

# **ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**



## **CENTRO DE EDUCACION CONTINUA**

### **DIPLOMADO EN ADMINISTRACION EMPRESARIAL**

#### **XI PROMOCION**

#### **TEMA:**

**“Proyecto de Creación de una Planta Productora y  
Procesadora de Leche de Soya para su Comercialización en  
Guayaquil”**

#### **AUTORES:**

**Carlos Manjarrés Vaca**

**Karen Zambrano Rivas**

**AÑO**

**2009**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

ALIMENCORP S.A., es una empresa dedicada a la fabricación y venta de leche de soya “SOYALISTA” en presentaciones de medio litro y un litro.

La venta está dirigida a los grupos de familias cuyos ingresos superen los \$ 500 mensuales dentro del área urbana de la ciudad de Guayaquil.

El tamaño del mercado es de \$ 1'985,108.58 con una participación inicial del 0.5%.

Se espera que con una inversión de \$ 59,000, esta se pueda recuperar al cabo de 3.02 años.

# **CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

## **DESCRIPCION DEL NEGOCIO**

Considerando que en los últimos años, el auge de los movimientos ecologistas, la creciente tendencia hacia el consumo de productos vegetarianos y el interés con respecto a las enfermedades relacionadas a los malos hábitos alimenticios, han inspirado a la gente alrededor del mundo a reducir o abstenerse completamente del consumo de alimentos de origen animal, se decidió incursionar en la producción y comercialización de la leche de soya con la creación de la compañía ALIMENCORP S.A.

Los aspectos claves para entrar en este negocio son los siguientes:

- Las bondades nutricionales de este alimento, estimulan el cambio en la tendencia de consumo de leche de vaca.
- La leche de soya puede ser parte importante en las distintas dietas para bajar de peso.
- Las personas con problemas de sobrepeso, digestivos u óseos también son consumidores potenciales.
- La leche de soya es preferida por personas con intolerancia a la lactosa.

### **Datos Generales**

La soya es originaria de China y ha sido usada en Japón hace más de 2000 años. Se dice que la soya fue descubierta por el emperador Sheng-Nung en el año 2027 antes de Cristo. El frijol de soya, pasó desde la China al Japón, por Corea. A principios del siglo XX los japoneses empezaron a exportar el grano a Occidente.

El emperador Shen Nung, segundo de los míticos emperadores chinos, declaró la soja como una de las cinco cosechas sagradas.

La leche de soya ha sido una bebida muy popular en China por muchos años y la industrialización de la leche de soya en 1950 resultó en una amplia popularidad de su consumo a partir del oriente y hacia algunas partes del occidente.

El incremento de su demanda, y la subsecuente producción de leche de soya pueden ser atribuidos a varios factores como los cambios en los hábitos alimenticios de las culturas occidentales, la búsqueda de alternativas de producción innovadoras y rentables, así como también los beneficios descubiertos en las oleaginosas.

Los niveles de consumo actual de leche de soya no pudieron ser obtenidos a través de información estadística ya que no se encuentra disponible en los organismos encargados de recopilar este tipo de datos. Sin embargo, la aceptación percibida a través de la encuesta piloto y los sondeos de campo, representan un indicador promisorio para el crecimiento del mercado.

Localmente, la leche de soya ha ganado terreno en el mercado no sólo como una alternativa a los lácteos para quienes son intolerantes a la lactosa, sino también por sus beneficios: baja en grasa saturada, mucha proteína y cero colesterol.

A pesar de que la leche de soya no forma parte del paquete de productos ecuatorianos de exportación, ha sido notoria la incursión de productores artesanales e industriales, dentro de este mercado; con lo cual se manifiesta el crecimiento de la demanda nacional.

En base a la investigación realizada por los promotores, se pudo constatar que la penetración en los supermercados de Guayaquil es minoritaria y que en ciertos casos, los consumidores no perciben el producto como un sustituto de la leche de origen animal, sino como una bebida de soya.

Adicionalmente, a través de los sondeos realizados en los principales autoservicios, se observó que el consumo de leche de soya en presentaciones de un litro, lo realizan principalmente, personas de ingresos económicos medio-alto, para las cuales el precio del producto resulta accesible y cuyos beneficios nutricionales justifican adquirirlo.

Sin embargo, mediante el estudio de campo realizado en las principales avenidas y sitios de concurrencia masiva en Guayaquil, el consumo fue evidente en personas de clase media-baja, ya que en estos lugares el producto se expende de manera informal en presentaciones de medio litro, aunque en algunas ocasiones, la leche de soya no cumple con los requisitos sanitarios básicos para su venta.

## **Identificación y Caracterización de la Leche de Soya**

### **Enfoque Multiatributo**

#### ***Factores Intrínsecos***

##### **a) Calidad**

La leche de soya “SOYALISTA” es elaborada con altos estándares de calidad y respetando todas las normas higiénicas establecidas por la legislación ecuatoriana. A diferencia de ciertos productos competidores comercializados actualmente, “SOYALISTA” contará con registro sanitario, lo cual representa una garantía de calidad para el consumidor.

##### **b) Innovación Tecnológica**

De acuerdo a la información técnica obtenida, las variedades del grano de soya influyen el sabor de la leche; por lo tanto, a través de los programas de cooperación técnica que desarrolla el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), se seleccionó la semilla de soya certificada INIAP 303 para ser usada en el proceso de producción de

“SOYALISTA”, considerando que esta variedad produce un grano más dulce que la INIAP 305 y Júpiter, con lo cual se evita la necesidad de incluir saborizantes en la formulación de la leche de soya.

### ***Factores Extrínsecos***

#### **c) Marca y Envase**

Para atraer al consumidor se elaborará una campaña publicitaria a través de la cual se posicione la marca “SOYALISTA” en la cual se resaltarán los colores representativos del producto y los atributos nutricionales. El envase atenderá los requerimientos que se obtengan a través de la encuesta directa. Sin embargo, previamente se ha concebido la idea de comercializar la Leche de Soya en botellas.

## **Demanda Actual: Metodología de Investigación**

### **Objetivo General**

A través del estudio se dispuso determinar el mercado potencial de leche de soya y realizar la segmentación apropiada basada en factores preponderantes para enfocar la idea general del plan de negocios, que es producir y comercializar leche de Soya “SOYALISTA” en Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

A continuación se detallan los objetivos que se plantearon para la investigación del mercado:

- Definir la demanda de leche de soya en función de los ingresos de los individuos dispuestos a adquirirla.
- Conocer a los participantes del mercado: competidores y productos sustitutos.

- Determinar el precio de la Leche de Soya en base a la información que se obtenga del potencial consumidor.
- Implementar un plan de marketing a través del cual se consiga el cumplimiento de los objetivos del plan de negocios.
- Obtener datos cuantitativos de la oferta actual de leche de soya y niveles de satisfacción del consumidor.

### **Segmentación del Mercado**

Para el presente estudio se consideraron variables Geográficas, Demográficas, Psicográficas y Conductuales, cuyos indicadores se exponen a continuación:

- Geográficas: Área urbana de la ciudad de Guayaquil
- Demográficas: Hogares con ingresos mensuales superiores a \$500
- Psicográficas: Hogares de clase social media y alta
- Conductuales: Interés en alimentos alternativos nutritivos

### **Diseño de la Muestra**

Para este análisis se realizará una encuesta exploratoria que brinde información relevante del comportamiento de los consumidores para desarrollar Leche de Soya que se ajuste a los requerimientos y satisfacción del cliente.

Se ha determinado un muestreo aleatorio de acuerdo a la segmentación del mercado mencionada previamente; la encuesta está estructurada por preguntas de selección múltiple que eviten desviaciones y faciliten la tabulación de los resultados.

El mercado que se analizará es el sector urbano de la ciudad de Guayaquil, cuya población de hogares con ingresos mensuales superiores a \$ 500 es de 312.032 hogares, que representa una muestra infinita del segmento objetivo.

De acuerdo a cálculo de la fórmula estadística para este tipo de poblaciones se determinó una muestra de 196 hogares, con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 7%; así también, se consideró la información obtenida en la encuesta piloto donde la probabilidad de éxito es del 50% y de rechazo de la leche de soya es del 50%.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{e^2} = \frac{(1.96)^2 \times 50 \times 50}{49} = 196 \text{ Hogares}$$

### **Resultados Estadísticos de la Encuesta**

Las encuestas realizadas fueron verificadas de manera total para eliminar los sesgos en los datos obtenidos. La tabulación se efectuó manualmente, por lo cual fue necesario verificar y depurar la información para eliminar la posibilidad de errores en la interpretación de los resultados.

A continuación se presentarán los resultados de la tabulación de la encuesta, considerando cada uno de los elementos del marketing mix:

#### **Producto**

En base a los resultados obtenidos se pudo identificar que el consumo habitual de leche de soya (34%) se ha incrementado pues actualmente supera en un 13% a la leche de vaca (21%). Sin embargo, también encontramos que el mayor sustituto es el yogurt, ya que del total de encuestados, el 45% prefiere adquirirlo.

