UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMININSTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERO COMERCIAL

TEMA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE CHOCHO SABORIZADA.

TUTOR

MAE. ING. COM. SILVIA ALEXANDRA ESPINOZA MENDOZA

AUTORES

EDWIN ALFONSO GARCÍA SILVA

HUGO NATANAEL MELENDRES PALMA

GUAYAQUIL

2020

REPOSITORIO EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de negocios para la producción y comercialización de leche de chocho saborizada.	
AUTOR/ES: García Silva Edwin Alfonso Melendres Palma Hugo Natanael	**REVISORES O TUTORES:** MAE. Ing.com. Silvia Alexandra Espinoza Mendoza
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	**Grado obtenido:** Ingenieros Comerciales
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	**CARRERA:** INGENIERÍA COMERCIAL
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	**N. DE PAGS:** 136
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Plan de negocios – producción – comercialización - bebidas orgánicas – intolerante a la lactosa – veganos – vegetarianos – estudio de mercado – estudio financiero.	

RESUMEN:

El chocho es una leguminosa ancestral bastante consumida en la Región Sierra de nuestro país, pero muy conocida en la Región Costa. Este grano contiene múltiples valores nutricionales como por ejemplo: calcio, proteínas, magnesio, potasio, fosforo, etc., que ayudan una mejor alimentación y contribuye al tratamiento de ciertas enfermedades. como la intolerancia a la lactosa, por estos factores antes

<table>
<tr><td colspan="3">mencionados y por la creciente población de veganos y vegetarianos en la ciudad de Guayaquil, se busca transformar el chocho, en Leche de Chocho, para generar una alternativa en las bebidas orgánicas para las familias guayaquileñas y del país
El presente Plan de negocios para la producción y comercialización de Leche Chocho-saborizada, detalla toda la metodología que se empleó para la recolección de la información, para luego mediante los resultados, implementar las estrategias de marketing adecuadas para el reconocimiento del producto y de la marca. Además se puntualiza en todo lo concerniente al ámbito financiero: inversión, ingresos, gastos, costos y también al ámbito económico, ya que se colabora con la economía de la ciudad, generando empleos para los diferentes sectores que involucran el negocio y ayudando con el cambio de la matriz productiva introduciendo al mercado un producto innovador y totalmente ecuatoriano.</td></tr>
<tr><td>N. DE REGISTRO (en base de datos):</td><td colspan="2">N. DE CLASIFICACIÓN:</td></tr>
<tr><td colspan="3">DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</td></tr>
<tr><td>ADJUNTO PDF:</td><td>SI [X]</td><td>NO [ ]</td></tr>
<tr><td>CONTACTO CON AUTOR/ES:
García Silva Edwin Alfonso
Melendres Palma Hugo Natanael</td><td>Teléfono:
0990215569
0991064718</td><td>E-mail:
egarsiasi@hotmail.com
hugomelendres@gmail.com</td></tr>
<tr><td>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</td><td colspan="2">PHD Rafael Iturralde, Decano
Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO
E-mail: riturralde@ulvr.edu.ec
Msc. Oscar Paul Machado Álvarez
Teléfono: 2596500 EXT. 267
E-mail: omachado@ulvr.edu.ec</td></tr>
</table>

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

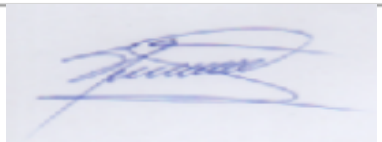
LECHE DE CHOCHO

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	9%	0%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Industrial de Santander UIS Trabajo del estudiante	1%
2	Submitted to Universidad Cientifica del Sur Trabajo del estudiante	1%
3	Submitted to Universidad Senor de Sipan Trabajo del estudiante	<1%
4	dspace.udla.edu.ec Fuente de Internet	<1%
5	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%
6	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad de Cundinamarca Trabajo del estudiante	<1%
8	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados EDWIN ALFONSO GARCÍA SILVA Y HUGO NATANAEL MELENDRES PALMA declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE CHOCHO SABORIZADA, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores

Firma:

EDWIN ALFONSO GARCÍA SILVA

C.I. 0924999618

Firma:

HUGO NATANAEL MELENDRES PALMA

C.I. 0930225859

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE CHOCHO SABORIZADA, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE DE CHOCHO SABORIZADA, presentado por los estudiantes EDWIN ALFONSO GARCÍA SILVA Y HUGO NATANAEL MELENDRES PALMA como requisito previo, para optar al Título de INGENIERÍA COMERCIAL encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

MAE. ING.COM. SILVIA ALEXANDRA ESPINOZA MENDOZA
C.C. 0910306257

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres y mi hermana por acompañarme en cada etapa de mi vida, por apoyarme siempre de manera incondicional, tanto económica como emocionalmente en buenos y malos momentos, demostrándome su gran amor.

A Hugo, mi compañero de tesis, por confiar en mi capacidad y dar paso a este proyecto de investigación.

A mi tutora de tesis, la Msc. Silvia Espinoza, por el tiempo que estuvo a nuestra disposición, por todas sus enseñanzas en el semestre que tuvimos el privilegio de tenerla como docente sino también en el proceso de tesis.

Edwin García Silva

Agradezco a Dios por permitirme cumplir una de las metas de vida y guiarme hasta este camino que ha tenido muchos obstáculos pero he podido salir adelante.

Agradezco a mis padres, hermanos, sobrinos, cuñados y novia por ser el pilar fundamental en este logro, sin ellos no hubiera sido este posible ya que ellos siempre, con un consejo, una motivación, unas palabras de aliento estuvieron todo el tiempo presente.

Agradezco a Edwin mi amigo y compañero de tesis, sin el hubiera imposible dar vida a este proyecto de investigación.

Agradezco de manera infinita a nuestra tutora de tesis, la Msc. Silvia Espinoza, por todos son conocimientos impartidos, por siempre estar con la mejor predisposición para ayudarnos y a todos los docentes que tuve la oportunidad de conocer a lo largo de todos los semestres, que ayudaron en formación como profesional.

Hugo Melendres Palma

DEDICATORIA

A Dios por siempre ser mi guía y darme fuerzas para no decaer cuando todo se tornaba difícil.

A mis padres Alfonso y Karina, a mi hermana Lizbeth por darme ese empujoncito diario para seguir en búsqueda de mis metas y sueños, por sus consejos y motivación a lograrlo todo.

Edwin García Silva

En primer lugar, dedico a Dios este logro tan importante, que sin Él nada de esto fuera posible.

Dedico a toda mi familia y mi novia este logro, por las fuerzas que me dieron día a día en todos estos años para no desmayar y seguir adelante, en especial a mis padres Hugo y Ana, por ser mi ejemplo a seguir y mi apoyo incondicional todo el tiempo.

Hugo Melendres Palma

ÍNDICE GENERAL

REPOSITORIO EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA ..... **II**
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO ..... **IV**
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ..... **V**
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR ..... **VI**
AGRADECIMIENTO ..... **VII**
DEDICATORIA ..... **VIII**
ÍNDICE GENERAL ..... **IX**
ÍNDICE DE TABLAS ..... **XII**
ÍNDICE DE FIGURAS ..... **XIV**
ÍNDICE DE ANEXOS ..... **XV**
INTRODUCCIÓN **1**
CAPÍTULO I **3**
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN **3**
1.1. TEMA 3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 3
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 4
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 4
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 5
1.5.1. Objetivo general *5*
1.5.2. Objetivos específicos *5*
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 5
1.7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 7
1.8. IDEA A DEFENDER 8
1.9. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN INSTITUCIONAL/FACULTAD. 8
1.9.1. Línea de Investigación Institucional *8*
1.9.2. Línea de Facultad *8*
1.9.3. Sub-línea de Investigación *8*
CAPÍTULO II **9**
MARCO TEÓRICO **9**
2.1. MARCO TEÓRICO 9
2.1.1 Antecedentes de la investigación *9*
2.1.2. Bases Teóricas *15*
2.1.2.1. Plan de Negocios 15

2.1.2.2. Estructura de un Plan de Negocios 16
2.1.2.2.1. Resumen ejecutivo 17
2.1.2.2.2. Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio 17
2.1.2.2.3. Análisis del entorno 17
2.1.2.2.4. Sondeo de mercado 17
2.1.2.2.5. Análisis de la industria 18
2.1.2.2.6. Plan estratégico de la empresa 18
2.1.2.2.7. Plan de marketing 19
2.1.2.2.8. Plan de operaciones 19
2.1.2.2.9. Diseño de estructura y plan de recursos humanos 20
2.1.2.2.10 Plan financiero 21
2.1.2.3. Cinco Fuerzas de Porter 21
2.1.2.4 Estrategias 23
2.1.2.5 Procesos de Producción 23
2.1.2.6 Modelo Canvas 25
2.1.2.7 Diseño Organizacional 27
2.1.2.8 Tipos de Diseño Organizacional 27
2.1.2.8.1. Organización Matricial 27
2.1.2.8.2. Organización Lineal 28
2.1.2.8.3. Organización Funcional 29
2.1.2.8.4. Organización de tipo Línea-Staff 29
2.2. MARCO CONCEPTUAL 30
2.2.1. Plan de Negocio *30*
2.2.2. Estructura Plan de Negocio *30*
2.2.3. Cinco Fuerzas de Porter *31*
2.2.4. Estrategias *31*
2.2.5. Proceso de producción *31*
2.2.6. Modelo Canvas *31*
2.2.7. Diseño Organizacional *32*
2.3 MARCO LEGAL 32
CAPÍTULO III 39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 39
3.1. METODOLOGÍA 39
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN 39
3.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 39
3.4. TÉCNICA E INSTRUMENTOS 40
3.5. POBLACIÓN 40
3.6. MUESTRA 40
3.7. ANÁLISIS DE RESULTADOS 42

3.8. ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS 60
CAPÍTULO IV 61
PROPUESTA 61
4.1. TEMA 61
4.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN. 61
4.3. PLAN ESTRATÉGICO 61
4.3.1. La empresa 61
4.3.2. Misión 62
4.3.3. Visión 62
4.3.4. Valores Organizacionales 62
4.4. UBICACIÓN 62
4.5. MODELO CANVAS 63
4.6. ANÁLISIS PORTER 64
4.7. PLAN COMERCIAL 66
4.7.1. Imagen de la empresa HealthyLife S.A. 66
4.7.2. El mercado 66
4.7.2.1. Mercado Potencial 67
4.7.2.2. Mercado Disponible 68
4.7.2.3. Mercado Efectivo 68
4.7.2.4. Mercado Meta 69
4.8. PLAN DE MARKETING (MARKETING MIX) 69
4.8.1. Producto. 69
4.8.1.1. Características de la Leche de Chocho. 69
4.8.1.2. Envase 70
4.8.1.3. Etiqueta 71
4.8.1.4. Beneficios de la Leche de Chocho. 71
4.8.1.5 Marca 72
4.8.1.6 Logotipo y Slogan. 73
4.8.2. Precio. 73
4.8.3. Plaza. 75
4.8.4. Promoción 76
4.9. PLAN OPERATIVO 77
4.9.1. Actividad de producción. 77
4.9.1.1. Labor Industrial 77
4.9.1.2. Proceso de elaboración de la Leche de Chocho 78
4.9.1.3. Modelado de proceso de la elaboración y distribución de la Leche de Chocho ... 80
4.9.2. Diseño de las locaciones. 81
4.9.3. Plan de compras. 81
4.10. DISEÑO ORGANIZACIONAL 85

4.10.1. Organización de tipo línea-staff ... *85*
4.10.2. Manual de funciones ... *86*
4.11. PLAN FINANCIERO ... 92
4.11.1. Inversión Inicial ... *92*
4.11.1.1. Activos Fijos ... 92
4.11.2. Capacidad de Producción ... *94*
4.11.3. Inversión en Activos Intangibles ... *94*
4.11.4. Detalle de Gastos Administrativos y de Ventas ... *95*
4.11.4.1. Gastos Administrativos ... 95
4.11.4.2. Proyección Gastos Administrativos ... 97
4.11.4.3. Gastos de Ventas ... 98
4.11.4.4. Proyección Gastos de Ventas ... 98
4.11.5. Costos de Producción ... *98*
4.11.6. Proyección de Ingresos y Costos ... *101*
4.11.6.1. Proyección de Ingresos ... 101
4.11.6.2. Proyección de Costos ... 102
4.11.7. Financiamiento ... *102*
4.11.7.1. Proyección de Gastos Financieros ... 103
4.11.8. Estados Financieros ... *104*
4.11.8.1. Estado de Resultado Integral Proyectado ... 104
4.11.8.2. Estado de Situación Financiera Proyectado ... 105
4.11.8.3. Flujo de Efectivo Proyectado ... 106
4.11.9. Evaluación Financiera ... *107*
4.11.9.1. CAPM, WACC, TIR, VA, VAN, PAYBACK y R C/B ... 107
4.11.10. Punto de Equilibrio ... *108*

CONCLUSIONES ... 109

RECOMENDACIONES ... 110

BIBLIOGRAFÍA ... 111

ANEXOS ... 115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Antecedentes de la investigación* ... 9
Tabla 2 *Detalle del consumo de leche de origen vegetal* ... 40
Tabla 3 *Rango de edad de los encuestados* ... 41
Tabla 4 *Detalle del género de los encuestados* ... 42
Tabla 5 *Detalle del motivo de compra de la leche de origen vegetal* ... 43
Tabla 6 *Detalle del porque no consumen leche de origen vegetal* ... 44
Tabla 7 *Detalle de la importancia del consumo de leche vegetal* ... 45

Tabla 8 *Detalle de la preferencia de sabor que consumen de leche de origen vegetal* 46
Tabla 9 *Detalle del lugar de compra de la leche vegetal* 47
Tabla 10 *Detalle de la frecuencia del consumo de leche vegetal* 48
Tabla 11 *Detalle de las marcas de leche vegetal* 49
Tabla 12 *Detalle de la razón de consumo de leche vegetal* 50
Tabla 13 *Presentación en la compra de leche vegetal* 51
Tabla 14 *Detalle sobre el conocimiento de lo beneficios del chocho* 52
Tabla 15 *Detalle sobre la aceptación de una nueva marca de leche vegetal* 53
Tabla 16 *Detalle de las características para elegir una nueva leche vegetal* 54
Tabla 17 *Detalle de los empaques de la leche de chocho* 55
Tabla 18 *Detalle del sabor de la leche de chocho* 56
Tabla 19 *Modelo Canvas* 61
Tabla 20 *Mercado Potencial* 65
Tabla 21 *Mercado Disponible* 66
Tabla 22 *Mercado Efectivo* 66
Tabla 23 *Ficha Técnica del Producto* 67
Tabla 24 *Precio estimado de Lupinus Milk* 71
Tabla 25 *Precios de la competencia directa e indirecta* 72
Tabla 26 *Plan de compras artículos y muebles de oficina* 80
Tabla 27 *Plan de compras maquinaria y herramientas* 82
Tabla 28 *Rubros activos fijos* 83
Tabla 29 *Maquinaria, Equipo y Herramientas* 90
Tabla 30 *Muebles de Oficina* 90
Tabla 31 *Equipos de computación y oficina* 91
Tabla 32 *Vehículo* 91
Tabla 33 *Detalle anual de Depreciación de Activos Fijos* 91
Tabla 34 *Detalle de la capacidad de producción diaria* 92
Tabla 35 *Inversión en activos diferidos* 93
Tabla 36 *Capital de trabajo* 93
Tabla 37 *Sueldos y salarios administrativos* 93
Tabla 38 *Beneficios Sociales* 94
Tabla 39 *Servicios básicos, internet y alquiler* 94
Tabla 40 *Suministros de Oficina* 94
Tabla 41 *Mantenimiento de maquinarias* 95
Tabla 42 *Proyección Gastos Administrativos* 95
Tabla 43 *Gastos de ventas* 96
Tabla 44 *Proyección Gastos de Ventas* 96
Tabla 45 *Materia Prima Directa* 97
Tabla 46 *Materia Prima Indirecta* 97
Tabla 47 *Mano de Obra Directa* 98
Tabla 48 *Costos Fijos* 98
Tabla 49 *Costos Variables* 98
Tabla 50 *Total Costos de Producción Unitario y P.V.P* 99
Tabla 51 *Ingresos Proyectados* 99

Tabla 52 *Costos Proyectados* 100
Tabla 53 *Financiamiento* 100
Tabla 54 *Gastos de Interés* 101
Tabla 55 *Estado de Resultado Integral Proyectado* 102
Tabla 56 *Estado de Situación Financiera Proyectado* 103
Tabla 57 *Flujo de Efectivo Proyectado* 104
Tabla 58 *Evaluación Financiera* 105
Tabla 59 *WACC* 105
Tabla 60 *TIR, VA, VAN, PAYBACK Y R C/B* 106
Tabla 61 *Cálculo del Punto de Equilibrio Proyectado* 106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa 7
*Figura 2.*Cincos Fuerzas de Porter 22
Figura 3. La producción como un Proceso de transformación 24
Figura 4. Organización Matricial 28
Figura 5. Organización Lineal 28
Figura 6. Organización Funcional 29
Figura 7. Organización de tipo línea-staff 30
Figura 8. Porcentaje de quienes consumen leche de origen vegetal 43
Figura 9. Rango de edad en porcentajes 44
Figura 10. Genero de los encuestados en porcentaje 45
Figura 11. Porcentaje del motivo de compra de leche vegetal 46
Figura 12 . Porcentajes del porque no consumen leche de origen vegetal 47
Figura 13. Porcentaje de importancia de consumo de leche vegetal 48
Figura 14. Porcentaje de preferencia de sabor de la leche vegetal 49
Figura 15. Porcentaje del lugar de compra de la leche vegetal 50
Figura 16. Porcentaje de frecuencia de consumo de leche vegetal 51
Figura 17. Porcentaje de las marcas de leche vegetal 52
Figura 18. Porcentaje de la razón de consumo de leche vegetal 53
Figura 19. Porcentaje de presentación en que se compra leche vegetal 54
Figura 20. Porcentaje sobre el conocimiento de los beneficios del chocho 55
Figura 21. Porcentaje de aceptación de una nueva marca de leche vegetal 56
Figura 22. Porcentaje de las características para elegir una nueva marca 57
Figura 23. Porcentaje de empaques para una nueva leche vegetal 58
Figura 24. Porcentaje del sabor de la leche de chocho 59
Figura 25. Logo empresarial 66
Figura 26. Imagen Tetrapak litro 70
Figura 27. Imagen etiqueta 71
Figura 28. Logo de la marca 72
Figura 29. Proceso de Distribución del producto 75
Figura 30. Página de Facebook Healthy Life 76
Figura 31. Página en Instagram Healthy Life 76

Figura 32. Feria Comercial “Zanahoria” 77
Figura 33. Proceso de Elaboración de la Leche de Chocho 79
Figura 34. Modelado de procesos de la distribución y elaboración de la Leche de Chocho 80
Figura 35. Locaciones Healthy Life 81
Figura 36. Organización de tipo línea-staff de la empresa HelthyLife. 85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta 115
Anexo 2 Tabla de Amortización 119
Anexo 3: Sueldos, Salarios y Beneficios Sociales 120

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se basa en la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de Leche de Chocho en la ciudad de Guayaquil, tomando en consideración el alto porcentaje de personas que sufren de intolerancia a la lactosa (Paz-y-Miño, 2016) y a su vez el crecimiento de la población vegana y vegetariana en la ciudad antes mencionada.

En el Ecuador, el chocho, la materia prima principal, se cultiva en la Región Sierra, principalmente en las provincias de Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha, Bolívar, Tungurahua, Carchi e Imbabura. La superficie sembrada total del chocho es de 4.217 ha. (Censo Nacional Agropecuario, 2018) Al chocho se le puede dar diferentes usos gastronómicos como por ejemplo se puede elaborar, ceviches, locro de chocho, salsa de ají, ensaladas, bebidas nutritivas, tamales de chocho y harina de chocho.

La Leche de Chocho contiene múltiples beneficios ya que proviene de un origen vegetal, no contiene gluten, libre de lactosa, preservantes, transgénicos y casi ningún factor alérgico, pero es válido recalcar que según estudios han demostrado que personas que tienen alergias al maní o al cacahuate tienen mayor probabilidad de presentar una alergia en este caso a la materia prima principal que es el chocho (FDA, 2018). Por antes mencionado el producto ayuda a una buena alimentación y a mejorar su estilo de vida, siendo esta un reemplazo de la leche tradicional, y a su vez convirtiéndose en una alternativa de leches orgánicas. Por lo que se ha considerado una buena oportunidad de negocio, debido al crecimiento y al alto porcentaje de la población antes mencionada en la ciudad de Guayaquil.

La empresa Healthy Life, con su producto principal, Lupinus Milk, se plantea contribuir a la nueva tendencia de vida saludable y a su vez a la generación de nuevas plazas de empleos para

la sociedad guayaquileña. También se enfoca en el fortalecimiento del comercio justo entre productores y proveedores, permitiendo así obtener beneficios económicos tanto como para la empresa como para los provisores.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan de negocios para la producción y comercialización de leche de chocho saborizada.

1.2. Planteamiento del problema

En el país en los últimos cinco años, el consumo de leche tradicional se ha visto disminuido en un 25%, Diego Lalama, coordinador zonal 3 del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), mencionó que en base a las estadísticas que manejan, el consumo de leche en el 2014 era de 110 vasos al año por persona, mientras que para el año 2018 es apenas 60. (Diario La Hora, 2018). Según Rafael Vizcarra, Director Ejecutivo del Centro de la Industria Láctea (CIL), un factor que aporta a la disminución del consumo de leche es que los lácteos afectan a las personas con problemas digestivos, más comúnmente conocido como intolerancia a la lactosa.

En Ecuador, la intolerancia a la lactosa no se ha conocido como una enfermedad de salud pública y por ende no ha tenido la atención necesaria. En el año 2016 el científico ecuatoriano César Paz-y-Miño revelo mediante un estudio realizado en el Instituto de Investigaciones Biomédicas de la UDLA, que el 70% de la población ecuatoriana es intolerante a la lactosa (Paz-y-Miño, 2016).

La base del crecimiento de la industria alimenticia radica en la utilización de químicos o transgénicos en sus productos que contienen un alto porcentaje de azúcar, grasa y sal, que poco contribuye en la correcta alimentación de las personas.

Hoy en día, al escoger un alimento, el consumidor prioriza poco su salud, prevaleciendo otros aspectos como la economía, sabor, tiempo, demás.

Según datos del INIAP (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias) los cultivos de chocho en el Ecuador son de 3,642 ha con una producción de 368 kg/ha por año. (INIAP, 2017), en base a estos datos se puede determinar que existe la materia prima suficiente para poder elaborar productos terminados de chocho.

En la actualidad, se conoce que la leche tradicional ha mermado su consumo debido a problemas con la lactosa en las personas y al aumento en la tendencia de quienes buscan una alimentación saludable que, según datos del último estudio realizado en el 2019 por La Unión Vegetariana Internacional, en Latinoamérica el 19% son vegetarianos y el 9% son veganos (Melo, 2019). Por lo que una interesante e innovadora iniciativa es la industrialización y comercialización de leche de chocho saborizada, que no contenga transgénicos, libre de gluten e ideal para personas con intolerancia a la lactosa, veganos y vegetarianos, cumpliendo así con todas las características preferidas por el mercado en crecimiento.

El presente proyecto busca generar una alternativa al consumo de leche bovina, con la transformación del chocho en leche de chocho, con la intención de aportar con la mejora y crecimiento de la industria alimenticia en el país, brindando así un producto saludable para quienes la consumen.

1.3. Formulación del problema

¿Cómo establecer un plan de negocio para introducir al mercado alimenticio la leche de chocho saborizada?

1.4. Sistematización del problema

¿Qué fuentes teóricas y estudios previos se ha revisado en la investigación?

¿Quiénes son los potenciales clientes del producto?

¿Qué estrategias se requieren para insertar el producto en el mercado?

¿Cuáles son los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio?

¿Cuál es la evaluación financiera de la propuesta?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la producción y comercialización de leche de chocho saborizada.

1.5.2. Objetivos específicos

- ✓ Recopilar información sobre fuentes teóricas y estudios previos para la investigación.
- ✓ Reconocer los potenciales clientes del producto en el mercado.
- ✓ Diseñar las estrategias para insertar el producto en el mercado.
- ✓ Determinar los recursos e infraestructura apropiada para la puesta en marcha del proyecto.
- ✓ Realizar la evaluación financiera.

