



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE LENTEJA
EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesora guía
MBA. María Dolores Muñoz

Autor
Patricio David Puebla Martínez

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación”.

Magister María Dolores Muñoz
1714478631

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 NORMATIVAS TRABAJO DE TITULACIÓN UDLA Versión 26 de abril de 2016 ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Patricio David Puebla Martínez

1715644470

RESUMEN

El presente plan de negocio presenta un análisis exhaustivo para la creación de una empresa situada en la ciudad de Quito dedicada a la elaboración y comercialización de carne vegetal. En el desarrollo del trabajo se realizó un análisis del entorno enfocándose en vitales variables que podrían impactar al negocio.

La carne de lenteja es un producto de consumo masivo por lo cual el mercado objetivo del mismo no distingue género, edad o clase social por lo cual la selección de clientes potenciales se basó en clientes vegetarianos, veganos y/o consumidores con predisposición a consumir productos sustitutos a la carne animal, representando en su conjunto 0,15% de habitantes en Quito. La estrategia utilizada en base a la investigación cualitativa es de diferenciación.

Al ser un bien nuevo en el mercado se canalizo todas las estrategias de marketing hacia el desarrollo del producto. El precio por 500 gramos se estableció en \$3 dólares, valor competitivo dentro de la industria de carne vegetal ya que está por debajo de la competencia pero dentro de los límites de criterio referente a la investigación cualitativa.

La inversión inicial es de \$27.138,19 dólares el proyecto resulta viable. Se obtuvo un VAN de \$13.197,01 para el proyecto, el TIR es de 33,43 % recuperando la inversión dentro de los tres primeros años. Con lo que se concluye que el proyecto es viable.

ABSTRACT

This project is a business plan for the foundation of a company processing and marketing of vegetable meat. In the development of work environment analysis focusing on the vital variables that could impact the business was conducted market research subsequently developed in order to understand the market, opportunities and threats needs.

Lentil meat is a product of mass consumption so the target market does not distinguish gender, age or social class. They are people with a predisposition towards healthy food representing 0.15% of habitants in Quito. The strategy should be used based on qualitative research is differentiation.

Being a new well in the market all marketing strategies to product development is channeled. The price per 500 grams dollars was set 3 which is below the competition, but within the limits of the people who participated in qualitative research in \$.

The initial investment is \$ 27,138.19 the project viable. a NPV of \$ 13,197.01 for the project, the IRR is 33.43%, recovering the investment within the first three years was obtained. Thus it concludes that the project is viable.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	1
2 ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno Externo.....	3
2.1.1.1. Político:	3
2.1.1.2 Económico	3
2.1.1.3. Social	4
2.1.1.4 Tecnología:	5
2.1.2.1. Fuerzas de Porter.....	5
2.1.2.1.1 Barreras de entrada:	5
Las barreras de entrada están en una calificación media ya que se deben considerar los siguientes factores:	5
2.1.2.1.2. Rivalidad entre competidores:	5
2.1.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos:	6
2.1.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores.....	6
2.1.2.1.4. Capacidad de negociación de los clientes	6
3. ANALISIS DEL CLIENTE	7
3.1.1. Entrevista a expertos	7
3.2. Focus Group	8

4. Oportunidad de negocio	10
5. Plan de Marketing.....	11
5.1 Estrategia general de marketing.....	11
5.1.1 Mercado objetivo	11
5.1.1.1 Segmentación del mercado.....	11
5.1.1.2 Mercado objetivo	11
5.1.2 Propuesta de valor.....	11
5.2 Mezcla Integrada de Marketing	12
5.2.1 Producto	12
5.2.1.1 Atributos.....	12
5.2.1.2 Branding.....	13
5.2.1.3 Envase	14
5.2.1.4 Etiquetado.....	14
5.2.2 Precio.....	15
5.2.3 Promoción	16
5.2.3.1 Relaciones públicas	18
5.2.3.2 Promoción de ventas	18
5.2.4 Plaza.....	18
5.2.4.1 Estructura y tipo de canal de distribución.....	18
5.2.4.2 Transporte.....	19
6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	20
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización	20
6.1.1 Misión	20
6.1.2 Visión.....	20

6.1.3 Objetivos.....	20
6.2 Plan de Operaciones.....	20
6.2.1 Maquinaria y medios.....	20
6.2.2 Localización	21
6.2.3 Estructura legal.....	21
7. Evaluación Financiera	24
8. Conclusiones Generales.....	27
9. Referencias Bibliográficas	28
ANEXOS	30
10. Anexos	31

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

El actual plan de negocios es de carácter práctico, en el cual se busca satisfacer la creciente y sostenible tendencia de las personas de la ciudad de Quito en cuanto a una mejor nutrición y cuidado de la salud, proponiendo una alternativa de carne vegetal que se está posicionando fuertemente a nivel mundial y que no existe actualmente en el mercado ecuatoriano. La carne de lenteja es una respuesta a la problemática de la carne procesada y sus efectos cancerígenos, teniendo entre sus principales ventajas propiedades antioxidantes los mismo que actúan como agentes anticancerígenos reduciendo hasta un 40% las probabilidades de padecer esta enfermedad. El producto presenta también un alto contenido nutricional y otras ventajas que posteriormente se detallan. <

Los principales beneficiarios con el plan serán los habitantes de Quito, sin distinción de género, nivel socioeconómico u ocupación. Con la implementación del presente plan se propondrá una alternativa de carne vegetal con un sabor similar a la carne molida pero con un mejor contenido nutricional.

El impacto que tendrá el presente plan será ofrecer a la ciudadanía un producto saludable, amigable con el medio ambiente y más económico que la carne molida.

El presente plan es factible ya que existe el compromiso de algunas empresas en querer invertir en el presente proyecto ya que se trata de algo novedoso en el medio y llama mucho la atención, es por ello que podrían a disposición todos los recursos necesarios para que el presente plan se lleve a cabo.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios para la elaboración y comercialización de carne de lenteja para la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar el mercado objetivo y las estrategias de posicionamiento.
- Determinar la estructura organizacional.
- Determinar la rentabilidad del negocio.
- Determinar la viabilidad del proyecto.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

Tabla No 1: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

N°	Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
Oportunidades				
1	Mayor tendencia a consumir productos amigables con el medio ambiente	6%	3	0,18
2	Industria de comida vegetariana presenta pocos competidores	7%	4	0,28
3	Gobierno promueve campañas para una alimentación más saludable	5%	3	0,15
4	Desarrollo tecnológico.	2%	2	0,04
5	Organización Mundial de la Salud determinó que la carne procesada es un agente cancerígeno.	4%	4	0,16
6	Campañas en contra del consumo de carne en Ecuador.	6%	4	0,24
7	Tendencia en Quito a consumir productos vegetarianos.	3%	2	0,06
8	Creciente número de personas vegetarianas.	6%	3	0,18
9	Creciente aceptación a los sustitutos de la carne animal.	4%	4	0,16
10	Habito de consumo orientado a una alimentación más saludable	7%	3	0,21
Amenazas				
1	Restricción de créditos bancarios	7%	1	0,07
2	Índice de Confianza del Consumidor registró un comportamiento decreciente	5%	1	0,05
3	IVA 14% encarece productos alimenticios.	5%	2	0,1
4	Desastre naturales profundizaron crisis económica en Ecuador contrayendo el mercado nacional.	6%	1	0,06
5	Cultura gastronómica del país acostumbrada a consumir productos a base de carne animal.	4%	2	0,08
6	Escaso interés de la población en campañas estatales de una mejor alimentación.	3%	2	0,06
7	Poca concientización de los quiteños sobre	6%	3	0,18

	los daños que causa la ingesta de carne animal.			
8	Resistencia del adulto mayor a cambios en su dieta.	4%	3	0,12
9	Incremento del desempleo en 2015.	3%	1	0,03
10	FMI advierte de posible crisis financiera en 2017 en Ecuador.	7%	3	0,21
	Total	100%	51	2,62

Calificación

1 = La respuesta es mala.	1
2 = La respuesta es la media	2
3 = La respuesta está por arriba de la media	3
4 = La respuesta es superior	4

El resultado ponderado de la Matriz EFE es de **2,62** lo que indica que existen muchas oportunidades de continuar y sobre todo crecer en el mercado local, sin embargo, es necesario considerar que un adecuado enfoque de la Planificación estratégica fortalecería las oportunidades para enfrentar las amenazas que muestra el entorno.

2.1.1. Entorno Externo

2.1.1.1. Político:

- El gobierno ha regulado las políticas que se da a todos los productos alimenticios, mediante normas y leyes que controlan desde el almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y consumo de alimentos (Ediciones legales, 2013).
- Entre las principales políticas que han afectado al sector alimentario tenemos la normativa del semáforo nutricional, que tiene como fin informar en cada etiqueta sobre los niveles de grasas, sal y azúcar que contienen los productos procesados para el consumo humano, que ha impulsado una mejor educación alimentaria, modificando los hábitos de consumo y producción de esta industria. Actualmente la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCASA) mantiene controles para verificar el cumplimiento de esta normativa (World Survey Services, 2013).
- Está en estudio un posible impuesto a la comida chatarra orientado a desalentar el consumo de alimentos altos en calorías, grasas y bajos en nutrientes, para combatir enfermedades como obesidad y diabetes. Potenciar la demanda de mercado para los productos sustitutos saludables y con mejor contenido nutricional como la carne vegetal (El Comercio, 2014).