Así también, gracias a la encuesta pudimos conocer que las principales razones de compra son que el consumidor percibe la leche de soya como un producto saludable (45%) y lo prefiere por ser natural (40%); mientras que solo un 13% la adquiere por su sabor y el 2% por otros motivos.



El 98% de los encuestados prefiere la leche de soya en estado líquido; la presentación de 1 litro es la que tiene mayor aceptación (53%) y el 37% de las personas indica que toma leche de soya de 3-5 veces a la semana.

### **Precio**

A través de la investigación averiguamos que el 95% de las personas que se encuestaron estarían dispuestas a pagar más por la leche de soya dado que el valor percibido del producto es alto gracias a sus beneficios alimenticios.

### **Plaza**

El 88% de las personas desean consumir el producto en su casa, comentando además que el consumo sería familiar.

### **Promoción**

La mayoría de las personas encuestadas nos indicaron que se enteraron de los beneficios de la leche de soya gracias a revistas y periódicos en donde se han presentado ediciones especiales o investigaciones relativas a la soya.

### **Servicio**

Uno de los servicios complementarios que los consumidores manifiestan es que les agradaría que se les entregue la leche de soya en el mismo lugar; es decir, que la venta sea puerta a puerta o bajo pedido, pero entregada en su casa para brindarles comodidad.

## Observaciones y Conclusiones de la Investigación de Mercado

Universo: # de Hogares con Ingresos superiores a \$ 500:	312.032,00	Hogares	0,06%
Muestra para la encuesta.....:	196,00	Hogares	
Personas que les gusta leche de soya.....:	128,00	Hogares	0,65
Consumo de leche por semana 128 hogares....:	522,00	Litros	
Consumo de leche de soya por mes 128 hogares:	2.088,00	Litros	
Tamaño del mercado objetivo.....:	202.820,80	Hogares (65% le gusta)	
Tamaño del mercado leche de soya por mes....:	3.308.514,30	Litros de leche/mes	
Tamaño del mercado de leche de soya en \$.....:	1.985.108,58	Dólares	

Considerando la información proporcionada en la tabla antes presentada, podemos determinar que el 65% de la población del área urbana de Guayaquil, específicamente aquellos hogares con ingresos mensuales superiores a \$ 500, está dispuesta a comprar Leche de Soya, reflejando una oportunidad de venta de 3'308,514.30 litros de leche de soya al mes.

Así mismo, tomando en consideración el precio promedio de \$ 0.60/lit, y la frecuencia de consumo determinada según la encuesta, el valor del mercado al mes es de \$ 1'985,108.58, con lo cual se proyecta atender el 0,5% de la demanda teniendo en cuenta la capacidad de la planta productora.

Una de las observaciones relevantes que se detectaron es que puede incrementarse el consumo de leche de soya a medida que los potenciales consumidores conocen los beneficios del producto, por lo cual es importante considerar que se debe fomentar la distribución de información relativa al tema.

También se evidenció que los actuales consumidores de leche de soya tienen un alto valor percibido del producto, especialmente por su contribución en la alimentación diaria, de manera sana y nutritiva.

Otro punto a favor es la tendencia de consumo de yogurt lo que representa una oportunidad en un horizonte de diversificación de la empresa ya que a futuro se puede incursionar en la oferta de otro producto: yogurt de soya.

## **CAPITULO 2: ANALISIS EXTERNO**

### **SITUACION GENERAL**

#### **Evaluación del Mercado Local**

La Soya (*Glycine max L*) es una oleaginosa de alto valor nutritivo con múltiples usos tanto para el consumo humano como animal y tiene una demanda importante en el Ecuador, siendo el mayor consumidor el sector de la avicultura debido a que la torta de soya representa alrededor del 15% al 20% de la composición de los alimentos balanceados.

De acuerdo a la información obtenida a través del Proyecto SICA-BIRF/MAG-Ecuador, la producción nacional de soya se destina en las siguientes proporciones: 70% del grano se transforma en pasta de soya y un 18% en aceite; el resto de usos de la soya se concentra en la elaboración de carne, leche o harinas.

Según el estudio realizado por la USDA (Departamento de Agricultura de Estados Unidos) para economías de América Latina, el mercado de bebidas de soya ha tenido una tasa de crecimiento entre el 15% y 20% anual, durante los últimos tres años; sin embargo, tomando en consideración la crisis económica global, se prevé un descenso en el crecimiento, es decir, ente el 5% y 6%.

#### **Ámbito Económico – Político**

A través de los años, la industria de la producción de soya, ha recibido protección gubernamental en relación a los precios internacionales de este producto, a fin de que se privilegie la oferta interna que generalmente se destina a la generación de sub-productos utilizados en el sector de alimentos balanceados; pese a estos esfuerzos, la importación es indispensable para satisfacer la demanda local.

Por otro lado, la utilización del grano para la elaboración de la leche de soya podría incentivar a los agricultores a incrementar sus cultivos ya que se estaría utilizando la producción para consumo primario, es decir, para la elaboración de alimentos de consumo humano.

### **Ámbito Tecnológico**

Como mencionado previamente, la mayor parte de la producción nacional de soya se la destina a la industria de alimentos balanceados, es por eso que el desarrollo tecnológico alcanzado hasta la actualidad se ha enfocado en la búsqueda de rentabilidad productiva (mayor índice de cosecha por hectárea).

Al existir un crecimiento del consumo de soya para la producción de leche, se encaminaría la investigación al mejoramiento del grano para ofrecer mejor sabor y textura.

## **ANÁLISIS SECTORIAL**

### **Caracterización de la Oferta**

Para evaluar el mercado competidor se utilizó el modelo de análisis de Michael Porter, con el cual se conoció el comportamiento de las fuerzas competitivas y en base a los datos obtenidos se planteó la estrategia para el plan de negocios a ejecutar.

A continuación se presentan los resultados del análisis:

#### *a) Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores*

La amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado es alta dado que no existen significativas barreras que impidan la incursión de los mismos. Además, se trata de un mercado en etapa de crecimiento lo cual resulta interesante para los pequeños inversionistas pues la producción artesanal es el medio más viable para tomar participación en el mercado para atender a los consumidores. Así también, los actuales productores de leche de origen animal, podrían diversificar su oferta con productos como la leche de soya.

*b) Amenaza de Productos Sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que en realidad el mercado de lácteos está más orientado a productos de origen animal y es la leche de soya quien intenta sustituir el hábito actual del consumidor. Adicionalmente, el mercado muestra una creciente tendencia de consumo hacia yogurt y los jugos naturales.

*c) Poder de Negociación del Cliente*

El poder de negociación de los clientes es alto ya que existe mucha oferta por ser un producto con poca innovación tecnológica en su elaboración y generalmente el cliente dispone de alternativas de elección con las mismas características de calidad.

*d) Rivalidad entre Competidores Actuales*

De acuerdo al estudio realizado, existe un número considerable de competidores informales y no existen restricciones gubernamentales en este mercado, por lo tanto el grado de rivalidad es notablemente alto, en especial, por factores de precios.

*e) Poder de Negociación de los Proveedores*

Los proveedores de soya tienen un alto poder de negociación dado que a pesar de existir en gran número, pueden destinar su producción a la industria avícola que es el más grande consumidor de esta materia prima. Además, la soya es un cultivo estacional, por lo tanto la disponibilidad es escasa.

## **ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LA COMPETENCIA**

### **Diagnóstico General de la Competencia**

En base a los resultados de la investigación de mercado, pudo determinarse que el mercado de la leche de soya es posible dividirlo en dos sectores:

- Lácteos de origen vegetal, por percibirse como un sustituto de la leche de vaca en sus usos convencionales.
- Bebidas Saborizadas, ya que puede combinarse con frutas o emuladores de sabor.

<b>Información Competencia</b>				
<b>LECHE DE SOYA</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Nombre Comercial</b>	<b>Presentación</b>	<b>Punto De Venta</b>	<b>Origen</b>
Bebidas	Ades Natural	Tetra Pak	Mi Comisariato	Extranjero
Bebidas	Oriental	Lata	Mi Comisariato	Nacional
Lácteos	Edensoy	Tetra Pak	Mi Comisariato	Extranjero
Lácteos	Tarzán	Funda	Mi Comisariato	Nacional
Lácteos	Dream Milk	Botella	Megamaxi	Nacional
Lácteos	So Natural	Tetra Pak	Megamaxi	Extranjero
Bebidas	Soyamilk	Botella	Venta Ambulante	Nacional
<i>Fuente: Investigación Personal</i>				
<i>Elaborado por: Equipo Promotor</i>				

De los productos indicados en la tabla anterior, puede mostrarse que la leche de soya nacional tiene una considerable participación, especialmente dentro de la comercialización ambulante. En los autoservicios es más notoria la penetración de producto importado en envases Tetra Pak, pues ofrecen más tiempo de duración (Larga Vida) y además, se oferta leche de soya en polvo.