1.6. Justificación de la investigación

La presente investigación está orientada a la producción y comercialización de leche de chocho, para la ciudad de Guayaquil y su posterior expansión de venta en el resto del país como en el exterior.

La revista EuroMonitor International publicó en el año 2019, “Las 10 principales tendencias globales de consumo”, en donde una de las principales tendencias es la del “Consumidor consciente”, la cual indica que, El veganismo, está siendo parte de una de la tendencia más grande, que conlleva hacia un estilo de vida saludable y ético, que da forma a las opciones de los Consumidores conscientes de hoy. (Angus & Westbrook, 2019).

Por lo cual la Leche de Chocho saborizada tendrá el requerimiento por parte de este tipo de consumidores y apertura a un constante y consciente crecimiento de consumo, por la tendencia existente del veganismo y las personas que sufren de intolerancia a la lactosa por su salud; dando un fortalecimiento al criterio de diferenciación de producto que tendríamos con la comercialización de este.

Según (Sigcho & Ponce, 2016) se ha definido en base a los no consumidores de leches de origen animal; es decir, vegetarianos, veganos e intolerantes a la lactosa los siguientes resultados: en una encuesta obtenida de 119 muestras, revelaron que un 20% de los entrevistados no consume leche de vaca porque no les gusta, es intolerante a la lactosa, vegetariano, vegano o por salud, de los cuales el 42% consumen bebidas de origen vegetal; sin embargo, la disposición de los consumidores de leche de vaca a cambiar su consumo a una leche de origen vegetal es del 43% distribuido entre muy dispuestos y dispuestos a consumir este producto. El 67% de los encuestados están dispuestos a consumir leche de chocho, donde una de las principales razones para elegir una opción de origen vegetal es el sabor, contenido nutricional y contenido bajo en grasa.

El producto a elaborar es una leche saborizada libre de lactosa, gluten, preservantes y transgénicos, que busca desarrollar un sustituto a la leche tradicional y además ser parte de la tendencia de vida saludable y alimentos nutritivos; este producto tiene como base una leguminosa originaria de los andes conocida con el nombre de chocho (*Lupinus Mutabilis Sweet*) según el (INIAP , 2018) siendo esta poseedora de múltiples beneficios alimenticios para una dieta favorable, aportando una fuente importante de calcio, proteína vegetal y vitaminas como una de sus principales características.

Con este proyecto se pretende fomentar un cambio en el sector alimenticio, basándose en el cuarto eje de la "Transformación de la Matriz Productiva" que señala entre otras cosas la

inclusión de valor agregado en alimentos frescos y procesados y a su vez con ello fomentar las exportaciones de aquellos productos nuevos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012), con esto se verán beneficiados múltiples sectores de la economía, ya que se pretende crear fuentes de empleo en las provincias en donde se cultiva el chocho creando una agroindustria que genere ingresos.

1.7. Delimitación de la investigación

Campo: Plan de negocios.

Área: Emprendimiento e Innovación

Aspecto: Estudio de mercado, modelo de negocios.

Delimitación espacial: Provincia del Guayas, cantón Guayaquil.

Delimitación temporal: 6 meses

Actividad: Producción y comercialización de productos sustitutivos no lácteos. CIIU C1079.22 Elaboración de sustitutos no lácteos de leche y quesos no lácteos (leche de soya).

Ubicación: Km 5 Vía a Daule

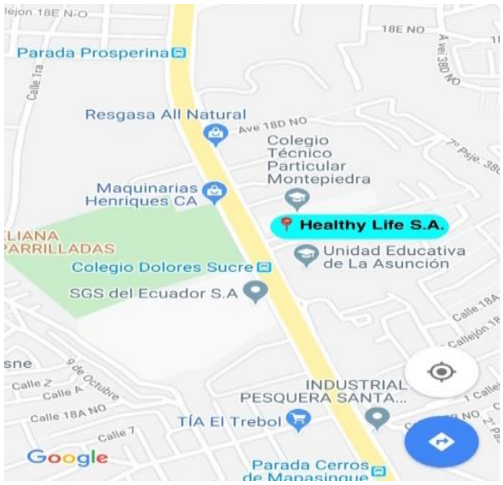


Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa

Fuente: Google Maps (2020)

1.8. Idea a defender

Un Plan de Negocios para la producción y comercialización de Leche de Chocho en el mercado de bebidas no lácteas, permitirá posicionar este producto como opción de alimentación alternativa.

1.9. Línea de investigación Institucional/Facultad.

1.9.1. Línea de Investigación Institucional

Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

1.9.2. Línea de Facultad

Marketing, comercio y negocios glocales.

1.9.3. Sub-línea de Investigación

Desarrollo e innovación de productos y servicios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes de la investigación

Tabla 1

Antecedentes de la investigación

Autores, Autor(a) y Universidad	Tema	Año	Problemática	Conclusión	Recomendación	Pertinencia	Fuente
Andrea Vanessa Uquillas Sigcho; Blanca Sofía Barreto Ponce. Universidad San Francisco de Quito	*Leche de Chocho*	2016	El consumo de leche entera de vaca ha disminuido un 20% a nivel mundial, lo cual ha dado una mayor participación a la leche de origen vegetal y que cada vez hay más personas con intolerancia a la lactosa.	El desarrollo de este proyecto, además de apoyar en el cambio de la matriz productiva del Ecuador, es un proyecto viable y rentable, con la creación de empleos de forma directa e indirecta, además ofrece al mercado una alternativa alimenticia,		El trabajo en mención nos hace notar la transversalidad del producto que vamos a desarrollar dentro de la investigación, el mismo será un innovador elemento para quienes tienen la tendencia vegetariana, vegana y de intolerancia a la lactosa.	file:///C:/Users/HP/Documents/TESIS%202/pdf/tesis%20leche%20de%20chocho.pdf

				con un producto propio de Ecuador.		
Mackliff Pinto Derryck Fernando; Oyola Delgado Daniela Irina Universidad Católica Santiago de Guayaquil	*Plan de Negocios para la Industrialización de Leche Saborizada proveniente de Almendras en Guayaquil.*	2015	En la actualidad de acuerdo con el producto la empresa se encuentra en un mercado donde la demanda es bastante variable, ya que mucha gente está encaminada a productos "light", mientras que otras se les hace indiferente la tendencia light.	El proyecto ha logrado cumplir con los objetivos planteados desde un inicio además de acoplarse con las exigencias demandadas por el mismo.	La investigación citada hace referencia a uno de los productos sustitutos de la leche de chocho, señalando que existe una demanda del producto en el mercado bastante exigente y variable, dando la pauta para que el producto que se va a desarrollar cumpla con aquellos requisitos.	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4307/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-237.pdf
Mier Ochoa Stéfano Xavier Universidad de las Américas	*Plan de Negocios para elaboración y comercialización de Leche de Almendras para personas intolerantes a la lactosa en el norte de Quito.*	2018	De acuerdo, con la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, en el Ecuador 6 de cada 10 ecuatorianos tienen sobrepeso u obesidad. Adicionalmente 70% de la población mestiza en el Ecuador son intolerantes a la	Se llegó a la conclusión que el plan de negocios para la elaboración y comercialización de leche de almendras para personas intolerantes a la lactosa en el norte de Quito es viable ya a que existen una mayor cantidad de oportunidades que pueden ser	El estudiado realizado hace énfasis en los problemas de alimentación que afrontan los ecuatorianos y también en inconvenientes propios de la salud como es la intolerancia a la lactosa. En base a aquello consideran que existe múltiples	http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10137/1/UDLA-EC-TIM-2018-20.pdf

			lactosa según Paz y Miño.	aprovechadas por la empresa.		oportunidades para bebidas no lácteas.	
Salgado Cueva Vicente Antonio Escuela Politécnica Nacional	*Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de leche y sustituto de arroz a partir de la quinua en la provincia de pichincha.*	2018	La dificultad que tienen las personas en una buena nutrición, principalmente la deficiencia proteínica como es el caso de el target.	El proyecto es rentable con un costo beneficio de 169% lo quiere decir que por cada dólar invertido se ganara $1,69. El periodo de recuperación en la inversión es de un año y un trimestre.	La leche en envases plásticos, y el arroz en fundas plásticas son los envases con mayor aceptación por los consumidores, para tener una mayor información se debería hacer otro estudio para la aceptación del envase con diferentes diseños.	De acuerdo con el análisis realizado mencionan que existe un target de entre 20 y 30 años que buscan mejorar sus hábitos alimenticios, pero a su vez son bastantes exigentes con los requerimientos del producto. Aquello nos da un punto de partida para quienes pueden ser nuestros potenciales clientes.	https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/19206/1/CD-8580.pdf
López Iñiguez Andrea Samantha Universidad de las Américas	*Plan de Negocios para producción y comercialización de una bebida a base de leche de coco y frutas orgánicas en Quito para bebes y niños, con*	2017	La mala alimentación complementaria durante los primeros años de vida esta considerada como una de las principales causas del deterioro de la salud en el ser	El proyecto si es viable y a que a partir del segundo año de operaciones este presenta utilidad, la TIR, VAN e IR arrojan resultados que lo hacen atractivo y rentable.	Es necesario el poder crear un diferenciador que se pueda mantener con el tiempo para poder entablar una relación con el cliente y que no	El trabajo mencionado permite establecer que se debe realizar un buen estudio de mercado para el producto que se va a elaborar ya que se deben de tomar en cuenta aspectos muy	http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7845/1/UDLA-EC-TINI-2017-69.pdf

	materia prima importada.		humano a largo plazo.		sea solo una compra casual.	importantes en el mismo.	
Zully Yamileth Arreaga Pérez; Julissa Elizabeth Bajaña Zambrano. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	*Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de pan de quinua en la ciudad de Guayaquil.*	2019	Debido al desconocimiento en la planificación de una dieta saludable, el consumo de productos carentes de buenos nutrientes para mantener una salud adecuada se ha incrementado ocasionando problemas sanitarios y alimenticios.	Se efectuó un análisis financiero con la finalidad de verificar la viabilidad financiera del proyecto, para lo cual se construyó estudios de costos de producción, inversión inicial y gastos, los cuales demostraron que el proyecto ofrece rentabilidad y un interesante retorno de la inversión.	Efectuar sondeos permanentes a los clientes para evaluar sus percepciones y criterios sobre el producto, y se pueda acoger sus quejas y requisitos para mejorar el pan.	El proyecto de investigación citado se relaciona con las tendencias de alimentación saludable, la capacidad de ubicar el producto dentro del mercado en la ciudad de Guayaquil, gracias a las distintas estrategias de marketing a ejecutar, además del valor agregado y presentación para que pueda captar la atención del consumidor.	file:///C:/Users/HP/Documents/TESIS%202/word/pdf/tesis%20pan%20de%20quinua.pdf
Cadena Hernández Cristina Elizabeth Universidad de las Américas	*Plan de Negocio para la producción y comercialización de productos panificados a base de chocho en la ciudad de Quito.*	2018	Según información de la Creades, el consumo de pan blanco de trigo, o cualquier derivado del trigo, es considerado altamente peligroso	Las tasas internas de retorno son 32,65% y 39,50%, tanto para el proyecto como para el inversionista, estas son mayores a tasas de descuento WACC y CAPM, por lo tanto, es	Atacar el mercado meta con una estrategia de diferenciación debido a que el proyecto está dirigido a una industria	El estudio hace análisis de como otros productos sustitutos también juegan un papel importante dentro de la industria alimenticia y a que a su vez consideran muy importante el uso de estrategias.	http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10053/1/UDLA-EC-TIC-2018-45.pdf

			para la salud humana a largo plazo.	atractivo invertir en el negocio.	altamente competitiva.		
Fajardo Vanegas Pamela del Roció Universidad Internacional del Ecuador	*Plan de Negocios para la creación de una empresa de producción y comercialización de un suplemento nutricional en polvo a partir de un concentrado proteico de chocho, y quinua, para la ciudad de Quito.*	2015	En el país existen reportes de la prevalencia de las enfermedades de trastornos de la conducta alimentaria ni de los factores de riesgo para estos padecimientos, ni a nivel nacional ni en la población laboralmente activa.	El poder de negociación de los consumidores y los productos sustitutos son las fuerzas sectoriales que deben ser controladas a través de un producto diferenciado, haciendo hincapié en que en el mercado no existe un producto con las mismas características.	Cumplir con las estrategias, procesos y procedimientos, que deben ser utilizados constantemente para el cumplimiento de los objetivos planteados.	El estudio citado considera importante cumplir con todos los procedimientos, estrategias y procesos para alcanzar los objetivos trazados y que es necesario hacer hincapié en los productos sustitutos que generan esta nueva industria alimenticia.	https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/539/1/T-UIDE-0503.pdf
Moncayo Young Patricio Universidad de las Américas	*Plan de Negocios para la creación de una fábrica de embutidos vegetarianos artesanales a base de soya.*	2018	Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), mediante un estudio realizado para el año 2015, el consumo de la carne roja y de las carnes procesadas diariamente puede elevar las	Las personas en el último tiempo han priorizado el cuidado de la salud y mejorado sus hábitos alimenticios. El mercado demuestra que existe un nivel de aceptación del 53,6% para productos		El producto citado va dirigido a un segmento del mercado como es el del vegetariano en donde existe el 53,6% de aceptación para productos elaborados con una base saludable. Aquella cifra es muy aceptable y da una	http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10069/1/UDLA-EC-TIC-2018-62.pdf

			probabilidades de contraer cáncer colorrectal en un 18%.	vegetarianos a base de soya.		modelo para la investigación a realizar.	
García Arteaga Elizabeth Nicole Universidad de las Américas	*Plan de Negocios para la elaboración y comercialización de Leche Vegetal a base de Nuez de Cajú importada desde Brasil en la ciudad de Quito*.	2019	Algunos estudios, según los especialistas, muestran que a la leche de vaca disminuye el pH de la sangre (acidez), pudiendo provocar la salida del calcio de los huesos hacia la sangre, lo cual se asocia con la aparición de piedras y cálculos renales.	Se determinó la factibilidad de la empresa y se concluye que el presente plan negocios demuestra factibilidad económica y financiera para la ejecución.	Se determinó que el precio los clientes están dispuestos a pagar mediante la realización de una encuesta; este precio es $3,75, por el contrario, el precio que se recomienda está en rango de $4 a $4,99.	Este estudio manifiesta las múltiples afectaciones en la salud de las personas al consumir leche de vaca. Demostrando así lo valioso de consumir sustitutos de la leche libre de lactosa, gluten, etc.	http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11394/1/UDLA-EC-TINI-2019-55.pdf

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

2.1.2. Bases Teóricas

2.1.2.1. Plan de Negocios

Según el autor Enrique Zorita Lloreda, en su libro *Plan de Negocio* define al Plan de Negocio como:

> Un documento dinámico que se escribe y se reescribe, se modifica según se va consiguiendo información relevante para tomar decisiones sobre cada uno de los elementos y variables que lo conforman. Se trata de un documento en el que se presentan una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente. Es un documento en donde se plantea la oportunidad de crear un nuevo negocio, analiza su viabilidad, desarrolla estrategias con sus respectivos procedimientos y evalúa la obtención de los posibles resultados para lograr el objetivo de formalizar el proyecto empresarial. (Zorita, 2015, pág. 17)

En el libro llamado *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negoci*o, de la autora Villarán menciona que:

> El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán " amigable" contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 33)

Carla Acosta y María Belén Terán en su obra de *Administración Estratégica* nos indica lo siguiente acerca del Plan de Negocios:

> El Plan de Negocio es un documento escrito donde se definen los objetivos de un negocio y se describen los métodos a emplear para alcanzarlos. Sirve de guía a la organización para llevar a guías de hecho un negocio. (Acosta & Belén, 2010, pág. 92)

2.1.2.2. Estructura de un Plan de Negocios

El plan de negocios no consta de un formato predeterminado, debido a las diferentes funciones que en el documento se emplean, pero debe tener un sentido lógico y coherencia en cada una de las partes que lo conforman, por esta razón se coloca como referencia la estructura basada en el libro de *Plan de* Negocios *herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, de la autora Karen Weinberger Villarán:

- Resumen ejecutivo.
- Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio.
- Análisis del entorno.
- Sondeo de mercado.
- Análisis de la industria.
- Plan estratégico de la empresa.
- Plan de marketing.
- Plan de operaciones.
- Diseño de estructura y plan de Recursos Humanos.
- Plan financiero. (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 43)

2.1.2.2.1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 44)

2.1.2.2.2. Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio

Ya sea que la empresa está en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución. (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 46)

2.1.2.2.3. Análisis del entorno

El análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, un profundo análisis del entorno permitirá al empresario identificar las amenazas que dificultarían su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa. (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 51)

2.1.2.2.4. Sondeo de mercado

Con la finalidad de responder a ciertas interrogantes como ¿Cuál es el perfil de su potencial cliente? ¿Cuánto cree que el potencial cliente le comprará en los próximos meses? ¿Cuánto estará dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido? ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio por los que el cliente estaría dispuesto a pagar más o dejar a su

actual proveedor?, entre otras, el empresario debe realizar un sondeo o estudio del mercado. (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 54)

2.1.2.2.5. Análisis de la industria

El análisis de una industria implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de una empresa. De acuerdo con el modelo de Michael Porter (1979), estas fuerzas son:

- Los competidores actuales.
- Los competidores potenciales.
- Los productos o servicios sustitutos.
- Los clientes.
- Los proveedores. (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 60)

2.1.2.2.6. Plan estratégico de la empresa

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Sea para una empresa en marcha o para una nueva iniciativa empresarial, se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial. (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 64)

2.1.2.2.7. Plan de marketing

Antes de iniciar la elaboración del plan de marketing, es importante que el empresario haya terminado con el sondeo de mercado y tenga respuestas claras y precisas a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?
- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ¿Cuál es el número de potenciales clientes? (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 68)

2.1.2.2.8. Plan de operaciones

En las secciones anteriores de su plan de negocios, el empresario puede haber convencido al lector que el producto o servicio ofrecido es superior al de la competencia y que existen los suficientes clientes que estarían dispuestos a comprarlos a un precio justo. Pero los inversionistas saben que, si el empresario no cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y si no tiene un sistema eficiente de producción y de distribución, es difícil que el negocio sea sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio.

El plan de operaciones tiene como fin establecer:

- Los *"objetivos de producción"* en función al plan de marketing.
- Los *"procesos de producción"* en función a los atributos del producto o servicio.

- Los *"estándares de producción"* que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las

  demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- El *"presupuesto de inversión"* para la transformación de insumos en productos o servicios finales. (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 76)

2.1.2.2.9. Diseño de estructura y plan de recursos humanos

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, es muy importante que el empresario desarrolle el plan de recursos humanos. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

El plan de recursos humanos debe considerar:

- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- Los cargos que serán permanentes en la empresa.
- Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser
- realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
- Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa
- diferenciarse de las demás.
- El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
- La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones. (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 87)

2.1.2.2.10 Plan financiero

El plan financiero permite a los posibles socios de la empresa conocer:

- ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ¿En qué momento podrán recuperar su inversión? (Weinberger, Plan de Negocios, 2018, pág. 94)

Una vez expuesto la estructura del plan de negocios, se deja establecido que la misma es la que se va a seguir en la presente investigación.

2.1.2.3. Cinco Fuerzas de Porter

El autor Michael Porter a través de su obra *Ser Competitivo* nos explica las Cinco Fuerzas como:

> Las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. (Porter, 2017, pág. 33)

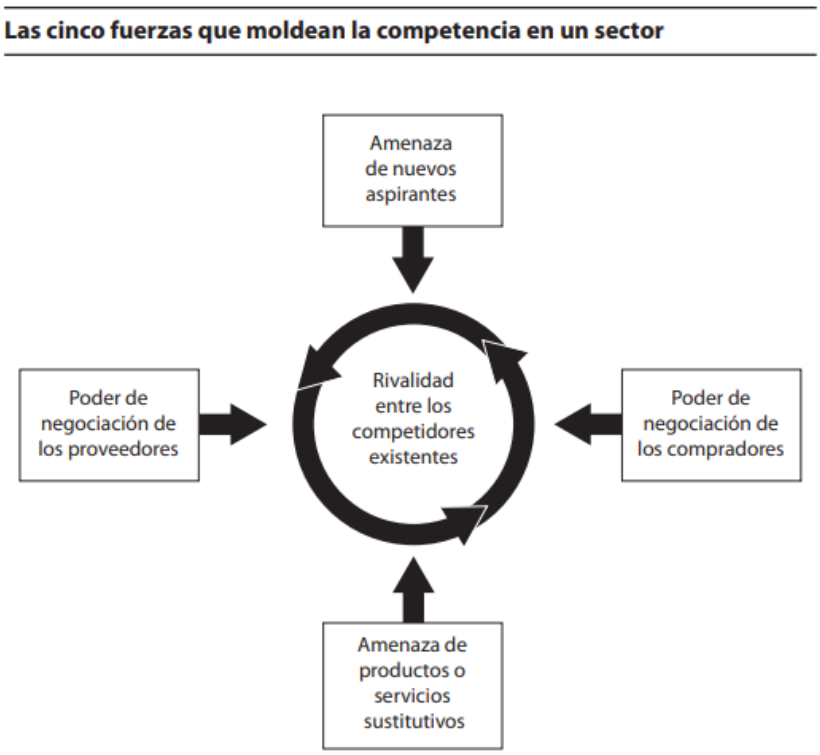


Figura 2.Cincos Fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2017)

Según Xavier Robben, en su obra *Las Cinco Fuerzas de Porter* define a las 5 fuerzas de Porter como:

> Una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficios.
>
> Un análisis de Porter examina 5 fuerzas: El poder de negociación de los clientes, El poder de negociación de los proveedores, La amenaza procedente de los productos

sustitutos, La amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores. (Robben, 2016, pág. 7)

2.1.2.4 Estrategias

De acuerdo con los autores Peteraf Thompson y Strickland Gamble, en su libro *Administración Estratégica* indican que:

> La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. Así, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. (Thompson & Gamble, 2012, pág. 4)

Por otra parte, en el libro de *Administración Estratégica Un Enfoque Integral*, de los autores Charles Hill y Gareth Jones mencionan que:

> La implementación de estrategias es la tarea de ponerlas en acción, lo cual supone diseñar, entregar y respaldar productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una empresa, sus sistemas de control y cultura. (Hill & Jones, 2015, pág. 4)

2.1.2.5 Procesos de Producción

El autor Lluís Cuatrecasas Arbós, en su *obra La Producción procesos. Relación entre productos y procesos* define:

> La actividad productiva se plasma en procesos sujetos a una organización y planificación, y a los que se aplicarán los medios y recursos adecuados. Dichos procesos

están formados por *conjuntos de actividades coordinadas para efectuar la producción* con la determinación correcta de medios, de acuerdo con los *métodos* más adecuados, de manera que se obtenga el *producto con la máxima productividad y calidad y el mínimo tiempo y coste.* (Cuatrecasas, 2012, pág. 52)

En base al libro titulado *Administración de Operaciones*, del autor David Muñoz Negrón, precisa que:

Con el terminó producción se hace referencia a cualquier proceso (o mecanismo) por el medio del cual, el cliente y/o ciertos insumos (materia prima) se convierten o transforman para generar bienes (o productos) para el consumo de los clientes que demandan estos bienes.

