



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DEDICADA
A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTO PARA
GANADO, USANDO PEPA DE ALGODÓN COMO INGREDIENTE
PRINCIPAL, EN LA PARROQUIA DE MACHACHI.

AUTOR

BYRON ROLANDO JÁCOME FAJARDO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTO PARA GANADO, USANDO PEPA DE ALGODÓN COMO INGREDIENTE PRINCIPAL, EN LA PARROQUIA DE MACHACHI.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial mención Administración de Empresas

Profesor Guía:

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero

Autor:

Byron Rolando Jácome Fajardo

Año:

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTO PARA GANADO, USANDO PEPA DE ALGODÓN COMO INGREDIENTE PRINCIPAL, EN LA PARROQUIA DE MACHACHI, a través de reuniones periódicas con el estudiante Byron Rolando Jácome Fajardo, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero
C.C. 170974089-6

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTO PARA GANADO, USANDO PEPA DE ALGODÓN COMO INGREDIENTE PRINCIPAL, EN LA PARROQUIA DE MACHACHI del estudiante Byron Rolando Jácome Fajardo, noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Daniela Elizabeth Pinto Hernández

C.C. 171352764-4

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”

Byron Rolando Jácome Fajardo

C.C. 172128394-1

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres José Jácome y María Fajardo quienes han sido mi fuente de consejos y bendiciones para poder lograr este sueño. Gracias amados padres por haberme proporcionado las mejores lecciones de vida, por haber implantado en mi corazón que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue, gracias por confiar en mis decisiones.

Un agradecimiento muy especial a mi profesor guía Luis Pavón por compartir sus conocimientos para hacer posible este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la persona más importante en mi vida mi madre por hacer de mí un guerrero para enfrentar el día a día, a mi padre por compartir sus anécdotas de fracasos y victorias.

Dra. Elizabeth Reinoso, lo logramos.

RESUMEN

El sector agrícola en el país es una fuente importante de empleo, debido a su capacidad de demandar mano de obra y recursos, es por ello, que es indispensable que desde la academia se generen proyectos para fortalecer su estructura. Este es el caso del presente documento que busca generar un emprendimiento enfocado en la generación de una planta de producción de alimento balanceado para ganado lechero. El factor diferenciador del alimento en comparación a las metodologías tradicionales de alimento balanceado y pasto, son sus componentes a base de algodón, el cual es un nutriente ideal para el ganado. Para incorporar este producto en las haciendas se busca distribuirlo a través de las tiendas de insumos agrícolas y con personal propio de ventas. En el campo financiero, la inversión inicial del proyecto es alta, ya que supera el millón de dólares, debido a las consideraciones de inversión en planta y equipos y capital de trabajo, la recuperación de la inversión se aproxima a los cuatro años y el VAN obtenido es \$ 1.053.806, esto permite establecer que el proyecto es viable de ejecutar.

ABSTRACT

The agricultural sector in the country is an important source of employment, due to its capacity to demand labor and resources, which is why it is essential that the academy generate projects to strengthen its structure. This is the case of this document that seeks to generate an enterprise focused on the generation of a balanced feed production plant for dairy cattle. The differentiating factor of the food compared to the traditional methodologies of balanced feed and grass, are its components based on cotton, which is an ideal nutrient for livestock. In order to incorporate this product in the haciendas, it is intended to distribute it through the stores of agricultural inputs and with our own sales staff. In the financial field, the initial investment of the project is high, since it exceeds one million dollars, due to considerations of investment in plant and equipment and working capital, the recovery of the investment is close to four years and the NPV obtained is \$1,053,806, this allows establishing that the project is viable to execute.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivos	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	1
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	2
2.1.1 Entorno político	2
2.1.2 Entorno económico	3
2.1.3 Entorno social	5
2.1.4 Entorno tecnológico	6
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores: ALTO	9
2.2.2 Poder de negociación de los compradores: BAJO	9
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos: ALTA	10
2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes: ALTA	10
2.2.5 Rivalidad entre competidores: MEDIA	11
2.3 MATRIZ EFE.....	12
2.4 CONCLUSIONES	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1.1 Informe grupo focal.....	15
3.1.2 Informe Expertos	16
3.2 Investigación cuantitativa.....	18
3.3 Conclusiones del análisis del cliente	20
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
5. PLAN DE MARKETING	25
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	41

6.1.1 Misión	41
6.1.2 Visión	41
6.1.3 Objetivos.....	41
6.2 Plan de operaciones	42
6.2.1 Análisis de flujos de operaciones.....	42
6.2 Estructura organizacional	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	53
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	53
7.1.1 Proyección de ingresos.....	53
7.1.2 Proyección de costos.....	53
7.1.3 Proyección de gastos.....	53
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	54
7.2.1 Inversión inicial	54
7.2.2 Capital de trabajo.....	54
7.2.3 Estructura de capital	54
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	55
7.3.1 Estado de resultados	55
7.3.2 Estado de situación financiera	55
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	56
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	56
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento.....	56
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	56
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	56
7.4.3 Criterios de valoración	57
7.5 Índices financieros	57
8. Conclusiones generales	58
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La puesta en marcha de este proyecto consiste en la creación de una empresa, la cual se desempeñará en la producción y comercialización de alimento para ganado de leche con distintivo de marca llamado GENERA-LECHE. Como objetivo principal es incrementar la eficiencia en la producción y salud animal, esto se logra con alimentos compuestos de ingredientes ricos en nutrientes como la pepa de algodón.

Este alimento se suministrará en raciones específicas para satisfacer las exigencias nutricionales de bovinos de razas lecheras. En la actividad de elaboración de alimentos balanceados participan muchas industrias tales como: molinera, aceitera, química etc. Siendo una fuente de trabajo indirecto para centenares de individuos. Una vez analizado los resultados obtenidos de esta exploración se aportará al sector ganadero a obtener una mejor rentabilidad y un manejo sustentable de su hato lechero.

El alimento para ganado con pepa de algodón es fuente muy alta de nutrientes proteínicos y energéticos necesarios en el organismo de los bovinos a diferencia de algunos productos sustitutos que están en el mercado actualmente que no cumplen con estos requerimientos, el valor agregado a manifestar a futuros clientes es la asesoría con una red de expertos en manejo y nutrición animal, elaboración de productos especiales de acuerdo a las necesidades del cliente, estos son los diferenciadores que se van aplicar en el pan de negocios.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Realizar un estudio para comprobar la factibilidad y viabilidad de implementar una empresa productora y comercializadora de alimento balanceado para ganado bovino con pepa de algodón como nutriente base.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar los posibles riesgos que tendría la empresa cuando se ejecute el proyecto.
- Ejecutar un estudio de factibilidad para demostrar que la idea de negocio es viable.
- Efectuar un estudio de mercado para medir el número potencial de compradores.
- Analizar y evaluar el entorno interno y externo en donde se desplazará la industria.
- Calcular la rentabilidad del proyecto.
- Levantar procesos para la elaboración de alimento para bovinos con el fin que satisfagan requerimientos de calidad.
- Diseñar la infraestructura física necesaria para el cumplimiento de normativas impuestas.
- Efectuar un análisis financiero considerando Balance General, Estado de Situación, Flujo de Caja e indicadores fundamentales como TIR y VAN.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 Entorno político

La política comercial impulsada por el Ecuador está enfocada en la restricción de las importaciones para frenar la salida de dólares que incrementa la balanza comercial y por consiguiente pone en riesgo la sustentabilidad de la dolarización. De esta forma se han implementado tributos y aranceles a los movimientos comerciales y financieros del país hacia el exterior. Paulatinamente se ha incrementado el impuesto a la salida de divisas, al momento la carga impositiva está en 5% por transacción (Araujo, 2015).

Este aspecto es una amenaza para la industria de alimentación para ganado, ya que la maquinaria necesaria para desarrollar los procesos productivos es importada y por tanto está expuesta al gravamen de aranceles e impuestos.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, es el órgano rector de las políticas públicas del sector agropecuario, en este sentido, esta cartera de estado ha estructurado proyectos y programas en función de las necesidades del sector, a fin de mejorar la productividad así como las condiciones de vida de los productores, a través de la entrega de productos y servicios como asistencia técnica, capacitación, infraestructura, insumos, mejorando de esta forma las condiciones productivas y generando un desarrollo local aprovechando sus potencialidades con una adecuada ejecución de los servicios institucionales (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015). La estructura del organismo rector de las políticas públicas en el sector agropecuario es una oportunidad para la industria porque le provee de planes y proyectos que responde a una planificación central enfocada en un plan de desarrollo nacional.

La institución que regula la comercialización del alimento balanceado para el sector agropecuario es Agrocalidad, que tiene como su principal objetivo la ejecución de las políticas que se direccionan desde el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. En la actualidad dispone de dos proyectos enfocados en la industria, que son la regulación de la inocuidad de los alimentos balanceados y registro de insumos agropecuarios (Agrocalidad, 2016). Estas regularizaciones son una amenaza para la industria porque genera mayor número de trámites burocráticos que se deben cumplir para la comercialización del alimento balanceado.

2.1.2 Entorno económico

Al cierre económico del año 2016, el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un decrecimiento de -1,5% en relación al año 2015. Esto es el reflejo de la recesión que atraviesa el país desde el año 2014, debido a la reducción de los ingresos estatales. Según cifras del Banco Central, el crecimiento promedio del Ecuador entre el año 2012 y 2016 ha sido 2,7%. En el caso del PIB del sector agrícola, en el año 2016, el decrecimiento alcanzó el 0,8% en relación al año 2015. El

promedio de crecimiento económico del sector entre el año 2012 y 2016 fue de 2,5% (Banco Central del Ecuador, 2017). Las cifras económicas anteriores reflejan que existe una alta relación entre el PIB a nivel global y el PIB del sector agrícola. En términos porcentuales el PIB agrícola representa el 8,6% del PIB total, esto indica su importancia dentro de la economía nacional.

Para el sector agropecuario la recesión económica es una amenaza porque en tiempos de recesión se desacelera el consumo de los hogares afectando la generación de nuevos proyectos o reduciendo las ventas de las empresas en marcha, lo que se aprecia con mayor fuerza en un sector que tiene alta relación con el desempeño de la industria como es el caso del sector agropecuario.

En lo que respecta al incremento de precios medido por la inflación anual, las estadísticas oficiales muestran que, en el año 2016, la inflación acumulada alcanzo 1,12%, esto es menor a la inflación acumulada del año 2015 de 3,38%. (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta información concluye que la inflación tiene una tendencia decreciente en el país, siendo una oportunidad para los nuevos negocios, porque permite planificar con menor riesgo la generación de planes y proyectos en el sector agropecuario.

La tasa de interés para el segmento de pequeña y medianas empresas ha tenido un comportamiento estable, en el año 2016 su porcentaje promedio se estableció en 11,37% y para el año 2017 ha variado en el 11,38% (Banco Central del Ecuador, 2017). Esta estabilidad permite a los emprendedores del sector agropecuario financiar sus actividades por medio del crédito, esto es una oportunidad porque facilita el acceso a líneas de crédito.

Entidades financieras como BanEcuador y Corporación Financiera Nacional (CFN) trabajan para dinamizar la economía con líneas de crédito para proyectos productivos, promoviendo una oportunidad para la industria porque facilita la inversión. De acuerdo a información de las mencionadas instituciones financieras, la tasa de interés para proyectos nuevos en el sector agroindustrial tiene un porcentaje entre 8,80% y 8,92% según el plazo del crédito (Corporación Financiera Nacional, 2017). Esto es una oportunidad para el proyecto porque permite acceso a financiamiento a menor costo que las instituciones financieras

privadas, ya que el proyecto se desarrolla en un sector prioritario de la economía nacional.

2.1.3 Entorno social

Según información del Censo Nacional Agropecuario del año 2016, en el país existen 4 millones de cabezas de ganado vacuno, 1 millón de cabezas de ganado porcino y 478 mil cabezas de ganado ovino. La distribución de este ganado es 51% en la región Andina, 37% en la región Litoral y 12% en la Amazonía, siendo las provincias de Manabí, Esmeraldas y Pichincha las provincias con mayor número de ganado (Instituto Nacional Estadísticas y Censos, 2017). La distribución de ganado en el país es una oportunidad para la generación de un negocio de alimento balanceado, debido a que la mayor cantidad de ganado se encuentra en la región sierra, esto facilita el acceso a los potenciales clientes del producto.

En el país existen dos tipos de alimentación para el ganado, estas son, pastoreo donde el ganado consume los alimentos que ofrecen los pastos espontáneos y la alimentación industrial donde no hay necesidad de cultivar terrenos porque basta con alimentos concentrados y balanceados. En el país el 42,68% de la superficie agrícola corresponde a pastos cultivados dedicados a la alimentación del ganado. Este porcentaje de la superficie agrícola empuja al aumento de la frontera agrícola, en diferentes sectores de la geografía nacional se han afectado por el crecimiento de la frontera de producción agrícola, no existe un lugar específico que tenga mayor afectación, pero el deterioro se concentra en los bosques andinos principalmente en las zonas donde se destina a cultivos de ciclos cortos, como es el pasto para alimentación del ganado. El esfuerzo constante de los agricultores por mejorar sus ingresos deriva en la expansión agrícola con formas de cultivo de baja productividad y concentradas en el uso de sitios de baja fertilidad del suelo afectando los ecosistemas primarios (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015).

Las autoridades públicas del Ministerio de Agricultura y Ministerio de Ambiente promulgan reglamentos e impulsan acciones para disminuir la expansión de la frontera agrícola porque afectan a los ecosistemas primarios, por lo tanto, esto

es una oportunidad para las empresas que comercializan alimento balanceado y así disminuir la incidencia del pastoreo.

A nivel de infraestructura del sector, el riego es fundamental para el desarrollo de las actividades agropecuarias; una deficiente administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego han contribuido a una débil gestión productiva integral y social. Otro inconveniente que tiene el pequeño productor rural es el acceso a tecnologías apropiadas para el proceso productivo. Las innovaciones referidas se dan en torno a insumos agrícolas, fertilizantes y semilla certificadas (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015). El inadecuado uso de las técnicas agrícolas como es el caso del riego, es una amenaza para la industria porque disminuye la productividad de los cultivos.

El cambio climático es un factor externo del sector agropecuario y pesca que afecta negativamente en su producción. “El cambio climático ocasiona reducciones en la producción, los rendimientos y las ganancias de los agricultores. La mayor proporción de pérdidas se producen como consecuencia de las fuertes variaciones de temperatura” (CEPAL, 2010). Las consecuencias del cambio climático no son en el largo plazo, en el Ecuador ya se las siente en la actualidad, afectando la seguridad alimentaria del país, porque la vulnerabilidad agrícola es fácil presa de las inundaciones, heladas y cambios en la temperatura.

La forma como incide el cambio climático en la agricultura, depende de la preparación de cada productor, pero en muchos casos no existen planes de contingencia para que los ciclos de producción puedan adaptarse a las variaciones en el comportamiento del clima (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2015). La afectación del cambio climático es una amenaza para la industria, porque los productores agrícolas no están preparados para hacer frente a la incidencia del clima en sus cultivos.

2.1.4 Entorno tecnológico

Las tendencias de la agricultura mundial constituyen el hilo conductor del sector agropecuario ecuatoriano, evidenciándose los importantes vínculos que existen entre la agricultura, como fuente generadora de productos primarios

y el eslabón industrial que procesa y agrega valor a estos productos. El sector agroindustrial cada vez se torna más complejo y se encuentra más integrado a las explotaciones agrícolas, servicios públicos y privados, a los mercados internacional y local y directamente al consumidor. Tradicionalmente en el Ecuador el sector agropecuario ha tenido un papel muy relevante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, esta actividad se ha constituido en el centro y motor de otros sectores productivos como el manufacturero y comercio (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2015). Esto es una oportunidad para el sector de alimentos balanceados, porque la importancia del sector agrícola incide en que las autoridades públicas presten atención a sus requerimientos y se traslade en la formulación de planes y proyectos de corto y largo plazo.

En el sector agroindustrial existe apoyo por parte del Estado e instituciones privadas para la adquisición de maquinaria, dotando de equipos importados con la suficiente tecnología y capacidad productiva, cabe recalcar que la maquinaria para este tipo de industria es sumamente costosa, la cual sería accesible mediante financiamiento a través de las instituciones públicas como CFN y BanEcuador, las cuales otorgan dinero para la compra de maquinaria para el sector agrícola, esto es una oportunidad para el proyecto.

