolección de datos, la cual consiste en una serie de preguntas, orales o escritas, que responden los encuestados. Permittiéndonos recopilar datos para una investigación (Malhotra, 2008, pág. 299).

Las encuestas se llevaron a cabo en la ciudad de Quito en el sector norte, Cumbayá y Tumbaco a un grupo de personas con características similares de las cuales se desea obtener información, de acuerdo a una muestra calculada estadísticamente. Las encuestas se las realiza cara a cara en los sitios que se detallan a continuación ya que se conoce que gente con el perfil que se busca, asiste a ellos:

- Universidades: UDLA, San Francisco, Católica.
- Afueras de restaurantes y tiendas especializadas de Cumbayá, Tumbaco y Norte de Quito.
- Personal de la Corporación GPF (Fybeca) ubicado en el Valle de Sangolquí.
- Zashua - Escuela de artes extremas ubicado en el centro- norte de Quito.
- Acroyoga – La Carolina. (Norte de Quito)
- Se realizaron 399 encuestas. El diseño de la misma encontrarse en el Anexo 1.

#### **DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Para calcular el tamaño de la muestra el estudio se basará en dos supuestos siendo el primero el nivel de confianza al que se quiere trabajar y en segundo,



cual es el error máximo. A continuación se presenta la fórmula que permite obtener la muestra total de encuestas a realizar.

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) * \left(\frac{E^2}{4}\right) + p * q}$$

(Ecuación 1.)

**Donde:**

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población universo a investigar.

p: probabilidad de aceptación (0,5).

q: probabilidad de rechazo (0,5).

E<sup>2</sup>: error máximo (0,05).

Con la segmentación que se realizó en el punto 3.2, se procede a reemplazar los en la fórmula y se obtiene:

$$n = \frac{200.964 * 0,5 * 0,5}{(200.964 - 1) * \left(\frac{0,05^2}{4}\right) + 0,5 * 0,5}$$

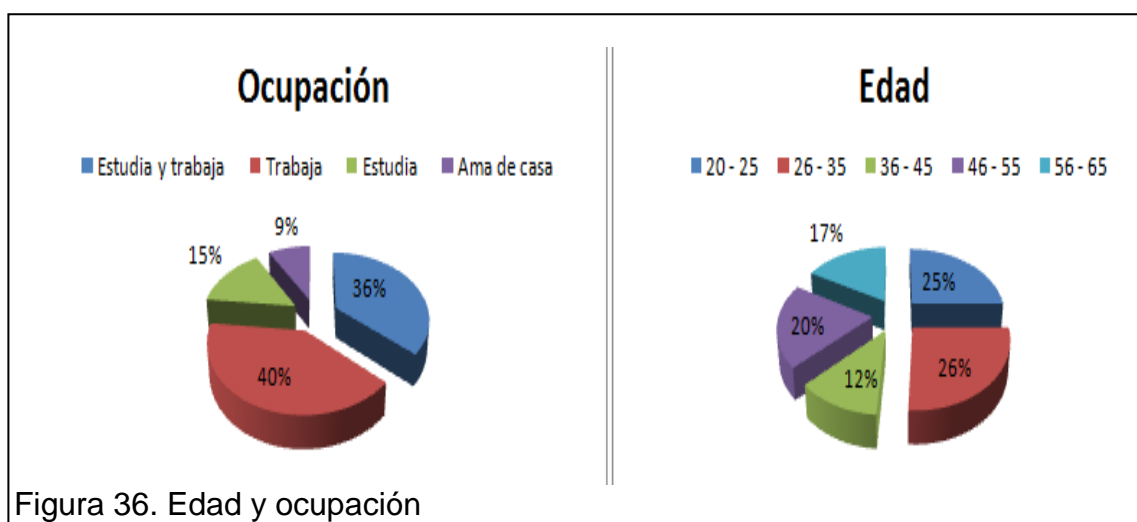
Lo cual nos da un total de 399 encuestas a ser realizadas dentro de la población quiteña con estas características.

**Resultados de las Encuestas**

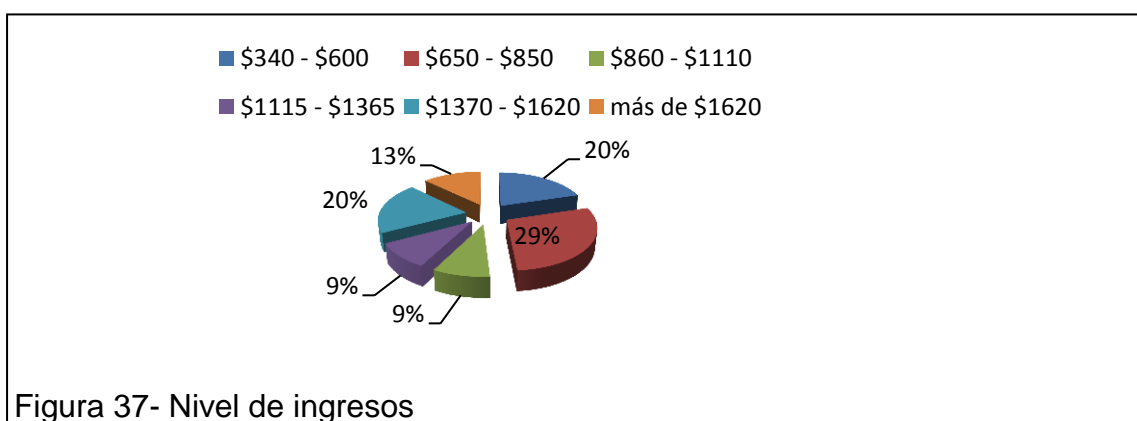
A continuación se presentan las tabulaciones de las encuestas que nos permitirá tener un mayor entendimiento sobre la situación actual del consumo de queso y del nivel de aceptación del queso mozzarella de soya:

### Características Generales:

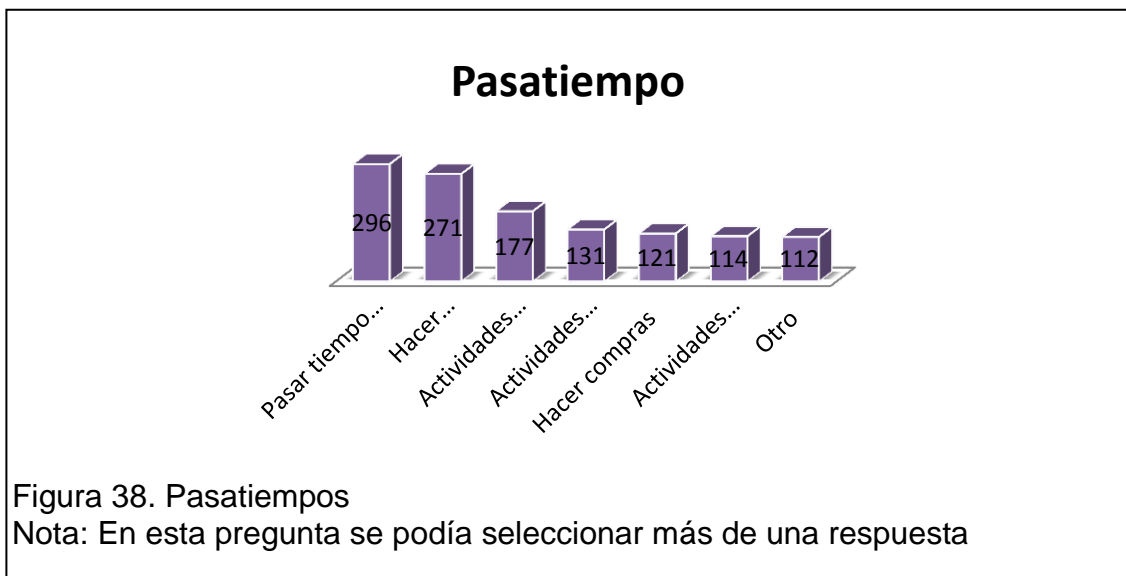
- El 55% de los encuestados fueron de género femenino mientras que el 45% fue del género masculino.
- El 11% de los encuestados dicen tener una alimentación vegana – vegetariana, el 20% ovo - lacto vegetariana y un 69% consume carne y derivados de la animales.



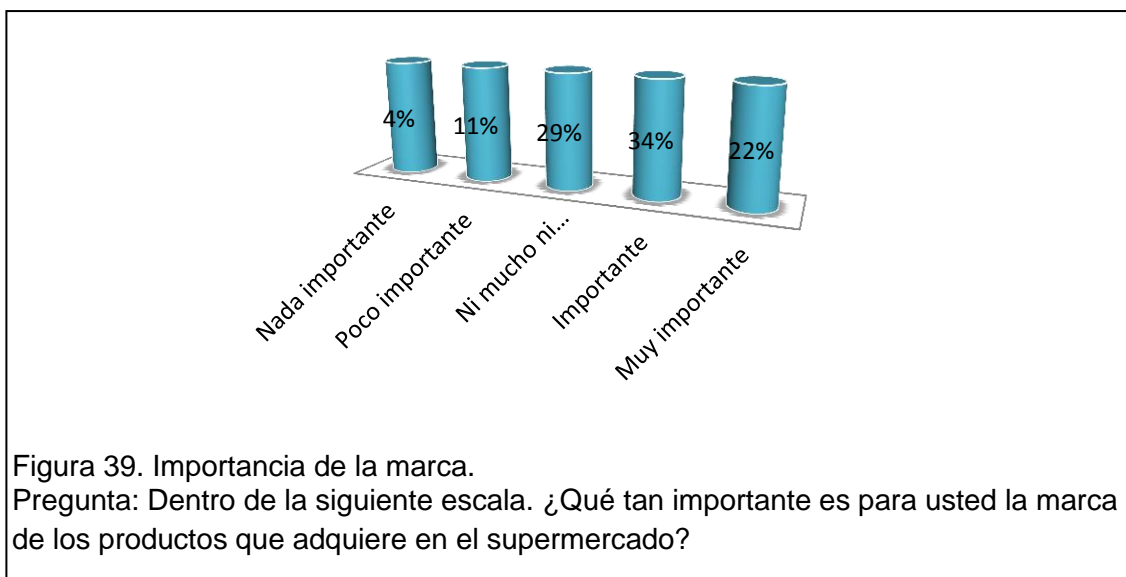
El 51% de los encuestados está dentro del rango de edades de 20 a 35 años; lo que se relaciona directamente con su ocupación, ya que el 36% de los encuestados estudia y trabaja, el 15% solo estudia y el 40% solo trabaja.



El 29% de los encuestados tiene ingresos de \$650 a \$850 dólares, seguido del 20% que tiene ingresos de \$340 - \$600 y de \$1370 - \$1620.



El objetivo de esta pregunta es conocer el estilo de vida y el perfil del segmento objetivo, con un total de 1222 respuestas ya que se podía escoger más de una opción como respuesta, el 24% prefiere pasar tiempo en familia, seguido del 22% que prefiere realizar actividad física y, el 14% realiza actividades nocturnas.



El 56% de los encuestados considera que es importante o muy importante la marca de los quesos que consume, lo cual nos indica que hay un nivel de fidelización alto. Esto podría crear una barrera de entrada alta al mercado del queso mozzarella de soya ya que es un producto nuevo y marca no conocida.

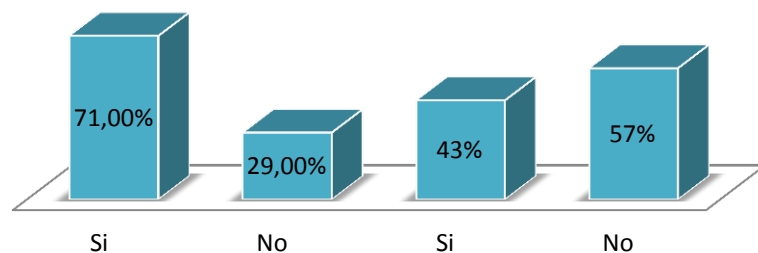


Figura 40. Importancia del contenido nutricional del queso y contenido nutricional frente a sabor.

Nota: Las dos primeras columnas responden a la pregunta “¿Es para usted importante el contenido nutricional del queso?; y las siguientes dos barras responden a la pregunta “¿Para usted es más importante el contenido nutricional del queso que el sabor?”

Según este gráfico podemos observar que el contenido nutricional del queso es un factor muy importante al momento de tomar la decisión de compra, ya que el 71% de los encuestados dio una respuesta afirmativa a esta pregunta. Sin embargo, al preguntarles si era más importante el contenido nutricional que el sabor del queso, menos de la mitad de los encuestados, es decir un 43% dio una respuesta afirmativa. Por lo que se puede decir que las personas no están dispuestas a consumir un queso de sabor inferior a costa de un mayor contenido nutricional.

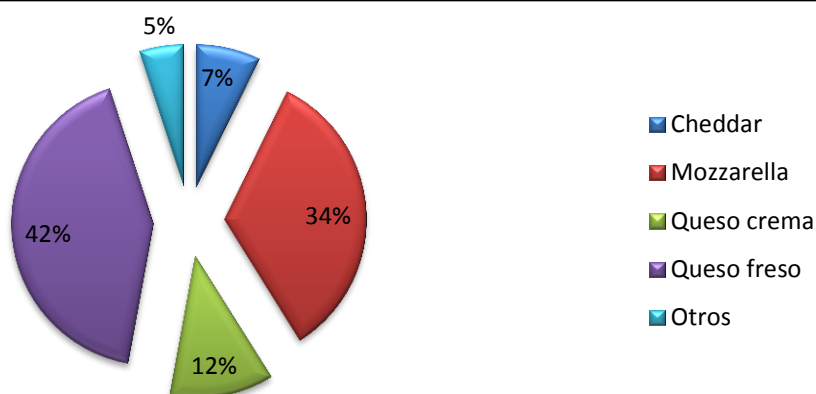
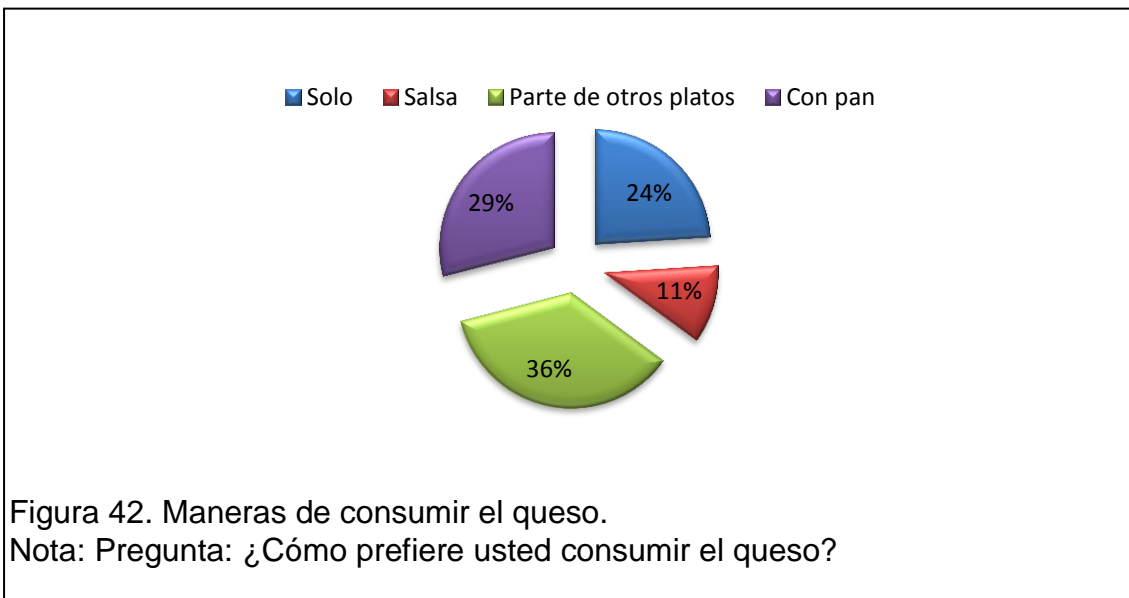


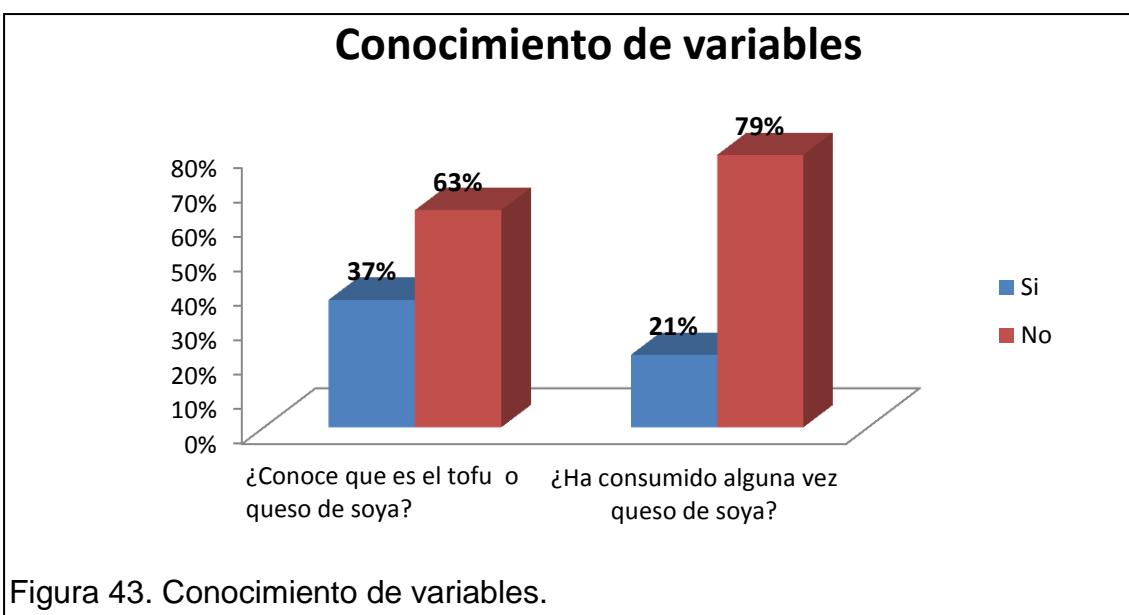
Figura 41. Preferencia en los tipos de queso.

Nota: Pregunta: ¿Cuáles son los tipos de queso que más consume?

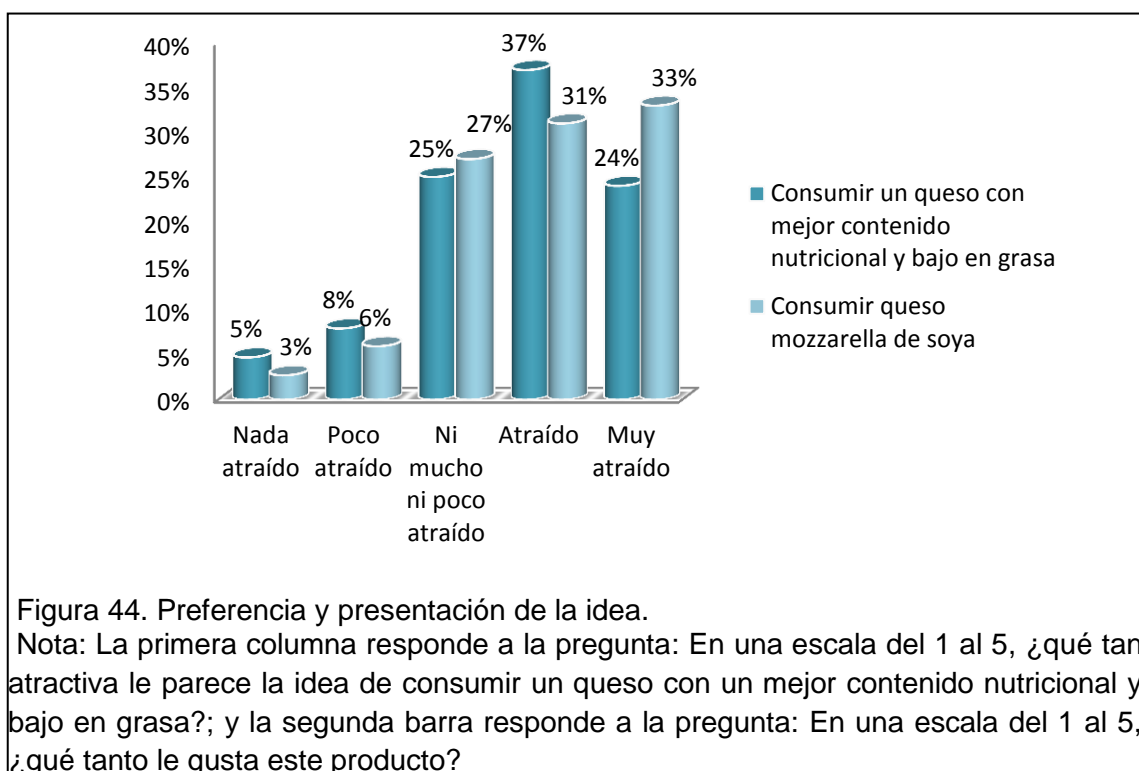
El 42% de los encuestados prefiere el consumo del queso fresco mientras que el 34% de los encuestados prefiere el queso de tipo mozzarella. Este es un indicador positivo para nuestro negocio ya que es el segundo queso de mayor preferencia dentro del mercado.



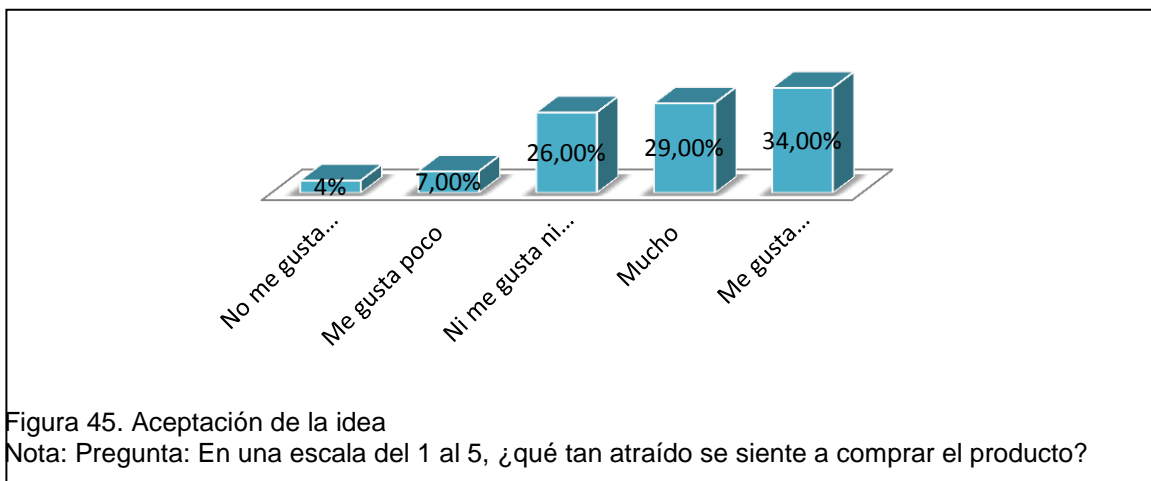
Se puede apreciar en la gráfica que los encuestados en un 36% prefieren consumir el queso como parte de otros platos, seguido de un 29% que lo prefiere con pan. Esta nos da a conocer que el queso es visto como un acompañante en la comida de los quiteños.



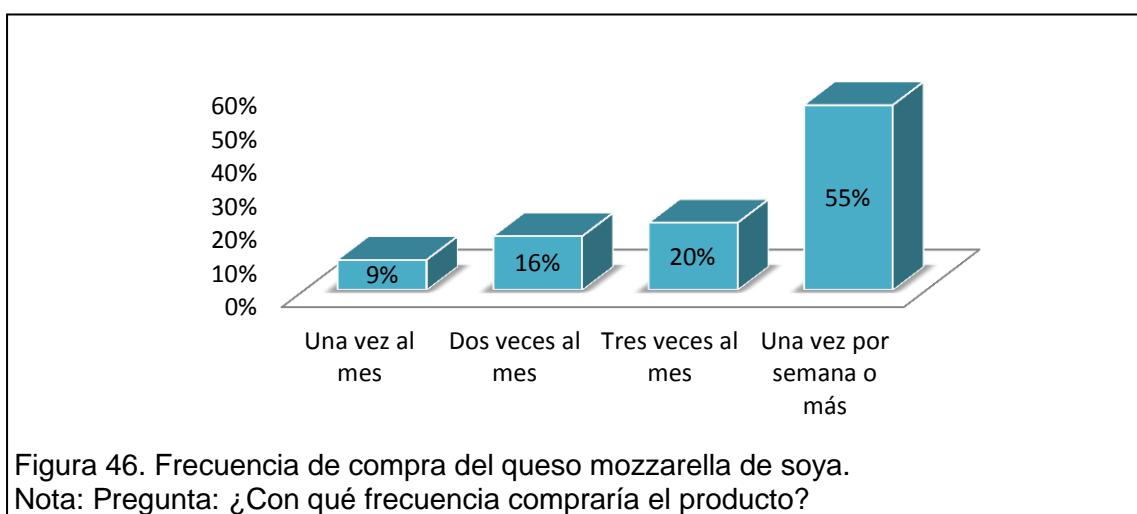
Se puede observar en los gráficos que existe un desconocimiento sobre el queso de soya ya que más de la mitad de los encuestados, es decir el 63% contestó no saber que es el tofu. Del 37% de los encuestados que si conocen del tofu solo el 21% lo había consumido alguna vez. Esto nos hace ver que es de gran importancia hacer una campaña de información sobre que es el queso de soya y sus beneficios.



Este gráfico nos muestra el atractivo que tiene encontrar en el mercado un queso con un mejor contenido nutricional y bajo en grasa ya que el 61% afirmó estar atraído o muy atraído. Al explicarles la idea del queso mozzarella de soya se volvió a tener una aceptación positiva con el 64% de los encuestados que respondió encontrarse atraído o muy atraído por el producto.



El 63% de los encuestados afirmó que le gustaba mucho o muchísimo la idea del que queso mozzarella de soya. Lo que muestra el proyecto tiene gran aceptación en el mercado.



Este gráfico muestra que el 55% de los encuestados estaría dispuesto a consumir el producto una vez por semana, seguido de un 20% de consumo de tres veces por semana y, el 25% de una a dos veces por mes.

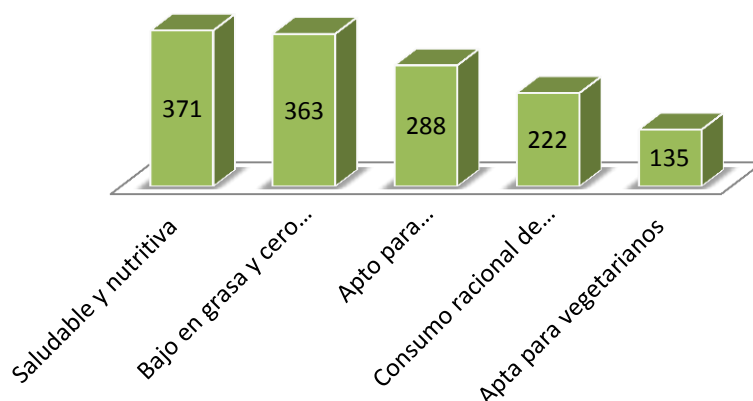


Figura 47. Características que más les agradaron del producto.

Nota: Se puede elegir más de una opción. Pregunta: ¿Qué es lo que más le gusta de esta idea?

Esta pregunta muestra que lo que más les agrada del producto es que sea saludable y nutritivo con un 27%, en segundo lugar está el que sea bajo en grasa y tenga cero colesterol, con un 26%, después sigue el que sea apto para intolerantes a la lactosa, con un 21%. El número total de respuestas fueron 1379 ya que se podía escoger más de una opción como respuesta.

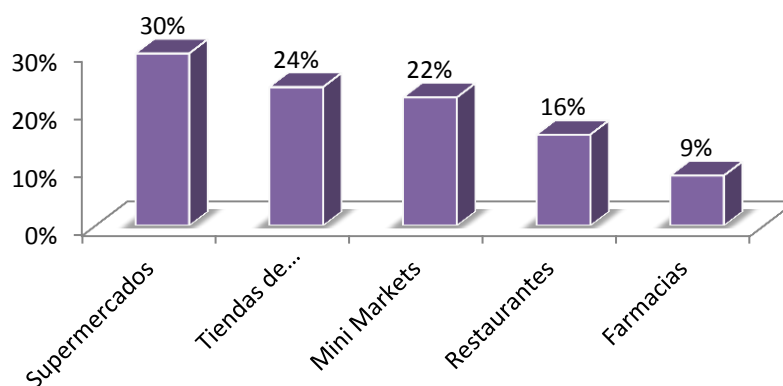


Figura 48. Canales de distribución

Nota: Se pudo elegir más de una respuesta, hubo un total de 1344 respuestas.

Pregunta: ¿Dónde le gustaría encontrar este producto?

El 30% de los encuestados prefiere el comprar el queso en los supermercados, el 24% en mini markets y el 22% en tiendas de barrio.



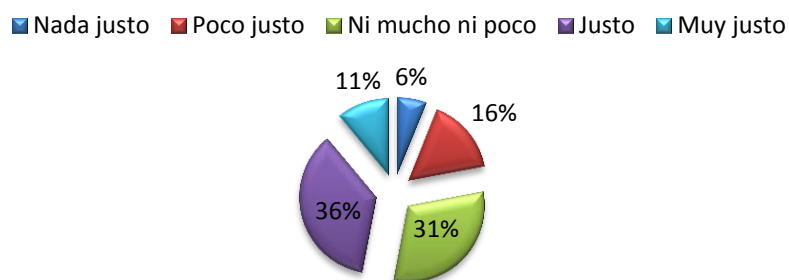


Figura 49. Percepción del precio.

Nota: Pregunta: ¿Qué tan justo le parece el precio de \$4,00 dólares por una presentación de 400 gramos?

El 47% de los encuestados afirmó que el precio de \$4,00 dólares por una presentación de 400gr de queso mozzarella, le pareció justo o muy justo. Sin embargo, el 31% de los encuestados le es indiferente el precio.

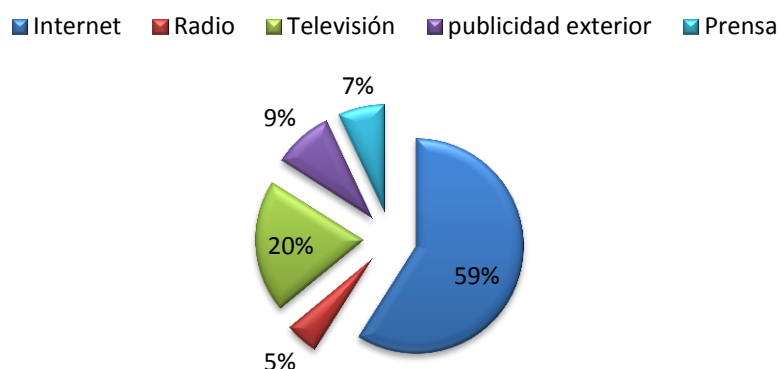


Figura 50. Medio de publicidad de preferencia.

Nota: Pregunta: ¿Por cuál medio de publicidad le gustaría conocer este producto?

El internet y la televisión son los principales medios por los cuales la gente desea informarse de la publicidad del queso mozzarella ya que ellos representan un 59% y un 20% respectivamente.

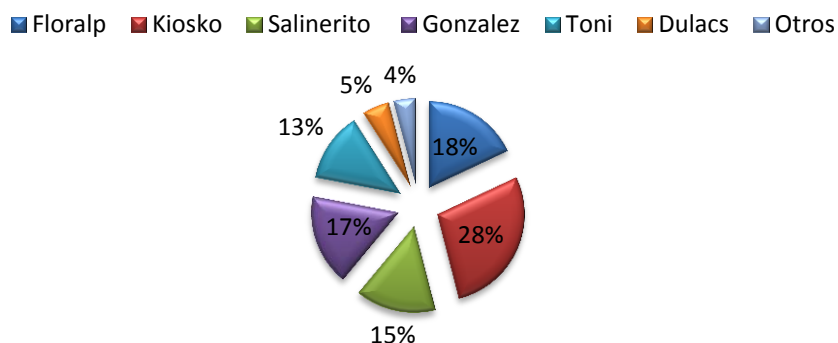


Figura 51. Top of mind de las marcas de queso.

Nota: Pregunta: Mencione tres marcas de queso que sean de su preferencia.

La marca de queso que se encuentra mayor posicionada es Kiosko seguido de Floralp, Gonzalez y el Salinerito. Sin embargo, ninguna de estas marcas se ha especializado en ofrecer un queso con un mayor aporte nutricional y que sean bajos en grasa. A excepción de Kiosko que cuenta con una línea light de queso mozzarella. Por lo que esto podría representar una oportunidad para nuestro producto al momento de posicionarlo en el mercado.

### 3.5.2 Conclusiones de la investigación Cuantitativa:

- El perfil del segmento objetivo muestra que son personas que trabajan o estudian, tienen ingresos de \$650 a \$850, y de \$1370 a \$1620 dólares mensuales, prefieren pasar su tiempo libre en actividades familiares o realizando ejercicio o algún deporte.
- El segmento objetivo presenta lealtad hacia la marca de quesos debido a la calidad y trayectoria de las empresas. Por lo que podría representar una barrera de entrada fuerte para SANARE FOOD. Sin embargo, también se muestra una tendencia en la búsqueda de un queso más saludable y con mejores características como que sea bajo en grasa y cero colesterol, por lo que sería importante contar con los permisos y registros necesarios para ofrecer un producto confiable y que los clientes potenciales no sientan miedo en probar un producto nuevo.

- El segmento objetivo está muy orientado a cuidar su salud por lo que buscan un producto más saludable, natural que sea bajo en grasa y cero colesterol, además hay un segmento de personas con intolerancia a la lactosa que les gusta la idea de que sea de origen vegetal, y también presentan una gran conciencia ambiental y cuidado hacia los animales; muestran una frecuencia de compra de una vez por semana.
- Los canales de distribución de preferencia son los supermercados y tiendas de barrios. Al tratarse de un producto de conveniencia este segmento es sensible al precio. Sin embargo, al estar enfocados en un segmento objetivo con mayor conciencia ambiental y cuidado hacia su salud, estarían dispuestos a pagar un precio un poco más por un producto de mejor calidad.
- Existe poco conocimiento de los beneficios que ofrece el consumo de los productos derivados de la soya y; es aún mucho menor el número de personas que han consumido queso de soya, por lo que es importante utilizar estrategias de comunicación que permita a la gente informarse sobre los beneficios hacia la salud que tiene el consumo de este queso.

### **3.5.3 Investigación Cualitativa**

#### **3.5.3.1 Grupo Focal**

Las sesiones de grupo son una técnica de investigación cualitativa que permite recabar información valiosa sobre lo que piensan las personas de un producto, servicio, idea, publicidad, de una manera rápida y a bajo costo.

La técnica consiste en formar un grupo de personas de entre 8 y 12 personas que cuenten con un perfil del cliente potencial que busca la empresa, y un moderador de grupo quien será el encargado de liderar la conversación y hacer participar a la gente. La sesión no deberá ser mayor a una hora ya que los participantes pueden llegar a aburrirse y provocarían un sesgo en la información que brindan. A continuación se va a detallar cuáles fueron las etapas que se siguió en esta sesión de grupo:

Para la elaboración del mismo se les citó en un departamento ubicado en el Batán, previamente adecuado, se les informó a los participantes las razones por las que fueron convocados, que se espera de ellos pero sin revelar cuáles son los productos que van a degustar. La sesión no duró más de 45 minutos y fue videograbada. La guía que se utilizó puede verse en el anexo 2.

El grupo focal fue realizado el 17 de Noviembre del 2014, estuvo conformado por hombres y mujeres de entre 23 y 63 años, que cumplían con las características del segmento objetivo, dentro de los cuales se encontraban dos vegetarianos y un intolerante a la lactosa, los demás miembros del grupo eran personas que cuidaban de su alimentación; con un total de 8 miembros.

### **Resultados del Grupo Focal**

- Entre las marcas de queso de mayor preferencia se nombraron a KIOSKO; CHONTA y FLORALP. Los vegetarianos dijeron consumir la marca de queso TOFUSOY y quesos sin marca que venden en restaurante de comida especializada. Mientras que el intolerante a la lactosa consume queso feta FLORALP ya que es un tipo de queso que no contiene lactosa.
- El principal motivador para preferir dichas marcas fue el sabor, pocos mencionaron el factor precio y, en el caso de los vegetarianos apuntaron a que se trata de las pocas marcas existentes en el mercado.
- Con respecto a la cantidad de queso que consume, se tuvo respuestas muy variadas. En promedio el consumo de queso por hogar es de 3 unidades al mes. Comentaron que un gran impedimento a la hora de comprar el queso, es la gran cantidad de grasa que tiene este producto.
- Los participantes no encontraron diferencia en la cantidad de consumo de queso en comparación con el mes anterior. A excepción de uno, que informó que debido a su nuevo régimen alimenticio y de actividad física había restringido su consumo.