El número exacto de competidores no ha sido posible determinarlo ya que no hay estadísticas de años inmediatos anteriores ni estudios independientes referentes al mercado de leche de soya; sin embargo, a través del estudio de mercado de los promotores se logró identificar ciertos patrones de comportamiento de los competidores más notables:

- **Ades:** Este producto de origen extranjero, dirige su oferta al mercado de jugos naturales y no de lácteos, por lo tanto no representa una competencia directa a SOYALISTA.

- **Oriental:** Al igual que Ades, su estrategia es atraer a consumidores de bebidas naturales; la diferencia radica en que la producción es nacional.
- **Leche de Soya de Venta Informal:** En esta clasificación se incluyen las distintas leches de soya que se expenden en tiendas, panaderías y en las calles. El enfoque está en la venta al paso.

# CAPITULO 3: PLAN ESTRATÉGICO

## EL PRODUCTO

### Información General

La Soya (*Glycine max*) es una leguminosa concentrada en proteínas con alto contenido en fibra, un bajo índice calórico, no contiene colesterol y prácticamente tampoco grasas saturadas. La escasa grasa presente es rica en lecitina, un fosfolípido vital para las membranas celulares, el cerebro y el sistema nervioso. Contiene más proteínas que la carne y el pescado y tres veces más que el huevo.

Básicamente, la leche de soya es la extracción acuosa de la soya, mediante la inmersión de la leguminosa y posterior molido en húmedo y filtrado.

### Características

El producto a ofrecer será Leche de Soya SOYALISTA con sabor natural en estado líquido. Se comercializará en botellas ergonómicas de ½ litro y 1 litro.

Como características principales pueden resaltarse las siguientes:

- ✓ Es un producto de origen vegetal
- ✓ No contiene lactosa
- ✓ El tiempo máximo de consumo es de 4 días
- ✓ Tiene un alto contenido proteico (40%)
- ✓ Requiere refrigeración

### Perfil estratégico del Plan de Negocios

#### *Nombre del Producto y Slogan:*

Soyalista – Leche de Soya: Nutritivamente vegetal



### ***Análisis del grado de utilidad de la Leche de Soya***

- Compra:** El producto es atractivo por sus beneficios alimenticios.
- Entrega:** Se pretende brindar un servicio rápido y eficiente con pedidos al día; de esa forma se mantiene alta calidad.
- Uso:** Fácil utilización ya que tiene las mismas características de la leche de vaca y puede ser utilizada en la preparación de comidas.
- Complementos:** No necesita complementos; sin embargo, si puede usarse como tal.
- Mantenimiento:** Es indispensable que se conserve en refrigeración para prolongar la vida útil.
- Eliminación:** Como es de origen vegetal y no contiene preservantes, su residuo es fácil de desechar pues su degradación es rápida.  
No está sujeto a contravenciones legales de ninguna naturaleza ya que es un producto natural y de libre expendio.

## **ANALISIS FODA**

### ***Fortalezas***

- Es un subproducto que a diferencia de la leche de origen animal, tiene un bajo contenido de grasas y alta proporción de proteínas que facilitan los procesos digestivos.
- La leche de soya SOYALISTA tiene un tiempo de caducidad superior al de la competencia (4-5 días)
- Sustituye fácilmente a la leche de origen animal en los usos convencionales de preparaciones alimenticias.

### ***Oportunidades***

- Existe demanda de sabores variados por parte del consumidor final y tendencia al consumo de yogurt de soya.
- Fácil incursión en canales de distribución media.
- Se pueden aprovechar eventos como ferias o exposiciones para difundir y promover el consumo de leche de soya.
- La tendencia de consumo se puede incrementar gracias al mayor conocimiento del producto.
- Se pueden utilizar los residuos de soya obtenidos del proceso productivo de la leche para vender pasta, aceite y otros sub-productos.

### ***Debilidades***

- El mercado local no conoce a fondo los beneficios alimenticios que proporciona la leche de soya.
- Existe bajo desarrollo tecnológico en el proceso de elaboración por lo cual no se han implementado técnicas innovadoras para prolongar la vida útil del producto.
- El abastecimiento de materia prima es escaso y estacional; además, la importación de soya es costosa.
- Necesita refrigeración para conservar sus propiedades y perpetuar el tiempo de consumo.
- El sabor natural de la leche de soya debe ser disimulado con endulzantes o saborizantes.

### ***Amenazas***

- Existe alta probabilidad de incursión de nuevos competidores debido a que es un producto de fácil elaboración.

- Los competidores actuales pueden diversificar sus productos de forma masiva.
- Los competidores actuales en los canales de distribución media pueden expandirse al canal de venta directa.
- Dado que el Ecuador no es un país productor de soya en grandes cantidades, puede existir escasez de materia prima para abastecer la demanda.
- El gobierno puede subsidiar la producción de leche de soya e incursionar en el mercado.

## **ESTRATEGIA GENÉRICA**

Tal como fue indicado previamente, en la actualidad existen varios ofertantes de leche de soya extranjera que generalmente diferencian sus productos con los empaques o las presentaciones (líquida y en polvo), pero también intervienen en el mercado muchos productores minoritarios de leche de soya, de los cuales una pequeña parte están concebidos como óptimos para la seguridad del consumidor ya que en algunos casos no ofrecen seguridad, ni fecha de expedición, por lo cual los consumidores no se sienten confiados al adquirir dichos productos.

Para describir la diferencia del producto SOYALISTA con el de la competencia, se garantiza seguridad al consumidor que la producción se encuentra bajo todos los parámetros exigidos tanto en materia de salubridad como en el ámbito legal, ya que el producto estará al amparo de:

- - Registro Sanitario.
- - Marca Registrada
- - Patente.
- - Responsable Técnico.

**Alimencorp - SOYALISTA**

Ofrecer leche de origen vegetal (soya)  
Precio Accesible a los consumidores  
Entrega a domicilio o en tiendas/panaderías  
Vida útil del producto igual a lácteos  
convencionales

**Leche de Soya Extranjera**

Ofrecer leche de origen vegetal (soya)  
Precio relativamente alto  
Entrega a través de cadenas de distribución  
Vida útil del producto extendida por  
preservantes

**Informales**

Ofrecer leche de origen vegetal (soya)  
Precio reducido  
Entrega a través de comerciantes ambulantes  
Vida útil corta

**Esquema de las cuatro acciones**

***Eliminar***

La intervención de cadenas de distribución para la comercialización.

***Reducir***

El precio del producto para que tenga mayor acogida.

***Crear***

Servicios complementarios como la asesoría para mejor utilización de la leche de soya.

***Incrementar***

El nivel de calidad y aceptación de la leche de soya.

## **DEFINICION DE OBJETIVOS GENERALES**

### **Misión**

Producir leche de soya de alta calidad a precio competitivo para comercializar en Guayaquil.

### **Objetivos**

- Ofrecer leche de soya a los pequeños negocios como tiendas y panaderías de la ciudad de Guayaquil, así como también en el futuro, a las cadenas de distribución y centros de abastecimiento.
- Diversificar la oferta de alimentos en función de las necesidades del consumidor; manteniendo el enfoque de proveer alimentos saludables.
- Desarrollar tecnología en la producción de Leche de Soya para penetrar en el mercado con una ventaja competitiva.

### **Visión**

Convertirse en la más importante empresa productora de leche de soya en el mercado nacional.

## **CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING**

### **Estrategias de Mercadeo**

#### ***Precio***

Para el lanzamiento de SOYALISTA se utilizará una estrategia de precios de Introducción con la finalidad de penetrar en el mercado con un precio competitivo de \$ 35/medio Lt y \$ 60/Lt.

#### ***Producto***

SOYALISTA resaltará como atributo que es un producto sin preservantes ni aditivos, 100% natural, elaborado con altos estándares de calidad.

#### ***Plaza***

Inicialmente se concentrarán las ventas en Guayaquil ya que fue el mercado objetivo para la investigación y se disponen los datos concretos acerca de los gustos, preferencias, frecuencias y razones de compra de los consumidores potenciales.

El producto se distribuirá a través de panaderías del sector sur de Guayaquil, que cuenten con sistemas de refrigeración para preservar la calidad de la leche de soya.

#### ***Promoción***

Adicional a la distribución de volantes y material publicitario en las panaderías, se ubicarán puntos de promoción en eventos sociales propios de cada localidad, tales como: ferias, misas campales, mañanas deportivas, bingos, etc., que complementarán el plan de promoción.

En todos los eventos a participar, se entregarán muestras gratis del producto para que los potenciales consumidores puedan degustar la leche de soya SOYALISTA.

De igual manera, durante 8 meses de introducción del producto, se entregará a las panaderías 1 Lt de leche de soya de muestra, por cada 10 Lt que se entreguen para la venta.

