



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA:**

---

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE UN DULCE DE LECHE CON GRANOLA DE UVILLA EN LA CIUDAD DE  
AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración  
de Empresas y Negocios

**Autor(a)**

Ana Edelina Capuz Llambo

**Tutor(a)**

Ing. Juan Eduardo Salazar Mera

AMBATO-ECUADOR

2020

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Ana Edelina Capuz Llambo, declaro ser autora del Trabajo de Titulación con el nombre “Plan de negocios para la elaboración y comercialización de dulce de leche con granola de uvilla en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua”, como requisito para optar al grado de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repertorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato 2020 a los 20 día mes de enero, firmo conforme:

Autor: Ana Edelina Capuz Llambo

Firma:

Número de Cédula:180459482-6

Dirección: Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua

Correo Electrónico:ana\_capuz@kullkiwasi.com.ec

Teléfono:0988039208

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE DULCE DE LECHE CON GRANOLA DE UVILLA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, presentado por Ana Edelina Capuz Llambo, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 10 de enero de 2020

---

Ing. Juan Eduardo Salazar Mera

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato 10 de enero de 2020

---

Ana Edelina Capuz Llambo

C. C. 180459482-6

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado sobre el Tema: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE DULCE DE LECHE CON GRANOLA DE UVILLA EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, reúne los requisitos de forma y fondo para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 10 de enero de 2020

.....  
Ing. Catalina Alexandra Silva Ordoñez

.....  
Ing. Patricio Iván Bucheli Ponce

.....  
Ing. Luis Gabriel Núñez Torres

## **DEDICATORIA**

A Dios por su amor y bondad, a mis padres Pedrito y Angelita por su apoyo incondicional, esfuerzo, paciencia ya que gracias a su deseo de brindarme un mejor futuro he logrado realizar el presente trabajo, a mi esposo Ángel por permanecer siempre junto a mi apoyo incondicional, en especial a mi hija amada la razón de mi ser y esfuerzo diario mi fortaleza y por darme alegría todos los días de mi vida, por último, a cada una de las personas que creyeron en mí.

Ana Capuz

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los que conforman mi familia que de una u otra manera me apoyaron, a mis amigos y compañeros del trabajo que fueron las personas que caminaron junto a mí para llegar a este objetivo.

**Ana Capuz**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	xv
RESUMEN.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

1. ÁREA DE MARKETING .....	3
1.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	3
1.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO.....	3
1.2.1 Especificación del producto .....	3
1.2.1 Aspectos Innovadores .....	4
1.3 DEFINICIÓN DE MERCADO .....	5
1.3.1 El mercado objetivo .....	6
1.3.1.1 Categorización de sujetos.....	6
1.3.1.2 Estudio de segmentación.....	6
1.3.1.3 Dimensión estructural .....	7
1.3.1.4 Plan de muestreo .....	8
1.3.1.5 Instrumentos para recopilar información .....	9
1.3.1.6 Diseño y recolección de información.....	10
1.3.1.7 Análisis e interpretaciones.....	13
1.4 ANÁLISIS MACRO Y MICRO.....	25

1.4.1	Análisis del micro ambiente.....	25
1.4.2	Análisis del macro ambiente .....	27
1.4.3	Proyección de la oferta .....	29
1.4.4	Demanda Potencial Insatisfecha.....	29
1.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	30
1.5.1	Logotipo.....	30
1.5.2	La Marca .....	31
1.5.3	El Slogan.....	31
1.5.4	Plan de medios.....	31
1.6	SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN .....	32
1.7	SEGUIMIENTO A CLIENTES.....	32
1.8	MERCADOS ALTERNATIVOS .....	33

## **CAPÍTULO II**

2.	ÁREA DE PRODUCCIÓN .....	34
2.1	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	34
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	34
2.2.1	Descripción del proceso de transformación .....	34
2.2.2	Descripción de las instalaciones, equipos y personas.....	38
2.3	FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE NEGOCIOS .....	40
2.3.1	Ritmo de Producción .....	40
2.3.2	Nivel de Inventario .....	40
2.3.3	Nivel de Trabajadores.....	41
2.4	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	42
2.5	DEFINICIÓN DE RECURSOS.....	43
2.5.1	Especificación de materia prima y grado de sustitución.....	43
2.6	CALIDAD .....	44
2.6.1	Método de control de calidad.....	44
2.7	NORMATIVAS Y PERMISOS.....	46
2.7.1	Seguridad e higiene ocupacional.....	46

2.7.2	Salud .....	47
2.7.3	Requisitos para el funcionamiento .....	47

### **CAPÍTULO III**

3.	ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	49
3.1	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	49
3.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	49
3.2.1	Visión de la empresa.....	49
3.2.2	Misión de la empresa .....	49
3.2.3	Análisis FODA .....	50
3.3	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA .....	51
3.3.1	Organigrama de la empresa.....	51
3.3.2	Descripción de cargos.....	53
3.4	CONTROL DE GESTIÓN .....	58
3.4.1	Indicadores de Gestión.....	58
3.5	NECESIDAD DE PERSONAL .....	58

### **CAPÍTULO IV**

4.	ÁREA JURÍDICA Y LEGAL .....	59
4.1	OBJETIVOS DE CAPÍTULO .....	59
4.2	DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA .....	59
4.3	PATENTES Y MARCAS.....	59
4.4	LICENCIAS NECESARIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO .....	61

### **CAPÍTULO V**

5.	ÁREA FINANCIERA.....	64
5.1	OBJETIVOS DE CAPÍTULO .....	64
5.2	PLAN DE INVERSIONES .....	64
5.3	PLAN DE FINANCIAMIENTO .....	66
5.4	COSTOS Y GASTOS .....	66
5.5	CÁLCULO DE INGRESOS.....	74

5.6 FLUJO DE CAJA .....	76
5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	77
5.8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	78
5.9 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	79
5.9.1 Indicadores .....	79
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>84</b>
Encuesta.....	84
Proformas .....	86
Tabla de Amortización .....	88
Tabla de Impuesto a la Renta .....	88
Consumo de dulce de leche .....	89

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Especificación del producto “Dulce de leche con granola de uvilla” .....	4
Tabla 2 Categoría.....	6
Tabla 3 Dimensión conductual.....	7
Tabla 4 Dimensión geográfica.....	7

Tabla 5 Dimensión demográfica.....	7
Tabla 6 Dimensión geográfica.....	7
Tabla 7 Necesidad de información del objetivo 1 .....	9
Tabla 8 Necesidad de información del objetivo 2 .....	10
Tabla 9 Necesidad de información del objetivo 3 .....	10
Tabla 10. Consumo de manjar de leche .....	14
Tabla 11. Conocimiento de las propiedades de los componentes .....	15
Tabla 12. Competencia directa .....	15
Tabla 13 Aceptación del producto .....	17
Tabla 14 Frecuencia de consumo del producto .....	17
Tabla 15 Precio.....	18
Tabla 16 Canal de distribución.....	19
Tabla 17 Canal de comunicación.....	21
Tabla 18 Promociones.....	22
Tabla 19 Marcas competidoras.....	23
Tabla 20 Demanda .....	24
Tabla 21 Demanda Potencial Proyectada.....	24
Tabla 22 Matriz FODA .....	27
Tabla 23 Valoración.....	28
Tabla 24 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	28
Tabla 25 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	28
Tabla 26 Oferta en Kilos .....	29
Tabla 27 DPI en Kilos.....	30
Tabla 28 Plan de medios .....	31
Tabla 29 Valor Nutricional del producto .....	36
Tabla 30. Equipos .....	39
Tabla 31. Personas .....	40
Tabla 32. Ritmo de producción .....	40
Tabla 33. Nivel de Inventario en Kilos .....	41
Tabla 34. Nivel de trabajadores.....	41

Tabla 35. Capacidad Instalada vs. Capacidad Usada.....	42
Tabla 36. Capacidad Usada Proyectada .....	43
Tabla 37. Especificación de materias primas .....	43
Tabla 38. Diagrama de Pareto .....	44
Tabla 39. Check List .....	45
Tabla 40. Descripción de cargos (Gerente).....	53
Tabla 41. Descripción de cargos (Asistente Contable).....	54
Tabla 42. Descripción de cargos (Jefe de Producción).....	55
Tabla 43. Descripción de cargos (Vendedor).....	56
Tabla 44. Descripción de cargos (Operarios).....	57
Tabla 45. Indicadores de Gestión .....	58
Tabla 46. Necesidad de Personal.....	58
Tabla 47. Inversión Inicial .....	65
Tabla 48. Plan de Financiamiento .....	66
Tabla 49. Costos de Producción .....	68
Tabla 50. Proyección Costos de Producción.....	69
Tabla 51. Detalle de Gastos.....	70
Tabla 52. Proyección de Gastos .....	71
Tabla 53. Rol de pagos.....	73
Tabla 54. Depreciaciones .....	74
Tabla 55. Proyección depreciación.....	74
Tabla 56. Ingresos.....	75
Tabla 57. Proyección de ingresos .....	75
Tabla 58. Flujo de Caja .....	76
Tabla 59. Costos totales .....	77
Tabla 60. Estado de Pérdidas y Ganancias.....	78
Tabla 61. Tasa mínima aceptable de retorno.....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Consumo de manjar de leche .....	14
Gráfico 2 Conocimiento de las propiedades de los componentes .....	15
Gráfico 3 Competencia directa .....	16
Gráfico 4 Aceptación del producto .....	17
Gráfico 5 Frecuencia de consumo .....	18
Gráfico 6 Precio .....	19

Gráfico 7 Canal de distribución.....	20
Gráfico 8 Canales de comunicación .....	21
Gráfico 9 Promociones.....	22
Gráfico 10 Marcas competidoras.....	23
Gráfico 11. Layout.....	38
Gráfico 12 Diagrama de Pareto .....	45
Gráfico 13. Punto de Equilibrio.....	78

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Dulce de leche .....	11
Imagen 2. Granola.....	12
Imagen 3. Uvilla .....	13
Imagen 4. 5 Fuerzas de Porter .....	25
Imagen 5. Logo LEGRAVI.....	30
Imagen 6. Sistema de distribución.....	32

Imagen 7. Mapa de procesos .....	36
Imagen 8. Flujograma de producción .....	37
Imagen 9 Mapa Estratégico .....	50
Imagen 10 Organigrama estructural .....	51
Imagen 11 Organigrama Funcional .....	52

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**  
**TEMA: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y**  
**COMERCIALIZACIÓN DE DULCE DE LECHE CON GRANOLA DE UVILLA EN**  
**LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**

**AUTOR:** Ana Edelina Capuz Llambo

**TUTOR:** Ing. Juan Eduardo Salazar Mera

## **RESUMEN**

El emprendimiento surge para combatir los malos hábitos alimenticios entre comidas (snacks) que tienen los oficinistas de las cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad. El objetivo es determinar la factibilidad técnica y financiera de la producción y comercialización de un producto hecho a base de dulce de leche con granola de uvilla. Para esto, se realizó un plan de negocios debidamente estructurado que consta de cinco áreas: marketing, producción, organizacional, legal y financiera, las mismas que permiten definir los recursos y procedimientos necesarios que garanticen el éxito del emprendimiento. Las principales conclusiones a las que se llegó son, el producto tiene una gran aceptación entre los individuos objeto de estudio, existe disponibilidad de recursos tecnológicos, humanos y, materias primas y, financieramente hablando, los indicadores financieros hacen al proyecto atractivo. Se recomienda, diversificar la variedad de productos e incrementar la producción de acuerdo a cómo evolucione el mercado.

**Palabras clave:** emprendimiento, plan de negocios, dulce de leche, granola de uvilla.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**THEME:** BUSINESS PLAN FOR THE ELABORATION AND MARKETING OF MILK CARAMEL WITH GOOSEBERRY GRANOLA IN AMBATO CITY, TUNGURAHUA PROVINCE.

**AUTHOR:** Ana Edelina Capuz Llambo

**TUTOR:** Ing. Juan Eduardo Salazar Mera

## **ABSTRACT**

This entrepreneurship idea is brought up to combat the bad eating habits that office workers have at the cooperatives of the city. This research aims to determine the technical and financial feasibility sustainability of the production and selling of the product made of milk caramel with gooseberry granola. Therefore, a business plan was drawn to show how in the different areas that are involved will help us define the resources and the development of the plan that will guarantee the success. The areas are: marketing, production, organizational, legal and financial. The main conclusions are: the product has a major acceptance among the people being studied, there are many technological, human, and material resources available. The financial part was modified by the markers that make the plan attractive. It is recommended to have variety of products and to increase the production according to how the market keeps advancing.

**KEYWORDS:** business plan, entrepreneurship, gooseberry granola, milk caramel.

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de emprendimiento que se ejecuto tiene la finalidad de comprobar la factibilidad y viabilidad de la creación de un nuevo producto que consiste en un dulce de leche con granola y uvilla para comercializarlo a nivel local, específicamente en la ciudad de Ambato, pero con la proyección de cubrir el mercado nacional e internacional.

En el capítulo 1., se definen las características y beneficios del producto, así como también los aspectos innovadores que lo hacen atractivo para los consumidores, se define además, la población objeto de estudio y el segmento al que se dirige el producto; también, se realizó una encuesta que permitió conocer la aceptación que tendría en el producto y otras variables que permiten definir la oferta y demanda que existe actualmente, sin embargo, no hay datos históricos de esto debido a que es un producto nuevo; finalmente, se definen variables del mix de marketing como la publicidad y la promoción que se realizaran durante la duración del proyecto, los canales de distribución idóneas para comercializar el manjar, los medios de comunicación y mercados sustitos.

En el capítulo 2., se realiza un estudio técnico, es decir, en este se definen procesos de producción, mapas de procesos, flujogramas, distribución de los espacios físicos, se describen los requerimientos de personal, equipos; se establecen capacidad de producción y la metodología para el control de la calidad del producto, finalmente, se citan las normativas que se deben cumplir para que el producto sea comercializado con normalidad y sin ningún riesgo de sanciones por los organismos gubernamentales de control.

En el capítulo 3., o estudio organizativo se definen la misión y la visión de la empresa, así como también, los objetivos, políticas y actividades que se van a realizar para lograr el desarrollo empresarial, adicionalmente, se diseña la estructura organizacional a través de organigramas para identificar los niveles que componen la

empresa y, por último, se elabora un manual de funciones para que cada miembro de la empresa sepa sus deberes, derechos y funciones en general.

En el capítulo 4., que respecta al tema legal, se define el tipo de empresa que se constituirá y se definen todos los permisos y documentación que se necesita para que la empresa pueda funcionar sin problema.

Finalmente, el capítulo 5., en el tema financiero se lleva a cabo la parte más importante del proyecto, pues se definen inversiones, costos y gastos, que permiten identificar si el proyecto es viable y factible a través de las cifras que puedan generarse.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ÁREA DE MARKETING**

#### **1.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

El capítulo 1 tiene los siguientes objetivos:

- Detallar las características, beneficios y aspectos innovadores del producto del emprendimiento.
- Determinar el segmento de mercado al que se dirige el producto, para estimar la demanda potencial insatisfecha.
- Proponer las estrategias de marketing para comercializar el producto.

#### **1.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

##### **1.2.1 Especificación del producto**

El término producto viene del vocablo latino “productus” que significa el resultado de un proceso de fabricación. El producto es un bien elaborado en un proceso donde interviene el hombre mediante su fuerza de trabajo, además que también puede ser el resultado de un proceso extractivo de la naturaleza y que por sus prestaciones puede ser comercializado en razón de las necesidades que tiene el demandante. Un producto puede tener un sencillo proceso de elaboración, así como también puede ser un producto de alta composición tecnológica (Bassat, 2017).

El producto es la razón por la cual una empresa, sin importar su tamaño, despliega un proceso productivo para tener que ofrecer a sus clientes. El producto tiene varios atributos que el cliente busca para satisfacer su necesidad. El cliente paga un valor por un bien que tiene características definidas para resolver sus demandas, estas características son garantizadas por el fabricante y deben de calzar específicamente en

las tareas que debe cumplir. El valor de un producto está relacionado con sus prestaciones y la garantía del fabricante (Walker, 2017).

La realidad actual obliga a que se presenten en el mercado productos con alta propuesta innovadora, y en este sentido, este trabajo de investigación propone un plan de elaboración y comercialización de dulce de leche con granola de uvillas en la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. El dulce de leche con granola de uvillas, tiene la peculiaridad de ofrecer la novedosa combinación del sabor de la uvilla presentada en granola para ser mezclada con el sabor tradicional del dulce de leche.

Tabla 1 Especificación del producto “Dulce de leche con granola de uvilla”

<b>Materia prima</b>	<b>Característica</b>	<b>Aporte</b>
Dulce de leche	Es el principal componente, otorga la textura y el color característico (café). Depende de la calidad de la leche para que sea 100% de calidad.	Hidratos de carbono, y proteínas de muy buena calidad. Colesterol, grasas y minerales como calcio.
Granola	Puede estar constituida por varios tipos de cereales, sin embargo, para el producto se usará: avena, avellanas, etc.	Aporta fibras que facilitan la digestión. Controla los niveles de azúcar en el cuerpo. Aporta grasas saludables. Fuente rica de vitaminas. Propiedades adelgazantes. Fuente de vitamina A, B, C
Uvilla	Es considerada como una de los súper alimentos a nivel mundial.	Minerales como sodio, potasio, fosforo, hierro y zinc. Tiene propiedades anticancerígenas. Propiedades adelgazantes.

Fuente: autoría propia

### 1.2.1 Aspectos Innovadores

La innovación es la oportunidad de presentar una nueva forma de elaborar un producto, o es dar una mejor alternativa a un proceso ya conocido. El innovar es sinónimo de explotar una nueva forma de producir para que la empresa logre ubicarse en un espacio que aún no ha sido explotado comercialmente. Este planteamiento de nuevos productos o procesos con originalidad buscan una solución a la saturación de

mercados o procesos para que con rentabilidad y poder de penetración en el mercado a través de nuevas técnicas y habilidades (Figueras, Ferres, & Mateus, 2018).

El término innovación viene del vocablo latín “innovatio” que a la vez se divide en prefijo “in” y el prefijo “novus”, que significan “crear algo nuevo. Desde estos conceptos se puede decir que innovar no solamente es crear un producto nuevo, sino dar una mejor forma de presentarlo mediante un proceso económicamente rentable para la empresa, ya que existe una estrecha relación de la innovación con el desempeño, competitividad, tecnología y desarrollo sustentable (Aguirre, 2015).

La alternativa que presenta el dulce de leche con granola de uvillas es el entregar a los consumidores un producto tradicional que tiene el sabor exquisito de la uvilla y que de manera fresca ha llegado a sus manos en momentos del postre que acompaña el almuerzo, o simplemente para satisfacer un capricho de sabor y bienestar. Este producto será llevado al consumidor ya sea mediante la comercialización en sus lugares de trabajo, sean estas dependencias públicas o privadas, así como a pequeños comercializadores ubicados en los centros de trabajo o del barrio.