Con la tendencia de venta por redes sociales se puede llegar a este sector con información nutricional del alimento como la asesoría online, siendo innovador en este sector el uso de medios electrónicos. De acuerdo con información del INEC (2016) en el Ecuador, el uso de la tecnología mediante redes sociales o aplicaciones web ha crecido en los últimos años, en promedio el ecuatoriano usó 7,22 horas semanales en la zona urbana y 4,85 horas semanales en la zona rural. Esto es una oportunidad para canalizar la venta del producto por este medio tecnológico.

La productividad de los diferentes cultivos de los pequeños y medianos productores es baja debido al uso de semilla de mala calidad, poco e inadecuado uso de insumos agropecuarios y la escasa tecnificación. Además, el sector pecuario no dispone de pies de crías con potencial genético adecuado. (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2012).

El uso de semillas certificadas en los principales productos agrícolas proviene del exterior, las importaciones anuales de semillas alcanzan los treinta millones de dólares anuales, lo que produce una alta dependencia de la materia prima importada para el agricultor, que conjuntamente con la imposición de aranceles e impuestos a las importaciones afectan negativamente a la industria de alimentos balanceados porque no generan suficiente materia prima, siendo esto una amenaza.

Según cifras del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias en el Ecuador el 35% de las semillas utilizadas en la producción agrícola son certificadas, mientras que el porcentaje restante corresponde a semillas reutilizadas o recicladas por los productores agrícolas y en algunos casos se utilizan semillas que no son las adecuadas para una producción óptima de productos básicos (Instituto Nacional Estadísticas y Censos, 2017). Este aspecto afecta la calidad de la producción agrícola y por ende incide en la generación de alimentos balanceados, ya que no es factible acceder a insumos agrícolas certificados de origen, esto es una amenaza para la industria.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Para llevar a cabo el análisis de la industria, es necesario identificar el código de Clasificación Industrial Internacional Unificada a la cual pertenece el emprendimiento, esta se ubica en el siguiente código:

- **Sección C:** Industrias Manufactureras
- **División C10:** Elaboración de productos alimenticios
- **Grupo C108:** Elaboración de alimentos preparados para animales
- **Clase C1080.02:** Elaboración de alimentos preparados para animales de granja

La metodología empleada para ejecutar el análisis de la industria es la desarrollada por Michael Porter, la cual se fundamenta en las fuerzas que influyen en la competitividad de una industria, conformada por proveedores, clientes, productos sustitutos, amenaza de nuevos participantes y rivalidad de los competidores.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores: ALTO

Porter (2015) menciona que el poder de negociación de los proveedores radica en el costo de cambio de proveedor, concentración y diferenciación en el producto que ofrecen a la industria de alimento balanceado.

En el país existe un déficit de materia prima, especialmente en maíz, soya y algodón, informes de la Asociación de Fabricantes de Alimento Balanceado (AFABA) indican que la aparición de plagas y enfermedades han mermado la producción de maíz, lo cual ha desprovisto a la industria de alimento balanceado del país, esta falta de insumos ha sido reemplazados por productos importados de Perú y Colombia (Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales, 2017).

En el caso específico del algodón en el país su principal productor es la provincia de Manabí, que abarca con el 70% de la producción nacional, la cual es utilizada en su mayoría en el proceso de fabricación de textiles. De acuerdo al gremio de productores de algodón FUNALGODÓN, en el país existe una demanda de algodón de 22 mil toneladas y la producción nacional llega a cubrir el 10% de esta demanda, lo cual indica que el país depende de las importaciones (Borja, 2015). La información provista por los gremios de proveedores agrícolas y fabricantes determina que la fabricación de alimento para animales de granja depende de las importaciones, lo cual incide en un alto poder de negociación de los proveedores.

2.2.2 Poder de negociación de los compradores: BAJO

Porter (2015) indica que el poder de negociación de los compradores está relacionado con la forma en la que pueden influir para reducir el precio o la dependencia de un sector en un reducido número de compradores.

En el caso de la industria de balanceados para animales de granja, su principal comprador son las unidades agropecuarias que disponen de ganado en sus instalaciones. Según el Censo Nacional Agropecuario, en el país existen 425.544 unidades agropecuarias, las cuales están distribuidas en el 80% en la región

Sierra, 13% en la región Costa y 7% en la región Amazónica (Jácome, 2015). Esta información permite concluir que los compradores de la industria de balanceados son numerosos, por lo tanto, tiene un bajo poder de negociación y no inciden en la reducción de precios.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos: ALTA

Como productos sustitutos de la industria de balanceado para animales se ha identificado la alimentación por medio de pasto natural. Según la AFABA, la producción ganadera en el país depende fundamentalmente de la alimentación y nutrición, la cual se basa mayormente en pastos. En el Ecuador la alimentación por pasto tiene una alta incidencia en el pasto natural, el cual está compuesto por el 80% de gramíneas, 15% de leguminosas y 5% de malezas.

Esta información del gremio de productores de alimento balanceado permite concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta, por cuanto, los ganaderos disponen de pasto en sus granjas y optan en mayor porcentaje por este tipo de alimentación.

2.2.4 Amenaza de nuevos entrantes: ALTA

La amenaza de nuevos entrantes en una industria depende de las dimensiones de las barreras de entrada, es decir, los factores que vuelven costoso para las empresas el ingreso a una industria (Porter, 2015). Entre las barreras de entrada se puede mencionar las siguientes:

Economías de escala. – este tipo de sistema de producción sucede cuando los costos unitarios de una industria disminuyen conforme aumenta la producción. En el caso de la industria de alimentos balanceados para animales de granja existe un uso intensivo de materias primas y maquinaria para su producción, lo cual significa que existan economías de escala.

Costo de cambio para el cliente. – los costos de cambio en una industria existen cuando el cliente invierte recursos para cambiar de una empresa establecida a un nuevo participante. En el caso de la agropecuaria, no existe un costo de

cambio, para que un cliente decida comprar un producto de un nuevo participante.

Regulación gubernamental. – en el país no existe una legislación o programa del gobierno central o municipal que impida la creación de empresas que se dediquen a la elaboración de alimentos para animales de granja. Lo que debe cumplir los nuevos participantes es contar con los registros sanitarios, requerimientos tributarios y laborales para inicial su labor comercial. La información de las barreras de entrada permite concluir que la amenaza de nuevos entrantes en la industria es alta, porque es un sector atractivo para nuevos inversionistas por el uso de economías de escala y facilidad para acceder a nuevos clientes.

2.2.5 Rivalidad entre competidores: MEDIA

Conforme lo menciona Porter (2015) una industria será más competitiva si los competidores son numerosos y el crecimiento del sector es lento ya que existirá mayor necesidad de ganar cuota de mercado.

Según estadísticas de la Superintendencia de Compañías (2016), el sector de elaboración de alimentos balanceados para animales de granja, se encuentra compuesto por 582 empresas en el país, de las cuales, 168 empresas se ubican en la provincia del Guayas y 118 en la provincia de Pichincha, el resto de empresas se ubican principalmente en las provincias de Azuay, Manabí y Tungurahua. Esta información indica que existe una concentración del 50% de las empresas repartidas entre dos provincias.

En lo que respecta al número de establecimientos que se dedican a la comercialización de alimento balanceado, en el país existe 10.443 establecimientos registrados, con mayor presencia en las provincias de Guayas, Pichincha Manabí y Tungurahua (Jácome, 2015). En cuanto al crecimiento económico del sector, la información del Banco Central determina que el sector de elaboración de alimentos para animales, tiene un crecimiento promedio anual de 6% entre el año 2008 y 2016 (Banco Central del Ecuador, 2017). Esto indica que el sector ha tenido un mejor desempeño que la economía en su conjunto.

En base a la información presentada se puede concluir que la rivalidad entre competidores del sector de balanceados es media, ya que, existe un alto número de competidores, los cuales se concentran en mercados agropecuarios específicos como Guayas y Pichincha. Pero el crecimiento del sector es mayor al desempeño de la economía, lo cual indica que los participantes no tendrán necesidad de generar mayor cuota de mercado en base a descuentos o reducción de precios.

2.3 MATRIZ EFE

En base al análisis de entornos e industria se realiza la siguiente matriz de factores externos:

Tabla No 1: Matriz Efe

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Generación de planes y proyectos que apoyan al sector agropecuario por parte de la autoridad pública.	5,00%	2	0,100
2	Tendencia decreciente de la inflación.	10,00%	3	0,300
3	Acceso a financiamiento en banca pública con mejores tasas de interés.	10,00%	3	0,300
4	Cercanía con el mercado objetivo porque existe gran cantidad de ganado en las provincias de la Sierra.	10,00%	4	0,400
5	Tendencia en el uso de alimento balanceado para el ganado debido a la disminución de la frontera agrícola.	10,00%	4	0,400
6	Uso de la tecnología para comercializar el producto.	5,00%	3	0,150
7	Bajo poder de negociación de los compradores	5,00%	2	0,100
8	Uso de técnicas de cultivo disminuyen el uso de pasto para alimentar ganado.	5,00%	3	0,150
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		60,00%		1,900
AMENAZAS				
9	Maquinaria importada para la producción de alimento balanceado.	5,00%	3	0,150
10	Exceso de burocracia en la aprobación de permisos.	5,00%	4	0,200
11	Alto número de competidores.	5,00%	3	0,150
12	Incidencia del cambio climático afecta a la agricultura.	5,00%	3	0,150

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
13	Falta de semilla certificada.	5,00%	4	0,200
14	Alto poder de negociación de los proveedores.	5,00%	3	0,150
15	Disponibilidad de productos sustitutos.	5,00%	3	0,150
16	Ingreso de nuevos participantes en el sector.	5,00%	3	0,150
	SUBTOTAL AMENAZAS	40,00%		1,300
VALORACIÓN TOTAL		100%		3,200

2.4 CONCLUSIONES

1. El entorno político presenta una oportunidad para la generación del emprendimiento por cuanto el sector agropecuario es una prioridad para la generación de políticas públicas, de la misma forma es fundamental que mantenga planes de mejoras para mantener el crecimiento del sector agroindustrial.
2. El entorno económico en lo que respecta al crecimiento del sector es una amenaza porque incide en la disminución de producción debido al menor consumo de los hogares, afectando directamente a la industria. En lo que respecta a la inflación y acceso a financiamiento es una oportunidad, porque existe menor crecimiento de los precios y las instituciones públicas entregan crédito en mejores condiciones para el sector agropecuario.
3. El fácil acceso al mercado objetivo, debido a que en la provincia de Pichincha existe una alta cantidad de fincas productoras de leche, es una oportunidad para el proyecto. En lo que concierne al cambio climático afecta a los cultivos de la materia prima que se usará para la producción del balanceado, volviendo inestable la compra de materia prima y por ende una tendencia al incrementar los precios.
4. El entorno tecnológico es un aspecto positivo por el uso de las redes sociales por parte de la población para una mejor información del uso y comercialización de producto, el acceso a maquinaria eficiente que permite mejorar los índices de producción de alimento balanceado.
5. El poder de negociación de los proveedores es alto, porque la industria depende del producto importado, lo cual no genera una estabilidad en la oferta de materia prima.

6. El poder de negociación de los compradores es bajo porque existe un alto número de compradores, los cuales no están agremiados para presionar por la disminución de precios.
7. La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que los ganaderos disponen de facilidad para acceder a otras formas de alimentación de su ganado.
8. La amenaza de nuevos entrantes es alta debido a que es un sector atractivo para nuevos inversionistas debido a las políticas gubernamentales y al uso de economías de escala para el proceso productivo.
9. La rivalidad de los competidores es media porque existe facilidad para acceder a los proveedores y clientes.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente tiene como fin proporcionar información sobre la investigación de mercado y para el presente proyecto se utilizaron principalmente fuentes de información primaria analizando factores cualitativos y cuantitativos, para reforzar la información obtenida también se utilizaron fuentes secundarias. En la parte cualitativa se realizaron entrevistas a expertos, focus group y en la parte cuantitativa con el apoyo de encuestas.

3.1 Investigación cualitativa

Para este tipo de investigación se recolectó información a través del grupo focal y entrevista a expertos, como se describe a continuación:

- Grupos focales: dirigida a expertos en fabricación de alimento balanceado con el fin de obtener información sobre gustos, preferencias, hábitos, a través de una discusión abierta e informal.
- Entrevistas a expertos dirigida a médicos veterinarios y administradores de plantas de alimento balanceado con el fin de conocer información para determinar riesgos, oportunidades, fortalezas de los procesos en la

industria, y conocimiento sobre aspectos generales del mercado al que se dirige la industria.

A continuación, se describe información relevante, obtenida en el desarrollo de estas herramientas para la investigación planteada.

3.1.1 Informe grupo focal

Este grupo focal (Anexo 1) se realizó con la participación de 5 personas de ambos sexos en edades promedio de 35 años, los participantes son ganaderos de zona de Machachi, médicos veterinarios y fabricantes de alimento balanceado. De las preguntas realizadas se desprenden las siguientes conclusiones:

Al hablar de alimentos balanceados, los ganaderos tienen una gran apreciación sobre un factor muy importante que es el precio, por ejemplo: si el precio del alimento balanceado aumenta, inmediatamente los ganaderos adquieren productos sustitutos más baratos dejando de lado o mostrando muy poco interés el aspecto nutricional y los beneficios alimenticios que pueden obtener los animales al suministrarles un alimento balanceado económico pero de poca calidad, por ende se pierde la oportunidad de mejorar la producción y la rentabilidad ganadera.

La falta de información sobre la composición de los alimentos balanceados es otra problemática que se mantuvo en la charla ya que los productores de alimentos sostienen que cuando el precio de las materias primas se eleva, necesariamente tiene que cambiar la formulación para ajustar sus costos, sin alterar el valor nutritivo del producto, pero lamentablemente la apariencia cambia; ocasionando desconfianza en el consumidor final al momento de suministrar el producto.

En cuanto al uso de la pepa de algodón, se afirmó el alto valor nutritivo que contiene este producto siendo adecuado en la alimentación del ganado, además de estos beneficios este tipo de materia prima ayuda a la reducción de costos, ya que a comparación con otros ingredientes su precio es menor en un 25 %.

La competencia es muy fuerte en este giro de negocio ya que las empresas mejor posicionadas aplican economías de escala, difunden promociones o dan asesoría gratuita, mientras que empresas pequeñas tienen una tendencia a la pérdida por no poder controlar sus ingresos vs. costos. Para los productores de alimento balanceado esto es una problemática ya que los compradores del producto en ocasiones pierden la oportunidad de proveer a sus animales un alimento que produzca mejores resultados.

Respecto del tema de crédito que ofrecen los productores de alimento balanceado a los compradores, se concluye que la mayoría de empresas que elaboran alimento balanceado ofrecen crédito, esto es muy importante para los ganaderos el apalancamiento que les brinda estas empresas, ya que afirman sin este apoyo no se podría operar esta actividad, debido a la crisis actual que se vive en el país y posterior a esto la falta de incremento en el precio del litro de leche. Siendo este un factor decisivo que permite o no concretar una venta, mientras más días de crédito se ofrezca más atractiva es la compra.

Los fabricantes de alimentos balanceados afirman que su canal de distribución son almacenes pecuarios ya que en esos lugares no es muy compleja la negociación a comparación que venta directa a ganaderos tiene poder de negociación por el volumen y por las futuras recomendaciones con gente del giro de negocio, imponiendo condiciones a su conveniencia.

3.1.2 Informe Expertos

Para fines de este proyecto se realizaron entrevistas a dos expertos:

Entrevista experto 1

Profesión: Ingeniero Agrónomo

Nombre: Gerente de Albapec Cía. Ltda.

Experiencia: Productor de alimento balanceado

El Entrevistado tiene 12 años de experiencia como productor de alimento balanceado es actualmente Gerente de la empresa Albapec Cía. Ltda., ubicada en la Parroquia de Machachi. En base a la entrevista se concluye lo siguiente:

Afirma que el éxito de muchos alimentos balanceados está en mantener animales sanos, la productividad del alimento balanceado se ve a largo plazo, cuando se compra un alimento balanceado lo primero que se debe tener en cuenta es la prestación del producto ya sea este pellet o polvo, cuando se utiliza el alimento pellet, el ganado come más rápido, mientras que cuando se suministra en polvo el animal se demora en ingerir.