2.1.1.2 Económico

- La tasa de crecimiento económico del Ecuador fue de 1,9%, siendo éste uno de los más bajos de la región, lo que ha incidido en una disminución del nivel de empleo

- y gasto de los consumidores, dando oportunidad a que se promocionen productos más baratos y de mejor calidad para el consumo humano como la carne vegetal
- Ecuador mantuvo una inflación en 2015 de 3,38% (INEC, 2016), esto incide sobre los flujos de efectivo del proyecto distorsionando las decisiones en la elaboración del presupuesto de capital ya que la inflación en este caso afecta más a los precios de venta que a los costos.
 - Se espera “entre 2015 y 2019 que los ingresos fiscales caigan por debajo del pico alcanzado en los años 2011 y 2014” (Banco Mundial, 2016) sumado el desplome del precio del petróleo y a una apreciación del dólar supone una pérdida de competitividad y un posible decrecimiento de 2% para en el 2016, lo que determina que el consumo sea mucho menor por el valor adquisitivo de la moneda
 - En el área urbana de las ciudades de Ambato, Cuenca, Guayaquil, Machala y Quito, el Índice de Confianza del Consumidor, registró en enero de 2016 una disminución de 2.4 puntos con relación a diciembre del 2015, situándose en 33.8 puntos. Como se observa en el resultado agregado del ICC-BCE, el componente del índice de Situación Presente registró un comportamiento decreciente al disminuir en 3.3 puntos, los consumidores tienden a ahorrar más de lo que gastan, lo que provoca contracciones en la economía ecuatoriana (Banco Central, 2016).
 - Los datos muestran que la banca está sólida y líquida, pero también que está tomando provisiones para preservar la liquidez en un año complicado. El decrecimiento de los depósitos está haciendo que la banca sea más cautelosa a la hora de otorgar créditos” (Banco Pichincha, 2015). La restricción se refleja en mayores requisitos para los clientes, tiempos más largos en la aprobación y desembolsos, y la exigencia de más garantías así también representa un freno en la producción y en nuevos emprendimientos. Los bancos son los responsables de otorgar el 71% del total de créditos en el país.

2.1.1.3. Social

- El carácter social del presente proyecto, es la necesidad del ser humano por una alimentación saludable y que no atente a la vida de los animales, contribuyendo con productos amigables con el medio ambiente y una vida más sana.
- En Ecuador Campañas internacionales y nacionales como “El buen vivir” y “Aliméntate Ecuador” han aportado para un cambio en los hábitos de consumo y cambios socioculturales. Sebastian Zösch, presidente de la Unión Vegetariana Alemana confirma que “Han calculado que el número de vegetarianos aumenta un 10% cada año. Se nota, desde el punto de vista empresarial, en el aumento de productos alternativos a la carne, y también en la cantidad de socios de la Unión Vegetariana” (David, 2015).
- Actualmente existe 600 millones de vegetarianos en el mundo y más del 40% de la población total simpatiza con la comida vegetariana y productos alternos a la carne (David, 2015).

- Grupos de presión en su lucha contra el maltrato animal buscan concientizar a la ciudadanía sobre las prácticas de tortura animal lo cual ha impactado en el consumo de carnes rojas y blancas incentivando al consumo de carne vegetal (David, 2015).
- Las empresas de productos vegetarianos buscan plantear una imagen responsable con el medio ambiente, mediante acciones que permitan eliminar el impacto medioambiental (Respuestas veganas, 2015).

2.1.1.4 Tecnología:

- La industria de alimentos constantemente se usa nueva tecnología para mayor conservación de los productos a su vez los aspectos tecnológicos vuelven más competitivas a las empresas vuelven más eficiente la producción y ayudan en administración del negocio. (Inocuidad Alimentaria, 2009)

2.1.2. Análisis de la industria

El Código CIIU de la industria es C1079, relacionada con productos alimenticios. Siendo esta una industria con un crecimiento potencial en gran parte debido a una nueva cultura de alimentación y responsabilidad con el medio ambiente (Inec, 2012).

2.1.2.1. Fuerzas de Porter

2.1.2.1.1 Barreras de entrada:

Las barreras de entrada están en una calificación media ya que se deben considerar los siguientes factores:

- La carne vegetal de lenteja no es conocida lo cual exige un alto presupuesto de marketing para posicionar el mismo y su consumo.
- Falta de experiencia en la industria
- Fácil acceso a canales de distribución ya que es un producto altamente demandado en el mercado (Revista Lideres, 2015)

2.1.2.1.2. Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre competidores es bajo ya que actualmente en el mercado se encuentra solo una empresa (Proteinsa) con producción a gran escala, Está localizada en Quito y su principal distribuidor es Supermaxi al cual vende 7200 unidades de carne de soya embutidos vegetales mensualmente, su rápido crecimiento es una referencia de la aceptación que tienen los productos veganos en el mercado ecuatoriano (Revista Lideres, 2015).

2.1.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos:

Proteinsa ofrece productos sustitutos como carne de soya y embutidos vegetales. Por lo cual la amenaza de productos sustitutos en media ya que:

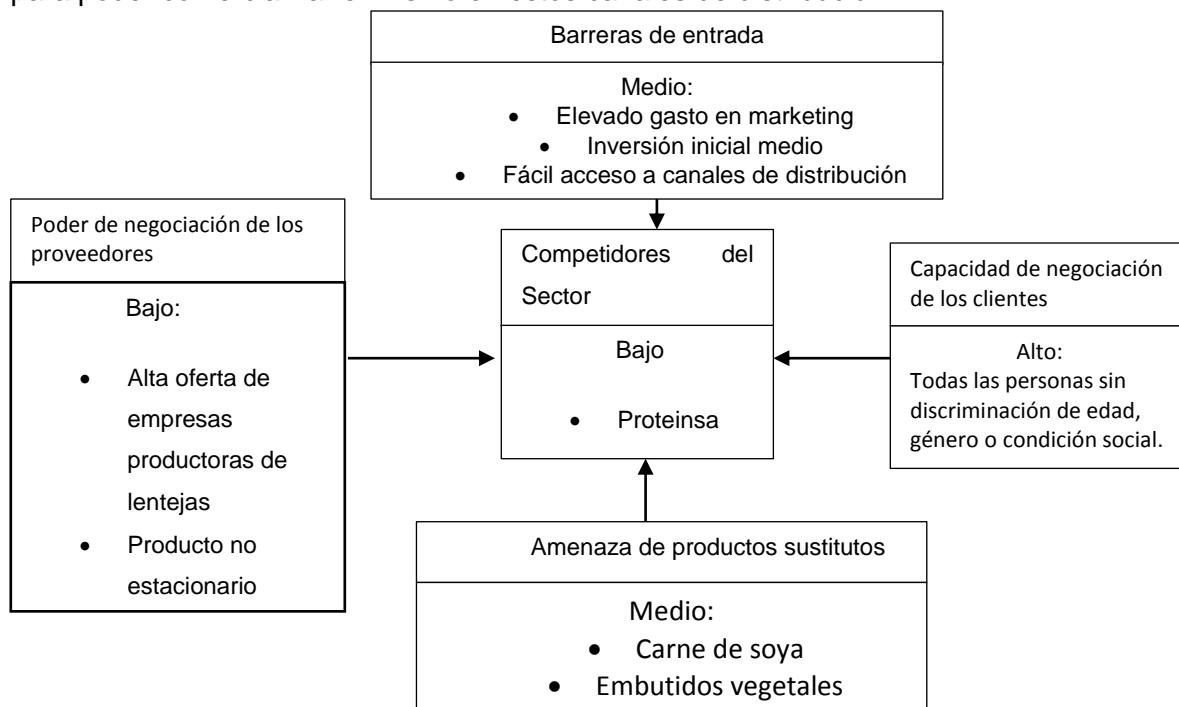
- Existe un nivel alto de diferenciación del producto
- Los precios relativos de los productos sustitutos son poco competitivos.

2.1.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Existe una alta oferta de empresas productoras de lentejas que son capaces de satisfacer la demanda que la empresa requiere. Por lo cual la capacidad de negociación es baja ya que se tiene más posibilidades de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad. A su vez es un producto que se encuentra durante todo el año manteniendo los precios constantes anualmente. Exista una baja probabilidad que los proveedores se conviertan en competencia ya que los proveedores manejan una línea diferente de productos, son agrícolas que se dedican a vender su producto como materia prima.

2.1.2.1.4. Capacidad de negociación de los clientes

Bajo ya que aunque existe un creciente número de clientes que desea incluir carne vegetal en su dieta, hay un reducido número de distribuidores como supermercados y mayoristas los cuales tienen la influencia de fijar un precio por el producto ofertado, esto se convierte en una amenaza para la empresa ya que debe acogerse a estas condiciones para poder comercializar el mismo en estos canales de distribución.



3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1. Entrevista a expertos

Entrevista a Experto 1

Nombre del experto	Chef Andrés Iza
Nombre del establecimiento	El Malfei
Actividad	Restaurante vegetariano
Dirección	E7-68 Y Diego de Almagro, Joaquín Pinto, Quito
Teléfono	(02) 290-1209

- Los restaurantes vegetarianos a diario trabajan con carne vegetal y están en una *constante búsqueda de recetas y menús para sus clientes con este producto.*
- *Para la elaboración de la carne vegetal se sigue un proceso fundamental para que el alimento no salga duro y desabrido utilizando productos vegetales de primera calidad y sabor*
- *El producto se utiliza en diferentes menús, es rico en nutrientes y tienen gran sabor*
- *Se deben tomar en cuenta factores esenciales, como los ingredientes que se introducen, como leche y huevo que muchos clientes no la consumen*
- *Es un producto que será apreciado por los clientes ya que no existen muchos sustitutos de la carne en el mercado*
- *Al ser un producto nuevo todavía es difícil establecer un precio, pero haciendo una relación de elaboración y distribución, costaría mas o menos cinco dólares el kilo*
- *Los clientes no necesariamente son vegetarianos, porque la mayoría son personas que desean mejorar su salud y alimentación, y bajar algunas libras*
- *El producto es rico en nutrientes y se utiliza en diferentes platos, con conservantes que no dañan el sabor del plato*

Entrevista a Experto 2

Nombre del experto	Mario Llerena
Nombre del establecimiento	Oki eco market
Actividad	Market orgánico
Dirección	Esmeraldas Oe 3 119 y Venezuela
Telefono	0987257862

- Trabaja con una línea de carne vegetal que se vende alrededor de 1200 paquetes mensuales
- Lo que más valoran de este producto es su contenido nutricional, porque desean una vida sana

- El producto es muy bueno, pero es muy importante los preservantes que se utilizan, porque pueden cambiar el sabor por completo
- Para que el paquete sea más atractivo se debería poner un empaque donde se informe los beneficios del producto
- La carne de lenteja tiene para su elaboración un proceso largo, lo cual aumenta las probabilidades de que se prefiera comprar el producto, antes que elaborar en casa, pero existen personas que lo elaboran en sus hogares
- La conciencia animal y de medio ambiente es causal para que más personas se unan a una vida más amigable con el mundo, siendo Cumbaya el sector que más acogida a tenido este producto

Conclusiones de la entrevista a expertos:

1. Los clientes valoran el contenido nutricional de los productos.
2. Uso de otros vegetales en vez de aditivos dañinos.
3. Peligro de que las personas deseen hacerlo de forma casera.
4. Existe una alta probabilidad de que compren el producto por sus nutrientes y su sabor.