Además, de la calidad y el sabor que tiene este nuevo producto, presenta una serie de atributos y beneficios para la salud de las personas propios de sus componentes. Algunos de los aspectos innovadores son:

- La combinación del manjar con la granola y uvilla, otorgan beneficios adelgazantes.
- Al tener leche, se convierte en un snack como fuente de proteína y fibra, que podría ser considerado como una replazante para una comida diaria.
- Es fácil de consumir y adquirirlo, pues se lo comercializara de varias formas.

### **1.3 DEFINICIÓN DE MERCADO**

El mercado, considerado como el lugar o espacio donde se realizan transacciones de compra y venta de mercancías, tiene una historia milenaria, pero es a partir del siglo XIX donde se manifiestan una serie de acontecimientos que darán forma al mercado más tecnificado que hoy conocemos. El término mercado viene del latín “mercatus” que significa lugar de venta y compra de producto y se refiere al lugar físico donde originalmente se realizaban intercambios de productos. Últimamente el concepto de mercado abarca espacios inimaginables para aquella época, y comprende sobre todo el mundo virtual que crece vertiginosamente por todo el mundo (Holguín, 2016).

### 1.3.1 El mercado objetivo

El mercado objetivo del dulce de leche con granola de uvilla estará ubicado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

#### 1.3.1.1 Categorización de sujetos

Tabla 2 Categoría

Categorías	Sujetos
¿Quién compra?	PEA
¿Quién usa?	Hombres y mujeres de todas las edades
¿Quién decide?	Consumidor final (deseo del producto)
¿Qué influye?	El sabor y presentación

Fuente: autoría propia

#### 1.3.1.2 Estudio de segmentación

El estudio de segmentación de mercado se fundamenta en aglutinar características similares del universo de potenciales clientes, para así poder llegar a satisfacer sus necesidades de la mejor manera (Caldas, Carrión, & Heras, 2017).

Tabla 3 Dimensión conductual

<b>Categorías</b>	<b>Sujetos</b>
Tipo de necesidad	Alimentación
Tipo de compra	Conveniencia
Relación de la marca	Si
Actitud frente al producto	Positiva

Fuente: autoría propia

Tabla 4 Dimensión geográfica

<b>Categorías</b>	<b>Sujetos</b>
País	Ecuador
Provincia	Tungurahua
Ciudad	Ambato
Población	165.185 (Urbano)

Fuente: autoría propia

Tabla 5 Dimensión demográfica

<b>Categorías</b>	<b>Sujetos</b>
Edad	15 a 64 años
Genero	Hombre y Mujer
Nivel Socio Económico	Estratos B, C y C+
Ocupación	Indistintamente

Fuente: autoría propia

### ***1.3.1.3 Dimensión estructural***

Como producto de esta segmentación de mercado se puede señalar la siguiente dimensión estructural según las consideraciones para adquirir el dulce de leche con granola de uvilla:

Tabla 6 Dimensión geográfica

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Población 2010</b>	<b>Población 2019</b>	
Dimensión geográfica	Provincia	Tungurahua (Urbano)	205.546	235.019
	Ciudad	Ambato (Urbano)	165.185	188.871
	Edades	15-65 años (Urbano)	109.487	125.186
	Estrato social	Nivel B (11.2%)	91.203	104.281

Nivel C (22.8%)  
Nivel C+ (49.3%)

---

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010: tomado de [redatam.inec.gob.ec](http://redatam.inec.gob.ec) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Al ser datos del año 2010, fue necesaria la proyección de los mismos hasta el año en curso, es decir 2019, para lo cual se usa la Tasa de Crecimiento Población (TCP) que de acuerdo con Villacís y Carrillos (2010) es de 1,50%.

#### ***1.3.1.4 Plan de muestreo***

En un estudio estadístico la muestra es la selección de una parte de la población total estudiada. El plan de muestreo debe considerar que el grupo escogido represente fielmente al universo de la población ya que de esta manera será factible ahorrar recursos y tiempo que serían muy difíciles si se tratase de un grupo muy grande en su número (Ayala, 2015).

La muestra representativa de una población específica es considerada una muestra aleatoria y el trabajar con ello significa ahorro de tiempo, costos y viabilidad ya que el total de una población muchas veces es imposible de considerar por el elevado tamaño y las complicaciones logísticas y de procesos estadísticos (Padilla, 2018).

El segmento al que se dirige el emprendimiento es a las personas entre 15 y 64 años de la ciudad de Ambato, área urbana, y que corresponden al 83.3% del estrato social B, C y C+, que en total ascienden a 104.281 personas para el año 2019, proyección que se realizó con el 1,5 de la TCP. La fórmula que se aplicó es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 P Q N}{z^2 P Q + N e^2}$$

Donde:

n= muestra

N= Población

z= Nivel de confianza 1.96

P= variabilidad positiva

Q= variabilidad negativa.

e= error 5% (0.05)

$$n = \frac{1,96^2 (0,50) (0,50) (104.281)}{1,96^2 (0,50)(0,50) + (104.281)(0,05)^2}$$

$$n = 383 \text{ encuestas}$$

### ***1.3.1.5 Instrumentos para recopilar información***

En este apartado se identifican en base a los objetivos las necesidades de información, para cumplirlos.

**Objetivo 1:** Especificar las características, beneficios y aspectos innovadores del producto que se pretende introducir en el mercado.

**Tabla 7** Necesidad de información del objetivo 1

<b>Información necesaria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
Conceptos de mercado	Secundaria	Libro/Artículos	Biblioteca
Características del producto	Secundaria	Artículos científicos	Bibliotecas virtuales
Aspectos innovadores	Secundaria	Artículos científicos	Bibliotecas virtuales

Fuente: autoría propia

**Objetivo 2:** Determinar el segmento de mercado al que se dirige el producto, para estimar la demanda potencial insatisfecha.

**Tabla 8** Necesidad de información del objetivo 2

<b>Información necesaria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
Comportamiento del consumidor	Secundaria	INEC	Estadísticas
Segmento de mercado	Secundaria	INEC	Redatam
Aceptación del producto	Primaria	Encuesta	Cuestionario
Demanda y oferta	Primaria	Encuesta	Cuestionario
Demanda Potencial Insatisfecha	Primaria	Demanda y oferta	Análisis de mercado

Fuente: autoría propia

**Objetivo 3:** Proponer las estrategias de marketing para comercializar el producto.

**Tabla 9** Necesidad de información del objetivo 3

<b>Información necesaria</b>	<b>Tipo</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
Hábitos de consumo	Primaria	Encuesta	Cuestionario
Sistema de distribución	Primaria	Encuesta	Cuestionaría
Publicidad y promoción	Primaria	Encuesta	Cuestionario
Presentación del producto	Primaria	Encuesta	Cuestionario

Fuente: autoría propia

### ***1.3.1.6 Diseño y recolección de información***

La recolección de información es parte del proceso investigativo que busca resumir toda la información disponible en base a técnicas de encuestas, observación, entrevistas y tomas de muestras. En la recolección de la información existen diversos formatos que pueden ser abiertos o cerrados que dependen de las características del entrevistado para tener datos directos o generales. La recolección de la información es un proceso que se realiza previo al procesamiento de datos (Ramos, 2018).

#### ***Diseño de instrumentos***

#### ***Información secundaria***

Para la información secundaria se realizó una búsqueda bibliografía en portales académicos como “Google Academic”, con la finalidad de determinar los conceptos de mercado, además, en el portal del INEC, se determinaron las cifras de población.

En cuanto al cuadro de las necesidades del primer objetivo se identificó algunas características de los componentes del producto:

### *Manjar de leche*

Se prepara en base a leche, azúcar o panela, bicarbonato de sodio y esencia de vainilla, nutricionalmente, aporta hidratos de carbono y proteínas de buena calidad propias de la leche, además, aporta colesterol, grasas y calcio. Este producto, no es recomendable para personas obesas, con sobrepeso, o trastornos lipídicos como triglicéridos y colesterol alto.



Imagen 1. Dulce de leche  
**Fuente:** (Salamea, 2018)

### *Granola*

Es un mix de granos, semillas, cereales y frutos deshidratados o secos, que son horneados hasta que sean crujientes, los principales beneficios de consumir esta son: aporta fibras y facilita la digestión gracias a que contiene avena de grano entero y nueces, posee fibra dietética; controla los niveles de azúcar en la sangre; proporciona saciedad; aporta grasas saludables y beneficiosas para el organismo, dando energía al cuerpo, además, los frutos secos contienen aceites, ácidos monoinsaturados y

poliinsaturados beneficiosos para funciones cerebrales, reducir el colesterol y control de la presión arterial e incluso la diabetes; es fuente de vitaminas y minerales como la tiamina, vitamina E y ácido fólico que protegen al cuerpo de los radicales libres que son perjudiciales; aporta minerales como magnesio, fosforo, cobre, zinc y selenio.



Imagen 2. Granola  
**Fuente:** (Eco Portal, 2017)

### *Uvilla*

Tiene propiedades curativas, debido a que se utilizan tanto las hojas como el fruto en la industria química y farmacéutica. Se considera a la fruta una buena fuente de vitaminas A y C y pectina, antioxidantes, entre otros. Se atribuye a la uvilla una serie de propiedades curativas como, por ejemplo: reconstructora fortificadora del nervio óptico, elimina la albumina de los riñones; purifica la sangre, eficaz para afecciones de garganta, adelgazante, ideal para personas con diabetes, ayuda a los niños a eliminar los parásitos, etc.



Imagen 3. Uvilla  
**Fuente:** (Romero, 2019)

### ***Información primaria***

Para la información primaria se realizará un cuestionario, que se lo aplicara al mercado meta establecido en los apartados anteriores, la encuesta tiene como finalidad, conocer la aceptación del producto, así como también, los hábitos de consumo de los consumidores y los canales de comunicación y distribución ideales para la comercialización del producto.

### ***Diseño del cuestionario***

Lo que se pretende conocer en la aplicación del cuestionario es:

- Conocer si las personas consumen o conocen este tipo de productos.
- Conocer la aceptación que tendría el producto si sale al mercado.
- Conocer el precio que estarían dispuestos a pagar por este tipo de producto.
- Conocer el canal de distribución adecuado para la comercialización del producto.
- Conocer el canal de comunicación idóneo para la publicidad del producto.
- Conocer la frecuencia posible de consumo del producto.
- En base a la aceptación del producto, conocer la demanda del mismo y la oferta, pues no se tienen datos históricos del mismo.

### ***1.3.1.7 Análisis e interpretaciones***

El análisis e interpretación de datos estadísticos es un proceso mediante el cual se ordenan, se clasifican y se presentan los resultados de toda investigación y para lo cual se sirven de cuadros y gráficos para hacer que la información receptada sea recibida de forma práctica y veraz. El análisis e interpretación de datos es considerado una de las etapas más sensibles de la investigación ya que se trata de llegar a resultados confiables que permitan probar o no la hipótesis (Ramos, 2018)

El análisis es un proceso que busca separar los elementos extraídos para ser examinados en referencia a los cuestionarios presentados en la investigación. La interpretación es producto del análisis mental que busca encontrar el significado de toda la información recabada de forma empírica (Garnica & Maubert, 2009).

Los resultados obtenidos son los siguientes:

1 ¿Consume usted habitualmente manjar de leche?

Tabla 10. Consumo de manjar de leche

Respuesta	Fr	Fr Acumulada	%	% Acumulada
Si	289	289	75%	75%
No	94	383	25%	100%
<b>Total</b>	383		100%	

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

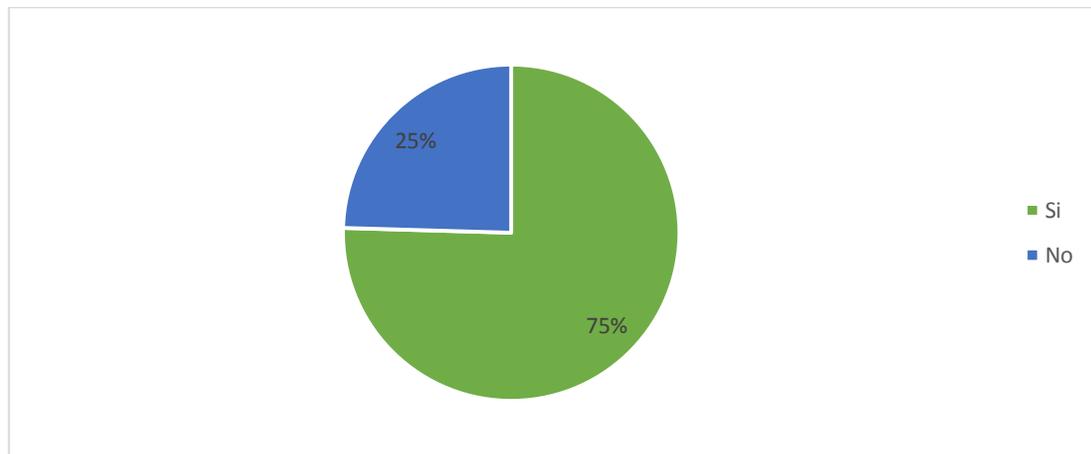


Gráfico 1 Consumo de manjar de leche

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

### ***Análisis e interpretación***

Del total de personas encuestadas, el 75% consumen manjar de leche de manera habitual, el 25% no lo hace.

La mayoría de las personas encuestadas consumen este tipo de productos, por ende, es muy apetecido en el mercado, lo cual representa una oportunidad de introducir uno nuevo, considerando que deberá aportar una mayor calidad en sus componentes, con

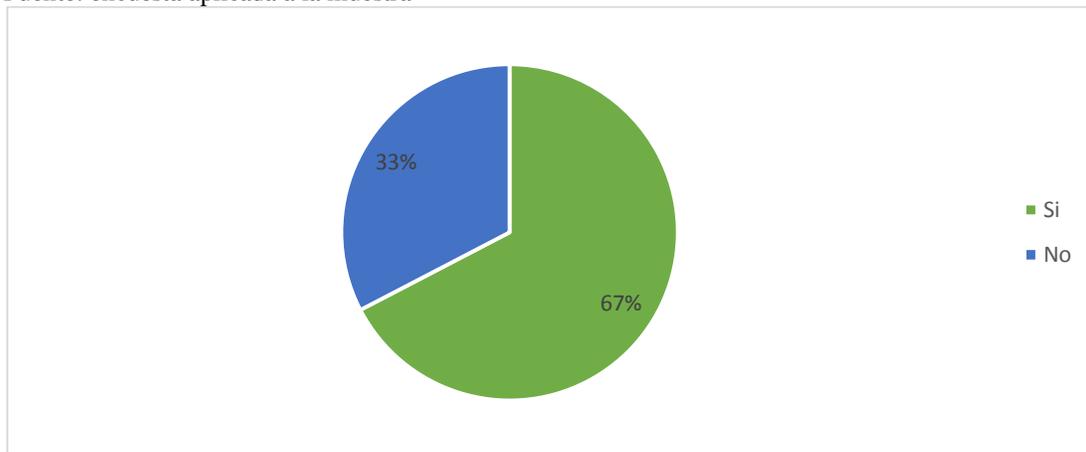
propiedades para la salud y que no sea el típico dulce alto en calorías que no debe ser consumido para no afectar los niveles de azúcar de las personas.

## 2 ¿Conoce las propiedades alimenticias de la granola y de la uvilla?

**Tabla 11.** Conocimiento de las propiedades de los componentes

Respuesta	Fr	Fr Acumulada	%	% Acumulada
Si	258	258	67%	67%
No	125	383	33%	100%
<b>Total</b>	<b>383</b>		<b>100%</b>	

Fuente: encuesta aplicada a la muestra



**Gráfico 2** Conocimiento de las propiedades de los componentes

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

### *Análisis e interpretación*

Del total de personas encuestadas, el 67% conoce las propiedades de la uvilla y la granola, por otra parte, el 33% que es un porcentaje considerable, no las conocen, por consiguiente, pueden mostrar un poco de resistencia al producto.

Esta pregunta, permite definir que las estrategias de publicidad deberán ser enfocadas en educar al consumidor, sobre los beneficios de los componentes del producto y como estos pueden beneficiarlos en el tema de la salud.

## 3 ¿Conoce de un producto hecho a base de manjar de leche, uvilla y granola?

**Tabla 12.** Competencia directa

Respuesta	Fr	Fr Acumulada	%	% Acumulada
Si	59	59	15%	15%

No	324	383	85%	100%
<b>Total</b>	<b>383</b>		<b>100%</b>	

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

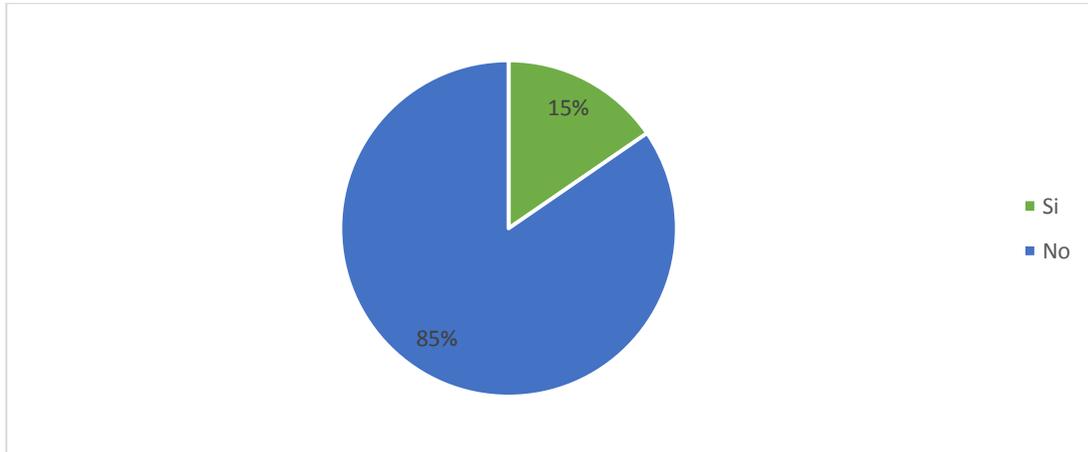


Gráfico 3 Competencia directa

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

### ***Análisis e interpretación***

Del total de encuestados únicamente el 16% conoce de un producto similar al que se pretende introducir en el mercado.

Es evidente que no existe un competidor que fabrique un producto 100% igual al que se propone en este proyecto, sin embargo, puede ser considerados aquellas marcas de dulce de leche, lo cual hace que lo que se propone sea una idea innovadora y con mayores beneficios para quienes lo consumen, lo que permitiría diferenciarse de los demás y comunes productos que se venden en el mercado.