Adicionalmente, para que se incentive a los consumidores a reemplazar la leche de origen animal en los distintos usos, se colocará en cada botella un pequeño recetario que lo informe como puede utilizar la leche de soya en postres y demás comidas.

### ***Política de Servicios***

La distribución de la leche de soya será en dos turnos: de 5h00 a 7h00 y 16h00 a 18h00, que es el horario en que generalmente son visitadas las panaderías.

Las ventas serán el 80% al contado y por el 20% restante se otorgará un crédito de 30 días.

La garantía otorgada para el consumo del producto es de 4 días, siendo indispensable que el consumidor mantenga la leche de soya en refrigeración.

El valor agregado del servicio, será la asesoría que se brinde a los consumidores para que conozcan los beneficios y usos alternativos de la leche de soya. Esta orientación se proporcionará de forma personalizada o vía telefónica, dependiendo de la comodidad del cliente.

### ***Estrategia de Protección***

Para la protección del producto se ha propuesto registrar la marca “SOYALISTA – Leche de Soya” ya que se orientará la calidad a través del nombre del producto y no por intermedio de la fórmula, que inclusive, es de fácil imitación.

### ***Planes de Contingencia***

En relación a la estrategia de venta, en caso de que la distribución de volantes no genere ventas, se implantaría un plan estratégico de publicidad que incluya anuncios en lugares visibles para la comunidad y de alta concurrencia.

Adicionalmente, se re direccionará el plan de introducción hacia las cadenas de distribución, entregando el producto a consignación y pactando lugares estratégicos en las perchas para que los consumidores se sientan atraídos.

Tomando en consideración las políticas de servicio en relación a los horarios de distribución, en caso de que el consumidor indique que los turnos no son los adecuados, se modificarán en función del requerimiento.



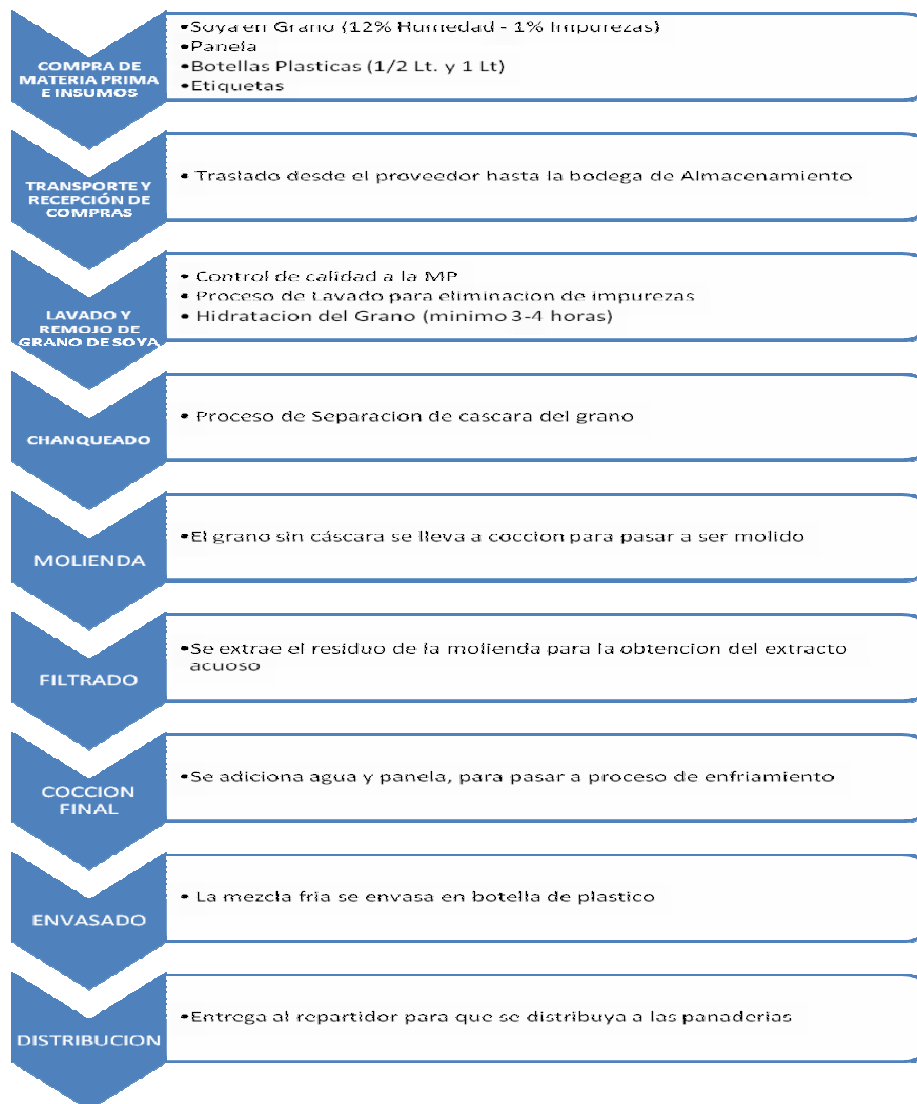
## CAPITULO 5: MODELO DE NEGOCIO Y PLAN DE OPERACIONES

Como fue mencionado previamente, se incursionará en el sector industrial con la instalación de una planta de producción de leche de soya.

Se escogió este sector ya que la intención es formar una empresa integrada verticalmente.

A continuación se presenta el proceso productivo de la leche de soya:

### PROCESO DE ELABORACION DE LECHE DE SOYA



## Materia Prima e Insumos

Para elaborar la Leche de Soya se requieren los siguientes productos:

- Soya en Grano
- Panela
- Agua
- Botellas y tapas plásticas
- Etiquetas

Saco de 45 Kilos	25,50
Transporte	0,50
Estibada	0,16
<b>Costo Total por Saco</b>	<b>26,16</b>
<b>Costo por Kilo</b>	<b>0,58</b>

Paq. De 200 Unid.	24,00
Transporte	-
Estibada	-
<b>Costo Total por Paq.</b>	<b>24,00</b>
<b>Costo por Unidad</b>	<b>0,12</b>

Precio por Millar	100,00
Transporte	-
Estibada	-
<b>Costo Total por Paq.</b>	<b>100,00</b>
<b>Costo por Unidad</b>	<b>0,10</b>

kilo	0,89
Transporte	-
Estibada	-
<b>Costo Total Kilogramo</b>	<b>0,89</b>
<b>Costo por Gramo</b>	<b>0,00089</b>

Precio por Millar	12,00
Transporte	-
Estibada	-
<b>Costo Total por Millar</b>	<b>12,00</b>
<b>Costo por Unidad</b>	<b>0,01</b>

Precio por Millar	11,00
Transporte	-
Estibada	-
<b>Costo Total por Millar</b>	<b>11,00</b>
<b>Costo por Unidad</b>	<b>0,01</b>

Existe una consideración especial para el inventario de soya en grano que es la materia prima indispensable; dado que la producción es estacional, se debe comprar el producto durante los meses de cosecha: Abril a Mayo y Agosto a Noviembre.

Otra política de compra referente al grano de soya, es que debe adquirirse el producto a distribuidores de grano seco, ya que si se lo compra directamente con el productor, la materia prima no contará con las especificaciones necesarias para asegurar su preservación adecuada en inventario.

Los demás insumos son de fácil adquisición y disponibilidad, por ende no requieren de mayor planificación.

## **Mano de Obra**

La producción se realizará de manera industrial, es decir, a través de la utilización de maquinarias especializadas, motivo por el cual se debe contratar operarios con experiencia en el manejo.

La disponibilidad de este tipo de profesionales es relativamente alta, pero incluso en el caso de que no existiera personal calificado se puede otorgar la respectiva capacitación.

## **Activos Físicos**

Para la adecuación de la planta se ha considerado la utilización de un espacio físico de 110m<sup>2</sup>, en donde se ubicarían los siguientes activos:

- Procesador Semi-Industrial de Grano (vaca mecánica)
- Máquina Mezcladora- Envasador
- Báscula Multifuncional de 20kg
- Filtros (UV y Micras)

La vida útil del activo principal (Procesador de Grano) es de 10 años, y dado que el horizonte del presente proyecto es de 5 años, no se ha considerado una inversión de reposición.

## **Tamaño y Ubicación de la Planta**

A través del método de flujo de diferencias se seleccionó una planta de producción de Leche de Soya de 350 Lt/hora cuya capacidad instalada en uso sería del 66,66%, lo que cual permite un crecimiento a futuro con costos de producción aceptables para el proyecto.

La localización de la planta se determinó según el método cualitativo por puntos, en el cual se evaluaron los diferentes factores de comparación como la accesibilidad a la Materia Prima, los costos de transportación, conocimiento del comportamiento del consumidor, etc. Los resultados favorables los obtuvo la alternativa de ubicación en la zona sur de la ciudad de Guayaquil.