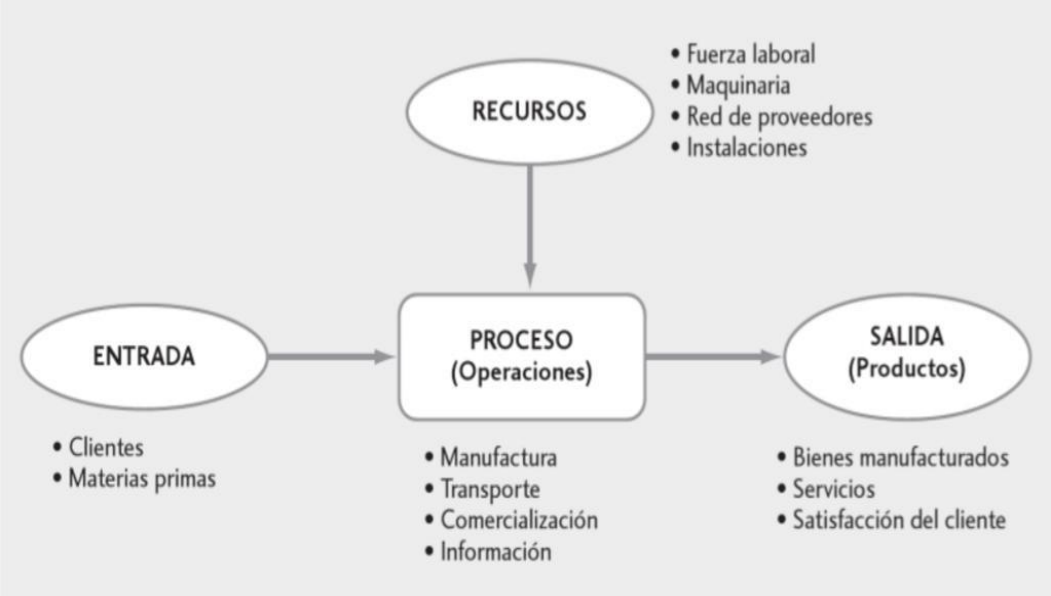


Figura 3. La producción como un Proceso de transformación

Fuente: (Muñoz, 2009)

Como se ilustra en la figura 3 esta definición implica que en un proceso productivo existe siempre una entrada (cliente y/o materias primas), una salida (los bienes producidos),

y un mecanismo o proceso de transformación que se lleva a cabo mediante los recursos de la empresa (capital y fuerza laboral). (Muñoz, 2009, pág. 2)

2.1.2.6 Modelo Canvas

En el libro *De emprendedor a empresario*, la autora Silvia Aguilar Morales menciona que el modelo Canvas:

> El modelo Canvas constituye una herramienta que, a través de nueve módulos o bloques vistos en un solo esquema, diapositiva o pieza de papel, permite comprender cómo encajan todos los elementos juntos. Cada bloque individual resume alguno de los últimos capítulos de este libro: mercado, finanzas, administración y operaciones, también llamado producción; lo más valioso de este modelo radica en que a través de este se cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. La combinación de grandes productos o servicios y grandes modelos de negocio es lo que permitirá a los emprendedores diferenciarse de la competencia en los próximos años. (Aguilar, 2018, pág. 62)

Para los autores María Eugenia Caldas Blanco, Reyes Carrión Herráes, Antonio J. Heras Fernández en el libro *Empresa e iniciativa emprendedora* indican qué:

> El modelo Canvas estructura el modelo de negocio en nueve módulos básicos, que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

- **¿Qué?**

  En el centro del lienzo especificaremos de forma clara y concisa *qué* beneficio o valor entregamos al cliente.

1. **Propuesta de valor:** ¿Qué necesidades satisfacemos? ¿Por qué está dispuesto a pagar el cliente? ¿Qué nos diferencia de la competencia?

- **¿Para qué?**

  A la derecha señalaremos la forma en la que haremos llegar nuestra propuesta de valor hasta nuestros clientes concretos:

  2. **Segmentos con clientes:** ¿Quiénes son los clientes concretos de la empresa? ¿A quién nos dirigimos?
  3. **Relaciones con clientes:** ¿Qué tipo de relación es más adecuada para comunicarnos con ellos?
  4. **Canales:** ¿Cuáles son los canales idóneos para llegar hasta ellos?

- **¿Con qué?**

  A la izquierda del lienzo especificaremos los medios con que contamos para crear la propuesta de valor y hacerla llegar al cliente.

  5. **Socios clave:** ¿Quiénes son los socios, proveedores y alianzas estratégicas primordiales para nuestro negocio?
  6. **Actividades clave:** ¿Qué actividades son fundamentales en la empresa para nuestra propuesta de valor, clientes y fuentes de ingreso?
  7. **Recursos clave:** ¿Qué recursos (humanos o técnicos) son vitales en la empresa para la propuesta de valor, clientes y fuentes de ingreso?

- **¿Cuánto?**

  En la parte inferior especificaremos de forma clara la relación y adecuación entre costes e ingresos.

8. **Estructura de costes:** ¿Qué costes son inherentes al negocio?
9. **Fuentes de ingreso:** ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos? ¿Cuándo, cómo y cuánto están dispuestos a pagar los clientes? (Caldas, Carrión, & Heras, 2017, pág. 50)

2.1.2.7 Diseño Organizacional

En su artículo denominado *¿Qué se entiende por diseño organizacional?*, Enrique Louffat indica que un Diseño Organizacional es:

> El diseño organizacional es un elemento administrativo que se encarga de estructurar ordenada y sinérgicamente las diversas unidades orgánicas de una institución. Asimismo, busca brindar las condiciones racionales óptimas para que pueda operar en el día a día. Con esa intención es imprescindible un exhaustivo análisis de condicionantes exógenos y componentes endógenos que contribuirán en el perfil del diseño organizacional a ser construido. (Louffat, 2017)

2.1.2.8 Tipos de Diseño Organizacional

2.1.2.8.1. Organización Matricial

En el libro de *Fundamentos generales de Administración*, de la autora Adriana Castrillón menciona que:

> La estructura matricial crea líneas dobles de autoridad; generalmente combina departamentalización funcional con la de producto. En la estructura matricial los empleados de diversos departamentos funcionales forman equipos en los que combinan sus habilidades especializadas otros recursos para enfocarse en productos o proyectos concretos. (Castrillón, 2014, pág. 32)

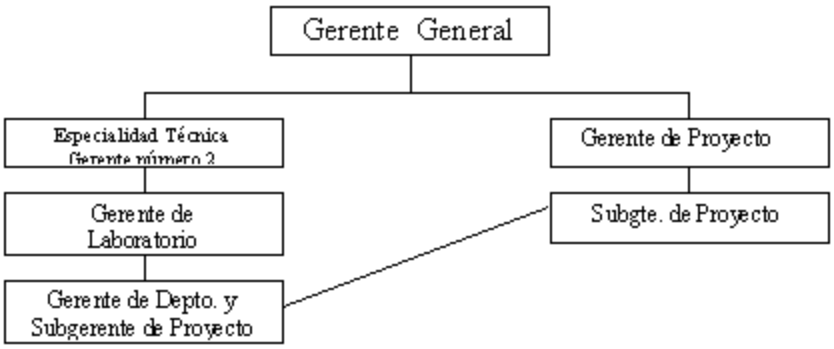


Figura 4. Organización Matricial

Fuente: (Castrillón, 2014)

2.1.2.8.2. Organización Lineal

La autora Adriana Castrillón indica en su libro de *Fundamentos generales de Administración*, lo siguiente:

> Esta organización de tipo lineal se constituye de la forma estructural más simple y antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. En su investigación sobre las formas más antiguas de organización James D. Mooney concluyo que en principio de la autoridad lineal, también llamado principio escalar: hay una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores reciben obediencia de sus respectivos subordinados. (Castrillón, 2014, pág. 33)

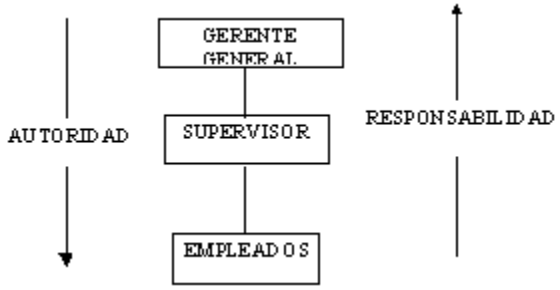


Figura 5. Organización Lineal

Fuente: (Castrillón, 2014)

2.1.2.8.3. Organización Funcional

Según la autora Adriana Castrillón en su libro de *Fundamentos generales de Administración*, menciona:

> Es el tipo de organización que aplica el principio de funcional o de especialización de las funciones. El principio separa, distingue y especializa por tareas. La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. (Castrillón, 2014, pág. 35)

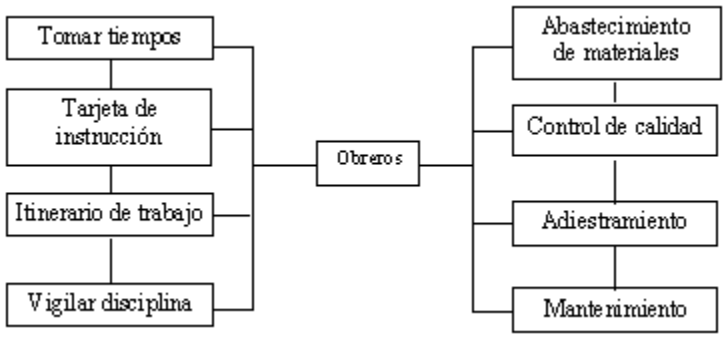


Figura 6. Organización Funcional

Fuente: (Castrillón, 2014)

2.1.2.8.4. Organización de tipo Línea-Staff

Según la autora Adriana Castrillón en su libro de *Fundamentos generales de Administración*, menciona:

> Es el efecto de la combinación de la organización lineal y la funcional, aprovechando las ventajas de cada de ellas y reducir las desventajas; dando origen a la organización jerarquía-consultiva El tipo de autoridad del área staff no necesita de

autoridad porque ejerce es seguimiento y control sobre planes de manera objetiva es razón de asesor y por lo tanto no toma decisiones. (Castrillón, 2014, pág. 37)

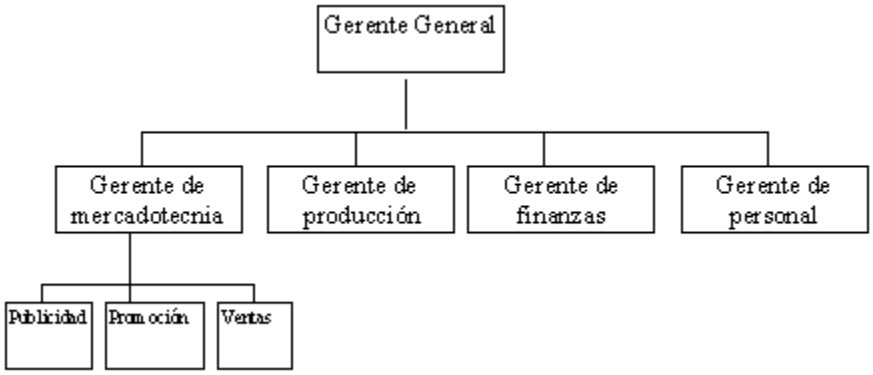


Figura 7. Organización de tipo línea-staff

Fuente: (Castrillón, 2014)

Para el presente estudio de investigación se ha escogido la Organización de tipo línea-staff, como el tipo de diseño organizacional a usar, ya que este tipo de organización está enfocada en los servicios especializados en cada área con un trabajo conjunto con los líderes organizacionales, que permiten tomar decisiones de manera objetiva con eficacia y eficiencia.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Plan de Negocio

Es un documento en donde se plantea la oportunidad de crear un nuevo negocio, analiza su viabilidad, desarrolla estrategias con sus respectivos procedimientos y evalúa la obtención de los posibles resultados para lograr el objetivo de formalizar el proyecto empresarial.

2.2.2. Estructura Plan de Negocio

El plan de negocios es un método el cual no tiene una estructura determinada, pero es indispensable que tenga coherencia en cada una de las partes que lo confirman, está ya sean en

cada uno de los análisis que en él se emplean hasta los estudios y conclusiones que al final se obtengan.

2.2.3. Cinco Fuerzas de Porter

Método el cual permite realizar una evaluación de la situación en cuanto a crecimiento y evolución de la empresa frente a la competencia, además de que esta permite el estudio de estas, anticiparlas e influenciarlas con el tiempo.

2.2.4. Estrategias

Es el conglomerado de ideas el cual da una pauta de cómo se lograrán y conseguirán los objetivos trazados por parte de la empresa, siendo de gran ayuda a la futura toma de decisiones ante distintas situaciones que se presenten, para así cumplir con los resultados planteados.

2.2.5. Proceso de producción

Un proceso de producción es un conjunto de actividades en el cual se encuentran relacionados varios sistemas de acciones siendo estos de factores de entrada en donde actúa la información y la tecnología que permite la transformación de productos bienes o servicios.

2.2.6. Modelo Canvas

El modelo Canvas es una herramienta conformada por nueve módulos, en la que el emprendedor o empresario puede visualizar cómo se ajustan las cuatro áreas importantes dentro de la empresa (estratégica, de marketing, operativa y financiera) y las formas en las que la ésta podría generar ingresos, además de que en un futuro se observarían los resultados a diferencia de la competencia.

2.2.7. Diseño Organizacional

El Plan Organizacional es el modelo o diseño que la empresa adopta para llevar a cabo en cuanto a distribución de funciones, puestos se refiere, de acuerdo con las características corporativas de cada miembro que la conforma. Las funciones organizacionales de la empresa son definidas mediante el organigrama.

2.3 Marco Legal

Para obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC), se necesitan las siguientes obligaciones que impone el Servicio de Rentas Internas (SRI):

- Formulario RUC01-A y RUC01-B debidamente lleno.
- Original y copia de la escritura de constitución.
- Original y copia de los nombramientos.
- Copias de cedula y papeleta de votación de los socios.
- Carta de autorización del representante legal a favor de la persona que realizará el trámite correspondiente.

Para conseguir el permiso de funcionamiento o tasa de habilitación, la Municipalidad de Guayaquil solicita los siguientes trámites y requisitos:

- ✓ Pago de tasa de trámite para Uso de Suelo, valor $2.
- ✓ Presentación de formulario en el departamento de uso de suelo.
- ✓ Pago de tasa de trámite por concepto de habilitación.
- ✓ Llenar formulario de tasa de habilitación.
- ✓ Copia de predios urbanos (si no tuviere copia de predios proceder a entregar la tasa de trámite de legalización de terrenos o la hoja de original del censo).

- ✓ Original y copia de la patente de comerciante del año a tramitar.
- ✓ Copia del RUC actualizado.
- ✓ Copia de cedula y certificado de votación del dueño del local y de quien esta autorizado a realizar el trámite.
- ✓ Autorización a favor de quien realiza el trámite.
- ✓ Croquis del lugar donde está ubicado el negocio.
- ✓ Nombramiento del representante legal, hasta el 31 de diciembre de cada año.

Los requisitos para obtener por primera vez el permiso del Cuerpo de Bomberos en la ciudad de Guayaquil son los siguientes:

1. Si el trámite lo realiza personalmente, adjuntar copia de la cédula de ciudadanía, o autorización por escrito para la persona que realizará el trámite adjuntando fotocopia de las cédulas de ciudadanía de quién autoriza y del autorizado.
2. Copia completa y actualizada del RUC donde conste el establecimiento con su respectiva dirección y actividad.
3. En caso de compañías deberán adjuntar copia del nombramiento del Representante Legal.
4. Adjuntar a su documentación la copia del pago de Predios Urbanos o Planilla de servicio básico de agua, a fin de registrar el número del Código Catastral.
5. Plan de Emergencia y Evacuación será presentado mediante el formato de entrega firmado por el representante legal. EL Plan de Emergencia y Evacuación será solicitado para los establecimientos que disponga la entidad Bomberil.
6. Copia de Uso de Suelo.

El Municipio de Guayaquil solicita los siguientes requisitos para la obtención de la Patente Municipal:

1. Certificado provisional o definitivo emitido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.
2. La última actualización del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
3. Formulario "Solicitud para Registro de Patente Municipal"
4. Si la persona que realiza el trámite no es el titular del negocio deberá presentar su fotocopia de cédula de ciudadanía y certificado de votación junto con una carta de autorización del titular del negocio.
5. Nombramiento del representante legal y copias de escritura de constitución, si es compañía, anual, hasta el 31 de diciembre de cada año.

Otro paso del proceso a realizar para la constitución de la empresa es la de registrar la marca en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), ya que con aquello blindaría a la marca ante cualquier tipo de plagio, los pasos son los siguientes:

- Ingresar a la página oficial www.derechosintelectuales.gob.ec.
- Dentro del menú de enlaces rápido seleccionar la opción *SENADI en línea*
- Luego dentro de esta opción, escoger *Crear cuenta: Mi Casillero Virtual*
- Llenar la información solicitada para la creación de un casillero virtual
- Aceptar términos y condiciones y dar clic en enviar.
- Una vez obtenido el casillero virtual, ingresar a *Solicitud en Línea* con su respectivo Usuario y Contraseña.
- Seleccionar la opción *Pagos*, luego *Trámites no en línea* y a su vez *Generar Comprobante* para poder emitir el comprobante de pago de Búsqueda Fonética.
- Realizar el pago en el Banco del Pacifico correspondiente de una tasa de $16

- Luego de verificar que la marca inscrita no está registrada, proceder a llenar los datos de la marca para oficializar el registro.
- Finalmente obtener el comprobante de pago definitivo de un valor de $208.

Otro paso de importancia es obtener el permiso de funcionamiento por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), que muestra los siguientes requisitos:

1. Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC)
2. Categorización otorgada por le Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIEP) o por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Categoría 14.1.16.4 Microempresa Costo: $0.00

Luego de obtener el permiso de funcionamiento por parte del ARCSA, se debe realizar la inscripción para la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales, los requisitos son los siguientes:

1. Ingresar al formulario de solicitud, los requisitos a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE).
2. Adjuntar al formulario de solicitud, los requisitos descritos a continuación en formato digital:

a. Descripción del código de lote.

b. Diseño de etiqueta o rótulo del o los productos.

c. Especificaciones físicas y químicas del material del envase.

d. Descripción general del proceso de elaboración del producto.

e. En caso de maquila, declaración del titular de la notificación sanitaria.

3. Generar el número de solicitud y enviar el formulario al responsable técnico, quien se encarga de llenar el resto de los datos requeridos.
4. Ingresa el Registro Único de Contribuyente del responsable técnico.
5. Adjunta tu documentación en formato de PDF. Estos deben ser los Requisitos para registro sanitario en Ecuador que explicamos con anterioridad.
6. Al enviar tu formulario completado la ARCSA para que se encargue de confirmar la información que entregaste.
7. Espera pacientemente en caso de que debas realizar alguna corrección de tus datos y documentos cuando sea necesario.
8. Lleva a cabo el pago en una de las instituciones bancarias autorizadas por medio de tu número de liquidación.
9. Una vez hayas hecho el pago se va a emitir tu informe de seguridad y eficacia dependiendo del producto que hayas inscrito.

Contrato de trabajo a Plazo Indefinido

En el presente proyecto, se va a incurrir en la contratación de 7 empleados por lo cual se va a tomar en consideración en el contrato de trabajo a Plazo Indefinido.

Es el contrato de trabajo común en la legislación ecuatoriana, que no tiene un plazo fijo establecido para su terminación. (Cevallos, 2017)

Para que el empleador pueda dar por terminada la relación laboral con el trabajador, debe obtener el visto bueno del inspector del trabajo, justificando una de las causales establecidas en el Código del Trabajo, o pagar al trabajador la indemnización por despido intempestivo prevista en el mismo Código. A la firma del contrato, cuando se lo hace por primera vez, se puede establecer un periodo

de prueba de máximo 90 días, dentro del cual cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral, sin el pago de indemnización.

Pasos para legalizar un Contrato Individual de Trabajo:

1. Ingresa a la web del Ministerio de Trabajo (http://www.trabajo.gob.ec/)
2. Ingresa al sistema online del SUT del Ministerio de Trabajo.
3. Da clic en “Ingresar”.
4. Escoge la opción “Sistema para personas jurídicas y naturales”.
5. Si es tu primera vez, debes crear un usuario como empleador. Para ello da clic en el botón “Registro de nuevo empleador” que se ubica al lado izquierdo.
6. Se te abrirá una venta donde deberás ingresar la información del empleador: nombres, documentos de identificación, tipo de empresa, etc. También te pedirán un correo electrónico y una clave.
7. Completado los campos, te enviarán al correo electrónico el usuario y la contraseña.
8. Vuelve a la página principal del SUT e inicia sesión.
9. Selecciona la opción “Datos del trabajador y Actas de Finiquito”.
10. En el menú desplegable pulsa “Datos del trabajador” y elige “Ingreso datos del trabajador” (segunda opción).
11. Acepta los Términos y Condiciones de Uso.
12. En la primera sección -UBICACIÓN -, llena los datos correspondientes a la ubicación del trabajador (región, provincia, tipo de contrato, etc.) y da clic en “Continuar”.
13. En la siguiente sección -EMPLEADO- llena los campos de identificación (nombres, fecha de nacimiento, tipo de identificación, etnia, teléfonos, correo electrónico, etc.).
14. Continúa llenado las demás secciones.

15. Finalmente, en la sección DATOS ADICIONALES, sube el archivo del contrato de trabajo al sistema, especifica la fecha de inicio laboral, el número de horas de trabajo, el cargo, la remuneración, etc., y da clic en “Guardar”.
16. Si deseas registrar más empleados, elige la opción “Nuevo Trabajador” y repite el proceso.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología

Se utilizó el método inductivo ya que está parte, de una investigación particular basada en la recolección de datos ya sea en entrevistas y en encuestas para obtener datos numéricos e información de una muestra seleccionada. A partir de los resultados obtenidos se debe difundir los mismos para, a continuación, poder determinar la demanda potencial de la leche de chocho saborizada.

3.2. Tipo de investigación

Para el desarrollo de la actual investigación se ha tomado en consideración emplear la investigación descriptiva, ya que esta permite percatarnos de diversas situaciones o actitudes luego de su descripción exacta y esta puede ser de actividades, objetos, procesos o personas. "La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Describe tendencias de un grupo o población" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018, pág. 80). La pertinencia con el proyecto es que no solo se busca recabar datos históricos y presentes de la comercialización y producción de Leche de Chocho en el Ecuador sino también de buscar la relación con la información que se obtuvo de consumidores y productores en fin de tener conocimiento del comportamiento de la oferta y la demanda en el mercado.

3.3. Enfoque de la Investigación

En el presente proyecto de investigación se va a dirigir un enfoque mixto ya que se va a recabar información cualitativa y cuantitativa, que ayudará al proceso de aprobación de la Leche

de Chocho saborizada. “En los métodos mixtos se combinan al menos un componente cuantitativo y uno cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2018, pág. 546). Se escoge el enfoque mixto ya que en la investigación cualitativa se va a realizar investigación documental para determinar el grado de conocimiento que tienen acerca del producto a comercializar y el nivel de aceptación que tengan los clientes sobre el mismo, en la investigación cuantitativa se van a usar la encuesta con el fin de obtener datos numéricos y medibles.

3.4. Técnica e instrumentos

Para la realización de esta investigación, se ha considerado búsquedas documentales y de campo, donde en cada una se usarán distintas técnicas que se mencionarán a continuación:

Investigación de campo – encuesta.

Investigación documental – revisión de libros y estudios previos.

3.5. Población

“Conjunto de individuos u objetos de interés o medidas que se obtienen a partir de todos los individuos u objetos de interés” (Lind, Marchal, & Wathen, 2015, pág. 7).

Según datos del INEC (Último censo realizado en el 2010), Guayaquil tiene una población de 2´350,915 habitantes. Es un dato estadístico que se toma como partida para obtener el número de nuestros potenciales clientes.

3.6. Muestra

“La muestra se refiere a una porción o parte de la población de interés” (Lind, Marchal, & Wathen, 2015, pág. 7).

El tamaño de la muestra se calculó mediante la fórmula utilizada para cuando se conoce la población.

$$\boldsymbol{n} = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1\ ) + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n (tamaño de la muestra)

N (tamaño de la población)

Z (nivel de confianza): 95% de confianza = 1,96

p (participación a favor): 50%

q (participación contraria): 50%

e (grado de error): 6%

$$\boldsymbol{n} = \frac{2´350{,}915 * (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}{(0.06)^2 * (2´350{,}915 - 1) + (1.96)^2\ * 0.50 * 0.50}$$

$$\boldsymbol{n} = 267$$

Luego de realizar el cálculo del tamaño de la muestra, esta nos da como resultado 267 encuestas a realizar.

3.7. Análisis de resultados

Para obtener resultados que permitan conocer una posible aceptación del producto propuesto en este Plan de Negocios, se utilizó la encuesta como técnica de investigación, para ello se obtuvo un tamaño de muestra de 267 personas de la ciudad de Guayaquil de entre 12 y 36 años en adelante. A continuación, el detalle de cada pregunta y los resultados obtenidos:

1. ¿Consume leche de origen vegetal (Ej. Leche de Almendras, Soya, Coco) en su hogar?

Se ha determinado que la pregunta N°1 sea de descarte, debido a que se ha tomado como muestra la población de Guayaquil, y para obtener mejores resultados en la encuesta, se debió de determinar las personas que consumen leche vegetal y quienes no consumen y de la misma partir hacia las demás preguntas.