4 ¿Consideraría la opción de comprar un manjar de leche, granola y uvilla, tomando en cuenta que aportan vitaminas, minerales y tiene beneficios para la salud como propiedades adelgazantes, anticancerígenas, entre otras?

Tabla 13 Aceptación del producto

Respuesta	Fr	Fr Acumulada	%	% Acumulada
Si	302	302	79%	79%
No	81	383	21%	100%
<b>Total</b>	<b>383</b>		<b>100%</b>	

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

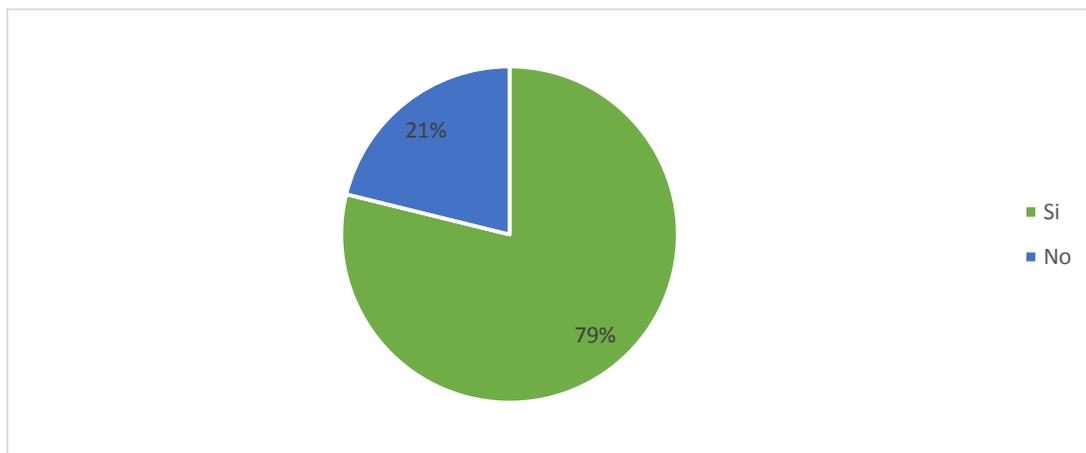


Gráfico 4 Aceptación del producto

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

### ***Análisis e interpretación***

La 79% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a consumir este producto, el 21% consideran que no lo haría.

Se evidencia un alto porcentaje de aceptación del producto, por otra parte, la resistencia al producto puede ser debido al desconocimiento de las propiedades del mismo, por consiguiente, se hace indispensable que la campaña se enfoque en las especificaciones y beneficios de consumir el producto, para que las personas sientan interés y consuman el manjar.

5 ¿Con que frecuencia a la semana consumiría este producto, considerando que puede remplazar una comida diaria (media mañana o tarde)?

Tabla 14 Frecuencia de consumo del producto

Respuesta	Fr	Fr Acumulada	%	% Acumulada
-----------	----	--------------	---	-------------

1-2 veces	178	178	59%	59%
3-4 veces	72	250	24%	83%
5-6 veces	42	292	14%	97%
7 veces	10	302	3%	100%
<b>Total</b>	<b>302</b>		<b>100%</b>	

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

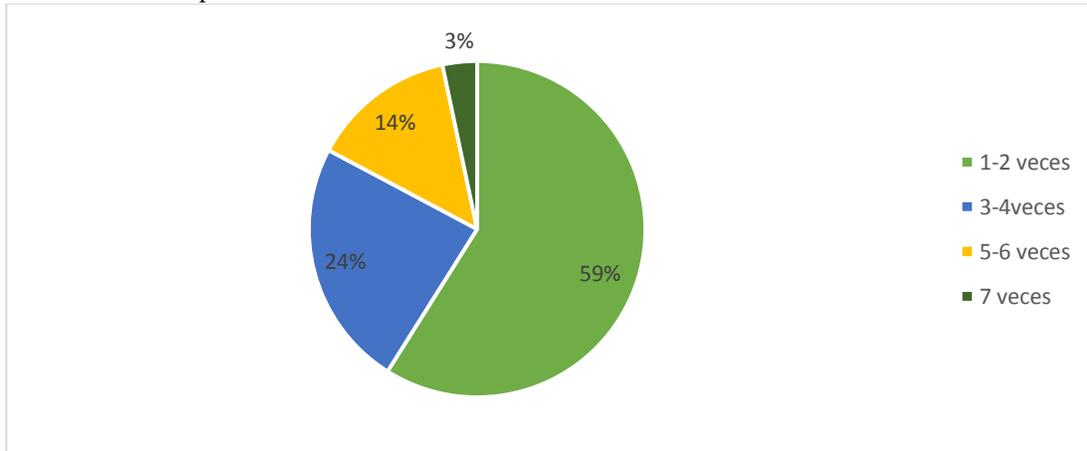


Gráfico 5 Frecuencia de consumo

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

### *Análisis e interpretación*

Es importante indicar que, en esta pregunta se consideró la opinión de quienes respondieron “Si” en la pregunta 4. Del 100% de encuestados, el 59% comprarían el producto 1 o 2 veces a la semana, el 24% indicó que lo haría 3 y 4 veces, el 14% manifestó que 5 o 6 veces y el 3% todos los días.

Estas respuestas ayudan a estimar la demanda, pues no se tiene datos históricos de las ventas de este producto. Pues da una idea de cuantos productos se consumirían en el mercado potencial que se seleccionó en un principio.

6 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto en una presentación de 150 gr?

Tabla 15 Precio

Respuesta	Fr	Fr Acumulada	%	% Acumulada
\$1,00-\$2,50	194	194	64%	64%
\$2,51-\$4,00	63	257	21%	85%

Más de \$4,01	45	302	15%	100%
<b>Total</b>	<b>302</b>		<b>100%</b>	

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

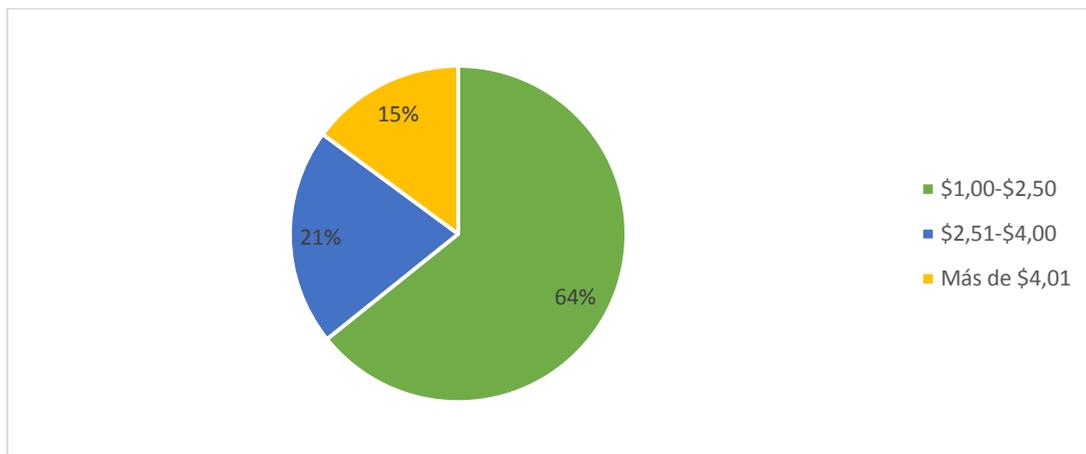


Gráfico 6 Precio

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

### ***Análisis e interpretación***

El 64% de las personas encuestadas, pagarían entre \$1 y \$2 dólares, e 21% pagaría hasta \$4 dólares y el 15% no tendrían dificultades en pagar más de \$4.01.

El precio en esta pregunta permite tener una percepción de lo que el mercado estaría dispuesto a pagar por el producto, sin embargo, hay que considerar otros factores para definir el PVP, entre los cuales se puede mencionar los costos y gastos, la estrategia con la que se pretende entrar al mercado, los competidores, entre otras. Unificando todos estos factores se determinará el precio ideal.

## **7 ¿Cuál considera es el mejor canal de venta para el producto?**

Tabla 16 Canal de distribución

Respuesta	Fr	Fr Acumulada	%	% Acumulada
Tiendas	30	30	10%	10%

Supermercados	144	174	48%	58%
Punto de venta propio	57	231	19%	76%
Tienda online	71	302	23%	100%
<b>Total</b>	<b>302</b>		<b>100%</b>	

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

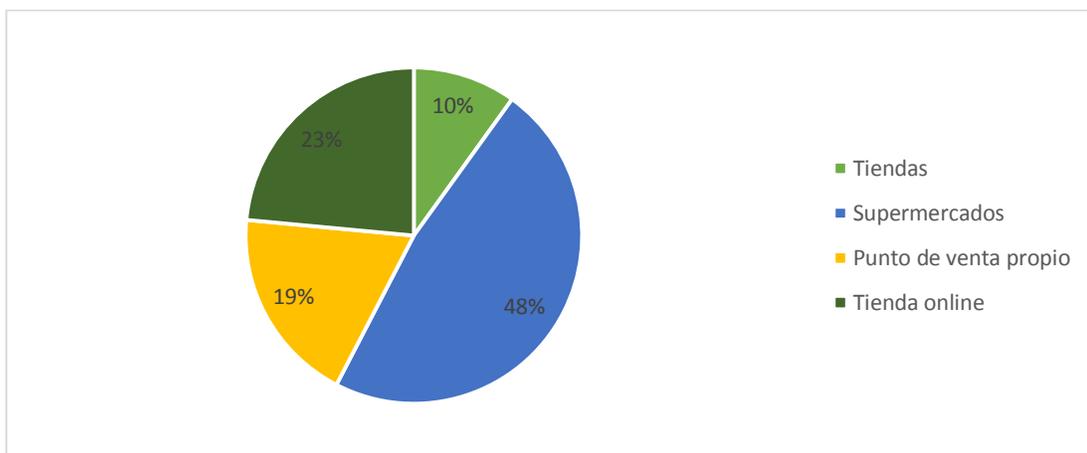


Gráfico 7 Canal de distribución

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

### *Análisis e interpretación*

El 48% de los encuestados consideran que el canal de distribución que se debería usar es los supermercados (canal corto), el 23% considera que mejor sería a través de tiendas en internet u on-line, el 19% cree preferible que sea en un punto de venta propio de la empresa y el 10% en tiendas de barrio.

El canal de distribución en un inicio será el corto a través de cadenas de supermercados, pues contar con un canal propio demanda de una fuerte inversión en infraestructura, no obstante, conforme la evolución de la empresa se podrá ir mejorando los unos y abriendo nuevos canales.

8 ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir publicidad e información del producto?

Tabla 17 Canal de comunicación

Respuesta	Fr	Fr Acumulada	%	% Acumulada
Televisión	5	5	2%	2%
Radio	22	27	7%	9%
Periódico	40	67	13%	22%
Internet	235	302	78%	100%
<b>Total</b>	<b>302</b>		<b>100%</b>	

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

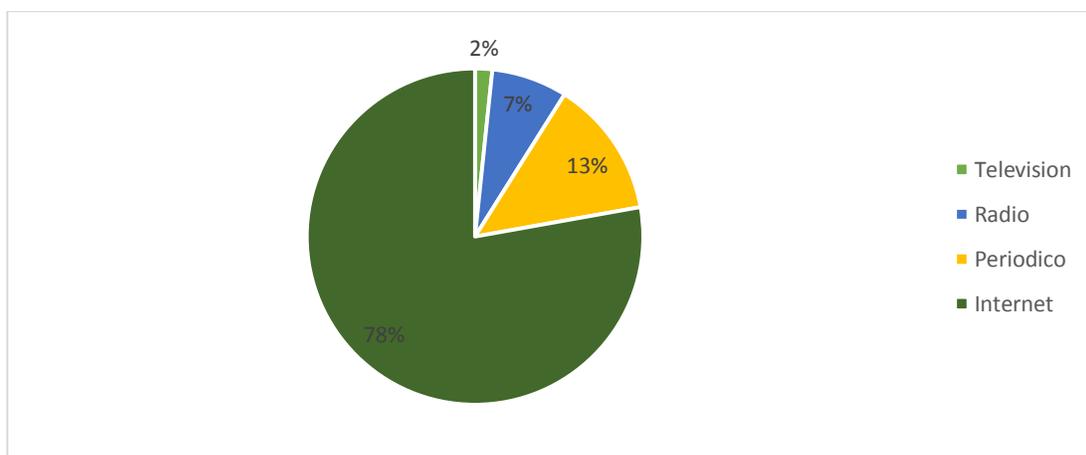


Gráfico 8 *Canales de comunicación*

Fuente: encuesta

### ***Análisis e interpretación***

El 78% de las personas consideran que el canal ideal sería el internet, el 13% preferiría que sea a través de la prensa escrita, el 7% considera la radio y el 2% la televisión.

La preferencia del canal de comunicación es importante para la empresa, pues permite definir el medio por el cual se comunicará con sus clientes y la plataforma ideal para promocionar sus productos, además, el internet es más económico en relación a los medios tradicionales.

9 ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir para incentivar su compra del producto?

Tabla 18 Promociones

Respuesta	Fr	Fr Acumulada	%	% Acumulada
2 x 1	83	83	27%	27%
Descuentos	13	96	4%	32%
Obsequios	48	144	16%	48%
Degustaciones	158	302	52%	100%
<b>Total</b>	302		100%	

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

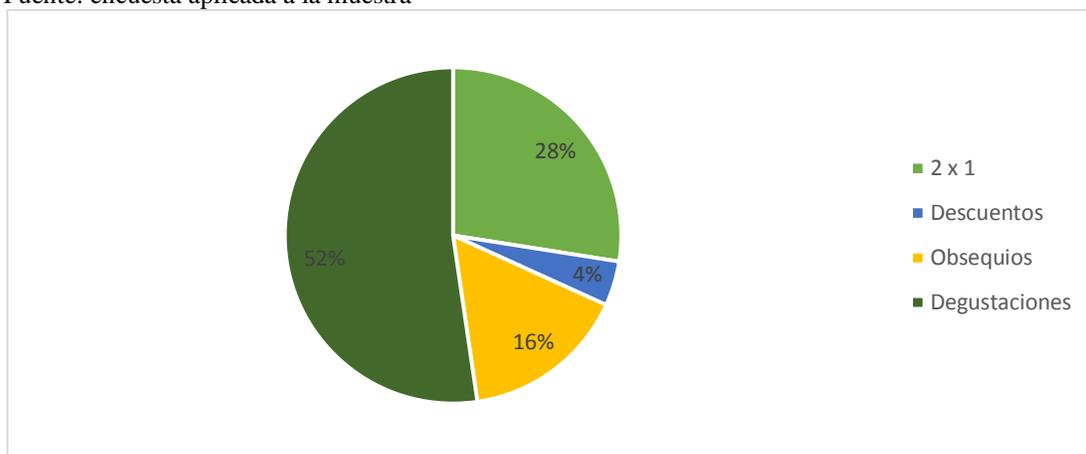


Gráfico 9 Promociones

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

### *Análisis e interpretación*

El 52% de las personas encuestadas manifestaron que prefieren recibir degustaciones para motivarse a comprar el producto, el 28% considera mejor la promoción de 2x1, el 16% considera los obsequios y el 4% descuentos en el producto.

Las promociones son un excelente medio para incentivar la compra de un producto, por esta razón, fue importante preguntar a las personas que prefieren, para que de esta forma en base a sus requerimientos se promocionen los productos.

10 De las siguientes marcas: ¿Cuál es la que consume con mayor frecuencia?

Tabla 19 Marcas competidoras

Respuesta	Fr	Fr Acumulada	%	% Acumulada
Alpina	132	132	44%	44%
Dulac	75	207	25%	69%
Agrícola Pucuhuaico	51	258	17%	85%
Toni	44	302	15%	100%
<b>Total</b>	<b>302</b>		<b>100%</b>	

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

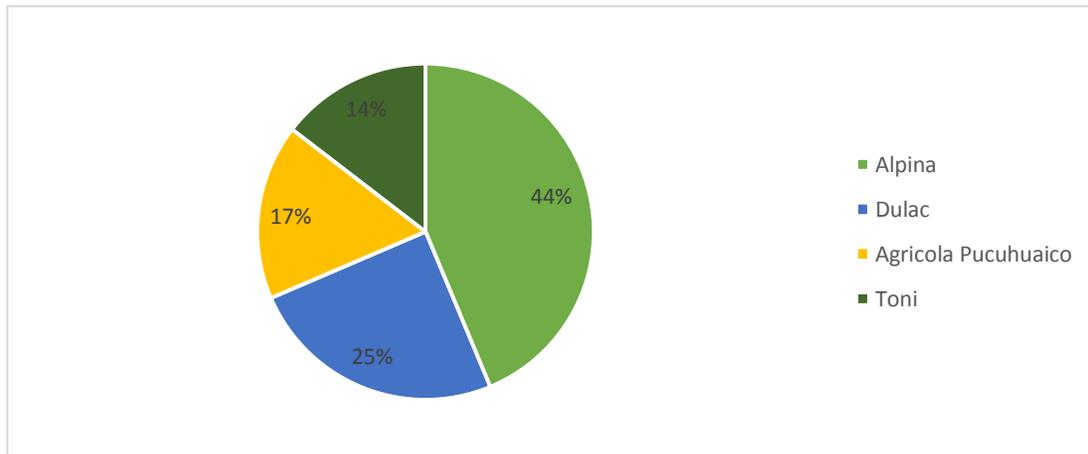


Gráfico 10 Marcas competidoras

Fuente: encuesta aplicada a la muestra

### ***Análisis e interpretación***

El 44% consume habitualmente el manjar de leche de marca “Alpina”, el 25% consume “Dulac”, el 17% el producto hecho por la Agrícola Pucuhuaico y, el 14% considera la marca Toni,

Conocer esto permite identificar posibles competidores, en este caso indirectos, pero que pueden servir como referencia para la empresa y sus estrategias de benchmarking.

## **Demanda Potencial**

La demanda potencial son las posibilidades de ventas a futuro según el cálculo realizado en base a las posibilidades de adquisición de un segmento de la población y en un momento determinado. La demanda potencial se logra al “Conocer el mercado a través del estudio del entorno y de la competencia, realizado, posteriormente, una segmentación de los potenciales clientes concretada en la demanda potencial a la que la empresa considerada que atenderá” (Viniegra, 2014, pág. 36).