## **CAPITULO 6: ESTRUCTURA LEGAL Y ADMINISTRATIVA**

### **Estructura Legal y Societaria**

ALIMENCORP S.A. es una sociedad anónima, de nacionalidad ecuatoriana con domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, pudiendo establecer agencias o sucursales dentro o fuera del territorio nacional.

La compañía podrá dedicarse al desarrollo y explotación agrícola en todas sus fases, desde el cultivo, cosecha hasta su comercialización, tanto dentro del país como en el extranjero; e iniciará sus operaciones especializándose en la producción y comercialización de Leche de Soya SOYALISTA. A futuro se prevé diversificar el negocio en subproductos de soya.

La empresa está constituida con capital de dos accionistas: Karen Zambrano y Carlos Manjarrés, con una distribución de acciones en el orden del 50% para cada accionista; los mismos que formarán parte de la estructura administrativa de la empresa, dirigiendo los procesos de comercialización y producción, respectivamente.

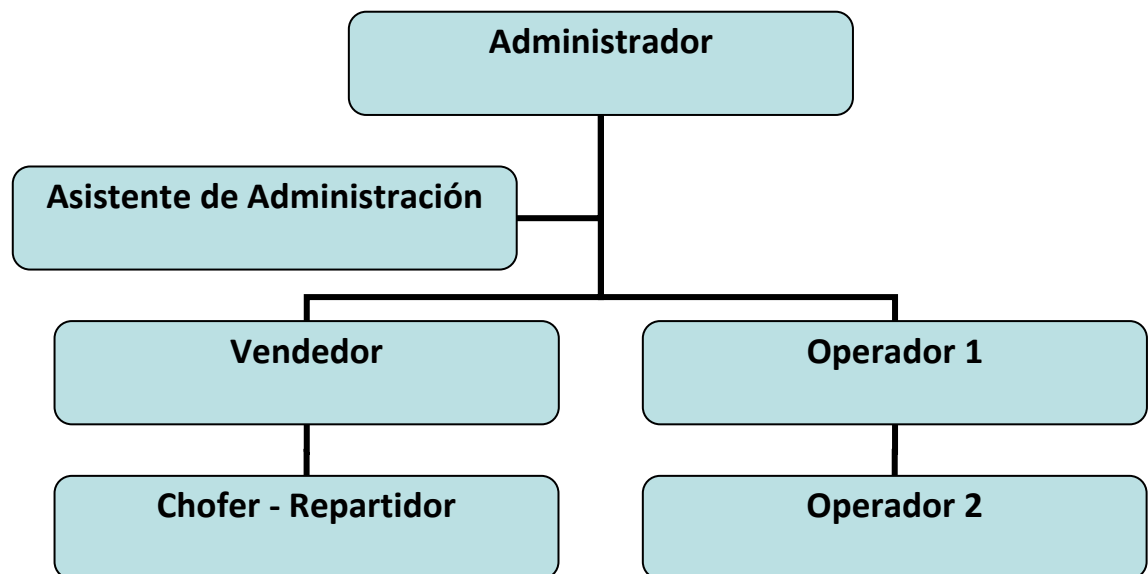
### **Estructura Organizacional**

ALIMENCORP S.A. tendrá una estructura organizacional centralizada de tipo funcional (o de Taylor). La directiva estará constituida por los accionistas, quienes nombrarán a un Administrador general que asumirá la representación legal de la empresa.

## Estructura Funcional

Adicionalmente, se realizará la departamentalización de las áreas funcionales de: Administración, Producción, y Ventas.

## Organigrama Inicial



## Descripción de Perfiles

### *Administrador General*

El responsable de este puesto tendrá a su cargo la representación legal de la empresa y desarrollará las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados por el directorio, administrando eficientemente los recursos financieros.

También relacionará las funciones de producción y ventas para lograr el cumplimiento de los objetivos específicos, alineados a los propósitos generales de la organización.

### ***Perfil***

- Ser graduado en Ing. Industrial o Ing. Comercial, Finanzas y Economía, Economía Agrícola, Ing. Agrónomo o carreras afines, con especialización en administración de empresas.
- Conocer el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
- Tener experiencia en cargos similares, orientados a la actividad agrícola.
- Hablar y escribir perfectamente al menos dos idiomas.
- Conocimiento de utilitarios informáticos.
- Poseer facilidades de comunicación.
- Ser proactivo y colaborador

### ***Asistente Administrativo***

El responsable de este puesto colaborará de manera permanente con el Administrador General y se encargará de las gestiones operativas que garanticen el óptimo proceso de producción y ventas.

### ***Perfil***

- Ser egresado o graduado en Ing. Comercial, Economía, Economía Agrícola, Ing. Agrónomo o carreras afines, con especialización en administración de empresas.
- Tener experiencia en cargos similares, orientados a empresas de elaboración de alimentos.
- Conocimiento de utilitarios informáticos.
- Ser comunicativo, eficiente y proactivo

### ***Vendedor***

Tendrá la responsabilidad de analizar la situación de mercado de la compañía para estructurar las estrategias de producción y ventas.

Ubicará a los clientes potenciales e identificará si sus necesidades generales y específicas están siendo satisfechas.

Determinará los nichos de mercado donde la empresa puede incursionar.

### ***Perfil***

- Ser egresado o estudiante de Ingeniería en Marketing y Ventas o carreras afines.
- Experiencia en empresas comercializadoras de productos de consumo masivo.
- Conocimientos de sistemas de evaluación de mercados
- Manejo de herramientas informáticas y del idioma Inglés.

### ***Chofer - Repartidor***

Tendrá la responsabilidad de realizar la distribución de las ventas, de manera eficiente.

Deberá cumplir con horarios y rutas establecidas, y será el encargado de proponer mejoras en la estrategia de distribución.

### ***Perfil***

- Ser estudiante de Logística y Transporte o carreras afines.
- Poseer licencia profesional.
- Experiencia en distribución.

### ***Operadores***

Serán los responsables de realizar y controlar el óptimo desarrollo del proceso productivo.

También se encargarán del mantenimiento a la maquinaria y la limpieza de la planta.

### **Perfil**

- Tener al menos título de bachiller y preparación técnica en manejo de maquinarias
- Ser responsable y puntual
- Tener capacidad de reacción ante inconvenientes operativos en la planta

# CAPITULO 7: PLAN FINANCIERO

## SUPUESTOS

### Ingresos

A continuación se presentan los supuestos contemplados de acuerdo a la investigación de mercado y el plan de marketing:

- **Precio:** Basados en la estrategia de precios mencionada previamente, el producto se venderá a los siguientes precios:

Botella de ½ litro = \$ 0,35

Botella de 1 litro = \$ 0,60

- o En ambos casos se está considerando un margen de 30% de ganancia.

- **Cantidad:** Para el proyecto se han contemplado cantidades de equilibrio al mes para ambas presentaciones:

Botella de ½ litro = 4,800.00 Unidades

Botella de 1 litro = 14,400.00 Unidades

- **Crecimiento:** Según estudios internacionales relativos al crecimiento de este mercado, se ha proyectado un crecimiento conservador de la industria productora de Leche de Soya en el 5% anual.

### Costos y Gastos

- **Costos de Producción:** Para el presente estudio se prevé un incremento del 5% anual en el costo de la materia prima e insumos.
- **Gastos Fijos:** No se proyecta incremento de personal ni aumentos de sueldo; los gastos operativos se mantienen constantes.

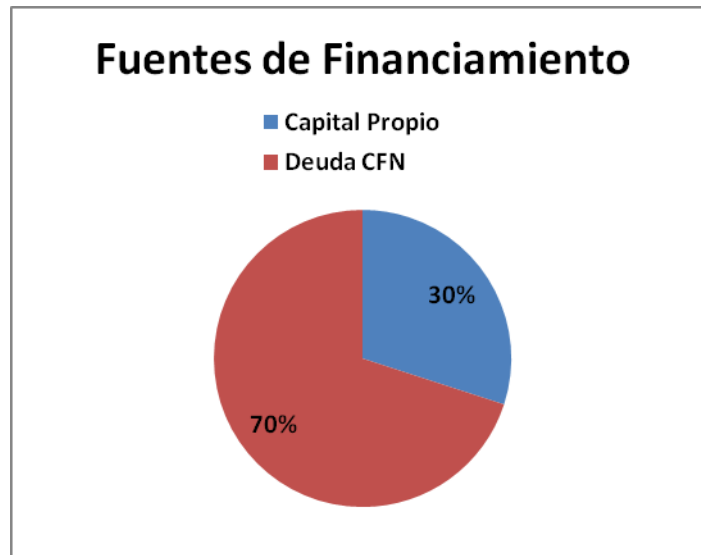


## Inversiones

- **Activos:** Tomando en cuenta el horizonte del proyecto (5 años), sólo se considera un plan de inversiones en maquinarias para iniciar la operación del negocio ya que su vida útil es de 10 años.
- **Gastos legales y de Constitución:** Todos los gastos que deben asumirse para comenzar la actividad de la compañía han sido contemplados como gastos preoperativos.
- **Capital de Trabajo:** Se ha considerado la obtención de recursos para solventar los gastos de operación por un periodo de 8 meses.