3.2. Focus Group

Preguntas base

1. ¿Suelen comer carne vegetal? Para los que respondieron si ¿Qué productos y con qué frecuencia? No ¿Por qué?
2. ¿Estaría dispuesto a implementar en su dieta un sustituto de la carne roja?
3. Degustación de carne de lenteja. Opinión: Sabor Textura Apariencia Color
4. ¿Qué le quitaría o cambiaría del producto?
5. ¿Usted consumiría carne de lenteja? ¿Por qué?
6. ¿Cada cuánto tiempo lo consumiría?
7. ¿En qué presentación desearía adquirir el producto?
8. ¿Dónde desearía comprar carne de lenteja?
9. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar?
10. ¿Qué le motivaría a comprar carne de lenteja?
11. ¿Preferiría hacerlo de forma casera sabiendo que el proceso dura alrededor de un día?
12. ¿Conoce usted alguna empresa que se dedique a lo mismo?

3.2.1 Requisitos de los Participantes

En los criterios de inclusión se consideraron características:

Heterogeneidad de género

Edad: 10 – 60 años

9 participantes

3.2.2. Resultados

Por medio de la presente técnica exploratoria se pudo recopilar datos sobre la percepción que tienen los participantes por los productos sustitutos a la carne animal, 7 participantes manifestaron que pese a no ser vegetarianos estarían dispuestos a implementar sustitutos a la carne en su dieta, 2 participantes afirmaron que actualmente ya consumen este tipo de sustitutos.

Del estudio se pudo afirmar que la mayoría de los participantes antes de la sesión no conocían sobre la carne de lenteja, pese a esto durante la sesión se brindaron degustaciones del producto en el cual todos los voluntarios mostraron interés y aceptación al degustar del mismo. 100% de ellos de manera unánime calificó el sabor del producto como su principal atributo, al comparar con la carne molida manifestaron que tiene un sabor similar seguido por el olor, color y por último la textura. El grupo se enfocó en el canal de distribución del producto al preferir adquirirlo en perchas de supermercados y tiendas de barrio.

Al respecto de la competencia como se mencionó anteriormente 2 participantes consumían este tipo de producto pero al igual que los otros 7 manifestaron no conocer empresas que se dediquen a esta producción. Lo cual evidencia un océano azul en el mercado del producto y las oportunidades del mismo. El consumidor aún no tiene una marca posicionada pero el 67% estuvo de acuerdo que la segunda variable clave en la adquisidor del producto es su marca. Y con 65% muestran como tercer factor influyente el precio del producto quienes consideran que al ser un producto nuevo debería ser un costo promedio es decir ni muy alto pero tampoco bajo.

Conclusiones

Las encuestas elaboradas permitieron conocer los atributos que le motivan al consumidor final a adquirir productos sustitutos a la carne roja, también se identificó características que valoran del producto como la presentación, el sabor, lugares de distribución, competencia y mercado meta. Los resultados más destacables son

- El 78% de los encuestados prefieren que el producto se encuentre en supermercados. Por lo cual representa junto a las tiendas de barrio los puntos de distribución más atractivos.
- Existe una mayor aceptación del producto entre las edades de 19 a 35 años los cuales el 80% manifiestan que lo consumirían más de una vez por semana
- Los medios comunicación que el público emplea para informarse sobre este tipo de productos son redes sociales, y con menos frecuencia pero que se puede considerar es la televisión con programas de salud y nutrición.
- Al ser un nicho de mercado recientemente identificado no existe un posicionamiento de marca definido en la mente del consumidor por lo que el 100% de nuestros clientes no pudo identificar competencia directa para este producto.

Se deberá continuamente innovar en algunos aspectos que se considera importantes para motivar a un consumo más frecuente ya que el 10,6% de encuestados consumirían menos de dos veces por semana el producto:

- Contenido nutricional
- Recetas

Para de ese modo incrementar la participación de mercado, las ventas, fidelizar clientes y por ende su rentabilidad.

4. Oportunidad de negocio

En base a la investigación realizada previamente se puede mencionar lo siguiente:

- De acuerdo al análisis de entorno, la industria de comida vegetariana en nuestro país no ha sido explotada debidamente. En el Ecuador no existe ninguna empresa que se dedique a la elaboración y comercialización de carne de lenteja lo cual representa un océano azul para el presente proyecto.
- En los últimos años se ha identificado distintos problemas de salud causados por el consumo de carne roja y procesada. De acuerdo al análisis Los expertos aconsejan la implementación de sustitutos para una vida plena y saludable. Significando una necesidad latente por parte del consumidor en adquirir productos de origen vegetal.
- Los resultados de la investigación arrojan que en la ciudad de Quito los consumidores que optan por sustitutos de la carne se ven limitados a un escaso número de productos; por lo que es un periodo favorable para posicionarse en el mercado y en la mente de los consumidores.
- Mediante la investigación de mercados se determinó que la carne de lenteja tiene un alto potencial de desarrollo y crecimiento en el mercado ya que existir una creciente tendencia hacia una alimentación más saludable. reflejado en el creciente número de nuevos restaurantes vegetarianos y market orgánicos, por lo que el mercado de carnes vegetales al ser productos que respetan la vida y no involucran procesos de maltrato animal es un producto que responde a las nuevas necesidades de los clientes.
- Campañas enfocadas en concientizar y educar a la población para que elijan productos saludables y amigables con el medio ambiente pueden ser referentes para que los consumidores prefieran sustitutos a la carne animal.
- Actualmente no existe competidores directos lo cual es favorable para el proyecto de carne de lenteja ya que son pocos los factores que afectarían a éste.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

Se prevé la utilización de una estrategia de diferenciación de Porter (López, 2010, p. 1). La estrategia de diferenciación constituye una estrategia basada en la producción de productos únicos en el mercado; en tal caso, la carne de lenteja no se encuentra en el mercado ecuatoriano.

5.1.1 Mercado objetivo

5.1.1.1 Segmentación del mercado

Para determinar el mercado objetivo se realizó un análisis del mercado potencial a través de la segmentación del mismo denotando las siguientes características fundamentales: hombres y mujeres pobladores de la ciudad de Quito, sin distinción de clase social o poder adquisitivo, de todas las edades y ocupación, con interés por la comida sana o con propensión a degustar comida vegetariana.

5.1.1.2 Mercado objetivo

Para determinar el mercado objetivo es necesario señalar que en Ecuador no existen estudios previos que indiquen la tendencia o porción de la población vegetariana o con preferencias hacia la comida sana en la actualidad ni en periodos anteriores, por lo que los cálculos se basaran en estimados generales y el supuesto de que al menos el 0.15% de la población de Quito tiene predisposición hacia productos alimenticios sanos, con una tendencia al aumento desde un 7% hasta alcanzar un 10% del incremento de la tendencia de consumo por año según la tendencia mundial.

Tabla No 2: Mercado objetivo

POBLACIÓN DE QUITO	1 607 734 habitantes
0.15% Personas con predisposición hacia la comida sana.	2.412 habitantes

Tomado de: INEC, Ecuador en Cifras, 2010

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en colocar en el mercado un producto nuevo, natural, libre de aditivos y procesos químicos, de manera tal que permite a las personas que abogan por una alimentación sana, el cuidado de los animales y el medio ambiente, tener a su disposición un producto de alto contenido nutricional y propiedades esenciales para el crecimiento, cuidado de la salud, prevención de enfermedades y control de otras.

5.2 Mezcla Integrada de Marketing

5.2.1 Producto

La lenteja es una legumbre que se cultiva desde hace más de 9.000 años, es procedente de Irak y luego se extendió a través del comercio por todo el Mediterráneo. Son muchas las variedades que existen, las más conocidas y destacadas son: la rubia castellana, la rubia de la arniña, la pardina, el lentejón, la beluga o la verdina. La lenteja constituye un producto altamente consumido en el mundo debido fundamentalmente a sus propiedades beneficiosas que la hacen un integrante importante en la dieta saludable de cualquier persona, ya sea niño, embarazada, adulto mayor, etc.

La carne vegetal de lenteja está compuesta por un 95% de lenteja, un 4.9% de agua y 0.1% sal, de ahí que sus propiedades no se ven afectadas en lo absoluto por otros productos. El agua es fundamental para su procesamiento e hidratación y la sal que se le aplica es la justa para que actúe como acentuador del sabor y conservante natural.

5.2.1.1 Atributos

Son varias las investigaciones que aseguran las propiedades nutritivas que posee la lenteja, entre las más significativas se encuentran:

- Aporte de fibra, lo que facilita el tránsito intestinal evitando el estreñimiento, además influye en la reducción de los niveles de glucosa en sangre.
- Contiene hidratos de carbono que aportan energía al cuerpo humano.
- Contiene magnesio, fundamental para el buen funcionamiento del sistema nervioso y muscular, fortalecimiento de los huesos, actúa como protector de los vasos sanguíneos y regula el ritmo cardiaco.
- Contiene hierro, lo que propicia la correcta regulación de la temperatura corporal y las glándulas tiroideas, fortalece el sistema inmunitario y previene la anemia.
- El ácido fólico de las lentejas permite la creación de glóbulos rojos, células y hormonas, lo cual es fundamental en la etapa del embarazo para evitar problemas de desarrollo del feto y la anemia en la gestante, entre otros beneficios.
- Contiene sodio y potasio, lo que ayuda a regular los líquidos en el organismo influyendo positivamente en el sistema cardiovascular.
- Contiene fósforo y calcio, elementos que ayudan al desarrollo de los huesos y dientes, el fósforo mejora las capacidades intelectuales y la memoria,

mientras que el calcio mejora la secreción de hormonas, el ritmo cardíaco y es la coagulación de la sangre.

- Presenta vitamina A y E, vitaminas imprescindibles para el buen desarrollo en la etapa de crecimiento, además actúan como antioxidantes, lo que fortalece el sistema inmunológico evitando ataques de patógenos y retrasando la aparición de enfermedades degenerativas.

5.2.1.2 Branding

La marca constituye la identidad del proyecto, a través de ella se pretende llegar a los consumidores y crear en estos la necesidad de adquirir el producto, además de lograr un posicionamiento en la mente de los mismos. Para el diseño y elaboración de la marca se tuvieron en cuenta aspectos fundamentales como el color, el nombre y la imagen, que represente al producto de una manera sencilla y atractiva para su fácil identificación, detección y reconocimiento, de manera tal que le sea fácil a los clientes familiarizarse con la carne vegetal de lenteja.