Al no contar con datos históricos, se procede a realizar el cálculo de la demanda considerando el mercado meta proyectado al año 2019, es decir, 104.281 personas, a este valor en base a la pregunta de aceptación del producto (79%) se le debe estimar dicho porcentaje, para finalmente con la pregunta de frecuencia de consumo estimar la cantidad en unidades que se producirán, Sigma (S), será igual al promedio de la frecuencia, por ejemplo,  $1+2=3/2=1,5$  y así sucesivamente. A continuación, se muestran los cálculos:

Tabla 20 Demanda

Target	% aceptación	Demanda Personas	Fr. Consumo	%	P	S	D. Semanal	D. Anual
104.281	79%	82.382	1 o 2	59%	48.556	1,5	72.834	1.092.512
			3 o 4	24%	19.641	3,5	68.742	1.031.135
			5 o 6	14%	11.457	5,5	63.014	945.207
			7	3%	2.728	7	19.095	286.426
							Total	3.355.280

Fuente: Investigación de campo

Tabla 21 Demanda Potencial Proyectada

Año	Demanda (Personas)	TCP	Demanda (Productos)	TCP
2019	82.382	1,5%	3.355.280	1,5%
2020	83.617	1,5%	3.405.609	1,5%
2021	84.872	1,5%	3.456.693	1,5%
2022	86.145	1,5%	3.508.544	1,5%
2023	87.437	1,5%	3.561.172	1,5%
2024	88.748	1,5%	3.614.589	1,5%

Fuente: Investigación de campo

Se observa una cantidad promedio de 3.355.280 unidades de 150gr, esto representa 3355.28 kilos de dulce de leche con uvilla y granola.

## 1.4 ANÁLISIS MACRO Y MICRO

### 1.4.1 Análisis del micro ambiente

Las empresas se encuentran en dos tipos de niveles: ambientes externos que influyen en la gestión productiva. El microambiente es un factor que afecta a una empresa determinada y que generalmente no son controlables pero que, se puede llegar a tener influencia sobre ellos. Entre los factores del microambiente se encuentran los proveedores, los intermediarios, los clientes y los competidores (Caldas, Carrión, & Heras, 2017). Este análisis se efectuará en base a las 5 Fuerzas de Porter que mencionan lo siguiente:



Imagen 4. 5 Fuerzas de Porter  
Fuente: (Payán, 2019)

#### a. La amenaza de nuevos competidores (Amenaza Media)

La idiosincrasia local hace que los productos o servicios exitosos sean motivo de copia o plagio, es decir, otra persona empieza a hacer lo mismo, creyendo lograr el mismo éxito que la primera marca, esto representa una amenaza media, pues al ser un producto innovador tiene la posibilidad de ser líder en el mercado, pero para esto demanda de estrategias que le permitan lograr una ventaja competitiva perdurable en

el tiempo, caso contrario, los nuevos competidores le restaran mercado e incluso podrían superar a la empresa.

**b. El poder de negociación de los clientes (Amenaza Baja)**

Al ser un producto nuevo, los clientes tienen un nivel bajo de negociación, debido a que no tienen un producto con el que comparar el producto que se propone en este proyecto, esto hace que acepten los términos y condiciones que la empresa crea convenientes. La amenaza representaría un mayor nivel de peligrosidad si la calidad no es la adecuada y prefieran adquirir los clásicos dulces de leche que se comercializan actualmente.

**c. La amenaza de productos sustitutos (Amenaza media)**

Esta amenaza representa un riesgo medio, pues si la calidad del producto no es la adecuada, los consumidores se irían por los productos tradicionales, sin embargo, la idea es que, en base a los beneficios de los componentes del producto, las personas sientan el deseo de comprar el producto que se propone.

**d. El poder de negociación de los proveedores (Amenaza media)**

En el tema de la leche podría existir una amenaza superior, pues las grandes empresas debido a su nivel de producción y adquisición suelen desabastecer a los pequeños emprendimientos, sin embargo, esta materia prima se puede encontrar en diferentes tipos, el problema podría ser la variación de los precios si toca buscar nuevos proveedores, en el resto de las materias primas, no hay problemas pues los cereales para la granola y las uvillas están disponibles durante todo el año.

**e. Rivalidad entre competidores (Amenazas alta)**

Las grandes empresas productoras de derivados de la leche buscan monopolizar los mercados o absorber a los pequeños productos, esto representa un problema, para

cualquier empresa nueva, que tiene que lidiar con esto y las millonarias campañas publicitarias de las grandes productoras.

### 1.4.2 Análisis del macro ambiente

Los factores del macro ambiente los componen la demografía, las condiciones económicas, la competencia, factores socioculturales, políticos y legales, la tecnología, entre otros. Estos factores que rodean la empresa no pueden ser controlados desde el interior de la organización y pueden afectarla significativamente. Una de las mayores acciones a tomar el respecto para mejorar estas relaciones es que la empresa aproveche las circunstancias para llevarlas a su favor, o dicho de otra forma, convertir las amenazas en oportunidades (Caldas, Carrión, & Heras, 2017).

Tabla 22 Matriz FODA

<b>F</b>	<b>O</b>	<b>D</b>	<b>A</b>
Alimento altamente Nutricional	Personas que buscan productos bajos en calorías y con todas las vitaminas esenciales.	Alimentos sustitutos en el mercado.	Ingreso de nueva competencia, con mayor atractivo de alimentos
Servicio de entrega en empresas y negocios	Facilidad de atracción de clientes	Carencia de cartera de clientes	Inversión en instrumentos y movilización
Mercado no explotado	Nuevas oportunidades de desarrollo empresarial en emprendimiento	Desconfianza de los clientes por desconocimiento del producto	Desconocimiento de los valores nutricionales y preferencia de comida chatarra
Calidad de la materia prima	Alianzas estratégicas para la obtención de la materia prima	Poco conocimiento del mercado de proveedores	Bajo nivel de endeudamiento

Fuente: Investigación de campo

La base de la matriz FODA, permite analizar mediante Matriz EFE y EFI, los valores de peso calificación y peso ponderado, de acuerdo al siguiente nivel:

Tabla 23 Valoración

Valoración	
Muy alto	3
Mediano	2
Bajo	1

Fuente: autoría propia

Tabla 24 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Personas que buscan productos bajos en calorías y con todas las vitaminas esenciales.	0,21	3	0,63
Facilidad de atracción de clientes	0,17	3	0,51
Nuevas oportunidades de desarrollo empresarial en emprendimiento	0,15	2	0,3
Alianzas estratégicas para la obtención de la materia prima	0,13	2	0,26
<b>Amenazas</b>			0
Ingreso de nueva competencia, con mayor atractivo de alimentos	0,10	2	0,2
Inversión en instrumentos y movilización	0,07	1	0,07
Desconocimiento de los valores nutricionales y preferencia de comida chatarra	0,07	1	0,07
Bajo nivel de endeudamiento	0,10	2	0,2
<b>Total</b>	1	16	2,24

Fuente: autoría propia

La Matriz de evaluación de factores externos (EFE), indica que el valor total de 2,24 en peso ponderado es mediano según la tabla de valoración, por cuanto el plan de negocio tiene posibilidades de obtener una alta y mediana demanda de clientes.

Tabla 25 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Alimento altamente Nutricional	0,25		0,6
Servicio de entrega en empresas y negocios	0,15		0,6
Mercado no explotado	0,15		0,45
Calidad de la materia prima	0,2		0,3
<b>Debilidades</b>			
Alimentos sustitutos en el mercado.	0,05		0,1
Carencia de cartera de clientes	0,08		0,2
Desconfianza de los clientes por desconocimiento del producto	0,04		0,1
Poco conocimiento del mercado de proveedores	0,08		0,1
<b>Total</b>	1	18	2,45

Fuente: autoría propia

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) indica que el valor total del peso ponderado de 2,45 es mediano según la tabla de valoración, por lo cual indica que las fortalezas son mayores que las debilidades y se tiene un riesgo mínimo de inversión.

### 1.4.3 Proyección de la oferta

La proyección de la oferta se obtuvo mediante los resultados de las encuestas en donde no se acepta la compra del producto, la cual tiene un porcentaje del 13%, por lo tanto, se comprueba que la oferta es menor que la demanda, esto quiere decir que mientras más alta sea la demanda más oportunidades de ingresar en el mercado con éxito.

De acuerdo con Ramírez (2016) en el Ecuador en el 2015, se consumió, 0,03 kilos de manjar de leche por persona al año. Considerando el mercado meta del proyecto que es de 104.281 personas y de estas el 75% si consumen manjar de leche, es decir, 78.210 personas por la cantidad de consumo que es de 0,03, en el Ecuador, en el 2015 se consumió 2.346 kilos de manjar de leche.

Tabla 26 Oferta en Kilos

Año	Oferta	Tasa de Crecimiento Poblacional	Incremento
2015	2.346	1,50%	35
2016	2.382	1,50%	36
2017	2.417	1,50%	36
2018	2.453	1,50%	37
2019	2.490	1,50%	37
2020	2.528	1,50%	38
2021	2.566	1,50%	38
2022	2.604	1,50%	39
2023	2.643	1,50%	40

Fuente: autoría propia

### 1.4.4 Demanda Potencial Insatisfecha

La Demanda potencial Insatisfecha, se calcula tomando el año, y el resultado de la oferta y demanda se restó, dando un valor positivo, en la demanda.

Tabla 27 DPI en Kilos

Año	Demanda	Oferta	DPI (Año)	DPI (Mes)
2019	335.528	2.490	333.038	27753
2020	340.561	2.528	338.033	28169
2021	345.669	2.566	343.104	28592
2022	350.854	2.604	348.250	29021
2023	356.117	2.643	353.474	29456

Fuente: autoría propia

## 1.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La promoción y publicidad se determinará en base al total de posibles clientes empresarios, mediante difusión directa con los clientes, y mediante hojas volantes, publicidad en páginas de Facebook.

### 1.5.1 Logotipo



Imagen 5. Logo *LEGRAVI*

Fuente: autoría propia

El logotipo tiene un pastel que representa el dulce de leche, los colores grises en representación al dulce de leche, los círculos cafés representan a la uvilla, el color naranja representa al color de la granola, las hojas color verde simboliza la salud y energía que proporciona el dulce, le acompañan el nombre de la marca y el slogan.

### 1.5.2 La Marca

La Marca tiene de nombre “Legravi”, las letras significan dulce de leche con granola de uvilla.

### 1.5.3 El Slogan

El slogan tiene como frase: “Alimentate bien, vive saludable”, porque de acuerdo a los ingredientes del dulce proporciona varias fuentes de vitaminas, tales como el calcio, Vitamina A, B y C, lo cual constituye cuerpos sanos y saludables.

### 1.5.4 Plan de medios

Tabla 28 Plan de medios

Objetivo	Estrategia	Acciones	Responsable	Recursos
Introducir el producto en el mercado	Marketing de contenidos (Informar los beneficios del producto)	Redes sociales (Aperturas de cuentas en todas las redes, contenido 3 veces por semana)	Marketing	\$500
	Degustaciones en puntos de ventas	Stand en los supermercados y ferias de emprendimiento (1 vez al mes)	Marketing	\$500
	Prensa escrita	1 publicación al mes en el periódico de mayor circulación (Beneficios del producto y redes sociales)	Marketing	\$360
Posicionar la marca en medios digitales	Social Media	Community management (interacción con clientes, manejo de comentarios, sugerencias o quejas)	Marketing	\$640
			<b>Total</b>	<b>\$ 2000</b>

Fuente: autoría propia

## 1.6 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución son el medio por el cual el producto llega al cliente final. Al no contar con el capital suficiente para tener un punto de venta propio y las ventajas que tiene el contar con un distribuidor, el canal que se elegirá es el corto, es decir, será productor, distribuidor y consumidor final, de la siguiente manera:

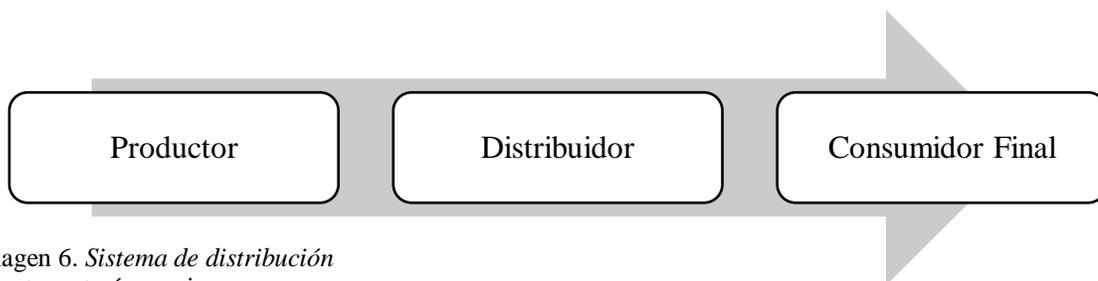


Imagen 6. *Sistema de distribución*  
Fuente: autoría propia

## 1.7 SEGUIMIENTO A CLIENTES

Para el seguimiento de los clientes se emplearán las siguientes métricas:

- **Métricas de adquisición**

$$\text{Tasa de adquisición} = \frac{\text{No. de clientes nuevos en } n \text{ periodo}}{\text{No. Total de Clientes en } n \text{ periodo}}$$

$$\text{Costo promedio de adquisición} = \frac{\text{Total de costos de captación}}{\text{No. Clientes captados}}$$

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\text{No. Clientes nuevos}}{\text{No. Total de clientes interesados}}$$

- **Métricas de recordación**

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\text{Personas que nombran primero la marca}}{\text{Total de encuestados}}$$

- **Métricas de Redes sociales**

- Costo por clic | CPC
- Costo por acción | CPA
- Tasa de conversión
- Porcentaje de los clientes originados por marketing digital
- Retorno de inversión | ROI
- CAC | Costo de adquisición de un nuevo cliente

## **1.8 MERCADOS ALTERNATIVOS**

Los mercados alternativos a los que la empresa podría ingresar son al de derivados a la leche, es decir, bebidas lácteas, cremas u otro tipo de postres que tengan como base materias primas lácteas, pero que sean bajas en grasas y azúcares.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ÁREA DE PRODUCCIÓN**

#### **2.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

El capítulo 2 tiene los siguientes objetivos:

- Determinar el proceso de producción necesario para la elaboración del producto.
- Diseñar flujogramas, layout y mapa de proceso para mejorar la efectividad de las actividades.
- Determinar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.

#### **2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

##### **2.2.1 Descripción del proceso de transformación**

Para elaborar el producto se realizan las siguientes etapas:

- a. Dulce de Leche
  1. A fuego lento, calentar la leche con azúcar blanca o panela, bicarbonato y esencia de vainilla.
  2. Remover hasta que se derritan todos los componentes, aproximadamente dos horas a fuego bajo se debe cocer la mezcla, sin dejar que hierva.
  3. Remover con una cuchara de palo mientras que toda el agua de la leche se evapore y la mezcla se empiece a espesar y tomar color.
  4. Una vez que se empiece a espesar se debe remover con mayor frecuencia para evitar grumos o que se pegue la mezcla.

5. Ya cuando tenga una buena consistencia se debe retirar del fuego y remover durante unos diez minutos para que se enfríe, además, se espesara y reducirá hasta el punto deseado.

b. Granola y Uvilla

1. Primero se debe trocear las avellanas y meterlas al horno a 180 oC durante 5 minutos.
2. Se debe deshidratar la uvilla para añadirla a la mezcla, de igual forma se la mete troceada en un horno hasta que seque.
3. Mezclar las avellanas con copos de avena, azúcar morena, canela molida, uvas pasas y la uvilla deshidratada.
4. Se le debe añadir una pizca de sal.
5. A continuación, se bate miel, esencia de vainilla y aceite de girasol y se añade al resto de componentes.
6. Manualmente, combinar todos los ingredientes hasta que queden bien compactos.
7. Colocar toda la mezcla cubierta con papel sulfurizado en un horno precalentado a 150 oC y se cose todo durante 5 o 6 minutos.
8. Se retira del horno, se remueve y se pone otra vez a coser hasta que se dore la mezcla.

Para la elaboración del producto se sigue el siguiente esquema:

- a. Recepción de materia prima
- b. Control y selección de materias primas
- c. Deshidratación de materias primas (uvillas y avellanas)
- d. Combinación de materias primas
- e. Control de calidad
- f. Envasado de materias primas (150 gr)
- g. Etiquetado
- h. Empaquetado
- i. Almacenaje

## j. Distribución

El producto estará conformado por 100 gr de dulce de leche, 30 gr de granola y 20 gr de uvilla. La información nutricional del producto está dada de la siguiente manera:

Tabla 29 Valor Nutricional del producto

Descripción		Contenido: 150 GR			
Calorías	353,45 kcal	Vitaminas			
Grasas	11,3285 gr	Vitamina A	200,25	IU	
Grasas saturadas	4,3575 gr	Vitamina C	1,95	mg	
Grasas poliinsaturadas	2,56125 gr	Vitamina D	0,15	ug	
Grasas monoinsaturadas	3,80725 gr	Vitamina B1 (Tiamina)			
Proteína	8,7075 gr	Vitamina B6	0,012	mg	
Carbohidratos	59,9125 gr	Vitamina B sub 12	0,2325	ug	
Azúcar	42,105 gr	Vitamina E			
Fibra	3,875 g	Vitamina K			
Colesterol	21,75 mg	Folato (ácido fólico)	8,25	ug	
Minerales		Beta Caroteno	11,0635	ug	
Calcio	191,05 mg	Agua	22,8125	gr	
Hierro	0,558 mg	Cafeína	15,05	mg	
Sodio	96,75 mg	Ácido Ascórbico	0,6055	mg	
Potasio	262,5 mg	Niacina	0,0105	mg	
Magnesio	16,5 mg				
Fósforo	164,105 mg				
Zinc	0,5925 mg				