- La forma de consumo del queso es en su mayoría solo o como parte de otros platos como en la pizza, lasagne o fondue.
- Los participantes prefieren adquirir este producto en supermercados, tiendas de barrio y tiendas especializadas como Camari.
- Después de presentarles la idea del proyecto, se obtuvieron los siguientes resultados:
- Los participantes consideran que es una idea muy nueva, original y alternativa a los productos tradicionales que se encuentran en el mercado, ya que actualmente no se puede encontrar un queso que cumpla con todos los beneficios que ofrece SANARE FOOD.
- Les gustaría encontrar no solo de tipo mozzarella sino otras variedades de queso.
- Se sintieron muy atraídos con la idea que sea bajo en grasa, natural, de origen vegetal y de alto valor nutritivo.
- En general, existía poco conocimiento con respecto a los beneficios que tiene el consumo de soya. Además, existe mal información ya que algunos de los participantes hombres pensaban que estaba restringido el consumo hacia ellos ya que había escuchado que tiene gran aporte de estrógenos.
- Con respecto hacia el consumo de leche y sus derivados, tampoco había un conocimiento muy amplio. Pocos participantes sabían sobre las consecuencias negativas de su consumo en la salud y en el medio ambiente.
- También hubo mucha preocupación con respecto al sabor del queso ya que asocian a los productos de soya y a los alimentos alternativos en general, a que tienen un mal sabor.
- El precio de \$4,00 por un queso de 400gr les pareció justo y que está en promedio con los quesos tradicionales, es accesible.
- Además, se obtuvo información de un delicatessen llamado VEGFOOD en Quito donde venden alimentos vegetarianos y veganos bajo pedido.

- Al hacerles degustar el producto comentan que tiene agradable sabor y textura ya que permite incluirla en la elaboración de otros platos, por lo incluirían a este producto dentro de su dieta diaria.
- Al presentarles la idea del empaque, en una escala del 1 al 10, siendo 1 (no me agrada nada y 10 (me agrada muchísimo), les agradó un 8 en promedio. El hecho de que tenga forma triangular hace que se distinga de los existentes en el mercado. El color negro fue asociado con un queso gourmet, aunque también hubo la sugerencia de hacerlo verde oliva oscuro.
- Según la investigación cuantitativa los principales lugares de plaza para las adquirir el queso son en los supermercados, y tiendas de barrio; pero en la investigación cualitativa se determina que los consumidores también prefieren adquirir su producto en restaurantes y tiendas especializadas.

#### **3.5.4 Entrevista con Expertos**

La entrevista es una herramienta de información cualitativa. Será aplicada a personas que poseen conocimientos relacionados con el giro de negocio que nos permitirá tener varias opiniones externas, que nos servirán de guía para la implementación de la empresa.

La entrevista se realizará de forma directa entre el entrevistador y el experto con un tiempo máximo de 30 minutos, en el lugar y fecha previamente establecidos por ambas partes. En el anexo 3 puede verse las preguntas realizadas a cada experto.

## Primera Entrevista

**Experto:** Geovanna Guayasamín

Nutricionista en Adelgasane. (Centro de asesoría nutricional)

**Objetivo:** Conocer los beneficios y desventajas de los alimentos a base de soya. Además de los efectos secundarios que tiene el consumo de leche y sus derivados.

### Resultados obtenidos:

- La soya es un alimento recomendado para todas aquellas personas que deseen una alimentación sana. La pueden consumir hombres y mujeres de cualquier edad. Es muy recomendado para prevenir enfermedades como el cáncer de próstata y de ovario. También es favorable para aquellos que sufren de intolerancia a la lactosa. Y para aquellos con alto colesterol ya que se ha demostrado que ayuda a reducirlo.
- Las personas que deben consumir alimentos con soya son los vegetarianos ya que es un sustituto de la carne. También es un excelente alimento para aquellos con enfermedades cardiovasculares. Mujeres que entran en la menopausia ya que disminuye sus síntomas. Y en el caso de la leche, yogurt o queso de soya es un excelente sustituto de los lácteos para aquellos que desean disminuir la cantidad de grasa.
- Entre otros beneficios que se puede mencionar de la soya, es que se la considera un superalimento ya que posee 9 de los 10 aminoácidos esenciales para el ser humano y tiene la ventaja de ser bajo en grasa.
- Dentro de las desventajas se puede decir que todo exceso es malo, y tampoco es recomendable exceder el consumo de la soya en nuestra dieta.
- La cantidad recomendada de consumo diario de soya es de 25gr.
- Entre las desventajas del consumo de leche se pueden mencionar alto contenido graso y colesterol, aumento al riesgo de cáncer, osteoporosis, estreñimiento y no se recomienda en personas con acné.

## Segunda Entrevista

**Experto:** Hisieh Wen Ping

Administrador Restaurante Vegetariano Ming Yuen.

**Objetivo:** Conocer quiénes son los consumidores de este tipo de comida y tipo de productos sustitutos. Además de la posibilidad de ser consumidor de mi producto para la elaboración de sus platillos.

### Resultados Obtenidos:

- La gente que asiste regularmente al restaurante vegetariano es muy variada. Están los jóvenes, personas adultas y mayores. La gran mayoría de clientes no son vegetarianos, sino que buscan un tipo de alimentación más sano y nutritivo y también son personas preocupadas por el medio ambiente, ya que el restaurante posee una cartelera donde se promueven la ecología, foros, videos o clases de yoga.
- Se venden postres veganos, leche de soya y el tofu pero bajo pedido. El precio del litro de leche de soya es de \$1.30 y el del tofu de \$2,50.
- Si en el mercado hubiese una línea de quesos ayudaría mucho a ampliar la variedad de los platillos que se ofrece en el restaurante ya que mucha de la comida ecuatoriana contiene queso y podría preparársela de forma vegana.
- Si se ofrece platillos con queso de soya pero para su preparación es necesario que previamente se elabore el queso. Por esa razón ese tipo de platillos se los ofrece no muy a menudo.
- Si ha existido un aumento en los consumidores de comida vegetariana. También ha notado una mayor conciencia en la manera de alimentarse dentro de los ecuatorianos durante los 8 años que lleva viviendo en Quito.



### **Tercera entrevista**

**Experto:** Rodrigo Terán

Subgerente de Marca Fybeca – Experto en Marketing

**Objetivo:** Conocer las estrategias de marketing más óptimas para la penetración del producto en el mercado y los medios para su distribución.

#### **Resultados obtenidos:**

- Este producto debería estar dirigido para aquellos que busquen una alimentación sana, para aquellos que cuidan de su figura y que estén dispuestos a probar algo nuevo.
- Se debe realizar campañas publicitarias sobre todo de información sobre los beneficios del producto para que aquellos que no estén familiarizados con los beneficios de la soya, lo pueda conocer y, de esta manera también crear posicionamiento en el mercado.
- Actualmente existe mayor acogida por los productos naturales, orgánicos, light y cualquier sello o certificación que avale que es un producto de estas características, puede ser un diferenciador importante.
- La distribución se la debería realizar por medio de supermercados, tiendas naturales especializadas y alianzas estratégicas con restaurantes vegetarianos o ecológicos.

#### **Investigación por internet**

Para tener un conocimiento más amplio sobre los beneficios del consumo de la soya a continuación se adjuntan algunas investigaciones sobre la misma:

Debido a nuevos estudios científicos que favorecen el estilo de vida vegetariano, hay nuevas tendencias en el consumo de productos.

- Según la Vegetarian Society que fue fundada hace 171 años en Manchester, cada más gente se unen al estilo de vida vegetariano ya sea por razones de salud, estética o conciencia ambiental. Existen diferentes subgrupos dentro de los cuales están los ovo-lácteo-vegetarianos, que consumen proteína animal de los huevos y la leche y sus derivados; los vegetarianos estrictos quienes no comen productos derivados de animales; y los veganos, que tienen una filosofía de vida aún más estricta. A pesar de que existe la creencia que la falta de carne en la dieta puede ser perjudicial para la salud, recientes estudios de la Universidad de Loma Linda (California) indican que las personas con regímenes basados en vegetales pueden vivir hasta ocho años más en comparación con quienes consumen proteínas de origen animal. (El Comercio Perú, 2013).
- Los expertos en nutrición e investigadores de la Escuela de Harvard de Salud Pública, después de haber realizado estudios basados en una nutrición sana, libre de la presión política y grupos de la industria que podrían verse afectados, eliminó la leche de su guía de alimentación saludable, llamada HealthyEatingPlate, donde también mencionan que además de los altos niveles de grasas saturadas y los componentes químicos de los productos lácteos , estos también aumentan significativamente los riesgos de padecer cáncer de próstata y cáncer de ovario. Por lo que es recomendable un alimento a evitar, y debe ser sustituido por alimentos que produzcan calcio como las hortalizas, la lechuga, coliflor, brócoli, granos de diversas especies, entre otros.(Harvard HealthPublications y el Dinamo, 2013).

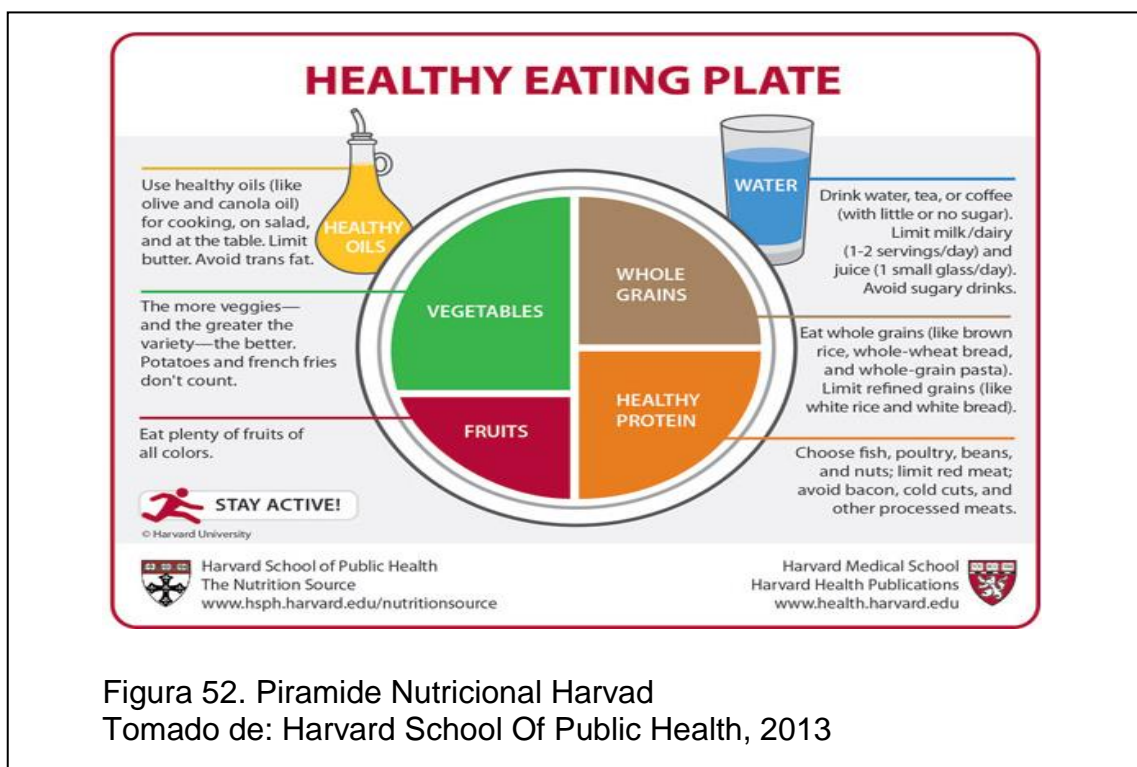


Figura 52. Piramide Nutricional Harvad  
Tomado de: Harvard School Of Public Health, 2013

- Un estudio publicado en la revista Journal of Nutrition revela que el consumo de los productos lácteos puede aumentar el riesgo de cáncer de próstata. Los investigadores hicieron un seguimiento de los datos de 21.660 participantes en el PhysiciansHealthStudy (Estudio de Salud de Médicos) durante 28 años. La investigación revela que los participantes que consumían más de 2'5 raciones diarias de productos lácteos tenían un riesgo de 12% mayor de cáncer de próstata, en comparación con aquellos que consumían menos de media ración (una ración equivale a un vaso de leche de unos 240 ml o a 56 gr de queso). Para aquellos que consumían la leche desnatada, los hombres presentaban un mayor riesgo de cáncer de próstata en etapa temprana. Los individuos que consumían la leche entera, más de 1 vaso diario, tenían el doble de riesgo de cáncer de próstata fatal, en comparación con los hombres que bebían menos. Los autores concluyen que este estudio vuelve a confirmar la conexión entre la ingesta de productos lácteos y el cáncer de próstata. (The American Journal Of ClinicalNutrition, 2001).

## **4 PLAN DE MARKETING**

### **4.1 Estrategia general de marketing**

Michael Porter plantea tres estrategias genéricas de marketing para tener una ventaja competitiva ya sea en liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Dada la naturaleza del producto que ofrece Sanare Food, se considera más viable las estrategias de diferenciación y enfoque (Porter, 2009).

#### **Estrategia de Diferenciación.**

La estrategia de diferenciación va de la mano con actividades de investigación y desarrollo, y así obtener un producto o servicio con características únicas, que sean difíciles o costosas de copiar para la competencia. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2011).

De las ventajas competitivas que se describió en el capítulo II, se selecciona las principales que posean características superiores a la competencia y sean comunicables.

Sanare Food pretende informar sobre los beneficios del consumo del queso de soya, como el que sea 100% vegetal, natural, con alto valor nutritivo y que además no contiene grasas trans ni colesterol. Para ofrecer mayor seguridad y confianza al cliente en el producto que se ofrece, se planea la obtención continua de certificaciones que avalen la calidad del mismo. El enfoque está en aquellos que buscan una alimentación sana, apta para intolerantes a la lactosa y vegetarianos.

#### **4.1.1 Estrategia de posicionamiento**

Estrategia “Más por lo mismo”

Se pretende posicionar a la marca ofreciendo beneficios superiores a los productos tradicionales que hay actualmente en el mercado, a un precio similar.

## FODA DEL PRODUCTO

**Tabla 35. FODA del producto**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDAD</b>
Producto 100% vegetal  Producto natural  Cero colesterol y grasas trans Gran aporte de vitaminas y minerales	Marca nueva y existe lealtad hacia las marcas tradicionales.  Poco conocimiento de los beneficios de la soya.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Aceptación de la idea del proyecto de 68%.  El 61% de los encuestados busca un queso con mejores características  No existe competencia directa posicionada en el mercado.	Marcas de quesos sustitutos posicionadas.

### 4.1.2 Declaración del posicionamiento

Para aquellas personas que cuidan su salud y nutrición, o son intolerantes a la lactosa, SANARE FOOD ofrece queso mozzarella 100% vegetal con un sabor delicioso, textura fundible y 9 de los 10 aminoácidos esenciales que necesita tu cuerpo, sin grasas trans y colesterol.

## 4.2 Política de precios

Existen tres principales estrategias para la fijación de precios que son:

- Fijación de precios de valor para el cliente
- Fijación de precios basado en el costo.
- Fijación de precios basado en la competencia. (Kotler y Armstrong, 2012, p257).

Para este plan de negocios la fijación de precios se basará en el costo al evaluando los costos de producción, distribución, promoción, ventas, tasa de

riesgo y rentabilidad pero sin competir por precio. También mediante la competencia, al analizar los precios y ofertas del mercado. Y finalmente, en base al valor agregado, al evaluar la percepción del consumidor, según la información obtenida en la investigación de mercados.

Se mantendrá un precio competitivo en el mercado que resalte la calidad del producto

Para conocer sobre los costos fijos, variables totales y unitarios; se puede observar el anexo 17 y la tabla 49 del capítulo X.

### **4.3 Táctica de ventas**

Al tratarse de un producto de conveniencia y por el tipo de canal de distribución seleccionado, la estructura de ventas será geográfica. Este tipo de organización es considerado el más sencillo y además su costo es relativamente bajo debido a que la proximidad de los clientes unos con otros, permite reducir el costos de transporte. (Jobber D. y Lancaster G., p. 436, 2012).

La ciudad de Quito será dividida por zonas para dividir la fuerza de ventas en “Zona Centro - Norte” y “Zona Valles”, que será atendido por dos vendedores y encabezada por el coordinador de ventas, quien será el encargado de manejar el canal de venta online.

El plan de remuneración será orientado a objetivos, es decir que cada vendedor deberá cumplir un presupuesto meta de ventas del producto. Los incentivos serán económicos, además tendrán un bono de movilización, más un bono de telefonía celular. El personal de ventas deberá ser capacitado en los siguientes aspectos:



La selección del equipo de ventas se enfoca en buscar personas ambiciosas, entusiastas, comunicativas, desenvueltas, emprendedoras, comprometidas, responsables, con buenas relaciones interpersonales, sociables, con orientación a resultados, trabajen en equipo y bajo presión; además es sumamente importante que los candidatos también sean personas que cuiden de su alimentación y tengan conciencia ambiental.

Es de gran importancia que la fuerza de ventas cumpla con estas características ya que son quienes tienen contacto directo con los clientes y canales de distribución y, deben brindar soporte y soluciones rápidas a las mismas.

#### 4.4 Política de servicio al cliente y garantías

Las políticas de servicio al cliente de Sanare Food se enfocan en satisfacer las necesidades y demandas tanto de clientes directos como de los canales de distribución. El área de marketing y ventas será la encargada de conocer las

necesidades de los clientes, ofrecer información acerca del producto, dar una respuesta rápida y oportuna sobre cualquier duda o inconveniente, evaluar constantemente la satisfacción del cliente.

En cuanto a las garantías, se buscará contar con todos los permisos y registros sanitarios que la ley indica, además de certificaciones que avalen el compromiso que tiene la empresa con ofrecer productos con mayor aporte nutritivo, que sea 100% vegetal, natural y cuide del medio ambiente. Estas certificaciones se irán obteniendo a mediano y largo plazo.

Además Sanare Food ofrecerá asistencia sobre cualquier duda mediante un chat dentro de su página web; adicionalmente se puede mantener contacto con los clientes a través de su página de Facebook, Twitter o cualquiera de sus redes sociales; en ellas se podrá responder las inquietudes, sugerencias, recomendaciones o reclamos del público.

#### **4.5 Promoción y Publicidad**

Para evitar problemas con la comunicación del producto, se utilizará el modelo de comunicación integrada (IMC), el cual significa que la empresa integra el mismo mensaje de comunicación claro, coherente y convincente sobre la organización y sus marcas, en diferentes medios de comunicación. (Kotler y Armstrong, 2012, p361).

Además se utilizará la estrategia de jalar, es decir que se atraerá al consumidor a comprar el queso mozzarella de soya, mediante la promoción.



## Cronograma de promoción y publicidad de marketing

**Tabla 36. Cronograma de actividades de marketing.**

ACCIÓN	Ener o	Febrer o	Marz o	Abri l	May o	Juni o	Juli o	Agost o	Sep .	Oct .	Nov .	Dic .
Publicidad escrita	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Revista	X					X	X	X	X			
Exterior	X											
Relaciones Públicas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Charlas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promoción de ventas			X			X		X		X		

### Descripción General:

- **Publicidad escrita:** Dentro de las actividades de comunicación se incluyen: volanteos, publicidad en redes sociales, pago a twitteros.
- **Revista:** Se hará publicidad en la Revista Familia.
- **Radio:** Cuñas de radio en los principales programas cuyo segmento objetivo sea personas de un rango de 45 a 65 años
- **Relaciones públicas:** Se buscará participar en ferias.
- **Charlas:** Se realizará charlas con expertos para dar a conocer más sobre el producto y temas relacionados con el medio ambiente, salud y derechos de los animales.
- **Promoción:** Se darán degustaciones del producto y recetas de cocina en el canal de Youtube.
- Todas estas actividades se las detalla más adelante en el presente capítulo.

**Tabla 37. Presupuesto para actividades de marketing.**

<b>Revista</b>	5	250	1250
<b>Radio</b>	1	1200	1200
<b>Comunicación (Flayers, Twitteros y redes sociales.)</b>	12	1000	12000
<b>Relaciones Públicas</b>	30	115	3450
<b>Charlas (pago expertos)</b>	12	600	7200
<b>Muestras gratis</b>	1500	2,75	4125
<b>Premios</b>	3	90	270
<b>Total</b>			<b>29.495,00</b>

#### 4.5.1 Publicidad

El tipo de publicidad que se usará es esencialmente medios no convencionales, es decir medios BTL (Below The Line o en español Bajo la línea, ya que los costos de los medios tradicionales son muy grandes.

##### 4.5.1.1 Mensaje Publicitario

Se usará un mismo mensaje para todos los elementos publicitarios, buscará resaltar los beneficios a la salud del queso mozzarella de soya, al ser un alimento considerado un superalimento al tener 9 de los 10 aminácidos esenciales y no contener grasas trans y colesterol. Además se resaltará, que los consumidores son un grupo selecto de personas que cuida de salud, su imagen personal y el cuidado al medio ambiente, sin afectar el consumo de los platos tradicionales que utilizan al queso en su elaboración como la pizza, la lasaña o las empanadas.

- Eslogan: “Un autentico placer desde lo natural”

##### Medios de Publicidad

- **Marketing digital**

Se explotará el marketing digital mediante redes sociales, especialmente Facebook, Twitter, Instagram y Youtube, además de la creación de una página

web. La principal ventaja que se obtiene con este tipo de marketing es que se interactúa en tiempo real con los clientes, solventando sus dudas y sugerencias, además de tener un bajo costo ya que se paga por cada clic que la página tenga. Facebook también ofrece herramientas que permite conocer más sobre el cliente mediante encuestas, y optimizar las campañas. Mediante Twitter se pretende llegar al cliente con mensajes sobre los beneficios del consumo de este queso de soya. Además se contratará a personas de la farándula que tengan seguidores en redes sociales que pertenezcan a nuestro segmento, para que recomienden el queso de soya; esto se lo realizará con ayuda de la agencia de publicidad externa. También, con la ayuda de Youtube se pretende hacer videos virales donde de igual manera se comuniquen los beneficios del producto y recomendaciones de uso como recetas. En el canal de YouTube se realizarán recetas con el queso de soya en la que participen personas relacionadas al entorno animalista, ecologista y saludable.

## **Exterior**

Por medio de publicidad exterior en pantallas Led, se pretende llegar al segmento de adultos y adultos mayores. La empresa pionera en Ecuador, Gran Comercio cuenta con una pantalla Led de 50 m<sup>2</sup> en la Av. Amazonas y Naciones Unidas, que presenta un tránsito vehicular de 1'735.720 semanales y 8'374.700 impactos mensuales. (Gran Comercio, 2015). El spot publicitario tiene una duración de 30 segundos, el cual se proyectará durante los días viernes, sábados y domingos por durante un mes, cuatro veces por día, y tiene un costo aproximado de 1200 dólares. Se eligen estos días ya que se tiene más afluencia de familias en este sector estos días, ya que están ubicados cuatro supermercados cerca del mismo, al que los visitan familias y justamente a éste segmento es al que se quiere llegar con la publicidad exterior.

**Revista Familia- El Comercio;** esta revista se la publica semanalmente los días domingo. Sus artículos son familiares, de índole informativo y cultural. Se

realizará publicidad en esta revista en la sección “Vida Práctica”, el contenido de la publicidad será de carácter informativo y comercial sobre el queso de soya. El costo para esta pauta que ocupará 2 módulos (12,28 cm x 9,28 cm) en la revista Familia es de \$250, 00 (sin IVA) por publicación a full color.

Se ha seleccionado esta revista ya que tiene un alcance al segmento objetivo.

- **Conferencias- Charlas Informativas**

Ofrecer charlas informativas con expertos sobre los problemas actuales de la mala alimentación de los ecuatorianos, educando a la gente sobre los beneficios del consumo de productos de soya tanto para la salud como en el medio ambiente, se les ofrece la alternativa saludable del queso mozzarella de soya junto con degustaciones del producto. Estas charlas se las podrá realizar en universidades, restaurantes ecológicos y vegetarianos, los cuales se nombra a continuación:

- Centro Gondivas
- Almacen
- Casa de la cultura Nina Shunku
- Universidades: SEK, UDLA, San Francisco, UTE, Internacional, UDH.

#### **4.5.2 Relaciones Publicas**

Para hacer publicidad mediante relaciones públicas se buscará participar en ferias gastronómicas y de productos artesanales, orgánicos o especializados que sirvan como mercado directo entre compradores y vendedores, con la intención de dar a conocer los beneficios del consumo del queso y vender el producto. Entre las ferias identificadas al momento están:

- **Feria Arte y cultura Tumbaco**

Frecuencia: Primer domingo de cada mes.

Azucena Verdesoto: tumbacocultura@gmail.com

- **Feria La Carolina Arte y Cultura**

Frecuencia: Tercer domingo de cada mes.

Contacto: comunidadferiante@gmail.com

- **Feria Chaupi Molino - Cumbayá**

Frecuencia: Sábados de cada mes

Contacto: Francisco Gangotena - panchogangotena@gmail.com

- **Feria La Floresta – Cumbayá**

Frecuencia: Viernes de cada mes

Contacto: Francisco Gangotena - panchogangotena@gmail.com

- **Biomercado El Manantial**

Frecuencia: Sábados de cada mes

Contacto: elmanantialbiomercado@gmail.com

- **EL Galpón Feria Creativa**

Frecuencia: Sábado y domingo de cada mes de Junio.

Para información sobre requisitos y tarifas revisar el anexo 4.

#### **4.5.3 Promoción de Ventas**

A diferencia de la Publicidad, la Promoción de Ventas tiene como objetivo lograr resultados en el corto plazo, es decir lograr la venta inmediata del producto. Estas promociones no son sostenibles en tiempo debido al costo extra que genera para la empresa por lo que se la realizará por periodos cortos.

Se utilizará códigos QR que están ubicados en el interior del empaque del queso, para llevar a los consumidores a las páginas en redes sociales, con lo cual nos facilitará hacer llegar a los consumidores la publicidad, y además mantenerlos informados de los beneficios del producto, tendencias y recetas.

Se realizarán concursos en redes sociales en días relacionados al medio ambiente, los animales o salud en la que podrán ganar cupones de descuento en nuestros productos, en alianza con nuestros canales de distribución, en especial el canal online ya que es el que menores costos genera.

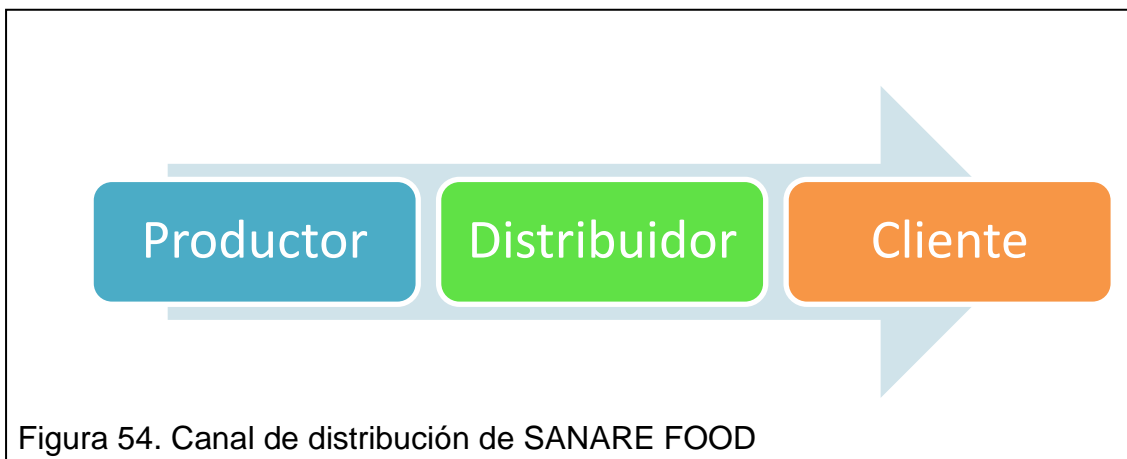
#### **4.6 Distribución**

El canal de distribución o canal de marketing es el medio que permite que un producto esté disponible para el consumo del usuario final. (Kotler, 2013, pag 193).

El queso mozzarella de soya se comercializará a través de un canal de distribución asequible para el segmento objetivo, es decir un canal de marketing indirecto.

SANARE FOOD, al tratarse de empresa nueva en el mercado puede agregar valor a su producto, al beneficiarse de la cadena de distribución que contaría con mayor experiencia, prestigio de su marca y escala de operación. (Kotler, 2013, pag 294).

Al ser un producto de conveniencia no se necesita más de un intermediario, por lo que la empresa negociará directamente con el canal de distribución y este, ofrecerá el producto al consumidor final.



Al momento de elegir el canal de distribución también es importante que se tomen en cuenta cuales son las necesidades de abastecimiento del distribuidor y cuáles son nuestras capacidades de producción.

Además es necesario analizar las necesidades y características del segmento objetivo. Según la información obtenida en el tanto en el análisis PEST como en la investigación de mercados, las personas prefieren comprar queso en mercados, supermercados y tiendas de barrio. Sin embargo, cuando se trata de obtener un producto que ofrezca mayores beneficios, busca canales especializados.

### **Análisis de la cadena de distribución**

Dentro de los canales de distribución se encuentran a los mayoristas y detallistas que compran y revenden mercancía. Se debe seleccionar distribuidores que utilizan los competidores. Estos pueden ser:

- Cadenas de supermercado
- Tiendas de barrio
- Mini markets
- Farmacias
- Restaurantes
- Tiendas online

Se debe determinar los canales de distribución más apropiados para llegar más fácilmente al segmento objetivo.

Además, motivar a los detallistas a dar presencia al producto en percha.

Se deberá alimentar una base de datos con canales de venta alternativos.

### **Cadenas de supermercado**

En la ciudad de Quito encontramos las cadenas de supermercado de Corporación Favorita, Tía, Corporación El Rosado, Magda y Santa María. Este tipo de canales de distribución tienen un poder de negociación alto ya que poseen políticas con el proveedor muy estrictas, como en la forma de pago, una vez que el producto está vendido, ellas desembolsan el pago. Además es necesario producir volúmenes muy grandes para poder ingresar a las mismas. Por el momento no se tiene la capacidad para poder ingresar a este tipo de canal de venta.

### **Farmacias**

Existen varias cadenas de farmacias que además de medicinas, comercializan otro tipo de bienes que van desde los alimentos hasta bazar. La principal farmacia en Quito es Fybeca, quien ahora además ofrece la venta de sus productos vía online. El ofrecer nuestro producto mediante este distribuidor, sería una gran oportunidad ya que se lo asociaría con la salud.

### **Restaurantes**

Este es el medio por el cual muchos de los quesos de soya informales se han estado comercializando. Ofrecen platillos donde utilizan este ingrediente y además lo venden a sus clientes. Por ejemplo, el restaurante Noé vende alrededor de 50 platos a la semana donde incluye el tofu; Happy Panda vende setenta, y El Mangle vende 60 platos. (El Comercio, 2009). No existen estudios



donde se pueda conocer cuántos restaurantes vegetarianos o ecológicos hay en Quito. Sin embargo, hay ciertas páginas, grupos o blogs donde se promueve el consumo de alimentos sanos y vegetarianos como lo es La Revolución de la Cuchara, en donde la gente puede conocer sobre alimentos, tips y restaurantes existentes en la ciudad que resides. Según la página “Ecuador Vegano” en Facebook, existen aproximadamente cuarenta restaurantes vegano – vegetarianos en la ciudad de Quito.



Figura 55. Mapa de los restaurantes vegetarianos en Quito.

## Minimarkets

Este tipo de cadenas de distribución ofrecen más variedad que las tiendas de barrio y están ubicadas en ciertos sectores de Quito, incluso a minimarkets que ofrecen productos especializados. Esta es una opción interesante para nuestra empresa pero es necesario realizar previamente un estudio de los minimarkets de Quito donde asistan nuestros clientes potenciales.

### **Tiendas de barrio**

Este es el canal más amplio que existe en Quito y también sería un canal de distribución viable para nuestra empresa. Sin embargo, también es necesario hacer un estudio para encontrar las tiendas de barrio a las que frecuenta el cliente objetivo.

### **Tiendas online**

Actualmente en el mercado ecuatoriano está ingresando el canal de distribución online; en muchos países es muy común ya que se utilice este medio para mayor facilidad y comodidad al momento de adquirir los productos. En Ecuador existen tres canales de venta online que comercializan productos de consumo, estos son: Linio, YaEstá y Fybeca; los dos últimos permiten comercializar a todo el país mediante su tienda.

### **Selección de los canales de distribución**

Según los resultados obtenidos en las encuestas el 30% de la gente prefiere adquirir el queso en las cadenas de supermercado mientras que el 24% prefiere en tiendas de barrio y el 22% minimarkets. Sin embargo, en el grupo focal también se evidenció que se prefiere adquirir el queso en tiendas especializadas y restaurantes.

Debido a que los volúmenes de producción no son lo suficientemente grandes, durante los primeros 3 años de la empresa, se empezará comercializando el producto en tiendas de barrio, tiendas y restaurantes especializados.

A pesar de no haber obtenido porcentajes altos en la investigación de mercados al canal online como opción para adquirir el queso, también se lo selecciona para distribuir el queso de soya, mediante la tienda online YaEstá ya que este tipo de canal está tomando fuerza en otros países y en Ecuador muchas marcas han decidido crear su propia tienda online o entrar a una.

Esta tienda ofrece facilidades de pago a los clientes, distribución a nivel nacional, llega a la puerta de la casa del cliente y los pagos con el proveedor son inmediatos.

En cada canal de venta seleccionado se deberá enviar afiche donde se anuncie los beneficios del consumo de este alimento ya sea en digital o en físico.

Por lanzamiento se pondrá islas de degustaciones en los principales puntos de distribución donde se dará a conocer sobre este producto. Para el canal digital, se puede enviar de obsequio a clientes que sean del segmento objetivo para su degustación junto con un folleto explicativo de los beneficios.

Para conocer acerca de los requisitos para ingresar a cadenas de distribución revisar el anexo 4.

## 5 DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

### 5.1 Estado actual de desarrollo y actividades pendientes

Para este plan de negocios se necesitará un tiempo extra para analizar e investigar sobre ciertos puntos pendientes antes de la salida al mercado del producto, entre los cuales están:

Tabla 38. Actividades pendientes

Estado actual	Pendientes	Responsable	Tiempo	Costo
Plan de negocios	Constitución de la empresa, registro sanitario, permisos y patentes	Ministerio de salud, Superintendencia de compañías, Bomberos, IEPI, INEN, Industrias y productividad.	5 semanas	\$2.060,65
Base de datos de plazas potenciales	Estudio para escoger los canales de distribución en mini markets y restaurantes	Departamento de marketing de SANARE FOOD	4 semanas	\$500,00
Análisis químico de la soya	Análisis de la receta final del queso de soya para obtener la composición del producto y tabla nutricional.	Experto laboratorio - Departamento de producción de SANARE FOOD	2 semanas	\$600,00
Diseño digital	Diseño final del empaque del producto	Departamento de marketing de SANARE FOOD - Flexiplast.	6 semanas	\$1.800,00
Composición final del producto.	Investigación de mercado sobre pruebas de sabor y presentación final del producto	Departamento de marketing de SANARE FOOD	2 semanas	\$500,00
Plan de negocios	Construcción del cuarto frío de la planta, adecuación de espacios para la maquinaria y equipos	Servicio externo - arquitecto	2 semanas	\$600,00
Plan de negocios	Creación de la página web	Servicio externos - programador	4 semanas	\$500,00

## 5.2 Dificultades y riesgos

El principal problema que se pueden presentar con el desarrollo del producto es la obtención de la materia prima, para la cual se pretende realizar una base de datos con los proveedores existentes. Sin embargo, existen sustitutos para cada uno de los insumos en el caso de escasez de la misma. Para yogurt de soya, se puede sustituir con el kéfir de agua, cuyo proveedor es Almazén, una tienda especializada de alimentos, que lo vende en \$5 dólares la porción para un litro; y en el caso de la leche de soya, también se considera la opción de comprar el grano para la propia elaboración de la leche, cuyo proveedor sería Camari.

Debido a que pueden existir complicaciones con el diseño del empaque de Sanare Food, se considera la opción de elegir un empaque ya existente del portafolio de productos de Flexiplast.



Figura 56. Portafolio de productos Flexiplast

Tomado de: Flexiplast.com, 2015

## 5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

### 5.3.1 Mejoramiento continuo

Para ofrecer productos de gran calidad a nuestros clientes se tendrá en cuenta los siguientes puntos:

- Cumplir puntualmente con los pedidos de nuestros canales de distribución.
- Optimizar el servicio post venta, atendiendo las sugerencias e inquietudes de los clientes para satisfacer sus necesidades.
- Realizar investigaciones de mercado con referencia a la satisfacción del cliente hacia el producto para realizar mejoras.
- De esta manera se podrá trabajar en conjunto con todas las áreas de la empresa para ofrecer un producto de alta calidad y garantizar la rentabilidad de le empresa.