En cuanto al tema de proporcionar alimento balanceado o solamente pasto al animal, el entrevistado opina que es de vital importancia suministrar alimento balanceado en un 20% de su alimentación total diaria, debido a que si no se suministra alimento balanceado la producción es escasa ocasionando pérdidas. También afirma que se consume más alimento en polvo no por la diferencia del valor nutritivo, sino que se lo consume porque tiene una diferencia considerable en precio a diferencia del alimento pelletizado.

Menciona también que para mantener a la industria dentro del mercado es necesario proponer alianzas estratégicas entre empresas productoras de alimento balanceado y ganaderos, para que se pueda trabajar con la opción de alimento bajo pedido, especial para cada necesidad y además negociar el precio por el volumen.

Respecto al mercado, el entrevistado concluye y confirma que el mercado de la ganadería está creciendo diariamente y que es el momento para que empresas productoras de alimento y empresas comercializadoras de insumos agropecuarios se vinculen más a este segmento (Anexo 2).

Entrevista a experto 2

Profesión: Doctora – Médico Veterinaria

Nombre: Elizabeth Reinoso T.

Experiencia: Propietaria de la hacienda ganadera La Esperanza

La entrevistada es propietaria de una hacienda ganadera ubicada en el Cantón Cayambe, la misma que tiene 15 años de experiencia en el campo ganadero.

De la entrevista se concluye que:

La rentabilidad con el uso de pasto es volátil, ya que depende de las estaciones y recomienda el uso de alimento balanceado necesariamente para obtener un ingreso fuerte, pues ve en ello una oportunidad muy buena en la ganadería.

La producción de leche y carne son otros negocios que se pueden apreciar dentro de la ganadería y cree que se podría incentivar la importación de estos productos, para mejorar la producción que se mantiene actualmente (Anexo 2).

3.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa del presente proyecto tiene como objetivo establecer el segmento y estrategias de mercado. Para ello se diseñó una encuesta que contó con un cuestionario de doce preguntas dirigidas específicamente a cincuenta ganaderos ubicados en la Parroquia de Machachi. A continuación, se presenta conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos.

- El 40% de las personas encuestadas tienen a su disposición entre 41 y 60 cabezas de ganado.
- El 64% de los encuestados usan alimento balanceado en la dieta de su ganado.
- La mayor cantidad de alimento balanceado para ganado de leche es comercializada por la marca Pronaca, la misma que abarca el 38% de aceptación en el mercado evidenciando que esta marca está fuertemente posicionada en el mercado de la comercialización de balanceados, seguida en preferencias se encuentra la marca Nutrifort con el 36% de aceptación, esta marca es muy conocida por los ganaderos por que produce y comercializa alimentos concentrados para animales de granja, con un menor reconocimiento se encuentra la marca Wayne producida y comercializada por Molino Champion, la cual tiene mayor presencia en la provincia del Guayas.
- El 50% del total de encuestados está dispuesto a probar un alimento balanceado hecho con pepa de algodón.

- El 56% de personas encuestadas afirman que la frecuencia de compra es mensual, mientras que el grupo subsiguiente adquiere producto cada 15 días, siendo un factor favorable para la coordinación de elaboración del producto.
- Se ha demostrado que la textura y apariencia del alimento balanceado influye significativamente en la decisión de compra, ya que, si se sumista en forma de harina el alimento tiende a desperdiciarse, ocasionando pérdidas económicas significativas. Este fue uno de los factores negativos en cuando a la aceptación de alimento balanceado en harina o polvo. De la investigación realizada se confirma las ventajas que tiene el alimento balanceado en pellet tanto en la palatabilidad como en los beneficios nutricionales para el ganado.
- El precio que la mayoría de encuestados estuvieran dispuestos a pagar por un alimento balanceado está en el rango de 20 a 25 dólares por saco de 40 Kg.
- Según los datos que arroja la encuesta un 84% de encuestados tienen que movilizarse a comprar alimento balanceado en almacenes pecuarios ya que ninguna empresa presta el servicio de entrega a domicilio del producto a los ganaderos, de esta manera se confirma que la implementación de una empresa productora de alimento balanceado en la zona será de importancia para el crecimiento económico de los ganaderos. Ya que se promueve la reducción de costos de transporte y mejoras en servicio.
- Según los encuestados, el 30% realiza un comparación de costo/calidad cuando adquieren un alimento balanceado, es decir los ganaderos buscan un producto de mayor calidad por el cual tienen una buena disposición de pago a precios altos si el producto le ofrece mayores beneficios al ganado como estimular el desarrollo, conservar la salud y sobre todo si le permite incrementar la producción lechera, en tanto que el 42% de encuestados adquieren un alimento balanceado sin considerar mayormente la calidad

del producto sino que por el contrario se dejan llevar por el bajo precio del producto.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

El alimento balanceado tiene un gran nivel de aceptación por parte de pequeños, medianos y grandes ganaderos de la zona, a pesar de que su costo es extremadamente elevado y alcanza un 24.2% del costo total de producción.

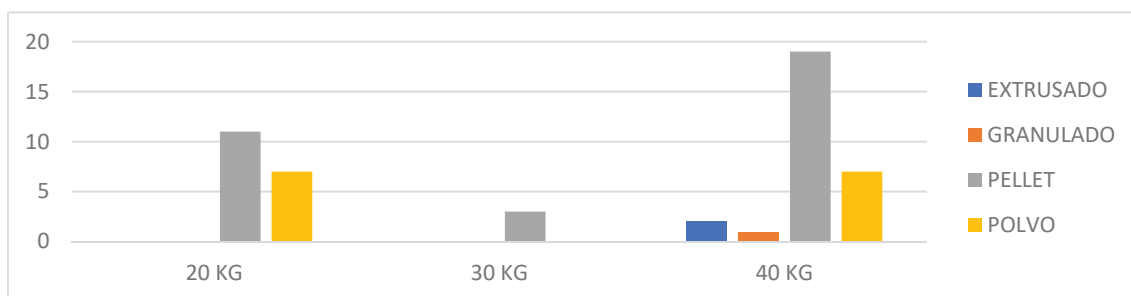


Figura No 1: Rango de precios

Las ventajas que produce suministrar alimento balanceado de calidad hacen que la demanda vaya incrementando debido que las dietas que se requiere en las diferentes etapas productivas del ganado se las puede encontrar en un solo saco de alimento, por ende, ganaderos pueden optimizar sus recursos y obtener mayor rentabilidad en su producción lechera.

El beneficio de suministrar al ganado un alimento balanceado de calidad está en el nivel proteínico y energía que proveen al animal, en el mercado las materias primas de los alimentos balanceados lo conforman el maíz duro amarillo, afrecho de trigo, cono de arroz, torta de soya, harina de pescado, aceite de palma, vitaminas y minerales, por lo que el alimento balanceado que se pretende ingresar al mercado elaborado a base de pepa de algodón tiene una buen nivel de aceptación ya que el 50% de los encuestados está dispuesto a cambiar su alimento balanceado habitual, este alimento contiene altas concentraciones de proteína, energía y fibra más alto que los alimentos convencionales lo cual es un factor beneficioso para el ganadero porque permite reducir la frecuencia de

consumo, ya que con otros alimentos balanceados necesita aumentar la cantidad de alimento balanceado para obtener resultados favorables.

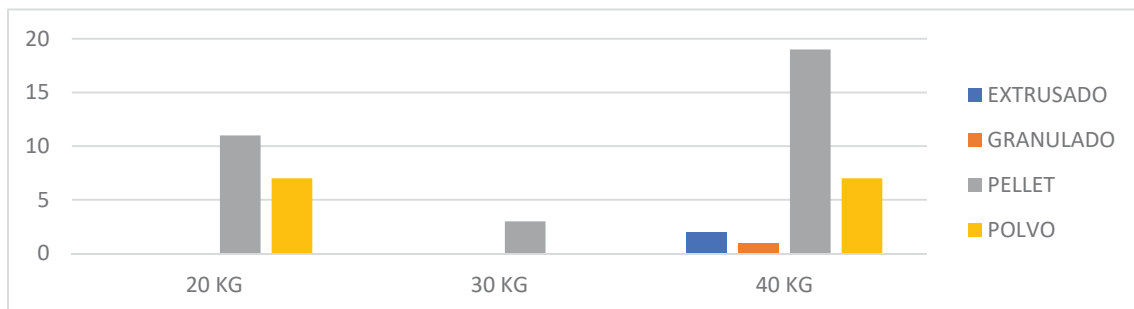


Figura No 2: Disposición de cambio a un alimento con pepa de algodón

La presentación del alimento balanceado más adquirido por los ganaderos es el saco que pesa 40 kg. Ya que este tipo de alimentos se comercializan en grandes cantidades, en cuanto a la presentación del producto prefieren en sacos que se vende en forma pelletizada en un 59% mientras que el restante 41% se comercializa en polvo.

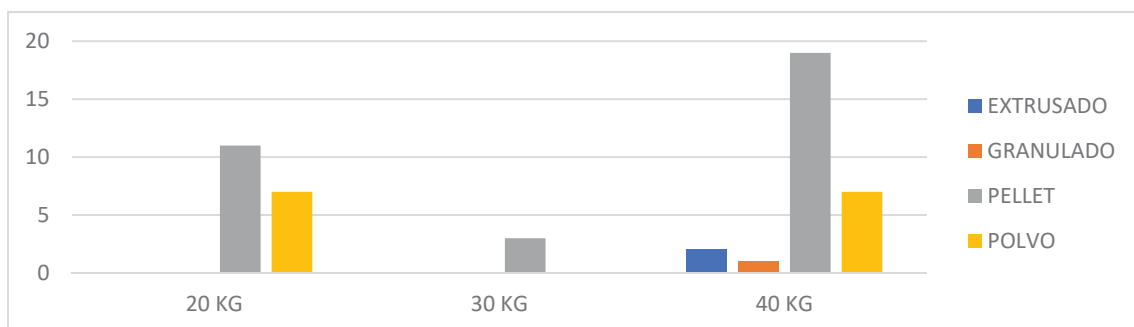


Figura No 3: Preferencia por tipo y presentación del alimento balanceado

La conclusión referente al análisis correlacional, establece que el alimento preferido por los ganaderos es el alimento balanceado, sin distinción del número de cabezas de ganado que tenga en su propiedad.

En la correlación entre el tipo de alimento y su presentación, los ganaderos prefieren el alimento en presentación pellet, especialmente en los ganaderos que escogen el alimento balanceado como el alimento preferido para sus cabezas de ganado.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

La oportunidad del negocio se construye en base al entorno, análisis interno y cliente, considerando aquellos factores que impulsan la viabilidad de la producción y comercialización del alimento balanceado para ganado de leche con la utilización de la pepa de algodón en la formulación de la receta.

En el aspecto político existe una fuerte oportunidad para el plan de negocios, ya que el sector agropecuario es un importante componente de la economía nacional, ya que aporta con el 8% al Producto Interno Bruto nacional, esto hace que la autoridad pública emita una serie de planes y programas para apoyar e incentivar la producción agropecuaria y las empresas relacionadas con el sector como es el caso de los proveedores de alimento balanceado para las cabezas de ganado. Además, es importante mencionar que la composición del alimento balanceado está conformada por materia prima agrícola, lo cual también involucra al sector agropecuario.

La importancia del sector agropecuario se refleja en la existencia de entidades financieras que apoyan con financiamiento al sector, este es el caso de BanEcuador y Corporación Financiera Nacional, los cuales disponen de tasas de interés preferencial para los proyectos enfocados en el sector. Esto permite que la implementación del plan de negocios cuente con financiamiento acorde a su sector, siendo esto una oportunidad para su ejecución.

En cuanto al tamaño del mercado potencial, en el país existen 4,1 millones de cabezas de ganado, en la provincia de Pichincha existen 273 mil cabezas de ganado según la información de la encuesta continua de superficie y producción agropecuaria (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

De acuerdo a la información proporcionada por la investigación cuantitativa, el 64% de ganado consume alimento balanceado regularmente, esto es, 174 mil cabezas de ganado. Cada cabeza de ganado se alimenta de 3 kg por ordeño, esto es un total de 6 kg diarios. La multiplicación del número de cabezas de ganado por la cantidad de comida que consumen cada día, permite concluir que

la demanda potencial de alimento balanceado es 1.048.320 kg diarios en la provincia de Pichincha.

En la provincia de Pichincha existen 29.767 unidades agropecuarias (fincas, haciendas y pequeños productores) que disponen de cabezas de ganado, esto indica que cada unidad agropecuaria tiene en promedio 15 cabezas de ganado en su predio. Esta es una información referencial que resulta de dividir el número de cabezas de ganado para el número de unidades agropecuarias.

El 65% de las unidades agropecuarias se ubican entre los cantones Quito, Rumiñahui, Mejía y Cayambe, esta ubicación es beneficiosa para el plan de negocios porque permite abarcar a un amplio porcentaje del mercado potencial, a una distancia relativamente corta, esto es entre una y dos horas de camino por carreteras que tienen excelente infraestructura.

El principal producto sustituto es el pasto cultivado en las unidades agropecuarias, la información estadística indica que en el país existe 42,86% de la superficie agrícola del país, destinada a pastos para la alimentación del ganado, especialmente el ganado bovino. Esto es 2,3 millones de hectáreas, la tasa de crecimiento de pastos cultivados es negativa desde el año 2012, con una disminución promedio anual de 9%, esto se debe principalmente a la recuperación de bosque como medida para evitar la erosión en el campo (Instituto Nacional Estadísticas y Censos, 2017).

Otro aspecto en contra del uso de pasto es la dependencia de factores climáticos para obtener un pasto de calidad para la alimentación del ganado, la presencia del cambio climático y las sequías prolongadas disminuye el acceso a pasto para alimento. Esto indica que la alimentación de ganado a través de pasto tiene menor efecto sobre las unidades agropecuarias, esto concluye que el mercado de alimento balanceado se incrementará en los próximos años, debido a la falta de alimento natural para el ganado.

Este crecimiento de la alimentación del ganado por medio de balanceado, es corroborada por la información recabada en la investigación del cliente, las conclusiones del focus group, establece que los ganaderos tienen una buena opinión del valor nutricional de la alimentación con pepa de algodón.

Además, el precio del alimento balanceado que contiene pepa de algodón es 25% más barato que otros productos, esta situación beneficia al comerciante de alimento balanceado porque el ganadero es muy sensible al cambio de precio de la materia prima, siendo este factor una fuerte oportunidad para implementar el producto en el mercado de insumos agropecuarios.

Con respecto a la información recabada de los expertos, la alimentación con producto balanceado tiene resultados en el largo plazo para el ganadero porque aumenta la producción de leche. El producto de mayor demanda entre los alimentos balanceados es el polvo por el menor precio frente al pellet. La diferenciación entre estos productos se basa en la rapidez con la cual el ganado consume el producto, el pellet es consumido más rápidamente por el ganado y el polvo tarda en ser consumido.

En cuanto a las presentaciones del alimento balanceado, el 80% prefiere las presentaciones de 40 kilogramos y 20% se inclina por la presentación de 20 kilogramos. La presentación de mayor tamaño es preferida por los medianos y grandes ganaderos y la pequeña por las unidades agropecuarias de menor tamaño.

En el mercado, el precio de la presentación de 40 kilogramos alimento en polvo es \$ 19,50 y 40 kilogramos pellet es \$ 22,40; la presentación de 20 kilogramos en polvo es \$ 10,40 y 20 kilogramos pellet es \$ 11,75. El precio por kilogramo en la presentación de 40 kilogramos se ubica entre \$ 0,48 y \$ 0,56, esto es menor al precio por kilogramo en la presentación de 20 kilogramos que se ubica entre \$ 0,52 y \$ 0,59.

En cuanto a la preferencia del consumidor, las encuestas revelan que el 50% de los ganaderos están dispuestos a probar un nuevo producto balanceado a base de pepa de algodón y existe un nicho de mercado en el 30% de los ganaderos que tienen una fuerte inclinación por un producto de calidad. Además, el 84% de los ganaderos preferían un servicio de entrega en sus haciendas del alimento balanceado debido a que es una complicación viajar hasta el almacén de insumos agrícolas.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que asume el plan de negocios es la estrategia de enfoque, la cual es definida por Michael Porter como una de las tres estrategias genéricas que ayudan en el posicionamiento de mercado de una empresa que busca competir en un mercado de rivales más fuertes y con mayores recursos. Según Kotler y Keller (2014) la estrategia de enfoque busca posicionar un producto en un mercado con características homogéneas y con necesidades específicas y bien definidas.