Fuente: autoría propia

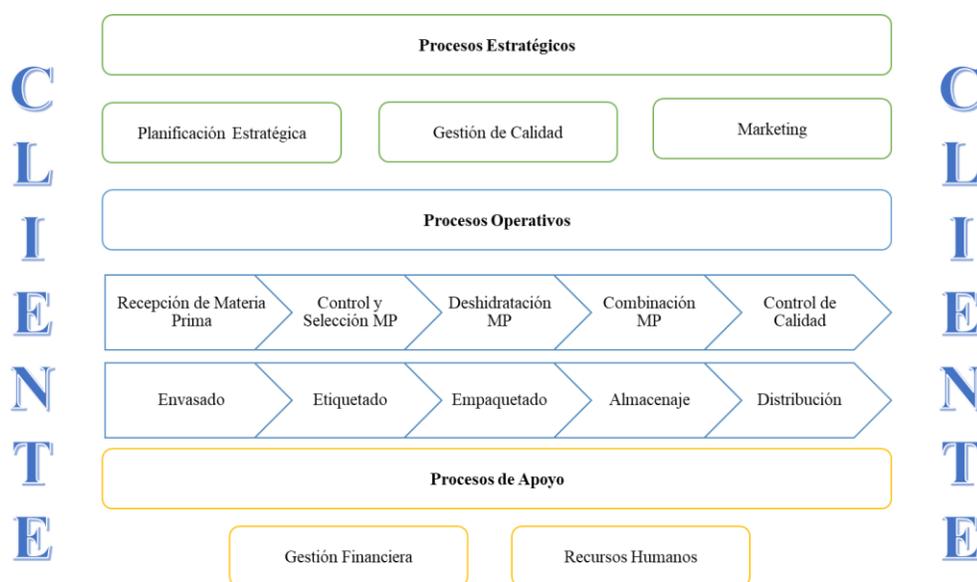


Imagen 7. Mapa de procesos

Fuente: autoría propia

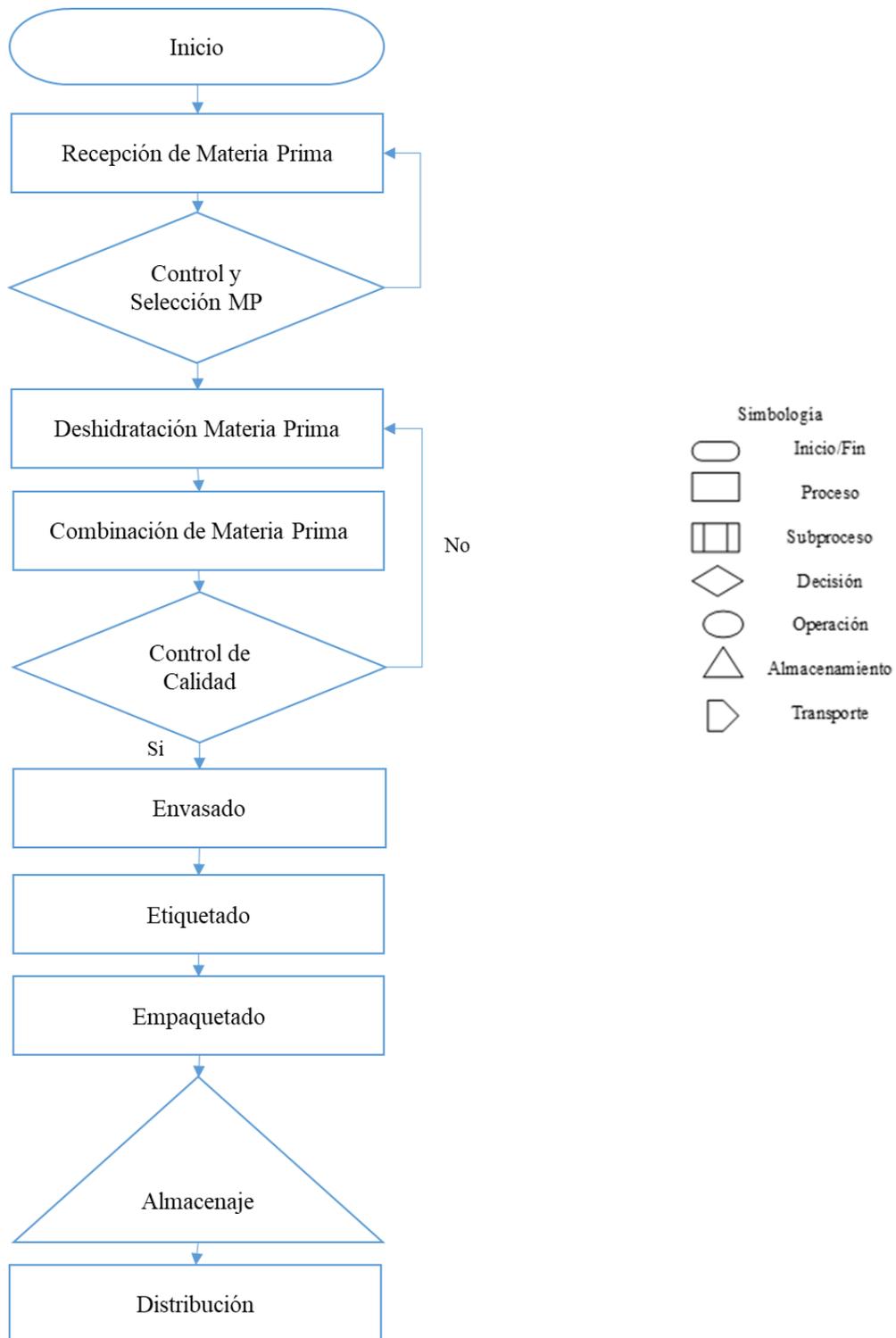


Imagen 8. *Flujograma de producción*  
Fuente: autoría propia

## 2.2.2 Descripción de las instalaciones, equipos y personas

Las instalaciones de la planta para producir el producto estarán dadas de la siguiente forma:

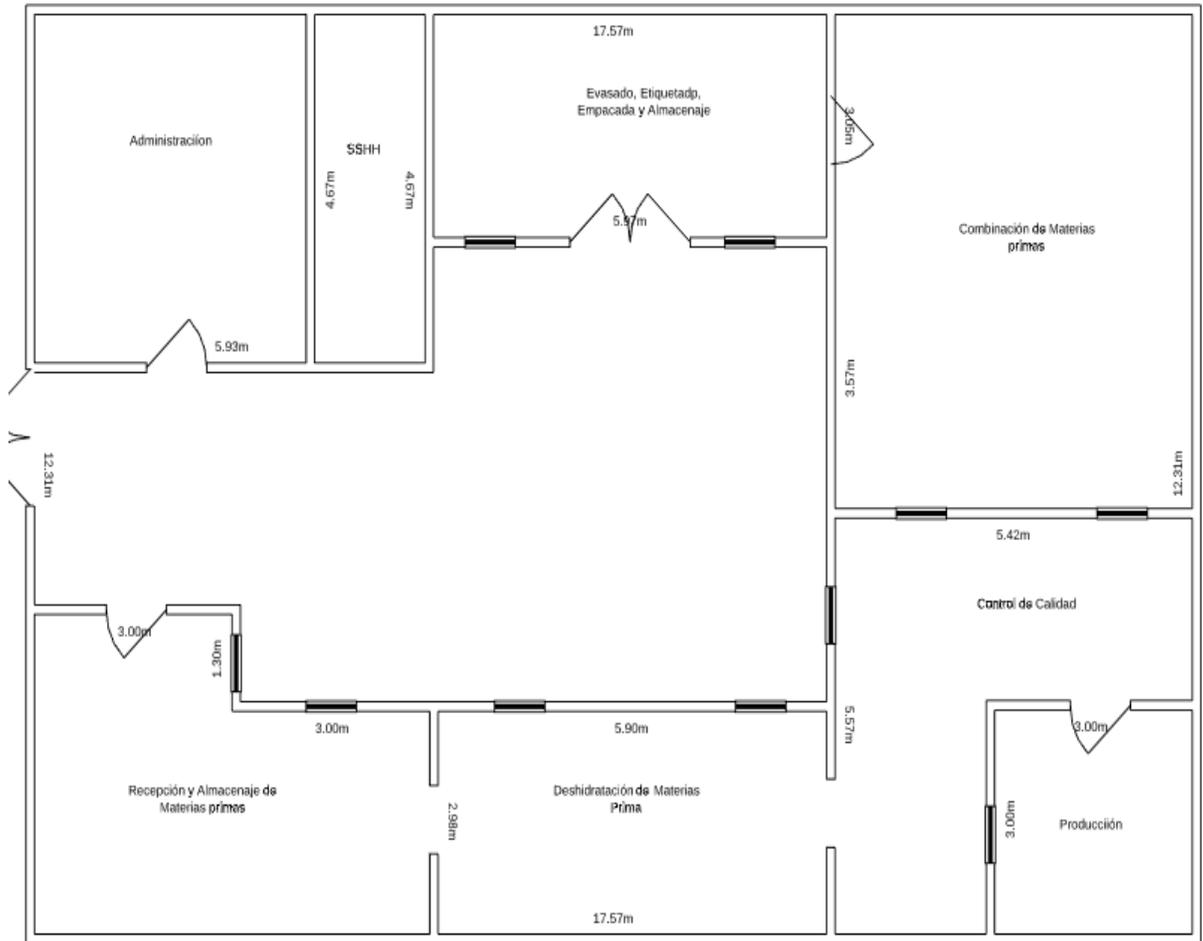


Gráfico 11. Layout  
Fuente: Investigación de campo

A continuación, se detallan las máquinas y los equipos que se requieren para la producción del producto:

Tabla 30. Equipos

<b>Equipo</b>	<b>Especificación</b>	<b>Costo</b>
Horno 4 Latas Industrial	Horno de acero 4 niveles planchas de 45 x 72, alto del horno 1,40 metros.  Voltaje: 110V - 50/60HZ Potencia: 1250 w - 1,25 KW Temperatura: 40 a 90 °C Tiempo programable: 0 a 24 horas No. de Bandejas: 20 (acero inoxidable) Dimensión: 40cm x 37cm, malla 5mm Espacio: 4 cm	\$520.00
Deshidratador	Dimensiones: 42cm x 52.5cm x 71cm Material: Acero inoxidable. Capacidad: 25 kg Panel Digital Peso: 25 kg	\$920.00
Dosificador	Voltaje: 110VAC/60HZ Potencia: 80w Presión de aire: 0.4-0.6Mpa Velocidad de llenado: 5-25/min Precisión: ± 1% Volumen: 10 a 1000ml Boquilla: 1 Peso: 70kg Tamaño: 110cm x 70cm x 70cm Distancia succión: 2mts	\$2880.00
Selladora	Control de Temperatura 0°C – 250°C Diámetro de copa: 90mm/70mm Pesos 11 kg Tamaño: 400x 250x 380mm Producción: 300-500 vasos/hora Voltaje: 110V / 60HZ y 220V / 60HZ Potencia: 110 W o 213 W Velocidad de sellado: 700-900 V/H Dimensiones: 260 x 240 x 650 Peso: 11 Kg	\$398.00

Fuente: autoría propia

Tabla 31. Personas

Proceso	Tiempo	Persona	Hora-persona
Recepción de MP	60 minutos		60 minutos
Control y selección de MP	30 minutos		30 minutos
Deshidratación	180 minutos		60 minutos
Combinación	180 minutos		60 minutos
Control de calidad	60 minutos	1 Jefe de	60 minutos
Envasado	60 minutos	Producción	20 minutos
Etiquetado	60 minutos	3 Operarios	20 minutos
Empaquetado	30 minutos		10 minutos
Almacenaje	30 minutos		10 minutos
Distribución	60 minutos		20 minutos

Fuente: autoría propia

## 2.3 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE NEGOCIOS

### 2.3.1 Ritmo de Producción

Tabla 32. Ritmo de producción

Proceso	Personas	Tiempo promedio	Tiempo nominal	Ritmo de trabajo
Recepción de	1	60 minutos	50 minutos	
materia prima	1	30 minutos	20 minutos	
Control y selección	3	180 minutos	160 minutos	
Deshidratación	3	180 minutos	160 minutos	
Combinación	1	60 minutos	50 minutos	
Control de calidad	3	60 minutos	50 minutos	Mensual
Envasado	3	60 minutos	50 minutos	
Etiquetado	3	30 minutos	20 minutos	
Empaquetado	3	30 minutos	20 minutos	
Almacenaje	3	60 minutos	30 minutos	
Distribución				

Fuente: autoría propia

### 2.3.2 Nivel de Inventario

El nivel de inventario se calcula a partir de la DPI, en este caso será de 3.330.377 unidades, sin embargo, al ser un emprendimiento nuevo, no se puede cubrir la totalidad

de la demanda, es por ello que se considera únicamente el 5%, que serían 166.519 unidades al año y 13.877 al mes. Este valor será desglosado mensualmente, para determinar el nivel de producción. A continuación, se muestran los valores

Tabla 33. Nivel de Inventario en Kilos

Mes	DPI Anual	DPI Mensual
Septiembre	166.519	13.877
Octubre	166.519	13.877
Noviembre	166.519	13.877
Diciembre	166.519	13.877
Enero	166.519	13.877
Febrero	166.519	13.877
Marzo	166.519	13.877
Abril	166.519	13.877
Mayo	166.519	13.877
Junio	166.519	13.877
Julio	166.519	13.877
Agosto	166.519	13.877

Fuente: autoría propia

### 2.3.3 Nivel de Trabajadores

Se debe mencionar que el emprendimiento en primera instancia no contará con un jefe de producción, sin embargo, para incrementar la producción será necesario contratar uno, pero todo dependerá de la aceptación y evolución de la demanda en el mercado. Se muestran el nivel de trabajadores que necesita el proyecto de emprendimiento para ser ejecutado:

Tabla 34. Nivel de trabajadores

No.	Cargo	Actividades	Tipo de Contrato	Variable	Planta
1	Gerente	Planificación, Organización, Dirección y Control del emprendimiento.	Indefinido		X
1	Asistente contable	Apoyo a la gerencia, registros contables, declaraciones.	Indefinido		X
1	Jefe de Producción	Control de calidad, diseño de productos y procesos.	Indefinido		X
1	Vendedor	Comercialización de los productos.	Indefinido		X

3	Operarios	Producción de los productos y mantenimiento de las áreas de trabajo.	Indefinido	X
---	-----------	--	------------	---

Fuente: autoría propia

## 2.4 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Se define a la capacidad de producción como un indicador que muestra la cantidad de unidades puede producir una empresa, y esto estará dada por la tecnología y mano de obra con la que cuenta. (Oqueno, Gonzales, Ley , & Nápoles, 2016)

La capacidad de producción estará dada por la capacidad de la maquinaria que se va a usar, sin embargo, se deberá determinar la capacidad usada, es decir, lo que se va realmente a producir, y, esto estará en base a la DPI. A continuación, se muestra la capacidad instalada y usada:

Tabla 35. Capacidad Instalada vs. Capacidad Usada

<b>Capacidad instalada/Diaria</b>	<b>Capacidad instalada/anual</b>	<b>Unidad de medida</b>
80	24.000	Kg

<b>DPI</b>	<b>Capacidad Usada (AÑO) 100GR</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>Capacidad Usada (AÑO) KG</b>	<b>%</b>
166.519	16.651.900	g	16.652	69%

Fuente: autoría propia

Se puede observar que la capacidad usada representa el 69% de la capacidad que tiene la empresa para producir, sin embargo, se pretende ir incrementando progresivamente la producción. Para el año 2020 se pretende incrementar en 3% la producción y paulatinamente 1% seguir incrementando hasta el 2023 alcanzar el 6%, es decir, producir 198.532 unidades que representan el 83% de la capacidad instalada, hay que considerar que dependiendo la aceptación del producto se puede tener un incremento mayor, sin que sobrepase la capacidad de producción que tiene la empresa, o caso contrario se deberían invertir en maquinaria.

Tabla 36. Capacidad Usada Proyectada

<b>Año</b>	<b>DPI</b>	<b>% aumento producción</b>	<b>Incremento</b>
2019	166.519	3%	4996
2020	171.515	4%	6861
2021	178.375	5%	8919
2022	187.294	6%	11238
2023	198.532		

Fuente: autoría propia

## 2.5 DEFINICIÓN DE RECURSOS

### 2.5.1 Especificación de materia prima y grado de sustitución

A continuación, se detalla la materia prima necesaria para el proyecto y sus posibles sustitutos.

Tabla 37. Especificación de materias primas

<b>Materia prima</b>	<b>Importancia</b>	<b>Grado de sustitución</b>	<b>Proveedor</b>
Leche	Es el principal componente de dulce, aporta los nutrientes necesarios para que el producto sea una fuente de alimento para quienes lo consumen.	Se podría sustituir la leche entera, por otro tipo para hacer un producto más saludable, pero, la textura y sabor podrían cambiar.	Leche Vita
Azúcar blanca	Da la dulzura y textura, no será usada en grandes cantidades para que sea apto para todos los gustos	Se puede sustituir completamente por panela, azúcar morena o estevia.	Azúcar San Carlos Stevia
Bicarbonato	Neutralizar el ácido láctico presente en la leche para que no se corte al concentrarla y favorecer la reacción de Maillard.	Se puede evitar su uso, pero es importante para neutralizar el ácido láctico.	Bicarbonato el Rey
Esencia de vainilla	Intensifica el sabor característico del dulce de leche.	No se puede sustituir.	Royal
Avena	Ayuda a disminuir los niveles de colesterol y azúcar en sangre.	Es el cereal más completo no se sustituye	Avena Quaker
Canela	Es un estimulante inmunológico y antioxidante que disminuye el proceso natural de deterioro de los radicales libres.	No se puede sustituir.	Productores locales
Uvas pasas	Son fuente de fibra e hidratos de carbono, muchos de ellos azúcares naturales. Tiene una variedad de minerales, y también, poseen un mínimo de vitamina C.	Puede ser sustituida por cerezas, ciruelas u otro tipo de fruta deshidratada.	Productores locales
Uvillas	Propiedades adelgazantes, antiparasitarias, diuréticas, prostáticas, premenstruales, antigripales, etc.	No se sustituye.	Productores locales

Miel	Tiene propiedades antimicrobianas y antisépticas.	No se sustituye por que es el mejor aliado de la granola para lograr su textura y sabor.	Productores locales
------	---	--	---------------------

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ana Capuz (2019)

## 2.6 CALIDAD

Para la medición de la calidad se propone seguir la metodología de Pareto. A continuación, se muestran los valores.