### 5.3.2 Nuevos productos

Dentro del desarrollo de nuevos productos, s futuro se ampliará la línea de quesos y se ofrecerá las siguientes variedades:

- **Queso de soya tipo cheddar:** Este queso se lo hace a base de soya y aceite de coco. Tiene las mismas características que un queso cheddar tradicional, se lo puede incorporar a otros platos como tacos o nachos ya que es fundible y gratinable. No contiene colesterol ni gluten.



Figura 57. Queso de soya tipo cheddar.  
Tomado de: Flexiplast.com, 2015

- **Queso de soya tipo crema:** Este queso de lo puede realizar a base de soya y papa. Tienes los mismos beneficios y propiedades que los demás quesos de soya pero es ideal para comerlo con pan o bocaditos.



Figura 58. Queso tipo crema  
Tomado de: La dimensión vegana, 2014

- **Queso vegano de almendras:** Este queso es se lo hace a base de almendras y soya. Es ideal para ensaladas por su contextura dura y sabor ya que se la puede elaborar con diferentes especias y hierbas, incluso con sabores picantes.



Figura 59. Queso vegano de almendras.  
Tomado de: La dimensión vegana, 2014

- **Queso soya tipo roquefort:** Este queso se lo puede elaborar a base de soya, tiene un delicioso aroma y sabor, se lo puede utilizar para pizzas, spaguettis, pastas, bocaditos ya que tiene una textura gratinable y fundible.



Figura 60. Queso de soya tipo Roquefort  
Tomado de: La dimensión vegana, 2014

- **Queso parmesano vegano:** Este queso se lo puede elaborar a base de almendras, es muy nutritivo e ideal para la complementar el sabor de la comida italiana.

#### 5.4 Costos de desarrollo proyectados

El costo de los pendientes proyectados es de aproximadamente \$6.560,65; que se puede observar en la punto 5.1; el costo más alto se refiere a la preforma de elaboración del empaque del producto por Flexiplast.

#### 5.5 Propiedad intelectual (patentes, licencias).

Para este plan de negocios se debe hacer el proceso de registro según las normas de propiedad industrial del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual; registrando los signos distintivos en la categoría Marcas y las Patentes de Invención de SANARE FOOD CIA LTDA:

- **Marca:**

Para el registro se debe identificar la clasificación y tipo de marca SANARE FOOD estaría dentro de “Lema Comercial” ya que posee el eslogan “un



auténtico placer desde lo natural” y se clasifica según “Signos Distintivos” por el logotipo y las letras que posee.

Previo el registro de la marca se debe realizar una búsqueda de antecedentes para verificar que no existan logotipos o nombres similares, el cual tiene un costo de \$16,00. Todo el trámite para la inscripción de la marca tiene un costo de \$208,00 y una duración de 10 años. (IEPI, 2014).

- **Patentes de Invención:**

Según el IEPI, una patente es un conjunto de derechos exclusivos que se le otorga al inventor por el transcurso de 20 años a cambio de la divulgación de una invención (IEPI, 2014). Por otro lado, una invención “es toda creación del hombre destinada a resolver problemas del diario vivir” (IEPI, 2014). Finalmente un diseño industrial es todo lo externo o la estética de un producto. Por lo tanto se patentará el diseño industrial con su marca y forma del empaque y la receta del queso mozzarella de soya.

## 6 PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

El plan de operaciones debe ser diseñado para abastecer a la demanda esperada, es decir, el objetivo de SANARE FOOD es llegar al 0,005% de posicionamiento con ingresos de \$835.000 dólares al quinto año de funcionamiento de la empresa, y en el primer año alcanzar el 3% de la demanda. Según lo que se concluyó en la investigación de mercados, se tiene un segmento meta de de 182.297 habitantes residentes en la ciudad de Quito, pertenecientes a la población económicamente activa (67,36%), y que están dentro del nivel socioeconómico “Alto, medio-alto y medio-medio” (31,1%),

El 55% de los encuestados indicó que la frecuencia de consumo de este producto entre 1 a 3 veces por semana y, contó con una aceptación del 63%.

### 6.1 Estrategia de operaciones

En este punto se establecerán las políticas y los planes generales para disponer de los recursos de modo que sean de apoyo para cumplir la estrategia competitiva en un largo plazo.

Las estrategias de operaciones y suministro trabajan en conjunto con el proceso de planeación que coordina las metas de las operaciones y las de la empresa, estas deben ser flexibles para poder anticipar las necesidades futuras. (Richard, 2009).

A continuación se presenta un cuadro con las principales dimensiones que establecen la posición competitiva de la empresa:

Tabla 39. Dimensiones de la estrategia de operaciones

Dimensión	Características
<b>Costo o precio</b>	Diseñar procesos operativos que permitan minimizar costos en la producción.
<b>Calidad</b>	Especializar la cadena de producción prevaleciendo la calidad de producto.
<b>Velocidad de entrega</b>	Diseñar un proceso de entrega que garantice al canal de distribución la entrega a tiempo del producto oportuno y en buen estado.
<b>Cambios de demanda</b>	Generar un sistema que sea capaz de responder a los cambios de demanda de mercado.
<b>Desarrollo de nuevos productos</b>	Flexibilidad y adaptabilidad al desarrollo de productos.
<b>Obtención de certificados</b>	Obtener certificados de calidad que sirvan como diferenciadores.

Adaptado de: Richard, 2009

### 6.1.1 Características Técnicas

A continuación se presenta cual sería la formulación aproximada para la elaboración de un queso de 400 gramos. Sin embargo, es necesario mandar una muestra a un laboratorio para que se indique la composición final de la receta definitiva.

Tabla 40. Formulación por cada 400 gramos de queso de soya tipo mozzarella

Ingrediente	Porcentaje	Medida
<b>Fécula de yuca</b>	16,6%	100 gramos
<b>Leche de soya</b>	37,5%	180 mililitros
<b>Yogurt de soya</b>	16,6%	45 mililitros
<b>Margarina</b>	12,5%	30 gramos
<b>Sal</b>	8,4%	15.8gramos

Tabla 41. Composición Química del Queso de Soya (Por cada 100gr)

Componente	%
<b>Proteínas</b>	13,7
<b>Hidratos de Carbono</b>	2,8
<b>Grasas</b>	9
<b>Agua (Humedad)</b>	73
<b>Fibras</b>	0,3
<b>Ceniza</b>	1,2
<b>Calcio</b>	159 Mg
<b>Sodio</b>	7 Mg
<b>Fósforo</b>	109 Mg
<b>Hierro</b>	2,5 Mg
<b>Vitamina B1</b>	0,02 Mg
<b>Vitamina B2</b>	0,02 Mg
<b>Vitamina B3</b>	0,5 Mg

Adaptado de: Figueroa y Pacha, p. 65, 2003.

Tabla 42. Resumen de Proveedores

INGREDIENTE	PROVEEDOR	LUGAR	E - MAIL	DIRECCIÓN WEB
<b>Almidón de yuca</b>	Camari	Quito	-	<a href="http://www.camari.org/">http://www.camari.org/</a>
<b>Leche de soya</b>	Solo Soya	Quito	prosoyec@gmail.com	-
<b>Yogurt de soya</b>	Soygurt	Nono	soygurt@hotmail.com	-
<b>Margarina</b>	Girasol	Guayaquil	42160598	<a href="http://www.girasol.com.ec/">http://www.girasol.com.ec/</a>
<b>Sal</b>	Terramare	Quito	info@terramare-ec.com	<a href="http://www.terramare-ec.com/">http://www.terramare-ec.com/</a>
<b>Etiqueta</b>	Etigrafac	Quito	pedidos@etigrafec.com	<a href="http://www.etigraf.com.ec">www.etigraf.com.ec</a>
<b>Empaque</b>	Flexiplast	Quito	info@flexiplast.com	<a href="http://www.flexiplast.com/">http://www.flexiplast.com/</a>

Como proveedor de yogurt de soya se ha seleccionado a Prosoyec quien se encarga de la logística de entrega del producto, el cual tiene un tiempo aproximado de 24 horas después del pedido y las condiciones de pago son en contra-entrega.

El proveedor del yogurt de soya sería Soygurt cuyas instalaciones están en Nono, la logística de entrega va por su parte; el pedido debe hacerse con 24 horas de anterioridad y el pago es en contra entrega.

El proveedor de fécula de yuca será Camari quien hace la entrega de pedido en 24 horas. Para aplicar al crédito de 30 días se debe presentar documentación para calificar, por lo pronto el envío es previo pago. Sanare Food deberá ir a retirar de la tienda la orden.

Flexiplast es la empresa que diseñará el empaque triangular para el queso de soya. Para el diseño del molde y las pruebas se estima un tiempo aproximado de 2 meses.

Como proveedor de etiquetas se eligió a Etigrafic, el cual tiene un costo aproximado de \$90 dólares por 1000 unidades y entrega el pedido después de 72 horas de cancelado.

Como proveedor de margarina se ha elegido a Girasol ya que es aceite 100% puro de girasol y libre de colesterol. Además, contiene un alto contenido de ácidos grasos mono-insaturados esenciales para una dieta balanceada. La entrega del pedido es de 48 horas después de realizado y el pago es en contra-entrega.

Terramare es el proveedor elegido como sal que cuentan con un producto innovador que es sal marina con lemongrass, el cual tiene una combinación de sal marina, hierba limón, mostaza y especias, que ayudarán a darle un sabor único al queso mozzarella. Además, se pretende ser socio estratégico con esta empresa para utilizar su imagen en nuestro producto.

## **6.2 Ciclo de operaciones**

El proceso de elaboración del queso mozzarella de soya dura aproximadamente 20 minutos, que va desde la recepción y preparación de los ingredientes hasta el empaclado y etiquetado del producto final. Cada operador puede elaborar aproximadamente 35 quesos por hora en el escenario normal, produciendo un total de 543 quesos diarios y 182.297 quesos al año; es decir que se está trabajando al 3% de la capacidad productiva. A continuación se

muestra una tabla de la capacidad productiva real versus a capacidad productiva que se está usando. Se debe tomar en cuenta a las estrategias que permitan optimizar el proceso de producción para disminuir costos e incrementar la productividad del personal y alcanzar toda la capacidad que se tiene.

Tabla 43. Capacidad Productiva

Capacidad Productiva					
	Capacidad	Normal (3%)		Optimista (5%)	
Operario	375.000	182.297	49%	347.305	93%
Marmita	438.871	182.297	42%	347.305	79%
Batidora	501.567	182.297	36%	347.305	69%
Cuarto frío	450.000	182.297	41%	347.305	77%
Empacadora	1.382.400	182.297	13%	347.305	25%
Rebanadora	7.027.200	182.297	3%	347.305	5%

### Flujogramas de procesos

A continuación se muestran los flujogramas de procesos de manera vertical para ilustrar como se integran las actividades de abastecimiento, elaboración, empaclado y despacho:

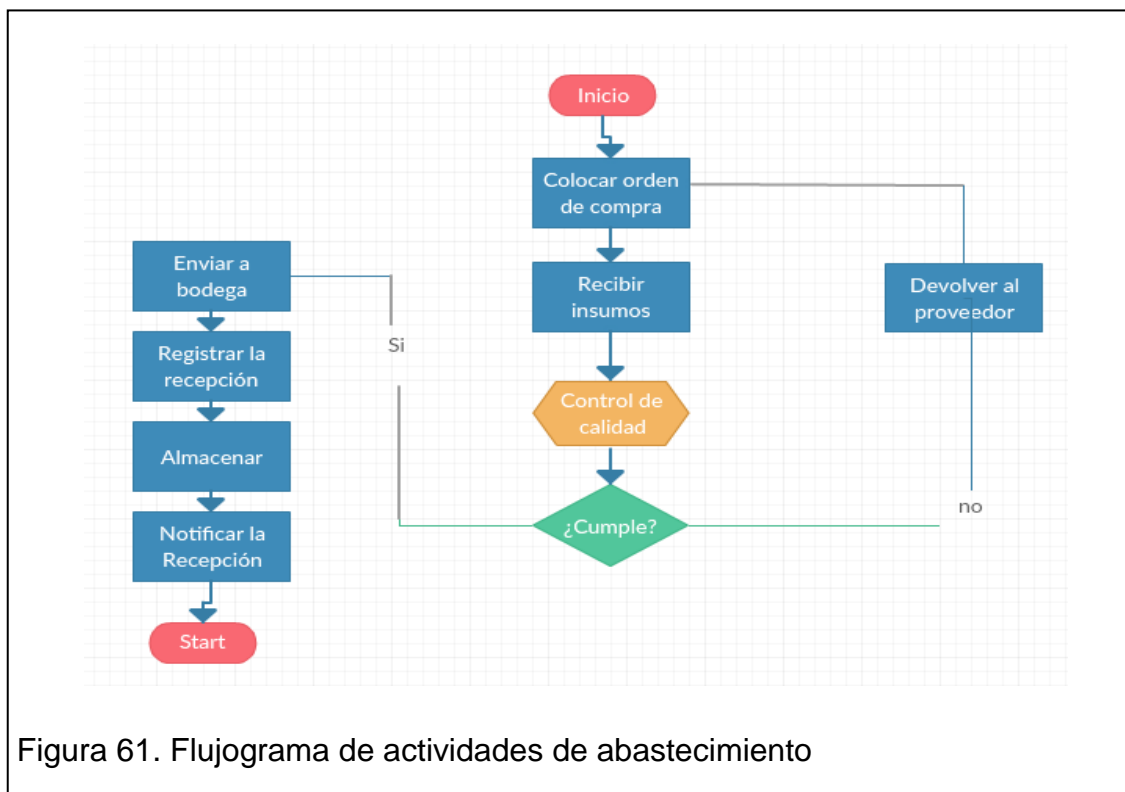
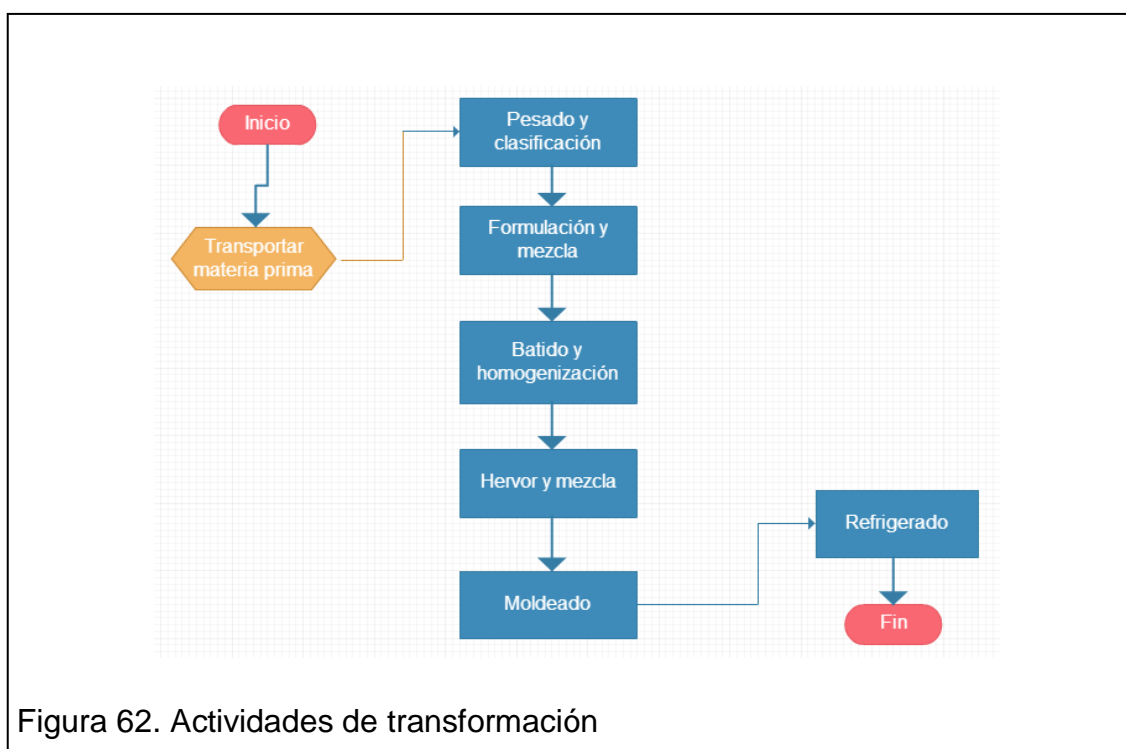


Figura 61. Flujograma de actividades de abastecimiento

1. **Colocar orden de compra:** Para reabastecerse de materia prima, el encargado de compras deberá realizar el pedido a cada uno de los proveedores con quienes se tiene la relación directa y, en el caso de los insumos que se necesita de un intermediario se deberá de igual manera realizar la orden de compra con la persona encargada del departamento de compras.
2. **Recibir mercadería:** Al momento en el que el proveedor entregue los insumos en la bodega, el encargado del área deberá verificar que el pedido esté correcto en cantidad, que se encuentre en buen estado y revisar la fecha de caducidad de ser necesario; se firmará la recepción de la materia prima una vez que se haya verificado lo antes mencionado, en el caso de que exista alguna falla se devolverá el pedido al proveedor y no se firmará la recepción.
3. **Enviar a bodega:** Cuando ya se haya realizado el control de calidad de los insumos, se transportará a bodega, tomando en cuenta todas las precauciones pertinentes.

4. **Registrar entrada:** Se deberá registrar en el sistema la recepción de la materia prima indicando la fecha, hora, cantidad, el tipo de insumo recibido y de ser el caso, el resultado del control de calidad.
5. **Almacenar:** En este proceso se deberá realizar el correcto apilamiento y almacenaje de los insumos tanto de los de refrigeración como los otros.
6. **Notificación:** Una vez finalizado los procesos anteriores, el encargado del área deberá notificar al supervisor de producción y al área de compras sobre la recepción de los insumos.



1. **Transporte de materia prima y preparación:** Antes de iniciar con la elaboración del queso mozzarella de soya se debe transportar la materia prima a las mesas de producción y se las abre de los empaques con cuidado de contaminarlas con agentes externos. (5 minutos).
2. **Pesado y clasificación:** Se procede a pesar y clasificar los insumos de acuerdo a las necesidades de producción y según se indique la receta. Se debe tener listos los ingredientes sólidos y líquidos, ya que el proceso es bastante rápido y se debe incorporar los ingredientes en el momento justo. (3 minutos).



3. **Formulación y mezcla:** Durante este proceso se debe ir mezclando el almidón de yuca junto con la leche de soya y la sal hasta formar una espuma. (3 minutos)
4. **Batido y homogenización:** Una vez que se forme la espuma se debe pasar a hervir y batir hasta que se empiecen a formar unos grumos. (3 minutos)
5. **Hervir y mezcla:** Se debe agregar rápidamente la margarina y el yogurt, sin dejar de batir hasta que se derrita totalmente la margarina. (5 minutos)
6. **Moldeado:** Una vez que se consiga la consistencia deseada se procede a poner la mezcla dentro de las bandejas para finalmente ser cortados. (5 minutos).
7. **Refrigerado:** Se coloca el queso dentro del congelador y se deja reposar por aproximadamente 13 horas.

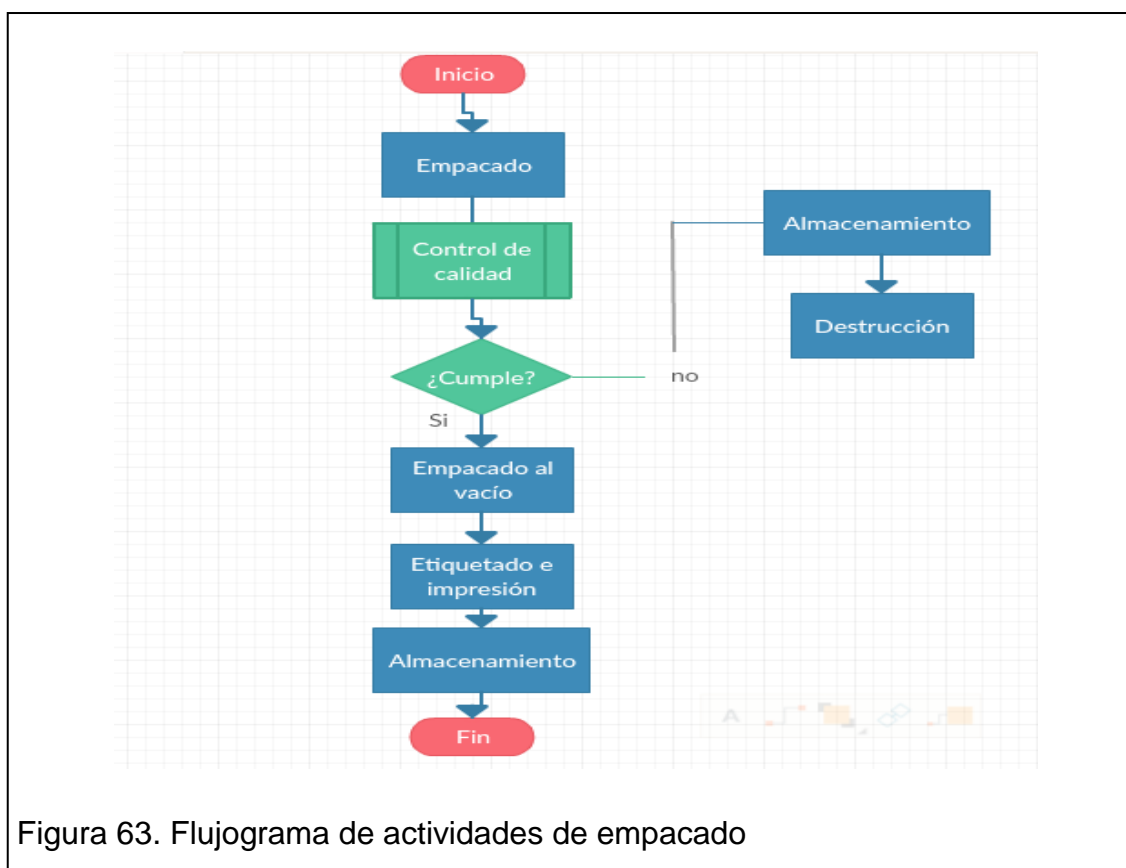
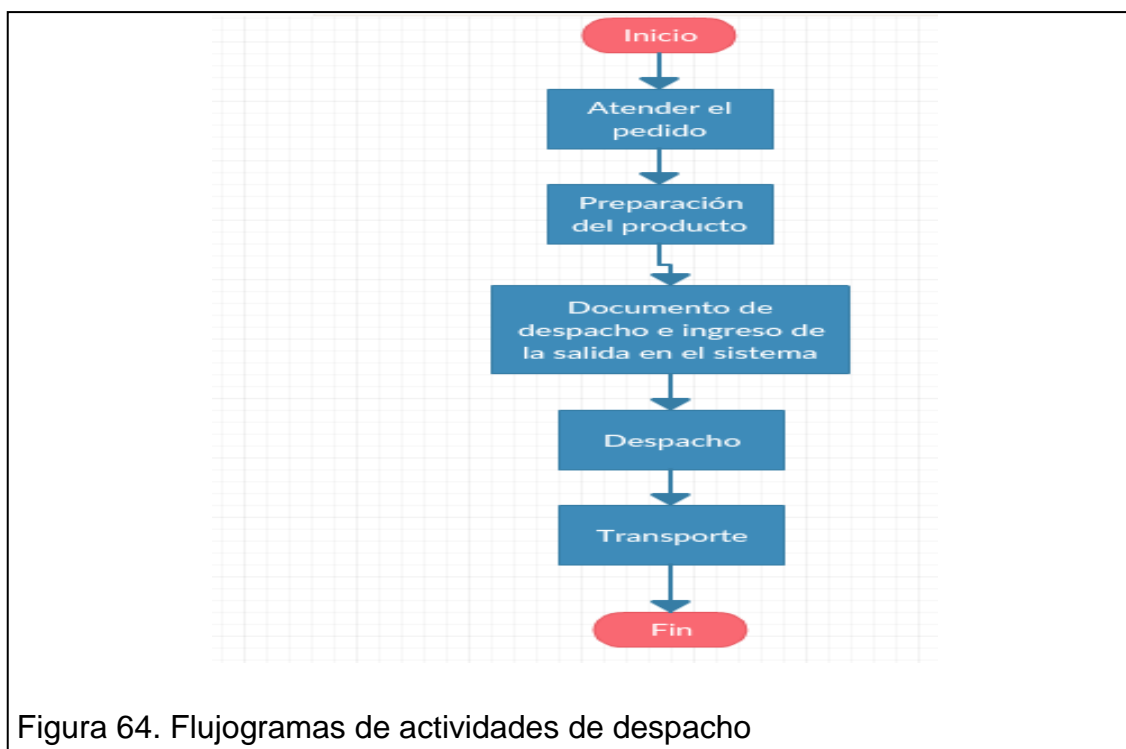


Figura 63. Flujograma de actividades de empaçado

1. **Empacado:** Se procederá a desmoldar el queso y colocarlo en la banda de empacado con cuidado de no contaminarla de agentes externos.
2. **Control de calidad:** Se realizará un control de calidad del lote verificando la textura, color, peso y sabor del queso de soya, de no cumplir con las especificaciones establecidas se procederá a enviar a mal estado el lote.
3. **Mal Estado:** Se procederá a almacenar el lote que no cumpla con el control de calidad para su posterior destrucción.
4. **Destrucción:** Con respecto al queso que no cumpla con las normas de calidad será desechado y al ser un producto orgánico no implica contaminación ambiental pero se hará la separación de los residuos. Además, se tomará en cuenta que si el queso no cumple solamente con las condiciones estéticas pero si es consumible, podrá ser consumido por el personal.
5. **Empacado al vacío:** Se realizará el proceso de empacado al vacío del queso, la persona encargada del área deberá supervisar el correcto funcionamiento de la empacadora.
6. **Etiquetado e impresión:** Se procederá a etiquetar el empaque y a imprimir el lote con la información requerida, como registro sanitario, fecha de elaboración y caducidad, semaforización e información del número de lote.
7. **Almacenamiento:** Se procede a almacenar el producto final en las neveras o en el cuarto frío hasta su despacho.



1. **Procesar orden de pedido:** Cuando el centro de distribución realice el pedido, se debe confirmar la disponibilidad del producto terminado en bodega.
2. **Preparación de la mercadería:** Se realiza el conteo según el pedido y se lo apila en cajas.
3. **Documento de despacho:** Tanto la persona transportista como el encargado del área de bodega, deben llenar el documento de despacho del pedido donde se indique las unidades, la fecha, hora y el sitio de destino junto con sus firmas. Se deberá ingresar en el sistema la base de datos del despacho de la mercadería para así tener mayor control en el manejo de inventarios y ventas.
4. **Transporte:** El transporte puede venir por parte del canal de distribución como por parte de SANARE FOOD. En el caso de ser de los distribuidores, la responsabilidad de que el producto llegue en buenas condiciones hasta el canal, es netamente de ellos desde el momento del que sale de las bodegas. Por el contrario, si el transporte depende de nuestra empresa, será nuestra responsabilidad que el producto llegue en óptimas condiciones.

5. **Despacho:** Se realiza el despacho del producto hacia las instalaciones y el transportista será el responsable de llenar una hoja de recepción del producto indicando la hora, fecha y cantidad recibida.

### 6.3. Requerimientos de equipos y herramientas

A continuación se muestran los equipos y herramientas requeridos para la producción del queso mozzarella de soja. Además es necesaria la construcción de un cuarto frío, con la asesoría de un arquitecto, cuyas especificaciones se detallan en el anexo 6; y la elaboración de un cortador de quesos cuyo proveedor es Equipo Metálicas Lozada Hermanos.

#### 6.3.1. Requerimiento de Equipo



### 6.3.2. Requerimiento de Herramientas

El proceso de elaboración de los quesos de soya requiere de una formulación exacta para obtener la consistencia y textura parecida al queso mozzarella de leche de vaca por lo cual se necesitaría los siguientes utensillos.



Los demás materiales y costos pueden verse en el anexo 7.

#### Misceláneos

Aquí constan los instrumentos e insumos que no están involucrados en la producción del queso de soya, a excepción de los materiales de oficina, cuyo detalle puede verse en el anexo 7. Estos son:

- Sillas para los operadores.
- Escritorios
- Laptops
- Señalizaciones de la empresa
- Casilleros
- Uniformes
- Extintores
- Basureros
- Vehículo

#### **6.4. Instalaciones y mejoras**

Al ser un proyecto nuevo la empresa no cuenta con las instalaciones necesarias para el funcionamiento de la misma, por lo cual se ha decidido buscar una planta que se pueda adaptar como oficinas administrativas y como sitio de producción para de esta manera tener un mayor control de las labores y movimientos.

Se identifican dos áreas principales; las funciones de cada una se las puede ver en el punto 7.2. Estas son:

##### **1. Área de producción**

- a. Recepción de materiales
- b. Preparación y dosificación.
- c. Procesamiento
- d. Rebanado
- e. Almacenamiento – Refrigerado
- f. Despacho
- g. Departamento de Control de Calidad
- h. Departamento de Investigación y Desarrollo

## 2. Administración

- a. Departamento administrativo
- b. Departamento financiero
- c. Departamento de Marketing

### 6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Se utilizará una matriz de ubicación para seleccionar la más óptima ubicación geográfica de las instalaciones de la planta, esta matriz permite determinar los principales factores mediante una ponderación y así se selecciona la opción que brinda mayor beneficio.

Se han identificado tres posibles sectores, estos son:

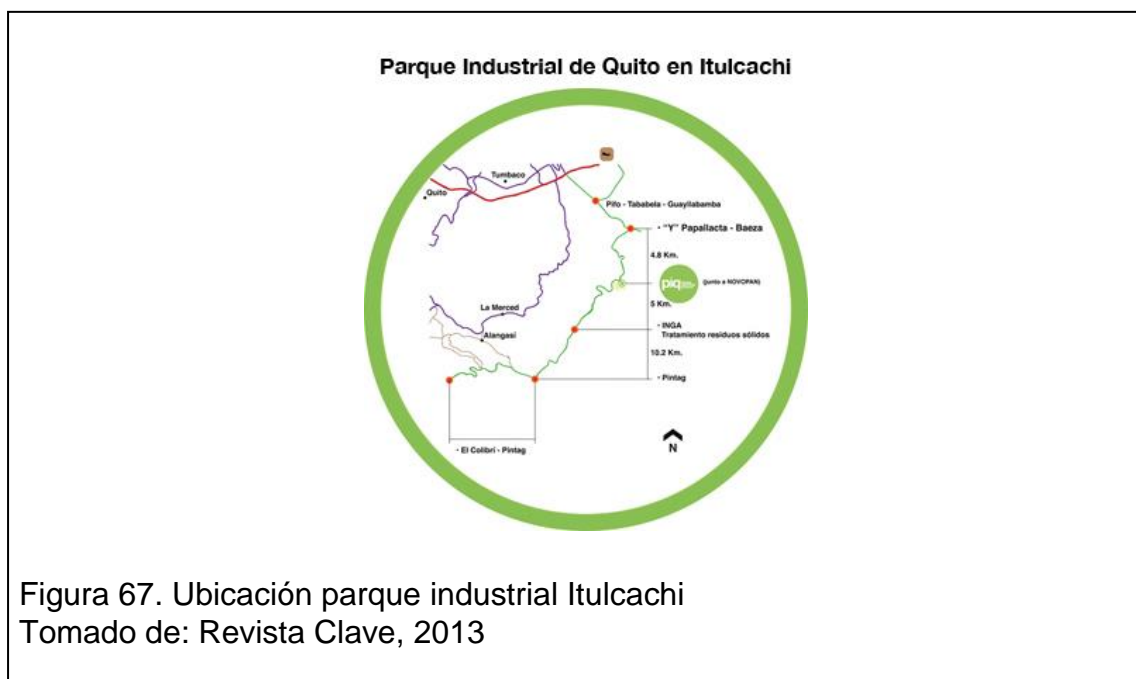
- A. Calacalí
- B. Itulcachi - Puembo
- C. Carcelén

Dichas zonas fueron seleccionadas de acuerdo a la presencia de otras fábricas, accesibilidad de vías, servicios básicos, seguridad de la zona, condiciones climáticas, permisos por las autoridades, y disponibilidad de mano de obra.

Tabla 44. Matriz de selección de zona para planta

Variables	Peso	A (1 – 5)	B (1 – 5)	C (1 – 5)
Cercanía con proveedores y distribuidores	25%	3	3,5	3,5
Accesibilidad de vías	25%	3	4	2,5
Seguridad de la zona	10%	2,5	4	2
Condiciones climáticas	10%	3,5	3,5	2
Disponibilidad de mano de obra	10%	2,5	3,5	3,5
Oferta inmobiliaria	20%	3,5	4	2
Total	100%	3,05	3,775	2,65

Según el resultado de la matriz, la zona más acorde para la instalación de la planta está en el parque industrial Quito en Itulcachi, en el kilómetro 4,8 de la vía Pifo-Pintag el cual cuenta con 37 hectáreas destinadas a las industrias y está a una distancia de 40 minutos de las parroquias urbanas. Existe una gran oferta tanto de personal como de inmobiliaria. (Revista Clave, 2013).



## 6.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

A continuación se presenta un análisis de la producción estimada mensual durante el primer año, el cual tiene el objetivo de atender al 3% de la demanda, es decir que se debería tener una producción diaria de 543 quesos en la etapa de introducción, según lo mencionado antes.



Tabla 45. Estimación de la producción al primer año.

Normal	
Población de Quito urbano	1.609.418,00
Hombres y mujeres de 19-64 años - (59,6%)	959.213
Población económicamente activa - (67,36%)	646.126
NSE (Alto, medio-alto, medio-medio) - (31,1%)	200.945
Consumo entre 1 a 3 veces por semana	55%
Dispuestas a consumir SANARE FOOD -	63%
MERCADO POTENCIAL	126.595
POSICIONAMIENTO ESPERADO	3%
Demanda esperada en el primer año	3.798
Frecuencia de consumo mínimo 1 vez por semana al año (48 semanas)	<b>182.297</b>

### 6.6.1. Requerimiento mensual de materia prima para la producción

La política de inventarios consiste en mantener un stock mínimo de inventarios para reducir los costos de almacenaje, residuos y hacer más eficiente el ciclo productivo.

Al momento, se mantendrá un stock mínimo de los insumos requeridos mensualmente tomando en cuenta el espacio físico de bodega, los costos de almacenamiento y la perecibilidad del producto.

Como plan de contingencia se tendrá respaldos de proveedores alternativos para cada materia prima y así evitar un posible desabastecimiento.

El siguiente cuadro muestra un resumen de los materiales requeridos para la producción:

Tabla 46. Requerimiento de materias primas para el primero año de funcionamiento.

Materiales	Unidad	1 queso de soya de 400 gramos	Costo/Kg.	Costo/gr.	Costo total
Fécula de yuca	gramo	100,00	2,63	0,00263	0,26
Leche de soya	mililitros	180,00	1,25	0,00125	0,23
Yogurt de soya	mililitros	45,00	2,47	0,00247	0,11
Margarina	gramo	40,00	4,30	0,00430	0,17
Sal	gramo	15,80	54,75	0,05475	0,87
Etiqueta	unidad	1,00	0,09	0,09000	0,09
Empaque de plástico	unidad	1,00	0,58	0,58000	0,58
<b>TOTAL COSTO POR UNIDAD</b>		<b>382,80</b>	<b>66,07</b>	<b>0,73540</b>	<b>2,31</b>
<b>COSTO PROMEDIO</b>		<b>382,80</b>		<b>0,00602</b>	

- **Abasto mensual:** Fécula de yuca, sal, margarina, empaques, etiquetas y cajas.
- **Abasto quincenal:** Yogurt de soya.
- **Abasto semanal:** leche de soya.

## 6.7. Aspectos regulatorios y legales

Debido a que uno de los sectores que desea potencializar el gobierno ecuatoriano y al gran número de comerciantes informales, existen varias regulaciones que se debe cumplir para el funcionamiento de la empresa. Se debe buscar asesoría en seguridad industrial después de encontrada la planta más apta para instalar la empresa y que guíe en el diseño de las salidas de emergencias, puntos de encuentro, ubicación de los extintores y señalética.

### 6.7.1. Requisitos para el Funcionamiento

- **SRI:** Obtención del RUC.
- **Ministerio de salud (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria "ARCSA"):** Permiso de funcionamiento, registro sanitario, certificado de Buenas Prácticas de Manufactura.
- **Cuerpo de Bomberos:** Permiso de funcionamiento.
- **Ministerio de Industria y Productividad:** Certificado de Categorización
- Certificado de salud ocupacional para cada empleado.

Una vez que la empresa empiece sus operaciones se puede proceder a la obtención de certificaciones ISO, BPM, Sello de calidad INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización. Y en el mediano o largo plazo, empezar a tramitar certificaciones orgánicas o ecológicas.