El nombre que se considera para este proyecto es *Lentille*, para el logo de la empresa se utiliza el nombre en rojo tierra, y de fondo una planta de lenteja en formato de diseño de color verde. El objetivo de los colores es representar la naturaleza (rojo tierra y verde), es decir, lo natural. A continuación se muestra el logo prediseñado.



Para el slogan de la empresa se valoraron dos opciones: *Alimentos sanos para todos* o *Salud en tu mesa*. Ambos conceptos están en concordancia con el nombre y objeto de la empresa, sin embargo, teniendo en cuenta que el primero facilita mejor la identificación del producto, se optó por éste.

5.2.1.3 Envase

Para garantizar el sabor y frescura del producto se determinó que el empaque ideal debe ser de hojalata ya que posee una alta barrera aislante que no permite transformaciones del producto por agentes externos como olores de productos contiguos, su conservado es superior ya que el producto no se deshidrata lo cual alarga el periodo de consumo. Como empaques se utilizan cajas de cartón.

Las características de los envases son las siguientes:

- Espesor: 0.049 mm
- Forma: Cilíndrica
- Construcción: 2 piezas

El producto al ser envasado de esta manera no requiere de refrigeración por lo cual reduce los costos de almacenamiento y habilita nuevos canales de distribución como empresas dedicadas a la comercialización de productos orgánicos los cuales son intermediarios y no comercializan productos que requieran refrigeración, por tales razones la competencia no ha podido acceder a estos canales. A su vez aumentan las probabilidades de entrar en supermercados al no requerir de costosas perchas de almacenamiento en frío.

Las medidas de los envases y empaques acorde con la presentación que se prevé es la siguiente:

Tabla No 3: Medidas envases y empaques por presentación del producto

PRESENTACIÓN (g)	ENVASE (U)	MEDIDAS LATAS (cm)			MEDIDAS CAJAS (cm)			EMBALAJE (Envases)	PESO (Kg)
		Alto	Ancho	Largo	Alto	Ancho	Largo		
500 g	Lata	11.7	10	10	24	31	41	24	12,12

5.2.1.4 Etiquetado

En el diseño de la etiqueta se tienen en cuenta las normas establecidas por el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, en el cual se establecen las disposiciones relacionadas con el control y regulación del etiquetado de los alimentos procesados con destino hacia el consumo de las personas, a modo de garantizar la estandarización que permita al consumidor acceder a toda la información relacionada con las características del producto de forma fácil, clara y precisa.

La información que debe contener la etiqueta es la siguiente:

- Nombre del producto
- Marca Comercial
- Ingredientes
- Nombre de la empresa
- Número de lote
- Contenido neto
- Sistema grafico
- Registro sanitario
- Fecha de elaboración y fecha de vencimiento
- Precio de venta
- País de origen

Una vez cumplido con estos requerimientos, se prevé colocar en la etiqueta recetas para diferentes procesamientos de la carne vegetal de lenteja a modo de motivar al cliente al consumo continuo del producto, por supuesto, las recetas estarán condicionadas al formato establecido para la etiqueta y el espacio asignado para ello sin que afecte la información que debe colocarse por normativa.

Tabla No 4: Costos de producción proyectados

MATERIAS PRIMAS DIRECTA	COSTO ESTIMADO
Lenteja (1000 Kg)	\$ 1.480,00
Gas (1 U)	\$ 26.00
Sal (2 Kg)	\$ 0,50
Total 1000 Kg	1.506,50
COSTO (1 KG)	1,51
COSTO (500 g)	0,755
MATERIA PRIMA INDIRECTA	
Envase (500 g)	0,2
Empaquetado (500 g)	0,08
Etiqueta (500 g)	0,17
COSTO VARIABLE TOTAL UNITARIO	\$ 1,205

5.2.2 Precio

Estrategia para fijar precio: Esta estrategia está encaminada hacia fijar el precio de manera tal que este cubra los costos asociados al proceso de transformación del

producto, donde se obtengan las máximas ganancias basadas en un margen consecuente, que simultáneamente haga del precio un elemento competitivo del producto.

Estrategia de entrada: Como estrategia de entrada al mercado se consideran varios aspectos como el precio que están dispuestos a pagar los consumidores según el estudio de campo que este oscila entre \$3,00 a \$3,60 para la presentación de 500 g; y el precio que establece la competencia en esta misma presentación que es de \$3,50. Aplicando la fórmula para determinar el precio sobre la base de los costos y el margen de ganancia, se obtiene lo siguiente:

Tabla No 5: Precio por producto y presentación proyectado

PRESENTACIÓN	COSTO	MARGEN	PRECIO
Carne de lenteja (500 g)	1,205	60%	3,00

Estrategia de ajuste: Atendiendo a la participación que obtenga el producto en el mercado, se aplicaran estrategias de ajustes de precio como: fijación de precios de descuento acorde con temporadas, tipos de clientes y lugares de distribución del mismo, descuento que se deducirá del 20-50% del margen de ganancia.

Estrategia de continuación: Esta estrategia se basa en seguir las tendencias de consumo, enfonda a los cambios en las necesidades y gustos de los consumidores, para de esta manera adaptar los precios de una manera dinámica a modo que el producto no pierda su atractivo.

5.2.3 Promoción

Redes Sociales

Se prevé un enfoque basado en la participación en redes sociales principalmente en Facebook, Twitter, Instagram y YouTube en donde se puede publicar en ciertas páginas de comunidades y grupos vegetarianos, movimientos contra el consumo de carne así como también en el perfil de la red social de empresa. A continuación se muestran los costos.

Tabla No 6: Costos redes sociales e internet

REDES SOCIALES E INTERNET	COSTO
---------------------------	-------

Facebook	\$ 50.00 semanales
Twitter	\$ 0.00
Instagram	\$ 0.00
YouTube	\$ 0.00
Google	\$ 0.01 por cada click

Página web

La creación de una página web tiene como objetivo una plataforma interactiva con los consumidores y potenciales clientes en la cual se pueda interactuar con los clientes mediante calificaciones y comentarios de las recetas, noticias del producto así como promociones descuentos entre otros. Por lo cual será una plataforma de información para los usuarios, donde también se promocionaran productos aliados a la empresa.

Tabla No 7: Costo página web

DESCRIPCIÓN	TOTAL
Diseño y creación de la página web	\$ 2000.00

Venta personal

Es fundamental dentro de la empresa una fuerza de ventas, la cual será responsables de atraer nuevos distribuidores siguiendo un proceso de ventas (Prospección, reaproximación, aproximación, presentación y demostración del producto, manejo de objeciones, cierre y seguimiento) con el objetivo de construir y mantener relaciones rentables por ende con la prospección y calificación de los posibles distribuidores potenciales

Tabla No 8: Fuerza de venta

FUERZA DE VENTA	CANTIDAD	SALARIO	COMISIÓN
Asesor Comercial	1	\$ 367.00	10% sobre el total de las ventas.

Ferias comerciales

Participación en Ferias gastronómicas, orgánicas y artesanales. Se aprovechará la oportunidad de eventos turísticos y gastronómicos durante el año en centros de exposiciones y hoteles para entregar publicidad impresa y crear puestos de degustación de elaborados a partir del producto.

Tabla No 9: Presupuesto de Marketing

CRITERIOS	AÑO 1
REDES SOCIALES	3.000,00
PAGINA WEB	2.000,00
VENTAS PERSONAL	8.000,00
PARTICIPACIÓN EN FERIAS COMERCIALES	

IMPULSADORA	1.200,00
PUBLICIDAD IMPRESA	2.500,00
MEDIOS PARA PUESTO DE DEGUSTACIÓN	500,00
PROMOCIONES EN VENTAS	12000,00
TOTAL	29.200,00

5.2.3.1 Relaciones públicas

A través de este recurso se puede influir en la conciencia de los consumidores de manera considerable, teniendo en cuenta que en la actualidad existen varios programas que apoyan e impulsan el consumo de productos nacionales y naturales, mediante los cuales se realizan varias actividades como degustaciones y promoción de marcas, donde el producto en proyecto, dadas sus características, puede participar.

5.2.3.2 Promoción de ventas

Se realizará mediante descuentos directo sobre el precio de lista en cada caja comprada durante periodos establecidos. A continuación se muestran otras estrategias de promoción que se prevén.

Programas de fidelidad: Valorando la recurrencia de las operaciones comerciales con ciertos clientes se puede premiar la fidelidad mediante promociones exclusivas, ofertando los productos de mayor interés o regalando otros de menor demanda, que podría atraer ingresos futuros.

5.2.4 Plaza

5.2.4.1 Estructura y tipo de canal de distribución

La empresa opta por un canal indirecto de distribución al aliarse con distribuidores como "Organic Life" que ofrecen productos orgánicos a domicilio a precios más bajos que en supermercados pero a su vez también promocionan el producto de forma directa a sus clientes mediante volantes los cuales van dentro de cada canasta de compra. Las negociaciones y ventas, ya sea a cliente intermediarios o finales, se realizarán desde el punto de fabricación.

Para dichos canales de distribución se dará un 20% de margen de ganancias, pues es el aproximado que los mismos solicitan. Utilizando los resultados de la encuesta la empresa también se centrará la distribución en supermercados y tiendas que comercializan productos orgánicos como Supermaxi, Tía, Santa María, Organic Market, La tienda, etc. También se utilizará fuerza de venta directa cuya remuneración estará dada bajo

comisiones, enfocada fundamentalmente a la venta en restaurantes y cafeterías que ofertan comida vegetariana.

5.2.4.2 Transporte

El transporte a utilizar será alquilado, para de esta forma los clientes, díganse clientes mayoristas como son los supermercados o clientes minoristas como restaurantes y cafeterías, tengan dos opciones, o recogen directamente el producto en la productora, o bien se les puede entregar directamente en sus depósitos. En tal caso, las opciones se manejarán en el proceso de negociación. El valor del alquiler se refleja en el anexo correspondiente.

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Lentille es una empresa de elaboración y comercialización de carne de lenteja en la ciudad de Quito, cuya misión se basa en ofertar carne vegetal para un mejor estilo de vida responsable y considerada con los animales, contado con un personal altamente cualificado en el proceso productivo para el aprovechamiento de los recursos y garantizar la calidad del producto.

6.1.2 Visión

Lentille tiene por visión ser líder en el mercado a partir del quinto año de producción, donde sea reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos, el beneficio que estos aportan a la salud y por la satisfacción que produce en los consumidores al poder contar con un producto natural y sano en su dieta.