Tabla 2

Detalle del consumo de leche de origen vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	126	47%
No	141	53%
TOTAL	**267**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

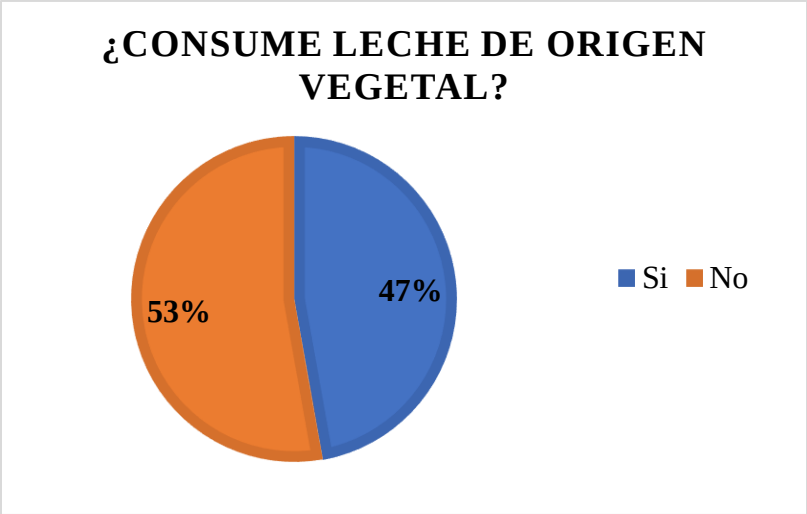


Figura 8. *Porcentaje de quienes consumen leche de origen vegetal*

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

Una vez realizada la encuesta a las 267 personas, se pudo conocer que el 47% (126) de ellos han consumido leche vegetal mientras que en un 53% (141) no ha tenido la oportunidad de consumir este tipo de alimento por diversas razones, estas ya sean por desconocimiento del producto, por tradición a la leche tradicional o porque definitivamente no probarían leche de origen vegetal.

2. Rango de edad

Tabla 3

Rango de edad de los encuestados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
12 - 18 años	30	11%
19 - 25 años	133	50%
26 - 35 años	63	24%
36 años en adelante	41	15%
TOTAL	**267**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

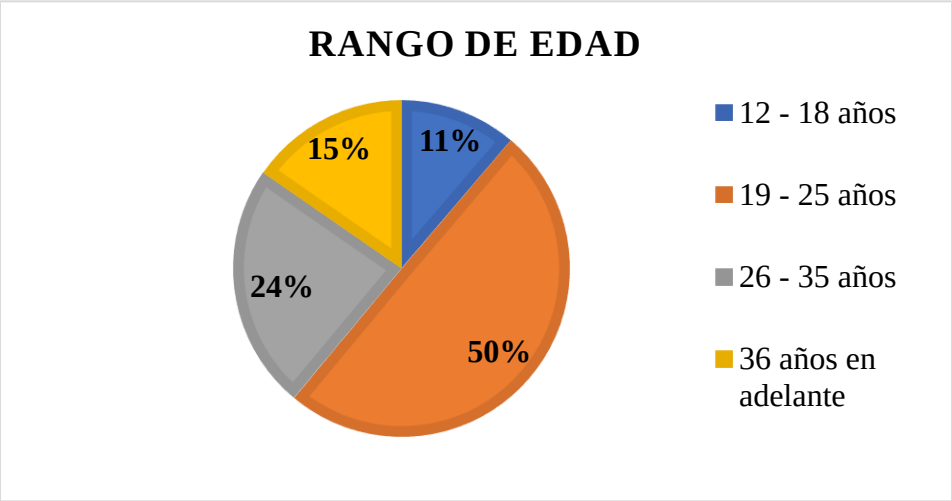


Figura 9. Rango de edad en porcentajes

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

La mitad de las personas encuestadas se encuentran entre los 19 a 25 años, seguido por un 24% que oscilan entre 26 a 35 años, acompañado de un 15% y 11% que pertenecen a personas mayores a 35 años y otros con rango de edades entre 12 a 18 respectivamente.

3. Genero del encuestado

Tabla 4

Detalle del género de los encuestados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	178	67%
Masculino	89	33%
TOTAL	**267**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

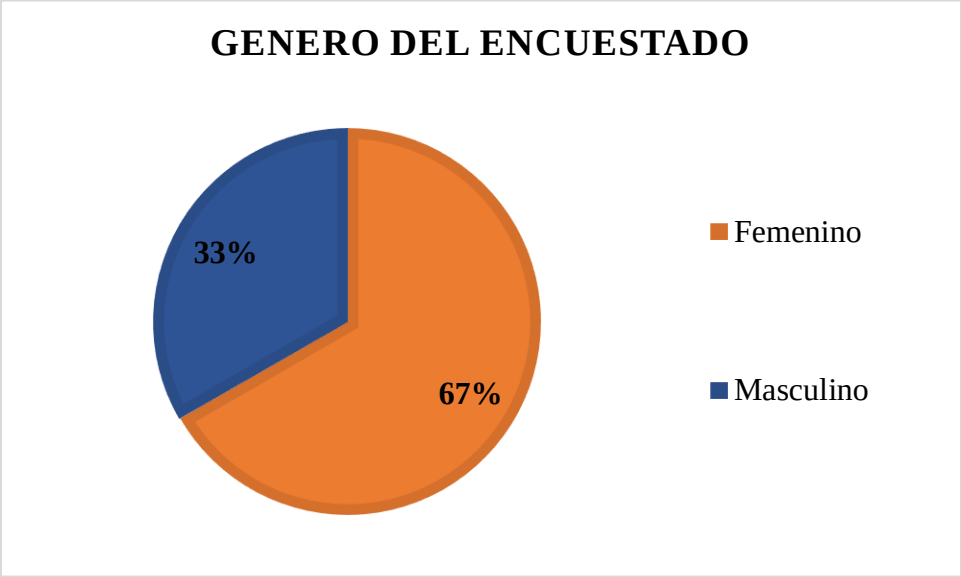


Figura 10. Genero de los encuestados en porcentaje

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

De las 267 personas el 67% de los encuestados son de género femenino mientras que el 33% restante pertenecen al género masculino, dando una pauta de que las mujeres son los que tienen mayor cuidado en su salud.

4. ¿Qué lo motiva a comprar leche de origen vegetal?

Tabla 5

Detalle del motivo de compra de la leche de origen vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Por salud	77	61%
Es vegetariano	8	6%
Es vegano	8	6%
Es intolerante a la lactosa	19	15%
Otros	14	11%
TOTAL	**126**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

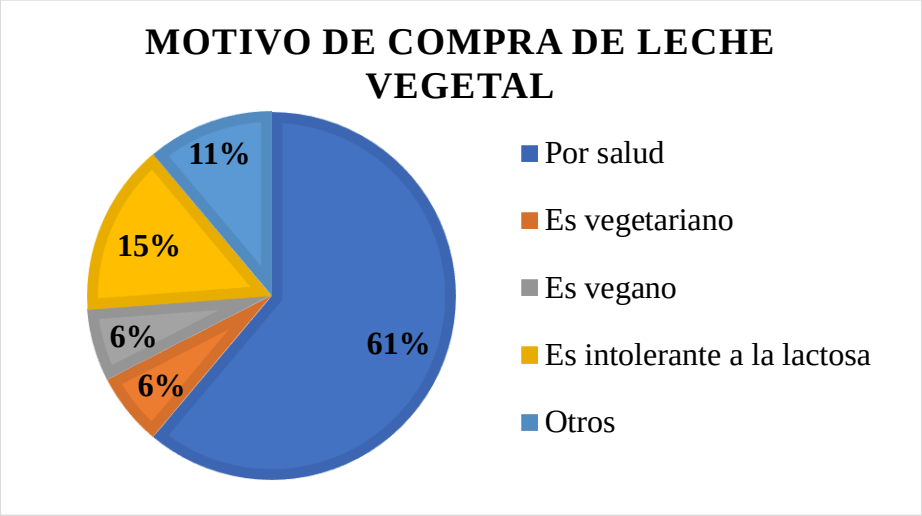


Figura 11. Porcentaje del motivo de compra de leche vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

Para las 126 personas encuestadas que sí consumen leche de origen vegetal, un 61% indican que la salud es importante al momento de elegir este tipo de producto, el 15% lo por los problemas con intolerancia a la lactosa y el 12% por su tipo de alimentación (vegana/ vegetariana). Mejorar su calidad de alimentación o continuar con sus buenos hábitos alimenticios harán que estos potenciales clientes puedan decidirse a consumir Leche de Chocho.

5. ¿Por qué no consume leche de origen vegetal?

Tabla 6

Detalle del porque no consumen leche de origen vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Por costumbre	58	41%
Por desconocimiento	26	18%
Por sabor	24	17%
Por precio	18	13%
Otros	15	11%
TOTAL	**141**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

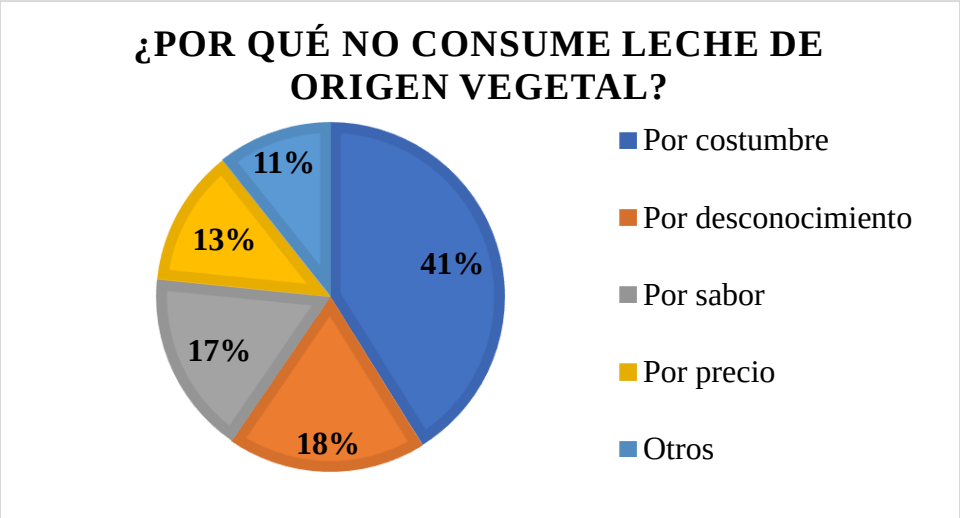


Figura 12 . Porcentajes del porque no consumen leche de origen vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

De las 141 personas que indicaron que NO en la pegunta anterior, en su 41% revelaron que por costumbre no consumen leche vegetal, por desconocimiento, un 18% de ellos no consumen este tipo de alimento. Esto demuestra que la leche tradicional sigue siendo la bebida láctea preferida en algunos hogares.

6. ¿Cree usted que el consumo de leche de origen vegetal es importante en su alimentación?

Tabla 7

Detalle de la importancia del consumo de leche vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	41	33%
Importante	54	43%
De poca importancia	21	17%
Sin importancia	10	8%
TOTAL	**126**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

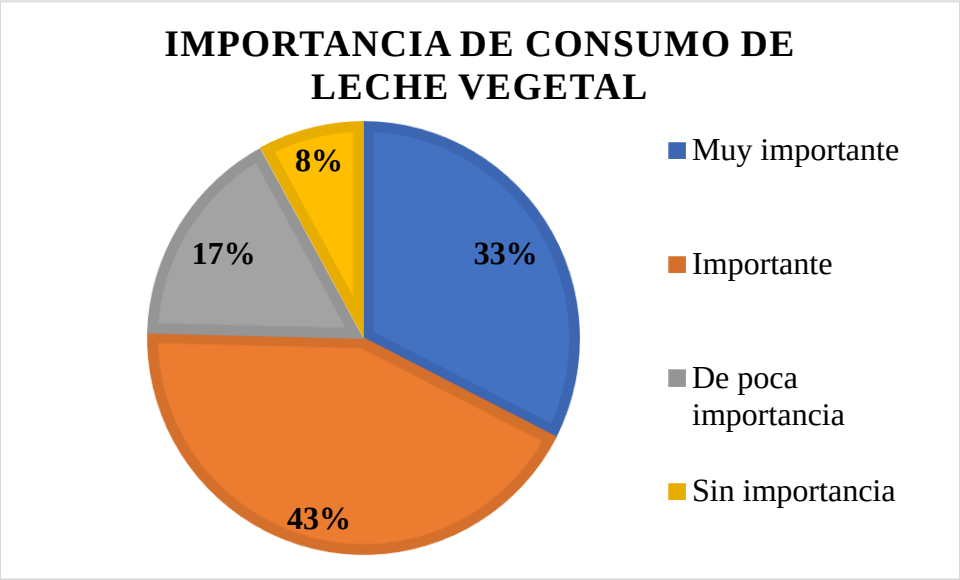


Figura 13. Porcentaje de importancia de consumo de leche vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

El 43% de las personas encuestadas consideran que es importante la leche origen vegetal en su alimentación, un 33% indica que es muy importante incluir este tipo de producto. Es decir, 95 de los 126 potenciales clientes encuestados priorizarían elegir una leche de origen vegetal cómo parte de su alimentación.

7. ¿Qué sabor de leche de origen vegetal consume?

Tabla 8

Detalle de la preferencia de sabor que consumen de leche de origen vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Leche de almendras	43	34%
Leche de coco	23	18%
Leche de soya	35	28%
Leche de avena	21	17%
Otros	4	3%
TOTAL	**126**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

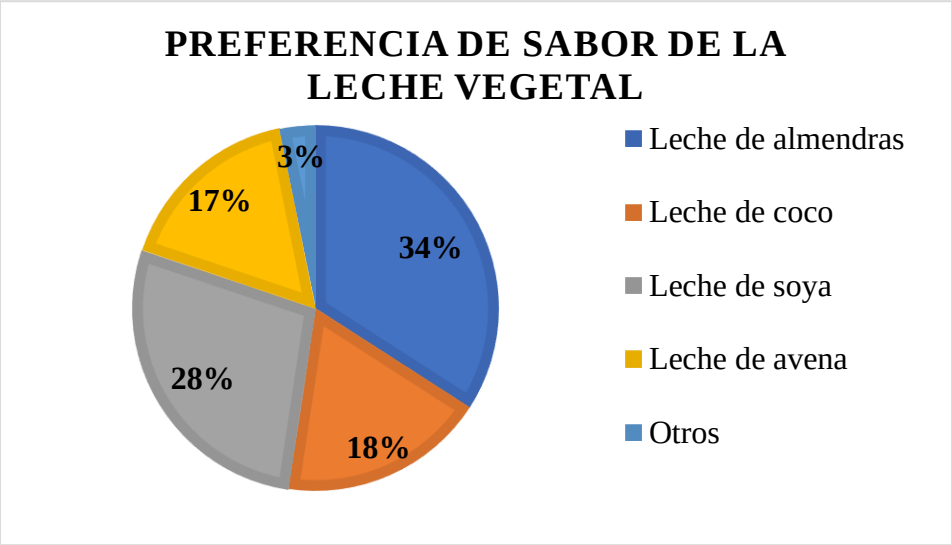


Figura 14. Porcentaje de preferencia de sabor de la leche vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

De los 126 consumidores encuestados que sí consumen leche de origen vegetal, se constató que la leche de almendras y la leche de soya son las más consumidas por los clientes con un porcentaje de 34 y 28 respectivamente. Lo cual sería un importante dato al momento de introducir el producto al mercado, puesto que ellos serían los potenciales competidores de la Leche de Chocho.

8. ¿En qué lugar suele comprar la leche de origen vegetal?

Tabla 9

Detalle del lugar de compra de la leche vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	89	71%
Tiendas veganas o vegetarianas	14	11%
Ferias	10	8%
Otros	13	10%
TOTAL	**126**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

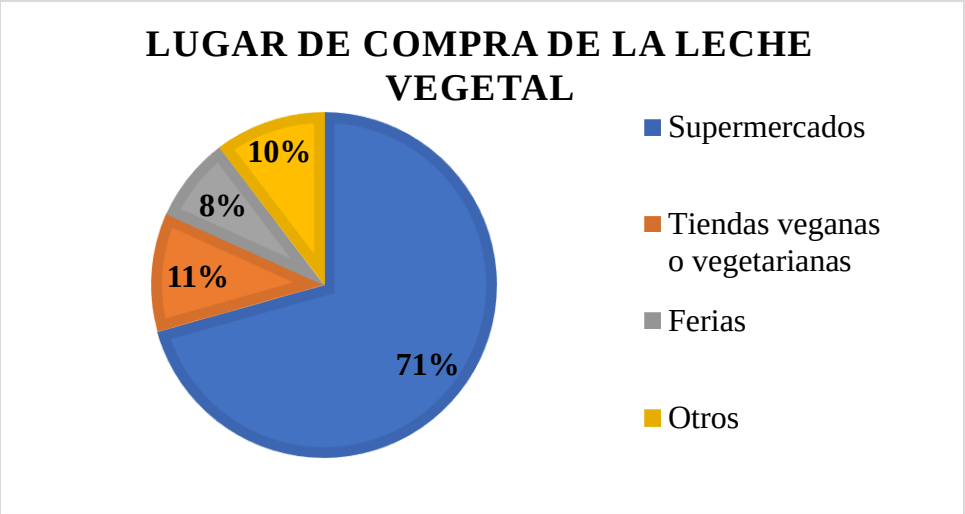


Figura 15. Porcentaje del lugar de compra de la leche vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

A fin de sondear la plaza donde se vendería el producto, se puso a elección de los encuestados tres puntos de venta donde ellos adquieren los productos de leche vegetal que consumen. Se evidenció que 86 de 126 personas encuestadas que consumen leche de origen vegetal, lo que representa el 71%, compran estos productos en supermercados, marcando una pauta segura de dónde se ofertaría el producto.

9. ¿Con qué frecuencia consume la leche de origen vegetal?

Tabla 10

Detalle de la frecuencia del consumo de leche vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	16	13%
Cada 3 días	39	31%
Cada 7 días	28	22%
Cada 15 días	43	34%
TOTAL	**126**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

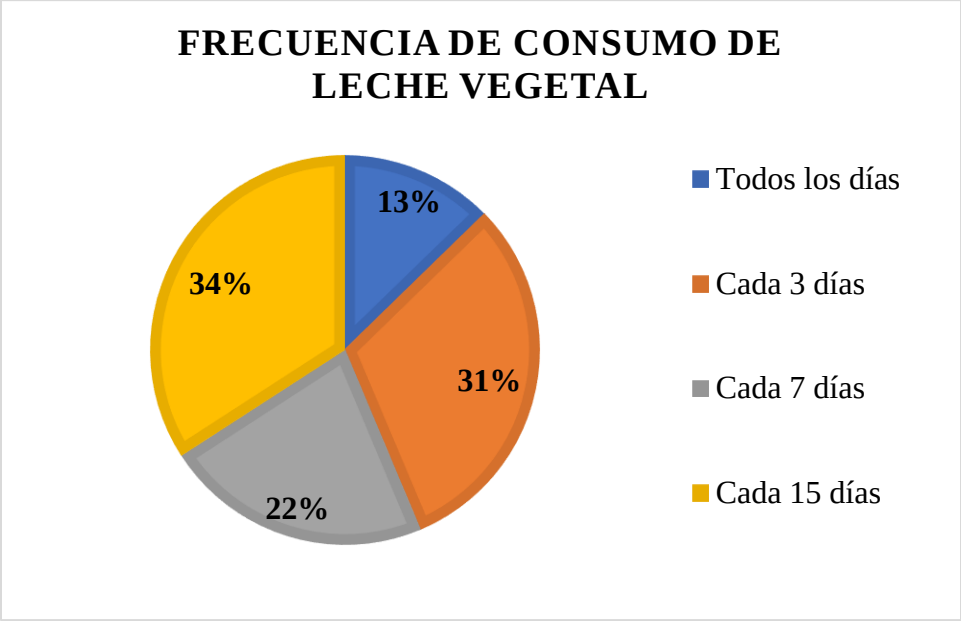


Figura 16. Porcentaje de frecuencia de consumo de leche vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

Para los 126 encuestados que eligen este tipo de producto, la mayoría de ellos tienen una frecuencia de consumo de leche vegetal en rangos de entre cada 3 días y cada 15 días con un porcentaje de 31% y 34% respectivamente, nos da una muestra al momento de determinar la capacidad y cantidad de producción debido a la frecuencia de consumo de los potenciales clientes.

10. ¿Cuál es la marca de leche vegetal que usted consume?

Tabla 11

Detalle de las marcas de leche vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Natures Heart	32	25%
Vive soy	12	10%
Silk	26	21%
No recuerda	39	31%
Otros	17	13%
TOTAL	**126**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

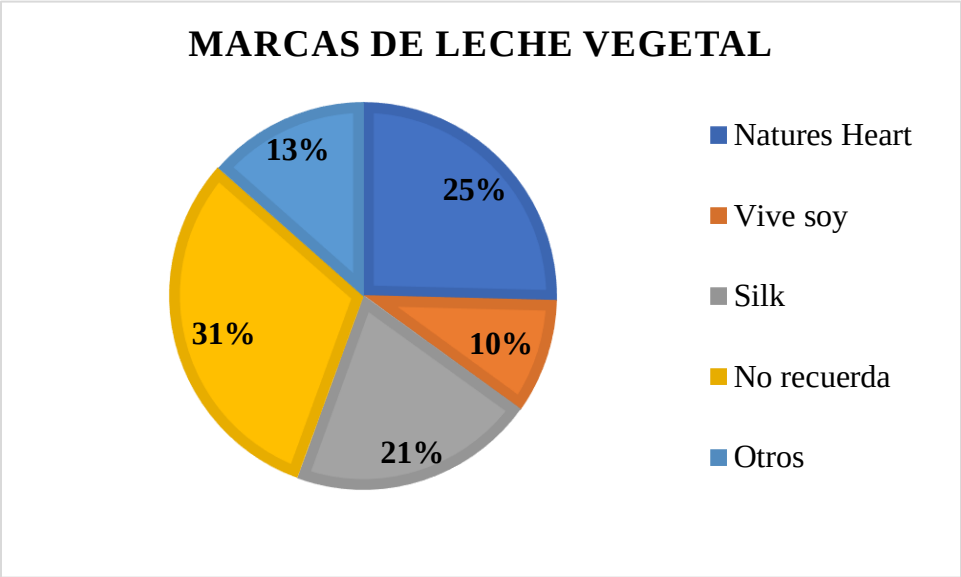


Figura 17. Porcentaje de las marcas de leche vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

Cabe recalcar que la marca no se encuentra posicionada en la mente de muchos de estos clientes, pues, 39 encuestados que equivale al 31% de los 126 potenciales consumidores, indicaron que no recuerdan la marca del producto que adquieren. Nature's Heart y Silk comprenden el 46% de preferencia de los encuestados repartidos con el 25% y 21% respectivamente.

11. ¿Por qué razón usted consume esa marca de leche de origen vegetal?

Tabla 12

Detalle de la razón de consumo de leche vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Por su sabor	55	44%
Por sus vitaminas	45	36%
Por su precio	19	15%
Por su empaque	3	2%
Otros	4	3%
TOTAL	**126**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

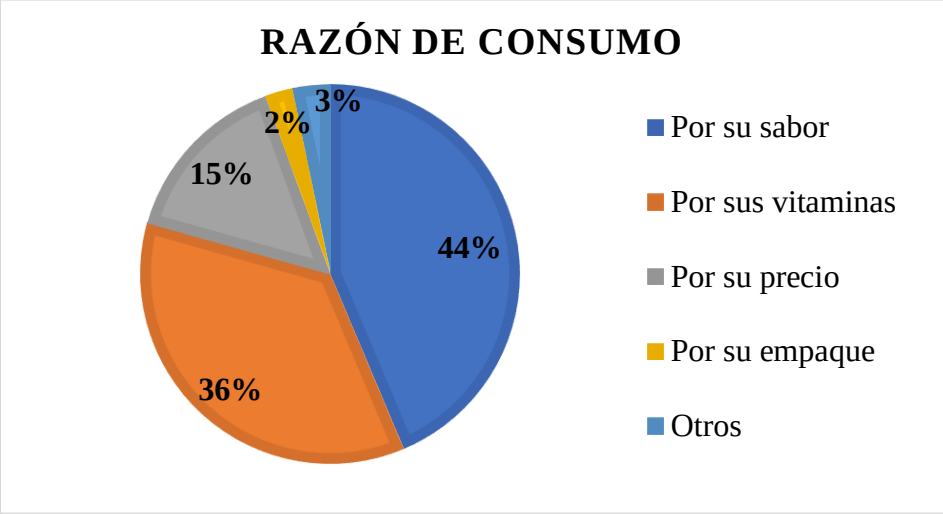


Figura 18. Porcentaje de la razón de consumo de leche vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

Para la mayoría de los encuestados, el sabor es el aspecto más importante al momento de elegir la leche vegetal, pues el 44% de ellos eligieron este argumento por encima de las vitaminas que contenga el producto, que el 36% de los encuestados lo consideran de importancia. Proponer un producto con un buen sabor es importante al momento de entrar al mercado sin dejar a un lado el factor nutricional que este contenga.