Dentro de las certificaciones orgánicas que se han identificado que se podrían sacar están:

- BCS ÖKO-GARANTIE: Esta certificación es válida en más de ochenta países entre los principales están Estados Unidos, Canadá, Korea, Arabia Saudita, Reino Unido, La Unión Europea, entre otros.
- QUALITY CERTIFICATION SERVICES CERTIFICACIONES DEL ECUADOR QCS CÍA. LTDA: Algunos de las marcas que ya cuentan con esta certificación son Chocolate Pakal, Alimentos deshidratados Terra Fertil, entre otros.

Básicamente lo que avalan estas certificaciones es que durante todo el proceso del elaboración del producto final, no se llegue a contaminar de ningún agente externo, desde que llega la materia prima hasta el despacho del producto.

Un producto es considerado orgánico cuando al menos el 95% de sus ingredientes usados son de origen orgánico. Sin embargo, también se podrá utilizar etiquetas donde se indique que algún ingrediente del que se usa en su elaboración, es de origen orgánico, y de igual manera, se puede utilizar un sello que avala que se está en proceso de obtener la certificación orgánica.

## 7 EQUIPO GERENCIAL

El talento humano que será parte de Sanare Food es de gran importancia para el crecimiento de la empresa y del personal, en un ambiente laboral agradable, por tal razón es importante seleccionar personas que se adapten a la cultura organizacional de la compañía.

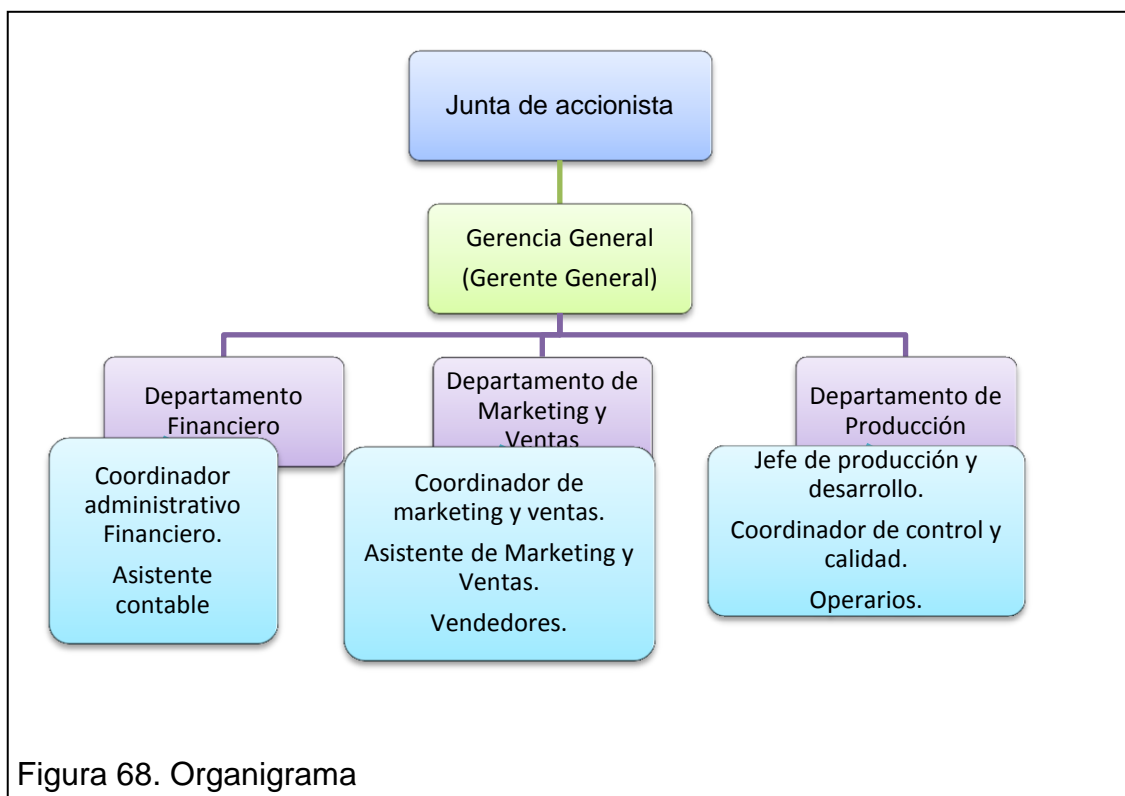
### Valores

- **Somos responsables:** Somos consecuentes con lo que pensamos y hacemos. La responsabilidad que tenemos tanto con la sociedad, al brindar un producto saludable y natural; como con el medio ambiente, al brindar un producto totalmente vegetal, es uno de los principales valores dentro de la compañía.
- **Somos emprendedores:** No nos asustan los retos y siempre estamos innovando para ofrecer productos de alta calidad y que se adapten las necesidades cambiantes de los clientes.
- **Somos cercanos:** Somos una familia que trabaja junta para crear relaciones de calidad y respeto tanto en el entorno laboral como hacia la sociedad.

### 7.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional que se considera más óptima es la horizontal ya que de esta manera se logra tener un mayor control de cada departamento al tener que reportar a un superior y este a su vez, a la Gerencia General. Para poder ahorrar en el presupuesto, facilitar al crecimiento profesional de los trabajadores, y eliminar ciertos procesos innecesarios que podría impedir el funcionamiento eficaz y eficiente de la empresa, en un inicio su estructura será pequeña, con un personal reducido pero capacitado, se necesitará un manejo proactivo del mismo y además perfiles que sean adaptables a las necesidades de la empresa para su crecimiento en el futuro.

### 7.1.1 Organigrama



## 7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### 7.2.1 Descripción de funciones

#### Gerente General

#### Descripción del Cargo

- Representante Legal de la empresa por lo que deberá estar al tanto y cumplir con las normas vigentes legales, estándares de calidad, políticas o acontecimientos sobre agentes externos que puedan afectar a la empresa y a los consumidores.
- Crear una cultura organizacional, dirigir, supervisar y evaluar a todas áreas de la empresa.

- Planeación estratégica en conjunto con las demás áreas.
- Asignar responsabilidades y obligaciones al resto del personal de la empresa.
- Control de procesos y de la cadena de valor.
- Toma de decisiones en áreas administrativas, financieras y operativas.
- Coordinar la asesoría externa.
- Seleccionar y contratar al personal de la empresa en conjunto con el coordinador administrativo financiero.
- Dirigir la cadena de abastecimiento de la empresa.

### **Perfil Requerido**

- Título de tercer nivel en Administración de empresas o afines.
- Mínimo de tres años en el mercado de alimentos.
- Conocimientos en finanzas, contabilidad, administración y marketing.
- Experiencia en la generación de estrategias.
- Experiencia en negociaciones.
- Experiencia en el manejo de personal.
- Aptitud emprendedora.
- Aptitud de liderazgo, proactivo, comunicativo.
- Aptitud de adaptarse a cambios en el entorno.

### **Coordinador administrativo financiero.**

#### **Descripción del cargo**

- Planeación estratégica en las áreas financieras y ventas.
- Asignar eficientemente los fondos de la empresa por lo que deberá elaborar presupuestos, controlar gastos, analizar resultados y hacer proyecciones financieras.
- Obtener una liquidez óptima para la empresa.

- Coordinar ventas del producto y compras de insumos.
- Negociación con clientes y proveedores.
- Plantear y supervisar metas en las ventas de la empresa.
- Pagos de impuestos, roles, IESS, SRI y décimos.
- Manejar la contabilidad de la empresa y los procesos de facturación a clientes y proveedores.
- Velar por el bienestar y seguridad del personal.
- Planificar y coordinar la distribución de los productos en los canales de distribución.

### **Perfil requerido**

- Título de tercer nivel.
- Conocimientos financieros y contables.
- Experiencia en negociación.
- Experiencia en el manejo de proyectos.
- Aptitudes sociables y de organización.
- Aptitudes en la toma de decisiones estratégica administrativas y financieras.

### **Coordinador de Marketing y Ventas**

#### **Descripción del cargo**

- Analizar tendencias del mercado.
- Realizar investigación de mercados para el futuro desarrollo de productos, mejora de los ya existentes y de potenciales servicios complementarios; en conjunto con el área de investigación y desarrollo.
- Planear estrategias de precios.
- Planear y ejecutar estrategias de marketing para el cumplimiento de objetivos de la empresa.
- Identificar y evaluar nuevos canales de distribución.

- Relación con clientes e intermediarios.
- Implementar estrategias de comunicación y, difusión de imagen y marca.
- Implementar estrategias para aumentar las ventas.
- Medir nivel de satisfacción del cliente, e implementar estrategias de mejoramiento continuo para lograr lealtad.
- Diseñar un medio para la solución y atención a quejas o inquietudes.
- Manejo de redes sociales y pagina Web.
- Establecer el presupuesto de venta mensual.
- Establecer y monitorear las rutas de los vendedores.
- Supervisar los requerimientos de los vendedores para la producción y despacho justo a tiempo de los pedidos.
- Visitas periódicas de evaluación a los puntos de venta.

### **Perfil**

- Título de tercer nivel en marketing
- Experiencia en el mercado de alimentos
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- Conocimiento sobre los diferentes medios de comunicación.
- Manejo de Redes Sociales.
- Aptitud para la toma de decisiones, ejecución y resolución de problemas.
- Motivación para dirigir.
- Capacidad de análisis.
- Sociable, honesto, emprendedor.

### **Jefe de producción y desarrollo**

#### **Descripción del cargo**

- Planificar, controlar y vigilar los procesos de producción de los lotes de queso.



- Elaborar un manual de procesos productivos en conjunto con el coordinador de control y calidad.
- Trabajar en conjunto con el departamento de marketing y ventas para planificar la producción semanal del queso.
- Controlar tiempos de producción.
- Investigar y evaluar posibles mejoras en el proceso de producción y tecnología.
- Solución de problemas en el proceso de producción.
- Investigar y desarrollar nuevos productos, nuevos ingredientes que puedan ser utilizados.
- Supervisión del desempeño de su personal a cargo.
- Obtener certificaciones nacionales e internaciones; según normas ISO, BPM, Sello de Calidad Inen, entre otras.

### **Perfil**

- Título de tercer nivel en Ingeniería de alimentos o agroindustria.
- Experiencia en el manejo de personal.
- Experiencia mínima de 3 años en la producción de alimentos.
- Experiencia en el manejo de maquinaria.
- Conocimientos en procesos productivos y normas ISO y BPM.
- Conocimientos en la elaboración de productos de soya.

### **Coordinador de Control y Calidad**

#### **Descripción del cargo:**

- Asistir en las actividades solicitadas por el Jefe de producción y desarrollo.
- Controlar las condiciones y tiempos de producción.
- Responsable de la entrega del producto final a tiempo y aptos para el consumo.

- Realizar pruebas durante el proceso de producción.
- Capacitación de los operarios.
- Coordinar y supervisar las funciones de los operarios.
- Monitorear el cumplimiento del manual de procesos.
- Coordinar junto con el Departamento de Marketing y Ventas la compra de materia prima e insumos para la producción.
- Responsable del aseo de la planta y del óptimo funcionamiento de la maquinaria y el equipo.

### **Perfil**

- Título de tercer nivel o tecnología en áreas afines a la producción de alimentos.
- Experiencia mínimo de 1 año en cargos similares.
- Experiencia en el manejo de personal.

### **Operarios**

#### **Descripción del cargo**

- Elaboración del producto.
- Transporte de la materia prima.
- Elaboración del producto.
- Etiquetado y empaçado del producto.
- Realizar pedido de insumos de acuerdo a las órdenes de pedidos.
- Limpieza del área de producción

#### **Perfil Requerido**

- Título de segundo nivel.
- Experiencia mínima de un año en la producción de alimentos.
- Aptitudes proactivas, organizado.

## **Asistente Marketing y Ventas**

### **Descripción del cargo**

- Asistencia al Coordinador de Marketing y Ventas.
- Manejo de redes sociales.
- Solución a inquietudes y reclamos por parte de clientes.
- Registro y control de facturas.
- Manejo de retenciones.
- Coordinar compras de insumos en conjunto con el coordinador financiero.
- Manejo de créditos.

### **Perfil Requerido**

- Egresado o graduado de carreras a fines a Marketing.
- Conocimiento básico de contabilidad.
- Conocimiento de redes sociales y Community Management.
- Un año de experiencia laboral en cargos similares.

## **Vendedor**

### **Descripción del cargo:**

- Cumplir con el presupuesto de ventas establecido.
- Visitar los canales de distribución y elaborar reportes de venta
- Realizar pedidos al área de producción de acuerdo a lo solicitado por los canales de distribución.
- Cobranza a la cartera de sus clientes.
- Distribuir los productos en los canales de venta.

## **Perfil**

- Estudiante de últimos semestres o egresado de carreras a fines a Marketing.
- Sociable, con actitudes hacia la negociación.
- Responsable, que trabaje bajo presión.

### **7.2.2 Equipo de trabajo**

El Equipo de trabajo de Sanare Food está conformado a la cabeza por un Gerente General. En el área Administrativa – Financiera será liderado por un coordinador; en el área de Marketing de ventas habrá un coordinador quien estará al mando de una asistente y de dos vendedores; el área de producción está conformada por un Jefe de Producción e Investigación y Desarrollo, de un Coordinador de Control y Calidad, y 2 operarios.

Hasta el momento el proyecto cuenta con los socios capitalistas Cindy Godoy, Andrés López y Mónica Maldonado; todos con conocimientos en alimentos veganos.

Cindy Godoy de 24 años será la Coordinadora de Marketing, quien cuenta con el título de Ingeniera en Negocios Internacionales, y tiene experiencia en el área de Desarrollo de Negocios en Corporación GPF.

Mónica Maldonado de 24 años como Supervisora de Producción quien cuenta con una experiencia de 4 años en la elaboración de productos veganos y repostería en Cyril Boutique, con estudios superiores en Gastronomía y Producción de Alimentos.

### **7.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas**

Se establecerá una compensación salarial que refleja una equidad en sus funciones así como también todos los beneficios de ley.

Los vendedores además de su sueldo podrán sumar una comisión anual de \$1200 dólares, equivalente al 10% de su sueldo anual. A continuación se indicará el sueldo para cada cargo:

Tabla 47. Sueldo del personal

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Total anual
Gerente General	1	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Jefe	1	\$ 700,00	\$8.400,00
Coordinador	3	\$ 650,00	\$ 23.400,00
Asistente	1	\$ 550,00	\$ 6.600,00
Vendedor	2	\$ 450,00	\$ 10.800,00
Fijo		\$ 380,00	-
Celular		\$ 20,00	-
Movilización		\$ 50,00	-
Operarios	2	\$ 380,00	\$ 9.120,00

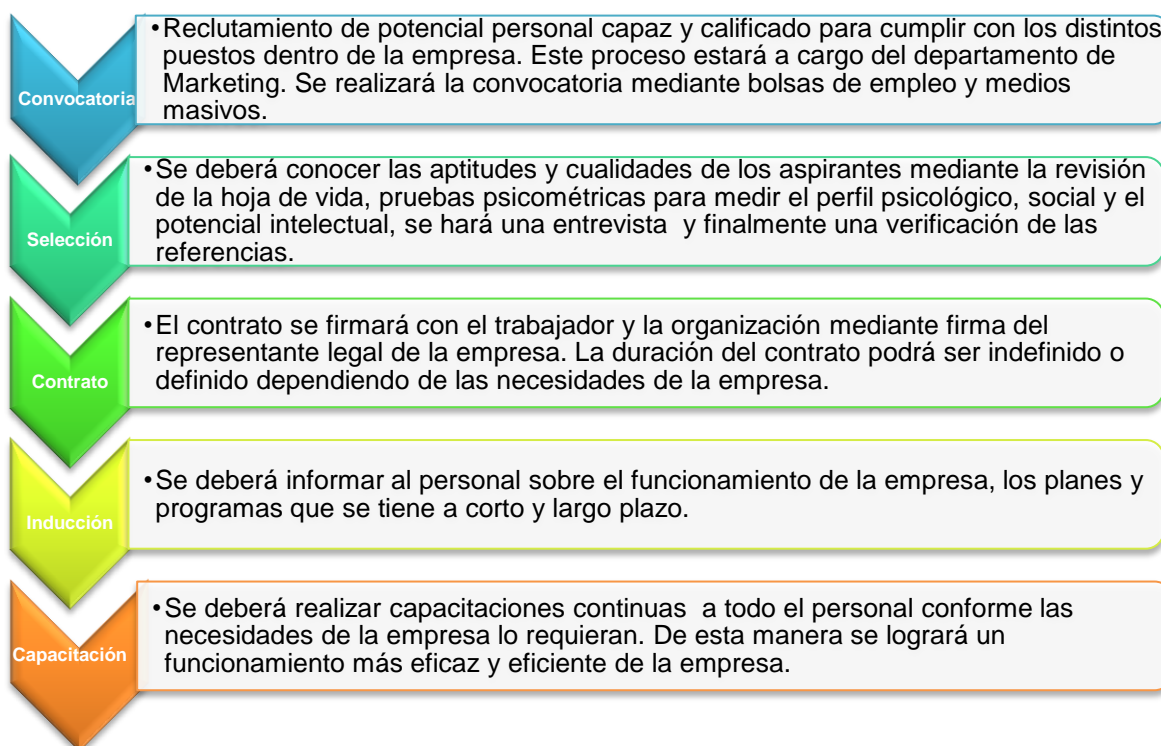
**Nota:** No se considera el aporte al IESS.

### Utilidades

Según lo dispone la ley, todo el personal de la empresa recibirá las utilidades anuales generadas por la empresa.

Se hará el pago del 25% de las utilidades obtenidas durante el año, a los socios de la empresa, el 75% restante se utilizará para inversiones, de ese monto de reinversión, el 10% está exonerado del pago de renta según lo dicta la ley.

## 7.4 Políticas de empleo y beneficios



### Beneficios de ley

Las personas que laboren dentro de la empresa recibirán los siguientes beneficios:

- Sueldo de acuerdo a sus labores y desempeño en el puesto para el que fue contratado con posibles bonificaciones de acuerdo a su rendimiento y si su cargo lo permite a partir del segundo año de operaciones. Además de todos los beneficios de ley.
- Vacaciones anuales pagadas de 15 días después de un año de trabajo.
- Afiliación al Seguro Social.
- Beneficios y consideraciones según lo dictamina la ley para personal embarazadas o con discapacidad.
- Oportunidades de crecimiento laboral mediante capacitaciones constantes. Se firmará un contrato a plazo fijo por un año, con un periodo de prueba de tres meses. Además se deberá firmar un contrato

de confidencialidad con respecto al manejo de información interna de la empresa.

- La jornada laboral es de 40 horas a la semana de lunes a viernes de 7h30 a 4h30 con una hora de almuerzo.

### **Beneficios Adicionales**

- Seguro de salud privado a partir de los 2 años de laborar en la empresa.
- Descuento del 10% en la compra de nuestro producto dentro de la empresa.
- Actividades para mejorar el ambiente laboral y el trabajo en equipo.
- Los días viernes podrán llevar a su mascota al trabajo (que no estará dentro del área de producción).

### **7.5 Derechos y restricciones de los inversores**

La empresa será constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada, donde no se emitirán acciones sino que serán los inversionistas quienes conformen la junta general, los mismos que tendrán los siguientes derechos:

- Intervenir en las decisiones y deliberaciones de la compañía, a través de asambleas, personalmente o por medio de un representante o mandatario constituido según dicte el contrato. Para poder votar en la toma de decisiones, cada participación dará al socio el derecho a un voto.
- Recibir los beneficios correspondientes a prorrata de la participación social pagada, siempre que en el contrato social no se hubiese dispuesto otra cosa en cuanto a la distribución de las ganancias.
- Limitar su responsabilidad al monto de sus participaciones sociales.
- No devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fé.
- No ser obligados al aumento de su participación social.

- A ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios.
- Solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes.
- A recurrir a la Corte Superior del distrito impugnando los acuerdos sociales.
- Pedir convocatoria a junta general.
- Ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social.

### **Son Obligaciones de los Socios**

- Pagar a la compañía la participación suscrita.
- Cumplir los deberes impuestos por el contrato social.
- Abstenerse de realizar todo acto que implique injerencia en la administración.
- Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social.
- Responder ante la compañía y terceros por la pérdida que sufrieren por la falta de capital suscrito.

### **Sobre la Junta General**

La junta general que está formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. Dicha junta no podrá considerarse constituida de forma válida, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La toma de decisiones mediante esta junta se tomará por mayoría absoluta de los socios presentes, los votos en blanco o los nulos se adjuntarán a la mayoría.



## **Atribuciones de la Junta General**

- Designar y remover administradores y gerentes.
- Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiese previsto la existencia de este organismo.
- Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores.
- Resolver sobre la forma de reparto de las utilidades.
- Resolver sobre la amortización de las partes sociales.
- Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
- Resolver si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía.
- Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía
- Acordar la exclusión del socio.
- Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

Las juntas generales son ordinarias o extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o gerente.

### **7.6 Equipo de asesores y servicios**

Se requerirá de la asesoría de empresas externas en las áreas de publicidad y legal, las mismas que estarán en permanente contacto con la empresa. Esto con el fin de reducir la estructura organizacional de la empresa mientras se establece.

#### **Asesoría Legal**

Se buscará una empresa que pueda brindar apoyo en el área legal como trámites legales y además los servicios de un abogado que este en contacto

con el personal de la empresa para consultas eventuales. A continuación se detallan los principales asuntos en los que se necesitaría asesoría:

- Trámites públicos.
- Contrato con empleados.
- Acuerdos con proveedores, clientes o posibles empresas aliadas.
- Posibles demandas.

### **Asesoría Publicitaria**

El Departamento de Marketing será quien esté a cargo de las actividades publicitarias de la empresa. Sin embargo, se trabajará en conjunto con una agencia de publicidad quien nos facilitará la realización de material publicitario, estrategias publicitarias e implementará las mismas, reportando al área de marketing.

### **Otros servicios externos**

En la implementación de la empresa se necesitará los servicios de:

- Un arquitecto para la construcción de un cuarto frío y un Ingeniero Agro - industrial para el diseño funcional y adaptación de la planta de producción.
- Un programador para la adecuación de un sistema de comunicación integrado y de facturación. Además de la creación de la página web.
- El servicio de limpieza será tercerizado.
- Para envíos de la mercadería cuando la logística dependa de Sanare, se contratara un servicio de courier.
- Para asesoría contable también ser contratará a una asistente contable que llevará la contabilidad mensual.

## 8 CRONOGRAMA GENERAL

### 8.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

A continuación se van a describir las actividades necesarias para poner en funcionamiento la empresa de producción y comercialización de quesos a base de soya. Esto se realizaría una vez aprobado el plan de negocios al verificar que el proyecto es rentable:

#### Aspectos Regulatorios

- Constitución de la empresa.
- Nombramiento del representante legal.
- Búsqueda de socios.
- Apertura de la cuenta para la integración del capital.
- Obtención del RUC.
- Inscripción de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
- Inscripción en el Registro mercantil de la empresa.
- Solicitud del crédito para el financiamiento.
- Obtención de los permisos de funcionamiento.
- Aspectos físicos
- Búsqueda y adquisición de la planta.
- Diseño y adecuación de la planta.
- Compra y adquisición del equipo, maquinaria, herramientas, insumos varios y muebles necesarios para la producción y oficinas administrativas.
- Compra del vehículo para movilización.
- Aspecto sobre el producto final
- Diseño y fabricación del molde del empaque del queso y etiquetas.
- Registrar la marca, slogan y patentar la fórmula del queso.
- Análisis bioquímico el producto terminado.
- Aspectos Administrativos y de Marketing:

- Selección, capacitación y contratación del personal.
- Afiliación del personal al IESS.
- Implementación del plan de Marketing, campaña publicitaria, estrategias de promoción y publicidad.
- Creación de la página web y en redes sociales.
- Elaborar manuales de procesos administrativos.
- Estructurar el canal de distribución.
- Inicio de operaciones.

## 8.2 Diagrama de Gantt

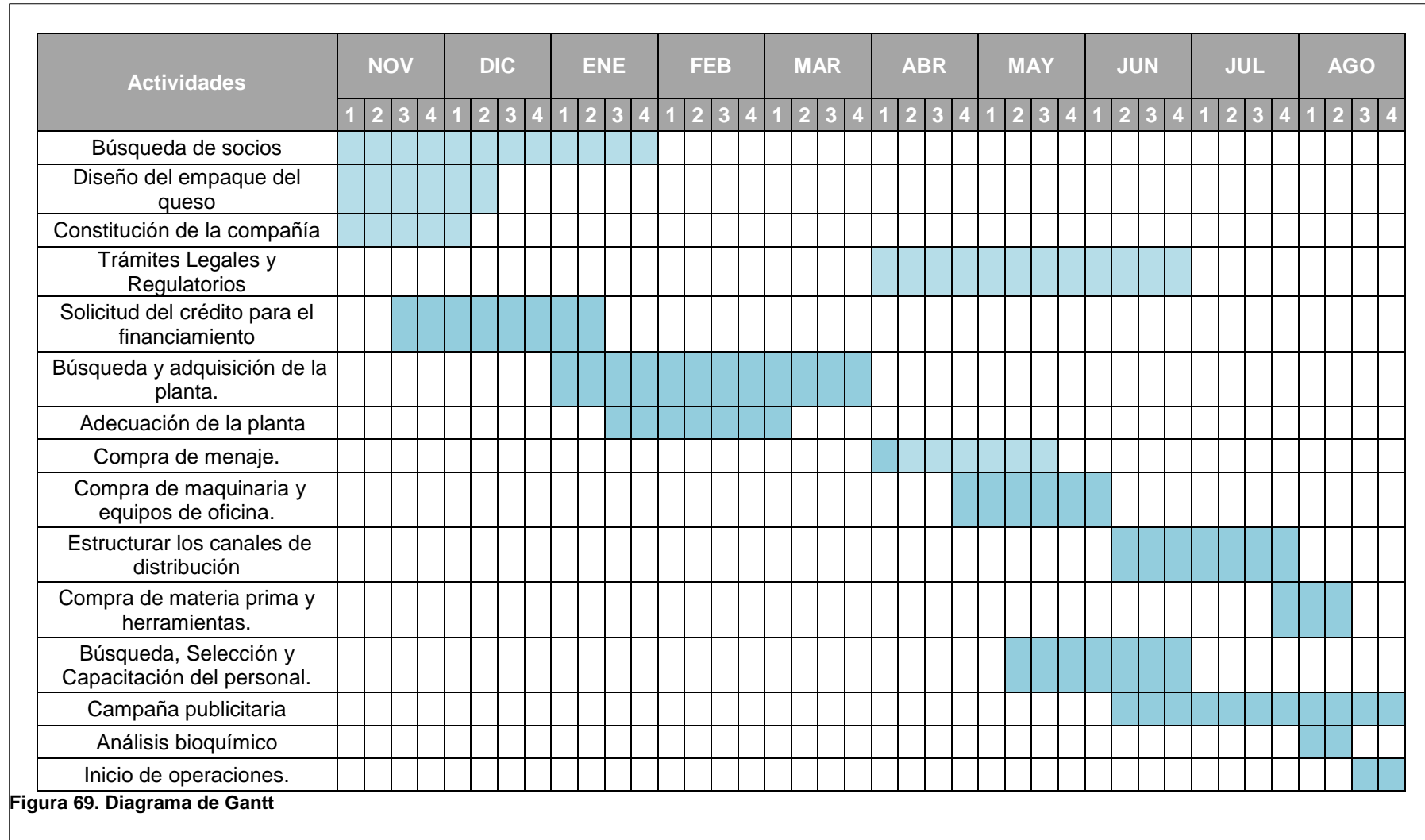


Figura 69. Diagrama de Gantt

### 8.3 Riesgos e imprevistos

A continuación se describe ciertos riesgos e imprevistos que podrían interferir con el cumplimiento del cronograma de la empresa y sus posibles soluciones:

- **Búsqueda, adquisición y adecuación de la planta**

No encontrar un sitio que cumpla las especificaciones requeridas para el negocio como el precio, la ubicación, tamaño, accesibilidad, entre otros.

**Soluciones:**

- Buscar en otros sectores de la ciudad,
- Escoger la mejor alternativa y adaptar las necesidades de la empresa a dicha opción.

- **Compra de maquinaria**

La maquinaria requerida elevó sus costos o hay escasez en el mercado.

**Soluciones:**

- Buscar reemplazos viables considerando costos y calidad.
- Considerar el diseño de nuestra propia maquinaria o importarla.

- **Compra de materia prima**

El precio de la materia prima tuvo incrementos inesperados o hay escasez.

**Soluciones:**

- Crear una base de datos de todos los posibles proveedores a quienes se puede acudir.

- Tener sustitutos a la materia prima que cumplan con la calidad requerida.
- **Búsqueda y selección del personal**

No encontrar el personal que cumpla con los perfiles requeridos por la empresa.

**Solución:**

- Elegir a la mejor opción, capacitarlos constantemente y ofrecer beneficios como buen ambiente laboral, oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.
- Utilizar empresas especializadas que ayuden en la selección del personal.
- **Presupuesto Requerido**

No contar que el dinero requerido para implementar el proyecto.

**Solución:**

- Incrementar el apalancamiento del crédito financiero.
- Buscar un socio que disponga de mayor capacidad de inversión.
- **Implementación del Plan de Marketing**

No conseguir el impacto deseado con las estrategias de marketing establecidas.

**Solución:**

Apoyarnos más en agencias externas de marketing y publicidad ya que cuentan con mayor experiencia en el mercado.

## 9 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 9.1 Supuestos y criterios utilizados

- La estabilidad política del país seguirá siendo estable en el mediano plazo.
- Este plan de negocios de producir y comercializar de quesos a base de soya en la ciudad de Quito, se encuentra dentro de la industria Manufacturera del sector de alimentos y bebidas, en alimentos especializados. Se decide ingresar a esta industria por la tendencia de crecimiento que muestra según lo analizado en el Capítulo II tanto en la tendencia de la industria como en el Análisis PEST. Además del aporte que representa en el PIB del Ecuador.
- El nombre en latín del queso de soya “SANARE FOOD” significa sanarse, es decir que es una comida que permite sanar tu cuerpo y sanar la Tierra.
- Se constituye la empresa en la ciudad de Quito bajo el cumplimiento de ley de compañías bajo compañía de responsabilidad limitada con 3 socios capitalistas. Se ha escogido esta ciudad ya que como se pudo analizar en el capítulo II, su población presenta mayor consumo en alimentos a base de soya, y existe mayor preocupación con la ingesta de comida saludable.
- Con ayuda de la Chef y socia Mónica Maldonado, se ha desarrollado la receta del queso de soya y se ha determinado los materiales, maquinaria y equipo necesario para la producción.
- Según la investigación de mercados se determinó las características del producto para iniciar la operación de la empresa; el cual es un queso de soya de tipo mozzarella de 400 gramos, de textura y sabor aptos para incluirlo en la elaboración de otros platos; además cuenta con un aporte nutricional mayor. Por otro lado, también se determinó los lineamientos para las estrategias de marketing.
- Debido a tipo de producto (de conveniencia) y al modelo de negocio, se ha determinado que el canal de distribución más óptimo para la



comercialización del queso es el Canal Corto- Minorista, los cuales serán tiendas de barrio, mini markets, tiendas especializadas, restaurantes, ferias y canal de venta online.

- De una población de Quito urbano perteneciente al rango de edad de 19 a 65 años, de un nivel socio-económico alto, medio-alto, medio-medio y de PEA de 200.945 personas, el 63% están dispuesta a consumir un queso de soya de tipo mozzarella.
- Durante la etapa de producción se pretende alcanzar al 3% del mercado potencial de 125.545 es decir que se desea atender a 3.798 personas; de ellas se espera que consuman el queso una vez por semana ya que ese fue el porcentaje más alto de frecuencia de consumo con un 55%, según la investigación de mercados realizada; es decir, que se pretende vender 182.297 quesos de 400 gramos durante el primer año.
- El costo de arrendamiento de la plaza no varía durante los primeros cinco años de funcionamiento gracias a la firma de un contrato previo.
- El pronóstico del crecimiento de la demanda se basa en la tasa de crecimiento de la industria de quesos de leche de vaca, el cual es el 3,4%.
- El pronóstico de costos para la producción, suministros y salarios se estableció según la tendencia inflacionaria promedio del periodo 2009 – 2013, el cual es de 3,98%.
- Para las proyecciones del escenario optimista y pesimista se han considerado la tendencia inflacionaria del país y sensibilidad de la demanda.

## **9.2 Riesgos y problemas principales**

A continuación se detectaron posibles riesgos externos a los que la empresa estaría expuesta y que podrían interferir en el funcionamiento de la misma:

Es muy importante que la empresa cumpla con todos los reglamentos y normativas que solicitan los entes reguladores en cuestiones de producción,

presentación y publicidad del producto; ya que las autoridades están teniendo mayor control en las empresas productoras de alimento debido a la gran cantidad de comerciantes informales que ponen en riesgo la salud de la población, es por eso que la persona encargada dentro de la empresa de control y calidad, deberá estar constantemente informado sobre factores externos que puedan afectar a Sanare Food.

### **9.2.1 Con la Competencia y Sustitutos**

Debido a la tendencia creciente de consumo en alimentos más saludables, es posible que ingresen nuevos competidores a la industria o que aquellas empresas que ofrecen productos sustitutos decidan elaborar quesos a base de soya; por lo que es muy importante que el área de Investigación y Desarrollo junto con el área de Marketing, estén en constante innovación para diversificar los productos que se ofrece o podrían ofrecerse, cumpliendo la misión de la empresa que es esencialmente brindar productos saludables, naturales y 100% con ingredientes vegetales, para poder satisfacer a segmentos nuevos.

### **9.2.2. Con las Ventas Proyectadas y Nivel de Ingresos:**

Es probable que el segmento objetivo no tenga la reacción esperada ante las estrategias de marketing y publicidad planeadas, por lo que se debería trabajar más de cerca con agencias de publicidad que conozcan sobre esta industria y puedan brindar a Sanare Food y mayor entendimiento.; además dentro de la inversión inicial, se presupuesta un monto para el funcionamiento de la empresa por seis meses.

## 10 PLAN FINANCIERO

### 10.1 Inversión inicial

La Inversión Inicial de Sanare Food se ha calculado en base a los activos fijos que se requiere para empezar las operaciones (\$61,438.85), a bienes intangibles (\$7.726,08) que corresponde a los gastos de constitución, licencias y patentes los cuales son sujetos a amortización y el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones dentro de los primeros seis meses (\$65.802,58), utilizados en el pago de sueldos, salarios, gastos administrativos, marketing y publicidad, más el abastecimiento de materia prima y materiales inversos en la producción (\$34.738,31), dando un total de \$161.497,54. En el Anexo 6 y 7 se podrá ver el detalle la Inversión Inicial de esta plan de negocios.

Tabla 48. Resumen de la Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL			
ACTIVOS			
ACTIVOS CIRCULANTES			
CAJA BANCOS		\$ 65.802,58	
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 7.726,08		
SISTEMAS Y SOFTWARE			\$ 5.500,00
REGISTROS Y PATENTES DE MARCA			\$ 1.119,12
GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 1.106,96
CAPITAL DE TRABAJO		\$ 65.802,58	
NOMINA (6 MESES)			\$ 26.009,10
SERVICIOS BÁSICOS DE LAS OPERACIONES (ESTIMACIÓN 6 MESES)			\$ 9.937,65
SERVICIOS BÁSICOS DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS (ESTIMACIÓN 6 MESES)			\$ 1.140,00
ARRIENDO			\$ 21.000,00
MARKETING Y PUBLICIDAD			\$ 4.915,83
ASESORAMIENTO Y SERVICIOS PARA LA ADECUACIÓN DE LA EMPRESA			\$ 2.800,00

INVENTARIOS			\$ 26.530,02
INVENTARIO INICIAL PARA LA PRODUCCIÓN			\$ 25.224,86
SUMINISTROS DE OFICINA			\$ 240,00
IMPLEMENTOS DE ASEO Y LIMPIEZA			\$ 300,00
HERRAMIENTAS PARA LA PRODUCCIÓN			\$ 765,16
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 61.438,85</b>		
MAQUINARIA			\$ 29.610,00
VEHÍCULOS			\$ 20.000,00
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA			\$ 3.710,43
EQUIPO DE COMPUTACIÓN			\$ 8.118,42
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 161.497,54</b>		

## 10.2 Fuentes de Ingresos

Los ingresos de Sanare Food son el resultado de las ventas del queso mozzarella de 400 gramos. En el primer año del escenario normal se estima llegar al 3% de la demanda potencial que está dispuesta a consumir este queso aproximadamente una vez por semana, dando un total de 182,297 unidades a un precio de \$3,99, para el siguiente año, se estima un crecimiento del 3,4% en base a la tasa de crecimiento de la industria de los quesos de leche de vaca quien es su sustituto más cercano.