La aplicación de esta estrategia, se ajusta convenientemente con el producto de alimento balanceado, ya que es un mercado homogéneo como son las unidades agropecuarias que alimentan a su ganado con productos de buena calidad y su necesidad se concentra en mejorar su productividad de leche, para de esta manera obtener un mayor beneficio de la venta a la industria de derivados lácteos.

5.1.1 Mercado objetivo

Para definir el mercado objetivo al cual está dirigido el producto es importante segmentar el mercado, el mismo que según Kotler & Armstrong (2012, p. 190) consiste en “dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos”. En este sentido la segmentación de mercado para definir el mercado meta se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No 2: Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	CANTIDAD
Geográfica	Provincia	Pichincha	29.767 unidades agropecuarias (Censo Nacional Agropecuario)

SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PLAZA	CANTIDAD
	Cantones	Quito, Mejía, Rumiñahui y Cayambe	21.843 unidades agropecuarias (Censo Nacional Agropecuario)
Demográfica	Número de cabezas de ganado: Quito, Mejía, Rumiñahui y Cayambe.		235.510 (Censo Nacional Agropecuario)
Psicográfica	Consumo de alimento balanceado con regularidad: 64%		150.726 cabezas de ganado (Investigación cuantitativa)
Conductual	Preferencia del ganadero por producto de calidad: 30%		45.217 cabezas de ganado (Investigación cuantitativa)

El mercado objetivo está compuesto por 45.217 cabezas de ganado que pertenece a unidades agropecuarias que se ubican en los cantones Quito, Mejía, Rumiñahui y Cayambe de la provincia de Pichincha.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en el “posicionamiento completo de una marca, esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 278). En este caso se utiliza el modelo canvas para el desarrollo de la propuesta valor:

Tabla No 3: Modelo Canvas

Socios clave	Actividades clave		Relación con los clientes	Segmento de clientes
<p>Establecer alianzas con entidades públicas para promocionar el producto dentro de las ferias ganaderas.</p> <p>Proveedores de empaques.</p> <p>Empresas de transporte y logística.</p> <p>Proveedores de la materia prima para la elaboración del alimento balanceado.</p>	<p>Selección de proveedores de la materia prima.</p> <p>Contacto con las unidades agropecuarias.</p> <p>Demostración y entrega de muestras del alimento balanceado a las unidades agropecuarias.</p> <p>Diseño de estrategias de comercialización.</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Ofrecer al mercado un alimento balanceado hecho con pepa de algodón, con un alto valor nutricional apto para mejorar la producción de leche y mejorar la rentabilidad del producto.</p>	<p>Se buscará generar un vínculo con las unidades agropecuarias mediante actividades de promoción y comunicación.</p> <p>Visita física de los vendedores a las unidades agropecuarias y almacenes agropecuarios.</p> <p>Asesoría técnica a las unidades agropecuarias en el tema del cuidado del ganado de leche</p>	<p>El mercado objetivo está compuesto por 45.217 cabezas de ganado que pertenece a unidades agropecuarias que se ubican en los cantones Quito, Rumiñahui, Cayambe y Mejía de la provincia de Pichincha.</p>
<p>Almacenes agropecuarios.</p> <p>Proveedores de sal.</p>	<p>Recursos clave</p> <p>Talento humano calificado.</p> <p>Compra de la maquinaria y equipos necesarios para la implementación de la planta.</p> <p>Compra de la materia prima para la elaboración del alimento balanceado.</p> <p>Canales de comunicación.</p>	<p>El alimento balanceado Genera leche es un producto de calidad premium, polvo y pelletizado de color café obscuro, con un peso neto de 40 kg, envasado en saco de polipropileno con logotipo.</p>	<p>Canales</p> <p>El producto Genera leche será comercializado por Vendedores, los cueles serán médicos veterinarios, estos estarán capacitados para realizar visitas a haciendas y recomendar la dosis necesaria para cada etapa productiva.</p> <p>Canal digital para conocimiento y acercamiento con los almacenes agropecuarios.</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Materia prima Gastos administrativos Gastos generales Comisión vendedores</p>			<p>Fuente de ingresos</p> <p>Aporte de los accionistas Financiamiento bancario Ingreso por ventas</p>	

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto “es un conjunto de atributos físicos, de servicio o simbólicos que producen satisfacción o beneficios al usuario o comprador” (Belío & Sainz, 2012, pág. 46). El presente plan de negocios se enfoca en ofrecer al mercado objetivo un alimento balanceado para el ganado de leche elaborado a base de la pepa de algodón con un alto valor nutritivo proteínico y energético necesarios en el organismo de los bovinos y cuyo fin es el de incrementar la eficiencia de la producción lechera y cuidar de la salud animal.

Un alimento balanceado que contenga pepa de algodón, que sea rico en valores nutricionales, formulado para satisfacer las necesidades nutricionales de una población animal, que su apariencia sea en polvo y pellet, que su empaque sea en saco plastificado de polipropileno de color blanco biodegradable.

Su formulación brinda la cantidad exacta de proteína digerible y la mejor calidad de carbohidratos para asegurar un balance apropiado de nutrientes en vacas de alta producción de leche. Dependiendo del nivel de producción, la raza, peso, ambiente y manejo técnico, así como de los pastos disponibles, se debe ofrecer 1 kilogramo de alimento por cada 5 a 7 litros de leche producida.

El beneficio de suministrar al ganado un alimento balanceado de calidad está en el nivel proteínico y energía que proveen al animal. El producto Genera Leche contiene proteína, energía y fibra en una concentración más alta que los alimentos convencionales, lo cual es un factor beneficioso para el ganadero porque permite reducir la frecuencia de consumo, ya que con otros alimentos balanceados necesitan aumentar la cantidad de alimento balanceado para obtener resultados favorables.

La presentación del alimento balanceado será en polvo y pellet con un peso envasado de 20 Kg y 40 kg. se consideran estas presentaciones en vista de que se comercializá en unidades agropecuarias y almacenes pecuarios. La formulación del alimento balanceado para cada presentación es la siguiente:

Tabla No 4: Formula para elaborar genera leche presentación polvo

GENERA LECHE POLVO 40 KG		
<i>Materia prima directa</i>	<i>Insumo (Kg.)</i>	<i>Cantidad</i>
MAÍZ AMARILLO	Kilos	10,64
SOYA	Kilos	2,85
AFRECHO DE TRIGO	Kilos	4,28
DDGS	Kilos	3,21
PALMISTE	Kilos	7,53
CARBONATO DE CALCIO TIPO A	Kilos	0,40
NÚCLEO GANADERÍA	Kilos	0,04
PEPA DE ALGODÓN	Kilos	3,61
MELAZA	Kilos	8,00
GENERA LECHE POLVO 20 KG		
<i>Materia prima directa</i>	<i>Insumo (Kg.)</i>	<i>Cantidad</i>
MAÍZ AMARILLO	Kilos	5,32
SOYA	Kilos	1,43
AFRECHO DE TRIGO	Kilos	2,14
DDGS	Kilos	1,61
PALMISTE	Kilos	3,76
CARBONATO DE CALCIO TIPO A	Kilos	0,20
NÚCLEO GANADERÍA	Kilos	0,02
PEPA DE ALGODÓN	Kilos	1,80
MELAZA	Kilos	4,00

Tabla No 5: Formula para elaborar genera leche presentación pellet

GENERA LECHE PELLETT 40 KG		
<i>Materia prima directa</i>	<i>Insumo (Kg.)</i>	<i>Cantidad</i>
MAÍZ AMARILLO	Kilos	10,64
SOYA	Kilos	2,85
AFRECHO DE TRIGO	Kilos	4,28
DDGS	Kilos	3,21
PALMISTE	Kilos	7,53
CARBONATO DE CALCIO TIPO A	Kilos	0,40
NÚCLEO GANADERÍA	Kilos	0,04
PEPA DE ALGODÓN	Kilos	3,61
MELAZA	Kilos	8,00
GENERA LECHE PELLETT 20 KG		
<i>Materia prima directa</i>	<i>Insumo (Kg.)</i>	<i>Cantidad</i>
MAÍZ AMARILLO	Kilos	5,32
SOYA	Kilos	1,43
AFRECHO DE TRIGO	Kilos	2,14
DDGS	Kilos	1,61
PALMISTE	Kilos	3,76
CARBONATO DE CALCIO TIPO A	Kilos	0,20
NÚCLEO GANADERÍA	Kilos	0,02
PEPA DE ALGODÓN	Kilos	1,80
MELAZA	Kilos	4,00

Branding: el nombre con el cual se constituirá la empresa es Comercial Pradera, se optó por este nombre ya que se llama pradera a las grandes extensiones de pastizales en donde se encuentran cantidad de bovinos, mientras que la marca comercial del producto es Genera Leche, se ha seleccionado este nombre considerando el principal atributo del producto el cual es la eficiencia en la producción lechera, además de ser un nombre atractivo para los compradores, se buscó crear recordación de la marca.



Figura No 4: Logotipo de la empresa

Logotipo: Para el logotipo del alimento balanceado se utilizó la imagen de un ganado bovino con el nombre de la marca del producto y el nombre de la empresa, el diseño utilizó los colores: blanco, azul y amarillo para el nombre de la empresa. El color amarillo se relaciona con la alegría, valor, éxito, libera las emociones negativas, el color azul es relativo al cielo es sinónimo de seguridad y responsabilidad, el color blanco representa la simplicidad, pureza y verdad, la conjunción de los tres colores representa la salud, alegría, pureza y seguridad de proveer al animal un alimento de calidad con todos los nutrientes necesarios para una óptima producción lechera. El diseño del logotipo es el siguiente:



Figura No 5: Logotipo genera leche

Empaque: Para el empaque del producto se utilizarán sacos de polietileno con capacidad de 20 y 40 kilos tanto para el alimento en polvo y en pellet, el diseño del material para el saco está conformado por una película de polietileno que garantiza su termo sellado evitando el ingreso de humedad, así como permite garantizar la calidad y la conservación del producto, el empaque será amigable con el medio ambiente. El empaque contará con el sello de reciclaje impreso, para indicar lo importante que es para la empresa ser responsable con el medio ambiente en el proceso de fabricación del producto, el uso de este sello también ayudará a concientizar a los clientes sobre la importancia del reusar, reducir y reciclar.



Figura No 6: Presentación del producto

Etiqueta: La etiqueta del producto cumplirá con el Reglamento RTE INEN 022 “Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados” dispuesto por el ARCSA, la información que se requiere para el envase primario debe contener la siguiente información mínima: Nombre del producto, marca comercial, identificación de lote, razón social de la empresa (fabricante), número de registro sanitario de origen, valor nutricional, fecha de expiración o tiempo de consumo máximo, lista de ingredientes y especificaciones, instrucciones de uso y precio de venta al público (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014), adicionalmente se cumplirá con todos los registros fitosanitarios requeridos para la comercialización del producto.

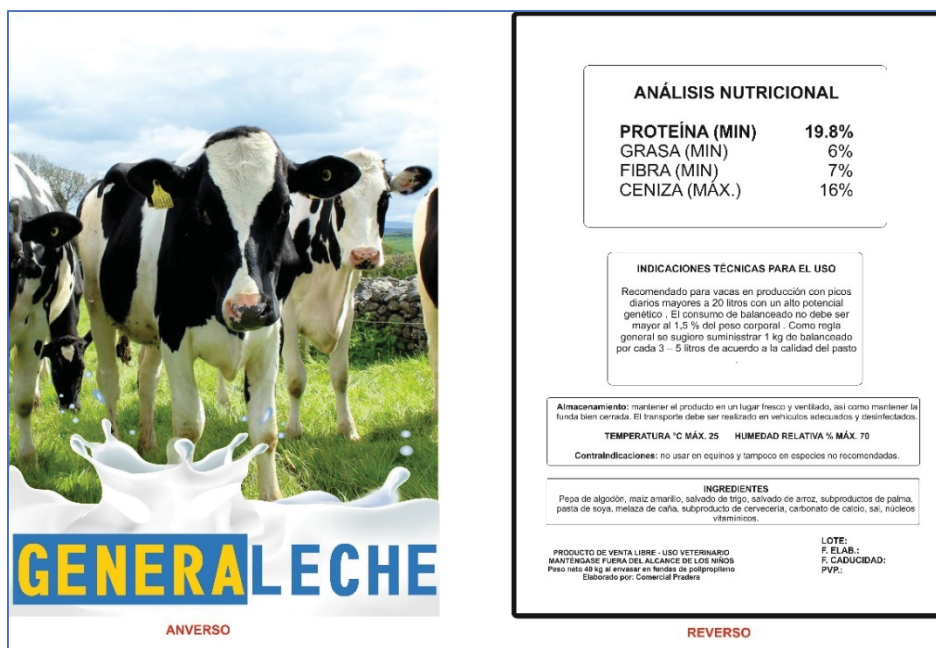


Figura No 7: Etiqueta bajo normativa

Soporte: Se proveerá al cliente de información sobre el producto, beneficios y características del alimento balanceado a través de la creación de una página web que sirva de soporte para los usuarios, compradores e interesados en general. Adicionalmente se fortalecerá el contacto con el cliente a través de una línea telefónica 1800 gratuita al consumidor para solventar cualquier inquietud respecto del alimento balanceado.

Se ha previsto ofrecer al ganadero durante las visitas de los asesores comerciales, una asesoría técnica incluye la revisión general del ganado, indicaciones sobre la administración de medicinas, recomendaciones sobre la adecuada alimentación del ganado y un análisis de los pastos.

5.2.2 Plaza

La plaza es muy importante ya que, para conseguir resultados positivos, la empresa debe considerar una ubicación geográfica estratégica de la planta y oficinas, así como establecer el canal de distribución y la mejor estrategia que será utilizada por la empresa para la distribución.

Estrategia de distribución

Tomando en cuenta la característica del producto se ha determinado que se utilice la estrategia de distribución intensiva, la cual consiste en buscar el mayor número de puntos de venta posibles para asegurar la venta del producto, esta estrategia tiene como ventaja la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del producto debido a la elevada exposición de la marca (Kotler & Keller, 2006, p. 498). En este caso se plantea tener disponible el alimento balanceado en la mayor cantidad de almacenes agropecuarios posibles donde el cliente final pueda adquirirlos con facilidad.

Punto de venta

Se ha establecido que para la producción y comercialización del alimento balanceado se requiere de una planta donde se procese el alimento y un punto de venta para su comercialización. En este sentido para seleccionar la óptima localización de la planta y punto de venta se ha considerado utilizar los criterios de eficiencia en el uso de los recursos como uso del suelo, servicios básicos, cercanía a los clientes, proveedores, distribuidores y transporte. Es así que la planta y punto de venta estará ubicada en el cantón Mejía, Machachi específicamente en la ciudadela Pinlocruz, en este sector se cuenta con un terreno de 5000 mts² valorado en \$48.000, el cual será el aporte del accionista y promotor del presente plan de negocios.

Estructura y tipo de canales de distribución

Los canales implican las decisiones relacionadas con las responsabilidades que deberán asumir los diferentes participantes en el proceso de intercambio. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p. 374). La forma de distribución que optará la empresa para llegar con el alimento balanceado al cliente final es el canal de distribución directo e indirecto.

Canal directo: El alimento balanceado será comercializado a través de Comercial Pradera en el punto de venta y con las visitas directas de los asesores comerciales de la empresa a las diferentes haciendas ganaderas que forman parte del mercado objetivo. Estos vendedores serán capacitados con

información exclusiva para realizar ventas personalizadas y garantizar el buen uso del alimento.

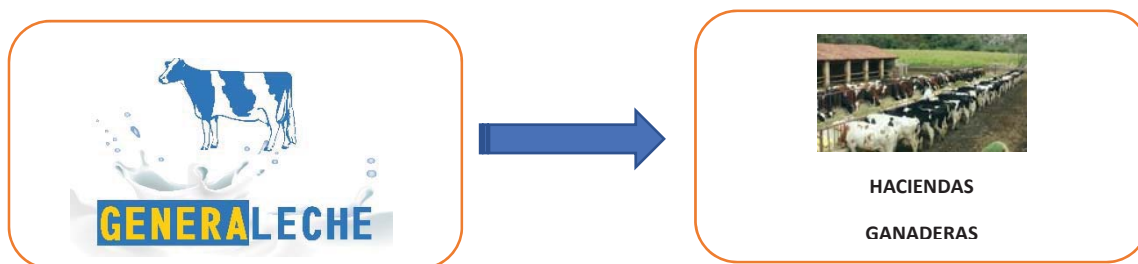


Figura No 8: Canal de distribución directa

Canal de distribución indirecto corto: La empresa se apoya en los intermediarios quienes venderán directamente el alimento balanceado al cliente final, en este caso los intermediarios son las diferentes tiendas especialistas es decir los almacenes agropecuarios ubicados en Machachi, Cayambe, Rumiñahui y Quito, los cuales se encargarán de vender el alimento balanceado al cliente final.