6.1.3 Objetivos

Tabla No 10: Objetivos a corto, mediano y largo plazo

OBJETIVOS	INDICADOR	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Participación en el mercado	Número de ventas	10%	20%	30%
Incrementar la Utilidad	Ingresos por ventas	1%	2%	5%
Aumentar la cartera de clientes	Número de clientes	5%	10%	15%
Alcanzar niveles de satisfacción del cliente	Resultados de encuestas realizadas a clientes	85%	90%	95%

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Maquinaria y medios

Para el proceso productivo en proyecto se requieren los siguientes medios y herramientas:

Tabla No 11: Maquinarias y medios

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (unidades)	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL (Años)	VALOR DE RESCATE TOTAL
Cocina de Gas Industrial (4 hornillas)	1	150.00	150.00	10	15.00
Tanque de Gas (15Kg)	2	60.00	120.00
Molino de Carne Industrial	1	800.00	800.00	10	80.00
Olla industrial	2	125.00	250.00	10	25.00
Sellador/Cerradora Manual para	1	5,000.00	5,000.00	10	500.00

envases de hojalata (latas)					
Utensilios		800.00	800.00
TOTAL		6,935.00	7,120.00		620.00

6.2.2 Localización

La localización de la empresa esta predestinada para la ciudad de Quito, sin embargo, es necesario determinar la ubicación de la misma en la zona más adecuada, para ello se utiliza la metodología cualitativa por factores que consiste en comparar varias ubicaciones, ponderando en una escala de 0 a 10 para determinar la mejor opción. A continuación se muestra el análisis cualitativo realizado a partir de los factores elegidos:

Tabla No 12: Factores de localización

LOCALIZACIÓN							
FACTORES	PESO	QUITO SUR		QUITO CENTRO		QUITO NORTE	
		Escala	Ponderación	Escala	Ponderación	Escala	Ponderación
Cercanía a los proveedores de materia prima	30%	6	1.80	8	2.40	10	3
Disponibilidad de instalaciones	30%	8	2.40	6	1.80	8	2.40
Acceso a los clientes	25%	6	1.50	10	2.50	9	2.25
Costo de arriendo de local	15%	8	1.20	6	0.90	10	1.50
TOTALES			6.90		7.60		9.15

Los sectores escogidos se deben a las zonas urbanas de comercio principales de Quito, teniendo en cuenta que el proceso de producción no requiere de gran infraestructura, esto posibilita la ubicación en cual cualquiera de estas zonas, no obstante, la de mayor ponderación es Quito Norte según el análisis anterior. El costo de arriendo en esta zona es de \$ 450.00 mensual, contando con un mes de garantía.

6.2.3 Estructura legal

La empresa Lentille se constituirá como una Compañía Limitada, por su carácter como empresa familiar, en este sentido se tendrá un presidente y un gerente, los cuales responderán a las obligaciones sociales establecidas por la legislación vigente, quienes realizarán la comercialización bajo el nombre de la empresa. Para la constitución de la empresa se requiere el cumplimiento de los siguientes requisitos, según (Jerez, 2016: pp. 23):

1. Aprobación del nombre o razón social por parte de la Superintendencia de Compañías.
2. Apertura y depósito de capital en efectivo en cualquier banco.
3. Elevar la escritura de constitución a escritura pública en cualquier notaria.
4. Presentación de tres escrituras de constitución, firmadas por un abogado, en la Superintendencia de Compañías.
5. Emisión de un extracto de la escritura de constitución aprobada por la Superintendencia de Compañías.
6. Publicación en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa por un día.
7. Obtención de la Patente Municipal.
8. Inscripción de las escrituras en el Registro Mercantil.
9. Obtención del RUC.
10. Autorización de la Superintendencia de Compañías para retirar los fondos de la cuenta de integración de capital.

Razón social: La empresa será constituida como Lentille Cía. Ltda.; cuya razón social se basa en la producción y comercialización de carne de lenteja.

6.2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa estará conformada de la siguiente manera:

- Dirección: Gerente
- Comercialización: Vendedor
- Administración y finanzas: Contador y Auxiliar
- Producción: Operario

Para ello se tuvo en cuenta la forma lineal de organización partiendo de la base de la naturaleza del negocio como pequeña empresa que produce pocos productos; de esta manera se garantiza la rapidez y agilidad en la toma de decisiones, bajos costos de mantenimiento, fácil comunicación y clara contabilidad. A continuación de muestra la propuesta de organigrama para Lentille:

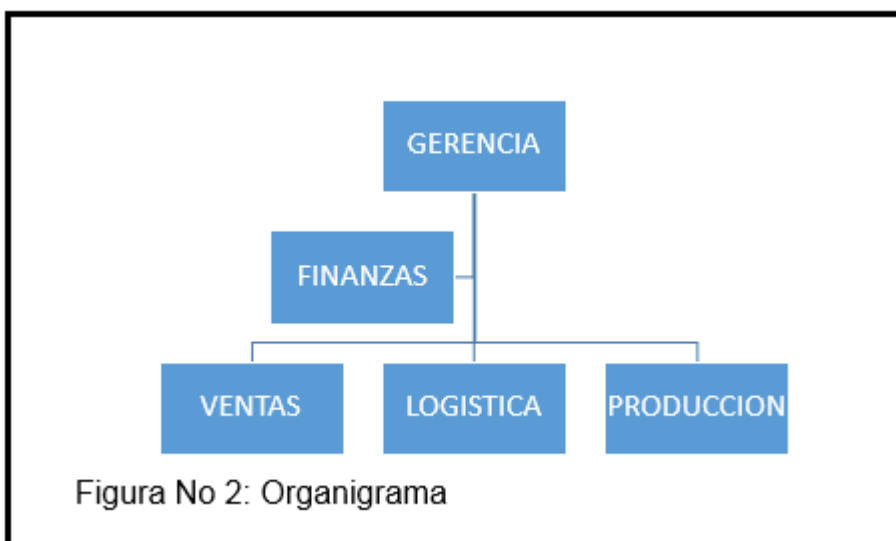


Tabla No 13: Cargos y funciones

CARGO	REPORTA	FUNCIONES	CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS
Gerente	Directorio	Desarrollar estrategias de producción y comercialización. Administrar los recursos. Cumplir con las normativas societarias vigentes y la tributación.	Desarrollo organizacional y empresarial Tributación Planificación Tecnología de la producción	Liderazgo Trabajo en equipo Organización Comunicación Innovación
Contador	Gerente	Elaboración de reportes contables y financieros. Administrar recursos financieros. Cumplir con las disposiciones tributarias	Manejo de herramientas contables Reportes contables y financieros Tributación	Honradez Confiabilidad Responsabilidad Administración de recursos
Vendedor	Gerente	Comercializar la producción. Elaborar reportes de ventas. Realizar negociación con clientes y distribuidores.	Técnicas de negociación Reportes comerciales	Compromiso Pro activo Emprendedor Comunicación Trabajo bajo presión
Auxiliar de logística	Gerente	Negociación con proveedores. Realizar compras. Movilización del producto.	Técnicas de negociación Licencia de conducción	Compromiso Pro activo Emprendedor Comunicación
Operarios	Gerente	Responsable del proceso de producción desde la entrada de la materia prima hasta la calidad del producto.	Técnicas de cocción de los alimentos Manejo de máquinas y herramientas	Trabajo en equipo Compromiso Responsabilidad Trabajo bajo presión
Auxiliar Administrativo	Gerente	Encargado del envase, empaque y etiquetado del producto. Realizar actividades varias en apoyo a la administración.	Manejo de máquinas y herramientas	Trabajo en equipo Compromiso Dinámico Responsabilidad Trabajo bajo presión

Tabla No 14: Remuneración por cargo

NIVELES	CARGOS	CANTIDAD	REMUNERACIÓN POR CARGO
Superior	Gerente	1	\$ 900.00
Intermedio	Contador	1	\$ 450.00
Operativo	Vendedor	4	\$ 367.00
	Auxiliar Logística		\$ 367.00
	Operario		\$ 450.00
	Auxiliar Administrativo		\$ 367.00
TOTAL		6	\$ 2,901.00

La remuneración por cargo que aplica para los colaboradores de la empresa asciende a un monto total de \$ 2,901.00 mensual. Este valor varía cuando se le aplican los beneficios de ley y otros. A continuación se muestran estos valores aplicados:

Tabla No 15: Remuneración total por cargo

CARGO	INGRESO ANUAL	DECIMO TERCER SUELDO	DECIMO CUARTO SUELDO	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	PAGAR ANUAL
Gerente	10.800,00	900,00	367,00	1.312,20	2.579,20	13.379,20
Contador	5.400,00	450,00	367,00	656,10	1.473,10	6.873,10
Vendedor	4.404,00	367,00	367,00	535,09	1.269,09	5.673,09
Auxiliar Logística	4.404,00	367,00	367,00	535,09	1.269,09	5.673,09
Operario	5.400,00	450,00	367,00	656,10	1.473,10	6.873,10
Auxiliar Administrativo	4.404,00	367,00	367,00	535,09	1.269,09	5.673,09
TOTAL	34.812,00	2.901,00	2.202,00	4.229,66	9.332,66	44.144,66

El monto por nomina anual asciende a \$ 44,144.47, lo que equivale a un desembolso mensual de \$ 3,678.71 que debe pagar la empresa por concepto de remuneración total de los colaboradores.

El diagrama de flujo y la distribución en planta se muestran en los Anexos.7. Evaluación Financiera

Se aplica el crecimiento estimado del 7%-10% por año teniendo en cuenta los criterios emitidos por los autores señalados sobre la tendencia de consumo mundial, ya que no se tienen cifras de este tipo respecto a Ecuador (Ver Anexo 5). Aplicando esta

tasa de crecimiento se espera obtener una facturación que varía desde \$ 173.635,27 en el primer año, hasta \$ 268.539.03 en el quinto año de aplicación del proyecto (Ver Anexo 6). Como puede observarse en el Estado de Resultados, contrariamente a lo usual, este proyecto emite ganancias desde el primer año, equivalentes a un monto de \$ 4.367,67, las cuales van en aumento paulatino hasta alcanzar los \$ 20.730,86 en el quinto año, esto indica claramente que el proyecto es rentable (Ver Anexo 6).