Tabla 49. Fuentes de Ingresos Anuales

FUENTES DE INGRESOS ANUALES (ESCENARIO NORMAL) 3%					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b><i>Demanda Proyectada</i></b>	182.297	188.496	194.904	201.531	208.383
<b><i>Precio Unitario</i></b>	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99
<b><i>Total Ingresos</i></b>	727.367	752.097	777.669	804.109	831.449
FUENTES DE INGRESOS ANUALES (ESCENARIO PESIMISTA) (2%)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b><i>Demanda Proyectada</i></b>	121.532	125.664	129.936	134.354	138.922
<b><i>Precio Unitario</i></b>	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99
<b><i>Total Ingresos</i></b>	484.911	501.398	518.446	536.073	554.299
FUENTES DE INGRESOS ANUALES (ESCENARIO OPTIMISTA) (4%)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b><i>Demanda Proyectada</i></b>	303.829	314.159	324.841	335.885	347.305
<b><i>Precio Unitario</i></b>	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99
<b><i>Total Ingresos</i></b>	1.212.278	1.253.496	1.296.114	1.340.182	1.385.749

En el escenario optimista se estima llegar al 5% del mercado potencial con ingresos de \$1.385.749 a un precio de \$3,99 durante el primer año. Mientras que para el escenario pesimista se estima llegar 2% del mercado potencial equivalente a 121.532 unidades durante el primer año a un precio de \$3,99 por unidad, dando un total de \$554.299. Ver anexo 20.

### 10.3 Costos Fijos y Variables

Los costos fijos son los que se mantienen constantes independientemente del volumen de producción, estos son los gastos administrativos, de comercialización, marketing, publicidad, depreciaciones, amortizaciones y gastos financieros.

Los costos variables son los que cambian según la variación del volumen de producción como: materia prima directa, costos indirectos de producción y mano de obra directa.

Para este plan de negocios se ha tomado como supuesto que los costos tanto fijos como variables, crecen según la tasa de inflación promedio (2009-2013) y la sensibilidad de la demanda. (Ver anexo 20).

Tabla 50. Resumen de Costos Anuales

COSTOS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA (\$) - (2%)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTOS VARIABLES	334.544,97	347.866,55	361.718,59	376.122,23	391.099,42
TOTAL COSTOS FIJOS	153.906,87	156.473,58	159.085,85	159.034,38	161.727,72
COSTOS TOTALES (CV+ CF)	488.451,83	504.340,13	520.804,44	535.156,61	552.827,14
COSTO UNITARIO	4,02	4,01	4,01	3,98	3,98
PRECIO CON 15% DE MARGEN	4,07	4,06	4,05	4,03	4,03

PRECIO PROMEDIO (1 a 5 años)	4,05
------------------------------	------

COSTOS ANUALES ESCENARIO NORMAL (\$) - 3%					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTOS VARIABLES	474.683,10	493.584,99	513.239,54	533.676,74	554.927,75
TOTAL COSTOS FIJOS	153.906,87	156.473,58	159.085,85	159.034,38	161.727,72
COSTOS TOTALES (CV+ CF)	628.589,97	650.058,56	672.325,39	692.711,12	716.655,47
COSTO UNITARIO	3,45	3,45	3,45	3,44	3,44
PRECIO CON 15% DE MARGEN	3,97	3,97	3,97	3,95	3,95

PRECIO PROMEDIO (1 a 5 años)	3,96
------------------------------	------

COSTOS ANUALES ESCENARIO OPTIMISTA (\$) - (5%)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 754.959,38	\$ 785.021,86	\$ 816.281,43	\$ 848.785,75	\$ 882.584,40
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 153.906,87	\$ 156.473,58	\$ 159.085,85	\$ 159.034,38	\$ 161.727,72
COSTOS TOTALES (CV+ CF)	\$ 908.866,24	\$ 941.495,44	\$ 975.367,28	\$ 1.007.820,13	\$ 1.044.312,12
COSTO UNITARIO	\$ 2,99	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,01
PRECIO CON 15% DE MARGEN	\$ 3,44	\$ 3,45	\$ 3,45	\$ 3,45	\$ 3,46

PRECIO PROMEDIO (1 a 5 años)	3,45
------------------------------	------

### 10.3.1 Costos Fijos

Tabla 51. Costos Fijos anuales

Proyección de egresos fijos (Escenario Normal)						
Inflación estimada	3,98%					
Descripción	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Sueldos y conexos (personal administrativo)	3.583,02	42.996,20	44.708,31	46.488,59	48.339,77	50.264,66
Servicios básicos oficina administrativa	190,00	2.280,00	2.370,79	2.465,19	2.563,36	2.665,43
Arriendo de la planta de producción	3.500,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00
Suministros de oficina	27,33	327,95	341,01	354,59	368,71	383,39
Suministros de limpieza	50,00	600,00	623,89	648,74	674,57	701,43
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>7.350,35</b>	<b>88.204,15</b>	<b>90.044,00</b>	<b>91.957,11</b>	<b>93.946,40</b>	<b>96.014,91</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Sueldos y conexos (personal de ventas)	1.353,83	\$ 16.246,00	\$ 16.892,92	\$ 17.565,59	\$ 18.265,05	\$ 18.992,37
Marketing y publicidad	2.457,92	29.495,00	30.669,49	31.890,75	33.160,64	34.481,10
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>3.811,75</b>	<b>45.741,00</b>	<b>47.562,41</b>	<b>49.456,34</b>	<b>51.425,69</b>	<b>53.473,46</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
Gastos financieros	520,66	6.247,97	5.068,60	3.785,61	2.389,92	871,61
Imprevistos	177,53	2.130,34	2.215,17	2.303,38	2.395,10	2.490,47
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>698,19</b>	<b>8.378,32</b>	<b>7.283,77</b>	<b>6.089,00</b>	<b>4.785,02</b>	<b>3.362,09</b>
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>						
Depreciaciones	836,52	10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
Amortizaciones	128,77	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
<b>Total depreciaciones y amortizaciones</b>	<b>965,28</b>	<b>11.583,40</b>	<b>11.583,40</b>	<b>11.583,40</b>	<b>8.877,26</b>	<b>8.877,26</b>
<b>TOTAL EGRESOS FIJOS</b>	<b>12.825,57</b>	<b>153.906,87</b>	<b>156.473,58</b>	<b>159.085,85</b>	<b>159.034,38</b>	<b>161.727,72</b>

## Proyección de egresos fijos (Escenario Optimista)

Inflación estimada

3,98%

Descripción	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Sueldos y conexos (personal administrativo)	3.583,02	42.996,20	44.708,31	46.488,59	48.339,77	50.264,66
Servicios básicos oficina administrativa	190,00	2.280,00	2.370,79	2.465,19	2.563,36	2.665,43
Arriendo de la planta de producción	3.500,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00
Suministros de oficina	27,33	327,95	341,01	354,59	368,71	383,39
Suministros de limpieza	50,00	600,00	623,89	648,74	674,57	701,43
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>7.350,35</b>	<b>88.204,15</b>	<b>90.044,00</b>	<b>91.957,11</b>	<b>93.946,40</b>	<b>96.014,91</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Sueldos y conexos (personal de ventas)	1.353,83	\$ 16.246,00	\$ 16.892,92	\$ 17.565,59	\$ 18.265,05	\$ 18.992,37
Marketing y publicidad	2.457,92	29.495,00	30.669,49	31.890,75	33.160,64	34.481,10
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>3.811,75</b>	<b>45.741,00</b>	<b>47.562,41</b>	<b>49.456,34</b>	<b>51.425,69</b>	<b>53.473,46</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
Gastos financieros	520,66	6.247,97	5.068,60	3.785,61	2.389,92	871,61
Imprevistos	177,53	2.130,34	2.215,17	2.303,38	2.395,10	2.490,47
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>698,19</b>	<b>8.378,32</b>	<b>7.283,77</b>	<b>6.089,00</b>	<b>4.785,02</b>	<b>3.362,09</b>
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>						
Depreciaciones	836,52	10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
Amortizaciones	128,77	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
<b>Total depreciaciones y amortizaciones</b>	<b>965,28</b>	<b>11.583,40</b>	<b>11.583,40</b>	<b>11.583,40</b>	<b>8.877,26</b>	<b>8.877,26</b>
<b>TOTAL EGRESOS FIJOS</b>	<b>12.825,57</b>	<b>153.906,87</b>	<b>156.473,58</b>	<b>159.085,85</b>	<b>159.034,38</b>	<b>161.727,72</b>

## Proyección de egresos fijos (Escenario pesimista)

Inflación estimada

3,98%

Descripción	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
Sueldos y conexos (personal administrati	3.583,02	42.996,20	44.708,31	46.488,59	48.339,77	50.264,66
Servicios básicos oficina administrativa	190,00	2.280,00	2.370,79	2.465,19	2.563,36	2.665,43
Arriendo de la planta de producción	3.500,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00	42.000,00
Suministros de oficina	27,33	327,95	341,01	354,59	368,71	383,39
Suministros de limpieza	50,00	600,00	623,89	648,74	674,57	701,43
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>7.350,35</b>	<b>88.204,15</b>	<b>90.044,00</b>	<b>91.957,11</b>	<b>93.946,40</b>	<b>96.014,91</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
Sueldos y conexos (personal de ventas)	1.353,83	\$ 16.246,00	\$ 16.892,92	\$ 17.565,59	\$ 18.265,05	\$ 18.992,37
Marketing y publicidad	2.457,92	29.495,00	30.669,49	31.890,75	33.160,64	34.481,10
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>3.811,75</b>	<b>45.741,00</b>	<b>47.562,41</b>	<b>49.456,34</b>	<b>51.425,69</b>	<b>53.473,46</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
Gastos financieros	520,66	6.247,97	5.068,60	3.785,61	2.389,92	871,61
Imprevistos	177,53	2.130,34	2.215,17	2.303,38	2.395,10	2.490,47
<b>Total Gastos Financieros</b>	<b>698,19</b>	<b>8.378,32</b>	<b>7.283,77</b>	<b>6.089,00</b>	<b>4.785,02</b>	<b>3.362,09</b>
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>						
Depreciaciones	836,52	10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
Amortizaciones	128,77	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
<b>Total depreciaciones y amortizaciones</b>	<b>965,28</b>	<b>11.583,40</b>	<b>11.583,40</b>	<b>11.583,40</b>	<b>8.877,26</b>	<b>8.877,26</b>
<b>TOTAL EGRESOS FIJOS</b>	<b>12.825,57</b>	<b>153.906,87</b>	<b>156.473,58</b>	<b>159.085,85</b>	<b>159.034,38</b>	<b>161.727,72</b>

## Costos Variables

Tabla 52. Costos Variables anuales

Proyección de egresos variables (costo de ventas) - Escenario Normal

Inflación estimada					
	3,98%				
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Costo total (\$)	Costo total (\$)	Costo total (\$)	Costo total (\$)	Costo total (\$)
(+) Compras materia prima	420.414,41	437.155,31	454.562,83	472.663,53	491.484,99
(=) Costo total de materia prima	420.414,41	437.155,31	454.562,83	472.663,53	491.484,99
(+) Mano de obra directa	12.178,40	12.663,34	13.167,60	13.691,93	14.237,14
(=) COSTO PRIMO	12.178,40	12.663,34	13.167,60	13.691,93	14.237,14
(+) Costos indirectos de fabricación					
(+) Mano de obra indirecta	22.215,00	23.099,60	24.019,43	24.975,88	25.970,42
(+) Otros CIF					
(+) Energía eléctrica (720 Kwh)	633,18	658,39	684,61	711,87	740,21
(+) Agua potable (93 metros cúbicos)	456,12	474,28	493,17	512,81	533,23
(+) Repuestos y mantenimiento	17.766,00	18.473,44	19.209,05	19.973,96	20.769,32
(+) Transporte mercaderías	1.020,00	1.060,62	1.102,85	1.146,77	1.192,43
(=) COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERÍODO	42.090,30	43.766,33	45.509,11	47.321,28	49.205,61
(=) COSTO DE VENTAS	474.683,10	493.584,99	513.239,54	533.676,74	554.927,75

Proyección de egresos variables (costo de ventas) - Escenario Pesimista

Inflación estimada					
	3,98%				
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Costo total (\$)	Costo total (\$)	Costo total (\$)	Costo total (\$)	Costo total (\$)
(+) Compras materia prima	280.276,27	291.436,87	303.042	315.109,02	327.656,66
(=) Costo total de materia prima	280.276,27	291.436,87	303.042	315.109,02	327.656,66
(+) Mano de obra directa	12.178,40	12.663,34	13.167,60	13.691,93	14.237,14
(=) COSTO PRIMO	12.178,40	12.663,34	13.167,60	13.691,93	14.237,14
(+) Costos indirectos de fabricación					
(+) Mano de obra indirecta	22.215,00	23.099,60	24.019,43	24.975,88	25.970,42
(+) Otros CIF					
(+) Energía eléctrica (720 Kwh)	633,18	658,39	684,61	711,87	740,21
(+) Agua potable (93 metros cúbicos)	456,12	474,28	493,17	512,81	533,23
(+) Repuestos y mantenimiento	17.766,00	18.473,44	19.209,05	19.973,96	20.769,32
(+) Transporte mercaderías	1.020,00	1.060,62	1.102,85	1.146,77	1.192,43
(=) COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERÍODO	42.090,30	43.766,33	45.509,11	47.321,28	49.205,61
(=) COSTO DE VENTAS	334.544,97	347.866,55	361.719	376.122,23	391.099,42



## Proyección de egresos variables (costo de ventas) - Escenario Optimista

Inflación estimada

3,98%

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Costo total (\$)	Costo total (\$)	Costo total (\$)	Costo total (\$)	Costo total (\$)
(+) Compras materia prima	700.690,68	728.592,18	757.604,72	787.772,54	819.141,65
(-) Costo total de materia prima	700.690,68	728.592,18	757.604,72	787.772,54	819.141,65
(+) Mano de obra directa	12.178,40	12.663,34	13.167,60	13.691,93	14.237,14
(-) COSTO PRIMO	12.178,40	12.663,34	13.167,60	13.691,93	14.237,14
(+) Costos indirectos de fabricación					
(+) Mano de obra indirecta	22.215,00	23.099,60	24.019,43	24.975,88	25.970,42
(+) Otros CIF					
(+) Energía eléctrica (720 Kwh)	633,18	658,39	684,61	711,87	740,21
(+) Agua potable (93 metros cúbicos)	456,12	474,28	493,17	512,81	533,23
(+) Repuestos y mantenimiento	17.766,00	18.473,44	19.209,05	19.973,96	20.769,32
(+) Transporte mercaderías	1.020,00	1.060,62	1.102,85	1.146,77	1.192,43
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERÍODO	42.090,30	43.766,33	45.509,11	47.321,28	49.205,61
(-) COSTO DE VENTAS	754.959,38	785.021,86	816.281,43	848.785,75	882.584,40

#### 10.4 Margen Bruto y Margen Operativo

El Margen Bruto y Operativo se los puede obtener después de realizar el estado de resultados. El Margen Bruto indica la capacidad que tiene la empresa de transformar las ventas en rentabilidad. El Margen Operativo por su parte, indica la capacidad y eficiencia que tiene una empresa en transformar sus actividades en dinero.

Tabla 53. Utilidad bruta y Operativa

	ESCENARIO NORMAL				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= Utilidad bruta	34,7%	34,4%	34,0%	33,6%	33,3%
= Utilidad operacional	15%	15%	14%	14%	14%

Se puede observar que la utilidad bruta es positiva y creciente durante los 5 primeros años del escenario normal lo que indica que el nivel de rentabilidad sobre ventas es adecuado. Con respecto a la eficiencia en operatividad se podría mejorar para tener tasas más altas y tener una utilidad operacional más alta. (Revisar el anexo 23 para ver las tasas del Escenario Optimista y Pesimista).

## 10.5 Estado de Resultados Actual y Projectado

El estado de resultados permite conocer los ingresos, gastos y beneficios que Sanare Food proyecta tener. (Ver anexo 24 para escenario optimista y pesimista).

Tabla 54. Estado de Resultados Anual proyectado Escenario normal Apalancado.

ESTADO DE RESULTADOS PARA EL INVERSIONISTA					
ESCENARIO NORMAL (CON APALANCAMIENTO)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Ingresos)	\$ 727.366,87	\$ 752.097,35	\$ 777.668,66	\$ 804.109,39	\$ 831.449,11
- costo de ventas	\$ 474.683,10	\$ 493.584,99	\$ 513.239,54	\$ 533.676,74	\$ 554.927,75
<b>= Utilidad bruta</b>	<b>\$ 252.683,77</b>	<b>\$ 258.512,36</b>	<b>\$ 264.429,12</b>	<b>\$ 270.432,65</b>	<b>\$ 276.521,37</b>
- gastos operacionales	\$ 145.528,55	\$ 149.189,81	\$ 152.996,85	\$ 154.249,36	\$ 158.365,63
<b>= Utilidad operacional</b>	<b>\$ 107.155,22</b>	<b>\$ 109.322,56</b>	<b>\$ 111.432,27</b>	<b>\$ 116.183,30</b>	<b>\$ 118.155,73</b>
(-) gastos financieros	\$ 8.378,32	\$ 7.283,77	\$ 6.089,00	\$ 4.785,02	\$ 3.362,09
<b>(=) utilidad antes de participación trabajadores</b>	<b>\$ 98.776,90</b>	<b>\$ 102.038,79</b>	<b>\$ 105.343,27</b>	<b>\$ 111.398,28</b>	<b>\$ 114.793,65</b>
(-) participación a trabajadores 15%	\$ 14.816,54	\$ 15.305,82	\$ 15.801,49	\$ 16.709,74	\$ 17.219,05
<b>(=)utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 83.960,37</b>	<b>\$ 86.732,97</b>	<b>\$ 89.541,78</b>	<b>\$ 94.688,54</b>	<b>\$ 97.574,60</b>
(-) impuestos a la renta 22%	\$ 18.471,28	\$ 19.081,25	\$ 19.699,19	\$ 20.831,48	\$ 21.466,41
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>	<b>65.489,09</b>	<b>67.651,71</b>	<b>69.842,59</b>	<b>73.857,06</b>	<b>76.108,19</b>

Tabla 55. Estado de Resultados Anual proyectado Escenario normal Apalancado.

ESTADO DE RESULTADOS PARA DEL PROYECTO					
ESCENARIO NORMAL (SIN APALANCAMIENTO)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Ingresos)	\$ 727.366,87	\$ 752.097,35	\$ 777.668,66	\$ 804.109,39	\$ 831.449,11
- costo de ventas	\$ 474.683,10	\$ 493.584,99	\$ 513.239,54	\$ 533.676,74	\$ 554.927,75
<b>= Utilidad bruta</b>	<b>\$ 252.683,77</b>	<b>\$ 258.512,36</b>	<b>\$ 264.429,12</b>	<b>\$ 270.432,65</b>	<b>\$ 276.521,37</b>
- gastos operacionales	\$ 145.528,55	\$ 149.189,81	\$ 152.996,85	\$ 154.249,36	\$ 158.365,63
<b>= Utilidad operacional</b>	<b>\$ 107.155,22</b>	<b>\$ 109.322,56</b>	<b>\$ 111.432,27</b>	<b>\$ 116.183,30</b>	<b>\$ 118.155,73</b>
(-) gastos financieros (I + k)					
(-) participación a trabajadores 15%	\$ 16.073,28	\$ 16.398,38	\$ 16.714,84	\$ 17.427,49	\$ 17.723,36
<b>(=)utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ 91.081,94</b>	<b>\$ 92.924,17</b>	<b>\$ 94.717,43</b>	<b>\$ 98.755,80</b>	<b>\$ 100.432,37</b>
(-) impuestos a la renta 22%	\$ 20.038,03	\$ 20.443,32	\$ 20.837,83	\$ 21.726,28	\$ 22.095,12
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 71.043,91</b>	<b>\$ 72.480,86</b>	<b>\$ 73.879,59</b>	<b>\$ 77.029,53</b>	<b>\$ 78.337,25</b>

## 10.6 Balance General Actual y Proyectado

El Balance General refleja el estado de la empresa en un periodo de tiempo determinado, se podrá identificar sus activos y pasivos en cuentas corrientes como no corrientes a corto y largo plazo. A continuación se muestra el Balance General del escenario normal apalancado y no apalancado, proyectado a cinco años. En el Anexo 28 se podrá ver el detalle de los Balances de los Escenarios Optimista y Pesimista.

Tabla 56. Balance General Anual, Normal para el Inversionista

BALANCE GENERAL PARA EL INVERSIONISTA (ESCENARIO NORMAL CON APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	92.332,61	189.268,14	288.286,18	389.325,72	492.318,43	597.188,21
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>92.332,61</b>	<b>189.268,14</b>	<b>288.286,18</b>	<b>389.325,72</b>	<b>492.318,43</b>	<b>597.188,21</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Activos fijos	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85
(-) Depreciación Acum		10.038,18	20.076,37	30.114,55	37.446,59	44.778,64
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>61.438,85</b>	<b>51.400,67</b>	<b>41.362,48</b>	<b>31.324,30</b>	<b>23.992,26</b>	<b>16.660,21</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08
(-) Amortización Acum		1.545,22	3.090,43	4.635,65	6.180,87	7.726,08
<b>TOTAL ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>7.726,08</b>	<b>6.180,87</b>	<b>4.635,65</b>	<b>3.090,43</b>	<b>1.545,22</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>161.497,54</b>	<b>246.849,67</b>	<b>334.284,31</b>	<b>423.740,45</b>	<b>517.855,91</b>	<b>613.848,42</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
CXP SRI		18.471,28	37.552,53	57.251,73	78.083,20	99.549,61
CXP 15% PT		14.816,54	30.122,35	45.923,84	62.633,59	79.852,63
PAGO DIVIDENDOS POR PAGAR						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>33.287,82</b>	<b>67.674,89</b>	<b>103.175,57</b>	<b>140.716,79</b>	<b>179.402,25</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Préstamo Bancario	80.000,00	66.575,23	51.971,08	36.083,96	18.801,13	- 0,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>80.000,00</b>	<b>66.575,23</b>	<b>51.971,08</b>	<b>36.083,96</b>	<b>18.801,13</b>	<b>- 0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54
Utilidad del Ejercicio Acum		65.489,09	133.140,80	202.983,39	276.840,45	352.948,63
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>81.497,54</b>	<b>146.986,63</b>	<b>214.638,34</b>	<b>284.480,93</b>	<b>358.337,99</b>	<b>434.446,17</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>161.497,54</b>	<b>246.849,67</b>	<b>334.284,31</b>	<b>423.740,45</b>	<b>517.855,91</b>	<b>613.848,42</b>

Tabla 57. Balance General Anual, Normal del Proyecto

BALANCE GENERAL DEL PROYECTO						
( ESCENARIO NORMAL SIN APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	12.332,61	131.071,23	251.977,18	374.992,85	500.053,41	627.086,40
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12.332,61</b>	<b>131.071,23</b>	<b>251.977,18</b>	<b>374.992,85</b>	<b>500.053,41</b>	<b>627.086,40</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Activos fijos	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85
(-) Depreciación Acum		10.038,18	20.076,37	30.114,55	37.446,59	44.778,64
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>61.438,85</b>	<b>51.400,67</b>	<b>41.362,48</b>	<b>31.324,30</b>	<b>23.992,26</b>	<b>16.660,21</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08
(-) Amortización Acum		1.545,22	3.090,43	4.635,65	6.180,87	7.726,08
<b>TOTAL ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>7.726,08</b>	<b>6.180,87</b>	<b>4.635,65</b>	<b>3.090,43</b>	<b>1.545,22</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>81.497,54</b>	<b>188.652,76</b>	<b>297.975,32</b>	<b>409.407,58</b>	<b>525.590,88</b>	<b>643.746,61</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
CXP SRI		20.038,03	40.481,34	61.319,18	83.045,45	105.140,58
CXP 15% PT		16.073,28	32.471,67	49.186,51	66.614,00	84.337,36
PAGO DIVIDENDOS POR PAGAR						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>36.111,31</b>	<b>72.953,01</b>	<b>110.505,68</b>	<b>149.659,46</b>	<b>189.477,94</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Préstamo Bancario	-					
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54
Utilidad del Ejercicio Acum		71.043,91	143.524,77	217.404,36	294.433,89	372.771,14
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>81.497,54</b>	<b>152.541,45</b>	<b>225.022,31</b>	<b>298.901,90</b>	<b>375.931,42</b>	<b>454.268,68</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>81.497,54</b>	<b>188.652,76</b>	<b>297.975,32</b>	<b>409.407,58</b>	<b>525.590,88</b>	<b>643.746,61</b>

## 10.7 Flujo de Efectivo actual y proyectado

El Flujo de Efectivo es un estado que permite estipular la capacidad de liquidez que tiene la empresa. En el anexo 26 y 27 se puede observar el flujo de efectivo del escenario optimista y pesimista. A continuación se muestra el flujo proyectado para los próximos 5 años del escenario normal:

Tabla 58. Estado de Flujos de Efectivo proyección anual, escenario normal

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO ( ESCENARIO OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Utilidad Neta</b>		71.043,91	72.480,86	73.879,59	77.029,53	78.337,25
<b>Actividades Operacionales</b>						
+ Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
+ Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
+ Δ CxP SRI		20.038,03	20.443,32	20.837,83	21.726,28	22.095,12
+ Δ CxP 15% PT		16.073,28	16.398,38	16.714,84	17.427,49	17.723,36
<b>TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	-	<b>47.694,71</b>	<b>48.425,10</b>	<b>49.136,07</b>	<b>48.031,03</b>	<b>48.695,74</b>
<b>Actividades de Inversión</b>						
(-) Adquisición Activos tangibles	-	61.438,85				
(-) Adquisición Activos intangibles	-	7.726,08				
<b>TOTAL ACTIVIDADES INVERSIÓN</b>	-	<b>69.164,93</b>				
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
+ Δ Deuda Largo Plazo		-				
- Pago de dividendos		-				
+ Δ Capital		81.497,54				
<b>TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO</b>	<b>81.497,54</b>	-	-	-	-	-
<b>VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO</b>	12.332,61	118.738,62	120.905,96	123.015,67	125.060,56	127.032,99
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		12.332,61	131.071,23	251.977,18	374.992,85	500.053,41
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	12.332,61	131.071,23	251.977,18	374.992,85	500.053,41	627.086,40

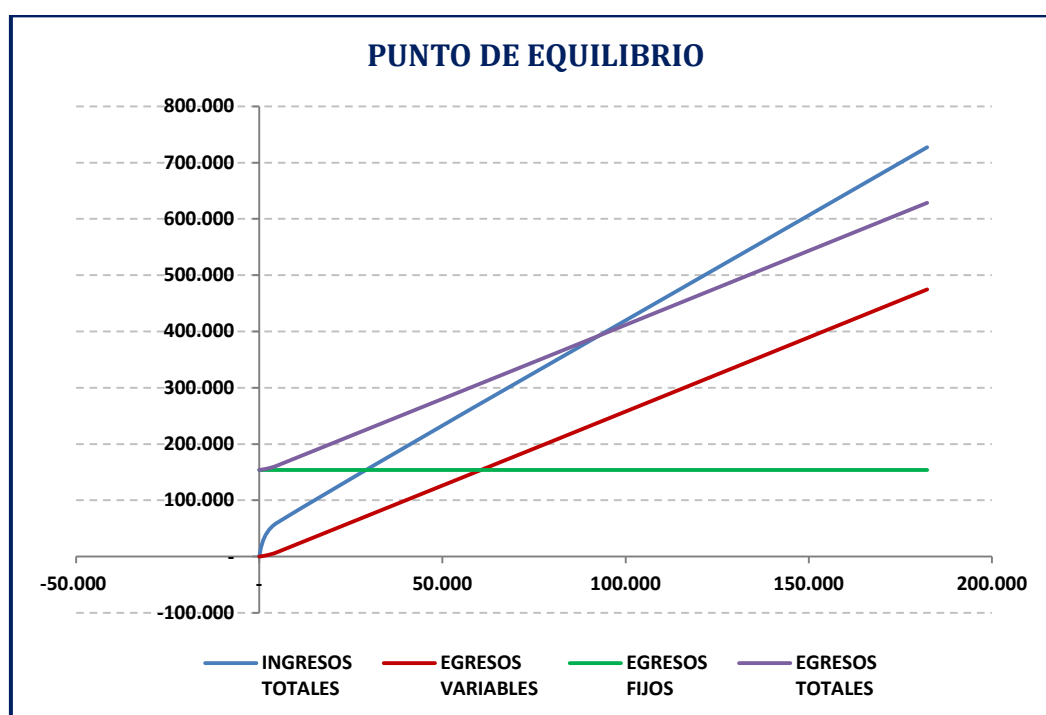
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA EL INVERSIONISTA ( ESCENARIO NORMAL CON APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Utilidad Neta</b>		65.489,09	67.651,71	69.842,59	73.857,06	76.108,19
<b>Actividades Operacionales</b>						
+ Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
+ Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
+ Δ CxP SRI		18.471,28	19.081,25	19.699,19	20.831,48	21.466,41
+ Δ CxP 15% PT		14.816,54	15.305,82	15.801,49	16.709,74	17.219,05
<b>TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	-	<b>44.871,22</b>	<b>45.970,47</b>	<b>47.084,08</b>	<b>46.418,48</b>	<b>47.562,72</b>
<b>Actividades de Inversión</b>						
(-) Adquisición Activos tangibles	-	61.438,85				
(-) Adquisición Activos intangibles	-	7.726,08				
<b>TOTAL ACTIVIDADES INVERSIÓN</b>	-	<b>69.164,93</b>	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
+ Δ Deuda Largo Plazo	80.000,00	- 13.424,77	- 14.604,15	- 15.887,13	- 17.282,82	- 18.801,13
- Pago de dividendos		-				
+ Δ Capital		81.497,54				
<b>TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO</b>	<b>161.497,54</b>	<b>- 13.424,77</b>	<b>- 14.604,15</b>	<b>- 15.887,13</b>	<b>- 17.282,82</b>	<b>- 18.801,13</b>
<b>VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO</b>	92.332,61	96.935,53	99.018,04	101.039,54	102.992,71	104.869,77
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		92.332,61	189.268,14	288.286,18	389.325,72	492.318,43
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>92.332,61</b>	<b>189.268,14</b>	<b>288.286,18</b>	<b>389.325,72</b>	<b>492.318,43</b>	<b>597.188,21</b>

## 10.8 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio refleja las ventas necesarias tanto en dólares como en unidades para que los costos sean iguales a los ingresos. Para alcanzar un punto de equilibrio, se debe comercializar 111.036 unidades en total; lo que generará ingresos y egresos por \$443.032.58 En el anexo 29 se puede ver el cálculo.

Tabla 59. Punto de Equilibrio Escenario esperado

PUNTO DE EQUILIBRIO ESCENARIO ESPERADO		
	EN DÓLARES	EN UNIDADES
<b>AÑO 1</b>	\$ 443.032,58	111.036
<b>AÑO 2</b>	\$ 455.233,03	114.093
<b>AÑO 3</b>	\$ 467.861,03	117.259
<b>AÑO 4</b>	\$ 472.875,74	118.515
<b>AÑO 5</b>	\$ 486.285,65	121.876



### Análisis de sensibilidad

El siguiente análisis de sensibilidad tiene como objetivo conocer cuáles son los costos que tienen mayor relevancia dentro de la empresa.

**Tabla 60. Tabla de ponderación costos fijos**

Costos Fijos		
Criterio	Monto	Ponderación
Sueldos y conexos (personal administrativo)	\$ 42.996,20	27,94%
Servicios básicos oficina administrativa	\$ 2.280,00	1,48%
Arriendo de la planta de producción	\$ 42.000,00	27,29%
Suministros de oficina	\$ 327,95	0,21%
Suministros de limpieza	\$ 600,00	0,39%
Sueldos y conexos (personal de ventas)	\$ 16.246,00	10,56%
Marketing y publicidad	\$ 29.495,00	19,16%
Gastos financieros	\$ 6.247,97	4,06%
Imprevistos	\$ 2.130,34	1,38%
Depreciaciones	\$ 10.038,18	6,52%
Amortizaciones	\$ 1.545,22	1,00%
<b>Total</b>	<b>\$ 153.906,87</b>	<b>100%</b>

La tabla de los costos fijos indica las ponderaciones de cada uno de sus rubros. Los tres criterios más importantes son sueldos del personal administrativo (27,94%), arriendo de la planta de producción (27,29%) y marketing y publicidad (19,16%).

**Tabla 61. Tabla de ponderación de los costos variables**

Costos Variables		
Criterio	Monto	Ponderación
Compras materia prima	\$ 560.552,54	91,17%
Mano de obra directa	\$ 12.178,40	1,98%
Mano de obra indirecta	\$ 22.215,00	3,61%
Energía eléctrica (720 Kwh)	\$ 633,18	0,10%
Agua potable (93 metros cúbicos)	\$ 456,12	0,07%
Repuestos y mantenimiento	\$ 17.766,00	2,89%
Transporte mercaderías	\$ 1.020,00	0,17%
<b>Total</b>	<b>\$ 614.821,24</b>	<b>100,00%</b>

La tabla de costos variables indica que el rubro más importante es el costo de la materia prima directa e indirecta con un 91,17% de ponderación.

## 10.9 Control de Costos Importantes

### 10.9.1 Análisis de Sensibilidad

Para este plan de negocios se realizó un análisis de sensibilidad a la demanda, en el que se presentan tres posibles escenarios que son el Normal o Esperado al que se pretende llegar al 4% del mercado potencial; el Optimista en el que se pretende llegar al 6% y; el Pesimista en el que se pretende llegar al 2%. Para calcular la tasa de crecimiento durante los próximos cinco años, se tomo como tasa referencial al promedio de las tasa de crecimiento (2008 – 2013) del sector Manufactura sin derivados del petróleo, del sector elaboración de otro productos alimenticios y del PIB total, dando una tasa de 4,88%.

Tabla 62. Tasa de crecimiento esperado.

<b>Tasa de crecimiento (2008 -2013)</b>	
Sector manufactura (menos derivados del petróleo)	4,82%
Sector Elaboración de otros alimentos	5,14%
PIB Total	4,68%
<b>Promedio total</b>	<b>4,88%</b>

Pero para tener resultados más conservadores, se toma como referencia a la tasa de crecimiento de la industria quesera que es de 3.4% en los últimos 5 años.



**Tabla 63. Sensibilidad de la demanda**

SENSIBILIDAD DE LA DEMANDA - ESCENARIO NORMAL					
AÑO	1	2	3	4	5
BASE		3,40%	3,40%	3,40%	3,40%
ANUAL	182.297	188.496	194.904	201.531	208.383

SENSIBILIDAD DE LA DEMANDA - ESCENARIO PESIMISTA					
AÑO	1	2	3	4	5
BASE		3,40%	3,40%	3,40%	3,40%
ANUAL	121.532	125.664	129.936	134.354	138.922

SENSIBILIDAD DE LA DEMANDA - ESCENARIO OPTIMISTA					
AÑO	1	2	3	4	5
BASE		3,40%	3,40%	3,40%	3,40%
ANUAL	303.829	314.159	324.841	335.885	347.305

En los diferentes estados y flujos financieros que se encuentran en los anexos, se puede evidenciar el resultado que se tiene en la rentabilidad, margen y utilidad con respecto a esta variación de la demanda.

### 10.9.2 Índices Financieros

El índice de Razón Corriente indica la capacidad de la empresa en el cumplimiento del pago de sus deudas en el corto plazo. Como se puede observar la Razón Corriente tanto para el inversionista como para el proyecto presenta tasas positivas.

**Tabla 64. Índices de liquidez**

ÍNDICE DE LIQUIDEZ - ESCENARIO NORMAL						
PARA EL INVERSIONISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES	(AC)	\$ 189.268,14	\$ 288.286,18	\$ 389.325,72	\$ 492.318,43	\$ 597.188,21
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ 33.287,82	\$ 67.674,89	\$ 103.175,57	\$ 140.716,79	\$ 179.402,25
RAZÓN CORRIENTE = AC / PC		5,69	4,26	3,77	3,50	3,33
PARA EL PROYECTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES	(AC)	\$ 131.071,23	\$ 251.977,18	\$ 374.992,85	\$ 500.053,41	\$ 627.086,40
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ 36.111,31	\$ 72.953,01	\$ 110.505,68	\$ 149.659,46	\$ 189.477,94
RAZÓN CORRIENTE = AC / PC		3,63	3,45	3,39	3,34	3,31

El ROI (rendimiento sobre la inversión) indica la eficiencia de las utilidades con relación en el gasto de inversión.

El ROA (rendimiento sobre los activos) indica la rentabilidad neta de la empresa sobre sus activos.

El ROE (rendimiento sobre el patrimonio) indica la rentabilidad sobre los fondos propios, es decir la retribución del negocio a la inversión.