12. ¿En qué presentación compra la leche de origen vegetal?

Tabla 13

Presentación en la compra de leche vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
2 litros	17	13%
1 litro	77	61%
500 ml	17	13%
250 ml	15	12%
TOTAL	**126**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

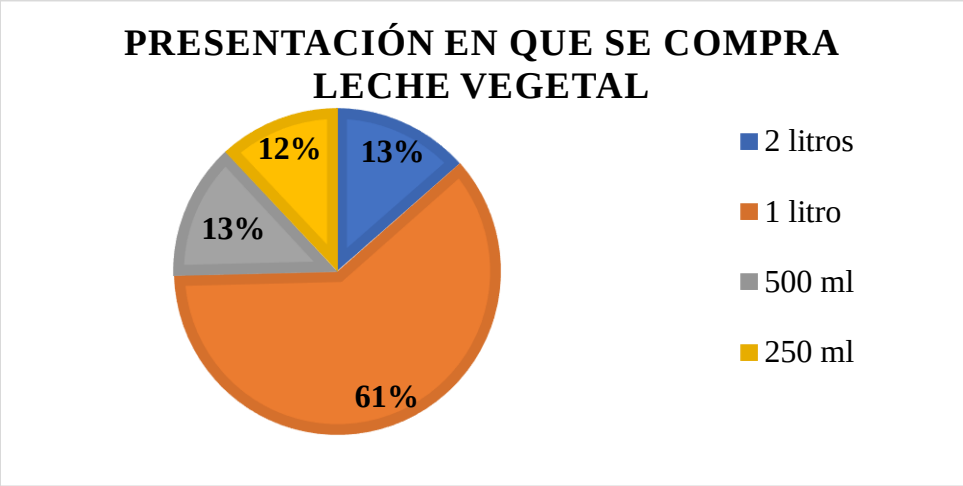


Figura 19. Porcentaje de presentación en que se compra leche vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

Al momento de adquirir las distintas leches de origen vegetal elegidas anteriormente, la presentación de 1 litro es la preferida para 77 (61%) de los 126 potenciales clientes. Es decir, relacionando con las preguntas anteriores, un cliente posiblemente consumiría 1 litro de Leche de Chocho cada 3 o 15 días, lo cual marcaría alternativas al elegir el tamaño de presentación del producto.

13. ¿Conoce usted los beneficios del chocho?

Tabla 14

Detalle sobre el conocimiento de lo beneficios del chocho

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	24%
No	96	76%
TOTAL	**126**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

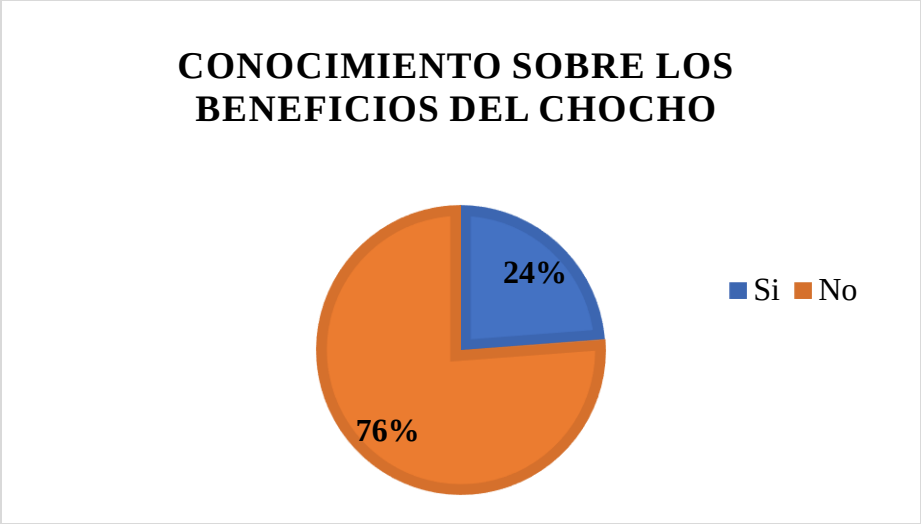


Figura 20. Porcentaje sobre el conocimiento de los beneficios del chocho

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

El 76% de las personas NO tienen conocimiento de los beneficios que posee el chocho mientras que el % sí los conoce. Estos resultados ayudarían al momento de realizar publicidad del producto, una buena publicidad mostrando los beneficios del chocho, cambiaría la percepción de estos clientes, haciendo que se interesen en el producto e inclinándose en su mayoría a adquirir el mismo.

14. ¿Estaría de acuerdo en comprar una nueva marca de leche de origen vegetal (Leche de Chocho)?

Tabla 15

Detalle sobre la aceptación de una nueva marca de leche vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	34	27%
De acuerdo	44	35%
Indeciso	38	30%
En desacuerdo	8	6%
Totalmente en desacuerdo	2	2%
TOTAL	**126**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

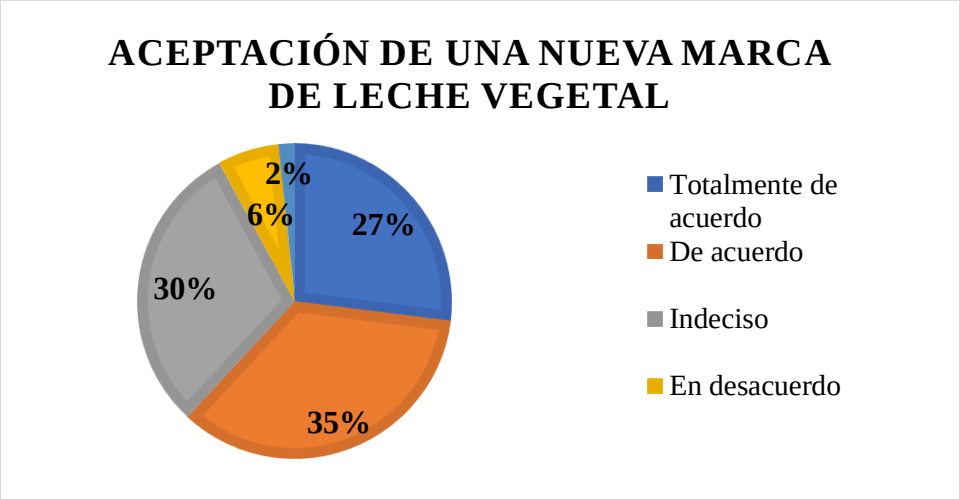


Figura 21. Porcentaje de aceptación de una nueva marca de leche vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

Se pudo evidenciar que el 62% de los encuestados consumirían el producto. El 30% de ellos se encuentran indecisos mientras que el 8% restante no consumiría Leche de Chocho. Estos resultados fueron de mucha importancia para conocer la aceptación que podría tener el producto en el mercado, la cual se puede evidenciar que es satisfactoria.

15. ¿Por qué razón estaría dispuesto a comprar Leche de chocho?

Tabla 16

Detalle de las características para elegir una nueva leche vegetal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Por sus beneficios	48	41%
Por su sabor	38	33%
Por su precio	8	7%
Por su empaque	6	5%
Otros	16	14%
TOTAL	**116**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

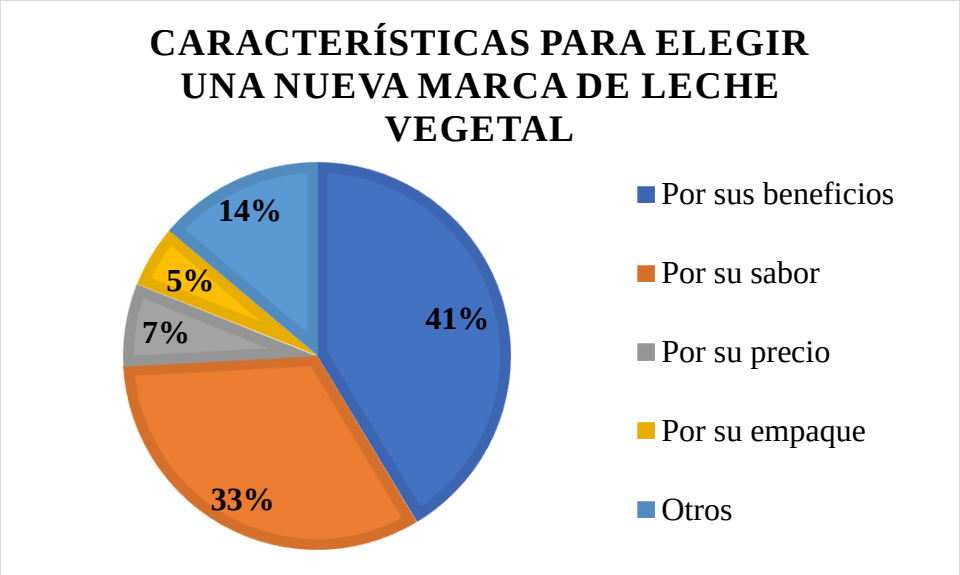


Figura 22. Porcentaje de las características para elegir una nueva marca

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

En su mayoría (41%) indicaron que adquirirían la Leche de Chocho por sus beneficios seguido por su sabor (33%). Al igual que en preguntas anteriores se evidenció que el sabor sigue siendo importante para los consumidores. De igual manera el precio y su empaque para pocas personas es considerable (repartidos en un 7% y 5%).

16. ¿En qué empaque le gustaría adquirir la Leche de chocho?

Tabla 17

Detalle de los empaques de la leche de chocho

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cartón	66	57%
Vidrio	48	41%
Plástico	2	2%
TOTAL	**116**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

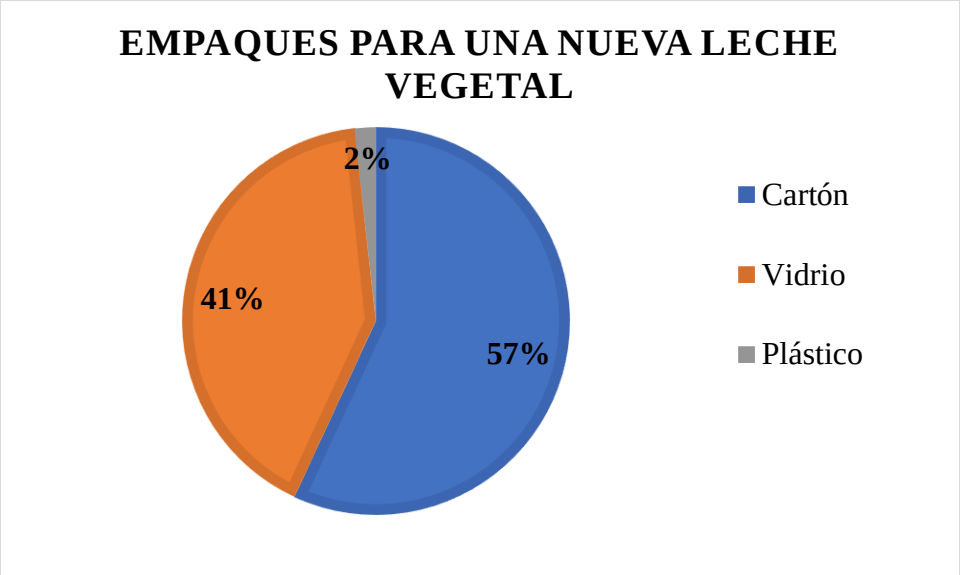


Figura 23. Porcentaje de empaques para una nueva leche vegetal

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

Las nuevas tendencias ambientalistas y contribuir a la reducción de la contaminación del medio ambiente se vio reflejada en la encuesta. El cartón es el preferido por los encuestados con un 57%. Es el material para elegir en la contención del producto.

17. ¿En qué sabor le gustaría adquirir la Leche de chocho?

Tabla 18

Detalle del sabor de la leche de chocho

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Vainilla	55	47%
Chocolate	42	36%
Fresas	12	10%
Otros	7	6%
TOTAL	**116**	**100%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

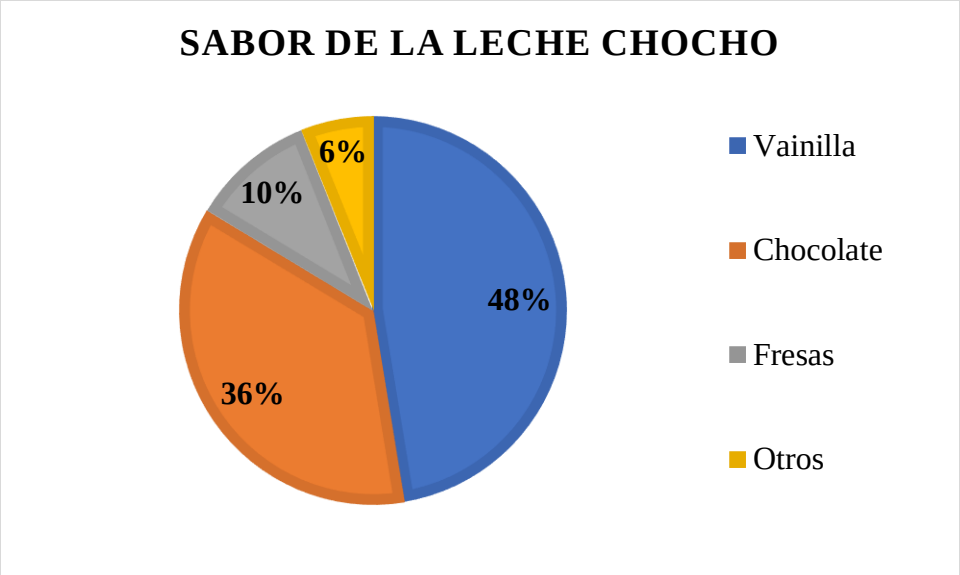


Figura 24. Porcentaje del sabor de la leche de chocho

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Análisis:

Se sabe que el sabor es factor fundamental para los potenciales consumidores al momento de elegir el producto, por lo que se puso a disposición en la encuesta tres sabores, los cuales eligieron vainilla (48%) como su sabor predilecto para el producto, seguido por un 36% que eligieron al chocolate como el sabor que desean para la leche de chocho.

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de Leche de chocho?

Resultados:

($2,00 + $3,00 + $2,50 + $1,50 + $3,50 + $2,00 + $1,00 + $4,00 + $5,00 + $1,50 + $2,00 + $2,00 + $6,00 + $2,50 + $1,25 + $3,00 + $2,00 + $3,00 + $2,00 + $5,00 + $2,00 + $2,50 + $5,00 + $3,00 + $2,00 + $1,00 + $6,00 + $2,50 + $1,50 + $4,00 + $1,50 + $1,25 + $2,50 + $5,00 + $3,00 + $3,00 + $3,00 +$6,00 + $1,25 + $2,00 + $3,00 + $2,50 + $6,00 + $3,00 + $5,50 + $1,00 + $2,75 + $1,20 + $2,00 + $3,00 + $2,00 + $1,50 + $1,50 + $3,00 + $1,50 + $6,00 + $2,00 + $1,50 +$2,50 + $1,25 + $1,50 + $1,50 + $1,75 + $4,00 + $3,00 + $3,00 + $1,50 + $1,40 + $3,50 + $1,90 + $2,00 + $3,50 + $3,00 + $5,00 + $4,00 + $2,00 + $1,50 + $1,00 + $2,50 + $1,75 + $3,00 + $3,50 + $4,00 + $2,00 + $3,00 + $4,00 +$3,00 + $3,50 +$2,00 + $2,50 + $5,00 + $1,80

+ $4,00 +$2,00 + $3,00 + $1,50 + $2,00 + $3,00 + $3,25 + $2,00 + $3,00 + $4,00 + $2,50 + $2,50 + $5,00 + $2,50 + $2,00 + $5,50 + $4,25 +$3,00 + $1,00 + $4,00 + $2,00 + $1,50 + $1,25 + $2,00) = 318,80

Promedio

318,80/116= $2,75

Análisis:

Basándose en cada una de las 116 respuestas de las personas encuestadas que estuvieron entre $1 hasta $6, se obtuvo un promedio el cuál fue de $2,75 a fin de identificar el precio en el que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por la Leche de Chocho.

3.8. Análisis general de las encuestas

En base a los resultados obtenidos en las encuestas, se pudo evidenciar que existe un porcentaje significativo de personas que buscan una mejor alimentación, con productos que sean totalmente orgánicos, que tengan una buena responsabilidad social y a su vez les ayude a tener un mejor estilo de vida.

Estos resultados demuestran, que las personas más allá de que si son intolerantes a la lactosa, veganos o vegetarianos, se están preocupando por su salud y buscan productos que ayuden a la misma sin alterar su alimentación y sin perjudicar la economía de la familia.

La Leche de Chocho ofrece diversos beneficios en su alimentación por su alto contenido de Hierro, Calcio, Proteínas, etc., pero muchas personas no conocen todas estas propiedades antes mencionadas, por lo que se debe de realizar una excelente promoción para su posterior distribución y posicionamiento del producto.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Tema

Plan de negocios para la producción y comercialización de Leche de Chocho saborizada.

4.2. Alcance de la investigación.

El presente proyecto de investigación propone un Plan de Negocio orientado a la producción y comercialización de Leche de Chocho saborizada, en donde la materia prima principal es el chocho en su estado procesado y complementado con saborizantes, insertando así un valor agregado al producto, mejorando su calidad y otorgando un sabor agradable para el consumidor. Tomando en consideración que los clientes en la actualidad buscan y adquieren productos de alimentación sana a tal punto que cadenas de supermercados en el país destinan un espacio exclusivo para este tipo de productos en sus almacenes.

El propósito de elaborar la Leche de Chocho es contribuir en la mejora de la calidad en la alimentación de los ecuatorianos, mejorando en muchos de ellos su salud, puesto que según estudios, un gran sector de la población del país posee problemas de intolerancia a la lactosa, además de que es una bebida perfecta para personas veganas/vegetarianas y para aquellos que gozan de un estilo de vida saludable buscando una alternativa a la leche tradicional.

4.3. Plan estratégico

4.3.1. La empresa

HealthyLife es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de Leche de Chocho saborizada, domiciliada en la ciudad de Guayaquil que busca poner a disposición un producto sustituto a la leche tradicional con beneficios en la salud de sus

consumidores gracias a los nutrientes que posee su ingrediente principal como lo es el chocho.

4.3.2. Misión

Somos una compañía productora y comercializadora que crea alimentos saludables de calidad, comprometidos con el bienestar social y cuidado del medio ambiente, impulsada por la vitalidad de los alimentos tradicionales y ancestrales del Ecuador.

4.3.3. Visión

Nuestro propósito es ser una empresa líder en la producción y comercialización de productos saludables, con cobertura en la ciudad de Guayaquil y su posterior expansión al resto del país como una marca diferenciada de sus competidores, desarrollando un comercio justo y comprometidos con la responsabilidad social.

4.3.4. Valores Organizacionales

- Responsabilidad social.
- Innovación.
- Orientación al cliente.
- Integridad.
- Calidad.

4.4. Ubicación

La empresa HealthyLife se encontrará ubicada en la ciudad de Guayaquil, su dirección es el Km. 5 de la vía a Daule, está situada dentro de las mayores zonas industriales de la ciudad y con facilidad de distribución a los distintos puntos de venta de la urbe.

4.5. Modelo Canvas

Tabla 19

Modelo Canvas

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios clave
• Productos del Valle

Proveedores
• Tetra Pack International S.A.
• Famopa
• Disaromati S.A.
• Nativa Stevia
• Imprenta Calidad
• Tetrapak Internacional S.A
• Cartones & Papeles

Distribuidores
• Servicios de entregas de productos a domicilio.</td>
<td>Actividades clave
• Elaboración
• Producción
• Comercialización
• Distribución</td>
<td rowspan="2">Propuesta de valor
La elaboración de Leche de Chocho saborizada es un producto saludable, pues, este beneficia a la disminución de problemas de intolerancia a la lactosa, contiene vitaminas, proteínas y nutrientes, indispensables en la alimentación de los habitantes de la ciudad de Guayaquil.</td>
<td>Relaciones con clientes
Medios de comunicación vía redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter para interacción con los clientes, además de página web con asistencia personalizada e información de productos.

Canales
Ventas vía online, estas ya sean, página web, redes sociales como conexión directa con consumidores finales.</td>
<td rowspan="2">Segmentos de cliente
Hombres y mujeres de todas las edades, de cualquier estrato social preocupados por una alimentación correcta y saludable.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos clave
• Materia prima
• Talento humano
• Tecnología (maquinarias para elaboración y empacado)
• Capital propio y financiamiento.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura de costes

Costos de materia prima y componentes: Materia prima exclusiva para la elaboración del producto.
Costos Indirectos de Fabricación: Jefe de producción, servicios básicos del área de planta e insumos.</td>
<td colspan="2">Fuentes de ingresos

• Unidades de 1 litro.</td>
</tr>
</table>

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.6. Análisis Porter

Amenaza de los nuevos competidores

Existen pocos productos de Leche de Chocho competidores en el mercado, sin embargo, existe una variedad de productos sustitutos a la leche tradicional que se tornan en grandes competidores en la industria.

Poder de negociación de los proveedores

Considerando la producción de Chocho, materia prima principal del producto a elaborar, en el Ecuador, la producción de Chocho se encuentra en crecimiento y con ello también aumentará la cantidad de proveedores en cuanto a este producto se refiere.

A continuación se mostrará la lista de proveedores principales de la empresa Healthy Life:

- ✓ Productos del valle – Chocho desgranado
- ✓ Famopa – Agua tratada
- ✓ Disaromati S.A. – Saborizantes naturales Vainilla/Chocolate
- ✓ Nativa Stevia – Edulcorante (Stevia)
- ✓ Imprenta Calidad – Etiquetas
- ✓ Tetrapak Internacional S.A .- Envases de Tetrapak
- ✓ Cajas de cartón – Cartones & Papeles

Para la obtención de la materia prima directa e indirecta, se han manejado dos diferentes términos de negociación; una será el pago al contado que se la realizará con las empresas Famopa, Cartones & Papeles y con Imprenta Calidad y con las otras empresas será mediante el pago a crédito por un plazo de 30 días.

Poder de negociación de los Clientes

Los buenos hábitos alimenticios, personas veganas o vegetarianas y el porcentaje alto de personas con intolerancia a la lactosa que se encuentran en Ecuador, contribuyen a que el poder de negociación con este tipo de clientes se vea beneficiada.

Amenaza de Producto Sustituto

La cantidad de productos sustitutos a la leche tradicional se encuentra en aumento en el mercado nacional. Muchos de estos productos con procesos de elaboración en los cuales obtienen certificados internacionales dirigidos al grupo de mercado al que se ofrecerá "Lupinus Milk", además de que se encuentran a la vanguardia de los consumidores que optan por una alimentación saludable.

Rivalidad entre los competidores existentes

Existe una alta rivalidad entre los competidores existentes, en donde las marcas, ya sean nacionales o extranjeras de grandes empresas imponen con su presencia espacios en el mercado. Entre los competidores directos e indirectos se encuentran:

Empresa	Marca	Nombre genérico	Tipo de competidor
Alimentarte EC	Tarwi	Leche de Chocho	Directo
Calidad Pascual	Vive Soy	Leche de Almendras	Indirecto
Maramar S.A.	Silk	Leche de Almendras	Indirecto
Agrodely	Almond	Leche de Almendras	Indirecto
Terra Fértil	Nature´s Heart	Leche de Almendras Leche de Coco Leche de Soya	Indirecto

4.7. Plan Comercial

4.7.1. Imagen de la empresa HealthyLife S.A.

Figura 25. Logo empresarial

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.7.2. El mercado

Ecuador, en el transcurso de los años ha mejorado en distintos aspectos como el tecnológico, social, productivo, económico entre otros puntos importantes. Guayaquil, la ciudad donde se ofertará el producto, es junto a la capital, la ciudad más importante en cuánto al ámbito económico del país se refiere, además de ser la ciudad con mayor población, donde se genera una gran competitividad y por ende contribuye al crecimiento del sector económico del Ecuador.