### 2.6.1 Método de control de calidad

#### *Diagrama de Pareto*

Tabla 38. Diagrama de Pareto

Motivo	Fr	Fr Acumulada	% Acumulado	80-20
Mal control y selección de materia prima	10	10	18%	80%
Inexacta cantidad en la fórmula de MP.	8	18	33%	80%
Materia prima de mala calidad.	6	24	44%	80%
Demasiado tiempo de cocción de la leche	6	30	55%	80%
Deshidratación exagerada de MP	5	35	64%	80%
Descuido en la combinación de la leche y demás insumos	5	40	73%	80%
Dosificador en malas condiciones	5	45	82%	80%
Etiquetas con información errónea	5	50	91%	80%
Malas condiciones de almacenaje	5	55	100%	80%

Fuente: autoría propia

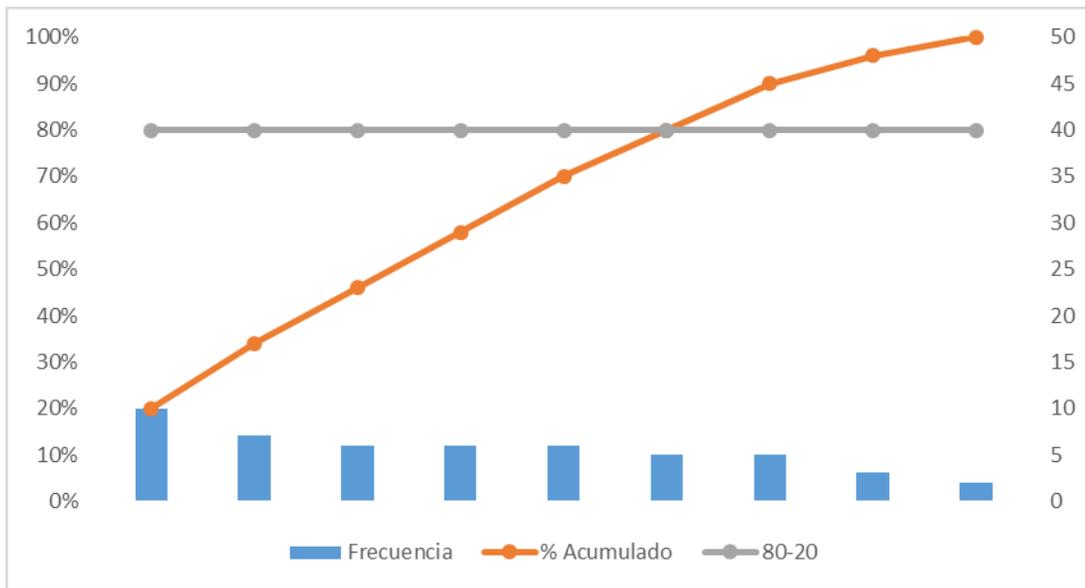


Gráfico 12 Diagrama de Pareto  
Fuente: autoría propia

En base al diagrama de Pareto se puede mencionar que los principales problemas que enfrenta la calidad del producto son el mal control o selección de la materia prima, la inexactitud de componentes en la fórmula del producto, la calidad de la materia prima, la inadecuada cocción de la leche, la mala deshidratación de los otros componentes y el no tener cuidado en el proceso de mezcla, se evidencia que existen varios puntos críticos en el proceso de producción, esto es debido a que la leche es un producto sensible, es decir, si no se maneja adecuadamente puede dañarse u ocasionar que el producto final no sea de calidad.

Tabla 39. Check List

No.	Ítem	Si	No
1	¿La materia prima e insumos llego a tiempo y en la cantidad exacta?		
2	¿La calidad de la materia prima está de acuerdo a las especificaciones técnicas?		
3	¿La materia prima se está almacenando de manera adecuada?		
4	¿El área de producción cumple con las normativas de higiene necesarias?		
5	¿Los procesos de producción están bien estructurados y son entendibles?		
6	¿Se realizan controles de calidad pre y post proceso de producción?		
7	¿La maquinaria y los equipos se someten a constante mantenimiento?		
8	¿Existen protocolos para atender urgencias en el proceso de producción?		

- 
- |    |   |
|----|---|
| 9  | ¿Todos los empleados conocen los procesos de producción?          |
| 10 | ¿Se maneja un plan de seguridad en los puestos de trabajo?        |
| 11 | ¿Se realiza verificaciones del peso del producto terminado?       |
| 12 | ¿El etiquetado está de acuerdo al valor nutricional del producto? |
| 13 | ¿Los productos terminados se empacan y almacén adecuadamente?     |
| 14 | ¿El servicio al cliente satisface sus necesidades?                |
| 15 | ¿Existe un servicio post venta?                                   |
- 

Fuente: autoría propia

## **2.7 NORMATIVAS Y PERMISOS**

### **2.7.1 Seguridad e higiene ocupacional**

El ministerio del Trabajo (2019), a través de la Dirección de Seguridad, Salud en el Trabajo y Gestión de Riesgos, indican y controlan que en todo tipo de empresa existan protocolos para controlar los riesgos propios de cada actividad y de esta forma evitar que algún empleado o miembro sufra algún contratiempo que afecte su salud mental o física. Con base a esto toda empresa se ve en la obligación de cumplir con el Art. 11., del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores que menciona:

- Adoptar medidas de prevención de riesgos que afecten la salud y bienestar de los trabajadores.
- Mantener en buen estado las instalaciones, maquinas, herramientas y materiales.
- Organizar un Comité de seguridad.
- Dotar a los trabajadores de las prendas adecuadas para el trabajo.
- Realizar controles médicos periódicamente.
- Realizar un Reglamento Interno de Seguridad e Higiene.
- Capacitar al personal sobre los riesgos en los puestos de trabajo.
- Capacitar en prevención de riesgos a los trabajadores.
- Seguir al pie de la letra las disposiciones del comité de seguridad.
- Proveer del plan de seguridad a los miembros de la empresa.

### 2.7.2 Salud

El Ministerio de Salud Pública, en el Art. 13., de la Ley Orgánica de Consumo, Nutrición y Salud Alimentaria menciona en resumen que toda empresa debe cumplir con lo siguiente:

- Cumplir los precios, garantías, cantidades, medidas, términos, plazos, reservaciones, fechas y modalidades de entrega.
- Durante todo el proceso de compra, entregar información veraz, suficiente, clara, completa, oportuna y precisa de los productos.
- Otorgar un buen trato sin discriminación a los consumidores.
- Inocuidad de los alimentos.
- Advertir el uso de transgénicos (cuando corresponda).

Asimismo, el artículo 14, que menciona:

- Etiquetado mínimo de alimentos: exhibir el rotulado de la siguiente forma:
  - Nombre, marca comercial, lote, razón social, contenido neto, registro sanitario, valor nutricional, fecha de expiración, tiempo máximo de consumo, ingredientes.
  - Indicar si son alimentos artificiales, irradiados o transgénicos.
  - Origen (país y localidad) del producto.

### 2.7.3 Requisitos para el funcionamiento

- a. Registro Único de Contribuyentes (RUC): para la obtención del RUC, se debe visitar la página del SRT en: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- b. Patente Municipal: los requisitos de la patente del GADMA se los encuentra en la siguiente página: <https://ambato.gob.ec/etiqueta/patentes>
- c. Certificado Cuerpo de Bomberos: para obtener el permiso del cuerpo de bomberos se debe visitar el siguiente link: <https://www.embaep.gob.ec/requisitos-obtencion-permiso-de-funcionamiento/>

- d. Permiso de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria se lo obtiene: <https://www.controlsanitario.gob.ec/alimentos-procesados/>
- e. Registro de marca: <https://registro.propiedadintelectual.gob.ec/solicitudes/>

## **CAPÍTULO III**

### **3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

#### **3.1 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

El capítulo 3 tiene los siguientes objetivos:

- Definir la misión, visión y valores de la empresa.
- Definir la estructura organizacional y funcional de la empresa
- Elaborar un manual de funciones de la empresa.

#### **3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

##### **3.2.1 Visión de la empresa**

“Legravi” en el 2025 será una alternativa deliciosa y nutritiva de snack para compartir en todo momento.

##### **3.2.2 Misión de la empresa**

“Legravi” es una marca de dulce de leche con granola de uvilla que surge por la necesidad de dar una nueva alternativa de snacks deliciosa y nutritiva, gracias a las propiedades de sus componentes que le convierten en una fuente de alimentos y una opción distinta para hacer compartir en todo momento.

### 3.2.3 Análisis FODA

El análisis FODA, se encuentra en el Capítulo 1.

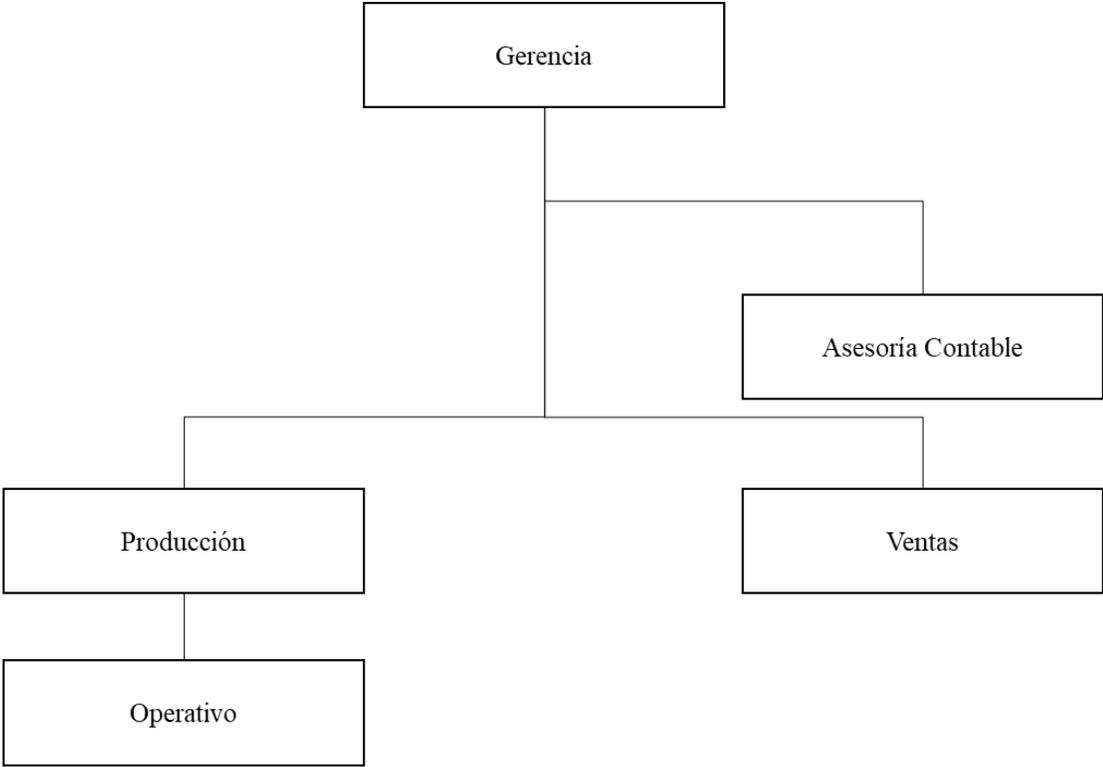
#### *Mapa estratégico*

<p><b>Misión:</b> “Legravi” es una marca de dulce de leche con granola de uvilla que surge por la necesidad de dar una nueva alternativa de snacks deliciosa y nutritiva, gracias a las propiedades de sus componentes que le convierten en una fuente de alimentos y una opción distinta para hacer compartir en todo momento.</p>		
<p><b>Objetivo Año 1</b> Incrementar la producción en 10%</p>	<p><b>Política</b> Calidad de los productos</p>	<p><b>Estrategia</b> Alianza estratégica con empresas de otros sectores.</p>
<p><b>Objetivo Año 2</b> Captar el 10% del mercado nacional</p>	<p><b>Política</b> Masificación de la producción</p>	<p><b>Estrategia</b> Participación en ferias a nivel nacional con producto y material promocional</p>
<p><b>Objetivo Año 3</b> Incrementar ventas en 20% a través de medios digitales</p>	<p><b>Política</b> Medios digitales como principal canal de distribución</p>	<p><b>Estrategia</b> Campaña de marketing digital y marketing de contenidos</p>
<p><b>Objetivo Año 4</b> Certificación de la calidad de los Productos</p>	<p><b>Política</b> Investigación y Desarrollo</p>	<p><b>Estrategia</b> Buenas Prácticas de Manufactura</p>
<p><b>Objetivo Año 5</b> Exportar el producto</p>	<p><b>Política</b> Comercio Justo</p>	<p><b>Estrategia</b> Alianza estratégica con organizaciones públicas y privadas enfocadas en la exportación de productos.</p>
<p><b>Objetivo General:</b> Posicionar la marca a nivel local e internacional</p>	<p><b>Visión:</b> “Legravi” en el 2025 será una alternativa deliciosa y nutritiva de snack para compartir en todo momento.</p>	

Imagen 9 *Mapa Estratégico*  
Fuente: autoría propia

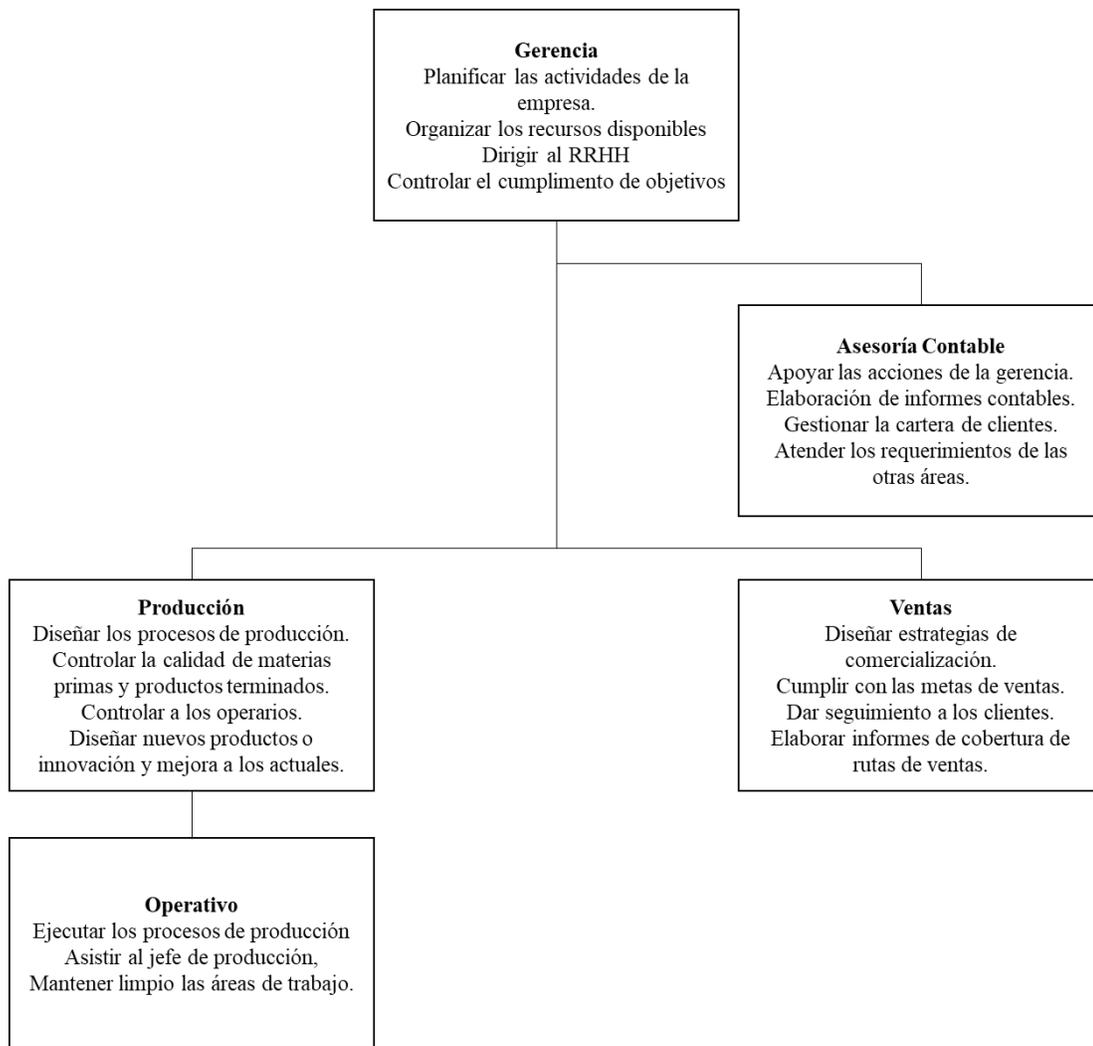
### 3.3 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

#### 3.3.1 Organigrama de la empresa



CUADRO DE REFERENCIAS	
Nivel de Jerarquía	Calve
1. Directivo	
2. Ejecutivo	Autoridad 
3. Asesor	Asesoría 
4. Adm. o Apoyo	Administrativo 
5. Operacional	

Imagen 10 Organigrama estructural  
Fuente: autoría propia



CUADRO DE REFERENCIAS	
Nivel de Jerarquía	Calve
1. Directivo	
2. Ejecutivo	Autoridad
3. Asesor	Asesoría
4. Adm. o Apoyo	Administrativo
5. Operacional	

Imagen 11 *Organigrama Funcional*  
Fuente: autoría propia

### 3.3.2 Descripción de cargos

Tabla 40. Descripción de cargos (Gerente)



a.	Denominación	Gerente
b.	Nivel	Nacional
c.	Tipo	Directivo
d.	Dependencia	Gerencia
e.	Sub-área	
f.	Jefe Inmediato	Ninguno
g.	Supervisa a	Todos los demás puestos
h.	Número de plazas	Una (1)
i.	Partida Presupuestaria	\$450.00
j.	Jornada	Completa
<b>Funciones Esenciales</b>		
1.	Representar legalmente de la empresa	
2.	Planificar las actividades para el cumplimiento de los objetivos.	
3.	Organizar los recursos disponibles para evitar su desperdicio.	
4.	Dirigir los procesos y personas para la eficiencia de los mismos.	
5.	Controlar que todos los niveles de la empresa cumplan sus funciones	
6.	Evaluar periódicamente los procesos y personas para medir su efectividad.	
7.	Realizar tratos con posibles clientes.	
8.	Fomentar alianzas estratégicas con proveedores y clientes nacionales.	
9.	Revisar la información contable.	
10.	Contratar el servicio de publicidad para la empresa.	
<b>Formación Académica</b>		
1.	Administración de Empresas, Ingeniería en Alimentos, o carreras afines. Conocimientos Básicos	
1.	Procesos administrativos.	
2.	Leyes tributarias vigentes en el país.	
3.	Análisis de mercado y de nuevos productos.	
4.	Emprendimiento.	
<b>Experiencia Laboral</b>		
1.	5 o más años en cargos similares.	
<b>Habilidades y Destrezas</b>		
1.	Dominio de utilitarios.	
2.	Visión a futuro.	
3.	Trabajo en equipo.	
4.	Liderazgo.	
5.	Compromiso.	

Fuente: autoría propia

Tabla 41. Descripción de cargos (Asistente Contable)



ALIMENTANTE BIEN, VIVE SALUDABLE

a.	Denominación	Asistente Contable
b.	Nivel	Provincial
c.	Tipo	Asesor
d.	Dependencia	Gerencia
e.	Sub-área	
f.	Jefe Inmediato	Gerente
g.	Supervisa a	Ninguno
h.	Número de plazas	Una (1)
i.	Partida Presupuestaria	\$394.00
j.	Jornada	Completa
<b>Funciones Esenciales</b>		
1.	Elaborar informes financieros.	
2.	Elaborar los roles de pago.	
3.	Realizar declaraciones de impuestos.	
4.	Realizar pago de costos y gastos de la empresa.	
5.	Elaborar de informes de la situación de la empresa	
6.	Realizar los pedidos de materias primas e insumos.	
7.	Realizar cotizaciones para los clientes.	
8.	Atender llamas de proveedores y clientes.	
9.	Asistir a la gerencia en la toma de decisiones.	
10.	Mediar entre la relación de los miembros de la empresa.	
<b>Formación Académica</b>		
1.	Secretariado, estudiante de contabilidad o administración, y carreras afines. Conocimientos Básicos	
1.	Uso de utilitarios.	
2.	Declaraciones de IVA e Impuesto a la Renta.	
3.	Atención al cliente.	
4.	Compras públicas.	
<b>Experiencia Laboral</b>		
1.	1 año en cargos o funciones similares.	
<b>Habilidades y Destrezas</b>		
1.	Trabajo en equipo.	
2.	Enfoque en el cumplimiento de resultados.	
3.	Trabajo bajo presión.	
4.	Honestidad y responsabilidad.	
5.	Compromiso con el cumplimiento de objetivos.	