El ROS (rentabilidad sobre las ventas) presenta tasas crecientes para el inversionista y para el proyecto, es decir que mientras las ventas aumentan también la rentabilidad crece. (Véase anexo 31 y 32 para el escenario optimista y pesimista)

Tabla 65. Índices de Rentabilidad

ÍNDICE DE RENTABILIDAD - ESCENARIO NORMAL						
PARA EL INVERSIONISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR PROMEDIO INVERTIDO	(VPI)	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54
UTILIDAD OPERACIONAL	(UO)	\$ 107.155,22	\$ 109.322,56	\$ 111.432,27	\$ 116.183,30	\$ 118.155,73
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 246.849,67	\$ 334.284,31	\$ 423.740,45	\$ 517.855,91	\$ 613.848,42
UTILIDAD NETA	(UN)	\$ 65.489,09	\$ 67.651,71	\$ 69.842,59	\$ 73.857,06	\$ 76.108,19
PATRIMONIO	(PT)	\$ 146.986,63	\$ 214.638,34	\$ 284.480,93	\$ 358.337,99	\$ 434.446,17
VENTAS NETAS	(VN)	\$ 727.366,87	\$ 752.097,35	\$ 777.668,66	\$ 804.109,39	\$ 831.449,11
<i>RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN</i>	<i>ROI = UN/VPI</i>	41%	42%	43%	46%	47%
<i>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS</i>	<i>ROA = UO/AT</i>	43%	33%	26%	22%	19%
<i>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</i>	<i>ROE = UN/ PT</i>	45%	32%	25%	21%	18%
<i>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</i>	<i>ROS = UN/VN</i>	9%	9%	9%	9%	9%
PARA EL PROYECTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR PROMEDIO INVERTIDO	(VPI)	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54
UTILIDAD OPERACIONAL	(UO)	\$ 107.155,22	\$ 109.322,56	\$ 111.432,27	\$ 116.183,30	\$ 118.155,73
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 188.652,76	\$ 297.975,32	\$ 409.407,58	\$ 525.590,88	\$ 643.746,61
UTILIDAD NETA	(UN)	\$ 71.043,91	\$ 72.480,86	\$ 73.879,59	\$ 77.029,53	\$ 78.337,25
PATRIMONIO	(PT)	\$ 152.541,45	\$ 225.022,31	\$ 298.901,90	\$ 375.931,42	\$ 454.268,68
VENTAS NETAS	(VN)	\$ 727.366,87	\$ 752.097,35	\$ 777.668,66	\$ 804.109,39	\$ 831.449,11
<i>RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN</i>	<i>ROI = UN/VPI</i>	44%	45%	46%	48%	49%
<i>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS</i>	<i>ROA = UO/AT</i>	57%	37%	27%	22%	18%
<i>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</i>	<i>ROE = UN/ PT</i>	47%	32%	25%	20%	17%
<i>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</i>	<i>ROS = UN/VN</i>	10%	10%	10%	10%	9%

El endeudamiento de activos del inversionista indica que en el primer año los activos de la empresa se encuentran endeudados con 0,60 y que el apalancamiento es de 0,23. En el anexo 25 y 36 se podrán observar los índices de los escenarios optimista y pesimista.

Tabla 66. Índices de Endeudamiento

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO - ESCENARIO NORMAL						
PARA EL INVERSIONISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ 33.287,82	\$ 67.674,89	\$ 103.175,57	\$ 140.716,79	\$ 179.402,25
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 246.849,67	\$ 334.284,31	\$ 423.740,45	\$ 517.855,91	\$ 613.848,42
PATRIMONIO	(PT)	\$ 146.986,63	\$ 214.638,34	\$ 284.480,93	\$ 358.337,99	\$ 434.446,17
ENDEUDAMIENTO DE ACTIVOS	PT/AT	0,60	0,64	0,67	0,69	0,71
ENDEUDAMIENTO DE APALANCADO	PC/PT	0,23	0,32	0,36	0,39	0,41
PARA EL PROYECTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ 36.111,31	\$ 72.953,01	\$ 110.505,68	\$ 149.659,46	\$ 189.477,94
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 188.652,76	\$ 297.975,32	\$ 409.407,58	\$ 525.590,88	\$ 643.746,61
PATRIMONIO	(PT)	\$ 152.541,45	\$ 225.022,31	\$ 298.901,90	\$ 375.931,42	\$ 454.268,68
ENDEUDAMIENTO DE ACTIVOS	PT/AT	0,81	0,76	0,73	0,72	0,71
ENDEUDAMIENTO DE APALANCADO	PC/PT	0,24	0,32	0,37	0,40	0,42

## 10.10 Valuación

Para la valuación de este plan de negocio se han analizados los 3 escenarios anteriormente mencionados.

### 10.10.1 Valor Actual Neto

Para obtener el Valor Actual Neto de la Inversión, es necesario obtener una tasa de descuento la cual es del 6,51%. (Véase anexo 40)

Tabla 67. Modelo Capm

MODELO CAPM			
$Re=Rf+B*(Rm-Rf)$			
Tasa libre de riesgo	(Rf)	2,57%	Rendimiento de los bonos del tesoro de EEUU
Rendimiento del mercado	(Rm)	6,55%	Promedio del rendimiento de mercado de varias empresas.
Beta del mercado	(B)	0,99	Beta del sector de alimentos procesados del mercado norteamericano.
Tasa de Descuento	(Re)	6,51%	

El Valor Actual Neto proviene del Flujo de Caja.

**Tabla 68. Valor Actual Neto**

VALUACIÓN- RETORNO PARA EL INVERSIONISTA			
ESCENARIOS DEL INVERSIONISTA			
	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN	\$ 234.004,94	\$ 707.687,52	-\$ 2.836,35
TIR	53,36%	92,57%	-0,41%

ESCENARIOS DEL PROYECTO			
	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN	\$ 247.147	\$ 720.830	\$ 10.306
TIR	33,59%	92,57%	1,48%

Ver anexo 37, 38 y 39.

## 11 PROPUESTA DE NEGOCIO

### 11.1 Financiamiento deseado

El presente proyecto requiere una inversión inicial de \$161.497,54 dólares para su implementación; el cual es el resultado de maquinaria y equipos, gastos de constitución, enseres, equipos de computación, muebles, capital de trabajo, entre otros. El capital de trabajo está calculado para cubrir sus obligaciones por los primeros dos meses.

ACTIVO FIJOS	\$	61.438,85
ACTIVOS INTANGIBLES	\$	7.726,08
CAPITAL DE TRABAJO (+ INVENTARIOS)	\$	92.332,61
<hr/>		
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$	161.497,54

### 11.2 Estructura de Capital y Deuda Buscada

El porcentaje de Capital inicial por los socios es del 50,46% y el porcentaje del financiamiento es del 49,54% aproximadamente. Se buscará un préstamo por parte del Banco Nacional de Fomento a una tasa de interés del 8,45% anual, a un plazo de cinco años.

<b>ESTURCTURA DEL CAPITAL</b>		
CAPITAL SOCIOS	\$	81.497,54 50,46%
PRÉSTAMO BANCARIO	\$	80.000,00 49,54%
<hr/>		
	\$	161.497,54 100%

Tabla 69. Amortización de la Deuda (Ver Anexo 41)

Préstamo	\$ 80.000,00
Tasa/Interés	8,45%
Tasa mensual	0,70%
Meses	\$ 60,00
pago mensual	\$ 1.639,40

TABLA DE AMORTIZACIONES DE FINANCIAMIENTO			
año	interés	Capital	amortización
1	\$ 6.247,97	\$ 19.672,74	\$ 13.424,77
2	\$ 5.068,60	\$ 19.672,74	\$ 14.604,15
3	\$ 3.785,61	\$ 19.672,74	\$ 15.887,13
4	\$ 2.389,92	\$ 19.672,74	\$ 17.282,82
5	\$ 871,61	\$ 19.672,74	\$ 18.801,13
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18.363,72</b>	<b>\$ 98.363,72</b>	<b>\$ 80.000,00</b>

### 11.3 Capitalización

Los socios son los dueños, accionistas y fundadores de la empresa. Al momento se cuentan con tres socios que aportarán con el 38% de la inversión total inicial. Existe un socio mayoritario el cual aportará con el 60%, y los otros dos socios aportarán con el 20% cada uno.

### 11.4 Uso de Fondos

Tabla 70. Cuadro de Fuentes y Usos

CUADRO DE FUENTES Y USOS					
CONCEPTO	VALOR	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS AJENOS	
		%	VALOR	%	VALOR
MAQUINARIA	\$ 29.610,00				\$ 29.610,00
VEHÍCULOS	\$ 20.000,00				\$ 20.000,00
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	\$ 3.710,43		\$ 3.710,43		
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 8.118,42		\$ 8.118,42		
INVENTARIOS	\$ 26.530,02		\$ 26.530,02		
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 65.802,58		\$ 988,08		\$ 64.814,50
SISTEMAS Y SOFTWARE	\$ 5.500,00				\$ 5.500,00
REGISTROS Y PATENTES DE MARCA	\$ 1.119,12		\$ 1.119,12		
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 1.106,96		\$ 1.106,96		
			\$ 41.573,04		\$ 119.924,50
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 161.497,54</b>	<b>50%</b>	<b>\$ 81.497,54</b>	<b>50%</b>	<b>\$ 80.000,00</b>

## 11.5 Retorno para el Inversionista

Después de obtenidos los flujos de Efectivo se puede determinar el Retorno para el inversionista o TIR que se muestra a continuación:

**Tabla 71. Retorno para el inversionista (Ver anexo 37, 38 y 39)**

VALUACIÓN- RETORNO PARA EL INVERSIONISTA			
ESCENARIOS DEL INVERSIONISTA			
	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN	\$ 234.004,94	\$ 707.687,52	-\$ 2.836,35
TIR	53,36%	92,57%	-0,41%

ESCENARIOS DEL PROYECTO			
	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN	\$ 247.147	\$ 720.830	\$ 10.306
TIR	33,59%	92,57%	1,48%



## 12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1 Conclusiones

Después de haber analizado el estado actual de la industria, se puede concluir que entrar a la elaboración de quesos de soya es muy atractivo ya que se está desaprovechando la soya principalmente que es su materia prima principal, en la exportación de la misma a mercados europeos principalmente que la utilizan como alimento para ganado.

Se puede determinar que este plan de negocios de producir y comercializar queso a base de soya tiene factibilidad operativa y financiera; ya que Sanare Food es un producto orientado hacia el cuidado de la salud y del medio ambiente y actualmente existe una tendencia hacia el consumo de este tipo de productos en el país.

Se determina que como cliente objetivo a un segmento de hombre y mujeres, de la población económicamente activa, de un nivel socioeconómico medio, medio- alto, entre un rango de edad de 19 a 65 años que vivan en Quito; cuyas características psico-conductuales estén orientadas a cuidar su alimentación, su físico y estén interesadas en el cuidado ambiental y los animales.

La idea del producto debe estar fuertemente diferenciada por sus características nutricionales, ecológicas y calidad, ya que al segmento a quien se quiere llegar es del tipo exigente. El queso tendrá un peso de 400 gramos, de textura fundible y manejable para poder incluirlo en la preparación de otros platillos; será bajo en grasa sin colesterol y sin grasas trans. Se ha decidido como canal de distribución utilizar el Canal Corto Minorista.

Para poder introducir este producto al mercado, es muy importante tener una alta publicidad que sea de carácter informativo ya que mucha gente desconoce sobre los beneficios de la soya, o de que pueda existir un queso mozzarella a base de soya, para ello se ha elegido principalmente al Marketing Digital como

estrategia. Además, se pretende llegar por canales de distribución especializados como tiendas, o canales digitales, también tiendas de barrio y restaurantes. Con los datos obtenidos en la investigación de mercados se determinaron las estrategias de penetración de mercados y las estrategias de comunicación más óptimas para dar a conocer al producto y la marca Sanare Food. Se plantearon estrategias generales de marketing de enfoque y diferenciación, es decir se pretende dar a conocer el producto con los beneficios y los diferenciadores únicos que posee sobre la competencia y los productos sustitutos.

Mediante el proceso de operaciones que se planteó en este plan de negocios, se puede alcanzar a un 3% del mercado potencial, que es la mitad de la capacidad productiva total. En el escenario optimista, se estaría alcanzando el tope de la capacidad productiva. Se generaron estrategias de producción en base a la capacidad de producción y ventas, la optimización de los recursos que se posee ya que se busca integrar sistemas de “justo a tiempo” ya que se pretende mejorar la rotación del inventario de materias primas a través de relaciones con los proveedores y canales de distribución, además del cumplimiento de los manuales de procesos.

Como equipo gerencial se establece un equipo de trabajo pequeño y que realizará varias funciones. Se destaca en los perfiles que se va a buscar para trabajar en la empresa, gente con un alto espíritu de emprendimiento y con alta conciencia ambiental.

Como conclusión del desarrollo del plan de negocios se destaca la viabilidad financiera del proyecto y el potencial de crecimiento que presenta la industria. El financiamiento será a través de un crédito Productivo por cinco años de \$80.000. Presenta un Van de \$234.004,94 y un TIR de 53%.

El modelo financiero muestra resultados positivos para los inversionistas en los seis escenarios, incluso en escenarios pesimistas con y sin apalancamiento.

## 12.2 Recomendaciones

- Se recomienda principalmente buscar diferenciadores para el producto que le permita tener una mayor ventaja competitiva y hacerlo un producto único, para así hacer más difícil la entrada a nuevos competidores en la industria. Dentro de estos diferenciadores está la obtención de certificaciones que respalden la calidad del producto y de los procesos.
- Para poder expandirse en el mercado nacional, se recomienda incentivar las ventas por comercio electrónico ya que tienen bajos costos de operación y se pueden realizar fuertes campañas digitales en conjunto con las plataformas online. Es una vitrina para llegar a nuevos nichos de mercado y acceder a su red de logística.
- Se recomienda hacer inversiones en el área de investigación y desarrollo, para siempre estar en constante innovación en la elaboración de nuevos productos o mejorar los ya existentes, que vayan de la mano con la misión de la empresa que es el brindar alimentos saludables y amigables con el medio ambiente.
- No descuidar el buen manejo del marketing y comunicación ya que al tratarse de una marca y producto nuevo se debe invertir constantemente en estrategias que permitan posicionarlo en el mercado.
- Al ser un producto que incentiva al cuidado de la salud y del medio ambiente, es de gran importancia obtener certificaciones o sellos que avalen la labor de la empresa y mejor aún si estos sellos son validos en países donde se pueda exportar en un largo plazo.
- Dentro de los países a los que se podría ingresar en el futuro sería Argentina, Brasil o Colombia, debido a los altos valores de consumo de la soya según el análisis macro realizado. Sin embargo, es necesario realizar un análisis más profundo sobre dichos mercados para conocer si existe un nicho a quien dirigirse. Según fuentes no oficiales, Argentina y Brasil son los países con mayor porcentaje de vegetarianos en Latinoamérica.

## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regularización, Control y Vigilancia Sanitaria (2013). Reglamento para la autorización y control de la publicidad y promoción de alimentos procesados. Recuperado el 3 de Junio de 2014 de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/040-REGLAMENTO-PARA-LA-AUTORIZACION-Y-CONTROL-DE-LA-PUBLICIDAD-Y-PROMOCION-ALIMENTOS.pdf>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (2014). La economía no petrolera sostiene el continuo crecimiento económico del Ecuador. Recuperado el 5 de Junio de 2014 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia-no-petrolera-sostiene-continuo-crecimiento-economico-ecuador.html>
- Agronegocios (2010). La soya se abre paso a diario en el menú nacional. Recuperado el 28 de Octubre de 2014 de [http://agronegociosecuador.ning.com/notes/La\\_soya\\_se\\_abre\\_paso\\_a\\_diario\\_en\\_el\\_men%C3%BA\\_nacional](http://agronegociosecuador.ning.com/notes/La_soya_se_abre_paso_a_diario_en_el_men%C3%BA_nacional)
- Alcaldía de Quito. (2015). Población e indicadores del distrito metropolitano de Quito. Recuperado el 21 de abril de 2015 de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Banco Central del Ecuador (2013). Cuentas Nacionales Anuales con base 2007. Recuperado el 6 de Junio del 2014 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Central del Ecuador (2015). Tasa de Interés Activa. Recuperado el 24 de febrero de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador (s.f.). Riesgo País (EMBI Ecuador). Recuperado el 6 de Junio del 2014 de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

- Best, R. (2007). Marketing Estratégico. (4ta ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Bloomberg (2015). Bonos del tesoro de Estados Unidos. Recuperado el 20 de mayo de 2015 de <http://www.bloomberg.com/quote/BUSY:IND>
- Bolsa de Valores de Quito (2015). Calculadora de rendimiento de acciones. Recuperado el 20 de mayo de 2015 de <http://www.bolsadequito.info/calculadora/calculadora-de-rendimiento-de-acciones/>
- Cadena, J. y Pozo, S. (2011). Plan de Negocios para la Producción y Comercialización de Queso Amasado en la ciudad de Quito. Universidad de las Américas. Quito-Ecuador.
- Cámara de Industrias y Producción del Ecuador (2014). Riesgo País (EMBI Ecuador). Recuperado el 6 de Junio del 2014 de <http://www.cip.org.ec/es/indicadores-economicos/2387-riesgopais.html>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (s.f). Inversión extranjera directa neta. Recuperado el 12 de Junio del 2014 de <http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idIndicador=1824&idioma=e>
- David, F. (2013). Administración Estratégica. (14ta. Ed.). México: Pearson.
- Destination still unknow (2013). Viva Quito!. Recuperado el 12 de mayo de 2015 de <https://destinationstillunknownblog.wordpress.com/tag/quito/page/2/>
- Dimensión Vegana (2015). Todas las recetas: quesos veganos. Recuperado del 29 de mayo de 2015 de <http://www.dimensionvegana.com/category/recetas/quesos/>
- Ekos Negocios (2014). Zoom al sector alimenticio. Recuperado el 27 de Mayo del 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/903.pdf>
- El comercio (2009). Tofu, el queso natural que se fusiona en el menú diario. Recuperado del 16 de mayo de 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/tofu-queso-natural-fusiona-menu.html>

- El Telégrafo (2014). Invención e innovación ganan terreno en Ecuador. Recuperado el 19 de Junio del 2014 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/invencion-e-innovacion-ganan-terreno-en-el-ecuador.html>
- El Universo (2010). Grupo Oriental impulsa bebidas tradicionales con nueva planta en La Maná. Recuperado el 31 de Octubre de 2014 de <http://www.eluniverso.com/2010/03/03/1/1447/grupo-oriental-impulsa-bebidas-tradicionales-nueva-planta-mana.html>
- Empresa Pública Metropolitana de Aseo. Plan de Desarrollo 2012-2022. Recuperado el 28 de Junio de 2014 de [http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip\\_2012/s/plan\\_de\\_desarrollo\\_2012\\_2014.pdf](http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf)
- Figuroa M. y Pacha, G. (2003). Proyecto de pre factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de “queso de soya” en la ciudad de Quito.
- Flexiplast, empaques flexible. (2015). Productos: Alta barrera. Recuperado el 22 de abril de 2015 de <http://www.flexiplast.com/web/productos-2/alta-barrera/bolsas-para-empaque-al-vacio/>
- Food Tech Ecuador (2013). Ministerio de Salud Pública propone nuevo formato para etiquetado de alimentos procesados. Recuperado el 3 de Junio de 2014 de <http://foodtech-ecuador.com/ministerio-de-salud-publica-propone-nuevo-formato-para-etiquetado-de-alimentos-procesados/>
- Gran Comercio (2015). Productos y servicios: Medios Digitales. Recuperado el 19 de mayo de 2015 de [http://www.grancomercio.com.ec/via\\_publica.html](http://www.grancomercio.com.ec/via_publica.html)
- Harvard, School of public health (2013). Food pyramids and plates: What should you really eat. Recuperado el 13 de noviembre de 2014 de (<http://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/pyramid-full-story/#healthy-eating-plate>)
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (2015). ¿Cómo registro una marca?. Recuperado el 20 de mayo de 2015 de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). Encuesta de Manufactura y Minería: Manufactura-Producción Por Provincias de Mayor Participación, Según Principales Actividades Económicas-2010 . Recuperado el 28 de Mayo de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/manufactura-y-mineria/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). Sistema Agroalimentario de la Soya. Recuperado el 1 de Junio del 2014 de <http://www.ecuadorencifras.com/sistagroalim/pdf/Soya.pdf>
- Instituto Nacional de estadísticas y Censos (2011). Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado el 21 de Junio de 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Ciencia\\_Tecnologia/Presentacion\\_de\\_principales\\_resultados\\_ACTI.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf)
- Instituto Nacional de estadísticas y Censos (2013). Análisis y proyección de la población económicamente activa (PEA) del Ecuador. Recuperado el 10 de Junio de 2014 de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Analisis+y+Proyeccion+de+la+Poblacion+Economicamente+Activa+\(PEA\)+del+Ecuador%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Analisis+y+Proyeccion+de+la+Poblacion+Economicamente+Activa+(PEA)+del+Ecuador%20(2).pdf)
- Instituto Nacional de estadísticas y Censos (2013). Anuario de estadísticas vitales: Nacimiento y defunciones. Recuperado el 29 de Julio del 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Nacimientos\\_Defunciones/Publicaciones/Anuario\\_Nacimientos\\_y\\_Defunciones\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Nacimientos_Defunciones/Publicaciones/Anuario_Nacimientos_y_Defunciones_2013.pdf)
- Instituto Nacional de estadísticas y Censos (2013). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Recuperado el 27 de Julio de 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013). Estadísticas y Censos Poblacionales. Recuperado el 21 de mayo del 2014 de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

- Instituto Nacional de estadísticas y Censos (2014). Indicadores Laborales Marzo 2014. Recuperado el 10 de Junio de 2014 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15\\_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-mar-2014/15_anios/Informe%20econom%EDa%20laboral-mar14.pdf)
- Instituto Nacional de estadísticas y Censos (2014). Índice de precios al consumidor-Año base 2014. Recuperado el 7 de Junio de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Instituto Nacional de estadísticas y Censos (2014). Índice de precios al productor. Recuperado el 7 de Junio de 2014 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=59](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=59)
- Jobber D. y Lancaster G. (2012). Administración de ventas. (8va. Ed.). México: Pearson Education.
- Kotler Phillip y Armostrong Gary, (2003). Fundamentos de Marketing. (Sexta edición). Prentice Hall.
- Lambin, J., Galluci, C. y Sicurello, C. (2009). Dirección de Marketing. (2da ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.
- Larraín, F. y Sachs, J. (2002). Macroeconomía en la economía global. (1ra. Edición). Buenos Aires-Argentina: Pearson Educacion S.A.
- Metro Ecuador (2010). Ecuador consume poco su soya. Recuperado el 1 de Junio del 2014 de <http://www.metroecuador.com.ec/archivo-guayaquil/8321-ecuador-consume-poco-su-soya.html>
- Ministerio Coordinado de Desarrollo Social. (2014). Ciudadanía Ecuatoriana acoge positivamente Campaña por el día mundial de la salud. Recuperado el 2 de Agosto del 2014 de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/ciudadania-ecuatoriana-acoge-positivamente-campana-por-el-dia-mundial-de-la-alimentacion/>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (2010). Código de la producción. Recuperado el 12 de Junio de 2014 de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2014/01/codigo-de-la-produccion-ecuador-espaniol.pdf>



- Ministerio de Finanzas (2014). Programa Macroeconómico. Recuperado el 6 de Junio de 2014 de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/HOJA-DE-MANDO-25-02-2014.pdf>
- NYU STERN (2015). Betas by sector. Recuperado el 20 de mayo de 2015 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Porter, M. (1994). Ventaja Competitiva. (10ma ed). México: Continental.
- Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid, España: Piramide.
- Presidencia de la República del Ecuador (2013). Control de precios se da en estricto apego a la ley. Recuperado el 2 de Junio de 2014 de <http://www.presidencia.gob.ec/control-de-precios-se-da-en-estricto-apego-a-la-ley/>
- Presidencia República del Ecuador. (2015). Comunicado oficial: Nuevo sistemas de salvaguardias. Recuperado el 18 de abril de 2015 de <http://www.presidencia.gob.ec/comunicado-oficial-nuevo-sistema-de-salvaguardias/>
- Proecuador (s.f.). Sectores Priorizados. Recuperado de 2 de Junio de 2014 de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/invierta-en-nuestros-sectores-priorizados/>
- Revista Clave (2013). La convivencia industrial. Recuperado el 19 de mayo de 2015 de [http://www.clave.com.ec/953-La\\_convivencia\\_industrial.html](http://www.clave.com.ec/953-La_convivencia_industrial.html)
- Revista Lideres. (2015). Un tercio de la producción láctea de dedica al queso. Recuperado el 22 de abril de 2015 de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>
- Richard B. & Chase, F. (2009). Administración de Operaciones, producción y cadena de suministros. (12va ed.). México: McGraw – Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Transformación de la matriz productiva. Recuperado el 1 de Junio del 2014 de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

Sistema Nacional de Información (2013). Proyecciones y estudios demográficos. Recuperado el 26 de Junio del 2014 de <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

Superintendencia de compañías, valores y seguros (1999). Ley de Compañías. Recuperado el 31 de Septiembre de 2014 de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Universidad de los Hemisferios (2004). El consumo en Ecuador. Recuperado el 20 de Julio del 2014 de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores-exclusivos>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Diseño de la encuesta

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta, que tiene por objetivo conocer los hábitos sobre el consumo de queso y medirá la aceptación de una nueva línea de quesos a base de soya. Esto le tomará solo unos 4 minutos, valoramos su tiempo y disposición. La información suministrada se manejará solo con propósitos académicos por la Universidad de las Américas y, con absoluta reserva.

### DATOS DEL ENCUESTADO

- Nombre: Nivel socioeconómico:
  - Edad: Ocupación: No trabaja (...)  
Dependiente (...) Independiente (...)
- Sector donde vive: Rango de edad:

- Usted considera que tiene una dieta :
  - a) Vegetariana
  - b) Ovo - lactovegetariana
  - c) Incluyo carne y derivados de animales

- ¿Con qué frecuencia consume usted quesos?

Una vez al mes	
Dos veces al mes	
Una vez a la semana	
Dos veces a la semana o más	

- ¿Cuánto gasta mensualmente para el consumo de queso?

\$4-\$10	
\$10-\$16	
\$16-\$22	
\$22 o más	

- En una escala del uno al cinco. ¿Qué tan importante es para usted la marca de los quesos que adquiere en el supermercado?

1 (nada importante)	2 (poco importante)	3 (ni mucho ni poco importante)	4 (importante)	5 (muy importante)

- Nombre tres marcas de queso que usted consume.

1).....

2).....

3).....

- ¿Cuáles son los tipos de queso que más consume?

Cheddar	Queso fresco	
Mozzarella	Ricota	
Queso crema	Queso Maduro	
Parmesano	Gouda	
Feta	Queso con hierbas	

Otros (especifique).....

- ¿Es para usted importante el contenido nutricional del queso?

Si (....)

No (...)

Por

qué.....

- ¿Para usted es más importante el contenido nutricional del queso que el sabor?

Si (....)

No (...)

Por

qué.....

- En una escala del 1 al 5, ¿qué tan atractiva le parece la idea de consumir un queso con un mejor contenido nutricional y bajo en grasa?

1 (Nada atractiva)	2 (Poco atractiva)	3 (Ni mucho ni poco atractiva)	4 (atractiva)	5 (muy atractiva)

- ¿Cómo consume usted el queso?

Solo	
Salsa	
Parte de otros platos	
Con pan	

Otro.....

**CONOCIMIENTOS/VARIABLES:**

- ¿Ha escuchado hablar anteriormente sobre el tofu o queso de soya?  
Si..... No.....
- ¿Ha consumido alguna vez queso de soya?  
Si ..... No.....

**PRESENTACIÓN DE LA IDEA Y CONCEPTO**

- La idea es elaborar y comercializar quesos a base de soya de tipo mozzarella, al ser de soya es apto para personas con intolerancia a la lactosa, vegetarianos o simplemente personas que buscan un estilo de vida más saludable, ya que la soya es un alimento que previene enfermedades, rico en proteína y bajo en grasa además, colabora con el consumo racional de productos derivados de los animales.
- En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto le gusta este producto?

1 (No me gusta nada)	2 (Me gusta poco)	3 (Ni me gusta ni me disgusta)	4 (Mucho)	5 (Me gusta muchísimo)

- En una escala del 1 al 5, ¿qué tan atraído se siente a comprar el producto?

1 (Nada atraído)	2 (Poco atraído)	3 (Ni mucho ni poco atraído)	4 (atraído)	5 (Muy atraído)

- ¿Con qué frecuencia compraría el producto?

Una vez al mes	
Dos veces al mes	
Tres veces al mes	
Una vez por semana o más	

- ¿Qué es lo que más le gusta de esta idea?

Comida saludable y nutritiva	
Apto para personas con intolerancia a la lactosa.	
Orgánica	
Apta para vegetarianos	
Incentiva al consumo racional de productos derivados de animales.	

- ¿Dónde le gustaría encontrar este producto?

Supermercados	
Tiendas de barrio	
Farmacias	
Restaurantes	
On-line	
Mini markets	

- ¿Qué tan justo le parece el precio de \$dólares por una presentación de.....?

1 (Nada justo)	2 (Poco justo)	3 (Ni mucho ni poco)	4 (Justo)	5 (Muy justo)

- ¿Por cuál medio de publicidad le gustaría conocer este producto?

Internet	
Radio	
Televisión	
publicidad exterior	
Prensa	

## **Anexo 2. Guía del grupo focal**

### **Información General Del Grupo:**

a. Presentación del grupo:

- Nombre
- Edad
- Ocupación
- Lugar en el que vive

b. Preguntas relacionadas con la idea: INDAGAR

- ¿Qué tipos de queso consume (marcas y variedades)?
- ¿Por qué consume esos quesos?
- ¿Qué le motiva a comprar quesos?
- ¿Se siente satisfecho con las marcas existentes?
- ¿Qué características busca usted en los quesos?
- ¿Cuántas unidades de queso consume usted a la semana?
- ¿En qué tipo de ocasiones consume usted queso?
- ¿Cuánta gasta al mes en queso?
- ¿En qué lugares prefiere usted comprar queso?
- ¿Cree usted que consume más queso que hace un año?
- ¿Consume productos de soya, cuáles?
- ¿Qué opina sobre los productos de soya?
- ¿Con qué frecuencia los consume?
- ¿Sabía usted sobre las consecuencias del consumo de la leche?

c. Presentación del Concepto

- Se introduce el concepto de la idea del negocio.
- Explicación sobre los quesos de soya
- Explicar los beneficios del consumo de quesos a base de soya.
- Presentar videos, imágenes, información y frases relevantes.

Proporcionada está información se realizan las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan buena o mala le parece la idea?
- ¿Compraría este producto?



- ¿Qué esperaría de este producto?
- ¿Qué tan conveniente le parece el precio?
- ¿En qué sitios le gustaría encontrar este producto?
- ¿Qué opina de la presentación del producto (empaquete)?
- ¿Qué le gustaría que tenga?
- ¿Qué no le gustaría que tenga?

d. Degustación de los platos

- ¿Cuál es su opinión del sabor del queso?
- ¿Qué opina sobre la textura del producto?
- ¿El color le parece agradable?
- ¿Qué le cambiaría al producto?
- ¿Ha cambiado su percepción del producto?
- Ahora que lo ha probado, ¿lo compraría?
- ¿Con qué frecuencia lo compraría?

### **Anexo 3. Preguntas a expertos**

- **Primera Entrevista**

**Experto:** Nutricionista

**Preguntas Realizadas**

1. ¿La soya es un alimento recomendado para todo tipo de personas?
2. ¿Quiénes son las personas a quienes más se les recomienda el consumo de alimentos a base de soya?
3. ¿Cuáles son los principales beneficios y desventajas que tiene el consumo de alimentos a base de soya?
4. ¿Qué porción de estos alimentos es la más adecuada en el consumo diario?
5. ¿Cuáles son efectos que provoca el consumo de alimentos derivados de la leche?
6. ¿Cuáles son los productos que puede consumir la gente con intolerancia a la lactosa en lugar de la leche y sus derivados?

- **Segunda Entrevista**

**Experto:** Administrador Restaurante Vegetariano

**Preguntas Realizadas:**

1. ¿Cuáles son las características de las personas que visitan el restaurante?
2. ¿Cree usted que ha habido un incremento de consumidores en el restaurante?
3. ¿Ofrece platos que contengan queso de soya?
4. ¿Si hubiese en el mercado una línea de quesos de tipo mozzarella los utilizaría en la elaboración de sus platos?
5. ¿Además de la comida vegetariana vende otro tipo de productos o utiliza algún sustituto para el queso?

- **Experto en marketing**

**Preguntas Realizadas:**

1. ¿Para quienes debería estar dirigido este producto?
2. ¿A qué tipo de personas no se debería ofrecer este producto?
3. ¿Cómo deberíamos dar a conocer nuestro producto?
4. ¿Cuáles son los motivadores de compra para este segmento de mercado?
5. ¿En qué zonas se puede ofertar este producto?
6. ¿Por qué medios de distribución se recomienda hacer llegar este producto?
7. ¿Qué tipo de publicidad considera usted la más adecuada para este producto?

**Anexo 4. Requisitos para ingreso por primera vez en canales de distribución**

SUPERMAXI	
Tipo de empresa	No exige tipo de sociedad
Requisitos	Contar con permisos sanitarios. Copia de RUC Muestra del producto. Boletín de Facturas.
Formas de pago	Al contado contra entrega Por quincena vencida

CAMARI	
Tipo de empresa	Grupo o asociación de productores
Requisitos	Muestra de 30 unidades Contar con permisos sanitarios Copia de Ruc Boletín de Facturas
Formas de pago	Credito de 30 días.

SANTA MARÍA	
Tipo de empresa	No exige
Requisitos	Copia del RUC Boletín de facturas Listado de bienes que ofrecería.
Formas de pago	Por semana vencida

FERIAS	
Tipo de empresa	No exige ninguna
Requisitos	Autorización temporal para ferias o eventos en el SRI Copia del RUC Contar con autorización por parte de la feria para la venta del producto.
Costo (\$)	De \$120 a \$180 aproximadamente

## Anexo 5. Cotizaciones insumos

- Empaque – Flexiplast



Dirección: Calle Unión s/n y Av. Cap. Geovanny Calles  
Sector: Marianas – Calderon  
Teléfono: +593 2 282 3902  
Fax: +593 2 282 3905  
Quito - Ecuador  
E-mail: info@flexiplast.com

**CLIENTE:** Cindy Godoy  
**Fecha:** 15 de marzo de 2015  
**Empresa:** UDLA (trabajo de tesis).

**Proforma:** Desarrollo de empaque para queso de soya en forma triangular con capacidad para 400 gramos., 50% material biodegradable, color transparente.  
Costo del diseño y fabricación del molde: \$1.800  
Costo unitario del empaque: 0,58 centavos de dólar.  
Los precios ya incluyen IVA.  
Formas de pago: contra - entrega  
Una vez aprobado el arte se fabrica el molde en aproximadamente 6 semanas.

Elaborado por:  
Flexiplast.

- **Rebanador de queso – Metálicas Lozada Hnos.**

Estimada Cindy, muchas gracias por su consulta. No disponemos del rebanador que usted solicita pero su fabricación si es posible. Según sus especificaciones, se elaborarían 22 bandejas de acero inoxidable con capacidad para 61 unidades más el rebanador. El costo del equipo tendría un costo de \$3.500 más \$22,00 dólares por cada bandeja (incluido IVA). El tiempo aproximado de entrega es de 4 semanas.

ATENTAMENTE

**EQUIPO METALICAS LOZADA HNOS.**

**022656-480 02835-160 0987842-623**



- **Maquinaria**



PLANTA INDUSTRIAL: Autopista Graf. Burnifahuí Km. 4 1/2 entre puente 2 y 3 (Dir: Poder Judicial) Francisco Orellana Lote 213 y Hernando de Magallanes.

Teléfonos: 2656 480 / 2835 160

Celular: 097 213 640 / 099 471 160

E-mail: [metalicalozada@gmail.com](mailto:metalicalozada@gmail.com)

**MARMITA CON AGITADOR**

Capacidad para 350 litros  
Fabricada en acero inoxidable - 2b de 1.5 mm.  
Forro exterior en lámina de acero de 1 mm  
Aislamiento con lana de vidrio.  
Base en acero inoxidable de 2 mm.  
Línea de gas en tubería iso 2 de 1/2 plg  
Costo (incluido IVA): \$2.490,00

**MESA DE PARED EN ACERO INOXIDABLE**

Fabricada en acero inoxidable.  
Estructura en tubo de poste de 1.25 plg  
Pernos para regulación de altura.  
Entrepaño en acero inoxidable.  
Espaldar sanitario de 12 cm. de altura.  
Costo (incluido IVA): \$100.00

**BATIDORA INDUSTRIAL**

Voltaje mejorado de 220V a 110V y 3 velocidades diferentes para las diferentes mezclas.  
Incluye 3 accesorio: Globo Paleta y gancho.  
Mixer (L): 50  
Powersupply (V): 110 V  
Input power: 1500  
Revoluciones del globo: 548 rpm  
Costo (incluido IVA): \$3.700

**CONGELADOR ENFRIADOR HORIZONTAL**

Tamaño: 15 pies capacidad 500 kilos  
Consumo Energético = 0.08125 kW/h  
Sistema Defrost  
Provisto con ruedas  
8 niveles de temperatura  
Congela hasta 18 grados centígrados  
Con llave de seguridad y canasta de metal  
Costo: \$1.160,00

## Anexo 6. Especificaciones del cuarto frío.

Temperatura de congelación (-30°C a 25°C) y/o de refrigeración (0 °C a 2°C).