Figura No 9: Canal de distribución indirecto corto

5.2.3 Precio

Según Muñiz (2010) “el precio es la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a la capacidad para satisfacer necesidades” (p. 143).

5.2.3.1 Estrategia general de precio

La estrategia general de precio que se utilizará es la de fijación de precios por costos, que consiste en “fijar los precios mediante un margen, lo que supone aplicar un incremento a los costos totales del producto y obtener así el precio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 477) es recomendable que el precio se fije de

acuerdo al costo más un margen adecuado de utilidad en la etapa de introducción. De acuerdo con esta estrategia se establecerá el precio considerando para el efecto el costo de la materia prima, empaque, etiqueta, gastos administrativos, operacionales más un margen de ganancia.

5.2.3.2 Estrategia de entrada

Se establece como estrategia de entrada la estrategia de precios de penetración, que “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado” que según (Kotler & Armstrong, 2013, p. 570). Para la fijación de precios del alimento balanceado Genera Leche se contempla fijar el precio del producto considerando el costo de venta más un margen de utilidad. Por lo tanto, el precio de entrada seleccionado para las diferentes presentaciones es el siguiente:

Tabla No 6: Precios de venta

Productos	Precio
Genera leche polvo 40 kg	\$ 17,55
Genera leche polvo 20 kg	\$ 9,27
Genera leche pellet 40 kg	\$ 20,25
Genera leche pellet 20 kg	\$ 10,44

Se estima un margen de ganancia del 15% para el distribuidor sobre el precio de venta, quedando los precios para el distribuidor de la siguiente manera:

Tabla No 7: Precio de entrada para distribuidores

Productos	Precio Distribuidor (15% margen de ganancia)
Genera leche polvo 40 kg	\$ 14,91
Genera leche polvo 20 kg	\$ 7,88
Genera leche pellet 40 kg	\$ 17,21
Genera leche pellet 20 kg	\$ 8,87

5.2.3.2 Costo de venta

Para determinar el costo de venta de las diferentes presentaciones del producto se considera los gastos de materia prima directa e indirecta, depreciación, mano de obra directa y consumo de energía. Como se muestra a continuación:

Tabla No 8: Costos de genera leche presentación polvo

GENERA LECHE POLVO 40 KG			
<i>Materia prima directa</i>	<i>Costo Unitario (Kg)</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo total de insumo</i>
MAÍZ AMARILLO	\$ 0.34	10.64	\$3.5750
SOYA	\$ 0.45	2.85	\$1.2825
AFRECHO DE TRIGO	\$ 0.28	4.28	\$1.1984
DDGS	\$ 0.37	3.21	\$1.1877
PALMISTE	\$ 0.12	7.53	\$0.9036
CARBONATO DE CALCIO TIPO A	\$ 0.07	0.4	\$0.0280
NÚCLEO GANADERÍA	\$ 2.90	0.04	\$0.1160
PEPA DE ALGODÓN	\$ 0.38	3.61	\$1.3718
MELAZA	\$ 0.25	8	\$2.0000
<i>Materia prima indirecta</i>			
ETIQUETA	\$ 0.05	1	\$0.0500
SACO LAMINADO	\$ 0.35	1	\$0.3500
<i>Dep. Maquinaria</i>	\$ 0.04	1	\$0.0439
<i>Costo de Mano de obra dir.</i>	\$ 0.19	1	\$0.1923
<i>Energia electrica</i>	\$ 0.05	1	\$0.0538
TOTAL COSTO			\$12.3530
GENERA LECHE POLVO 20 KG			
<i>Materia prima directa</i>	<i>Costo Unitario (Kg)</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo total de insumo</i>
MAÍZ AMARILLO	\$ 0.34	5.32	\$1.7875
SOYA	\$ 0.45	1.425	\$0.6413
AFRECHO DE TRIGO	\$ 0.28	2.14	\$0.5992
DDGS	\$ 0.37	1.605	\$0.5939
PALMISTE	\$ 0.12	3.765	\$0.4518
CARBONATO DE CALCIO TIPO A	\$ 0.07	0.2	\$0.0140
NÚCLEO GANADERÍA	\$ 2.90	0.02	\$0.0580
PEPA DE ALGODÓN	\$ 0.38	1.805	\$0.6859
MELAZA	\$ 0.25	4	\$1.0000
<i>Materia prima indirecta</i>			
ETIQUETA	\$ 0.05	1	\$0.0500
SACO LAMINADO	\$ 0.22	1	\$0.2150
<i>Dep. Maquinaria</i>	\$ 0.04	0.5	\$0.0220
<i>Costo de Mano de obra dir.</i>	\$ 0.19	0.5	\$0.0962
<i>Energia electrica</i>	\$ 0.05	0.5	\$0.0269
TOTAL COSTO			\$6.2415

Tabla No 9: Costos de genera leche presentación pellet

GENERA LECHE PELLETT 40 KG			
<i>Materia prima directa</i>	<i>Costo Unitario (Kg)</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo total de insumo</i>
MAÍZ AMARILLO	\$ 0.34	10.64	\$3.5750
SOYA	\$ 0.45	2.85	\$1.2825
AFRECHO DE TRIGO	\$ 0.28	4.28	\$1.1984
DDGS	\$ 0.37	3.21	\$1.1877
PALMISTE	\$ 0.12	7.53	\$0.9036
CARBONATO DE CALCIO TIPO A	\$ 0.07	0.4	\$0.0280
NÚCLEO GANADERÍA	\$ 2.90	0.04	\$0.1160
PEPA DE ALGODÓN	\$ 0.38	3.61	\$1.3718
MELAZA	\$ 0.25	8	\$2.0000
<i>Materia prima indirecta</i>			
ETIQUETA	\$ 0.05	1	\$0.0500
SACO LAMINADO	\$ 0.35	1	\$0.3500
<i>Dep. Maquinaria</i>	\$ 0.04	1	\$0.0439
<i>Costo de Mano de obra dir.</i>	\$ 0.19	1	\$0.1923
<i>Energia electrica</i>	\$ 0.05	1	\$0.0538
TOTAL COSTO			\$12.3530
GENERA LECHE PELLETT 20 KG			
<i>Materia prima directa</i>	<i>Costo Unitario (Kg)</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo total de insumo</i>
MAÍZ AMARILLO	\$ 0.34	5.32	\$1.7875
SOYA	\$ 0.45	1.425	\$0.6413
AFRECHO DE TRIGO	\$ 0.28	2.14	\$0.5992
DDGS	\$ 0.37	1.605	\$0.5939
PALMISTE	\$ 0.12	3.765	\$0.4518
CARBONATO DE CALCIO TIPO A	\$ 0.07	0.2	\$0.0140
NÚCLEO GANADERÍA	\$ 2.90	0.02	\$0.0580
PEPA DE ALGODÓN	\$ 0.38	1.805	\$0.6859
MELAZA	\$ 0.25	4	\$1.0000
<i>Materia prima indirecta</i>			
ETIQUETA	\$ 0.05	1	\$0.0500
SACO LAMINADO	\$ 0.22	1	\$0.2150
<i>Dep. Maquinaria</i>	\$ 0.04	0.5	\$0.0220
<i>Costo de Mano de obra dir.</i>	\$ 0.19	0.5	\$0.0962
<i>Energia electrica</i>	\$ 0.05	0.5	\$0.0269
TOTAL COSTO			\$6.2415

5.2.3.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precios establecida para el proyecto corresponde a la fijación de descuentos e incentivos la cual consiste en reducir los precios para recompensar al consumidor por determinadas acciones o respuestas (Kotler & Armstrong, 2013, p. 576), se ofrecerá un descuento al canal de distribución en momentos en los cuales se disminuya la demanda del producto, para recompensar su función, se entregará un 5% de descuento en el precio al distribuidor para que este sea trasladado al precio de venta al cliente final.

5.2.4 Promoción y publicidad

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción que se considera para el proyecto es la estrategia push o de empuje, la misma que ha sido seleccionada tomando en cuenta el canal de distribución indirecto que se utilizará para comercializar el producto, esta estrategia permite enfocar la publicidad del producto al consumidor final con actividades realizadas a través del distribuidor, para que a su vez sean trasladadas al punto de venta. Para este caso se han diseñado las siguientes actividades para el mix promocional basados en las estrategias push o empuje:

- **Publicidad:**

La publicidad se refiere a “toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por cuenta de una empresa identificada” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 579).

El principal objetivo de la publicidad será informar al mercado sobre el alimento balanceado e incentivar al ganadero la compra del producto con el objetivo de proveer a su ganado bovino un alimento de calidad que mejore la producción de leche y sobre todo conserve la salud del animal, en base a esto se propone crear una campaña publicitaria que dé a conocer los atributos y beneficios del alimento balanceado, estas actividades y medios son los siguientes:

Redes sociales: La publicidad utilizada a través de redes sociales se hará en Facebook, esta red social es la de mayor penetración y alcance para llegar a una

gran cantidad de usuarios. Se harán campañas continuas enviando información del alimento balanceado, beneficios y características, además de promociones por lanzamiento, las campañas serán realizadas quincenalmente y se estima tener un gasto en redes sociales por \$ 200 mensuales.

Diseño de página web: La empresa contará con una página web con un formato básico que atraiga al usuario y lo incentive a navegar, tendrá información referente a la empresa, filosofía empresarial, producto, beneficios, información nutricional, galería de fotos y canales donde encontrar el producto, sugerencias y contacto. El costo por el diseño de la página web es de \$500,00 más IVA por una sola vez, a partir del segundo año tendrá un costo de \$150,00 incluido IVA por mantenimiento y actualización de la página web.

- **Promoción de Ventas**

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2013, p. 581). La promoción de ventas tendrá como objetivo fomentar la participación del canal distribuidor en las promociones al cliente final, en este caso se entregarán bonificaciones gratuitas al distribuidor para ser entregadas al cliente final con el fin de estimular la compra del producto, por lo que se entregará un kilogramo de sal mineral para ganado con cada compra de alimento balanceado durante los seis primeros meses. El costo de la entrega de producto adicional es de 0,45 centavos por kg de sal mineral para ganado, se planea entregar unos 2000 kilos como promoción de ventas. Costo total \$900,00.

- **Relaciones Públicas**

Se organizarán charlas mensuales dirigidas a los propietarios de las haciendas con el fin de dar a conocer Genera Leche y el beneficio de proveer al animal el alimento, las propiedades de la pepa de algodón y recomendaciones al momento de dar el alimento al ganado, en las charlas se entregará muestras gratis del producto. El costo estimado para las charlas es de \$ 800,00 y se entregarán muestras gratis de Genera Leche por un valor de \$308,76 que corresponden a 2000 muestras de 500 gramos cada una.

Asistencia a ferias: Se acudirá a las ferias ganaderas en donde la empresa participará con un Stand para ofrecer el producto, realizar contactos y negocios y evaluar el nivel de interés y reacción de los compradores y obtener presencia como empresa ante la competencia y los clientes, se asistirá a la feria de Holstein realizada por la Asociación Holstein Friesian del Ecuador, esta feria se realiza el mes de septiembre de cada año en la ciudad de Quito, se participará con un Stand de 3 x 3 metros destinado para emprendedores donde se puede promocionar el producto a los ganaderos, el costo por el stand a la feria tiene un valor de \$3.500 anuales incluido IVA, en donde se entregarán volantes con información del producto y muestras del alimento balanceado. El costo por la impresión de los volantes es de \$300 incluido IVA por 2500 volantes a full color en papel couche.

Revistas especializadas: Publicaciones en revistas especializadas, a través de este medio dar a conocer los beneficios y características del alimento balanceado. La revista en la que se publicará la información es Revista El Agro y Ecuador es calidad auspiciada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Acuacultura y Pesca, el costo estimado que se estima gastar en estas publicaciones es de \$1.500 anuales.

5.2.5 Proyección costos plan de marketing

En la siguiente tabla se muestra el costeo del plan de marketing, considerando como criterio de proyección el 3% inflación promedio del Banco Central del Ecuador.

Tabla No 10: Proyección de costos de marketing

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROMOCIÓN					
Diseño de página web	560,00	0	0	0	0
Mantenimiento y Actualización página web	0	150,00	154,50	159,14	163,91
Redes sociales	2.400,00	2.472,00	2.546,16	2.622,54	2.701,22
Producto adicional (sal mineral 2000 kilos)	900,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charlas haciendas ganaderas	800,00	824,00	848,72	874,18	900,41
Muestras gratis (2000 muestras 500 g)	308,77	318,03	327,57	337,40	347,52
Asistencia a ferias	3.500,00	3.605,00	3.713,15	3.824,54	3.939,28

Volantes	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65
Revistas especializadas	1.500,00	1.545,00	1.591,35	1.639,09	1.688,26
Branding (Diseño logotipo)	480,00	0	0	0	0
Soporte (línea 1-800)	553,20	415,30	427,75	440,59	453,81
Soporte (Asesoría técnica)	720,00	741,60	763,85	786,76	810,37
TOTAL COSTEO PLAN MARKETING	12.021,97	10.379,93	10.691,33	11.012,07	11.342,43

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Somos una empresa dedicada a la elaboración de alimento para ganado de leche con pepa de algodón, que busca satisfacer las necesidades de ganaderos, ofreciendo un producto con alto porcentaje proteínico, que promueva la salud y nutrición alimentaria animal, superando las expectativas en la innovación y calidad de la cadena productiva, así como mantener un personal altamente capacitado y motivado capaz de generar rentabilidad a nuestros socios comerciales como son proveedores y clientes”.

6.1.2 Visión

“Para el 2022 ser reconocidos a nivel regional por ser una empresa ecuatoriana capaz de tener un crecimiento sustentable que asegure un adecuado retorno sobre la inversión, a través de la venta de alimento balanceado con pepa de algodón”.

6.1.3 Objetivos

Objetivos a mediano plazo (3 años)

- Generar satisfacción del 95% de nuestros clientes en el año 2018
- Incrementar las ventas de la empresa a través de una fuerza de ventas que genere una participación igual o mayor a la inflación proyectada en los próximos cinco años la cual oscila entre el 4% y 5%.

- Diseñar un programa de capacitación anual para el personal comercial de la empresa a partir del año 2018 con el fin de incrementar y mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Objetivos a largo plazo (5 años)

- Para el año 2022 expandir el modelo de negocio capaz de abastecer con alimento balanceado a todo el mercado nacional.
- Diversificar la cartera de productos en el año 2021 con el fin de aumentar participación de mercado y por ende aumentar los ingresos por ventas en un 10% con relación al año anterior.
- Lograr en el año 2021 que Genera Leche sea una marca reconocida en el 70% en el mercado de alimentos balanceados para ganado.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Análisis de flujos de operaciones

Las operaciones de Comercial Pradera Cía. Ltda. se realizarán en base a la normativa vigente impuesta por Agrocalidad, la cual promulga la implantación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), con esta normativa se promueve la formulación de alimentos sanos y seguros para animales de destino.