Fuente: autoría propia

Tabla 42. Descripción de cargos (Jefe de Producción)



ALIMENTANTE BIEN, VIVE SALUDABLE

a.	Denominación	Jefe de Producción
b.	Nivel	Nacional
c.	Tipo	Jefatura
d.	Dependencia	Producción
e.	Sub-área	
f.	Jefe Inmediato	Gerente
g.	Supervisa a	Operarios
h.	Número de plazas	Una (1)
i.	Partida Presupuestaria	\$400.00
j.	Jornada	Completa
<b>Funciones Esenciales</b>		
1.	Diseñar los procesos de producción.	
2.	Controlar la calidad de materia primas y productos terminados.	
3.	Supervisar a los operarios.	
4.	Innovar y desarrollar de nuevos productos.	
5.	Realizar estudios de los cambios de las necesidades y deseos de los consumidores.	
6.	Presentar de informes de la producción a la gerencia.	
7.	Establecer tipos de empaque para los productos.	
8.	Asistir en la toma de decisiones a la gerencia.	
9.	Ayudar en el cierre de ventas.	
10.	Atender quejas y sugerencias de la calidad del producto.	
<b>Formación Académica</b>		
1.	Ingeniería en Alimentos, Industrial o Procesos o carreras afines.	
<b>Conocimientos Básicos</b>		
1.	Uso de utilitarios.	
2.	Procesos de producción.	
3.	Procesos de control de calidad.	
4.	Procesos de supervisión de personal.	
<b>Experiencia Laboral</b>		
1.	3 años en cargos similares.	
<b>Habilidades y Destrezas</b>		
1.	Innovación y Desarrollo.	
2.	Visión a futuro.	
3.	Trabajo en equipo	
4.	Liderazgo	
5.	Honestidad y Responsabilidad.	

Fuente: autoría propia

Tabla 43. Descripción de cargos (Vendedor)



a.	Denominación	Vendedor
b.	Nivel	Nacional
c.	Tipo	Operativo
d.	Dependencia	Gerencia
e.	Sub-área	
f.	Jefe Inmediato	Gerente
g.	Supervisa a	Ninguno
h.	Número de plazas	Una (1)
i.	Partida Presupuestaria	\$394.00
j.	Jornada	Completa
<b>Funciones Esenciales</b>		
1.	Visitar a los clientes actuales y potenciales.	
2.	Crear una cartera de clientes o base de datos de la misma.	
3.	Receptar pedidos de los clientes.	
4.	Realizar una matriz de cobertura de los clientes visitados.	
5.	Gestionar el cierre de venta.	
6.	Realizar informes semanales de las ventas.	
7.	Asistir en la elaboración de proformas.	
8.	Ayudar en la toma de decisiones de la gerencia pues tiene contacto con el mercado.	
9.	Atender clientes en las oficinas.	
<b>Formación Académica</b>		
1.	Administración de ventas o carreras afines.	
<b>Conocimientos Básicos</b>		
1.	Uso de utilitarios.	
2.	Procesos de ventas.	
3.	Atención de conflictos empresa-cliente.	
4.	Informes y matrices de cobertura.	
<b>Experiencia Laboral</b>		
1.	1 año en cargos similares	
<b>Habilidades y Destrezas</b>		
1.	Liderazgo.	
2.	Responsabilidad y honestidad.	
3.	Trabajo en equipo.	
4.	Disponibilidad para viajar.	
5.	Honradez.	

Fuente: autoría propia

Tabla 44. Descripción de cargos (Operarios)



a.	Denominación	Operario
b.	Nivel	Provincial
c.	Tipo	Operativo
d.	Dependencia	Producción
e.	Sub-área	
f.	Jefe Inmediato	Jefe de Producción
g.	Supervisa a	Ninguno
h.	Número de plazas	Tres (1)
i.	Partida Presupuestaria	\$394.00
j.	Jornada	Completa
<b>Funciones Esenciales</b>		
1.	Recibir las materias primas.	
2.	Ejecutar los procesos de producción.	
3.	Almacenar y preparar para la distribución de los productos terminados.	
4.	Informar inconvenientes en la producción a su superior.	
5.	Mantener limpia sus áreas de trabajo.	
<b>Formación Académica</b>		
1.	Conocimientos en área gastronómica.	
<b>Conocimientos Básicos</b>		
1.	Manipulación de alimentos.	
2.	Buenas prácticas de manufactura.	
3.	Normas de aseo personal.	
<b>Experiencia Laboral</b>		
1.	6 meses en elaboración de productos de consumo humano.	
<b>Habilidades y Destrezas</b>		
1.	Trabajo en equipo.	
2.	Trabajo bajo presión.	
3.	Compromiso	
4.	Honradez y responsabilidad.	

Fuente: autoría propia

### 3.4 CONTROL DE GESTIÓN

#### 3.4.1 Indicadores de Gestión

Tabla 45. Indicadores de Gestión

<b>Departamento</b>	<b>Indicador</b>
Gerencia	Desempeño organizacional
	Cumplimiento de objetivos
Asesoría Contable	Actividades cumplidas
	Objetivos alcanzados
Producción	Efectividad
	Eficiencia
	Productividad
	Competitividad
Ventas	Participación en el mercado
	Volumen de venta
	Indicadores financieros

Fuente: autoría propia

### 3.5 NECESIDAD DE PERSONAL

A continuación, se detalla el número de plazas de empleo que genera el emprendimiento en el primer año.

Tabla 46. Necesidad de Personal

<b>CARGO</b>	<b>2019</b>
Gerente	1
Asesor Contable	1
Jefe de producción	1
Vendedor	1
Operarios	2

Fuente: autoría propia

Como se mencionó en primera instancia no se contratará un jefe de producción, sin embargo, en años futuros será importante para incrementar la producción y garantizar que los procesos sean de calidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ÁREA JURÍDICA Y LEGAL**

#### **4.1 OBJETIVOS DE CAPÍTULO**

El capítulo 4 tiene los siguientes objetivos.

- Determinar la forma jurídica de la empresa.
- Definir los requisitos y procedimientos para la obtención de patentes y registros de marcas.
- Establecer los permisos y normas que debe cumplir la empresa para operar sin problema.

#### **4.2 DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA**

“Legravi”, se constituirá como una persona natural o unipersonal de responsabilidad limitada y que no está obligada a llevar contabilidad. Su propietaria será la representante legal y será quien responda legalmente a la empresa frente a los organismos de control. Además, pese a no llevar contabilidad debe realizar sus declaraciones de impuestos, emisión de facturas y demás obligaciones tributarias propias de todas las empresas o personas que se dedican a la producción y comercialización de bienes o servicios.

#### **4.3 PATENTES Y MARCAS**

Según la Secretaria Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), las empresas y personas en general tienen el derecho de proteger sus invenciones en cualquier ámbito,

pero para eso deben patentar su producto, bien o una marca en específico, para lo cual se requiere realizar el siguiente procedimiento:

El punto de partida para el registro de la marca es el siguiente:

- a. Búsqueda fonética de denominación.
- b. Informe general de búsqueda de signo distintivo.
- c. Informe especial de búsqueda.
- d. Copia de CI y papeleta de votación del representante legal.
- e. Copia del RUC.
- f. Comprobante de pago.

Seguido a esto la empresa de acuerdo con la SENADI, deberá:

1. Búsqueda fonética
2. Casillero virtual.
3. solicitud en el sistema en línea.
4. Pago de tasa de registro: \$208.00.
5. Examen de forma: confirmación de requisitos. Los requisitos son:
  - i. Poder autorizado para quien solicite la marca.
  - ii. Nombramiento del representante legal.
  - iii. Naturaleza del signo.
  - iv. Tipo del signo, etc.
6. Publicación de la marca: para ver posibles afectados y oposiciones.
7. Oposición: En un término de 30 días, se pueden presentar oposiciones fundamentadas

8. Examen de registrabilidad: si no hay oposición, se resuelve aceptar o rechazarla.

9. Emisión del título.

#### **4.4 LICENCIAS NECESARIAS PARA EL FUNCIONAMIENTO**

- **Servicio de Rentas Internas (RUC)**

Para realizar cualquier actividad de compra o venta de bienes y servicios las personas naturales o jurídicas tienen la obligación de abrir, el Registro Único de Contribuyentes (RUC) o Régimen Impositivo Simplificado (RISE), con la finalidad de tener la autorización de emitir documentos como facturas y notas de venta, dependerá del monto de las ventas en cuál de los dos regímenes puede entrar una empresa.

En el caso de Legravi, se requiere un RUC, para lo cual se necesita los siguientes documentos:

- Copia de la cedula de identidad, papeleta de votación del representante legal.
- Copia del nombramiento del representante legal.
- Copia de los estatutos de la empresa.
- Documento 01 del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

- **Cuerpo de bomberos**

Toda empresa o local comercial requiere este permiso, para lo cual debe presentar los siguientes documentos:

1. Pago de Predio actualizado.
2. Copia del RUC.
3. Copia del Permiso del año anterior (para verificación).
4. Informe de Inspección, del personal autorizado de la EMBA-EP.

- **Uso del suelo**

Este documento es otro requisito importante, sin él no se puede empezar el proyecto, los requisitos son los siguientes y deberán ser presentados en el GAD.

- a. Solicitud dirigida al alcalde
- b. Copia del RUC

- **Patente Municipal**

En la ciudad de Ambato se debe obtener la patente municipal, para lo cual se requieren los siguientes documentos. El trámite puede ser en línea o en ventanilla.

- a. Formulario de Declaración inicial de actividad económica (formulario municipal)
- b. Copia del RUC actualizado y completo
- c. Copia de la cédula y certificado de votación

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Calificación patronal)**

Este documento se requiere para poder afiliar a las personas que trabajan en la empresa y evitarse glosas u otro tipo de inconvenientes. Los requisitos son:

- a. Copia del RUC
- b. Copia de la CI y papeleta de votación del representante legal.
- c. Copia de la CI de los trabajadores.
- d. Formulario de la cédula de Inscripción Patronal

- **Ministerio de Salud**

El ministerio de salud también emite certificados para las empresas que se dedican a la comercialización de productos de consumo humano, para lo cual se requiere presentar los siguientes documentos:

- Solicitud para funcionamiento.
- Planilla de inspección.
- Copia RUC.
- Copia de certificado de salud ocupacional.

## **CAPÍTULO V**

### **5. ÁREA FINANCIERA**

#### **5.1 OBJETIVOS DE CAPÍTULO**

El capítulo 5 tiene los siguientes objetivos:

- Establecer el plan de inversión y financiamiento del proyecto de emprendimiento.
- Definir los costos y gastos del producto.
- Calcular los indicadores financieros que permitan conocer la viabilidad del producto.

#### **5.2 PLAN DE INVERSIONES**

Tiene la finalidad de detallar los bienes y servicios necesarios para el emprendimiento, además, ayuda a definir si se requiere financiamiento externo. A continuación, se detalla la inversión:

El plan de inversión, entonces, permite conocer todos los equipos, maquinarias y otros valores que se deben pagar para dar inicio al proyecto de emprendimiento y que deberán ser cubierto al corto plazo.

El plan de inversión será el siguiente:

Tabla 47. Inversión Inicial

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
1	Adecuaciones	\$2.000,00	\$2.000,00
1	Señaléticas	\$1.000,00	\$1.000,00
1	Muebles y enseres	\$2.041,00	\$2.041,00
1	Equipos y utensilios	\$8.171,80	\$8.171,80
1	Maquinaria	\$11.506,00	\$11.506,00
1	Equipos de computo	\$2.140,00	\$2.140,00
1	Inventario	\$23.341,97	\$23.341,97
1	Gastos de constitución	\$5.000,00	\$5.000,00
1	Capital de trabajo	\$35.300,72	\$35.300,72
<b>Total</b>			<b>\$90.501,49</b>

Fuente: autoría propia

El Capital de Trabajo es igual:

$$Capital\ de\ trabajo = Activos\ Corrientes - Pasivos\ Corrientes$$

El activo corriente es igual a:

$$AC = Caja\ y\ Bancos + Inventarios + Cuentas\ por\ cobrar$$

$$AC = 1.500 + 23.341,97 + 33.992,56$$

$$AC = 58.834,53$$

La cuenta caja bancos es una estimación, los inventarios están dados por los valores para comenzar la producción, mientras que las cuentas por cobrar son igual a (Ingresos totales/360) \*30, dan como resultados 33.992,56, entonces el AC es igual a 58.834,53 dólares,

mientras que el pasivo corriente se define como:

$$PC = \frac{Activo\ Corriente}{Tasa\ Circulante}$$

$$PC = \frac{58.834,53}{2.5}$$

$$C = 23.533,81$$

La Tasa Circulante, es un valor constante igual a 2.5. entonces el capital de trabajo es igual a:

$$\text{Capital de trabajo} = 58.834,53 - 23.533,81$$

$$\text{Capital de trabajo} = 35.300,72$$

En definitiva, en la tabla 47, se observa que la inversión inicial asciende a \$90.501,49 la cual se financiera con un crédito en la banca privada.

### 5.3 PLAN DE FINANCIAMIENTO

El proyecto de emprendimiento será financiado con capital mixto, es decir, una parte con fondos propios y la diferencia a través de un crédito en la banca privada, debido a que no se cuenta con el capital suficiente:

A continuación, se muestra como está conformado el capital y las fuentes de financiamiento:

Tabla 48. Plan de Financiamiento

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>	<b>% de participación</b>
<b>Capital Propio</b>	\$10.501,49	12%
Efectivo	\$10.501,49	
Bienes		
<b>Capital de terceros</b>	\$80.000,00	88%
<b>Total</b>	\$90.501,49	100%

Fuente: autoría propia

### 5.4 COSTOS Y GASTOS

De acuerdo Vallejo & Chilingua (2017) con los costos son “son el conjunto de valores incurridos en un período perfectamente identificados con el producto que se fabrica. El costo es recuperable”.

- **Costo de producción.** se aplican con el propósito de transformar de forma o de fondo la materia prima en productos terminados o semielaborados utilizando fuerza de trabajo, maquinaria, equipos y otros. Se componen de tres elementos, que son:
  - Materia prima directa. (MD): que puede ser directa y que constituye el principal insumo que se somete a un proceso de transformación; indirecta que puede o no formar parte del producto final, pero se requiere en el proceso de producción; materiales que no forman parte del producto, pero son parte esencial de la producción.
  - b. Mano de obra directa. (MOD): puede ser directa que se constituye como la fuerza de trabajo que interviene directamente en el proceso de transformación manipulando la materia prima o la maquinaria necesaria e; indirecta que es aquella que tiene que ver con la producción, pero no directamente.
  - c. Gastos de fabricación. (GGF)

Mientras que los gastos son “son valores que se utilizan para cumplir con las funciones de administrar, vender y financiar (Costo de distribución)”. De estos se desprenden una serie de variables que se detallan a continuación:

- Gastos de administración. Son aquellos egresos incurridos en actividades de planificación, organización, dirección, control y evaluación de la empresa.
- Gastos de ventas. desembolsos producidos por la ejecución de las ventas.
- Gastos financieros. Llamadas también cargas financieras. Son pagos (intereses y comisiones) que se realizan a instituciones bancarias y financieras.

a. Detalle de Costos de Producción

Tabla 49. Costos de Producción

Descripción	Unidad de medida	Cantidad mensual	Costo unitario (USD)	Costo mensual (USD)	Costo anual (USD)
<b>Materia Prima</b>					
<b>Dulce de Leche (100gr)</b>					
Leche Entera	Lts	27754	\$0,42	\$11.656,68	\$139.880,16
Azúcar	Kg.	6938	\$0,90	\$6.244,46	\$74.933,55
Bicarbonato de Sodio	Kg.	111	\$3,50	\$388,54	\$4.662,53
Esencia de vainilla	Kg.	1110	\$1,25	\$1.387,66	\$16.651,90
<b>Total</b>				\$19.677,35	\$236.128,14
<b>Granola de Uvilla (50gr)</b>					
Avena	Kg.	9	\$1,25	\$11,28	\$135,30
Canela	Kg.	2	\$1,00	\$1,98	\$23,76
Uvillas	Kg.	10	\$2,00	\$19,80	\$237,60
Miel	Kg.	1	\$3,50	\$3,85	\$46,20
<b>Total</b>				\$36,91	\$442,86
<b>Total Materia Prima</b>				\$19.714,25	\$236.571,00
<b>Materiales e insumos</b>					
Envase	U	13877	\$0,08	\$1.110,16	\$13.321,92
Etiquetas	U	13877	\$0,02	\$277,54	\$3.330,48
<b>Total Materiales e Insumos</b>				\$1.387,70	\$16.652,40
<b>Costos Indirectos</b>					
Luz	KW	1000	\$0,09	\$90,00	\$1.080,00
Agua	m3	10	\$1,10	\$11,00	\$132,00
<b>Total Costos Indirectos</b>				\$101,00	\$1.212,00
<b>Mano de Obra Directa e Indirecta</b>					
Operarios		3	\$503,12	\$1.509,37	\$18.112,50
Jefe de Producción		1	\$629,65	\$629,65	\$7.555,80
<b>Total Mano de Obra</b>				\$1.509,37	\$25.668,30
<b>Total Costos de Producción</b>				<b>\$22.712,32</b>	<b>\$280.103,70</b>

Fuente: autoría propia

Tabla 50. Proyección Costos de Producción

Detalle	Costo		Año 1		Costo		Año 2	
	Costo Mensual	Fijo	Variable		Fijo	Variable		
Materia Prima	\$19.714,25	-	\$19.714,25	\$236.571,00	-	\$19.767,48	\$237.209,74	
Materiales e insumos	\$1.387,70	-	\$1.387,70	\$16.652,40	-	\$1.391,45	\$16.697,36	
Costos Indirectos	\$101,00	-	\$101,00	\$1.212,00	-	\$101,27	\$1.215,27	
Mano de Obra Directa e Indirecta	\$2.139,02	-	\$2.139,02	\$25.668,30	-	\$2.144,80	\$25.737,60	
<b>Totales</b>	<b>\$23.341,97</b>			<b>\$280.103,70</b>			<b>\$280.859,98</b>	

	Costo		Año 3		Costo		Año 4		Costo		Año 5	
	Fijo	Variable		Fijo	Variable		Fijo	Variable		Fijo	Variable	
	-	\$20.558,18	\$246.698,13	-	\$21.586,09	\$259.033,04	-	\$21.644,37	\$259.732,43			
	-	\$1.395,20	\$16.742,44	-	\$1.464,96	\$17.579,57	-	\$1.468,92	\$17.627,03			
	-	\$101,55	\$1.218,55	-	\$106,62	\$1.279,48	-	\$106,91	\$1.282,94			
	-	\$2.150,59	\$25.807,09	-	\$2.258,12	\$27.097,45	-	\$2.264,22	\$27.170,61			
			\$290.466,22			\$304.989,53			\$305.813,01			

Fuente: autoría propia

Para proyectar los costos de producción se consideran la inflación del año pasado a la ejecución del proyecto, es decir, del año 2018 y que fue de 0,27%.