La estructura sería de tipo modular y paneles desmontables, cuyas dimensiones serían aproximadamente de 4 metros de ancho, 3,5 metros de largo y 2,5 de alto

Espuma de poliuretano ecológico de alta densidad.

La iluminación sería tipo marino sellados de acuerdo a normas.

Piso metálico de acero inoxidable, superficie antideslizante.

Con termómetro digital externo.

El cuarto frío sería utilizado para el almacenamiento de los insumos perecibles y/o del producto final hasta su despacho, por tanto debe garantizar alto nivel de calidad, y seguridad en su funcionamiento.

## Anexo 7. Presupuesto de activos fijos

Activo fijo	Característica	Cantidad	Costounitario (\$)	Costtotal (\$)
<b>ACTIVOS DEPRECIABLES</b>				<b>62.204,01</b>
Balanza Digital	Capacidad para 300 Kg.	1,00	170,00	170,00
Marmita	Capacidad para 350 litros	1,00	2.490,00	2.490,00
Monta cargas manual	Capacidad para una tonelada	1,00	190,00	190,00
Batidora electrica	Capacidad para 5o litros.	2,00	3.700,00	7.400,00
Cuarto frío	Temperatura de 0° a 2° C	1,00	9.500,00	9.500,00
Frigorífico Horizontal	Capacidad para 500 Kg.	1,00	1.160,00	1.160,00
Rebanadora de queso	Capacidad para 61 queso	1,00	3.500,00	3.500,00
Bandejas	De acero inoxidable	22,00	50,00	1.100,00
Mesa de trabajo	De acero inoxidable	3,00	100,00	300,00
Empacadora al vacio	De 12 a 18 paquetes por minuto	1,00	3.800,00	3.800,00
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>				<b>29.610,00</b>
Guantes de latex	Talla L - Caja de 100 unidades	2,00	6,00	12,00
Limpión industrial	Pre- cortado de 330 metros	2,00	15,18	30,36
Set de cucharas medidoras	De plástico 10 unidades	2,00	5,00	10,00
Cinta de embalaje	De 3 metros	10,00	5,00	50,00
Cepillo de mano	De plástico y cerda gruesa	4,00	4,00	16,00
Neveras portatiles	De plastico	9,00	25,00	225,00
Mandiles	Color blanco - talla L	4,00	8,00	32,00
Mascarillas	Caja de 50 unidades	4,00	5,00	20,00
Recipiente	Tipo lavacara de plástico	6,00	3,00	18,00
Set de medidores líquidos	de plastico por 5	2,00	4,30	8,60
Set de cuchillos	de hoja fila	1,00	11,00	11,00
Pallet		10,00	30,00	300,00
Bandeja	Capacidad para 61 quesos	3,00	5,40	16,20
Cuchara de palo	grande	2,00	1,00	2,00
Cofia	Caja de 50 unidades	2,00	7,00	14,00
<b>TOTAL HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>				<b>765,16</b>

Escritorio	Escritorio para computadora madera MDF	3,00	248,54	745,62
Silla para escritorio	Silla ergonómica para escritorio	8,00	62,42	499,39
Archivadores	Archivadores de metal	8,00	80,00	640,00
Cafetera	Cafetera	2,00	30,00	60,00
Mmicroondas	Microondas	1,00	120,00	120,00
Juego de comedor	De plástico para 10 personas	1,00	90,00	90,00
Casillero	Para indumentaria	1,00	90,00	90,00
Juego de muebles de espera	Para 5 personas	1,00	230,00	230,00
Mesa	Mesa de madera para reuniones	1,00	361,83	361,83
<b>TOTAL MUEBLES DE OFICINA</b>				<b>2.836,84</b>
Teléfono	Teléfono inalámbrico UNIDEN EXAI4580	8,00	30,45	243,59
Central telefónica	para administrativo	1,00	630,00	630,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>				<b>873,59</b>
Camioneta	Camioneta Luv D-Max C/S 4x2 T/M	1,00	20.000,00	20.000,00
<b>TOTAL VEHÍCULOS</b>				<b>20.000,00</b>
Computadora	Computadora de escritorio Intel Core 2 Duo	8,00	971,04	7.768,32
Impresora	Impresora de tinta continua TX210	1,00	350,10	350,10
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>				<b>8.118,42</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>				<b>62.204,01</b>

## Anexo 8. Presupuesto de activos diferidos e intangibles.

Descripción	Valor
<b>Gastos de constitución</b>	<b>1.106,96</b>
Cuenta de integración de capital	405,77
Elaboración de escritura pública y anotaciones marginales	34,64
Publicación en diario de importante circulación	28,87
Inscripción en el Registro Mercantil	65,81
Inscripción del nombramiento del Gerente/Administrador	10,74
Movilización	41,57
Honorarios abogado	519,57
<b>Gasto de patentes</b>	<b>1.119,12</b>
Registro de marca (lema comercial)	116,00
Patente de la fórmula	526,46
Especie valorada y formulario de patente municipal	3,82
Patente municipal	933,06
Registro sanitario	124,08
Derechos de registro sanitario	29,08
Bomberos	29,08
<b>Gasto puesta en marcha</b>	<b>2.800,00</b>
Asesoramiento arquitecto	600,00
Asesoramiento Programador	500,00
Asesoría Legal	600,00
Asesoría Publicitaria	600,00
Asesoramiento agroindustrial	500,00
<b>Software productivo - administrativo</b>	<b>5.500,00</b>
Página Web y dominio	500,00
Sistema de comunicación integrado y de facturación	5.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES</b>	<b>10.526,08</b>

## Anexo 9. Proyección de depreciaciones

PROYECCIÓN DE DEPRECIACIONES									
	Años de vida útil	% Depreciación anual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total	VALOR DE SALVAMENTO
Vehículos	5	20%	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 20.000,00	\$ -
Maquinaria y Equipo para la producción	10	10%	\$ 2.961,00	\$ 2.961,00	\$ 2.961,00	\$ 2.961,00	\$ 2.961,00	\$ 14.805,00	\$ 14.805,00
Muebles y Equipo de	10	10%	\$ 371,04	\$ 371,04	\$ 371,04	\$ 371,04	\$ 371,04	\$ 1.855,21	\$ 1.855,21
Equipo de Computación	3	33,33%	\$ 2.706,14	\$ 2.706,14	\$ 2.706,14			\$ 8.118,42	\$ -
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 10.038,18</b>	<b>\$ 10.038,18</b>	<b>\$ 10.038,18</b>	<b>\$ 7.332,04</b>	<b>\$ 7.332,04</b>	<b>\$ 44.778,64</b>	<b>\$ 16.660,21</b>

## Anexo 10. Cálculo de amortizaciones

### Cálculo de amortizaciones

Activo diferido e intangible	Valor total (\$)	Años de amortización	(%) Amortización anual	Amortización por años expresada en dólares (\$)				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES</b>								
Gastos de constitucion	1.106,96	5,00	20,00%	221,39	221,39	221,39	221,39	221,39
Gasto de patentes	1.119,12	5,00	20,00%	223,82	223,82	223,82	223,82	223,82
Software productivo - administrativo	5.500,00	5,00	20,00%	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.726,08</b>	<b>5,00</b>	<b>20,00%</b>	<b>1.545,22</b>	<b>1.545,22</b>	<b>1.545,22</b>	<b>1.545,22</b>	<b>1.545,22</b>

## Anexo 11. Presupuesto para suministros de oficina

Suministros de oficinas			
	Cantidad	Valor	Total
Resmas de hojas tamaño A4 (500 U)	6	\$ 3,80	\$ 22,80
esferos (caja 12 u)	4	\$ 3,60	\$ 14,40
Lápices (caja 12 u)	3	\$ 3,00	\$ 9,00
Sacapuntas eléctrico	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Grapadora KW TRIO	3	\$ 14,00	\$ 42,00
Grapadora escritorio	5	\$ 1,20	\$ 6,00
Cajas de grapa	10	\$ 0,65	\$ 6,50
Saca grapa	5	\$ 1,50	\$ 7,50
Carpetas folder (x 25 u)	5	\$ 7,50	\$ 37,50
Carpetas archivadoras	10	\$ 2,10	\$ 21,00
Perforadora	5	\$ 2,50	\$ 12,50
caja Marcadores de pizarra liquida (12 u)	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Borrador acrílico	3	\$ 1,25	\$ 3,75
Pizarra Acrílica 120 x 80 cm	2	\$ 40,00	\$ 80,00
<b>Total</b>			<b>\$ 327,95</b>

## Anexo 12. Presupuesto para implementos de aseo y limpieza

Implementos de aseo y limpieza			
	Cantidad	Valor	Total
Escobas plásticas cerda suave	6	\$ 2,31	\$ 13,86
Escobas plásticas cerda dura	6	\$ 2,88	\$ 17,28
Trapeadores madera 40 cm	6	\$ 3,46	\$ 20,76
Desinfectante galón	10	\$ 3,92	\$ 39,20
Cloro galón	10	\$ 3,45	\$ 34,50
Fundas para desechos industrial (10 u)	10	\$ 2,46	\$ 24,60
Basureros	14	\$ 3,00	\$ 42,00
Recogedores de basura	5	\$ 2,76	\$ 13,80
Esponjas	10	\$ 0,90	\$ 9,00
Servilletas	12	\$ 3,80	\$ 45,58
Jabón de baño	10	\$ 13,00	\$ 130,00
Cepillos	6	\$ 3,00	\$ 18,00
Jabón de cocina	12	\$ 3,80	\$ 45,60
Fundas blancas ecológicas	8	\$ 3,23	\$ 25,82
Papel higiénico pacas	12	\$ 10,00	\$ 120,00
<b>Total</b>			<b>\$ 600,00</b>

## Anexo 13. Inventario de materia prima para unidad de producto

### Materia prima por unidad de producto

Materiales	Unidad	1 queso de soya de 400 gramos	Costo/Kg.	Costo/gr.	Costo total
Fécula de yuca	gramo	100,00	2,63	0,00263	0,26
Leche de soya	mililitros	180,00	1,25	0,00125	0,23
Yogurt de soya	mililitros	45,00	2,47	0,00247	0,11
Margarina	gramo	40,00	4,30	0,00430	0,17
Sal	gramo	15,80	54,75	0,05475	0,87
Etiqueta	unidad	1,00	0,09	0,09000	0,09
Empaque de plástico	unidad	1,00	0,58	0,58000	0,58
<b>TOTAL COSTO POR UNIDAD</b>		<b>382,80</b>	<b>66,07</b>	<b>0,73540</b>	<b>2,31</b>
<b>COSTO PROMEDIO</b>		<b>382,80</b>		<b>0,00602</b>	

## Anexo 14. Proyección de la demanda mensual del primer año

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA AÑO 1													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
	3%	3%	6%	8%	9%	11%	12%	12%	12%	10%	8%	6%	
Unidades	7.292	7.292	14.584	19.445	21.876	26.737	29.168	29.168	29.168	24.306	19.445	14.584	243.063
Cantidad de materia prima (en gramos)	2.791.339	2.791.339	5.582.677	7.443.570	8.374.016	10.234.909	11.165.355	11.165.355	11.165.355	9.304.462	7.443.570	5.582.677	93.044.625
Costo	\$ 16.816,58	\$ 16.816,58	\$ 33.633,15	\$ 44.844,20	\$ 50.449,73	\$ 61.660,78	\$ 67.266,31	\$ 67.266,31	\$ 67.266,31	\$ 56.055,25	\$ 44.844,20	\$ 33.633,15	\$ 560.552,54



## Anexo 15. Rol de pagos anual.

### Rol de pagos

Rubros	Cantidad de empleados	Salario básico por empleado (\$)	Salario básico total (\$)	Salario anual	Comisión venta (\$)	Décimo tercer sueldo (\$)	Décimo cuarto sueldo (\$)	Aporte IESS (11,15%)	Total Anual(\$)
Operarios	2,00	400,00	800,00	9.600,00		800,00	708,00	1.070,40	12.178,40
Gerente General	1,00	900,00	900,00	10.800,00		900,00	354,00	1.204,20	13.258,20
Jefe	1,00	800,00	800,00	9.600,00		800,00	354,00	1.070,40	11.824,40
Cordinador de marketing y finanzas	2,00	700,00	1.400,00	16.800,00		1.400,00	708,00	1.873,20	20.781,20
Coordinador control de calidad	1,00	700,00	700,00	8.400,00		700,00	354,00	936,60	10.390,60
Asistente	1,00	600,00	600,00	7.200,00		600,00	354,00	802,80	8.956,80
Vendedor	2,00	500,00	1.000,00	12.000,00	1.200,00	1.000,00	708,00	1.338,00	16.246,00
<b>TOTAL</b>									<b>93.635,60</b>

## Anexo 16. Proyección de egresos variables (Escenario Normal)

### Proyección de egresos variables (costo de ventas) - Escenario Normal

Inflación estimada

Descripción	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)
(+) Compras materia prima	69.783.468,57071	0,006	420.414,41	72.156.106,50	0,006058	437.155,31	74.609.414,12	0,006093	454.562,83
(-) Costo total de materia prima	69.783.468,57		420.414,41	72.156.106,50		437.155,31	74.609.414,12		454.562,83
(+) Mano de obra directa	12,00	1.014,8667	12.178,40	12,00	1.055,2787	12.663,34	12,00	1.097,2999	13.167,60
(-) COSTO PRIMO			12.178,40			12.663,34			13.167,60
(+) Costos indirectos de fabricación									
(+) Mano de obra indirecta	12,00	1.851,2500	22.215,00	12,00	1.924,9668	23.099,60	12,00	2.001,6190	24.019,43
(+) Otros CIF									
(+) Energía eléctrica (720 Kwh)	8.640,00	0,0733	633,18	8.640,00	0,0762	658,39	8.640,00	0,0792	684,61
(+) Agua potable (93 metros cúbicos)	1.116,00	0,4087	456,12	1.116,00	0,4250	474,28	1.116,00	0,4419	493,17
(+) Repuestos y mantenimiento	12,00	1.480,5000	17.766,00	12,00	1.539,4535	18.473,44	12,00	1.600,7545	19.209,05
(+) Transporte mercaderías	12,00	85,0000	1.020,00	12,00	88,3847	1.060,62	12,00	91,9042	1.102,85
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERÍODO			42.090,30			43.766,33			45.509,11
(-) COSTO DE VENTAS	23.437,50		474.683,10	72.156.106,50	-	493.584,99	74.609.414,12	-	513.239,54

### Proyección de egresos variables (costo de ventas) - Escenario Normal

Inflación estimada

3,98%

Descripción	AÑO 4			AÑO 5		
	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)
(+) Compras materia prima	77.146.134,20	0,0061	472.663,53	79.769.102,77	0,0062	491.484,99
(-) Costo total de materia prima	77.146.134,20		472.663,53	79.769.102,77		491.484,99
(+) Mano de obra directa	12,00	1.140,9943	13.691,93	12,00	1.186,4287	14.237,14
(-) COSTO PRIMO			13.691,93			14.237,14
(+) Costos indirectos de fabricación						
(+) Mano de obra indirecta	12,00	2.081,3234	24.975,88	12,00	2.164,2017	25.970,42
(+) Otros CIF						
(+) Energía eléctrica (720 Kwh)	8.640,00	0,0824	711,87	8.640,00	0,0857	740,21
(+) Agua potable (93 metros cúbicos)	1.116,00	0,4595	512,81	1.116,00	0,4778	533,23
(+) Repuestos y mantenimiento	12,00	1.664,4966	19.973,96	12,00	1.730,7768	20.769,32
(+) Transporte mercaderías	12,00	95,5638	1.146,77	12,00	99,3692	1.192,43
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERÍODO			47.321,28			49.205,61
(-) COSTO DE VENTAS	77.146.134,20	-	533.676,74	79.769.102,77	-	554.927,75

## Anexo 17. Proyección de egresos variables (Escenario Optimista)

Proyección de egresos variables (costo de ventas) - Escenario Optimista

Inflación estimada

Descripción	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)
(+) Compras materia prima	116.305,780,95	0,0060	700.690,68	120.260.177,50	0,0061	728.592,18	124.349.023,54	0,0061	757.604,72
(-) Costo total de materia prima			700.690,68			728.592,18			757.604,72
(+) Mano de obra directa	12,00	1.014,8667	12.178,40	12,00	1.355,6445	12.663,34	12,00	1.355,64	13.167,60
(-) COSTO PRIMO			12.178,40			12.663,34			13.167,60
(+) Costos indirectos de fabricación									
(+) Mano de obra indirecta	12,00	1.851,2500	22.215,00	12,00	651,8805	23.099,60	12,00	651,88	24.019,43
(+) Otros CIF									
(+) Energía eléctrica (720 Kwh)	8.640,00	0,0733	633,18	8.640,00	0,0762	658,39	8.640,00	0,0792	684,61
(+) Agua potable (93 metros cúbicos)	1.116,00	0,4087	456,12	1.116,00	0,4250	474,28	1.116,00	0,4419	493,17
(+) Repuestos y mantenimiento	12,00	1.480,5000	17.766,00	12,00	1.539,4535	18.473,44	12,00	1.600,7545	19.209,05
(+) Transporte mercaderías	12,00	85,0000	1.020,00	12,00	88,3847	1.060,62	12,00	91,9042	1.102,85
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERÍODO			42.090,30			43.766,33			45.509,11
(-) COSTO DE VENTAS			754.959,38			785.021,86			816.281,43

Proyección de egresos variables (costo de ventas) - Escenario Optimista

Inflación estimada

3,98%

Descripción	AÑO 4			AÑO 5		
	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)
(+) Compras materia prima	128.576.890,34	0,0061	787.772,54	132.948.504,61	0,0062	819.141,65
(-) Costo total de materia prima			787.772,54			819.141,65
(+) Mano de obra directa	12,00	1.355,64	13.691,93	12,00	1.355,64	14.237,14
(-) COSTO PRIMO			13.691,93			14.237,14
(+) Costos indirectos de fabricación						
(+) Mano de obra indirecta	12,00	651,88	24.975,88	12,00	651,88	25.970,42
(+) Otros CIF						
(+) Energía eléctrica (720 Kwh)	8.640,00	0,0824	711,87	8.640,00	0,0857	740,21
(+) Agua potable (93 metros cúbicos)	1.116,00	0,4595	512,81	1.116,00	0,4778	533,23
(+) Repuestos y mantenimiento	12,00	1.664,4966	19.973,96	12,00	1.730,7768	20.769,32
(+) Transporte mercaderías	12,00	95,5638	1.146,77	12,00	99,3692	1.192,43
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERÍODO			47.321,28			49.205,61
(-) COSTO DE VENTAS			848.785,75			882.584,40

## Anexo 18. Proyección de egresos variables (Escenario pesimista)

Proyección de egresos variables (costo de ventas) - Escenario Pesimista

Inflación estimada

Descripción	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)
(+) Compras materia prima	46.522.312,38	0,0060	280.276,27	48.104.071,00	0,0061	291.436,87	49.739.609	0,0061	303.042
(-) Costo total de materia prima			280.276,27			291.436,87			303.042
(+) Mano de obra directa	12,00	1.303,7900	12.178,40	12,00	1.355,6445	12.663,34	12,00	1.355,64	13.167,60
(-) COSTO PRIMO			12.178,40			12.663,34			13.167,60
(+) Costos indirectos de fabricación									
(+) Mano de obra indirecta	12,00	626,9167	22.215,00	12,00	651,8805	23.099,60	12,00	651,88	24.019,43
(+) Otros CIF									
(+) Energía eléctrica (720 Kwh)	8.640,00	0,0733	633,18	8.640,00	0,0762	658,39	8.640,00	0,0792	684,61
(+) Agua potable (93 metros cúbicos)	1.116,00	0,4087	456,12	1.116,00	0,4250	474,28	1.116,00	0,4419	493,17
(+) Repuestos y mantenimiento	12,00	1.480,5000	17.766,00	12,00	1.539,4535	18.473,44	12,00	1.600,7545	19.209,05
(+) Transporte mercaderías	12,00	85,0000	1.020,00	12,00	88,3847	1.060,62	12,00	91,9042	1.102,85
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERÍODO			42.090,30			43.766,33			45.509,11
(-) COSTO DE VENTAS			334.544,97			347.866,55			361.719

Proyección de egresos variables (costo de ventas) - Escenario Pesimista

Inflación estimada

3,98%

Descripción	AÑO 4			AÑO 5		
	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)	Cantidad	Costo (\$)	Costo total (\$)
(+) Compras materia prima	51.430.756,14	0,006127	315.109,02	53.179.401,84	0,006161	327.656,66
(-) Costo total de materia prima			315.109,02			327.656,66
(+) Mano de obra directa	12,00	1.355,64	13.691,93	12,00	1.355,64	14.237,14
(-) COSTO PRIMO			13.691,93			14.237,14
(+) Costos indirectos de fabricación						
(+) Mano de obra indirecta	12,00	651,88	24.975,88	12,00	651,88	25.970,42
(+) Otros CIF						
(+) Energía eléctrica (720 Kwh)	8.640,00	0,0824	711,87	8.640,00	0,0857	740,21
(+) Agua potable (93 metros cúbicos)	1.116,00	0,4595	512,81	1.116,00	0,4778	533,23
(+) Repuestos y mantenimiento	12,00	1.664,4966	19.973,96	12,00	1.730,7768	20.769,32
(+) Transporte mercaderías	12,00	95,5638	1.146,77	12,00	99,3692	1.192,43
(-) COSTO DE PRODUCCIÓN DEL PERÍODO			47.321,28			49.205,61
(-) COSTO DE VENTAS			376.122,23			391.099,42

## Anexo 19. Sensibilidad de la demanda

### ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Normal	
Población de Quito Urbano	1.609.418,00
Hombres y mujeres de 19-64 años (59,6%)	259.213
PEA	646.126
NSE (Alto, medio-alto, medio.medio) (31,1%)	200.945
Consumo entre 1 a 3 veces por semana	
Dispuestas a consumir Sanare Food	63%
Mercado Potencial	126.595
Alcance del mercado potencial	3%
Demanda esperada en el primer año	3.798
Frecuencia de consumo mínimo 1 vez por semana al año (48 semanas)	182.297

### ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

PESIMISTA	
Población de Quito Urbano	1.609.418,00
Hombres y mujeres de 19-64 años (59,6%)	259.213
PEA	646.126
NSE (Alto, medio-alto, medio.medio) (31,1%)	200.945
Consumo entre 1 a 3 veces por semana	
Dispuestas a consumir Sanare Food	63%
Mercado Potencial	126.595
Alcance del mercado potencial	2%
Demanda esperada en el primer año	2.532
Frecuencia de consumo mínimo 1 vez por semana al año (48 semanas)	121.531

### ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

OPTIMISTA	
Población de Quito Urbano	1.609.418,00
Hombres y mujeres de 19-64 años (59,6%)	259.213
PEA	646.126
NSE (Alto, medio-alto, medio.medio) (31,1%)	200.945
Consumo entre 1 a 3 veces por semana	
Dispuestas a consumir Sanare Food	63%
Mercado Potencial	126.595
Alcance del mercado potencial	5%
Demanda esperada en el primer año	6.330
Frecuencia de consumo mínimo 1 vez por semana al año (48 semanas)	303.828

## Anexo 20. Gastos administrativos

### Gastos administrativos

Descripción	Valormensual (\$)	Valoranual (\$)	Cálculo
<i>Sueldos y conexos (personal administrativo)</i>	3.583,02	42.996,20	Según rol de pagos para operarios.
<i>Servicios básicos oficina administrativa</i>	190,00	2.280,00	Aproximadamente \$190,00 mensuales.
<i>Arriendo de la planta</i>	3.500,00	42.000,00	Se firmará contrato para mantener fijo el valor por 5 años.
<i>Suministros de oficina</i>	120,00	327,95	Aproximadamente \$120 mensuales.
<i>Suministros de limpieza</i>	50,00	600,00	Aproximadamente \$50 mensuales.
<b>TOTAL</b>	<b>7.443,02</b>	<b>88.204,15</b>	

	Mensual	Anual
LUZ	\$ 60,00	\$ 720,00
AGUA	\$ 40,00	\$ 480,00
TELÉFONO	\$ 30,00	\$ 360,00
INTERNET	\$ 60,00	\$ 720,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.280,00</b>

## Anexo 21. Costos de fabricación

### Costos de fabricación

Descripción	Valormensual (\$)	Valoranual (\$)	Cálculo
<i>Materia prima</i>	46.712,71	560.552,54	Compras de materia prima en gramos por el costo de cada gramo.
<i>Mano de obra directa (Operarios)</i>	1.014,87	12.178,40	Según rol de pagos para operarios.
<i>Costos indirectos de fabricación</i>	3.507,52	42.090,30	Costos indirectos de fabricación.
Mano de obra indirecta (Jefe de Producción)	1.851,25	22.215,00	Según rol de pagos para operarios.
Energía eléctrica (720 Kwh)	52,76	633,18	Suministro de energía eléctrica: 720 Kwh mensuales.
Agua potable (93 metros cúbicos)	38,01	456,12	Suministro de agua potable: 93 metros cúbicos mensuales.
Repuestos y mantenimiento	1.480,50	17.766,00	El 10% mensual de la inversión en maquinaria y equipos.
Transporte mercaderías	85,00	1.020,00	Se ha considerado el precio diésel, la distancia hacia los proveedores y distribuidores.
<b>TOTAL</b>	<b>51.235,10</b>	<b>614.821,24</b>	

## Anexo 22. Margen bruto y operativo del escenario optimista y pesimista.

	ESCENARIO PESIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= Utilidad bruta	31,0%	30,6%	30,2%	29,8%	29,4%
= Utilidad operacional	1%	1%	1%	1%	1%

	ESCENARIO OPTIMISTA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= Utilidad bruta	37,7%	37,4%	37,0%	36,7%	36,3%
= Utilidad operacional	26%	25%	25%	25%	25%

## Anexo 23. Estado de resultados - Escenario optimista (apalancado y no apalancado).

ESTADO DE RESULTADOS PARA EL INVERSIONISTA ESCENARIO OPTIMISTA (CON APALANCAMIENTO)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Ingresos)	\$ 1.212.278,12	\$ 1.253.495,58	\$ 1.296.114,43	\$ 1.340.182,32	\$ 1.385.748,52
- costo de ventas	\$ 754.959,38	\$ 785.021,86	\$ 816.281,43	\$ 848.785,75	\$ 882.584,40
<b>= Utilidad bruta</b>	<b>\$ 457.318,75</b>	<b>\$ 468.473,72</b>	<b>\$ 479.833,00</b>	<b>\$ 491.396,57</b>	<b>\$ 503.164,12</b>
- gastos operacionales	\$ 145.528,55	\$ 149.189,81	\$ 152.996,85	\$ 154.249,36	\$ 158.365,63
<b>= Utilidad operacional</b>	<b>\$ 311.790,20</b>	<b>\$ 319.283,92</b>	<b>\$ 326.836,15</b>	<b>\$ 337.147,21</b>	<b>\$ 344.798,48</b>
(-) gastos financieros	\$ 8.378,32	\$ 7.283,77	\$ 6.089,00	\$ 4.785,02	\$ 3.362,09
(=) utilidad antes de participación trabajadores	\$ 303.411,88	\$ 312.000,14	\$ 320.747,15	\$ 332.362,19	\$ 341.436,40
(-) participación a trabajadores 15%	\$ 45.511,78	\$ 46.800,02	\$ 48.112,07	\$ 49.854,33	\$ 51.215,46
(=)utilidad antes de impuestos	\$ 257.900,10	\$ 265.200,12	\$ 272.635,08	\$ 282.507,86	\$ 290.220,94
(-) impuestos a la renta 22%	\$ 56.738,02	\$ 58.344,03	\$ 59.979,72	\$ 62.151,73	\$ 63.848,61
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>	<b>201.162,08</b>	<b>206.856,10</b>	<b>212.655,36</b>	<b>220.356,13</b>	<b>226.372,33</b>

ESTADO DE RESULTADOS PARA DEL PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA (SIN APALANCAMIENTO)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Ingresos)	\$ 1.212.278,12	\$ 1.253.495,58	\$ 1.296.114,43	\$ 1.340.182,32	\$ 1.385.748,52
- costo de ventas	\$ 754.959,38	\$ 785.021,86	\$ 816.281,43	\$ 848.785,75	\$ 882.584,40
<b>= Utilidad bruta</b>	<b>\$ 457.318,75</b>	<b>\$ 468.473,72</b>	<b>\$ 479.833,00</b>	<b>\$ 491.396,57</b>	<b>\$ 503.164,12</b>
- gastos operacionales	\$ 145.528,55	\$ 149.189,81	\$ 152.996,85	\$ 154.249,36	\$ 158.365,63
<b>= Utilidad operacional</b>	<b>\$ 311.790,20</b>	<b>\$ 319.283,92</b>	<b>\$ 326.836,15</b>	<b>\$ 337.147,21</b>	<b>\$ 344.798,48</b>
(-) gastos financieros (l + k)					
(-) participación a trabajadores 15%	\$ 46.768,53	\$ 47.892,59	\$ 49.025,42	\$ 50.572,08	\$ 51.719,77
(=)utilidad antes de impuestos	\$ 265.021,67	\$ 271.391,33	\$ 277.810,73	\$ 286.575,13	\$ 293.078,71
(-) impuestos a la renta 22%	\$ 58.304,77	\$ 59.706,09	\$ 61.118,36	\$ 63.046,53	\$ 64.477,32
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 206.716,90</b>	<b>\$ 211.685,24</b>	<b>\$ 216.692,37</b>	<b>\$ 223.528,60</b>	<b>\$ 228.601,39</b>

## Anexo 24. Estado de resultados para el inversionista - Escenario pesimista (apalancado y no apalancado)

ESTADO DE RESULTADOS PARA EL INVERSIONISTA ESCENARIO PESIMISTA (CON APALANCAMIENTO)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Ingresos)	\$ 484.911,25	\$ 501.398,23	\$ 518.445,77	\$ 536.072,93	\$ 554.299,41
- costo de ventas	\$ 334.544,97	\$ 347.866,55	\$ 361.718,59	\$ 376.122,23	\$ 391.099,42
<b>= Utilidad bruta</b>	\$ 150.366,28	\$ 153.531,68	\$ 156.727,18	\$ 159.950,70	\$ 163.199,99
- gastos operacionales	\$ 145.528,55	\$ 149.189,81	\$ 152.996,85	\$ 154.249,36	\$ 158.365,63
<b>= Utilidad operacional</b>	\$ 4.837,73	\$ 4.341,88	\$ 3.730,32	\$ 5.701,34	\$ 4.834,36
(-) gastos financieros	\$ 8.378,32	\$ 7.283,77	\$ 6.089,00	\$ 4.785,02	\$ 3.362,09
<b>(=) utilidad antes de participación trabajadores</b>	\$ (3.540,59)	\$ (2.941,89)	\$ (2.358,67)	\$ 916,32	\$ 1.472,27
(-) participación a trabajadores 15%	\$ (531,09)	\$ (441,28)	\$ (353,80)	\$ 137,45	\$ 220,84
<b>(=)utilidad antes de impuestos</b>	\$ (3.009,50)	\$ (2.500,61)	\$ (2.004,87)	\$ 778,87	\$ 1.251,43
(-) impuestos a la renta 22%	\$ (662,09)	\$ (550,13)	\$ (441,07)	\$ 171,35	\$ 275,31
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>	- 2.347,41	- 1.950,48	- 1.563,80	607,52	976,12

ESTADO DE RESULTADOS PARA DEL PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA (SIN APALANCAMIENTO)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Ingresos)	\$ 484.911,25	\$ 501.398,23	\$ 518.445,77	\$ 536.072,93	\$ 554.299,41
- costo de ventas	\$ 334.544,97	\$ 347.866,55	\$ 361.718,59	\$ 376.122,23	\$ 391.099,42
<b>= Utilidad bruta</b>	\$ 150.366,28	\$ 153.531,68	\$ 156.727,18	\$ 159.950,70	\$ 163.199,99
- gastos operacionales	\$ 145.528,55	\$ 149.189,81	\$ 152.996,85	\$ 154.249,36	\$ 158.365,63
<b>= Utilidad operacional</b>	\$ 4.837,73	\$ 4.341,88	\$ 3.730,32	\$ 5.701,34	\$ 4.834,36
(-) gastos financieros (l + k)					
(-) participación a trabajadores 15%	\$ 725,66	\$ 651,28	\$ 559,55	\$ 855,20	\$ 725,15
<b>(=)utilidad antes de impuestos</b>	\$ 4.112,07	\$ 3.690,60	\$ 3.170,78	\$ 4.846,14	\$ 4.109,21
(-) impuestos a la renta 22%	\$ 904,66	\$ 811,93	\$ 697,57	\$ 1.066,15	\$ 904,03
<b>(=)UTILIDAD NETA</b>	\$ 3.207,42	\$ 2.878,66	\$ 2.473,20	\$ 3.779,99	\$ 3.205,18

## Anexo 25. Estado de flujo de efectivo - Escenario optimista (apalancado y no apalancado)

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA EL INVERSIONISTA						
( ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Utilidad Neta</b>		201.162,08	206.856,10	212.655,36	220.356,13	226.372,33
<b>Actividades Operacionales</b>						
+ Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
+ Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
+Δ CxP SRI		56.738,02	58.344,03	59.979,72	62.151,73	63.848,61
+Δ CxP 15% PT		45.511,78	46.800,02	48.112,07	49.854,33	51.215,46
<b>TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	-	<b>113.833,20</b>	<b>116.727,45</b>	<b>119.675,19</b>	<b>120.883,32</b>	<b>123.941,32</b>
<b>Actividades de Inversión</b>						
(-) Adquisición Activos tangibles	- 61.438,85					
(-) Adquisición Activos intangibles	- 7.726,08					
<b>TOTAL ACTIVIDADES INVERSIÓN</b>	- 69.164,93	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
+Δ Deuda Largo Plazo	80.000,00	- 13.424,77	- 14.604,15	- 15.887,13	- 17.282,82	- 18.801,13
- Pago de dividendos	-					
+Δ Capital	81.497,54					
<b>TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO</b>	<b>161.497,54</b>	<b>- 13.424,77</b>	<b>- 14.604,15</b>	<b>- 15.887,13</b>	<b>- 17.282,82</b>	<b>- 18.801,13</b>
<b>VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO</b>	<b>92.332,61</b>	<b>301.570,51</b>	<b>308.979,40</b>	<b>316.443,42</b>	<b>323.956,62</b>	<b>331.512,52</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO		92.332,61	393.903,12	702.882,52	1.019.325,94	1.343.282,56
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>92.332,61</b>	<b>393.903,12</b>	<b>702.882,52</b>	<b>1.019.325,94</b>	<b>1.343.282,56</b>	<b>1.674.795,09</b>

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO						
( ESCENARIO OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Utilidad Neta</b>		206.716,90	211.685,24	216.692,37	223.528,60	228.601,39
<b>Actividades Operacionales</b>						
+ Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
+ Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
+Δ CxP SRI		58.304,77	59.706,09	61.118,36	63.046,53	64.477,32
+Δ CxP 15% PT		46.768,53	47.892,59	49.025,42	50.572,08	51.719,77
<b>TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	-	<b>116.656,70</b>	<b>119.182,08</b>	<b>121.727,18</b>	<b>122.495,87</b>	<b>125.074,35</b>
<b>Actividades de Inversión</b>						
(-) Adquisición Activos tangibles	- 61.438,85					
(-) Adquisición Activos intangibles	- 7.726,08					
<b>TOTAL ACTIVIDADES INVERSIÓN</b>	- 69.164,93					
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
+Δ Deuda Largo Plazo	-					
- Pago de dividendos	-					
+Δ Capital	81.497,54					
<b>TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO</b>	<b>81.497,54</b>	-	-	-	-	-
<b>VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO</b>	<b>12.332,61</b>	<b>323.373,60</b>	<b>330.867,32</b>	<b>338.419,55</b>	<b>346.024,47</b>	<b>353.675,74</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO		12.332,61	335.706,20	666.573,52	1.004.993,07	1.351.017,54
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>12.332,61</b>	<b>335.706,20</b>	<b>666.573,52</b>	<b>1.004.993,07</b>	<b>1.351.017,54</b>	<b>1.704.693,28</b>