La producción del alimento balanceado y las oficinas administrativas de la empresa estarán ubicadas en el sector de Machachi, Pinllocruz, debido a que en este sector se pueden localizar empresas de mediano impacto ambiental. Para garantizar la calidad e inocuidad del alimento la empresa va a centrar sus actividades en los siguientes procesos que se detallan en la siguiente figura:

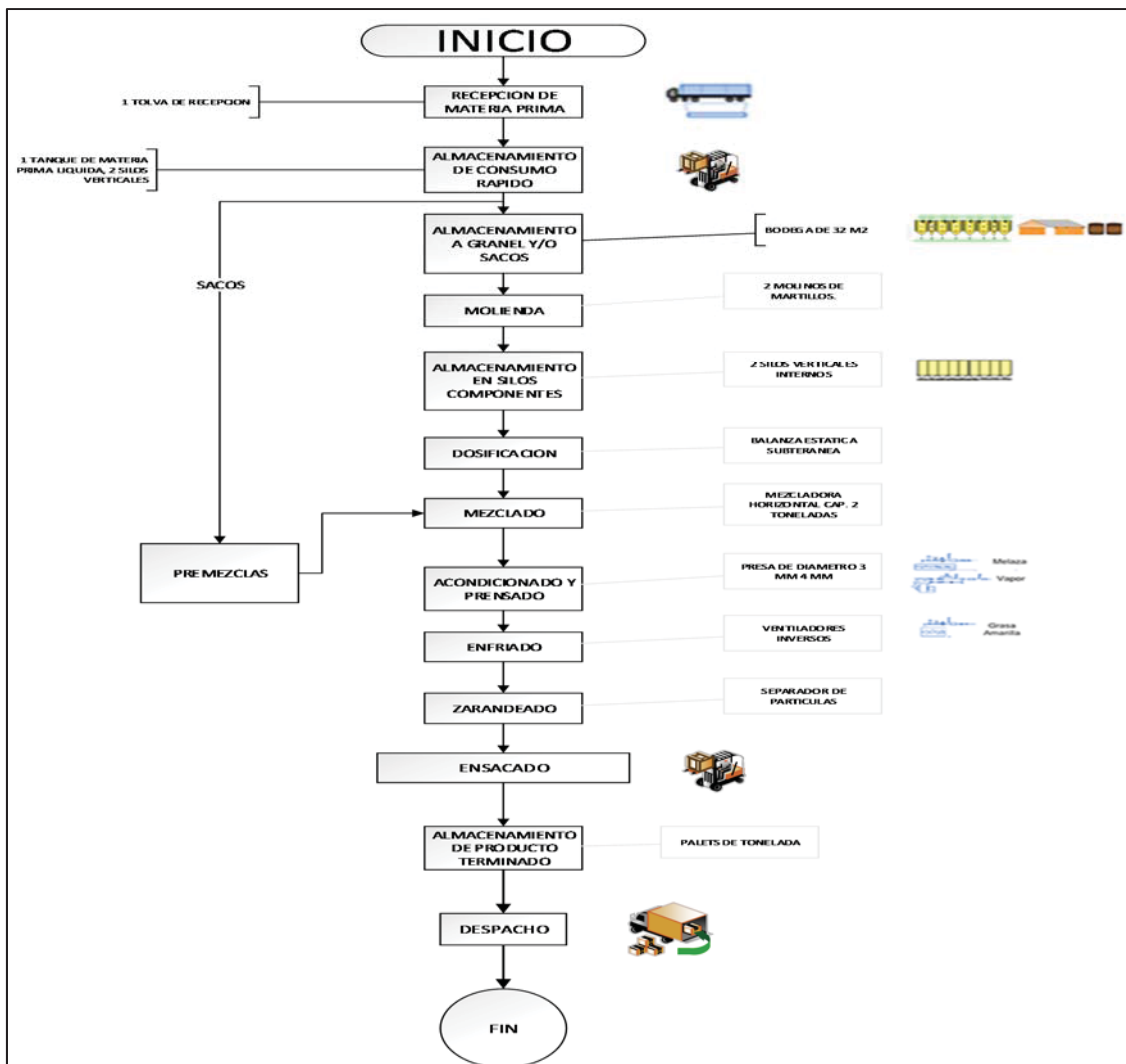


Figura No 10: Procesos de elaboración de alimento balanceado

6.1.4. Procesos para el buen funcionamiento de la empresa

La cadena de valor es una herramienta estratégica que permite identificar los procesos y actividades donde se generan valor para el cliente final y son fuente de ventaja competitiva para la empresa (Porter, 2015). A través de la cadena de valor se identifican las actividades primarias y de apoyo que requiere Comercial Pradera para su adecuado funcionamiento, las cuales se describen a continuación:

- **Procesos Estratégicos:** con estos procesos se pretende planificar de manera óptima la absoluta gestión de la empresa, la administración será capaz de conducir los procesos estratégicos.

- Operativos o Claves: llamados operativos porque tienen un alcance sobre todas las actividades claves de la empresa. Para este caso todas las actividades claves van desde la adquisición de la materia prima hasta la comercialización del alimento balanceado. Dichos procesos son logística interna y externa, producción, comercialización y servicio postventa.
- Apoyo: procesos diseñados para lograr una meta eficaz, así como la gestión administrativa que facilita ayuda en el tema de manejo de personal, contable brinda apoyo con balances de control y adquisiciones comprende los recursos necesarios que la empresa necesita para operar de manera óptima en el tema de mantenimiento de maquinaria.



Figura No 11: Cadena de valor

Las actividades que generan valor para Comercial Pradera se centran en la gestión de producción en donde se transforma la materia prima en el alimento balanceado y el control de calidad para que el producto esté listo para la comercialización.

6.1.5. Infraestructura, maquinaria y equipos necesarios en la producción.

El área disponible para la infraestructura del proyecto es de 5000 m², los cuales se distribuyen así: 2600 m² de infraestructura cubierta para las bodegas de almacenaje producto final, producto no conforme, los restantes 2400 m² que corresponden a la infraestructura abierta destinada para la ubicación de balanza camionera, parqueadero clientes y parqueadero para camiones que transportan

materia prima. Para el área administrativa, laboratorio, mantenimiento, baños, duchas y comedor se destinará una construcción de dos pisos dentro del área cubierta. El valor del terreno de 5000 m² más la obra civil y construcción tiene un valor de \$ 86.827,00 dólares.

Tabla No 11: Inversión de construcción galpón industrial

ÍTEM	CANTIDAD (metros)	COSTO TOTAL
Obra civil Machachi	5000	\$ 86,827.00

La infraestructura en cuanto a maquinaria y equipos para la planta de producción de alimento balanceado se detalla a continuación:

Tabla No 12: Detalle de vehículos

ÍTEM	CAPACIDAD (TONELADAS)	COSTO TOTAL
HINO FC	9	\$ 38,500.00
MONTACARGAS HYUNDAI	2	\$ 22,500.00
	TOTAL	\$ 61,000.00

Tabla No 13: Detalle de maquinaria

ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO	VALOR
MOLINO DE MARTILLOS	2	6,500.00	13,000
MEZCLADORA VERTICAL	2	12,000.00	24,000
TRANSPORTADORES	6	1,200.00	7,200
PELETIZADORA CPM	1	65,000.00	65,000
CALDERO DE PRESIÓN	1	1,500.00	1,500
ENSACADORAS	2	2,300.00	4,600
SILOS ACUMULADORES	4	1,800.00	7,200
BALANZA CAMIONERA	1	13,000.00	13,000
MOTOR WEC 20 HP	4	1,600.00	6,400
MOTOR WEC 5 HP	6	420.00	2,520
MOTOR WEC 25 HP TRIFÁSICO	1	1,800.00	1,800
ZARANDEADOR	1	3,600.00	3,600
EXTRACTOR DE IMPUREZAS	1	4,500.00	4,500
	TOTAL		154,320

Tabla No 14: Detalle de herramientas e implementos

ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO	VALOR
COMPRESOR	1	1,100	1,100
COSEDORAS	3	450	1,350
PALLETS	200	4	700
TABLEROS ELÉCTRICOS	4	150	600
CODIFICADORA	1	750	750
BALANZAS	2	450	900
EQUIPO DE CONTROL DE CALIDAD	1	5,000	5,000
EXTINTORES	5	120	600
		TOTAL	11,000

6.1.6 Capacidad de producción

Para determinar la capacidad de producción se considera la producción diaria de los equipos y maquinarias utilizadas en el proceso, para arrancar el proyecto se establece una capacidad de producción del 76%.

Tabla No 15: Capacidad instalada

ESPECIFICACIÓN	PRODUCCIÓN SACOS/HORA	PRODUCCIÓN SACOS /DÍA
MOLINO DE MARTILLOS	800	6.400
MEZCLADORA HORIZONTAL	800	6.400
PELLETIZADORA CPM	800	6.400
ENSACADORAS	800	6.400
ZARANDEADOR CAPACIDAD	800	6.400
TOTAL	800	6.400
CAPACIDAD MES DE PRODUCCIÓN (SACOS)	22	140.800
CAPACIDAD AÑO DE PRODUCCIÓN (SACOS)	12	1.689.600
USO DE CAPACIDAD INSTALADA		76%
CAPACIDAD REAL DE PRODUCCIÓN MENSUAL (SACOS)		107.184

Capacidad: se elaborará 107.184 sacos de alimento balanceado por mes, el cual será clasificado en las presentaciones del producto, esto es, 33.792 sacos de 40 kilogramos de polvo, 10.032 sacos de 20 kilogramos de polvo, 42.240 sacos de 40 kilogramos pellet y 21.120 sacos de 20 kilogramos pellet.

Horario: el horario de producción comenzará a las 8 am a 5 pm con una hora de descanso, completando 8 horas laborables estipuladas por la Ley en el Código de Trabajo.

Personas requeridas para la producción: la elaboración de alimento balanceado requiere de tiempo prudencial para su elaboración desde la llegada

de materia prima hasta su almacenamiento, se presenta la siguiente tabla de personas que intervienen en la producción:

Tabla No 16: Personal de nómina que pertenece a la producción

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS	SUELDO UNITARIO	SUELDO ACUMULADO
Jefe de producción	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Operadores	4	\$ 450,00	\$ 1.800,00
Estibadores	7	\$ 450,00	\$ 3.150,00
Montacargista	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Formulador	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Control de calidad	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
TOTAL			\$ 8.700,00

6.2 Estructura organizacional

6.2.1 Estructura legal de la empresa

La empresa se establecerá bajo la figura de compañía de Responsabilidad Limitada conforme a lo establecido en la Sección V artículo 92 y subsiguientes de La Ley de Compañías. La razón social de la compañía será COMERCIAL PRADERA CIA. LTDA.

La administración y representación legal de la compañía recaerá sobre el Gerente General, las obligaciones y atribuciones del representante legal se encuentran establecidas en los estatutos de la compañía. Las decisiones que correspondan serán tomadas en la junta de socios conforme a lo establecido en los estatutos de la compañía.

La compañía se constituirá y empezará su actividad economía mediante el proceso normal de constitución en concordancia a lo establecido en el Art. 98 y siguientes de la Ley de Compañías, mismo que consta de los siguientes pasos:

1. Reserva de nombre en la página web de la Superintendencia de Compañías.
2. Elevación de la escritura pública de constitución de la compañía en cualquier notaría de la ciudad.

3. Inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil del Cantón del domicilio legal de la compañía.
4. Designación y elaboración de los nombramientos de los administradores.
5. Inscripción de los nombramientos en el Registro Mercantil del Cantón del domicilio legal de la compañía.
6. Una vez inscritos los documentos anteriormente mencionados, se acercará a la Superintendencia de Compañías con el formulario de registro de dirección, para que esta institución tome nota y le asigne un número de expediente a la compañía.
7. Una vez obtenido el número de expediente, se procederá a obtener el Registro único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de rentas internas, con los formularios respectivos.
8. Adquirido el RUC, se sacará la patente municipal de la compañía una vez más con los formularios requeridos por el municipio.
9. Con toda esta documentación se procederá a obtener los permisos de funcionamiento correspondiente a la LUAE que incluye el permiso del Cuerpo de Bomberos, así como también los permisos y registros sanitarios otorgado por la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario.

6.2.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa se basa en una estructura vertical sencilla con el propósito de que se logre la interacción de todos los miembros de la organización y para que cada uno de ellos aporte todos sus conocimientos y habilidades para alcanzar un trabajo eficiente y eficaz generando el compromiso que determinara el éxito del giro de negocio.

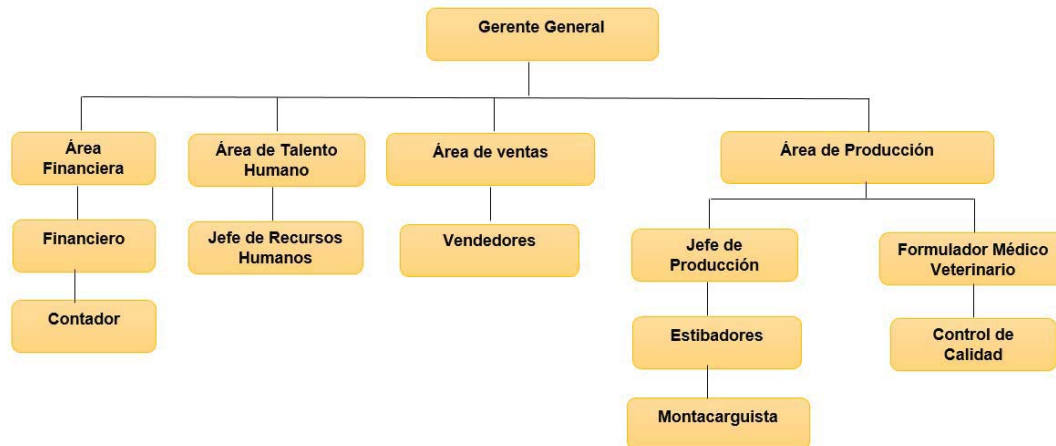


Figura No 12: Organigrama de Comercial Pradera

Los cargos para todo el personal de la empresa fueron asignados de acuerdo a un análisis con el cual se permitió lograr la optimización del talento humano manteniendo muy en alto el compromiso en cada una de las diversas funciones y responsabilidades.

Gerente General

El Gerente General es el representante directo de la empresa, está a cargo de funciones primordiales como planificar, dirigir, controlar y evaluar cada una de las actividades de los diferentes departamentos de la empresa. Sus funciones principales son:

- Representar legalmente a la empresa.
- Planificar tanto los objetivos generales como los específicos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- Organizar la estructura actual y proyectada de la empresa con sus respectivas funciones.
- Dirigir la empresa mediante la toma de decisiones efectivas.
- Controlar que se esté ejecutando de manera correcta las actividades que se tengan planificadas.
- Establecer una excelente planificación estratégica.

El sueldo será de \$1200.00

Contador y Financiero

Se encarga de proporcionar información de forma precisa, concisa, rápida y confiable los reportes que permitan mostrar una imagen clara en términos financieros la situación de la empresa, entre sus principales funciones están:

- Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables.
- Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la gerencia y de igual manera con los demás departamentos de la empresa.
- Verificar que las facturas recibidas en la empresa contengan correctamente los datos fiscales de la empresa y que cumplan con las órdenes de compra.
- Realizar el cálculo de las planillas de retención de impuesto sobre la renta del personal.

El sueldo para el contador y financiero será en base a los ingresos de la empresa, un valor aproximado de \$800.00 mensuales para cada uno.

Jefe de Producción

Se encargara de coordinar y planificar la producción de acuerdo a pedidos solicitados, adicional se encargara de aceptar o rechazar la materia prima que esta por ingresar después de haber solicitado un analisis a control de calidad, entre sus principales funciones están:

- Manejo de inventarios, siempre actualizados.
- Llevar control de lotes de cada bach.
- Planificar mantenimientos preventivos de maquinaria.
- Elaborar reportes de unidades producidas semanalmente.
- Elaborar reportes de producto no conforme para reproceso.

El sueldo será de \$1100.00 mensuales.

Operadores

Estos se encargarán de mantener operativo el proceso de elaboración del alimento balanceado, está a su cargo la manipulación de maquinarias como son

molinos, mezcladoras, pelletizadora y ensacadora. Entre sus principales funciones están:

- Encendido y apagado de maquinaria.
- Revisión de temperatura de tableros de control.
- Elaborar informe de posibles daños en maquinaria, estos reportes se realizaran semanalmente.

El sueldo para cada uno de los operadores será de \$450.00 mensuales.

Estibadores

El grupo de estibadores se encargará del apilamiento del alimento balanceado cuando este ya este empacado, también está entre sus funciones el descargar los camiones de materia prima e insumos.

El sueldo para cada uno de los estibadores será de \$450.00 mensuales.

Formulador (Médico Veterinario Zootecnista)

Su labor es primordial para la empresa ya que es el encargado de elaborar la formula con sus diferentes nutrientes y estabilidad proteínica del alimento, entre sus funciones están las siguientes:

- Calculo de nivel proteínico.
- Muestreo en cada lote de producción.
- Elaborar informes de estabilidad del alimento balanceado para presentar al organismo de control Agrocalidad.
- Encargado de la gestión documental en ofical de Agrocalidad.

El sueldo será de \$ 1100.00

Recursos Humanos

Este departamento es fundamental para la empresa ya que es un requisito primordial para poder operar sin que Agrocalidad imponga alguna sanción, por incumplimiento a la normativa. Entre sus funciones se detallan a continuación:

- Evaluación de aptitudes del personal.