> Guayaquil representa más del 20% del Producto Interno Bruto Nacional, por lo que constituye un motor del crecimiento del Ecuador. Además, del total de recaudaciones tributarias en el país, de entre enero y agosto de 2018, la ciudad aportó con el 27,44 %, es decir, con USD 2.680 millones. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Con la información antes citada, podemos argumentar que la ciudad de Guayaquil puede dar acogida a la Leche de Chocho, al ser un producto interesante dentro del mercado, poco conocido y de beneficio a la salud del consumidor.

Luego del análisis de los resultados de las encuestas y la favorable aceptación de las personas que participaron en la misma (poténciales clientes) se identificó que la frecuencia de consumo de las leches de origen vegetal en un 53% de los encuestados sería de entre cada tres y siete días. Además de que muchos de ellos, en gran porcentaje, adquirirían el producto por los beneficios a la salud principalmente y por su sabor.

4.7.2.1. Mercado Potencial

Para obtener el mercado potencial se tomó como referencia las siguientes variables de segmentación: geográfica, edades, nivel socioeconómico y estilo de vida.

Tabla 20

Mercado Potencial

Mercado potencial				
Variable de Segmentación	**Características**	**Datos**	**Fuente de información**	**Resultados**
Geográfica	Guayaquil	2350915	(INEC, Asi es Guayaquil cifra a cifra, 2010)	-
Edades	18-64 años	1537498	(INEC, Asi es Guayaquil cifra a cifra, 2010)	-
Nivel Socioeconómico (Guayaquil)	A -B - C+	27%	(INEC, 2018)	415125
Estilo de vida	Se preocupan por su salud	32%	(INEC, 2010)	132840
Mercado potencial	**132.840**			

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.7.2.2. Mercado Disponible

El mercado disponible se obtuvo del porcentaje de quienes dijeron SI (47%) en la pregunta #1 de la encuesta realizada en el presente proyecto de investigación, multiplicado por el mercado potencial, obtenemos como resultado el mercado disponible.

Tabla 21

Mercado Disponible

Mercado disponible	
Para conocer la demanda de leche de origen vegetal, en el cuestionario de encuesta se considera la siguiente pregunta: 1. **¿Consume leche de origen vegetal (Ej. Leche de Almendras, Soya, Coco) en su hogar?**	
Descripción	**Porcentaje**
Si	47%
No	53%
Mercado disponible	**62.435**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.7.2.3. Mercado Efectivo

Para calcular el mercado efectivo utilizamos la respuesta "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo" (62%) , porque son quienes tienen una alta probabilidad que consumirán el producto.

Tabla 22

Mercado Efectivo

Mercado efectivo	
Para conocer la demanda de este mercado, en el cuestionario de encuesta se considera una pregunta que dice: 1. **¿Estaría de acuerdo en comprar una nueva marca de leche de origen vegetal (Leche de Chocho)?**	
Descripción	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	27%
De acuerdo	35%

	Indeciso	30%
	En desacuerdo	6%
	Totalmente en desacuerdo	2%
	TOTAL	**100%**
Mercado efectivo		**38.710**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.7.2.4. Mercado Meta

La empresa Healthy Life considera que atenderá al 85% de la demanda efectiva, debido a nuestra capacidad mínima de producción siendo este su mercado meta. Por lo tanto, el Mercado Meta en números será = Mercado Efectivo x % Mercado meta = 38.710 x 85% = 32.904 personas.

4.8. Plan de Marketing (Marketing Mix)

4.8.1. Producto.

Leche de Chocho saborizada

La Leche de Chocho saborizada, por su calidad, con su ingrediente principal que es el chocho, que posee múltiples beneficios nutricionales como proteínas, calcio, fibra y hierro, además del rico sabor que poseen la vainilla y el chocolate, en sus dos presentaciones, buscará ser parte de la alimentación y alternativa a la leche tradicional de las familias de la ciudad de Guayaquil para su posterior expansión al resto del Ecuador.

4.8.1.1. Características de la Leche de Chocho.

Tabla 23

Ficha Técnica del Producto

Ficha Técnica del Producto	
Tamaño de la porción:	**250 ml**
Porciones por envase:	**4**
	% del valor diario

Grasa Total 2 g	3%
Ácidos grasos saturados 0,5 g	3%
Ácidos grasos - trans 0g	
Ácidos grasos monoinsaturados 0 g	
Ácidos grasos poliinsaturados 1 g	
Colesterol 0 mg	0%
Sodio 270 mg	11%
Carbohidratos totales 5g	2%
Azucares 0g	
Proteína 4g	8%
Calcio	8%
Hierro	8%

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.8.1.2. Envase

La Leche de Chocho estaría a la venta en unidades de envases de cartón Tetrapak de 1 litro.

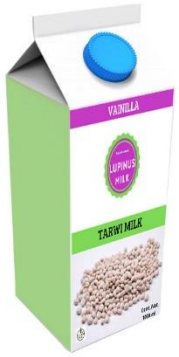


Figura 26. Imagen Tetrapak litro

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.8.1.3. Etiqueta

La etiqueta contiene en su parte frontal el nombre y slogan de la bebida, contenido neto del producto, en la parte inferior muestra la ilustración de la materia prima principal que es el chocho, en la parte superior el nombre para distinguir el sabor de la bebida y en el medio muestra el nombre especifico del producto.

Figura 27. Imagen etiqueta

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.8.1.4. Beneficios de la Leche de Chocho.

- **De fácil consumo:** La presentación de la Leche de Chocho está lista para ser consumida.
- **Sabor:** Sus dos presentaciones, el sabor suave de la vainilla como el sabor tradicional del chocolate son los acompañantes del componente principal que es el chocho.
- **Factores nutricionales:** Contiene proteínas, calcio, carbohidratos, fibra y hierro.

- **Libre de gluten, lactosa, preservantes y transgénicos:** Producto ideal veganos, vegetarianos, intolerantes a la lactosa, y para todos aquellos que busquen una vida saludable.
- **Pasteurización:** Este método permitirá que el producto dure 6 meses y que sea totalmente orgánico, ya que se evitara el uso de químicos que alteren los componentes de este.

4.8.1.5 Marca

La marca buscará abrirse un espacio dentro del mercado, sin dejar a un lado el nombre científico (Lupinus mutabilis sweet) del ingrediente principal, que en este proyecto de investigación es el chocho, además de ser de fácil percepción y reconocimiento por parte de los clientes que serán amantes del producto. Para el logo de la marca se ha querido resaltar los colores verde y morado, ya que la planta de donde se obtiene el chocho es de dichos colores. Con estos dos aspectos antes mencionados que conforman el logo, se pretende dar un valor importante de donde se obtiene el chocho.

Expuesto lo anterior, la marca del producto será:

Figura 28. Logo de la marca

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.8.1.6 Logotipo y Slogan.

El logotipo del producto será la imagen grabada en la mente del cliente, considerando al Lupinus (Chocho) como identidad en el logotipo del producto. El slogan "Infaltable en tu día", junto a la marca, pretenden lograr la aceptación del producto por parte del consumidor.

4.8.2. Precio.

"HealthyLife S.A." colocará un precio acorde a las exigencias del mercado en su única presentación de "Lupinus Milk" a fin de estar al alcance del bolsillo de los clientes y a su vez encontrar un valor competitivo con productos similares.

Tabla 24

Precio estimado de Lupinus Milk

Precio estimado de Lupinus Milk (1000 ml)	
Lupinus Milk Leche Chocho sabor vainilla/chocolate	$3,44

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Para obtener el precio estimado del producto *Lupinus Milk*, se recurrió a la estrategia de precio por Alineamiento, ya que se va a colocar el precio final orientado a la competencia y dentro del rango de valor que el cliente le da al producto. Dicha estrategia ayudara mucho ya que los consumidores son muy exigentes y selectivos al momento de adquirir bebidas orgánicas y a su vez mejorara a conservar las condiciones de una competencia sana.

Tabla 25

Precios, unidades y total vendido en $ de la competencia directa e indirecta

Precios, unidades y total vendido en $ de la competencia directa e indirecta en Megamaxi Sur (Octubre 2020)

Detalle	Precio	Unidades vendidas	Total vendido en $	Crecimiento o decrecimiento en ventas con respecto al mes anterior %
Vive soy Leche de Soya sabor vainilla 1000 ml	$1,74	25	$44,00	+ 100%
Vive soy Leche de Soya sabor chocolate 1000 ml	$1,74	15	$26,00	0,00%
Nature´s Heart Leche de Almendras sabor vainilla 946ml	$2,98	115	$342,00	- 22,09%
Agrodely Leche de Almendras sabor vainilla 1000 ml	$3,99	34	$135,00	+ 77%
Silk Leche de Almendras sabor vainilla 946ml	$4,45	54	$242,00	+ 120,41%
Silk Leche de Almendras sabor chocolate 946ml	$4,45	46	$206,00	+ 188,89%
Nature´s Heart Leche de Coco	$3,51	72	$252,00	- 40,82%

Fuente: (Corporación La Favorita, 2020)

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Cabe destacar que para una fomentar la compra del producto y obtener acogida por parte del consumidor se implementarán distintos mecanismos en la adquisición de "Lupinus Milk".

4.8.3. Plaza.

Figura 29. Proceso de Distribución del producto

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

La plaza del producto será la venta directa vía online, es decir, el departamento de ventas de la empresa será el encargado de recibir las órdenes de los clientes a través de las plataformas digitales y a su vez coordinar las entregas de los productos a los distintos puntos de la ciudad de una manera ágil y eficiente.

La estrategia a utilizar se basa en la realidad actual que atraviesa el país, el comercio electrónico en el Ecuador estaba en crecimiento pero el confinamiento causado por la pandemia, aceleró el aumento del mismo, según datos de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), del 16 marzo al 16 de mayo del 2020 el comercio electrónico en el Ecuador movió más de 500 millones de dólares, en donde sus principales vías de transacción fueron plataformas digitales, entre ellas, WhatsApp, Facebook e Instagram (49%), mientras que otras aplicaciones en un 44% y finalmente sitios web ocuparon un 35%. Según Leonardo Ottati, presidente de la CECE, prevé que el comercio electrónico en el Ecuador crezca un mínimo del 40% con una tendencia en crecimiento y a estabilizarse en facturación en el 2020. (Ecuavisa, 2020)

4.8.4. Promoción

Reconocimiento de Marca mediante redes sociales

Dentro de las estrategias de marketing que implementará HealthyLife S.A. con su producto "Lupinus Milk", el Reconocimiento de Marca mediante redes sociales es de vital importancia para el crecimiento de la empresa y acogida del producto, pues, la mayor parte de las ventas actuales en el Ecuador se captan mediante las redes sociales y más aún ahora con el impacto que causo el covid 19 en el país.

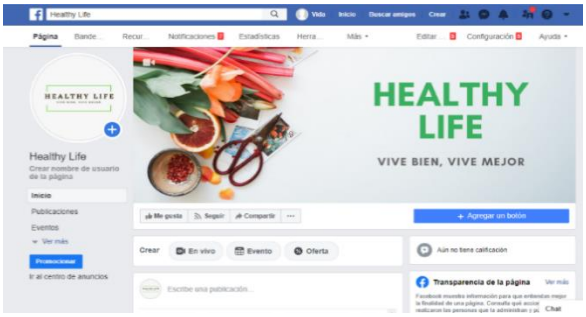


Figura 30. Página de Facebook Healthy Life

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

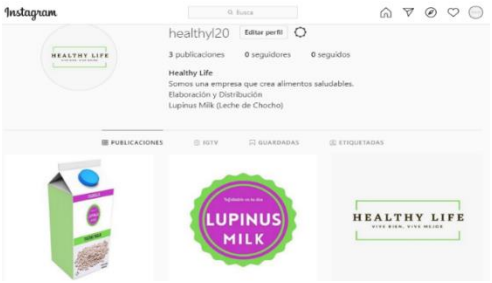


Figura 31. Página en Instagram Healthy Life

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Feria Comercial "Zanahoria -Wellness Expo-"

Para la promoción del producto, se estableció ser parte de la Feria "Zanahoria", donde se exponen diferentes productos que ayuda a la salud y bienestar de las personas, es

la primera feria con estas características. Ser parte de la feria será fundamental para el reconocimiento del producto ya que permitirá llegar a más clientes potenciales. La feria será en la ciudad de Guayaquil, del 12 al 14 de noviembre del 2020.

Figura 32. Feria Comercial "Zanahoria"

Fuente: Instagram Zanahoria (2020)

4.9. Plan Operativo

4.9.1. Actividad de producción.

4.9.1.1. Labor Industrial

HealthyLife y su labor industrial brindará un producto de calidad, con todos los protocolos sanitarios, comprometidos en ofrecer múltiples beneficios nutricionales que se obtendrán a raíz de la transformación de su materia prima más importante como lo es el chocho.

La Leche de Chocho "Lupinus Milk" contribuye enormemente a la mejora de la salud, pues, dentro de los beneficios de este producto no solo están dirigidas hacia las personas intolerantes a la lactosa, personas con enfermedad celiaca (intolerancia al gluten) veganos o vegetarianos, sino que sus factores nutricionales como calcio y proteínas también benefician a aquellos que buscan que su alimentación sea saludable.

Para el proceso de elaboración de la Leche de Chocho, se requerirá adquirir la materia prima directamente a nuestro proveedor *Productos del Valle* y los otros productos complementarios que darán paso al inicio de elaboración de “Lupinus Milk”.

4.9.1.2. Proceso de elaboración de la Leche de Chocho

Para la elaboración de Leche de Chocho, su ingrediente principal (chocho) debe estar desamargado que consiste en una cocción y lavado previo del grano con la finalidad de eliminar el contenido de alcaloides que afectan a la duración del producto elaborado.

A continuación, se presentan los pasos para la elaboración de 1 litro de Leche de Chocho “Lupinus Milk”.

1. Hervir el chocho durante 45 minutos.
2. Se licua el chocho con agua.
3. Se realiza una filtración y se divide en dos partes, la parte líquida y los residuos producto de la filtración. (En la inmediatez del proyecto no se va a tomar en cuenta los despojos obtenidos por la filtración, sin embargo se sabe que estos residuos dan paso a un producto muy apetecible en el mercado como lo es la harina de chocho).
4. En la parte liquida o filtrada se agrega saborizantes.
5. La mezcla originada en el paso anterior se homogeniza durante un minuto y a 60 ºc
6. Pasteurizar el producto durante quince minutos a 95 ºC.
7. Finalmente, el producto se envasa y se refrigera a 4 ºC

Figura 33. Proceso de Elaboración de la Leche de Chocho

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.9.1.3. Modelado de proceso de la elaboración y distribución de la Leche de Chocho

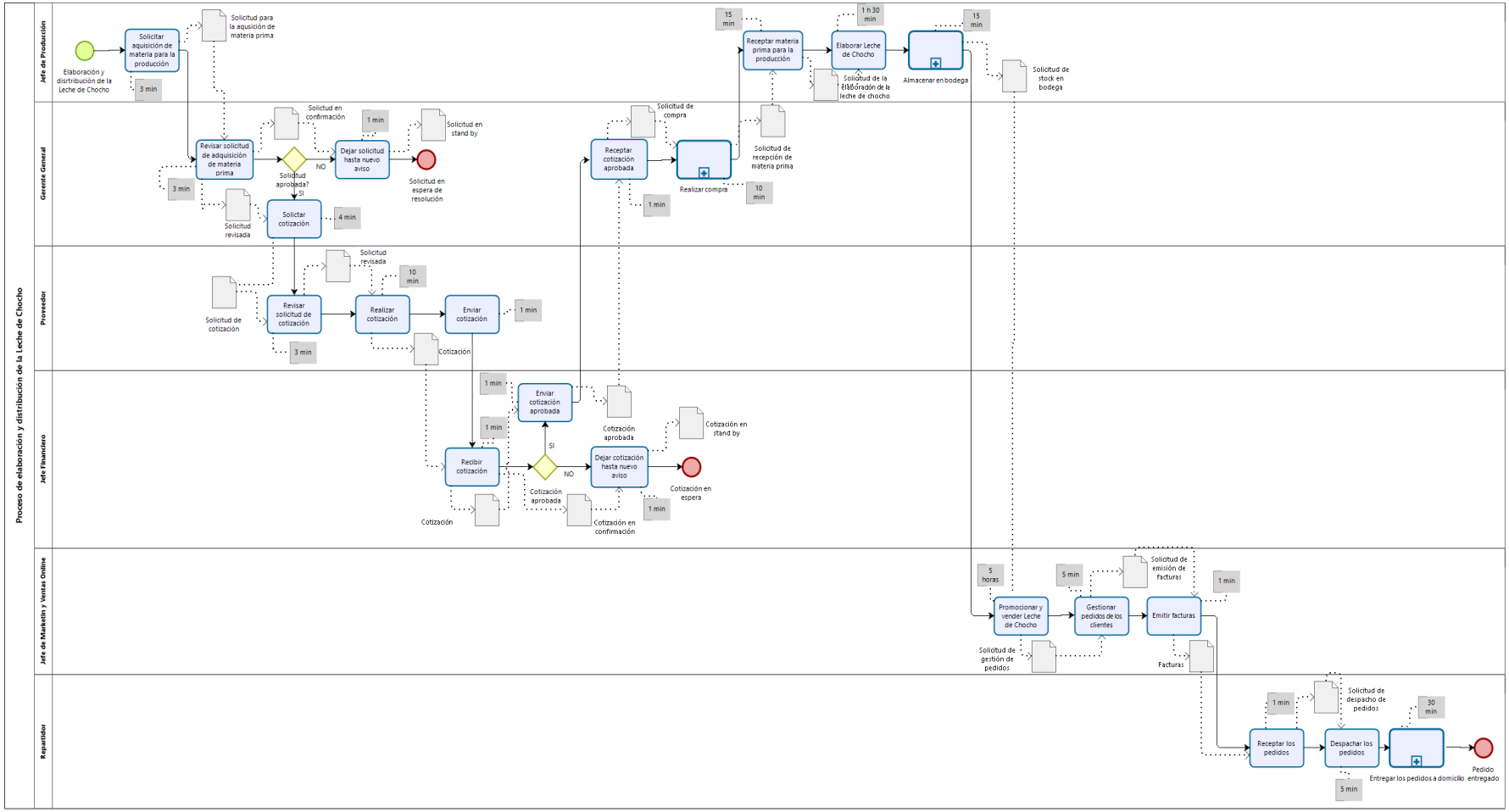


Figura 34. Modelado de procesos de la distribución y elaboración de la Leche de Chocho

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.9.2. Diseño de las locaciones.

El espacio cuenta con una longitud de 2,600 m2., repartidas en zonas dentro del mismo tales como: fábrica, ventas, administrativa, bodega y despacho etc.

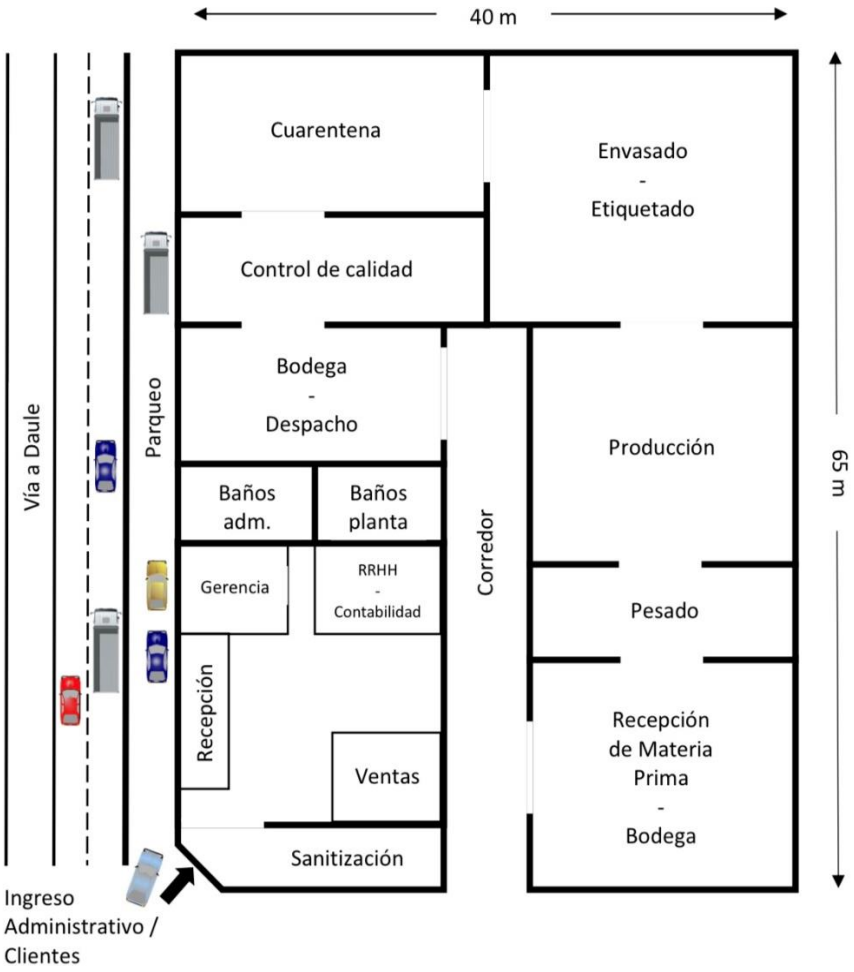


Figura 35. Locaciones Healthy Life

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

4.9.3. Plan de compras.

Para el inicio de actividades de la empresa productora y comercializadora de Leche de Chocho se requiere adquirir los siguientes grupos de equipos, artículos de oficina, además de maquinarias claves para la elaboración de “Lupinus Milk”.

Tabla 26

Plan de compras artículos y muebles de oficina

ADMINISTRACIÓN				
Figura	**Nombre del artículo**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Total**
	Teléfono Inalámbrico	1	$50.59	$50.59
	Escritorio	4	$200	$800.00
	Impresora	2	$230.00	$460.00
	Archivadores	2	$100.00	$200.00
	Portapapeles	4	$10.00	$40.00
	Sillas	4	$39.00	$156.00
	Dispensadores de Agua	1	$218.00	$218.00

	Laptops	3	$380.00	$1,140.00
	Aire Acondicionado	2	$299.00	$598.00
	Botes de basura	6	$10.00	$60.00
	Dispensador de Gel con pedal	3	$25.00	$75.00
	Termómetros	1	$35.00	$35.00
	Celular	1	$350.00	$350.00
	Repisa	1	$40.00	$40.00
	Pallets	2	$10.00	$20.00
			Total	**$4,242.59**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 27

Plan de compras maquinaria y herramientas

MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS				
Figura	**Nombre del artículo**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Total**
	Olla de acero inoxidable	1	$300.00	$300.00
	Balanza electrónica	1	$110.00	$110.00
	Mezcladora industrial	1	$1,500.00	$1,500.00
	Máquina de llenado, envasado y sellado Tetra Pak	1	$3,000.00	$3,000.00
	Refrigerado de alimentos	1	$700.00	$700.00
	Mesa de acero inoxidable	1	$150.00	$150.00

	Licuadora Industrial	1	$600.00	$600.00
	TOTAL			**$6,360.00**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 28

Rubros activos fijos

Detalle	Total
Maquinarias, Equipos y Herramientas	$6,360.00
Equipo de cómputo	$2,000.59
Muebles de oficina	$2,242.00
Total	**$10,602.59**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.10. Diseño organizacional

4.10.1. Organización de tipo línea-staff

El organigrama de HealthyLife se conforma de la siguiente manera:

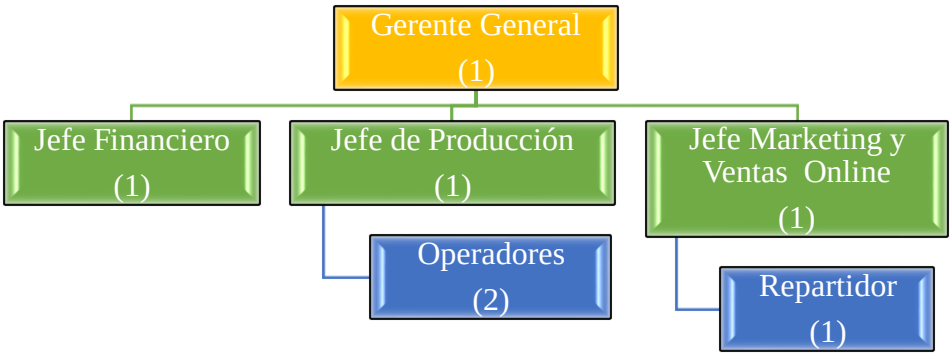


Figura 36. Organización de tipo línea-staff de la empresa HelthyLife.