## Anexo 26. Estado de flujo de efectivo - Escenario Pesimista (apalancado y no apalancado)

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PARA EL INVERSIONISTA						
( ESCENARIO PESIMISTA CON APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Utilidad Neta</b>		- 2.347,41	- 1.950,48	- 1.563,80	607,52	976,12
<b>Actividades Operacionales</b>						
+ Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
+ Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
+Δ CxP SRI		- 662,09	- 550,13	- 441,07	171,35	275,31
+Δ CxP 15% PT		- 531,09	- 441,28	- 353,80	137,45	220,84
<b>TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	-	<b>10.390,22</b>	<b>10.591,98</b>	<b>10.788,53</b>	<b>9.186,06</b>	<b>9.373,41</b>
<b>Actividades de Inversión</b>						
(-) Adquisición Activos tangibles	- 61.438,85					
(-) Adquisición Activos intangibles	- 7.726,08					
<b>TOTAL ACTIVIDADES INVERSIÓN</b>	- 69.164,93	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
+Δ Deuda Largo Plazo	80.000,00	- 13.424,77	- 14.604,15	- 15.887,13	- 17.282,82	- 18.801,13
- Pago de dividendos	-					
+Δ Capital	81.497,54					
<b>TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO</b>	<b>161.497,54</b>	<b>- 13.424,77</b>	<b>- 14.604,15</b>	<b>- 15.887,13</b>	<b>- 17.282,82</b>	<b>- 18.801,13</b>
<b>VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO</b>	92.332,61	- 5.381,96	- 5.962,64	- 6.662,40	- 7.489,24	- 8.451,60
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	92.332,61	92.332,61	86.950,65	80.988,01	74.325,61	66.836,37
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>92.332,61</b>	<b>86.950,65</b>	<b>80.988,01</b>	<b>74.325,61</b>	<b>66.836,37</b>	<b>58.384,77</b>

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO						
( ESCENARIO PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Utilidad Neta</b>		3.207,42	2.878,66	2.473,20	3.779,99	3.205,18
<b>Actividades Operacionales</b>						
+ Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
+ Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
+Δ CxP SRI		904,66	811,93	697,57	1.066,15	904,03
+Δ CxP 15% PT		725,66	651,28	553,55	855,20	725,15
<b>TOTAL ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>	-	<b>13.213,72</b>	<b>13.046,61</b>	<b>12.840,52</b>	<b>10.798,61</b>	<b>10.506,44</b>
<b>Actividades de Inversión</b>						
(-) Adquisición Activos tangibles	- 61.438,85					
(-) Adquisición Activos intangibles	- 7.726,08					
<b>TOTAL ACTIVIDADES INVERSIÓN</b>	- 69.164,93					
<b>Actividades de Financiamiento</b>						
+Δ Deuda Largo Plazo	-					
- Pago de dividendos	-					
+Δ Capital	81.497,54					
<b>TOTAL ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO</b>	<b>81.497,54</b>	-	-	-	-	-
<b>VARIACIÓN NETA EN EFECTIVO</b>	12.332,61	16.421,13	15.925,28	15.313,72	14.578,60	13.711,62
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	12.332,61	12.332,61	28.753,74	44.679,02	59.992,74	74.571,34
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>12.332,61</b>	<b>28.753,74</b>	<b>44.679,02</b>	<b>59.992,74</b>	<b>74.571,34</b>	<b>88.282,96</b>



## Anexo 27. Balance General - Escenario Optimista (apalancado y no apalancado)

BALANCE GENERAL PARA EL INVERSIONISTA						
( ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	92.332,61	393.903,12	702.882,52	1.019.325,94	1.343.282,56	1.674.795,09
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>92.332,61</b>	<b>393.903,12</b>	<b>702.882,52</b>	<b>1.019.325,94</b>	<b>1.343.282,56</b>	<b>1.674.795,09</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Activos fijos	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85
(-) Depreciación Acum		10.038,18	20.076,37	30.114,55	37.446,59	44.778,64
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>61.438,85</b>	<b>51.400,67</b>	<b>41.362,48</b>	<b>31.324,30</b>	<b>23.992,26</b>	<b>16.660,21</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08
(-) Amortización Acum		1.545,22	3.090,43	4.635,65	6.180,87	7.726,08
<b>TOTAL ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>7.726,08</b>	<b>6.180,87</b>	<b>4.635,65</b>	<b>3.090,43</b>	<b>1.545,22</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>161.497,54</b>	<b>451.484,65</b>	<b>748.880,65</b>	<b>1.053.740,67</b>	<b>1.368.820,04</b>	<b>1.691.455,30</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
CXP SRI		56.738,02	115.082,05	175.061,77	237.213,50	301.062,10
CXP 15% PT		45.511,78	92.311,80	140.423,88	190.278,21	241.493,66
PAGO DIVIDENDOS POR PAGAR						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>102.249,80</b>	<b>207.393,85</b>	<b>315.485,64</b>	<b>427.491,70</b>	<b>542.555,77</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Préstamo Bancario	80.000,00	66.575,23	51.971,08	36.083,96	18.801,13	- 0,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>80.000,00</b>	<b>66.575,23</b>	<b>51.971,08</b>	<b>36.083,96</b>	<b>18.801,13</b>	<b>- 0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54
Utilidad del Ejercicio Acum		201.162,08	408.018,17	620.673,54	841.029,67	1.067.402,00
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>81.497,54</b>	<b>282.659,62</b>	<b>489.515,71</b>	<b>702.171,07</b>	<b>922.527,21</b>	<b>1.148.899,54</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>161.497,54</b>	<b>451.484,65</b>	<b>748.880,65</b>	<b>1.053.740,67</b>	<b>1.368.820,04</b>	<b>1.691.455,30</b>

<b>BALANCE GENERAL DEL PROYECTO</b>						
<b>( ESCENARIO PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO)</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	12.332,61	335.706,20	666.573,52	1.004.993,07	1.351.017,54	1.704.693,28
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12.332,61</b>	<b>335.706,20</b>	<b>666.573,52</b>	<b>1.004.993,07</b>	<b>1.351.017,54</b>	<b>1.704.693,28</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Activos fijos	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85
(-) Depreciación Acum		10.038,18	20.076,37	30.114,55	37.446,59	44.778,64
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>61.438,85</b>	<b>51.400,67</b>	<b>41.362,48</b>	<b>31.324,30</b>	<b>23.992,26</b>	<b>16.660,21</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>						
(-) Amortización Acum	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08
		1.545,22	3.090,43	4.635,65	6.180,87	7.726,08
<b>TOTAL ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>7.726,08</b>	<b>6.180,87</b>	<b>4.635,65</b>	<b>3.090,43</b>	<b>1.545,22</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>81.497,54</b>	<b>393.287,74</b>	<b>712.571,65</b>	<b>1.039.407,80</b>	<b>1.376.555,01</b>	<b>1.721.353,50</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
CXP SRI		46.768,53	94.661,12	143.686,54	194.258,62	245.978,39
CXP 15% PT		58.304,77	118.010,86	179.129,22	242.175,75	306.653,06
PAGO DIVIDENDOS POR PAGAR						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>105.073,30</b>	<b>212.671,98</b>	<b>322.815,76</b>	<b>436.434,37</b>	<b>552.631,46</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Préstamo Bancario	-					
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54
Utilidad del Ejercicio Acum		206.716,90	418.402,14	635.094,50	858.623,10	1.087.224,50
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>81.497,54</b>	<b>288.214,44</b>	<b>499.899,68</b>	<b>716.592,04</b>	<b>940.120,64</b>	<b>1.168.722,04</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>81.497,54</b>	<b>393.287,74</b>	<b>712.571,65</b>	<b>1.039.407,80</b>	<b>1.376.555,01</b>	<b>1.721.353,50</b>

**Anexo 28. Balance General - Escenario pesimista (apalancado y no apalancado)**

<b>BALANCE GENERAL PARA EL INVERSIONISTA</b>						
<b>( ESCENARIO PESIMISTA CON APALANCAMIENTO)</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	92.332,61	86.950,65	80.988,01	74.325,61	66.836,37	58.384,77
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>92.332,61</b>	<b>86.950,65</b>	<b>80.988,01</b>	<b>74.325,61</b>	<b>66.836,37</b>	<b>58.384,77</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Activos fijos	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85
(-) Depreciación Acum		10.038,18	20.076,37	30.114,55	37.446,59	44.778,64
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>61.438,85</b>	<b>51.400,67</b>	<b>41.362,48</b>	<b>31.324,30</b>	<b>23.992,26</b>	<b>16.660,21</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>						
(-) Amortización Acum	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	7.726,08	6.180,87	4.635,65	3.090,43	1.545,22	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>161.497,54</b>	<b>144.532,18</b>	<b>126.986,14</b>	<b>108.740,34</b>	<b>92.373,84</b>	<b>75.044,98</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
CXP SRI		- 662,09	- 1.212,22	- 1.653,30	- 1.481,94	- 1.206,63
CXP 15% PT		- 531,09	- 972,37	- 1.326,17	- 1.188,72	- 967,88
PAGO DIVIDENDOS POR PAGAR						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>- 1.193,18</b>	<b>- 2.184,60</b>	<b>- 2.979,47</b>	<b>- 2.670,67</b>	<b>- 2.174,51</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Préstamo Bancario	80.000,00	66.575,23	51.971,08	36.083,96	18.801,13	- 0,00
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>80.000,00</b>	<b>66.575,23</b>	<b>51.971,08</b>	<b>36.083,96</b>	<b>18.801,13</b>	<b>- 0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54
Utilidad del Ejercicio Acum		- 2.347,41	- 4.297,88	- 5.861,68	- 5.254,16	- 4.278,05
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>81.497,54</b>	<b>79.150,13</b>	<b>77.199,66</b>	<b>75.635,86</b>	<b>76.243,38</b>	<b>77.219,49</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>161.497,54</b>	<b>144.532,18</b>	<b>126.986,14</b>	<b>108.740,34</b>	<b>92.373,84</b>	<b>75.044,98</b>

<b>BALANCE GENERAL DEL PROYECTO</b>						
<b>( ESCENARIO NORMAL SIN APALANCAMIENTO)</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Efectivo	12.332,61	28.753,74	44.679,02	59.992,74	74.571,34	88.282,96
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>12.332,61</b>	<b>28.753,74</b>	<b>44.679,02</b>	<b>59.992,74</b>	<b>74.571,34</b>	<b>88.282,96</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Activos fijos	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85	61.438,85
(-) Depreciación Acum		10.038,18	20.076,37	30.114,55	37.446,59	44.778,64
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>61.438,85</b>	<b>51.400,67</b>	<b>41.362,48</b>	<b>31.324,30</b>	<b>23.992,26</b>	<b>16.660,21</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>						
(-) Amortización Acum	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08	7.726,08
		1.545,22	3.090,43	4.635,65	6.180,87	7.726,08
<b>TOTAL ACTIVO INTANGIBLE</b>	<b>7.726,08</b>	<b>6.180,87</b>	<b>4.635,65</b>	<b>3.090,43</b>	<b>1.545,22</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>81.497,54</b>	<b>86.335,27</b>	<b>90.677,15</b>	<b>94.407,47</b>	<b>100.108,81</b>	<b>104.943,17</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
CXP SRI		904,66	1.716,59	2.414,16	3.480,31	4.384,33
CXP 15% PT		725,66	1.376,94	1.936,49	2.791,69	3.516,85
PAGO DIVIDENDOS POR PAGAR						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.630,32</b>	<b>3.093,53</b>	<b>4.350,65</b>	<b>6.272,00</b>	<b>7.901,18</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Préstamo Bancario	-					
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54	81.497,54
Utilidad del Ejercicio Acum		3.207,42	6.086,08	8.559,29	12.339,28	15.544,46
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>81.497,54</b>	<b>84.704,95</b>	<b>87.583,62</b>	<b>90.056,82</b>	<b>93.836,81</b>	<b>97.041,99</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>81.497,54</b>	<b>86.335,27</b>	<b>90.677,15</b>	<b>94.407,47</b>	<b>100.108,81</b>	<b>104.943,17</b>

## Anexo 29. Cálculo del punto de equilibrio - Escenario Normal

$$PE = \frac{COSTOS FIJOS}{1 - \frac{COSTOS VARIABLES}{VENTAS TOTALES}}$$

PE= Costo fijo/Precio de venta – Costo variable unitario

PUNTO DE EQUILIBRIO O ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS TOTALES	727.366,87	752.097,35	777.668,66	804.109,39	831.449,11
UNIDADES PRODUCIDAS	182.297	188.496	194.904	201.531	208.383
COSTOS FIJOS	153.906,87	156.473,58	159.085,85	159.034,38	161.727,72
COSTOS VARIABLES	474.683,97	493.584,99	513.239,54	533.676,74	554.927,75
COSTO VARIABLE UNITARIO	2,60	2,62	2,63	2,65	2,66
CV/VT	0,65	0,66	0,66	0,66	0,67
1- (CV/VT)	0,35	0,34	0,34	0,34	0,33
PE = CF / 1- (CV/VT)	\$ 443.032,58	\$ 455.233,03	\$ 467.861,03	\$ 472.875,74	\$ 486.285,65
					DÓLARES
precio	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99
precio - costo variable uni	1,39	1,37	1,36	1,34	1,33
PE =CF / precio - Cvuni	111.036	114.093	117.259	118.515	121.876
					UNIDADES

### Anexo 30. Índice de liquidez - Escenario optimista

ÍNDICE DE LIQUIDEZ - ESCENARIO OPTIMISTA						
PARA EL INVERSIONISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES	(AC)	\$ 393.903,12	\$ 702.882,52	\$ 1.019.325,94	\$ 1.343.282,56	\$ 1.674.795,09
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ 102.249,80	\$ 207.393,85	\$ 315.485,64	\$ 427.491,70	\$ 542.555,77
RAZÓN CORRIENTE = AC / PC		3,85	3,39	3,23	3,14	3,09
PARA EL PROYECTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES	(AC)	\$ 335.706,20	\$ 666.573,52	\$ 1.004.993,07	\$ 1.351.017,54	\$ 1.704.693,28
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ 105.073,30	\$ 212.671,98	\$ 322.815,76	\$ 436.434,37	\$ 552.631,46
RAZÓN CORRIENTE = AC / PC		3,19	3,13	3,11	3,10	3,08

## Anexo 31. Índice de liquidez - Escenario pesimista

ÍNDICE DE LIQUIDEZ - ESCENARIO PESIMISTA						
PARA EL INVERSIONISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES	(AC)	\$ 86.950,65	\$ 80.988,01	\$ 74.325,61	\$ 66.836,37	\$ 58.384,77
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ (1.193,18)	\$ (2.184,60)	\$ (2.979,47)	\$ (2.670,67)	\$ (2.174,51)
RAZÓN CORRIENTE = AC / PC		-72,87	-37,07	-24,95	-25,03	-26,85
PARA EL PROYECTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES	(AC)	\$ 28.753,74	\$ 44.679,02	\$ 59.992,74	\$ 74.571,34	\$ 88.282,96
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ 1.630,32	\$ 3.093,53	\$ 4.350,65	\$ 6.272,00	\$ 7.901,18
RAZÓN CORRIENTE = AC / PC		17,64	14,44	13,79	11,89	11,17

## Anexo 32. Índice de rentabilidad - Escenario optimista

ÍNDICE DE RENTABILIDAD - ESCENARIO OPTIMISTA						
PARA EL INVERSIONISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR PROMEDIO INVERTIDO	(VPI)	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54
UTILIDAD OPERACIONAL	(UO)	\$ 311.790,20	\$ 319.283,92	\$ 326.836,15	\$ 337.147,21	\$ 344.798,48
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 451.484,65	\$ 748.880,65	\$ 1.053.740,67	\$ 1.368.820,04	\$ 1.691.455,30
UTILIDAD NETA	(UN)	\$ 201.162,08	\$ 206.856,10	\$ 212.655,36	\$ 220.356,13	\$ 226.372,33
PATRIMONIO	(PT)	\$ 282.659,62	\$ 489.515,71	\$ 702.171,07	\$ 922.527,21	\$ 1.148.899,54
VENTAS NETAS	(VN)	\$ 1.212.278,12	\$ 1.253.495,58	\$ 1.296.114,43	\$ 1.340.182,32	\$ 1.385.748,52
<b>RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN</b>	<b>ROI = UN/VPI</b>	125%	128%	132%	136%	140%
<b>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS</b>	<b>ROA = UO/AT</b>	69%	43%	31%	25%	20%
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</b>	<b>ROE = UN/PT</b>	71%	42%	30%	24%	20%
<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>	<b>ROS = UN/VN</b>	17%	17%	16%	16%	16%
PARA EL PROYECTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR PROMEDIO INVERTIDO	(VPI)	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54
UTILIDAD OPERACIONAL	(UO)	\$ 311.790,20	\$ 319.283,92	\$ 326.836,15	\$ 337.147,21	\$ 344.798,48
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 393.287,74	\$ 712.571,65	\$ 1.039.407,80	\$ 1.376.555,01	\$ 1.721.353,50
UTILIDAD NETA	(UN)	\$ 206.716,90	\$ 211.685,24	\$ 216.692,37	\$ 223.528,60	\$ 228.601,39
PATRIMONIO	(PT)	\$ 288.214,44	\$ 499.899,68	\$ 716.592,04	\$ 940.120,64	\$ 1.168.722,04
VENTAS NETAS	(VN)	\$ 1.212.278,12	\$ 1.253.495,58	\$ 1.296.114,43	\$ 1.340.182,32	\$ 1.385.748,52
<b>RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN</b>	<b>ROI = UN/VPI</b>	128%	131%	134%	138%	142%
<b>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS</b>	<b>ROA = UO/AT</b>	79%	45%	31%	24%	20%
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</b>	<b>ROE = UN/PT</b>	72%	42%	30%	24%	20%
<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>	<b>ROS = UN/VN</b>	17%	17%	17%	17%	16%

### Anexo 33. Índice de rentabilidad - Escenario pesimista

ÍNDICE DE RENTABILIDAD - ESCENARIO NORMAL						
PARA EL INVERSIONISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR PROMEDIO INVERTIDO	(VPI)	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54
UTILIDAD OPERACIONAL	(UO)	\$ 4.837,73	\$ 4.341,88	\$ 3.730,32	\$ 5.701,34	\$ 4.834,36
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 144.532,18	\$ 126.986,14	\$ 108.740,34	\$ 92.373,84	\$ 75.044,98
UTILIDAD NETA	(UN)	\$ (2.347,41)	\$ (1.950,48)	\$ (1.563,80)	\$ 607,52	\$ 976,12
PATRIMONIO	(PT)	\$ 79.150,13	\$ 77.199,66	\$ 75.635,86	\$ 76.243,38	\$ 77.219,49
VENTAS NETAS	(VN)	\$ 484.911,25	\$ 501.398,23	\$ 518.445,77	\$ 536.072,93	\$ 554.299,41
<b>RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN</b>	<b>ROI = UN/VPI</b>	-1%	-1%	-1%	0%	1%
<b>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS</b>	<b>ROA = UO/AT</b>	3%	3%	3%	6%	6%
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</b>	<b>ROE = UN/ PT</b>	-3%	-3%	-2%	1%	1%
<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>	<b>ROS = UN/VN</b>	0%	0%	0%	0%	0%
PARA EL PROYECTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR PROMEDIO INVERTIDO	(VPI)	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54	\$ 161.497,54
UTILIDAD OPERACIONAL	(UO)	\$ 4.837,73	\$ 4.341,88	\$ 3.730,32	\$ 5.701,34	\$ 4.834,36
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 86.335,27	\$ 90.677,15	\$ 94.407,47	\$ 100.108,81	\$ 104.943,17
UTILIDAD NETA	(UN)	\$ 3.207,42	\$ 2.878,66	\$ 2.473,20	\$ 3.779,99	\$ 3.205,18
PATRIMONIO	(PT)	\$ 84.704,95	\$ 87.583,62	\$ 90.056,82	\$ 93.836,81	\$ 97.041,99
VENTAS NETAS	(VN)	\$ 484.911,25	\$ 501.398,23	\$ 518.445,77	\$ 536.072,93	\$ 554.299,41
<b>RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN</b>	<b>ROI = UN/VPI</b>	2%	2%	2%	2%	2%
<b>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS</b>	<b>ROA = UO/AT</b>	6%	5%	4%	6%	5%
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</b>	<b>ROE = UN/ PT</b>	4%	3%	3%	4%	3%
<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>	<b>ROS = UN/VN</b>	1%	1%	0%	1%	1%

### Anexo 34. Índice de endeudamiento - Escenario optimista

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO - ESCENARIO OPTIMISTA						
PARA EL INVERSIONISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ 102.249,80	\$ 207.393,85	\$ 315.485,64	\$ 427.491,70	\$ 542.555,77
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 451.484,65	\$ 748.880,65	\$ 1.053.740,67	\$ 1.368.820,04	\$ 1.691.455,30
PATRIMONIO	(PT)	\$ 282.659,62	\$ 489.515,71	\$ 702.171,07	\$ 922.527,21	\$ 1.148.899,54
ENDEUDAMIENTO DE ACTIVOS	PT/AT	0,63	0,65	0,67	0,67	0,68
ENDEUDAMIENTO DE APALANCADO	PC/PT	0,36	0,42	0,45	0,46	0,47
PARA EL PROYECTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ 105.073,30	\$ 212.671,98	\$ 322.815,76	\$ 436.434,37	\$ 552.631,46
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 393.287,74	\$ 712.571,65	\$ 1.039.407,80	\$ 1.376.555,01	\$ 1.721.353,50
PATRIMONIO	(PT)	\$ 288.214,44	\$ 499.899,68	\$ 716.592,04	\$ 940.120,64	\$ 1.168.722,04
ENDEUDAMIENTO DE ACTIVOS	PT/AT	0,73	0,70	0,69	0,68	0,68
ENDEUDAMIENTO DE APALANCADO	PC/PT	0,36	0,43	0,45	0,46	0,47

## Anexo 35. Índice de endeudamiento - Escenario pesimista

ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO - ESCENARIO PESIMISTA						
PARA EL INVERSIONISTA						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ (1.193,18)	\$ (2.184,60)	\$ (2.979,47)	\$ (2.670,67)	\$ (2.174,51)
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 86.950,65	\$ 80.988,01	\$ 74.325,61	\$ 66.836,37	\$ 58.384,77
PATRIMONIO	(PT)	\$ 79.150,13	\$ 77.199,66	\$ 75.635,86	\$ 76.243,38	\$ 77.219,49
ENDEUDAMIENTO DE ACTIVOS	PT/AT	0,91	0,95	1,02	1,14	1,32
ENDEUDAMIENTO DE APALANCADO	PC/PT	-0,02	-0,03	-0,04	-0,04	-0,03
PARA EL PROYECTO						
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASIVOS CORRIENTES	(PC)	\$ 1.630,32	\$ 3.093,53	\$ 4.350,65	\$ 6.272,00	\$ 7.901,18
ACTIVOS TOTALES	(AT)	\$ 86.335,27	\$ 90.677,15	\$ 94.407,47	\$ 100.108,81	\$ 104.943,17
PATRIMONIO	(PT)	\$ 84.704,95	\$ 87.583,62	\$ 90.056,82	\$ 93.836,81	\$ 97.041,99
ENDEUDAMIENTO DE ACTIVOS	PT/AT	0,98	0,97	0,95	0,94	0,92
ENDEUDAMIENTO DE APALANCADO	PC/PT	0,02	0,04	0,05	0,07	0,08

## Anexo 36. Flujo de caja - Escenario normal (apalancado y no apalancado)

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
ESCENARIO NORMAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES		43.419,26	44.853,09	46.305,64	48.967,23	50.459,73
(+)Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
(+)Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
<b>INVERSIÓN</b>						
(-)Activos fijos e intangibles	- 69.164,93					
(+)Valor Residual						16.660,21
(-)Capital de Trabajo	- 92.332,61					
(+)Recuperación del Capital de trabajo						92.332,61
<b>(=)FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>- 161.497,54</b>	<b>55.002,67</b>	<b>56.436,49</b>	<b>57.889,04</b>	<b>57.844,49</b>	<b>168.329,80</b>
<b>PRÉSTAMO</b>						
(+)Crédito	80.000,00					
(-)Amortización del Capital		13.424,77	14.604,15	15.887,13	17.282,82	18.801,13
<b>(=)FLUJO DE EFECTIVO TOTAL</b>	<b>- 81.497,54</b>	<b>41.577,89</b>	<b>41.832,34</b>	<b>42.001,91</b>	<b>40.561,66</b>	<b>149.528,67</b>
VAN	234.004,94					
TIR	53,36%					



FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
ESCENARIO NORMAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES		47.102,11	48.054,81	48.982,17	51.070,58	51.937,60
(+)Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
(+)Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
<b>INVERSIÓN</b>						
(-)Activos fijos e intangibles	- 69.164,93	-	-	-	-	-
(+)Valor Residual	-	-	-	-	-	16.660,21
(-)Capital de Trabajo	- 92.332,61	-	-	-	-	-
(+)Recuperación del Capital de trabajo	-	-	-	-	-	92.332,61
<b>(=)FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-161.497,54</b>	<b>58.685,51</b>	<b>59.638,21</b>	<b>60.565,57</b>	<b>59.947,84</b>	<b>169.807,67</b>
<b>PRÉSTAMO</b>						
(+)Crédito	-	-	-	-	-	-
(-)Amortización del Capital	-	-	-	-	-	-
<b>(=)FLUJO DE EFECTIVO TOTAL</b>	<b>-161.497,54</b>	<b>58.685,51</b>	<b>59.638,21</b>	<b>60.565,57</b>	<b>59.947,84</b>	<b>169.807,67</b>
VAN	247.147,26					
TIR	33,59%					

### Anexo 37. Flujo de caja - Escenario optimista (apalancado y no apalancado)

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
ESCENARIO OPTIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES		133.370,46	137.145,59	140.990,51	146.096,11	150.084,86
(+)Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
(+)Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
<b>INVERSIÓN</b>						
(-)Activos fijos e intangibles	- 69.164,93	-	-	-	-	-
(+)Valor Residual	-	-	-	-	-	16.660,21
(-)Capital de Trabajo	- 92.332,61	-	-	-	-	-
(+)Recuperación del Capital de trabajo	-	-	-	-	-	92.332,61
<b>(=)FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-161.497,54</b>	<b>144.953,86</b>	<b>148.728,99</b>	<b>152.573,91</b>	<b>154.973,37</b>	<b>267.954,93</b>
<b>PRÉSTAMO</b>						
(+)Crédito	-	-	-	-	-	-
(-)Amortización del Capital	-	-	-	-	-	-
<b>(=)FLUJO DE EFECTIVO TOTAL</b>	<b>-161.497,54</b>	<b>144.953,86</b>	<b>148.728,99</b>	<b>152.573,91</b>	<b>154.973,37</b>	<b>267.954,93</b>
VAN	707.687,52					
TIR	90,56%					

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
ESCENARIO OPTIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES		137.053,31	140.347,31	143.667,04	148.199,46	151.562,72
(+)Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
(+)Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
<b>INVERSIÓN</b>						
(-)Activos fijos e intangibles	- 69.164,93	-	-	-	-	-
(+)Valor Residual	-	-	-	-	-	16.660,21
(-)Capital de Trabajo	- 92.332,61	-	-	-	-	-
(+)Recuperación del Capital de trabajo	-	-	-	-	-	92.332,61
<b>(=)FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-161.497,54</b>	<b>148.636,71</b>	<b>151.930,71</b>	<b>155.250,44</b>	<b>157.076,72</b>	<b>269.432,80</b>
<b>PRÉSTAMO</b>						
(+)Crédito	-	-	-	-	-	-
(-)Amortización del Capital	-	-	-	-	-	-
<b>(=)FLUJO DE EFECTIVO TOTAL</b>	<b>-161.497,54</b>	<b>148.636,71</b>	<b>151.930,71</b>	<b>155.250,44</b>	<b>157.076,72</b>	<b>269.432,80</b>
VAN	720.829,84					
TIR	92,57%					

### Anexo 38. Flujo de caja - Escenario pesimista (apalancado y no apalancado)

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
ESCENARIO PESIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES		- 1.556,33	- 1.293,17	- 1.036,80	402,79	647,16
(+)Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
(+)Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
<b>INVERSIÓN</b>						
(-)Activos fijos e intangibles	- 69.164,93	-	-	-	-	-
(+)Valor Residual	-	-	-	-	-	16.660,21
(-)Capital de Trabajo	- 92.332,61	-	-	-	-	-
(+)Recuperación del Capital de trabajo	-	-	-	-	-	92.332,61
<b>(=)FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-161.497,54</b>	<b>10.027,07</b>	<b>10.290,23</b>	<b>10.546,60</b>	<b>9.280,05</b>	<b>118.517,24</b>
<b>PRÉSTAMO</b>						
(+)Crédito	-	-	-	-	-	-
(-)Amortización del Capital	-	-	-	-	-	-
<b>(=)FLUJO DE EFECTIVO TOTAL</b>	<b>-161.497,54</b>	<b>10.027,07</b>	<b>10.290,23</b>	<b>10.546,60</b>	<b>9.280,05</b>	<b>118.517,24</b>
VAN	- 2.836,35					
TIR	-0,41%					

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
ESCENARIO PESIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES		2.126,52	1.908,55	1.639,73	2.506,13	2.125,03
(+)Depreciación		10.038,18	10.038,18	10.038,18	7.332,04	7.332,04
(+)Amortización		1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22	1.545,22
<b>INVERSIÓN</b>						
(-)Activos fijos e intangibles	- 69.164,93	-	-	-	-	-
(+)Valor Residual	-	-	-	-	-	16.660,21
(-)Capital de Trabajo	- 92.332,61	-	-	-	-	-
(+)Recuperación del Capital de trabajo	-	-	-	-	-	92.332,61
<b>(=)FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-161.497,54</b>	<b>13.709,92</b>	<b>13.491,95</b>	<b>13.223,14</b>	<b>11.383,39</b>	<b>119.995,11</b>
<b>PRÉSTAMO</b>						
(+)Crédito	-	-	-	-	-	-
(-)Amortización del Capital	-	-	-	-	-	-
<b>(=)FLUJO DE EFECTIVO TOTAL</b>	<b>-161.497,54</b>	<b>13.709,92</b>	<b>13.491,95</b>	<b>13.223,14</b>	<b>11.383,39</b>	<b>119.995,11</b>
VAN	10.305,97					
TIR	1,48%					

### Anexo 39. Rendimiento del mercado

Rendimiento del mercado	
Entidad	% de rendimiento
Banco de Guayaquil	7,46%
Produbanco	-9,42%
Banco del Pichincha	8,09%
Cerro Verde Forestal	3,33%
Cervecería Nacional	28,26%
Favorita	4,93%
Cridesa	20,67%
Holcim Ecuador	24,10%
Holding Tonicorp	2,63%
Hotel Colón	12,70%
Industrias Ales	-15,63%
Inversancarlos	2,78%
Retratirec	4,26%
San Carlos Agro. Ind.	4,03%
Superdeporte	0%
<b>% promedio total</b>	<b>6,55%</b>

Adaptado de Bolsa de Valores Quito, 2015.

## Anexo 40. Tabla de amortización del financiamiento

**TABLA DE AMORTIZACIONES DE FINANCIAMIENTO**

Préstamo	\$ 80.000,00
Tasa Interés	8,45%
Tasa mensual	0,70%
Meses	60,00
pago mensual	\$ 1.639,40

Periodo	Pago mensual	Interés	Amortización (k)	Saldo
0				\$ 80.000,00
1	\$ 1.639,40	\$ 563,33	\$ 1.076,06	\$ 78.923,94
2	\$ 1.639,40	\$ 555,76	\$ 1.083,64	\$ 77.840,30
3	\$ 1.639,40	\$ 548,13	\$ 1.091,27	\$ 76.749,03
4	\$ 1.639,40	\$ 540,44	\$ 1.098,95	\$ 75.650,07
5	\$ 1.639,40	\$ 532,70	\$ 1.106,69	\$ 74.543,38
6	\$ 1.639,40	\$ 524,91	\$ 1.114,49	\$ 73.428,90
7	\$ 1.639,40	\$ 517,06	\$ 1.122,33	\$ 72.306,56
8	\$ 1.639,40	\$ 509,16	\$ 1.130,24	\$ 71.176,33
9	\$ 1.639,40	\$ 501,20	\$ 1.138,20	\$ 70.038,13
10	\$ 1.639,40	\$ 493,19	\$ 1.146,21	\$ 68.891,92
11	\$ 1.639,40	\$ 485,11	\$ 1.154,28	\$ 67.737,64
12	\$ 1.639,40	\$ 476,99	\$ 1.162,41	\$ 66.575,23
13	\$ 1.639,40	\$ 468,80	\$ 1.170,59	\$ 65.404,63
14	\$ 1.639,40	\$ 460,56	\$ 1.178,84	\$ 64.225,80
15	\$ 1.639,40	\$ 452,26	\$ 1.187,14	\$ 63.038,66
16	\$ 1.639,40	\$ 443,90	\$ 1.195,50	\$ 61.843,16
17	\$ 1.639,40	\$ 435,48	\$ 1.203,92	\$ 60.639,24
18	\$ 1.639,40	\$ 427,00	\$ 1.212,39	\$ 59.426,85
19	\$ 1.639,40	\$ 418,46	\$ 1.220,93	\$ 58.205,92
20	\$ 1.639,40	\$ 409,87	\$ 1.229,53	\$ 56.976,39
21	\$ 1.639,40	\$ 401,21	\$ 1.238,19	\$ 55.738,20
22	\$ 1.639,40	\$ 392,49	\$ 1.246,91	\$ 54.491,30
23	\$ 1.639,40	\$ 383,71	\$ 1.255,69	\$ 53.235,61
24	\$ 1.639,40	\$ 374,87	\$ 1.264,53	\$ 51.971,08

TABLA DE AMORTIZACIONES DE FINANCIAMIENTO			
año	interés	Capital	amortización
1	\$ 6.247,97	\$ 19.672,74	\$ 13.424,77
2	\$ 5.068,60	\$ 19.672,74	\$ 14.604,15
3	\$ 3.785,61	\$ 19.672,74	\$ 15.887,13
4	\$ 2.389,92	\$ 19.672,74	\$ 17.282,82
5	\$ 871,61	\$ 19.672,74	\$ 18.801,13
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18.363,72</b>	<b>\$ 98.363,72</b>	<b>\$ 80.000,00</b>

1

2

25	\$	1.639,40	\$ 365,96	\$	1.273,43	\$50.697,65
26	\$	1.639,40	\$ 357,00	\$	1.282,40	\$49.415,25
27	\$	1.639,40	\$ 347,97	\$	1.291,43	\$48.123,82
28	\$	1.639,40	\$ 338,87	\$	1.300,52	\$46.823,30
29	\$	1.639,40	\$ 329,71	\$	1.309,68	\$45.513,62
30	\$	1.639,40	\$ 320,49	\$	1.318,90	\$44.194,71
31	\$	1.639,40	\$ 311,20	\$	1.328,19	\$42.866,52
32	\$	1.639,40	\$ 301,85	\$	1.337,54	\$41.528,98
33	\$	1.639,40	\$ 292,43	\$	1.346,96	\$40.182,02
34	\$	1.639,40	\$ 282,95	\$	1.356,45	\$38.825,57
35	\$	1.639,40	\$ 273,40	\$	1.366,00	\$37.459,57
36	\$	1.639,40	\$ 263,78	\$	1.375,62	\$36.083,96
37	\$	1.639,40	\$ 254,09	\$	1.385,30	\$34.698,65
38	\$	1.639,40	\$ 244,34	\$	1.395,06	\$33.303,59
39	\$	1.639,40	\$ 234,51	\$	1.404,88	\$31.898,71
40	\$	1.639,40	\$ 224,62	\$	1.414,78	\$30.483,93
41	\$	1.639,40	\$ 214,66	\$	1.424,74	\$29.059,20
42	\$	1.639,40	\$ 204,63	\$	1.434,77	\$27.624,43
43	\$	1.639,40	\$ 194,52	\$	1.444,87	\$26.179,55
44	\$	1.639,40	\$ 184,35	\$	1.455,05	\$24.724,51
45	\$	1.639,40	\$ 174,10	\$	1.465,29	\$23.259,21
46	\$	1.639,40	\$ 163,78	\$	1.475,61	\$21.783,60
47	\$	1.639,40	\$ 153,39	\$	1.486,00	\$20.297,60
48	\$	1.639,40	\$ 142,93	\$	1.496,47	\$18.801,13
49	\$	1.639,40	\$ 132,39	\$	1.507,00	\$17.294,13
50	\$	1.639,40	\$ 121,78	\$	1.517,62	\$15.776,51
51	\$	1.639,40	\$ 111,09	\$	1.528,30	\$14.248,21
52	\$	1.639,40	\$ 100,33	\$	1.539,06	\$12.709,14
53	\$	1.639,40	\$ 89,49	\$	1.549,90	\$11.159,24
54	\$	1.639,40	\$ 78,58	\$	1.560,82	\$9.598,43
55	\$	1.639,40	\$ 67,59	\$	1.571,81	\$8.026,62
56	\$	1.639,40	\$ 56,52	\$	1.582,87	\$6.443,75
57	\$	1.639,40	\$ 45,37	\$	1.594,02	\$4.849,73
58	\$	1.639,40	\$ 34,15	\$	1.605,25	\$3.244,48
59	\$	1.639,40	\$ 22,85	\$	1.616,55	\$1.627,93
60	\$	1.639,40	\$ 11,46	\$	1.627,93	(\$0,00)
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>98.363,72</b>	<b>\$ 18.363,72</b>	<b>\$</b>	<b>80.000,00</b>	

3

4

5