- Realizar charlas de capacitación en cuanto al tema de seguridad industrial.
- Realizar informes sobre el cumplimiento de procesos de contratación, exigidos por Agrocalidad.

El mensual a percibir es de \$750.00

Control de calidad

Encargado de supervisar la calidad de cada tonelada producida de alimento balanceado, analizar el estado de la materia prima e aditivos a usar en el proceso productivo.

- Elaborar informes sobre niveles de contaminación de materia prima.
- Aprobar o poner cuarentena lotes de alimento balanceado con algún defecto.

El sueldo mensual a percibir es de \$1100.00

Departamento de ventas

Se encargara del control, manejo de las ventas y adicionalmente, se encargara de promocionar al público una buena imagen corporativa, además debe relacionarse con los clientes y mantener una buena relación con los mismos, sus funciones son:

- Sugerir ideas para mejorar la atención al cliente.
- Elaboración de reportes de ventas.
- Implementación de promociones y publicidad.
- Estar informado sobre ferias para impulsar el producto.

El sueldo a percibir es de \$750.00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa se proyectan considerando su capacidad instalada, el crecimiento del sector y el precio de venta. En lo que respecta al 70% de la capacidad instalada, esta es de 107.184 sacos por año, el crecimiento del sector es del 3,22% anual, según datos del Banco Central del Ecuador (BCE).

Tabla No 17: Precios promedio para para proyección de ingresos

Producto	Precio
SACO 40 KG POLVO	\$ 15,75
SACO 20 KG POLVO	\$ 8,13
SACO 40 KG PELLET	\$ 16,85
SACO 20 KG PELLET	\$ 8,61

Estos precios se proyectan considerando la inflación promedio de los 5 últimos años, datos tomados del BCE, que es del 3,01%. Considerando estos elementos de cálculo, los ingresos esperados para los próximos cinco años son de:

Tabla 18: Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	18.086.714	19.230.299	20.446.192	21.738.962	23.113.472

7.1.2 Proyección de costos

Los costos de la empresa están relacionados a los costos del inventario y materia prima, estos costos se proyectan considerando la inflación del 3,01% anual. Los costos totales se proyectan multiplicando el volumen de ventas definido en el análisis de ingresos, por el costo unitario proyectado con la inflación.

Tabla No 19: Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	17.907.134	18.900.479	19.507.219	20.135.843	20.300.041

7.1.3 Proyección de gastos

La proyección de gastos de personal y gastos generales se la realiza en base a la inflación promedio esperada para los próximos cinco años, que según datos del banco Central del Ecuador es de 3,01% anual.

- Gastos de depreciación y amortización, que para su proyección consideran los parámetros establecidos en la ley de régimen tributario interno respecto al tratamiento de activos fijos y activos diferidos e intangibles.
- Gasto por Intereses: Este rubro considera el pago de intereses por financiamiento inicial.

Tabla No 20: Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	74.481	75.508	75.241	80.027	82.388
Gastos generales	39.852	39.046	40.220	41.428	42.673
Gastos de depreciación	5.698	5.698	5.698	4.315	4.315
Gastos de amortización	600	600	600	600	600
Gastos de intereses	31.079	25.273	18.923	11.976	4.378

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

El proyecto requiere de las siguientes inversiones:

Tabla No 21: Detalle de inversión inicial

Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	304.490,00
Gastos de constitución	3.000,00
Capital de trabajo inicial	936.622,37
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	1.244.112,37

7.2.2 Capital de trabajo

El capital que requiere la empresa el arranque de sus operaciones es de **\$936.622,37**; que permitirá cubrir gastos generales y de sueldos hasta que la empresa esté en capacidad de atender sus obligaciones con recursos generados por su actividad económica. El capital de trabajo es el activo corriente con el que la empresa iniciará sus operaciones.

7.2.3 Estructura de capital

La empresa contará con recursos propios y financiados en la siguiente proporción:

Propio	70,00%	870.878,66
Financiamiento bancario	30,00%	373.233,71

El crédito será solicitado en el sistema financiero local, que considera para créditos de inversión una tasa de interés del 9% anual, el financiamiento se solicitará a 5 años con pagos mensuales de \$7.747,72, lo que genera el gasto financiero que se expuso en la proyección de gastos.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados considera los ingresos, costos y gastos proyectados, que, al relacionarlos entre sí, dan como resultados utilidades o pérdidas, en este caso, para los primeros cinco años de funcionamiento la empresa espera utilidades crecientes que va de \$18.478 el año uno, a, \$1.776.228 el año cinco. Estos datos se detallan en (Anexo 5).

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra a una fecha determinada la naturaleza y cuantificación de los bienes y derechos, las obligaciones a favor de terceros y el patrimonio de la empresa. Los datos numéricos se detallan en (Anexo 6).

Tomando en cuenta este balance presentado se considera para la empresa las siguientes políticas:

- La empresa otorgará créditos a 30 días por el 50 % de las ventas, el 50% restante será al contado.
- El 30% de productos terminados quedarán para las ventas del mes próximo.
- El total de las compras mensuales de materias primas servirán para la producción del mes siguiente.
- El 70% de las compras será al contado, el 30% restante se cancelará a 30 días.
- Las utilidades generadas no serán distribuidas entre los socios, sino que servirán para reinvertir.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es un estado financiero que informa sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes en un período determinado, en este caso el periodo de análisis es de cinco años.

Los resultados obtenidos, muestran un comportamiento favorable, pues en cada periodo de análisis se obtienen flujos positivos, tanto en operaciones, como inversión, lo que permite cubrir el crédito contraído al inicio de las actividades. Los detalles numéricos se detallan en (Anexo 7).

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto resume las entradas de dinero reales sin considerar financiamiento. En el proyecto el flujo es positivo para los cinco primeros años de funcionamiento, como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No 22: Flujo de caja del proyecto

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</i>	(1.244.112)	239.627	101.063	497.439	926.531	1.874.906

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista considera el crédito recibido y permite tomar decisiones respecto a la conveniencia del mismo, cuando es comparado con el flujo del proyecto. Las entradas y salidas de este flujo general resultados positivos para el proyecto. Los detalles numéricos se detallan en (Anexo 8). El flujo del inversionista presenta un crecimiento porcentual mayor al del proyecto, lo cual indica que el financiamiento es positivo para la idea de negocio.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento representa el rendimiento mínimo que se esperara obtener como retorno por la inversión efectuada, su cálculo considera los siguientes datos:

Tabla No 23: Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	3,07%	Precio Dow Jones	
Rendimiento del Mercado	10,07%	28/12/2017	Hace 5 Años
Beta	0,75	20.981,04	12.985,00
Beta Apalancada	0,71		
Riesgo País	4,42%		
Tasa de Impuestos	22,00%	TASAS DE DESCUENTO	
Participación Trabajadores	15,00%	WACC	12,04%
Escudo Fiscal	33,70%	CAPM	14,64%
Razón Deuda/Capital	43%		
Costo Deuda Actual	9,00%		

La tasa WACC es considerada para la valuación del flujo del proyecto y la tasa CAPM es considerada para la valuación del flujo del inversionista.

7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados de estos evaluadores se detallan en la siguiente tabla:

Tabla No 24: Criterios de valoración

CRITERIO	EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA
VAN	\$1.053.806,63	\$ 913.892,50
PRI	3,56 años	3,63 años
TIR	31,56%	37,15%

El valor actual neto al ser mayor que cero, implica que una vez alcanzada la tasa de descuento, el proyecto nos entregará un valor adicional, esto lo corrobora la TIR, que en ambos casos (flujo del proyecto y flujo del inversionista) es mayor que la tasa de descuento, lo que permite recuperar la inversión en el primer semestre del segundo año, que comparado con la experiencia de otras empresas del sector, es coherente con la realidad del mercado y la realidad propia de una organización con estas características.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros presentan una fotografía de los próximos cinco años, respecto a la salud financiera de la organización, medida en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, esperada para los próximos cinco años.

Tabla No 25: Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	3,07	3,07	3,86	5,37	6,43	2,26
Prueba acida	1,96	2,00	2,83	4,37	6,43	1,61
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	83,83%	70,02%	43,23%	24,64%	17,23%	75%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	60,1	65,2	70,8	76,6	82,9	17,68
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	0,99%	1,72%	4,59%	7,37%	12,17%	21,21%
MARGEN OPERACIONAL	0,33%	1,09%	4,00%	6,79%	11,61%	10,51%
MARGEN NETO	0,10%	0,63%	2,59%	4,47%	7,68%	8,42%

De acuerdo con los índices presentados, la liquidez de los próximos cinco años permitirá cubrir las obligaciones adquiridas en el corto plazo, en cada año se contará con más de un dólar para pagar las deudas adquiridas; en comparación con el promedio del sector económico al cual están vinculadas las actividades de la empresa. Se sugiere en este punto, reinvertir el exceso de liquidez con la que se contará. La razón de deuda sobre el capital, es similar a la de la industria, sin embargo, conforme se cancela el capital de acuerdo con la amortización de la deuda; la empresa estaría a partir del año 3, en capacidad de adquirir nueva deuda a largo plazo.

La rotación de las ventas, en relación con los activos fijos, es superior a la de la industria, esto se explica por el volumen de ingresos, que es mucho mayor al esperado en empresas similares, lo cual se puede corroborar mediante el análisis de rentabilidad, donde se presentan los márgenes de utilidad esperados, que son de igual forma superiores a los de la industria. En conclusión, dados los flujos, la evaluación financiera y el análisis de ratios, el proyecto es viable, en tal virtud es recomendable la inversión.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Después de haber concluido con la investigación de entornos PEST y Porter se estableció la viabilidad de ejecutar el plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración de alimento balanceado con pepa de algodón para ganado bovino de leche en la Parroquia de Machachi, debido a

las condiciones favorables de la industria en cuanto al crecimiento y sostenibilidad financiera.

- En cuanto al análisis realizado al cliente usando las herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, se determinó los hábitos de consumo, preferencias, apariencia y dosificación recomendada del alimento balanceado. Se logró descifrar las presentaciones más aceptadas en esta línea de negocio, así como la distribución y tipo de producto que se diferencia de otras marcas de alimento balanceado debido a su apariencia y niveles proteínicos, además se recabo información sumamente importante de parte de los expertos para el buen funcionamiento en cuanto a normativas impuestas por parte del gobierno.
- Comercial Pradera está en la capacidad de satisfacer la demanda de alimento balanceado existente en el Provincia de Pichincha, 21.843 unidades agropecuarias (Censo Nacional Agropecuario) siendo estas un número favorable para introducir el alimento genera leche en presentaciones de 40 y 20 kg, satisfaciendo todo tipo de necesidades en el campo.
- Para un óptimo desempeño en este plan de negocios se establecerá la estrategia de enfoque con la cual se busca posesionar el producto por sus características homogéneas y con necesidades específicas y bien definidas, para poder diferenciarnos de los competidores.
- Una de las fortalezas de Comercial Pradera es su plan de operaciones en el cual se estableció estructura física y maquinaria especializada acorde a la proporcionalidad del proyecto, comenzando desde la recepción de materia prima, producción y comercialización, pilares fundamentales para soportar la inversión y el gran tamaño de infraestructura.
- El plan financiero contempla una inversión inicial de \$ 1.244.112, la cual se financia en el 30% con un préstamo bancario en la Corporación Financiera Nacional, aprovechando las tasas de interés preferenciales para el sector agrícola. La cuota del préstamo es \$7.747 la cual se paga en cinco años. Esta composición de la inversión inicial permite que el proyecto tenga la liquidez necesaria para operar durante los primeros meses, sin necesidad de requerir a préstamos en las fases posteriores.

REFERENCIAS

- Agrocalidad. (2016). *Coordinación General de Registro Agropecuario*. Obtenido de www.agrocalidad.gob.ec: <http://www.agrocalidad.gob.ec/registro-de-insumos-agropecuarios-3/>
- Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales. (marzo de 2017). www.afaba.org. Obtenido de www.afaba.org: <http://www.afaba.org/portal/index.php/2015-04-07-00-52-41/boletines/2017>
- Banco Central del Ecuador. (junio de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Publicaciones Generales : <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Belío, J. L., & Sainz, A. (2012). *Claves para gestionar precio, producto y marca*. España: Wolters Kluwer S.A.
- Borja, E. (08 de julio de 2015). www.eldiario.ec. Obtenido de www.eldiario.ec: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/272954-manabi-le-apuesta-a-la-produccion-de-algodon/>
- Corporación Financiera Nacional. (septiembre de 2017). www.cfn.fin.ec. Obtenido de Tasas de Interés Septiembre 2017: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/06/tasas-de-Inter%C3%A9s-septiembre-2017.pdf>
- Diario El Comercio. (31 de enero de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/organizacioneslocales-colegioeconomistas-crisiseconomica.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de Encuesta de Condiciones de Vida: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/boletin/E-commerce.pdf>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf
- Instituto Nacional Estadísticas y Censos. (febrero de 2017). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Presentacion%20ESPAC%202016.pdf)
- Jácome, H. (2015). *Boletín Mensual de Análisis Sectorial*. Quito: FLACSO - MIPRO.
- Kotler, P., & Keller, K. (2014). *Dirección de marketing*. Mexico DF: Prentice Hall.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). *www.servicios.agricultura.gob.ec*. Obtenido de La política agropecuaria ecuatoriana: <http://servicios.agricultura.gob.ec/politicas/La%20Pol%C3%ADticas%20Agropecuarias%20al%202025%20I%20parte.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *RTE 022 2R*. Quito.
- Muñiz, R. (2010). *Marketing en el Siglo XXI* (Tercera ed.). Buenos Aires: Centro de Estudios Financieros.
- Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. (2015). *Notas de Análisis Sectorial - Agricultura y Desarrollo Rural*. Obtenido de [www.fao.org: ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/ak168s/ak168s00.pdf](http://ftp.fao.org/docrep/fao/012/ak168s/ak168s00.pdf)
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec:
http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

ANEXOS

ANEXO 1 – Focus Group

PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP

1. ¿Qué opina Ud. sobre el uso de alimentos balanceados?
2. ¿Cuál es su opinión sobre el precio de los alimentos balanceados?
3. ¿Cuándo Ud. comenzó a utilizar alimento balanceado en su ganado?
¿Dónde lo adquirió?
4. ¿Le gustaría adquirir un alimento balanceado que aumente la producción lechera a un precio módico?
5. ¿Cuál es su opinión sobre las diferentes marcas de alimento balanceado?
6. Si yo digo las siguientes palabras: ALIMENTO BALANCEADO ¿Qué otro significado viene a su mente?
7. ¿Sabe cómo se suministra el alimento balanceado que Ud. Compra?
8. ¿Existe capacitación para el buen uso de alimento balanceado?
9. ¿Cuándo Ud. adquiere un alimento balanceado que es lo primero que le llama la atención el diseño del saco, la etiqueta o el contenido nutricional?
10. ¿Sabe Ud. de que esta hecho un alimento balanceado?
11. ¿Ha escuchado hablar de la pepa de algodón en la alimentación para bovinos?

ANEXO 2 – Entrevistas

PREGUNTAS A EXPERTOS

1. ¿Qué tipo de materia prima es realmente nutritiva para el ganado bovino de leche?
2. ¿Cómo los productores ganaderos crían animales saludables?
3. ¿Cómo puede la actividad ganadera obtener mejores resultados y con una menor inversión?
4. ¿Es correcto que al ganado se le suministre alimento balanceado o solamente pasto?
5. ¿Cuáles son los criterios primordiales que se debe de manejar para una buena alimentación?
6. ¿Existiría algún riesgo en el ganado productor de leche si no se le suministra alimento balanceado?

ANEXO 3 – Preguntas de encuestas

ENCUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO PARA GANADO CON INGREDIENTES COMO LA PEPA DE ALGODÓN

PERFIL

- Personas residentes en Parroquia de MACHACHI y sus alrededores
- Personas que tienen bovinos de leche.

- Dueños de unidades ganaderas.