Balance General (Ver Anexo 7):

Activos: la recuperación de las cuentas por cobrar fue proyectada para 30 días calendario en un 30%, mientras que el 70% se hará al contado. Respecto a los activos fijos netos, se aplicó el 10% de depreciación anual a las maquinas, muebles y enseres, mientras que a los equipos de cómputo se le aplico un 33%.

Pasivos: las cuentas por pagar se proyectaron con un periodo de pago de 30 días. El financiamiento se da en un 50% por los propietarios y un 50% de financiamiento bancario (Ver Anexo 8), el cual se amortizara de manera mensual.

En el Flujo de Efectivo (Ver Anexo 9) se tiene que la inversión inicial en el año 0 asciende a \$27.138,19 (\$19.588,19 capital de trabajo), donde se prevé que tanto el banco como los accionistas aporten \$13.569,10 cada uno. Dando un flujo total de efectivo al final del primer periodo de \$205.113,32, el cual experimenta constante crecimiento hasta llegar a los \$ 958.329,02 en el quinto año; esto demuestra la amplia capacidad de generación de efectivo que tiene el proyecto.

A partir de la utilidad neta se determina tanto el flujo de caja (Ver Anexo 10) del proyecto como del inversionista, los cuales en el primer año resultan ser positivos en \$ 15.898,17 y \$11.912,48 respectivamente, llegando a ser en el quinto año de \$ 25.296,54 y \$ 21.310,85 en el mismo orden.

La inversión inicial es de \$27.138,19 (Ver Anexo 11), formada por un capital de trabajo de \$19.588,19 y el resto de la inversión refiere a intangibles y PPE. La estructura del capital se presenta en el Anexo 8, ya mencionada, donde se aplica una tasa del 16.3% anual, con pagos mensuales de cuotas de \$ 332,14.

La evaluación financiera del proyecto (Anexo 12), aplicando la tasa de descuento WACC de un 14.2%, se obtiene un VAN positivo de \$ 13.197,01, por lo que al ser positivo el VAN se determina que la Empresa genera beneficios, además, se obtiene una TIR de 33,43%, con un índice de rentabilidad de \$0.29, donde la inversión se recupera en tres años y 8 días de implementado el proyecto.

Por otro lado, la evaluación financiera para el inversionista (Anexo 12), descontando los flujos de caja libres para la tasa del 15.49% obtenida del CAPM, permite obtener un VAN positivo equivalente a \$ 13.096,92, con una TIR del 49,70%, para un IR de \$0.51 y periodo de recuperación en un año, 3 meses y 8 días de aplicación del proyecto. Por tales resultados puede decirse que el proyecto es viable.

En el Anexo 18 puede verse que el índice de liquidez, dan a lugar en el primer año a un 3,53%, terminando en el quinto año con 7,55%, lo cual indica que el proyecto es líquido y le permitirá a la empresa poder hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo.

Respecto al margen de utilidad, (utilidad bruta/ventas), se tiene en el primer periodo un margen de rentabilidad del 26,86%, terminando con 30,57%, lo cual muestra el porcentaje de ventas netas que permiten cubrir los gastos operativos y financieros de la empresa.

Los indicadores ROE y ROI, sirven para determinar el margen de rentabilidad de los accionistas con relación a la inversión, como se observa en el Anexo 13, estos empiezan (ROE: 20,55% y ROI: 16.09%), terminando en (ROE: 17.53% y ROI: 76,39%).

En cuanto a la rotación de cuentas por cobrar, que representa la cantidad de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año comercial, varía cada año entre 40 y hasta 33 veces en el año. Mientras que las cuentas por pagar, rotan desde 21 hasta 16 veces en el año con bastante estabilidad.

Por último, la rotación de activos fijos indica la eficiencia con que el proyecto utiliza los activos para generar ventas, la cuales se presentan con índices del 23% en el primer periodo y logra alcanzar el 36% al quinto año, mientras mayor el índice, mayor será la eficiencia con que se utilizan sus activos.

8. Conclusiones Generales

- Respecto a la investigación de mercado se pudo determinar que existe un mercado real y potencial para el producto “carne vegetal de lenteja”, ya que existe actualmente una parte de la población con propensión al consumo de productos naturales que no impliquen el maltrato animal como son los veganos o los vegetarianos.
- Las tendencias de consumo de comida sana, natural y saludable es creciente cada año debido fundamentalmente a la conciencia que las personas van desarrollando a través del cuidado de la salud mediante la alimentación, lo cual es altamente influenciado por la mayoría de los medios de comunicación que abogan por esta filosofía de vida.
- En el plan de marketing se tuvo en cuenta la estrategia de diferenciación para entrar al mercado de consumo de carne vegetal, para lo cual se proyectan varias acciones como la creación de una página web, el uso y comunicación de los atributos del producto a través de las redes sociales aplicando a los grupos sociales que se identifican con la comida sana.
- Se prevé la participación en ferias comerciales donde se hará campaña general del producto mediante la aplicación de publicidad impresa sobre los beneficios y ventajas del producto, así como las distintas formas de preparación que este posee y para lo cual se empleara además puestos de degustación, de manera tal que las personas se puedan familiarizar con la forma, textura y sabor del producto desde diferentes perspectivas de elaboración.
- Respecto al estudio financiero se pudo determinar que el proyecto es viable a través de los valores que se obtienen del Valor Actual Neto, que resultó en \$ 13.197,01 para el Proyecto y \$ 13.096,92 para el Inversionista, con una Tasa Interna de Retorno de 33,43 % y 49,70 % respectivamente; por tanto, se recomienda su implementación.

9. Referencias Bibliográficas

- Banco Central. (02 de 03 de 2016). *Banco Central*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- Banco Mundial. (07 de 01 de 2016). *El comercio*. Recuperado el 09 de 03 de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-decrecera-economia-crisis-dolarizacion.html>
- Banco Pichincha. (24 de 07 de 2015). *El comercio*. Recuperado el 09 de 03 de 2016, de El comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresa-siente-restriccion-credito-ecuador.html>
- David. (15 de 10 de 2015). *Cuentamealobueno*. Obtenido de <http://www.cuentamealobueno.com/2015/10/aumenta-el-numero-de-vegetarianos-en-todo-el-mundo/>
- El universo. (18 de 05 de 2015). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/05/18/nota/4886531/microempresa-gana-mercado-hamburguesa-lenteja>
- Inec. (07 de 2012). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC. (2016). *Índice de Precios al Consumidor*. Quito.
- Inocuidad Alimentaria. (30 de 01 de 2009). *Alimentación*. Obtenido de <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/11875-nuevas-tecnologias-alimentos-procesados>
- Jerez, S. (2016: pp. 23). *Plan de Negocio de producción y comercialización de té a base de hojas de Jícara*. Recuperado el 17 de 05 de 17, de Plan de Negocio de producción y comercialización de té a base de hojas de Jícara.: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/32>

López, A. (1 de 1 de 2010, p. 1). *La Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group*. Obtenido de Managersmagazine.com: <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>

Revista Lideres. (12 de 04 de 2015). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/carne-vegetariana-paladar.html>

Superintendencia de Compañías. (2014). *Constituir Compañías por Vía Electrónica*. Recuperado el 17 de 05 de 2016, de Constituir Compañías por Vía Electrónica: http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/cons_elec/MANUAL_USUARIO_CONSTITUCION_ELECTRONICA_USUARIO.pdf

World Survey Services. (12 de 3 de 2013). *World Survey Services*. Obtenido de <http://www.wss.ec/index.php/noticias/92-el-semaforo-nutricional-en-plena-vigencia>

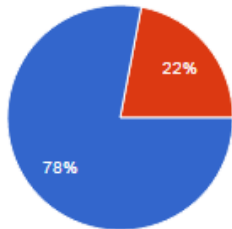
Zösch, S. (14 de 07 de 2014). *Los andes*. Recuperado el 09 de 03 de 2016, de <http://www.losandes.com.pe/Opinion/20140712/81348.html>

ANEXOS

10. Anexos

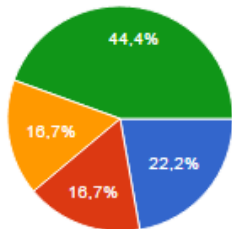
Anexo 1. Tabulación Encuestas (Gráficos)

¿Consumes carne roja de forma habitual?



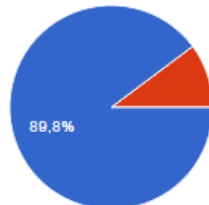
Si	39	78%
No	11	22%

¿Con que frecuencia consumes carne roja?



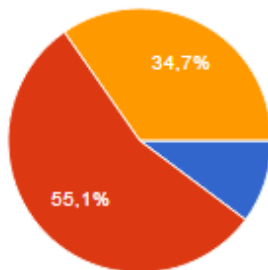
Más de 5 veces por semana	4	8.2%
Tres a cinco veces por semana	3	6.1%
Una a Dos veces por semana	3	6.1%
Menos de dos veces por mes	8	16.3%

¿Estaría dispuesto a implementar en su dieta un sustituto de la carne molida más saludable y amigable con el medio ambiente?



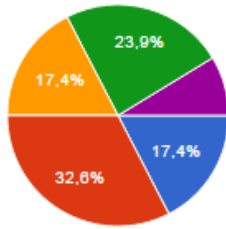
Si	44	89.8%
No	5	10.2%

Edad



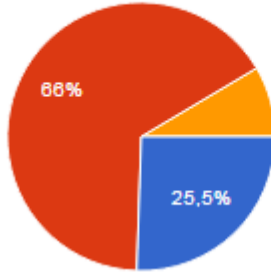
10 a 18 años	5	10.2%
19 a 35 años	27	55.1%
36 a 60 años	17	34.7%

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una porción de 500 gramos? Precio carne molida \$3,30



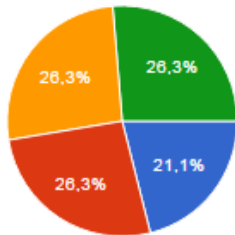
\$2,5	8	17.4%
\$3	15	32.6%
\$3,30	8	17.4%
\$4	11	23.9%
\$4,50	4	8.7%

¿En qué presentación le gustaría que viniera?