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

En virtud de que el equipo promotor no cuenta con recursos suficientes para iniciar las operaciones de la empresa, se ha dividido la estructura de capital en las siguientes proporciones:



La inversión inicial requerida es de \$ 59,000.00, por lo tanto se solicitará un préstamo de \$ 41,000.00 a una tasa del 10.5% a la CFN; el capital operativo de \$ 18,000.00 será aportado por los accionistas.

## ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

En el flujo de efectivo se observa que hasta el cuarto mes, tenemos un descenso en el saldo en caja efectivo que llega a \$ 3.518.47, aquí ya tenemos un mes de ventas.

Sin embargo, también se observa que a partir del mes de Junio, el saldo en caja se incrementa constantemente hasta Diciembre, llegando a \$ 27,285.20, indicándonos que la empresa posee buena liquidez.

### **PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LECHE DE SOYA SOYALISTA**

<b>Presupuesto de flujo de efectivo</b>	<b>TOTAL</b>
Saldo anterior	
Cobros por las ventas	\$ 73,829.81
Aporte de Accionista	\$ 18,000.00
Ingresos por Financiacion	\$ 41,000.00
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$ 132,829.81</b>
<b>TOTAL SALIDAS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 60,435.32</b>
<b>TOTAL DE INVERSION</b>	<b>\$ 39,576.96</b>
<b>Sobrante(faltante) de efectivo</b>	
<b>Pagos de Dividendos</b>	
CFN (Capital)	\$ 2,023.23
CFN (Intereses)	\$ 3,509.11
<b>TOTAL PAGOS DE DIVIDENDOS</b>	<b>\$ 5,532.33</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 105,544.61</b>
<hr/> <b>SALDO EN CAJA</b> <hr/>	<b>\$ 27,285.20</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LECHE DE SOYA**  
**SOYALISTA**

	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2009
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,965.00	\$ 8,363.25	\$ 8,781.41	\$ 9,220.48	\$ 9,681.51	\$ 10,165.58	\$ 10,673.86	\$ 11,207.55	\$ 76,058.65
Costo de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,152.32	\$ 3,309.94	\$ 3,475.43	\$ 3,649.21	\$ 3,831.67	\$ 4,023.25	\$ 4,224.41	\$ 4,435.63	\$ 30,101.85
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 4,812.68</b>	<b>\$ 5,053.31</b>	<b>\$ 5,305.98</b>	<b>\$ 5,571.28</b>	<b>\$ 5,849.84</b>	<b>\$ 6,142.33</b>	<b>\$ 6,449.45</b>	<b>\$ 6,771.92</b>	<b>\$ 45,956.80</b>
<b>Gastos operativos</b>												
Sueldos y comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,257.39	\$ 2,262.70	\$ 2,268.27	\$ 2,274.12	\$ 2,280.27	\$ 2,286.72	\$ 2,293.49	\$ 2,300.10	\$ 18,223.06
Arriendo local	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 2,000.00
Seguro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 1,832.00
Suministros de oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 133.36
Sumistros de limpieza	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 16.67	\$ 133.36
Compra de repuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.67	\$ -	\$ 16.67	\$ -	\$ 16.67	\$ -	\$ 16.67	\$ -	\$ 66.68
Servivios básicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 502.08	\$ 527.18	\$ 553.54	\$ 581.22	\$ 610.28	\$ 640.80	\$ 672.84	\$ 706.48	\$ 4,794.42
Gastos de mant. Y combustible veh.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 106.44	\$ 111.76	\$ 117.35	\$ 123.21	\$ 129.38	\$ 135.84	\$ 142.64	\$ 149.77	\$ 1,016.38
Promociòn y/o publicidad				\$ 79.20	\$ 83.16	\$ 87.32	\$ 91.68	\$ 96.27	\$ 101.08	\$ 106.14	\$ 111.44	\$ 756.29
Depreciacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 331.81	\$ 331.81	\$ 331.81	\$ 331.81	\$ 331.81	\$ 331.81	\$ 331.81	\$ 331.81	\$ 2,654.51
<b>Total gastos operativos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 3,805.94</b>	<b>\$ 3,828.96</b>	<b>\$ 3,887.30</b>	<b>\$ 3,914.40</b>	<b>\$ 3,977.01</b>	<b>\$ 4,008.59</b>	<b>\$ 4,075.92</b>	<b>\$ 4,111.94</b>	<b>\$ 31,610.06</b>
<b>Gastos Financieros</b>												
Intereses por Prestamos		\$ 358.75	\$ 357.05	\$ 355.33	\$ 353.60	\$ 351.85	\$ 350.09	\$ 348.31	\$ 346.52	\$ 344.71	\$ 342.89	\$ 3,509.11
Financieros		\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 150.00
<b>Total Gastos Financieros</b>		<b>\$ 373.75</b>	<b>\$ 372.05</b>	<b>\$ 370.33</b>	<b>\$ 368.60</b>	<b>\$ 366.85</b>	<b>\$ 365.09</b>	<b>\$ 363.31</b>	<b>\$ 361.52</b>	<b>\$ 359.71</b>	<b>\$ 357.89</b>	<b>\$ 3,659.11</b>
<b>Utilidad antes de reparto trabajadores</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -373.75</b>	<b>\$ -372.05</b>	<b>\$ 636.41</b>	<b>\$ 855.76</b>	<b>\$ 1,051.82</b>	<b>\$ 1,291.79</b>	<b>\$ 1,509.51</b>	<b>\$ 1,772.22</b>	<b>\$ 2,013.82</b>	<b>\$ 2,302.09</b>	<b>\$ 10,687.63</b>
Menos 15% trabajadores	\$ -	\$ -56.06	\$ -55.81	\$ 95.46	\$ 128.36	\$ 157.77	\$ 193.77	\$ 226.43	\$ 265.83	\$ 302.07	\$ 345.31	\$ 1,603.14
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -317.69</b>	<b>\$ -316.24</b>	<b>\$ 540.95</b>	<b>\$ 727.39</b>	<b>\$ 894.05</b>	<b>\$ 1,098.02</b>	<b>\$ 1,283.09</b>	<b>\$ 1,506.39</b>	<b>\$ 1,711.75</b>	<b>\$ 1,956.78</b>	<b>\$ 9,084.49</b>
Menos 25% impuesto a la renta	\$ -	\$ -79.42	\$ -79.06	\$ 135.24	\$ 181.85	\$ 223.51	\$ 274.51	\$ 320.77	\$ 376.60	\$ 427.94	\$ 489.19	\$ 2,271.12
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -238.27</b>	<b>\$ -237.18</b>	<b>\$ 405.71</b>	<b>\$ 545.54</b>	<b>\$ 670.54</b>	<b>\$ 823.52</b>	<b>\$ 962.32</b>	<b>\$ 1,129.79</b>	<b>\$ 1,283.81</b>	<b>\$ 1,467.58</b>	<b>\$ 6,813.37</b>
<b>Margen Neto</b>				<b>5.09%</b>	<b>6.52%</b>	<b>7.64%</b>	<b>8.93%</b>	<b>9.94%</b>	<b>11.11%</b>	<b>12.03%</b>	<b>13.09%</b>	<b>9.29%</b>
												<b>Promedio</b>

En el estado de resultados podemos observar que, al final los meses de Febrero, Marzo y Abril la utilidad es negativa y que a partir del primer mes de ventas (Mayo) ya podemos contar con una utilidad en el orden del 5.09% sobre las ventas, valor que se incrementa gradualmente llegando a promediar al final del ejercicio el 9.29%.