PREGUNTAS

1. ¿Qué tipo de alimento suministra a su ganado?
 - a. afrecho ()
 - b. alimento balanceado ()
 - c. silo de maíz ()
 - d. nada ()
2. ¿Cuántas veces al día proporciona alimento balanceado a su ganado?
 - a. 1 vez al día ()
 - b. 2 veces al día ()
 - c. 3 veces al día ()
3. ¿Con qué frecuencia compra un alimento balanceado?
 - a. 1 vez por semana ()
 - b. 1 vez cada 15 días ()
 - c. 1 vez cada mes ()
4. ¿Sabe cómo se suministra un alimento balanceado?
 - a. si ()
 - b. no ()
5. ¿Cuándo Ud. adquiere balanceado para ganado, que otro tipo de productos compra?
 - a. vitaminas ()
 - b. sal mineral ()
 - c. otros ()
 - i. especifique cuales:
6. ¿Qué marca de alimento balanceado adquiere para su ganado?
 - a. pronaca ()
 - b. nutrifort ()
 - c. bio ()
 - d. wayne ()
 - e. otros ()
 - i. especifique cual:
7. ¿Ud. recomendaría el uso de alimento balanceado a sus familiares y conocidos?
 - a. si ()
 - i. ¿porque?
 - b. no ()
 - i. ¿porque?
8. ¿Cuándo adquiere un alimento balanceado influye en su decisión el precio?
 - a. si ()
 - b. no ()
9. ¿cuál es el rango que Ud. paga por un alimento balanceado?
 - a. 10 – 15 ()
 - b. 15 – 20 ()

- c. 20 – 25 ()
 - d. 25 – 30 ()
10. ¿Usted ha escuchado hablar de la pepa de algodón?
- a. si ()
 - b. no ()
11. ¿Le gustaría que cuando compre un alimento balanceado le den asesoría por parte de un nutricionista?
- a. si ()
 - b. no ()
12. ¿Qué presentación le parece atractivo cuando realiza una compra de alimento balanceado?
- a. 20 kg ()
 - b. 30 kg ()
 - c. 40 kg ()

ANEXO 4 – Resultados de encuesta.

1. ¿CUANTAS CABEZAS DE GANADO TIENE UD.?

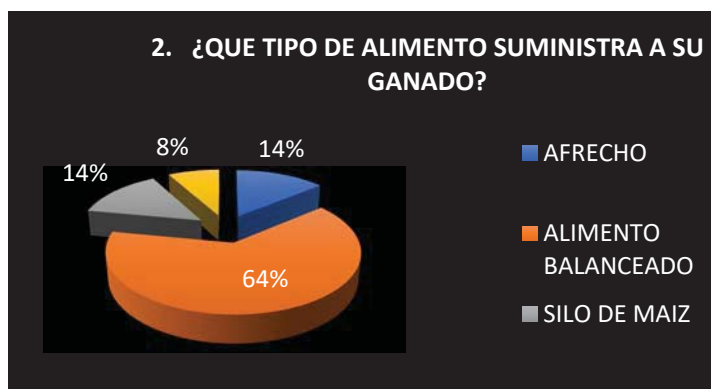
Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
10 a 20	12	24.00%
21 a 40	13	26.00%
41 a 60	20	40.00%
MAS DE 61	5	10.00%
TOTAL	50	100.00%



2. ¿QUÉ TIPO DE ALIMENTO SUMINISTRA A SU GANADO?

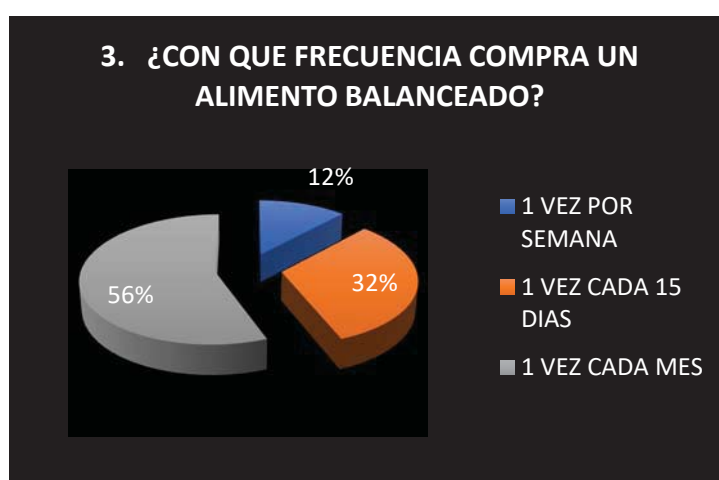
Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
--------------	-------------	--------------

AFRECHO	7	14.00%
ALIMENTO BALANCEADO	32	64.00%
SILO DE MAÍZ	7	14.00%
PASTO	4	8.00%
TOTAL	50	100.00%



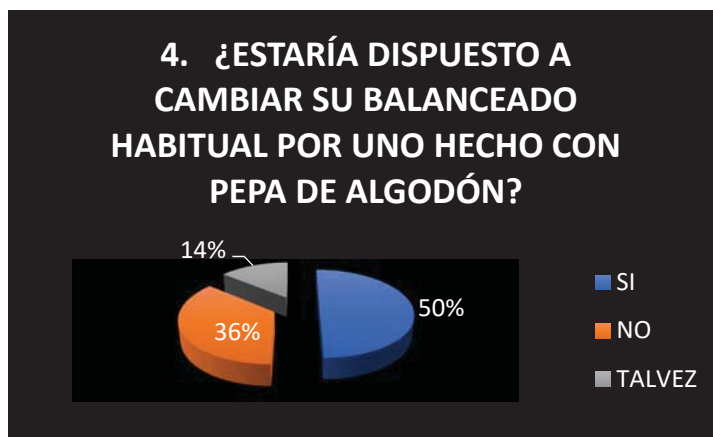
3. ¿CON QUE FRECUENCIA COMPRA UN ALIMENTO BALANCEADO?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
1 VEZ POR SEMANA	6	12.00%
1 VEZ CADA 15 DÍAS	16	32.00%
1 VEZ CADA MES	28	56.00%
TOTAL	50	100.00%



4. ¿ESTARÍA DISPUESTO A CAMBIAR SU BALANCEADO HABITUAL POR UNO HECHO CON PEPA DE ALGODÓN?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	25	50.00%
NO	18	36.00%
TALVEZ	7	14.00%
TOTAL	50	100.00%



5. CUANDO UD COMPRA ALIMENTO BALANCEADO PARA GANADO, ¿QUE OTRO TIPO DE PRODUCTOS COMPRA?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
VITAMINAS	11	22.00%
SAL MINERAL	22	44.00%
MELAZA	17	34.00%
OTROS	0	0.00%
TOTAL	50	100.00%



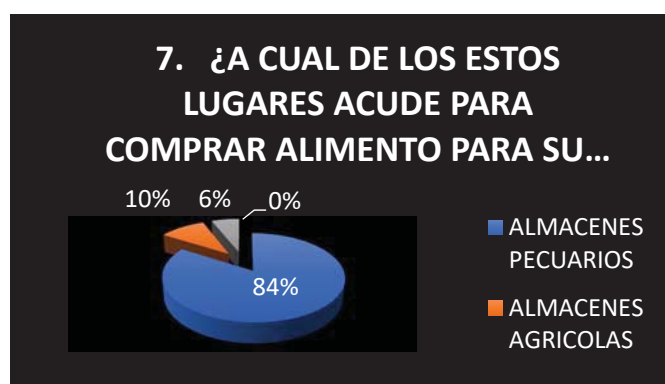
6. ¿DE LAS SIGUIENTES OPCIONES, QUE ALIMENTO BALANCEADO PREFIERE PARA SU GANADO?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
WAYNE	10	20.00%
NUTRIFORT	18	36.00%
BIO	3	6.00%
PRONACA	19	38.00%
NINGUNO EN ESPECIAL	0	0.00%
OTROS	0	0.00%
TOTAL	50	100.00%



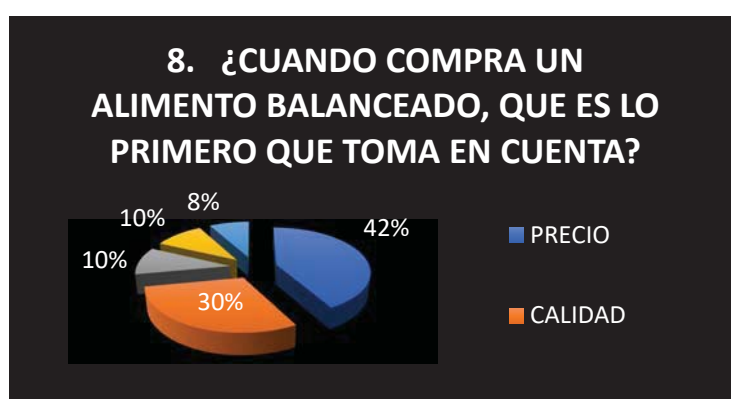
7. ¿A CUAL DE LOS ESTOS LUGARES ACUDE PARA COMPRAR ALIMENTO PARA SU GANADO?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
ALMACENES PECUARIOS	42	84.00%
ALMACENES AGRÍCOLAS	5	10.00%
BODEGAS DE VÍVERES	3	6.00%
MERCADOS MAYORISTAS	0	0.00%
TOTAL	50	100.00%



8. CUANDO COMPRA UN ALIMENTO BALANCEADO, ¿QUÉ ES LO PRIMERO QUE TOMA EN CUENTA?

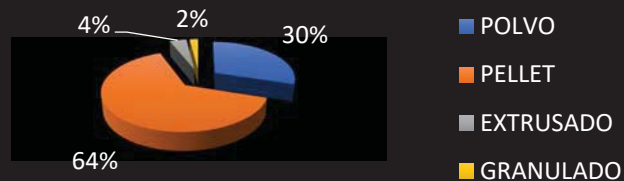
Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
PRECIO	21	42.00%
CALIDAD	15	30.00%
DISEÑO DE SACO	5	10.00%
MARCA	5	10.00%
REGISTRO SANITARIO	4	8.00%
TOTAL	50	100.00%



9. ¿AL MOMENTO DE COMPRAR UN ALIMENTO BALANCEADO, QUE APARIENCIA LE RESULTA ATRACTIVO?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
POLVO	15	30.00%
PELLET	32	64.00%
EXTRUSADO	2	4.00%
GRANULADO	1	2.00%
TOTAL	50	100.00%

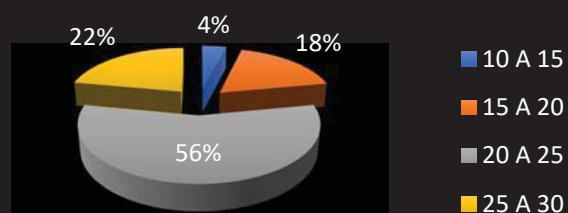
9. ¿AL MOMENTO DE COMPRAR UN ALIMENTO BALANCEADO, QUE APARIENCIA LE RESULTA ATRACTIVO?



10. ¿CUAL ES EL RANGO QUE UD PAGA POR UN ALIMENTO BALANCEADO?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
10 A 15	2	4.00%
15 A 20	9	18.00%
20 A 25	28	56.00%
25 A 30	11	22.00%
	50	100.00%

10. ¿CUAL ES EL RANGO QUE UD PAGA POR UN ALIMENTO BALANCEADO?



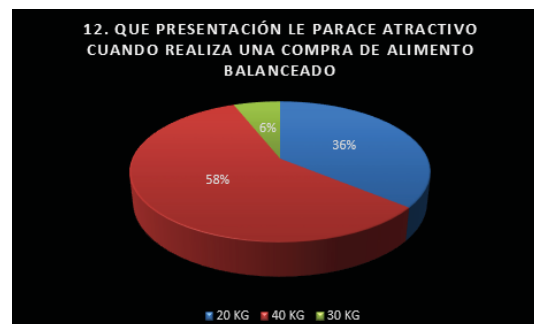
11. SI UD VISITA UN LUGAR DE VENTA DE ALIMENTO BALANCEADO QUE NO TIENE PROMOCIONES, DESCUENTOS Y TAMPOCO BRINDA ASESORÍA TÉCNICA ¿UD COMPRARÍA EN ESTE LUGAR?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
SI	3	6.00%
NO	47	94.00%
TAL VEZ	0	0.00%
TOTAL	50	100.00%



12. ¿QUÉ PRESENTACIÓN LE PARECE ATRACTIVO CUANDO REALIZA UNA COMPRA DE ALIMENTO BALANCEADO?

Alternativas	# Encuestas	% Respuestas
20 KG	18	36.00%
40 KG	29	58.00%
30 KG	3	6.00%
TOTAL	50	100.00%



Anexo 5 – Estados de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	18.086.714	19.230.299	20.446.192	21.738.962	23.113.472
Costo materia prima	17.907.134	18.900.479	19.507.219	20.135.843	20.300.041
UTILIDAD BRUTA	179.580	329.820	938.973	1.603.119	2.813.431
Gastos sueldos	74.481	75.508	75.241	80.027	82.388
Gastos generales	39.852	39.046	40.220	41.428	42.673
Gastos de depreciación	5.698	5.698	5.698	4.315	4.315
Gastos de amortización	600	600	600	600	600
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	58.949	208.968	817.215	1.476.750	2.683.456
Gastos de intereses	31.079	25.273	18.923	11.976	4.378
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	27.870	183.694	798.292	1.464.773	2.679.077
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.181	27.554	119.744	219.716	401.862

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	23.690	156.140	678.548	1.245.057	2.277.216
22% IMPUESTO A LA RENTA	5.212	34.351	149.281	273.913	500.987
UTILIDAD NETA	18.478	121.789	529.268	971.145	1.776.228

ANEXO 6 – Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	1.244.112	1.634.919	1.719.156	2.206.371	3.130.454	5.026.638
Corrientes	936.622	1.333.727	1.424.262	1.917.775	2.846.772	4.747.871
Efectivo	936.622	99.451	126.647	553.563	1.412.184	3.784.809
Cuentas por Cobrar	-	753.613	801.262	851.925	905.790	963.061
Inventarios	-	480.663	496.352	512.287	528.798	-
No Corrientes	307.490	301.192	294.894	288.597	283.682	278.768
Propiedad, Planta y Equipo	304.490	304.490	304.490	304.490	304.490	304.490
Depreciación acumulada	-	5.698	11.396	17.094	21.408	25.723
Intangibles	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Amortización acumulada	-	600	1.200	1.800	2.400	3.000
PASIVOS	373.234	745.563	708.010	665.958	618.895	738.851
Corrientes	-	434.222	464.369	496.367	530.301	738.851
Cuentas por pagar proveedores	-	452.137	466.696	481.723	497.235	513.246
Sueldos por pagar	-	1.223	1.590	1.590	1.590	1.590
Impuestos por pagar	-	(19.138)	(3.917)	13.053	31.476	224.015
No Corrientes	373.234	311.340	243.641	169.591	88.594	-
Deuda a largo plazo	373.234	311.340	243.641	169.591	88.594	-
PATRIMONIO	870.879	889.357	1.011.146	1.540.414	2.511.558	4.287.787
Capital	870.879	870.879	870.879	870.879	870.879	870.879
Utilidades retenidas	-	18.478	140.267	669.535	1.640.680	3.416.908

ANEXO 7 – Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(775.278)	94.895	500.966	939.617	2.461.220
Utilidad Neta		18.478	121.789	529.268	971.145	1.776.228
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		5.698	5.698	5.698	4.315	4.315
+ Amortización		600	600	600	600	600
- Δ CxC		(753.613)	(47.649)	(50.662)	(53.865)	(57.271)
- Δ Inventario PT	-	(480.663)	(15.690)	(15.934)	(16.511)	528.798
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-

+ Δ CxP PROVEEDORES		452.137	14.559	15.028	15.511	16.011
+ Δ Sueldos por pagar		1.223	367	0	-	-
+ Δ Impuestos		(19.138)	15.221	16.970	18.423	192.540
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(307.490)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(307.490)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	1.244.112		(67.699)	(74.050)	(80.996)	(88.594)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	373.234	311.340	(67.306)	(74.050)	(80.996)	(88.594)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	870.879		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	936.622	(837.171)	27.195	426.916	858.621	2.372.625
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		936.622	99.451	126.647	553.563	1.412.184
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	936.622	99.451	126.647	553.563	1.412.184	3.784.809

ANEXO 8 – Flujo de caja del inversionista

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(1.244.112)	239.627	101.063	497.439	926.531	1.874.906
Préstamo	373.234	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(31.079)	(25.273)	(18.923)	(11.976)	(4.378)
Amortización del capital	-	(61.893)	(67.699)	(74.050)	(80.996)	(88.594)
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(870.879)	146.655	8.090	404.466	833.558	1.781.933