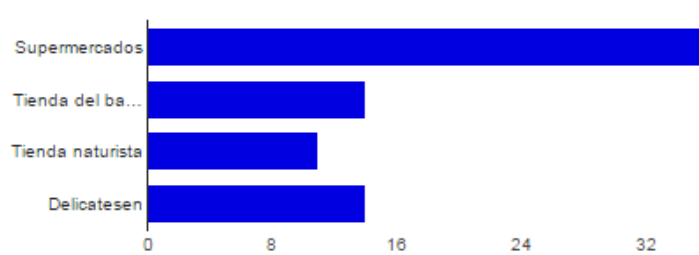
200 gramos	12	25.5%
500 gramos	31	66%
1 kilo	4	8.5%
2 kilos	0	0%

¿Cada cuánto tiempo lo consumiría?



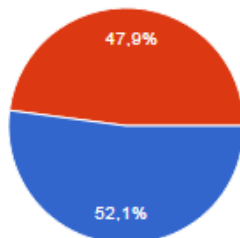
Más de 5 veces por semana	4	8.5%
Tres a cinco veces por semana	5	10.6%
Una a dos veces por semana	5	10.6%
Menos de dos veces al mes	5	10.6%

¿En dónde compraría este producto?



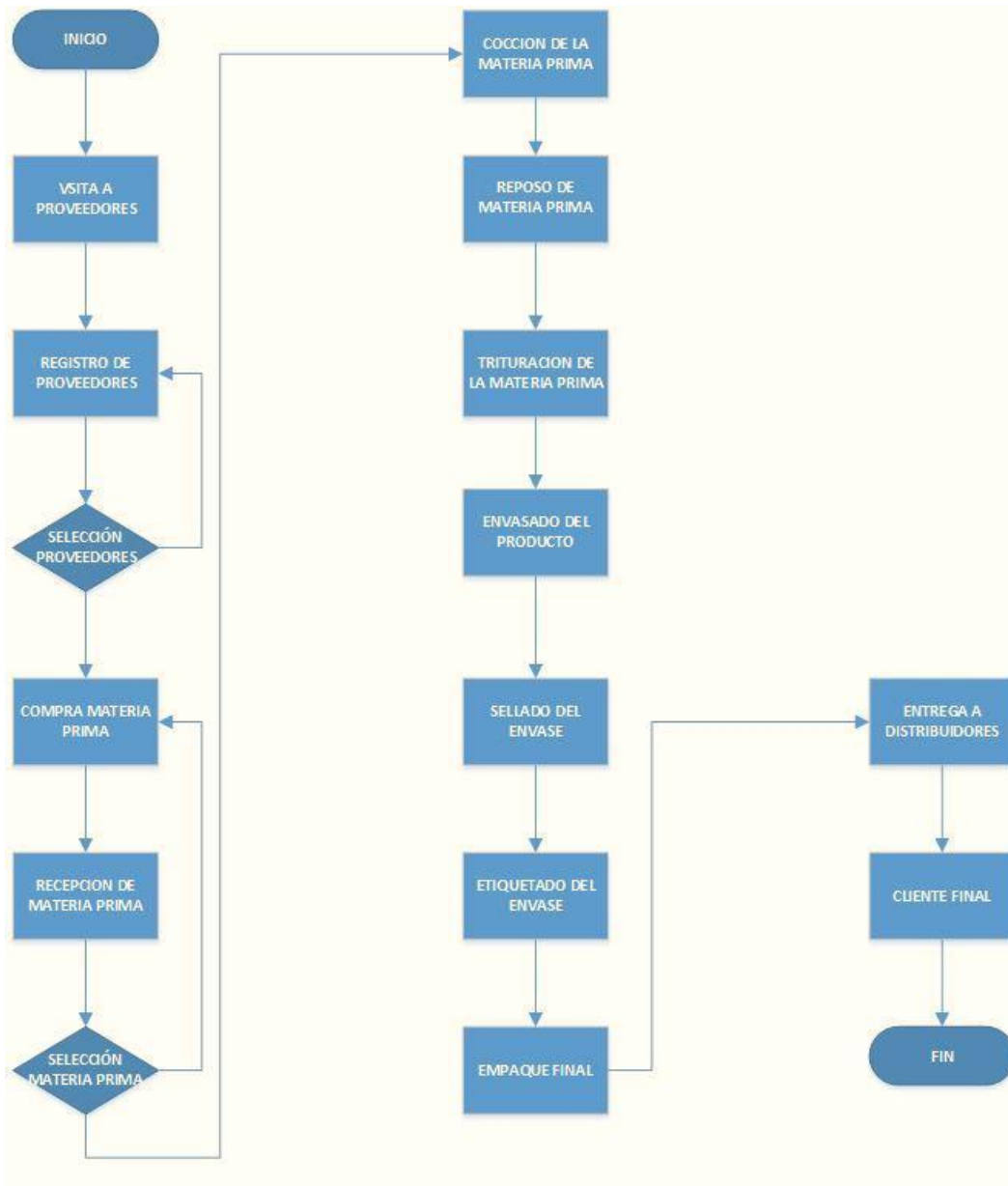
Supermercados	36	78.3%
Tienda del barrio	14	30.4%
Tienda naturista	11	23.9%
Delicatesen	14	30.4%

¿Genero?

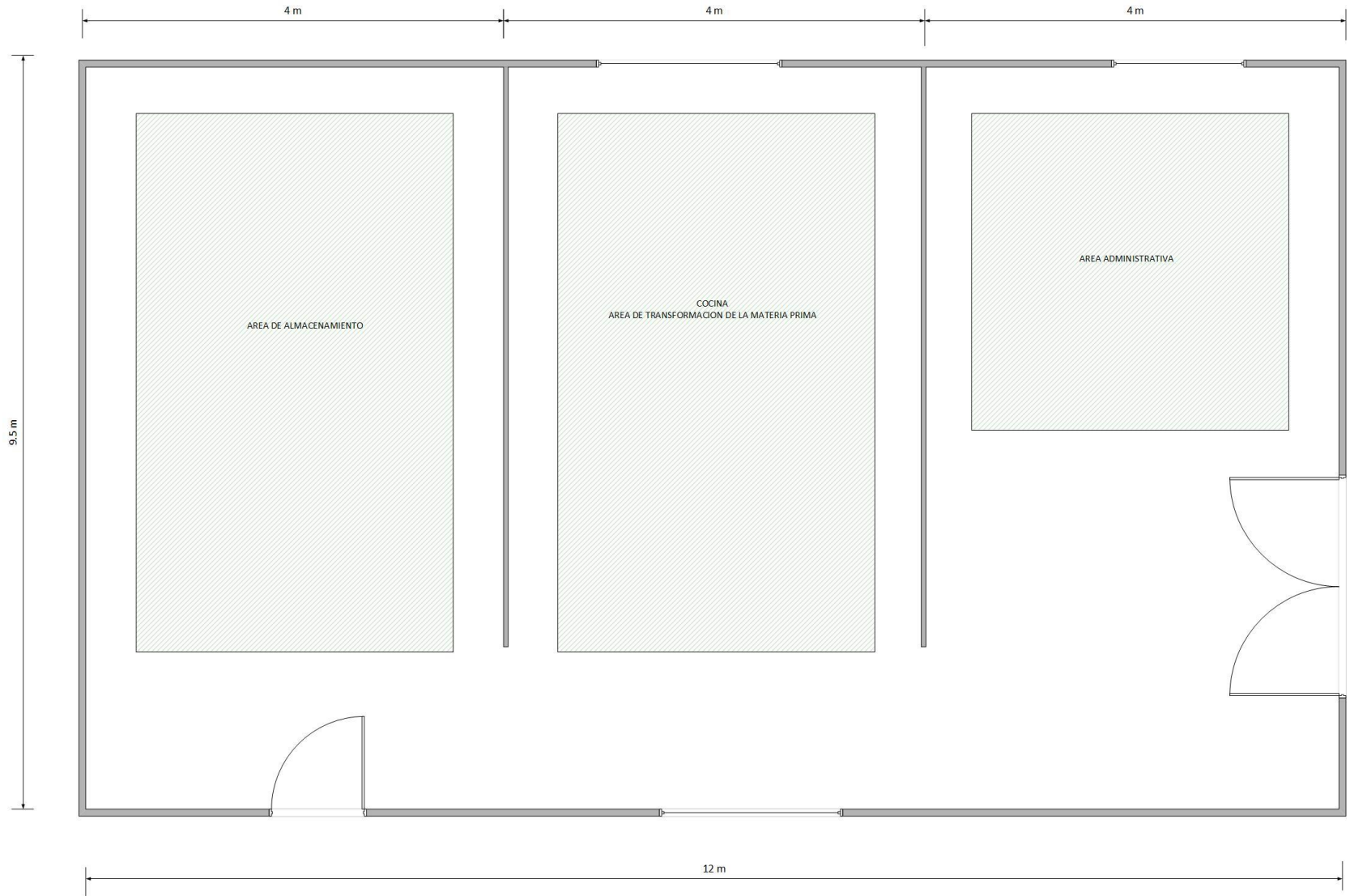


Masculino	25	52.1%
Femenino	23	47.9%

Anexo 3. Diagrama de Flujo de operaciones de Lentille



Anexo 4. Distribución en Planta General



Anexo 5. Demanda Potencial de Carne de Lenteja

MERCADO OBJETIVO	
Población de Quito	1.607.734
Tendencia de consumo de carne vegetal	0,15%
Número de personas consumidoras de carne vegetal	2.412

TENDENCIAS DE CONSUMO	MES	AÑO	U/MES	U/AÑO
Tendencia de consumo (g)	1000	12000	2	24
Tendencia de consumo(Kg)	1	12		

Tomado de : Resultados de la Encuesta realizada

DEMANDA ESTIMADA					
CRITERIOS	2017	2018	2019	2020	2021
Tendencia de Crecimiento del Consumo		7%	8%	9%	10%
Número de personas	2.412	2.580	2.787	3.038	3.341
Consumo de carne en Kg anual	24	24	24	24	24
Consumo Total en Kg anual	57.878	61.930	66.884	72.904	80.194
Consumo Mensual Estimado en Kg	4.823	5.161	5.574	6.075	6.683