**BALANCE GENERAL PROYECTADO  
PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LECHE DE SOYA  
SOYALISTA**

	MESES											
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>Activos</b>												
Efectivo	\$ 20,902.77	\$ 13,875.29	\$ 6,847.82	\$ 3,518.47	\$ 8,529.64	\$ 13,897.96	\$ 15,385.24	\$ 18,845.20	\$ 22,618.92	\$ 26,038.37	\$ 27,285.20	
Cuentas por cobrar a clientes				\$ 1,584.00	\$ 1,663.20	\$ 1,746.36	\$ 1,833.68	\$ 1,925.36	\$ 2,021.63	\$ 2,122.71	\$ 2,228.85	
Otras cuentas por Cobrar												
Inventario Materia prima	\$ 17,898.00	\$ 17,898.00	\$ 17,898.00	\$ 14,745.68	\$ 11,435.74	\$ 7,960.31	\$ 8,601.33	\$ 7,482.67	\$ 6,308.08	\$ 9,364.99	\$ 8,070.01	
Seguro pagado por adelantado		\$ -										
<b>Total Activos circulantes</b>	<b>\$ 38,800.77</b>	<b>\$ 31,773.29</b>	<b>\$ 24,745.82</b>	<b>\$ 19,848.15</b>	<b>\$ 21,628.58</b>	<b>\$ 23,604.63</b>	<b>\$ 25,820.24</b>	<b>\$ 28,253.23</b>	<b>\$ 30,948.64</b>	<b>\$ 37,526.07</b>	<b>\$ 37,584.05</b>	
<b>Activos fijos</b>												
Propiedad, planta y equipo	\$ 6,459.24	\$ 12,918.49	\$ 19,377.73	\$ 25,836.97	\$ 25,836.97	\$ 25,836.97	\$ 25,836.97	\$ 25,836.97	\$ 25,836.97	\$ 25,836.97	\$ 25,836.97	
Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 331.81	\$ 663.63	\$ 995.44	\$ 1,327.25	\$ 1,659.07	\$ 1,990.88	\$ 2,322.70	\$ 2,654.51	
Gastos Preoperativos	\$ 13,739.99	\$ 13,739.99	\$ 13,739.99	\$ 13,739.99	\$ 13,739.99	\$ 13,739.99	\$ 13,739.99	\$ 13,739.99	\$ 13,739.99	\$ 13,739.99	\$ 13,739.99	
Amortizacion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 229.00	\$ 458.00	\$ 687.00	\$ 916.00	\$ 1,145.00	\$ 1,374.00	\$ 1,603.00	\$ 1,832.00	
<b>Total de Activos Fijos</b>	<b>\$ 20,199.23</b>	<b>\$ 26,658.48</b>	<b>\$ 33,117.72</b>	<b>\$ 39,016.15</b>	<b>\$ 38,455.33</b>	<b>\$ 37,894.52</b>	<b>\$ 37,333.71</b>	<b>\$ 36,772.89</b>	<b>\$ 36,212.08</b>	<b>\$ 35,651.27</b>	<b>\$ 35,090.45</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 59,000.00</b>	<b>\$ 58,431.77</b>	<b>\$ 57,863.53</b>	<b>\$ 58,864.30</b>	<b>\$ 60,083.92</b>	<b>\$ 61,499.15</b>	<b>\$ 63,153.95</b>	<b>\$ 65,026.12</b>	<b>\$ 67,160.72</b>	<b>\$ 73,177.34</b>	<b>\$ 72,674.50</b>	
<b>Pasivo y Capital</b>												
<b>Pasivo circulante</b>												
Cuentas por pagar a proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,640.66	\$ 1,570.32	
Beneficios Sociales por Pagar			\$ -	\$ 562.26	\$ 1,125.75	\$ 1,690.54	\$ 2,256.69	\$ 2,824.27	\$ 3,393.36	\$ 3,964.02	\$ 3,439.77	
Deuda Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidades trabajadores por pagar											\$ 1,603.14	
Impuestos a la renta por pagar											\$ 2,271.12	
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 562.26</b>	<b>\$ 1,125.75</b>	<b>\$ 1,690.54</b>	<b>\$ 2,256.69</b>	<b>\$ 2,824.27</b>	<b>\$ 3,393.36</b>	<b>\$ 7,604.68</b>	<b>\$ 8,884.36</b>	
<b>Deuda de largo plazo</b>	<b>\$ 41,000.00</b>	<b>\$ 40,805.52</b>	<b>\$ 40,609.33</b>	<b>\$ 40,411.43</b>	<b>\$ 40,211.80</b>	<b>\$ 40,010.42</b>	<b>\$ 39,807.27</b>	<b>\$ 39,602.35</b>	<b>\$ 39,395.64</b>	<b>\$ 39,187.12</b>	<b>\$ 38,976.77</b>	
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 41,000.00</b>	<b>\$ 40,805.52</b>	<b>\$ 40,609.33</b>	<b>\$ 40,973.69</b>	<b>\$ 41,337.55</b>	<b>\$ 41,700.96</b>	<b>\$ 42,063.96</b>	<b>\$ 42,426.63</b>	<b>\$ 42,789.00</b>	<b>\$ 46,791.80</b>	<b>\$ 47,861.14</b>	
Patrimonio de accionistas	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	\$ 18,000.00	
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -373.75	\$ -745.80	\$ -109.39	\$ 746.37	\$ 1,798.19	\$ 3,089.98	\$ 4,599.50	\$ 6,371.72	\$ 8,385.54	\$ 6,813.37	
<b>Total pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 59,000.00</b>	<b>\$ 58,431.77</b>	<b>\$ 57,863.53</b>	<b>\$ 58,864.30</b>	<b>\$ 60,083.92</b>	<b>\$ 61,499.15</b>	<b>\$ 63,153.95</b>	<b>\$ 65,026.12</b>	<b>\$ 67,160.72</b>	<b>\$ 73,177.34</b>	<b>\$ 72,674.50</b>	

En el Balance general se observa que al final del año contamos con unas utilidades retenidas de \$ 6,813.37 para ser distribuidos entre los accionistas.

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO - INVERSIONISTA  
PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LECHE DE SOYA  
SOYALISTA**

	AÑOS					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingreso por Ventas		\$ 114,087.98	\$ 119,792.38	\$ 125,782.00	\$ 132,071.10	\$ 138,674.65
Costo de Producción		\$ 45,152.78	\$ 47,410.42	\$ 49,780.94	\$ 52,269.98	\$ 54,883.48
Gastos Administrativos y ventas		\$ 34,483.70	\$ 34,483.70	\$ 34,483.70	\$ 34,483.70	\$ 36,207.89
Depreciacion planta Y EQUIPO		\$ 3,981.76	\$ 3,981.76	\$ 3,981.76	\$ 3,981.76	\$ 3,981.76
Amortizacion		\$ 2,748.00	\$ 2,748.00	\$ 2,748.00	\$ 2,748.00	\$ 2,748.00
Intereses		\$ 3,214.19	\$ 3,013.15	\$ 2,800.00	\$ 2,574.22	\$ 2,334.85
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 24,507.55	\$ 33,916.49	\$ 37,535.59	\$ 41,335.65	\$ 43,601.52
15% Utilidades a Trabajadores		\$ 3,676.13	\$ 5,087.47	\$ 5,630.34	\$ 6,200.35	\$ 6,540.23
Ingresos antes de impuestos		\$ 20,831.41	\$ 28,829.02	\$ 31,905.25	\$ 35,135.30	\$ 37,061.29
Impuestos 25 %		\$ 5,207.85	\$ 7,207.26	\$ 7,976.31	\$ 8,783.82	\$ 9,265.32
Ingresos despues de Impuestos		\$ 15,623.56	\$ 21,621.77	\$ 23,928.94	\$ 26,351.47	\$ 27,795.97
Readicion de Depreciacion y Amortizacion.		\$ 6,729.76	\$ 6,729.76	\$ 6,729.76	\$ 6,729.76	\$ 6,729.76
Inversion Inicial						
Planta y Equipo	\$ -25,836.97					
Capital de trabajo	\$ -32,162.72					
Recuperacion del Capital de trabajo	\$ 0.00					\$ 32,162.72
Valor de Salvamento Neto						\$ 7,065.49
Pago de Capital		\$ 3,356.96	\$ 3,925.32	\$ 3,771.09	\$ 3,996.94	\$ 4,236.31
Prestamo	\$ 41,000.00					
<b>Flujo de Efectivo de las operaciones</b>	\$ -16,999.69	\$ 18,996.36	\$ 24,426.21	\$ 26,887.61	\$ 29,084.30	\$ 69,517.63

**ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

<b>Tasa Interna de Retorno</b>	131%				
<b>Valor Actual Neto</b>	\$ 96,501.60				
<b>COSTO DE CAPITAL</b>		<b>Estructura</b>	<b>Costo de cada fuente</b>	<b>Costo Ajust.</b>	<b>Ponderacion</b>
Deuda a largo plazo	\$ 41,000.00	69.49%	10.5%	6.69%	4.65%
Patrimonio	\$ 18,000.00	30.51%	12.0%	12.0%	3.66%
	\$ 59,000.00				<b>8.31%</b>

En el cuadro flujos proyectados podemos observar que la TIR es de 131% y el VAN \$96,501.60 lo que nos indica que el proyecto es viable.