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.10.2. Manual de funciones

	HEALTHY LIFE **Manual de funciones**	**Tiempo de vigencia: 2020**

Cargo: Gerente General

Jefe Inmediato: Ninguno

Perfil Profesional: Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas.

Personal a cargo / Solicitud de reportes: Personal Administrativo / Jefe Financiero, Jefe de Producción y Jefe de Marketing y Ventas Online.

Misión:

Planear, organizar, controlar y supervisar el área financiera, productiva, de ventas y de Talento Humano, con la finalidad de que se realicen las actividades que requiere la empresa con eficacia y de forma eficaz logrando de esta manera la optimización de los recursos administrativos y a su vez influir al alcance de las metas organizacionales.

Actividades:

- Manejar correctamente el funcionamiento de la empresa.
- Controlar los procesos de Talento Humano.
- Inspeccionar periódicamente el desempeño laboral del talento humano.
- Revisar y autorizar las órdenes de compra por parte de la empresa.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Nombre:	**Nombre:**	**Nombre:**
CI:	**CI:**	**CI:**

HEALTHY LIFE VIVE BIEN, VIVE MEJOR	**HEALTHY LIFE** **Manual de funciones**	**Tiempo de vigencia: 2020**

Cargo: Jefe Financiero

Jefe Inmediato: Gerente General

Perfil Profesional: Ingeniero Comercial, Economista, CPA.

Personal a cargo / Solicitud de reportes: Ninguno / Jefe de Producción y Jefe de Marketing y Ventas Online.

Misión:

Analizar, controlar y supervisar el flujo del dinero y activos que ingresan y salen dentro de la empresa, para a su vez con ello financiar las diferentes operaciones de la organización y garantizar la permanencia de esta en un corto y largo plazo.

Actividades:

- Manejar información financiera de la empresa, levantando periódicamente documentos e informes.
- Evaluar costos y ganancias producido por la organización para prever el logro de los objetivos establecidos.
- Lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros.
- Velar por el cumplimiento del presupuesto de la empresa.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Nombre:	**Nombre:**	**Nombre:**
CI:	**CI:**	**CI:**

	HEALTHY LIFE **Manual de funciones**	**Tiempo de vigencia: 2020**

Cargo: Jefe de Producción

Jefe Inmediato: Gerente General

Perfil Profesional: Ingeniero en Alimentos, Ingeniero Industrial.

Personal a cargo / Solicitud de reportes: Bodegueros/ Bodega

Misión:

Manejar y controlar el correcto proceso de elaboración de los productos de la empresa, con sus normas de calidad e higiene.

Actividades:

- Proyectar la producción de acuerdo con la demanda.
- Inspeccionar los recursos de materia prima, para obtener un bajo costo de producción.
- Verificar y gestionar la materia prima, además de controlar la adquisición y uso de estos.
- Programar y cumplir con los plazos de mantenimiento y herramientas de producción de la empresa.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Nombre:	**Nombre:**	**Nombre:**
CI:	**CI:**	**CI:**

	HEALTHY LIFE **Manual de funciones**	**Tiempo de vigencia: 2020**

Cargo: Jefe de Marketing y Ventas Online

Jefe Inmediato: Gerente General

Perfil Profesional: Ingeniero Comercial, Ingeniero en marketing y ventas

Personal a cargo / Solicitud de reportes: Repartidores/ Repartidor

Misión:

Jefe de Marketing Online: Diseñar la estrategia social media de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Jefe de Ventas Online: Promover la comercialización de los productos de HealthyLife en busca de apertura de un espacio en el mercado y dar realce a la marca.

Actividades:

- Diseño de contenidos visuales de la marca (Promociones en redes sociales, activación de la marca, etc.) y el manejo redes sociales, página web y gestión de comunidades. **Jefe de Marketing**
- Cumplir con los pronósticos de ventas de la empresa y comunicar sobre las características de los productos a clientes o potenciales clientes. **Jefe de Ventas**
- Brindar servicio post venta a clientes. **Jefe de Ventas**

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Nombre:	**Nombre:**	**Nombre:**
CI:	**CI:**	**CI:**

HEALTHY LIFE VIVE BIEN, VIVE MEJOR	**HEALTHY LIFE** **Manual de funciones**	**Tiempo de vigencia: 2020**

Cargo: Operador

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Perfil Profesional: Cursando el 3er año de la carrera de Ingeniería Industrial

Personal a cargo / Solicitud de reportes: Personal de bodega

Misión:

Ser parte directa del proceso de producción, manejar todas las herramientas y maquinarias usadas para la transformación del producto, cumplir con todas las normas de higiene y calidad que se requiere para la correcta elaboración del producto.

Actividades:

- Elaborar reportes de inventario de materia prima y evitar desabastecimiento de estos.
- Seguir de forma eficiente el cumplimiento de la elaboración estimada de los productos.
- Realizar informes sobre cumplimientos de los procesos de producción y mantenimiento periódico de equipos de producción.

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Nombre:	**Nombre:**	**Nombre:**
CI:	**CI:**	**CI:**

HEALTHY LIFE

Tiempo de vigencia: 2020

Manual de funciones

Cargo: Repartidor

Jefe Inmediato: Jefe Ventas Online

Perfil Profesional: Técnico en transporte y logística.

Personal a cargo / Solicitud de reportes: Ninguno

Misión:

Realizar el transporte y la distribución del producto del lugar de elaboración, venta o almacenamiento hasta el domicilio o local que se le haya asignado, en un margen de tiempo aceptable.

Actividades:

- Organizar la ruta de transporte en función del pedido y la ubicación de las entregas.
- Tener una buena atención al cliente.
- Realizar informe de: hora de entrega, incidencia, etc.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	**Nombre:**	**Nombre:**
CI:	**CI:**	**CI:**

4.11. Plan Financiero

4.11.1. Inversión Inicial

Para determinar los componentes de la inversión inicial de HealthyLife, se identificarán los valores por concepto de activos tangibles e intangibles, una vez calculados estos montos previamente detallados, HealthyLife llevará a cabo el proyecto de inversión para la elaboración de la Leche de Chocho "Lupinus Milk".

4.11.1.1. Activos Fijos

Tabla 29

Maquinaria, Equipo y Herramientas

Maquinarias, Equipos y Herramientas	Unidades	Costo unitario	Costo
Balanza digital	1	$ 110,00	$ 110,00
Olla de acero inoxidable	1	$ 300,00	$ 300,00
Mezcladora industrial	1	$ 1.500,00	$ 1.500,00
Máquina de llenado, envasado y sellado Tetra pack	1	$ 3.000,00	$ 3.000,00
Refrigeradora	1	$ 700,00	$ 700,00
Mesa de acero inoxidable	1	$ 150,00	$ 150,00
Licuadora industrial	1	$ 600,00	$ 600,00
Total			**$ 6.360,00**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 30

Muebles de Oficina

Muebles de oficina	Unidades	Costo unitario	Costo total
Escritorio	4	$ 200,00	$ 800,00
Archivadores	2	$ 100,00	$ 200,00
Portapapeles	4	$ 10,00	$ 40,00
Sillas	4	$ 39,00	$ 156,00
Dispensadores de agua	1	$ 218,00	$ 218,00
aire acondicionado	2	$ 299,00	$ 598,00
Botes de basura	6	$ 10,00	$ 60,00
Dispensador de gel	3	$ 25,00	$ 75,00
Termómetro	1	$ 35,00	$ 35,00
Repisa	1	$ 40,00	$ 40,00

Pallets	2	$	10,00	$	20,00
Total				**$**	**2.242,00**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 31

Equipos de computación y oficina

Equipos de computación	**Unidades**	**Costo**		**Costo total**	
Laptops	3	$	380,00	$	1.140,00
Celular	1	$	350,00	$	350,00
Teléfono	1	$	50,59	$	50,59
Impresoras	2	$	230,00	$	460,00
Total				**$**	**2.000,59**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 32

Vehículo

Vehículo	**Unidades**	**Costo**		**Costo total**	
Moto	1	$	1.983,15	$	1.983,15
Total				**$**	**1.983,15**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 33

Detalle anual de Depreciación de Activos Fijos

	Total depreciación				
Descripción	**Depreciación año 1**	**Depreciación año 2**	**Depreciación año 3**	**Depreciación año 4**	**Depreciación año 5**
Maquinarias	$ 636,00	$ 636,00	$ 636,00	$ 636,00	$ 636,00
Vehículo	$ 396,63	$ 396,63	$ 396,63	$ 396,63	$ 396,63
Equipos de cómputo y oficina	$ 573,39	$ 573,39	$ 573,39	$ 40,06	$ 40,06
Muebles de oficina	$ 224,20	$ 224,20	$ 224,20	$ 224,20	$ 224,20
Total depreciación	**$ 1.830,22**	**$ 1.830,22**	**$ 1.830,22**	**$ 1.296,89**	**$ 1.296,89**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.2. Capacidad de Producción

La maquinaria a utilizar para la elaboración de la Leche de Chocho tiene una capacidad de producción máxima de 500 litros, pero se determinó que la capacidad total de producción sea de 455 litros, mientras que la máxima de horas es de 24, sin embargo se establece que el total de horas laboradas sean de 8 horas como indica el ministerio de trabajo, a continuación se mostrara el total de litros de producción diaria:

Tabla 34

Detalle de la capacidad de producción diaria

Capacidad de producción		
Capacidad máxima de producción diaria	455	litros
Capacidad máxima de horas a producir por día	24	horas
Producción por hora	19	litros
Horas diarias reales de producción estimada	8	horas
Total en litros en producción diaria	152	litros

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Se estima que para el año 5 se llegue al tope del total en litros de producción diaria, 152 litros.

4.11.3. Inversión en Activos Intangibles

La empresa Healthy Life incurrirá en diferentes costos por concepto de activos diferidos como son: gastos de constitución, patente municipal, permiso de bomberos, registro de marca y nombre comercial.

Tabla 35

Inversión en activos diferidos

Activos Diferidos	
Gastos de constitución	$ 365,94
Patente municipal	$ 128,80
Permiso de bomberos	$ 90,00
Registro de nombre comercial	$ 208,00
Registro de marca	$ 224,00
Total activos diferidos	**$ 1.016,74**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

El proyecto cuenta con la siguiente inversión en capital de trabajo:

Tabla 36

Capital de trabajo

Capital de trabajo		
Descripción	**Costo mensual**	**Costo anual**
Costos de producción	$ 4.535,80	$ 54.429,62
Gastos administrativos	$ 4.005,00	$ 48.060,02
Gastos de ventas	$ 350,50	$ 4.206,00
Total capital de trabajo	**$ 8.891,30**	**$ 106.695,64**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

El capital de trabajo se obtuvo mediante el método del período de desfase, ya que el método permitirá calcular la inversión de capital de trabajo.

4.11.4. Detalle de Gastos Administrativos y de Ventas

4.11.4.1. Gastos Administrativos

Tabla 37

Sueldos y salarios administrativos

Sueldos y salarios administrativos		
Detalle	**Sueldo Mensual**	**Sueldo Anual**
Gerente	$550,00	$6.600,00
Jefe financiero	$500,00	$6.000,00

Jefe de marketing y ventas	$500,00	$6.000,00
Repartidor	$400,00	$4.800,00
Total sueldos y salarios	**$1.950,00**	**$23.400,00**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 38

Beneficios Sociales

Beneficios sociales		
Año 1	$	10.176,00
Año 2	$	13.027,56
Año 3	$	13.222,97
Año 4	$	13.421,32
Año 5	$	13.622,64

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 39

Servicios básicos, internet y alquiler

Servicios básicos, internet y alquiler		
Descripción	**Gasto Mensual**	**Gasto anual**
Agua	$ 25	$ 300,00
Luz	$ 80	$ 960,00
Teléfono	$ 15	$ 180,00
Internet	$ 20,16	$ 241,92
Alquiler	$ 400	$ 4.800,00
Total	**$ 540,16**	**$ 6.481,92**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 40

Suministros de Oficina

Suministros de oficina			
Descripción	**Unidades**	**Costo unitario**	**Costo total**
Resmas de papel a4	5	$ 3,00	$ 15,00
Paquete de tinta de impresora	3	$ 40,00	$ 120,00
Folders	10	$ 1,00	$ 10,00
Paquete de esferos	2	$ 2,25	$ 4,50
Perforadora	2	$ 3,00	$ 6,00

Grapadora	2	$ 3,00	$ 6,00
Alcohol gel	2 gl	$ 8,90	$ 17,80
Total suministros de oficina			**$ 179,30**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 41

Mantenimiento de maquinarias

Mantenimiento		
Descripción	**Costo mensual**	**Costo anual**
3% sobre el valor total de maquinarias	$ 190,80	$ 2.290
3% sobre el valor total del vehículo	$ 59,49	$ 714
Total mantenimiento	**$ 190,80**	**$ 3.004**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.4.2. Proyección Gastos Administrativos

Tabla 42

Proyección Gastos Administrativos

Gastos administrativos proyectados					
Costos	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Beneficios sociales	$ 10.176,00	$ 13.027,56	$ 13.222,97	$ 13.421,32	$ 13.622,64
Sueldos y Salarios Administrativos	$ 23.400,00	$ 23.751,00	$ 24.107,27	$ 24.468,87	$ 24.835,91
Servicios Básicos	$ 1.440,00	$ 1.454,40	$ 1.468,94	$ 1.483,63	$ 1.498,47
Internet	$ 241,92	$ 244,34	$ 246,78	$ 249,25	$ 251,74
Mantenimiento	$ 3.003,53	$ 3.033,57	$ 3.063,91	$ 3.094,54	$ 3.125,49
Suministros	$ 2.151,60	$ 2.173,12	$ 2.194,85	$ 2.216,80	$ 2.238,96
Alquiler	$ 4.800,00	$ 4.848,00	$ 4.896,48	$ 4.945,44	$ 4.994,90
Depreciación	$ 1.830,22	$ 1.830,22	$ 1.830,22	$ 1.296,89	$ 1.296,89
Amortización	$ 1.016,74	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total gastos administrativos	**$ 48.060,02**	**$ 50.362,21**	**$ 51.031,42**	**$ 51.176,75**	**$ 51.865,00**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.4.3. Gastos de Ventas

Tabla 43

Gastos de ventas

Gastos de ventas		
Costos	**Gasto mensual**	**Gasto anual**
Publicidad en redes sociales	$ 175,00	$ 2.100,00
Movilización (moto)	$ 60,00	$ 720,00
Página Web	$ 57,17	$ 686,00
Participación en feria comercial (Virtual)	$ 58,33	$ 700,00
Total Gastos de ventas	**$ 350,50**	**$ 4.206,00**

Elaborado por: García, E. & Melendres, H. (2020).

4.11.4.4. Proyección Gastos de Ventas

Tabla 44

Proyección Gastos de Ventas

Gastos de ventas proyectados					
Costos	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Publicidad en redes sociales	$ 2.100,00	$ 2.121,00	$ 2.142,21	$ 2.163,63	$ 2.185,27
Movilización (moto)	$ 720,00	$ 727,20	$ 734,47	$ 741,82	$ 749,23
Página Web	$ 686,00	$ 692,86	$ 699,79	$ 706,79	$ 713,85
Participación en feria comercial (Zanahoria)	$ 700,00	$0,00	$ 0,00	$ 0,00	$ 0,00
Total gastos de ventas proyectados	**$ 4.206,00**	**$ 3.541,06**	**$ 3.576,47**	**$ 3.612,24**	**$ 3.648,36**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.5. Costos de Producción

La materia prima directa e indirecta están calculados en base a 125 unidades diarias, se obtuvo dicho valor mediante el cálculo del mercado meta y la capacidad de producción. Además también se detalla la mano de obra directa, los costos fijos y costos variables.

Tabla 45

Materia Prima Directa

Materia prima directa			
Producto	**Precio (USD/kg/lt/ml)**	**Cantidad total (kg/Lt/ml)**	**Total**
Chocho (kg)	$ 0,90	33,25	$ 29,93
Agua tratada (lt)	$ 0,10	125	$ 12,50
Sabor natural (ml)	$ 0,47	250	$ 0,47
Edulcorante (glicósidos de esteviol) (kg)	$ 1,05	18,75	$ 19,66
Costo total			**$ 62,55**
Total de Materia Prima Directa Unitaria			**$ 0,50**

**Materia prima necesaria para producir 125 unidades diarias*

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Tabla 46

Prima Indirecta

Materia prima indirecta			
Producto	**Cantidad**	**Precio**	**Total**
Etiquetas	125	$ 0,05	$ 6,23
Envases de tetrapack	125	$ 0,55	$ 68,55
Cajas de 25 unidades	5	$ 0,19	$ 0,95
Costo total			**$ 75,73**
Total de Materia Prima Indirecta Unitaria			**$ 0,61**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020)*

Tabla 47

Mano de Obra Directa

Mano de obra directa							
Puesto	**Sueldo anual**	**Sueldo mensual**	**Sueldo por día**	**Sueldo por hora**	**Sueldo por minutos**	**Tiempo de trabajo**	**Total mano de obra**
Operador 1	$4.800,00	$400,00	$13,33	$1,67	$0,03	8 HORAS	$13,33
Operador 2	$4.800,00	$400,00	$13,33	$1,67	$0,03	8 HORAS	$13,33
Jefe de producción	$6.000,00	$500,00	$16,67	$2,08	$0,03	8 HORAS	$16,67
					Total tiempo de trabajo		**$43,33**
		$1.300,00			**Total por unidades producidas**		**$0,35**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 48

Costos Fijos

Costos fijos		
Alquiler del local	$	400,00
Internet	$	20,16
Total mensual	**$**	**420,16**
Costo unitario	**$**	**0,15**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 49

Costos Variables

Costos variables		
Agua	$	25,00
Luz	$	80,00
Teléfono	$	15,00
Total	**$**	**120,00**
Costo Unitario	**$**	**0,04**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 50

Total Costos de Producción Unitario y P.V.P

Total costo de producción unitario y P.V.P		
Materia prima directa	$	0,50
Materia prima indirecta	$	0,61
Mano de obra directa	$	0,35
Costos fijos	$	0,15
Costos variables	$	0,04
Total Unitario	**$**	**1,65**
Utilidad 108%	**$**	**1,79**
P.V.P	**$**	**3,44**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.6. Proyección de Ingresos y Costos

4.11.6.1. Proyección de Ingresos

Para el ingreso proyectado se tomó en consideración las unidades vendidas en litro y el precio de venta al público, en donde el precio tiene un incremento anual del 3%, estipulado por los autores y las unidades vendidas tienen un incremento anual del 5%, esta estimación por el crecimiento de los productos veganos a nivel mundial. (Sanz, 2019)

Tabla 51

Ingresos Proyectados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas cada Año (Litro)	32904	34549	36277	38090	39995
P.V.P	$3,44	$3,54	$3,65	$3,76	$3,87
Total ingresos	**$113.213,62**	**$122.440,53**	**$132.419,43**	**$143.211,61**	**$154.883,36**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.6.2. Proyección de Costos

Para el costo proyectado se usa un incremento del 0,17%, debido a la inflación anual del país que el mes de julio del 2020 alcanzo dicha cifra según datos del INEC. (Astudillo, 2020)

Tabla 52

Costos Proyectados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Vendidas cada Año (Litro)	32904	34549	36277	38090	39995
Costo Unitario	$1,65	$1,66	$1,66	$1,66	$1,67
Total costos	**$54.429,62**	**$57.248,26**	**$60.212,86**	**$63.330,99**	**$66.610,58**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.7. Financiamiento

El financiamiento será por medio del Banco del Pacifico, el tipo de préstamo es comercial, se obtendrá mediante el programa de préstamos para microempresas. El préstamo tendrá un 9,5% de tasa de interés, a 5 años plazo.

Tabla 53

Financiamiento

Financiamiento		
Inversión inicial		$ 22.643,78
• Maquinaria, equipo y herramientas	($6.360,00)	
• Muebles de oficina	($2.242,00)	
• Utensilios	($150,00)	
• Equipo de computación	($2.000,59)	
• Vehículo	($1.983,15)	
• Capital de Trabajo (Mensual)	($8.891,30)	
• Gastos de Constitución	($1.016,74)	

Capital propio	$ 7.925,32	35%
Valor a financiar	$ 14.718,46	65%
Tasa de interés	9,50%	
Tiempo	5 años	
Cuota Anual	$3.833,22	

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.7.1. Proyección de Gastos Financieros

Los gastos financieros están estimados en un plazo de 5 años, a continuación se detalla el valor a pagar anual por el financiamiento del 65% del total de la inversión.