Anexo 6. Estado de Resultados Proyectado - Anual

	1	2	3	4	5
Ventas	173.635,27	190.926,03	264.857,17	249.513,06	268.539,03
Costo de los productos vendidos	126.993,89	137.403,41	188.923,47	177.606,03	186.442,93
UTILIDAD BRUTA	46.641,39	53.522,62	75.933,70	71.907,03	82.096,10
Gastos sueldos	30.583,27	34.756,74	35.012,46	36.714,02	38.011,51
Gastos generales	11.012,80	10.049,17	11.629,31	11.602,44	12.206,87
Gastos de depreciación	433,33	433,33	433,33	397,22	433,33
Gastos de amortización	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	4.551,99	8.283,37	28.858,61	23.193,36	31.444,38
Gastos de intereses	184,31	182,31	180,27	178,21	176,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	4.367,67	8.101,07	28.678,34	23.015,15	31.268,27
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		1.215,16	4.301,75	3.452,27	4.690,24
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4.367,67	6.885,91	24.376,59	19.562,88	26.578,03
22% IMPUESTO A LA RENTA		1.514,90	5.362,85	4.303,83	5.847,17
UTILIDAD NETA	4.367,67	5.371,01	19.013,74	15.259,04	20.730,86

Anexo 7. Balance General Proyectado – Anual

	0	1	2	3	4	5
<u>ACTIVOS</u>	27.138,19	43.111,73	45.998,77	105.584,44	116.116,36	132.638,09
<i>Corrientes</i>	19.588,19	36.055,06	39.435,44	83.414,44	91.603,58	108.618,64
Efectivo	10.279,17	18.314,36	20.211,73	58.151,84	67.367,24	98.763,57
Cuentas por Cobrar	-	4.340,88	4.773,15	8.140,70	6.584,83	6.847,78
Inventarios Prod. Terminados	-	1.134,55	1.225,77	1.377,06	1.529,39	-
Inventarios Materia Prima	7.138,58	7.772,46	8.394,26	9.149,74	10.064,72	-
Inventarios Sum. Fabricación	2.170,44	4.492,81	4.830,53	6.595,10	6.057,41	3.007,29
<i>No Corrientes</i>	7.550,00	7.056,67	6.563,33	22.170,00	24.512,78	24.019,44
Propiedad, Planta y Equipo	7.250,00	7.250,00	7.250,00	23.350,00	26.150,00	26.150,00
Depreciación acumulada	-	433,33	866,67	1.300,00	1.697,22	2.130,56
Intangibles	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Amortización acumulada	-	60,00	120,00	180,00	240,00	300,00
<u>PASIVOS</u>	13.569,10	21.862,63	20.409,37	25.551,32	18.487,51	14.380,86
<i>Corrientes</i>	-	10.206,18	11.001,70	18.787,65	14.832,51	14.380,86
Cuentas por pagar proveedores	-	9.434,42	10.094,83	16.783,78	13.258,20	13.072,00
Sueldos por pagar	-	680,00	680,00	793,33	793,33	793,33
Impuestos por pagar	-	91,76	226,86	1.210,54	780,98	515,52
<i>No Corrientes</i>	13.569,10	11.656,45	9.407,67	6.763,67	3.655,01	-
Deuda a largo plazo	13.569,10	11.656,45	9.407,67	6.763,67	3.655,01	-
<u>PATRIMONIO</u>	13.569,10	21.249,10	25.589,40	80.033,12	97.628,85	118.257,23
Capital	13.569,10	19.569,10	19.569,10	55.769,10	58.569,10	58.569,10
Utilidades retenidas	-	1.680,00	6.020,31	24.264,02	39.059,75	59.688,13
Comprobación	-	-	-	-	-	-
Valoración Empresa	27.138,19	43.111,73	45.998,77	105.584,44	116.116,36	132.638,09

Anexo 8. Estructura de Capital

Inversiones PPE	7.250,00		
Inversiones Intangibles	300,00		
Inventarios	9.309,02	Capital	19.588,19
Gastos efectivos	10.279,17		
Varios		CNT	

TOTAL INVERSIÓN INICIAL	27.138,19
--------------------------------	------------------

ESTRUCTURA DE CAPITAL

Propio	50,00%	13.569,10
Deuda L/P	50,00%	13.569,10

Monto	13.569,10			
Tasa de interés	16,30%	anual	1,36%	mensual
Plazo	5	años	60	meses
Pagos mensuales fijos				

CUOTA	\$ 332,14
--------------	------------------

Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	50,00%	50,71%	44,37%	24,20%	15,92%	10,84%
Capital	50,00%	49,29%	55,63%	75,80%	84,08%	89,16%

Anexo 9. Estado de Flujo de Efectivo

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(9.309,02)	3.947,83	4.146,16	20.484,10	12.324,07	35.051,34
Utilidad Neta	-	1.680,00	4.340,31	18.243,71	14.795,73	20.628,38
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	433,33	433,33	433,33	397,22	433,33
+ Amortización	-	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
- Δ CxC	-	(4.340,88)	(432,27)	(3.367,55)	1.555,87	(262,95)
- Δ Inventario PT	(7.138,58)	(1.134,55)	(91,22)	(151,30)	(152,32)	1.529,39
- Δ Inventario MP	(2.170,44)	(633,88)	(621,80)	(755,48)	(914,97)	10.064,72
- Δ Inventario SF	-	(2.322,37)	(337,72)	(1.764,56)	537,69	3.050,12
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	9.434,42	660,41	6.688,94	(3.525,58)	(186,20)
+ Δ Sueldos por pagar	-	680,00	-	113,33	0,00	0,00
+ Δ Impuestos	-	91,76	135,11	983,68	(429,56)	(265,46)
	-	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(7.550,00)	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	-
- Adquisición PPE e intangibles	(7.550,00)	-	-	(16.100,00)	(2.800,00)	-
	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	27.138,19	4.087,36	(2.248,78)	33.556,00	(308,67)	(3.655,01)
+ Δ Deuda Largo Plazo	13.569,10	(1.912,64)	(2.248,78)	(2.644,00)	(3.108,67)	(3.655,01)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	13.569,10	6.000,00	-	36.200,00	2.800,00	-
	-	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	10.279,17	8.035,19	1.897,37	37.940,11	9.215,40	31.396,33
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	197.078,13	253.606,53	524.588,45	748.536,42	926.932,69
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	10.279,17	205.113,32	255.503,90	562.528,55	757.751,82	958.329,02

Anexo 10. Flujo de Caja

	Inicial	Años				
	0	1	2	3	4	5
Ventas	0,00	173635,27	190926,03	264857,17	249513,06	268539,03
Costo de los productos vendidos	0,00	126993,89	137403,41	188923,47	177606,03	186442,93
UTILIDAD BRUTA	0,00	46641,39	53522,62	75933,70	71907,03	82096,10
Gastos sueldos	0,00	30583,27	34756,74	35012,46	36714,02	38011,51
Gastos generales	0,00	11012,80	10049,17	11629,31	11602,44	12206,87
Gastos de depreciación	0,00	433,33	433,33	433,33	397,22	433,33
Gastos de amortización	0,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	0,00	4606,99	8283,37	28858,61	23193,36	31444,38
Gastos de intereses	0,00	2073,05	1736,91	1341,69	877,02	330,69
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	0,00	2533,94	6546,47	27516,91	22316,33	31113,70
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0,00	380,09	981,97	4127,54	3347,45	4667,05
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0,00	2153,85	5564,50	23389,38	18968,88	26446,64
22% IMPUESTO A LA RENTA	0,00	473,85	1224,19	5145,66	4173,15	5818,26
UTILIDAD NETA	0,00	1680,00	4340,31	18243,71	14795,73	20628,38

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO

UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	0,00	4606,99	8283,37	28858,61	23193,36	31444,38
Gastos de depreciación	0,00	888,10	968,83	1415,08	1468,22	1504,33
Gastos de amortización	0,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0,00	380,09	981,97	4127,54	3347,45	4667,05
22% IMPUESTO A LA RENTA	0,00	473,85	1224,19	5145,66	4173,15	5818,26
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	0,00	4701,15	7106,05	21060,49	17200,97	22523,40

INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-19588,19	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0,00	11197,02	-937,47	-691,22	-1783,37	12800,76
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-20585,73
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-19588,19	11197,02	-937,47	-691,22	-1783,37	-7784,97

INVERSIONES	-7550,00	0,00	0,00	-16100,00	-2800,00	0,00
RECUPERACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación maquinaria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8840,35
Recuperación vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación equipo de computación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1717,76
III. GASTOS DE CAPITAL	-7550,00	0,00	0,00	-16100,00	-2800,00	10558,11
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-27138,19	15898,17	6168,58	4269,27	12617,61	25296,54

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-27138,19	15898,17	6168,58	4269,27	12617,61	25296,54
Préstamo	13569,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de interés	0,00	-2073,05	-1736,91	-1341,69	-877,02	-330,69
Amortización del capital	0,00	-1912,64	-2248,78	-2644,00	-3108,67	-3655,01
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	-13569,10	11912,48	2182,89	283,58	8631,91	21310,85

Anexo 11. Inversión inicial

Inversiones PPE	7.250,00
Inversiones Intangibles	300,00
Capital de Trabajo	
Inventarios	9.309,02
Gastos efectivos	10.279,17
Subtotal	19.588,19

1TOTAL INVERSIÓN INICIAL	27.138,19
---------------------------------	------------------

Anexo 12. Evolución financiera (TIR, IR, VAN)

Tasa libre de riesgo	2,54%				
Rendimiento del Mercado	12,61%				
Beta	0,69				
Riesgo País	6%				
Tasa de Impuestos	33,70%				
CAPM	15,49%				
WACC					
Año 1	0,131	Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
Año 2	0,134	VAN	\$13.197,01	VAN	\$13.096,92
Año 3	0,144	IR	\$0,29	IR	\$0,51
Año 4	0,147	TIR	33,43%	TIR	49,70%
Año 5	0,150	Periodo Rec.	3,08	Periodo Rec.	1,38

Anexo 13. Indicadores financieros

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZÓN DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad Bruta/Ventas	26,86%	28,03%	28,67%	28,82%	30,57%
Costo/Ventas	73,14%	71,97%	71,33%	71,18%	69,43%
RAZÓN DE ROTACIÓN					
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	23,00	25,29	35,08	33,05	35,57
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR					
Ventas/Cuentas por Cobrar	40	40	33	38	39
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR					
Ventas/Cuentas por Pagar	18	19	16	19	21
ÍNDICE DE LIQUIDEZ					
Activos Corrientes/Pasivos Corrientes	3,53	3,58	4,44	6,18	7,55
PRUEBA ACIDA					
(Activos Corrientes - Inventario)/Pasivos Corrientes	2,22	2,27	3,53	4,99	7,34
ROE	20,55%	20,99%	23,76%	15,63%	17,53%
ROI	16,09%	19,79%	70,06%	56,23%	76,39%