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO - INVERSIONISTA  
PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LECHE DE SOYA**

**SOYALISTA**

	AÑOS					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingreso por Ventas		\$ 95,580.00	\$ 95,580.00	\$ 95,580.00	\$ 95,580.00	\$ 95,580.00
Costo de Producción		\$ 38,067.85	\$ 38,067.85	\$ 38,067.85	\$ 38,067.85	\$ 38,067.85
Gastos Administrativos y ventas		\$ 33,322.57	\$ 33,322.57	\$ 33,322.57	\$ 33,322.57	\$ 34,988.70
Depreciacion planta Y EQUIPO		\$ 3,981.76	\$ 3,981.76	\$ 3,981.76	\$ 3,981.76	\$ 3,981.76
Amortizacion		\$ 2,748.00	\$ 2,748.00	\$ 2,748.00	\$ 2,748.00	\$ 2,748.00
Intereses		\$ 3,214.19	\$ 3,013.15	\$ 2,800.00	\$ 2,574.22	\$ 2,334.85
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 14,245.63	\$ 20,207.82	\$ 20,207.82	\$ 20,207.82	\$ 18,541.69
15% Utilidades a Trabajadores		\$ 2,136.85	\$ 3,031.17	\$ 3,031.17	\$ 3,031.17	\$ 2,781.25
Ingresos antes de impuestos		\$ 12,108.79	\$ 17,176.65	\$ 17,176.65	\$ 17,176.65	\$ 15,760.44
Impuestos 25 %		\$ 3,027.20	\$ 4,294.16	\$ 4,294.16	\$ 4,294.16	\$ 3,940.11
Ingresos despues de Impuestos		\$ 9,081.59	\$ 12,882.49	\$ 12,882.49	\$ 12,882.49	\$ 11,820.33
Readicion de Depreciación y Amortizacion.		\$ 6,729.76	\$ 6,729.76	\$ 6,729.76	\$ 6,729.76	\$ 6,729.76
Inversion Inicial						
Planta y Equipo	\$ -25,836.97					
Capital de trabajo	\$ -32,362.72					
Recuperacion del Capital de trabajo	\$ 0.00					\$ 32,362.72
Valor de Salvamento Neto						\$ 7,065.49
Pago de Capital		\$ 3,356.96	\$ 3,925.32	\$ 3,771.09	\$ 3,996.94	\$ 4,236.31
Prestamo	\$ 41,000.00					
<b>Flujo de Efectivo de las operaciones</b>	\$ -17,199.69	\$ 12,454.39	\$ 15,686.93	\$ 15,841.16	\$ 15,615.31	\$ 53,741.99

**ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

<b>Tasa Interna de Retorno</b>	87%				
<b>Valor Actual Neto</b>	\$ 58,119.71				
				K=i(1-T)	
<b>COSTO DE CAPITAL</b>		<b>Estructura</b>	<b>Costo de cada fuente</b>	<b>Costo Ajust.</b>	<b>Ponderación</b>
Deuda a largo plazo	\$ 41,000.00	69.49%	10.5%	6.69%	4.65%
Patrimonio	\$ 18,000.00	30.51%	12.0%	12.0%	3.66%
	\$ 59,000.00				<b>8.31%</b>

**En el supuesto pesimista**, se ha considerado que la oferta se mantiene igual durante todos los meses, es decir, no tenemos incrementos en ventas, se ha considerado también que el precio del grano de soya se incrementa en un 5% al propuesto.

Podemos observar que la TIR disminuye del 131 % al 87%, y que el VAN de igual forma disminuye a \$ 58,119.71.

**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO - INVERSIONISTA  
PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE LECHE DE SOYA**

	SOYALISTA					
	AÑOS					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingreso por Ventas		\$ 136,630.27	\$ 150,293.30	\$ 165,322.63	\$ 181,854.89	\$ 200,040.38
Costo de Producción		\$ 52,564.84	\$ 57,821.32	\$ 63,603.46	\$ 69,963.80	\$ 76,960.18
Gastos Administrativos y ventas		\$ 35,897.71	\$ 35,897.71	\$ 35,897.71	\$ 35,897.71	\$ 37,692.59
Depreciacion planta Y EQUIPO		\$ 3,981.76	\$ 3,981.76	\$ 3,981.76	\$ 3,981.76	\$ 3,981.76
Amortizacion		\$ 2,748.00	\$ 2,748.00	\$ 2,748.00	\$ 2,748.00	\$ 2,748.00
Intereses		\$ 3,214.19	\$ 3,013.15	\$ 2,800.00	\$ 2,574.22	\$ 2,334.85
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 38,223.77	\$ 52,592.51	\$ 61,839.70	\$ 72,011.62	\$ 81,405.84
15% Utilidades a Trabajadores		\$ 5,733.57	\$ 7,888.88	\$ 9,275.96	\$ 10,801.74	\$ 12,210.88
Ingresos antes de impuestos		\$ 32,490.21	\$ 44,703.63	\$ 52,563.75	\$ 61,209.88	\$ 69,194.97
Impuestos 25 %		\$ 8,122.55	\$ 11,175.91	\$ 13,140.94	\$ 15,302.47	\$ 17,298.74
Ingresos despues de Impuestos		\$ 24,367.66	\$ 33,527.72	\$ 39,422.81	\$ 45,907.41	\$ 51,896.23
Readicion de Depreciacion y Amortizacion.		\$ 6,729.76	\$ 6,729.76	\$ 6,729.76	\$ 6,729.76	\$ 6,729.76
Inversion Inicial						
Planta y Equipo	\$ -25,836.97					
Capital de trabajo	\$ -31,282.72					
Recuperacion del Capital de trabajo	\$ 0.00					\$ 31,282.72
Valor de Salvamento Neto						\$ 7,065.49
Pago de Capital		\$ 3,356.96	\$ 3,925.32	\$ 3,771.09	\$ 3,996.94	\$ 4,236.31
Prestamo	\$ 41,000.00					
<b>Flujo de Efectivo de las operaciones</b>	\$ -16,119.69	\$ 27,740.46	\$ 36,332.16	\$ 42,381.48	\$ 48,640.23	\$ 92,737.88

**ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

<b>Tasa Interna de Retorno</b>	197%				
<b>Valor Actual Neto</b>	\$ 151,312.37				
				K=i(1-T)	
<b>COSTO DE CAPITAL</b>		<b>Estructura</b>	<b>Costo de cada fuente</b>	<b>Costo Ajust.</b>	<b>Ponderación</b>
Deuda a largo plazo	\$ 41,000.00	69.49%	10.5%	6.69%	4.65%
Patrimonio	\$ 18,000.00	30.51%	12.0%	12.0%	3.66%
	\$ 59,000.00				<b>8.31%</b>

**En el supuesto optimista**, se ha considerado que la oferta se incrementa al 10% de lo propuesto todos los meses, es decir, tenemos incrementos en ventas. Se ha considerado un también que el precio del grano de soya disminuye a \$ 20.

Podemos observar que la TIR aumenta del 131 % al 197%, así también, aumenta el VAN a \$ 151,312.37.

## **CONCLUSIONES**

La propuesta de producir y comercializar leche de soya, tiene un mercado atractivo por atacar.

Iniciando operaciones con 600 litros por mes, con incrementos en ventas del 5%, se puede esperar recuperación de capital en 3.02 años.

Considerando los posibles escenarios en los que el precio del grano de soya se incrementa o disminuye; y, las ventas aumenta o se mantienen constantes, podemos encontramos que la TIR varía entre el 87 al 197% y el VAN está entre \$ 58,19.71 y \$151,312.37.

Los periodos de recuperación de inversión están entre 2.17 a 4.46 años.

En resumen, se concluye que el proyecto es viable.



## BIBLIOGRAFÍA

- TECHNOLOGY OF PRODUCTION OF EDIBLE FLOURS AND PROTEIN PRODUCTS FROM SOYBEANS

<http://www.fao.org/docrep/t0532e/t0532e09.htm>

- Diario HOY, edición electrónica

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/soya-entra-al-sector-de-jugos-y-lacteos-292504-292504.html>

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/tendencia-apunta-hacia-el-consumo-de-lo-sano-326041.html>

- Proyecto SICA-BIRF/MAG-Ecuador

<http://www.sica.gov.ec>

- Estándares o normas de la leche de soja, desarrollo e importancia mundial Actual.

<http://asamex.nsr1.uiuc.edu>

- La soja y su utilización en la elaboración de quesos y productos similares

<http://asamex.nsr1.uiuc.edu/lacteo14.html>

- La soja y sus derivados

[http://www.porquebiotecnologia.com.ar/educacion/cuaderno/ec\\_33.asp?cuaderno=33](http://www.porquebiotecnologia.com.ar/educacion/cuaderno/ec_33.asp?cuaderno=33)

- Procesamiento del tofu, factores variables y críticos

<http://asamex.nsr1.uiuc.edu/lacteo15.html>

- Procesamiento de la leche de soja: problemas, soluciones y perspectivas

<http://asamex.nsrl.uiuc.edu/>

- Ades

[http://www.ades.com.ar/Informacion/sub14\\_2.asp](http://www.ades.com.ar/Informacion/sub14_2.asp)

- INSTITUTO NACIONAL AUTONOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS (INIAP)

[iniap@iniap-ecuador.gov.ec](mailto:iniap@iniap-ecuador.gov.ec)

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS (INEC)

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)