Tabla 54

Gastos de Interés

Gastos de interés					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Total de interés anual	$1.398,25	$1.166,93	$913,63	$636,27	$332,56

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.8. Estados Financieros

4.11.8.1. Estado de Resultado Integral Proyectado

Tabla 55

Estado de Resultado Integral Proyectado

Healthy Life
Estado de resultados integral proyectado
Al 31 de diciembre

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	**(+)**	**$ 113.213,62**	**$ 122.440,53**	**$ 132.419,43**	**$ 143.211,61**	**$ 154.883,36**
Costos de ventas	(-)	**$ 54.429,62**	**$ 57.248,26**	**$ 60.212,86**	**$ 63.330,99**	**$ 66.610,58**
Materia prima directa		$16.514,50	$17.369,71	$18.269,20	$19.215,27	$20.210,33
Materia prima indirecta		$19.993,20	$21.028,55	$22.117,51	$23.262.87	$24.467,53
Mano de obra directa		$11.400,00	$12.032,42	$12.655,52	$13.310,89	$14.000,19
Costos fijos		$5.041,92	$5.303,02	$5.577,63	$5.866,47	$6.710,27
Costos variables		$1.440,00	$1.514,57	$1.593,00	$1.675,50	$1.762,26
Utilidad bruta en venta	**(=)**	**$ 58.783,99**	**$ 65.192,27**	**$ 72.206,57**	**$ 79.880,63**	**$ 88.272,78**
Gastos administrativos	(+)	$ 48.060,02	$ 50.362,21	$ 51.031,42	$ 51.176,75	$ 51.865,00
Gastos de ventas	(+)	$ 4.206,00	$ 3.541,06	$ 3.576,47	$ 3.612,24	$ 3.648,36
Gastos financieros	**(+)**	$ 1.398,25	$ 1.166,93	$ 913,63	$ 636,27	$ 332,56
Utilidad del ejercicio	**(=)**	**$ 5.119,72**	**$ 10.122,07**	**$ 16.685,04**	**$ 24.455,37**	**$ 32.426,86**
Participación 15%	(-)	$ 767,96	$ 1.518,31	$ 2.502,76	$ 3.668,31	$ 4.864,03
Utilidad antes de impuesto	**(=)**	**$ 4.351,76**	**$ 8.603,76**	**$ 14.182,29**	**$ 20.787,06**	**$ 27.562,83**
Impuesto a la renta 22%	(-)	$ 957,39	$ 1.892,83	$ 3.120,10	$ 4.573,15	$ 6.063,82
Utilidad antes de reserva	**(=)**	**$ 3.394,38**	**$ 6.710,93**	**$ 11.062,18**	**$ 16.213,91**	**$ 21.499,01**
Reserva legal 10%	(-)	$ 339,44	$ 671,09	$ 1.106,22	$ 1.621,39	$ 2.149,90
Utilidad del periodo	**(=)**	**$ 3.054,94**	**$ 6.039,84**	**$ 9.955,97**	**$ 14.592,52**	**$ 19.349,11**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.8.2. Estado de Situación Financiera Proyectado

Tabla 56

Estado de Situación Financiera Proyectado

Healthy Life
Estado de Situación Financiera Proyectado
Al 31 de diciembre

ACTIVOS	Balance Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	$8.891,30	$14.423,02	$21.983,67	$34.168,21	$51.100,66	$73.082,29
Total Activos Corrientes	**$8.891,30**	**$14.423,02**	**$21.983,67**	**$34.168,21**	**$51.100,66**	**$73.082,29**
Activos No Corrientes						
Propiedad, Planta y Equipo						
Muebles y enseres	$2.242,00	$2.242,00	$2.242,00	$2.242,00	$2.242,00	$2.242,00
Maquinaria	$6.360,00	$6.360,00	$6.360,00	$6.360,00	$6.360,00	$6.360,00
Equipos de Cómputo	$2.000,59	$2.000,59	$2.000,59	$2.000,59	$2.000,59	$2.000,59
Vehículo	$1.983,15	$1.983,15	$1.983,15	$1.983,15	$1.983,15	$1.983,15
Utensilios	$150,00	$150,00	$150,00	$150,00	$150,00	$150,00
(-) Depreciación Acumulada		-$1.830,22	-$3.660,44	-$5.490,67	-$6.787,56	-$8.084,45
Total Activo No Corriente	**$12.735,74**	**$10.905,52**	**$9.075,30**	**$7.245,07**	**$5.948,18**	**$4.651,30**
Activo Diferido						
Otros Activos	$1.016,74	$1.016,74	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
(-) Amortización Acumulada		-$1.016,74	$0,00	$0,00	$0,00	$0,00
Total Activo Diferido	**$1.016,74**	**$0,00**	**$0,00**	**$0,00**	**$0,00**	**$0,00**
Total Activos	**$22.643,78**	**$25.328,54**	**$31.058,97**	**$41.413,28**	**$57.048,84**	**$77.733,58**
PASIVOS						
Pasivo Corriente						
Participación Trabajadores	$0,00	$767,96	$1.518,31	$2.502,76	$3.668,31	$4.864,03
Impuesto a la renta	$0,00	$957,39	$1.892,83	$3.120,10	$4.573,15	$6.063,82
Total Pasivo Corriente	**$0,00**	**$1.725,35**	**$3.411,14**	**$5.622,86**	**$8.241,46**	**$10.927,85**
Otros Pasivos						
Préstamo Bancario L/P	$14.718,46	$12.283,49	$9.617,20	$6.697,61	$3.500,66	$0,00
Total Otros Pasivos	**$14.718,46**	**$12.283,49**	**$9.617,20**	**$6.697,61**	**$3.500,66**	**$0,00**
Total Pasivos	**$14.718,46**	**$14.008,84**	**$13.028,34**	**$12.320,47**	**$11.742,12**	**$10.927,85**
PATRIMONIO						
Capital Social	$7.925,32	$7.925,32	$7.925,32	$7.925,32	$7.925,32	$7.925,32
Reserva Legal		$339,44	$1.010,53	$2.116,75	$3.738,14	$5.888,04
Utilidad Neta del Ejercicio		$3.054,94	$6.039,84	$9.955,97	$14.592,52	$19.349,11
Utilidades Acumuladas			$3.054,94	$9.094,78	$19.050,74	$33.643,26
Total Patrimonio	**$7.925,32**	**$11.319,70**	**$18.030,63**	**$29.092,81**	**$45.306,72**	**$66.805,73**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$22.643,78**	**$25.328,54**	**$31.058,97**	**$41.413,28**	**$57.048,84**	**$77.733,58**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.8.3. Flujo de Efectivo Proyectado

Tabla 57

Flujo de Efectivo Proyectado

Healthy Life
Flujo de Efectivo Proyectado
Al 31 de diciembre

Ingresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Ventas		$113.213,62	$122.440,53	$132.419,43	$143.211,61	$154.883,36
(-) Costo de ventas		$54.429,62	$57.248,26	$60.212,86	$63.330,99	$66.610,58
Utilidad bruta		**$58.783,99**	**$65.192,27**	**$72.206,57**	**$79.880,63**	**$88.272,78**
(-) Gastos operacionales						
Gastos administrativos		$48.060,02	$50.362,21	$51.031,42	$51.176,75	$51.865,00
Gastos de Ventas		$4.206,00	$3.541,06	$3.576,47	$3.612,24	$3.648,36
Total gastos operacionales		**$52.266,02**	**$53.903,27**	**$54.607,89**	**$54.788,98**	**$55.513,36**
Utilidad operacional		**$6.517,98**	**$11.289,00**	**$17.598,68**	**$25.091,64**	**$32.759,42**
(-) Gastos financieros		$1.398,25	$1.166,93	$913,63	$636,27	$332,56
Utilidad antes de PT y IR		**$5.119,72**	**$10.122,07**	**$16.685,04**	**$24.455,37**	**$32.426,86**
Pago participación trabajadores		$0,00	$767,96	$1.518,31	$2.502,76	$3.668,31
Pago de impuesto a la renta		$0,00	$957,39	$1.892,83	$3.120,10	$4.573,15
(=) Utilidad del Ejercicio		**$5.119,72**	**$8.396,72**	**$13.273,91**	**$18.832,51**	**$24.185,40**
(+) Depreciación y Amortización		$2.846,96	$1.830,22	$1.830,22	$1.296,89	$1.296,89
(=) Efectivo actividades de operación		**$7.966,69**	**$10.226,94**	**$15.104,13**	**$20.129,40**	**$25.482,29**
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Activos fijos	$13.752,48					
Capital de trabajo	$8.891,30					
(=) Efectivo actividades de inversión	**$22.643,78**					
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Préstamo	$14.718,46					
Amortización de capital prestado		$2.434,97	$2.666,29	$2.919,59	$3.196,95	$3.500,66
(=) Flujo de actividades de financiamiento		**$2.434,97**	**$2.666,29**	**$2.919,59**	**$3.196,95**	**$3.500,66**
(=) Flujo neto	**-$7.925,32**	**$5.531,72**	**$7.560,65**	**$12.184,54**	**$16.932,45**	**$21.981,63**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.9. Evaluación Financiera

4.11.9.1. CAPM, WACC, TIR, VA, VAN, PAYBACK y R C/B

Tabla 58

Evaluación Financiera

Evaluación financiera						
Descripción	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Flujo de Caja Neto		$5.531,72	$7.560,65	$12.184,54	$16.932,45	$21.981,63
TIR	**-$22.643,78**	$5.531,72	$7.560,65	$12.184,54	$16.932,45	$21.981,63
PAYBACK	**-$22.643,78**	$ -17.112,07	$ -9.551,42	$ 2.633,12	$ 19.565,57	$ 41.547,20

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 59

CAPM

CAPM	
B (beta de la acción)	1,18
Rf (rendimiento esperado de la acción)	2,7%
Rm (rendimiento del mercado)	12%
Rp (riesgo país)	9,94%
CAPM	**24%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Tabla 60

WACC

WACC	
D (deuda financiera)	$14.718,46
E (fondos propios)	$7.925,32
Ke (costos de fondos propios) **CAPM**	24%
Kd (costo de la deuda financiera)	9,50%
Tc (tasa impositiva)	37%
WACC	**12,16%**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

Nota: La tasa impositiva del 37% se obtuvo mediante la suma entre el impuesto a la renta 22% más el 15% de la participación a los trabajadores.

Tabla 61

TIR, VA, VAN, PAYBACK Y R C/B

TIR, VA, VAN, PAYBACK Y R C/B	
TIR	36,06%
VA	$42.668,00
VAN	$20.024,22
PAYBACK	2 AÑOS 9 MESES 10 DIAS
R C/B	$2,83

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

4.11.10. Punto de Equilibrio

Tabla 62

Cálculo del Punto de Equilibrio Proyectado

Cálculo del punto de equilibrio proyectado					
	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas	$113.213,62	$122.440,53	$132.419,43	$143.211,61	$154.883,36
(-) Costo Variable	$54.429,62	$57.248,26	$60.212,86	$63.330,99	$66.610,58
Costos Fijos	$52.266,02	$53.903,27	$54.607,89	$54.788,98	$55.513,36
Punto de Equilibrio en Dólares	**$100.660,48**	**$103.813,70**	**$105.170,75**	**$105.519,53**	**$106.914,61**
Punto de Equilibrio en Unidades	**29256**	**30172**	**30566**	**30668**	**31073**

Elaborado por: *García, E. & Melendres, H. (2020).*

CONCLUSIONES

- ✓ Una vez evaluado el plan de negocios para la elaboración y comercialización de Leche de Chocho saborizada, se puede concluir que es una alternativa altamente viable, ya que en los estudios realizados se obtuvieron resultados favorables.
- ✓ El crecimiento de la población intolerante a la lactosa, vegana y vegetariana ha dado paso a la evolución de alimentos saludables. Las bebidas orgánicas, como la Leche de Chocho, están siendo cada vez mas requeridas por dicho consumidor.
- ✓ Con la elaboración de la Leche de Chocho, se busca dar vida dentro de Guayaquil a este grano andino ancestral, que es muy poco conocido en la ciudad y por ende desconocen lo nutritivo que es el producto.
- ✓ Con las estrategias planteadas en el plan de negocios, el producto se muestro competitivo en el mercado de bebidas orgánicas, entre las estrategias establecidas se encuentran la de marketing digital y promocional.
- ✓ La ciudad Guayaquil suena bastante atractiva para las empresas que desean empezar, ya que representa en gran parte el pulmón económico del país y a su vez pueden generar múltiples plazas de empleo que mejoren la calidad de vida del ciudadano guayaquileño.
- ✓ En cuanto a la parte financiera, el proyecto es factible, ya que se estima con financiamiento un VAN $20.024,22; una TIR del 36,06% y un payback de 2 años 9 meses 7 días. Dados dichos resultados se concluye que el proyecto ofrece rentabilidad y un atrayente retorno de la inversión.

RECOMENDACIONES

- ✓ Con el residuo que se obtiene al momento del licuado del chocho, se recomienda para una pronta expansión de la línea del producto, producir harina de chocho. Siendo este un producto apetecible en el mercado de alimentos orgánicos.
- ✓ Se recomienda mantener un seguimiento constante a los clientes, para obtener criterios y opiniones que ayuden con el crecimiento de la empresa y del producto.
- ✓ Se pide una permanente supervisión a todas las áreas de la empresa, en especial asunto al área de marketing digital, ya que es la parte fundamental de las empresas en estos últimos tiempos.
- ✓ Establecer cada año nuevos procesos de producción y elaboración del producto, para mantener y asegurar la calidad del producto y a su vez estar a la vanguardia de la tecnología y de las empresas multinacionales e internacionales.
- ✓ Verificar análisis financieros trimestralmente que permitan continuar con el proyecto y tomar acciones necesarias para el constante crecimiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Corporación La Favorita. (2 de Noviembre de 2020). *Megamaxi Sur*. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Documents/TESIS%202/word/detalle%20compelto%20de%20productos.pdf

Acosta, C., & Belén, T. M. (2010). *Administración Estratégica.* Unidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Aguilar, S. (2018). *De emprendedor a empresario.* Ciudad de México: Patria Educación.

Angus, A., & Westbrook, G. (2019). Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2019. *EuroMonitor International*, 18-24.

Astudillo, G. (6 de Julio de 2020). *El Comercio*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/inec-inflacion-ecuador-junio-2020.html#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20mensual%20de%20junio,en%20el%200%2C39%25.

Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. J. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora.* Editex.

Castrillón, O. A. (2014). *Fundamentos generales de Administración.* Medellín: Centro Editorial Esumer.

Censo Nacional Agropecuario. (2018). *INEC*. Recuperado el 12 de JUNIO de 2019, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/

Cuatrecasas, L. (2012). La Producción procesos. Relación entre productos y procesos. En L. Cuatrecasas, *La Producción procesos. Relación entre productos y procesos.* Madrid: Diez de Santos.

Diario La Hora. (1 de Diciembre de 2018). *Diario La Hora*. Recuperado el 6 de Noviembre de 2019, de https://lahora.com.ec/tungurahua/noticia/1102204870/poco-consumo-de-leche-afecta-a-los-productores

Ecuavisa. (11 de Julio de 2020). $500 millones se movieron en comercio electrónico de marzo a mayo en Ecuador. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

FDA. (27 de MARZO de 2018). *U.S FOOD AND DRUG ADMINISTRATION*. Obtenido de U.S FOOD AND DRUG ADMINISTRATION: https://www.fda.gov/consumers/articulos-en-espanol/alergia-una-leguminosa-llamada-altramuz-o-lupino-lo-que-usted-necesita-saber

Fernández Verde, D., & Fernández Rico, E. (2017). *Comunicación empesarial y atención al cliente.* Madrid: Ediciones Paraninfo.

Hernández, Fernández, & Baptista. (2018). *Metodología de la Investigación.* Mexico DF: Mc Graw Hill.

Hill, C., & Jones, G. (2015). Administración Estratégica. En C. H. Jones, *Administración Estratégica.* Mexico D.F.: Cengage Learning Editors.

INEC. (2010). *Asi es Guayaqui cifra a cifra*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inforgrafias-INEC/2012/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

INEC. (2010). *Costumbres y practicas deportivas en la población ecutoriana*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/CostumPracticasDeportivas.pdf

INEC. (26 de Febrero de 2018). *Guapulo*. Obtenido de https://guapulo.com/2018/02/26/antes-de-emprender-en-ecuador-deberias-conocer-estas-cifras/

INIAP . (8 de Junio de 2018). *www.iniap.gob.ec*. Obtenido de www.iniap.gob.ec: http://www.iniap.gob.ec/pruebav3/el-iniap-realiza-investigacion-en-chocho-alimento-natural-rico-en-proteinas-que-se-cultiva-en-varias-provincias-de-la-sierra-ecuatoriana/

INIAP. (2017). *Estadísticas chocho Ecuador.* Guayaquil.

Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2015). *Estadísticas aplicadas a los negocios y a la economía.* Mexico DF: Mc Graw Hill.

Louffat, E. (4 de Marzo de 2017). *Conexión Essan*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/04/que-se-entiende-por-diseno-organizacional/

Melo, T. (17 de Junio de 2019). *RCN*. Obtenido de RCN: https://www.rcnradio.com/estilo-de-vida/hay-mas-de-600-millones-de-vegetarianos-en-el-mundo

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: https://www.finanzas.gob.ec/guayaquil-gran-impulsor-del-desarrollo-economico-del-ecuador/

Muñoz, D. (2009). Administración de Operaciones. En D. Muñoz, *Administración de Operaciones.* Mexico D.F.: Cengage Learning Editors.

Paz-y-Miño, C. (6 de Julio de 2016). *El Telégrafo*. Recuperado el 30 de Enero de 2020, de El Telégrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/1/mala-leche

Porter, M. E. (2017). Ser Competitivo. En M. E. Porter, *Ser Competitivo.* Deusto, Harvard Business Press.

Robben, X. (2016). Las Cinco Fuerzas de Porter. En X. Robben, *Las Cinco Fuerzas de Porter.* 50 Minutos.es.

Sanz, A. (14 de Julio de 2019). *Vozpopuli*. Obtenido de https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/vegano-moda-supermercados-aprovechan_0_1262874596.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20estudio%20de%20la,cifra%20supere%20los%205.000%20millones.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *www.planificacion.gob.ec*. Recuperado el 4 de Febrero de 2020, de www.planificacion.gob.ec: https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Sigcho, A. V., & Ponce, B. S. (08 de Septiembre de 2016). *www.usfq.edu.ec.* Obtenido de www.usfq.edu.ec: http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/6260/1/128681.pdf

Thompson, P., & Gamble, S. (2012). Administración Estratégica. En P. T. Gamble, *Administración Estratégica.* Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Weinberger, K. (2018). Plan de Negocios. En K. Weinberger, *Plan de Negocios* (pág. 33). Peru: Nathan Associates Inc.

Weinberger, K. (2018). Plan de Negocios. En K. Weinberger, *Plan de Negocios.* Peru: Nathan Associates Inc.

Zorita, E. (2015). Plan de Negocio. En E. Zorita, *Plan de Negocio.* Madrid: ESIC.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Encuesta para un nuevo producto (Leche de Chocho saborizada)

A continuación se le formula una serie de preguntas para un nuevo producto que se lanzara al mercado, LECHE DE CHOCHO SABORIZADA. Por lo que se le pide que se la llene con total objetividad. Muchas Gracias

Edad

12 - 18 años

19 - 25 años

26 - 35 años

35 años en adelante

Género

Masculino

Femenino

1.- ¿Consume leche de origen vegetal (Ej. Leche de Almendras, Soya, Coco) en su hogar?

Si

No

Si su respuesta es SI, ir a la pregunta 3

Si su respuesta es NO, avanzar a la pregunta 2

2.- ¿Por qué no consume leche de origen vegetal?

Por costumbre (consume leche de origen animal)

Por desconocimiento

Por sabor

Por precio

Otros (Especifique)

Avanzar a la pregunta 11

3.- ¿Qué lo motiva a comprar leche de origen vegetal?

Por salud

Es vegetariano

Es vegano

Es intolerante a la lactosa

Otros (Especifique)

4.- ¿Cree usted que el consumo de leche de origen vegetal es importante en su alimentación?

Muy importante

Importante

De poca importancia

Sin importancia

5.- ¿Qué sabor de leche de origen vegetal consume?

Leche de almendras

Leche de coco

Leche de soya

Leche de avena

Otros (Especifique)

6.- ¿En qué lugar suele comprar la leche de origen vegetal?

Supermercados

Tiendas veganas o vegetarianas

Ferias

Otros (Especifique)

7.- ¿Con qué frecuencia consume la leche de origen vegetal?

Todos los días

Cada 3 días

Cada 7 días

Cada 15 días

8.- ¿Cuál es la marca de leche vegetal que usted consume?

Natures Heart

Vive soy

Silk

Otros (Especifique)

9.- ¿Por qué razón usted consume esa marca de leche de origen vegetal?

Por su sabor

Por sus vitaminas

Por su precio

Por su empaque

Otros (Especifique)

10.- ¿En qué presentación compra la leche de origen vegetal?

2 litros

1 litro

500 ml

250 ml

11.- ¿Conoce usted los beneficios del chocho?

Si

No

12.- ¿Estaría de acuerdo en comprar una nueva marca de leche de origen vegetal (Leche de Chocho)?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Indeciso

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

13.- ¿Por qué razón estaría dispuesto a comprar Leche de chocho?

Por sus beneficios

Por su sabor

Por su precio

Por su empaque

Otros (Especifique)

14.- ¿En qué empaque le gustaría adquirir la Leche de chocho?

Cartón

Vidrio

Plástico

15.- ¿En qué sabor le gustaría adquirir la Leche de chocho?

Vainilla

Chocolate

Fresas

Otros (Especifique)

16.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 1 litro de Leche de chocho?

Colocar precio

Anexo 2 Tabla de Amortización

Nº PERIODO	FECHA DE VENCIMIENTO	PRESTAMO	DIVIDENDO	INTERES	AMORTIZACION	SALDO
1	1/1/2020	$ 14.718,46	$ 3.833,22	$ 1.398,25	$ 2.434,97	$ 12.283,49
2	1/1/2021	$ 12.283,49	$ 3.833,22	$ 1.166,93	$ 2.666,29	$ 9.617,20
3	1/1/2022	$ 9.617,20	$ 3.833,22	$ 913,63	$ 2.919,59	$ 6.697,61
4	1/1/2023	$ 6.697,61	$ 3.833,22	$ 636,27	$ 3.196,95	$ 3.500,66
5	1/1/2024	$ 3.500,66	$ 3.833,22	$ 332,56	$ 3.500,66	$ 0,0

Anexo 3: Sueldos, Salarios y Beneficios Sociales

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	$ 6.600,00	$ 6.699,00	$ 6.799,49	$ 6.901,48	$ 7.005,00
Jefe financiero	$ 6.000,00	$ 6.090,00	$ 6.181,35	$ 6.274,07	$ 6.368,18
Jefe producción	$ 6.000,00	$ 6.090,00	$ 6.181,35	$ 6.274,07	$ 6.368,18
Jefe de marketing y ventas	$ 6.000,00	$ 6.090,00	$ 6.181,35	$ 6.274,07	$ 6.368,18
Operador 1	$ 4.800,00	$ 4.872,00	$ 4.945,08	$ 5.019,26	$ 5.094,55
Operador 2	$ 4.800,00	$ 4.872,00	$ 4.945,08	$ 5.019,26	$ 5.094,55
Repartidor	$ 4.800,00	$ 4.872,00	$ 4.945,08	$ 5.019,26	$ 5.094,55
Total	**$ 39.000,00**	**$ 39.585,00**	**$ 40.178,78**	**$ 40.781,46**	**$ 41.393,18**

DECIMO TERCERO					
OCUPACION	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Jefe producción	$ 500,00	$ 507,50	$ 515,11	$ 522,84	$ 530,68
Jefe financiero	$ 500,00	$ 507,50	$ 515,11	$ 522,84	$ 530,68
Jefe de marketing y ventas	$ 500,00	$ 507,50	$ 515,11	$ 522,84	$ 530,68
Operador 1	$ 400,00	$ 406,00	$ 412,09	$ 418,27	$ 424,55
Operador 2	$ 400,00	$ 406,00	$ 412,09	$ 418,27	$ 424,55
Repartidor	$ 400,00	$ 406,00	$ 412,09	$ 418,27	$ 424,55
TOTAL	**$ 2.700,00**	**$ 2.740,50**	**$ 2.781,61**	**$ 2.823,33**	**$ 2.865,68**

DECIMO CUARTO					
OCUPACION	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Jefe producción	$ 400,00	$ 406,00	$ 412,09	$ 418,27	$ 424,55
Jefe financiero	$ 400,00	$ 406,00	$ 412,09	$ 418,27	$ 424,55
Jefe de marketing y ventas	$ 400,00	$ 406,00	$ 412,09	$ 418,27	$ 424,55
Operador 1	$ 400,00	$ 406,00	$ 412,09	$ 418,27	$ 424,55
Operador 2	$ 400,00	$ 406,00	$ 412,09	$ 418,27	$ 424,55
Repartidor	$ 400,00	$ 406,00	$ 412,09	$ 418,27	$ 424,55
TOTAL	**$ 2.400,00**	**$ 2.436,00**	**$ 2.472,54**	**$ 2.509,63**	**$ 2.547,27**

APORTE IESS					
OCUPACION	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Jefe producción	$ 690,00	$ 700,35	$ 710,86	$ 721,52	$ 732,34
Jefe financiero	$ 690,00	$ 700,35	$ 710,86	$ 721,52	$ 732,34
Jefe de marketing y ventas	$ 690,00	$ 700,35	$ 710,86	$ 721,52	$ 732,34
Operador 1	$ 552,00	$ 560,28	$ 568,68	$ 577,21	$ 585,87
Operador 2	$ 552,00	$ 560,28	$ 568,68	$ 577,21	$ 585,87
Repartidor	$ 552,00	$ 560,28	$ 568,68	$ 577,21	$ 585,87
TOTAL	**$ 3.726,00**	**$ 3.781,89**	**$ 3.838,62**	**$ 3.896,20**	**$ 3.954,64**

VACACIONES					
OCUPACION	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Jefe producción	$ 250,00	$ 253,75	$ 257,56	$ 261,42	$ 265,34
Jefe financiero	$ 250,00	$ 253,75	$ 257,56	$ 261,42	$ 265,34
Jefe de marketing y ventas	$ 250,00	$ 253,75	$ 257,56	$ 261,42	$ 265,34
Operador 1	$ 200,00	$ 203,00	$ 206,05	$ 209,14	$ 212,27
Operador 2	$ 200,00	$ 203,00	$ 206,05	$ 209,14	$ 212,27
Repartidor	$ 200,00	$ 203,00	$ 206,05	$ 209,14	$ 212,27
TOTAL	**$ 1.350,00**	**$ 1.370,25**	**$ 1.390,80**	**$ 1.411,67**	**$ 1.432,84**

FONDOS DE RESERVA					
OCUPACION	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Jefe producción	$ -	$ 499,80	$ 507,30	$ 514,91	$ 522,63
Jefe financiero		$ 499,80	$ 507,30	$ 514,91	$ 522,63
Jefe de marketing y ventas	$ -	$ 499,80	$ 507,30	$ 514,91	$ 522,63
Operador 1	$ -	$ 399,84	$ 405,84	$ 411,93	$ 418,10
Operador 2	$ -	$ 399,84	$ 405,84	$ 411,93	$ 418,10
Repartidor	$ -	$ 399,84	$ 405,84	$ 411,93	$ 418,10
TOTAL	**$ -**	**$ 2.698,92**	**$ 2.739,40**	**$ 2.780,49**	**$ 2.822,20**