*b. Detalle de Gastos*

Tabla 51. Detalle de Gastos

<b>Detalle</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad mensual</b>	<b>Costo Mensual U.</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Costo Anual</b>
<b>G. Administrativos</b>					
Arriendo	Dólar	1	\$500,00	\$500,00	\$6.000,00
Depreciaciones	Dólar			\$153,55	\$1.842,60
Suministros de Oficina	Unidad	1	\$5,00	\$5,00	\$60,00
Internet	Unidad	1	\$15,00	\$15,00	\$180,00
Gerente	Unidad	1	\$749,01	\$749,01	\$8.988,16
Asesora Contable	Unidad	1	\$503,12	\$503,12	\$6.037,50
<b>Total G. Administrativos</b>				\$1.925,69	\$23.108,26
<b>G. de Ventas</b>					
Vendedor	Unidad	1	\$503,12	\$503,12	\$6.037,50
Fletes	Unidad	1	\$3,00	\$3,00	\$36,00
<b>Total G. de Ventas</b>				\$506,12	\$6.073,50
<b>G. Financieros</b>					
Intereses		1		\$374,33	\$4.492,00
<b>Total G. Financieros</b>				\$374,33	\$4.492,00
<b>Total Gastos</b>				\$2.806,15	\$33.673,76

Fuente: autoría propia

Al igual que los costos se proyectan en base a la inflación que fue de 0,27%

Tabla 52. Proyección de Gastos

Detalle	Costo Mensual	Gasto		Año 1	Gasto		Año 2
		Fijo	Variable		Fijo	Variable	
<b>G. Administrativos</b>				\$23.108,26			\$23.165,68
Arriendo	\$500,00	\$500,00	-	\$6.000,00	\$501,35	-	\$6.016,20
Depreciaciones		\$1.842,60	-	\$1.842,60	\$1.842,60	-	\$1.842,60
Suministros de Oficina	\$5,00	\$0,00	\$5,00	\$60,00	\$0,00	\$5,01	\$60,16
Internet	\$15,00	\$15,00	-	\$180,00	\$15,04	-	\$180,49
Gerente	\$749,01	\$749,01	-	\$8.988,16	\$751,04	-	\$9.012,43
Asesora Contable	\$503,12	\$503,12	-	\$6.037,50	\$504,48	-	\$6.053,80
<b>Total G. Administrativos</b>							
<b>G. de Ventas</b>				\$6.073,50			\$6.089,90
Vendedor	\$503,12	\$503,12	-	\$6.037,50	\$504,48	-	\$6.053,80
Fletes	\$3,00	\$3,00	-	\$36,00	-	\$3,01	\$36,10
<b>Total G. de Ventas</b>							
<b>G. Financieros</b>							
Intereses		\$0,00	\$4.492,00	\$4.492,00	-	\$7.941,84	\$7.941,84
<b>Total G. Financieros</b>							
<b>Total Gastos</b>				\$33.673,76			\$37.197,41

Gasto		Año 3	Gasto		Año 4	Gasto		Año 5
Fijo	Variable		Fijo	Variable		Fijo	Variable	
		\$23.223,25			\$22.910,51			\$23.124,86
\$502,70	-	\$6.032,44	\$504,06	-	\$6.048,73	\$505,42	-	\$6.065,06
\$1.842,60	-	\$1.842,60	\$1.628,60	-	\$1.628,60	\$1.628,60	-	\$1.628,60
\$0,00	\$5,03	\$60,32	\$0,00	\$5,04	\$60,49	\$0,00	\$5,05	\$60,65
\$15,08	-	\$180,97	\$15,12	-	\$25,00	\$15,16	-	\$181,95
\$753,06	-	\$9.036,76	\$755,10	-	\$9.061,16	\$757,14	-	\$9.085,63
\$505,85	-	\$6.070,14	\$507,21	-	\$6.086,53	\$508,58	-	\$6.102,97
		\$6.106,34			\$6.122,83			\$6.139,36
\$505,85	-	\$6.070,14	\$507,21	-	\$6.086,53	\$508,58	\$0,00	\$6.102,97
\$0,00	\$3,02	\$36,19	-	\$3,02	\$36,29	-	\$3,03	\$36,39
\$0,00	\$6.409,49	\$6.409,49	-	\$4.687,26	\$4.687,26	\$0,00	\$3.327,72	\$3.327,72
		\$35.739,08			\$33.720,60			\$32.591,94

Fuente: autoría propia

**c) Mano de Obra**

Tabla 53. Rol de pagos

No.	Cargo	Ingresos			Descuentos			Total	A pagar
		Salario	Otros	Total	Varios	9,45%			
1	Gerente	\$600,00	-	\$600,00	-	\$56,70	\$56,70	\$543,30	
2	Asesor Contable	\$394,00	-	\$394,00	-	\$37,23	\$37,23	\$356,77	
3	Jefe de producción	\$500,00	-	\$500,00	-	\$47,25	\$47,25	\$452,75	
4	Vendedor	\$394,00	-	\$394,00	-	\$37,23	\$37,23	\$356,77	
5	Operario 1	\$394,00	-	\$394,00	-	\$37,23	\$37,23	\$356,77	
6	Operario 2	\$394,00	-	\$394,00	-	\$37,23	\$37,23	\$356,77	

Provisiones y beneficios sociales										
Patronal	SECAP	IECE	XIII		XIV		Fondos de reserva	Vacaciones	Total	Total Salario
11,15%	0,50%	0,50%					8,33%			
\$66,90	\$3,00	\$3,00	\$50,00	\$32,83			\$49,98	-	\$205,71	\$ 749,01
\$43,93	\$1,97	\$1,97	\$32,83	\$32,83			\$32,82	-	\$146,36	\$ 503,12
\$55,75	\$2,50	\$2,50	\$41,67	\$32,83			\$41,65	-	\$176,90	\$ 629,65
\$43,93	\$1,97	\$1,97	\$32,83	\$32,83			\$32,82	-	\$146,36	\$ 503,12
\$43,93	\$1,97	\$1,97	\$32,83	\$32,83			\$32,82	-	\$146,36	\$ 503,12
\$43,93	\$1,97	\$1,97	\$32,83	\$32,83			\$32,82	-	\$146,36	\$ 503,12

Fuente: autoría propia

#### d) Depreciación

La depreciación es la deducción o reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo que se reporta en los libros contables. (Izar, 2018)

Tabla 54. Depreciaciones

<b>Detalle</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Costo total</b>	<b>% depreciación</b>	<b>Depreciación anual</b>
<b>Infraestructura</b>				
Adecuaciones e Instalaciones	1	\$2.000,00	10%	\$200,00
<b>Maquinas</b>				
Horno Industrial	5	\$1.040,00	10%	\$104,00
Deshidratador	5	\$1.840,00	10%	\$184,00
Dosificador	5	\$5.760,00	10%	\$576,00
Selladora	5	\$796,00	10%	\$79,60
Batidora Industrial	5	\$2.070,00	10%	\$207,00
<b>Equipos y Utensilios de Cocina</b>				
Refrigeradora Industrial	5	\$1.780,00	10%	\$178,00
Congelador Industrial	5	\$1.000,00	10%	\$100,00
<b>Equipos de Computo</b>				
Computadora de Escritorio I7	3	\$1.000,00	10%	\$100,00
Computadoras All In One	3	\$780,00	10%	\$78,00
Impresoras Sistema de Tinta Continua	3	\$360,00	10%	\$36,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$1.842,60</b>

Fuente: autoría propia

#### e) Proyección de la depreciación

Tabla 55. Proyección depreciación

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Infraestructura	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Maquinas	\$1.150,60	\$1.150,60	\$1.150,60	\$1.150,60	\$1.150,60
Equipos y Utensilios de Cocina	\$278,00	\$278,00	\$278,00	\$278,00	\$278,00
Equipos de Computo	\$178,00	\$178,00	\$178,00	-	-
<b>Total</b>	<b>\$1.806,60</b>	<b>\$1.806,60</b>	<b>\$1.806,60</b>	<b>\$1.628,60</b>	<b>\$1.628,60</b>

Fuente: autoría propia

## 5.5 CÁLCULO DE INGRESOS

Se pueden definir como el incremento de los activos de una empresa, en un periodo contable determinado (Valle, 2012).

Para el cálculo del ingreso, se consideran los siguientes rubros:

Tabla 56. Ingresos

Producto	Unidad	Costo mensual	Margen utilidad		Ingreso Mensual	Unidades producidas	Precio de venta unitario
			%	\$			
Dulce de leche	gr	\$26.148,12	30%	\$7.844,44	\$33.992,56	13.877	\$2,45

Fuente: autoría propia

### *Proyección de los Ingresos*

Para proyectar los ingresos se lo hace en base a lo planteado en la DPI, por una parte, y, además, el precio se proyecta con la inflación anual que es de 0,27%, pues es el valor en el que pueden variar los precios a través del tiempo.

Tabla 57. Proyección de ingresos

Año	Dpi	Pvp	Ingreso
2019	166.519	\$2,45	\$407.910,69
2020	171.515	\$2,46	\$421.282,41
2021	178.375	\$2,46	\$439.316,67
2022	187.294	\$2,47	\$462.527,96
2023	198.532	\$2,48	\$491.603,40

Fuente: autoría propia

## 5.6 FLUJO DE CAJA

Tabla 58. Flujo de Caja

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos Operacionales</b>		\$407.910,69	\$421.282,41	\$439.316,67	\$462.527,96	\$491.603,40
Efectivo	\$10.501,49					
Bienes	-	-	-	-	-	-
Ingresos venta		\$407.910,69	\$421.282,41	\$439.316,67	\$462.527,96	\$491.603,40
<b>Egresos Operacionales</b>		\$320.689,07	\$336.104,08	\$349.542,08	\$368.006,52	\$379.856,42
Costos de Producción		\$278.297,10	\$279.053,38	\$288.659,62	\$303.360,93	\$304.184,41
G. Administrativos		\$23.108,26	\$23.165,68	\$23.223,25	\$22.910,51	\$23.124,86
G. de Ventas		\$6.073,50	\$6.089,90	\$6.106,34	\$6.122,83	\$6.139,36
Impuesto a la renta		\$0,00	\$14.298,38	\$16.819,40	\$19.549,55	\$27.788,04
15% de utilidades		\$13.210,21	\$13.496,75	\$14.733,47	\$16.062,70	\$18.619,76
<b>FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>		\$87.221,62	\$85.178,34	\$89.774,59	\$94.521,44	\$111.746,98
<b>Ingresos No Operacionales</b>		-	-	-	-	-
<b>Gastos No Operacionales</b>		\$12.363,76	\$22.995,16	\$23.104,32	\$23.049,01	\$34.023,06
G. Financieros		\$4.492,00	\$7.941,84	\$6.409,49	\$4.687,26	\$3.327,72
Pago de crédito a largo plazo	\$80.000,00	\$6.065,16	\$13.246,72	\$14.888,23	\$16.733,15	\$29.066,74
Depreciación		\$1.806,60	\$1.806,60	\$1.806,60	\$1.628,60	\$1.628,60
<b>FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>		-\$12.363,76	-\$22.995,16	-\$23.104,32	-\$23.049,01	-\$34.023,06
<b>FLUJO NETO GENERADO (C-F)</b>		\$74.857,86	\$62.183,18	\$66.670,27	\$71.472,43	\$77.723,92
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	\$35.300,72	\$35.300,72	\$110.158,58	\$172.341,76	\$239.012,03	\$310.484,46
<b>SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>		\$110.158,58	\$172.341,76	\$239.012,03	\$310.484,46	\$388.208,38

Fuente: autoría propia

## 5.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el volumen de ventas donde los ingresos totales se igualan a los costos totales, en este punto la empresa ni gana ni pierde. (Vallejo & Chiliquinga, 2017)

Tabla 59. Costos totales

DESCRIPCIÓN	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
Costo Operativo	\$0,00	\$280.103,70	\$280.103,70
Gasto Administrativo	\$23.108,26	\$0,00	\$23.108,26
Gasto Financiero	\$0,00	\$4.492,00	\$4.492,00
Gasto de Venta	\$6.073,50	\$0,00	\$6.073,50
<b>Total</b>	<b>\$29.181,76</b>	<b>\$284.595,70</b>	<b>\$313.777,45</b>

Fuente: Investigación de campo

### *Punto de Equilibrio (Dólares)*

$$PE\$ = \frac{CFT}{1 - \frac{CVT}{IT}}$$

$$PE \$ = \frac{\$29.181,76}{1 - \frac{\$284.595,70}{\$407.910,69}}$$

$$PE \$ = \$96.529,63$$

### *Punto de Equilibrio (Unidades)*

$$PE u = \frac{CF}{PVP - CVU}$$

$$PE u = \frac{\$29.181,76}{\$2,45 - \$1,71}$$

$$PE u = 39.406$$

**Punto de Equilibrio (%)**

$$PE\% = \frac{PE \$}{IT} * 100$$

$$PE\% = \frac{\$96.529,63}{\$407.910,69} * 100$$

$$PE \% = 24\%$$



Gráfico 13. Punto de Equilibrio  
Fuente: autoría propia

**5.8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**

Tabla 60. Estado de Pérdidas y Ganancias

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$407.910,69	\$421.282,41	\$439.316,67	\$462.527,96	\$491.603,40
(-) Costo de Producción	\$278.297,10	\$279.053,38	\$288.659,62	\$303.360,93	\$304.184,41
(=) Utilidad Bruta Ventas	\$129.613,59	\$142.229,03	\$150.657,05	\$159.167,03	\$187.418,99
(-) G. de venta	\$6.073,50	\$6.089,90	\$6.106,34	\$6.122,83	\$6.139,36
(-) Depreciación	\$1.806,60	\$1.806,60	\$1.806,60	\$1.628,60	\$1.628,60
(=) Utilidad Operacional	\$121.733,49	\$134.332,54	\$142.744,11	\$151.415,60	\$179.651,03

(-) G. Financieros	\$4.492,00	\$7.941,84	\$6.409,49	\$4.687,26	\$3.327,72
(-) G. Administrativos	\$23.108,26	\$23.165,68	\$23.223,25	\$22.910,51	\$23.124,86
(+) Otros Ingresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) Otros Egresos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(=) Utilidad antes de participaciones	\$94.133,24	\$103.225,02	\$113.111,37	\$123.817,83	\$153.198,45
(-) 15% Participación	\$14.119,99	\$15.483,75	\$16.966,71	\$18.572,67	\$22.979,77
(=) Utilidad antes impuestos	\$80.013,25	\$87.741,27	\$96.144,66	\$105.245,16	\$130.218,69
(-) Impuesto a la renta	\$0,00	\$14.298,38	\$16.819,40	\$19.549,55	\$27.788,04
(=) Utilidad o Perdida del ejercicio	\$80.013,25	\$73.442,89	\$79.325,26	\$85.695,61	\$102.430,65

Fuente: autoría propia

## 5.9 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 5.9.1 Indicadores

#### *Tmar (Tasa mínima aceptable de retorno)*

Tabla 61. Tasa mínima aceptable de retorno

TMAR	Valor	Estructura	Costo	Ponderación
Capital propio	10.501,49	12%	10,43%	1,21%
Capital Financiado	80.000,00	88%	11,23%	9,93%
TOTAL DE LA INVERSION	90.501,49	100%		11,14%

Fuente: Investigación de campo

#### *VAN (Valor Actual Neto)*

Es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios. (Mete, 2014)

$$VAN = -I_0 + \frac{FNE1}{(1+i)^1} + \frac{FNE2}{(1+i)^2} + \frac{FNE3}{(1+i)^3} + \frac{FNE4}{(1+i)^4} + \frac{FNE5}{(1+i)^5}$$

$I_0$  (Inversión Inicial)

FNE (Flujos Netos de Efectivo)

i: (Tmar) 11.14%

$$\begin{aligned}VAN &= -90.501,49 + \frac{74.857,86}{(1 + 0.111)^1} + \frac{62.183,18}{(1 + 0.111)^2} + \frac{66.670,27}{(1 + 0.111)^3} \\ &\quad + \frac{71.472143}{(1 + 0.111)^4} + \frac{77.723,92}{(1 + 0.111)^5} \\VAN &= \$168.439,90\end{aligned}$$

El VAN es \$168.439,90 mayor a cero, por ende, el proyecto es factible.

### ***TIR (Tasa Interna de Retorno)***

Es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos. Es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que este sea igual a 0. (Mete, 2014)

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{FNE}{(1 - i)^n} = 0$$

$$\begin{aligned}TIR &= \sum_{T=0}^n \frac{74.857,86}{(1 + 0.111)^1} + \frac{62.183,18}{(1 + 0.111)^2} + \frac{66.670,27}{(1 + 0.111)^3} + \frac{71.472143}{(1 + 0.111)^4} \\ &\quad + \frac{77.723,92}{(1 + 0.111)^5} = 0\end{aligned}$$

$$TIR = 72\%$$

La TIR de 72% es mayor que la tasa mínima aceptable de retorno 11.14%, lo que indica que el proyecto es viable.

### ***Beneficio Costo***

Es la relación del valor actual de todos los beneficios brutos sobre el valor actual de todos los costos brutos (Marcillo, 2015).

$$\frac{RB}{C} = \frac{\sum \text{Ingresos Brutos}}{\sum \text{Costos totales del proyecto}}$$

$$\frac{RB}{C} = \frac{\$2.222.641,13}{\$1.626.478,22}$$

$$\frac{RB}{C} = \$1.37$$

Por cada \$1 de obligaciones la empresa tiene \$0.37 dólares para confrontarlos.

### ***Periodo de Recuperación***

Muestra el plazo en que la inversión inicial se recupera con las utilidades futuras (Marcillo, 2015). El periodo de recuperación se calcula mediante la siguiente fórmula

$$PRI = \frac{\textit{InversiónInicial}}{\frac{\sum FNE}{5}}$$

$$PRI = \frac{\$90.501,49}{\frac{\sum \$352.907,66}{5}}$$

$$PRI = 1,28$$

$$1*1= 1 \text{ año}$$

$$0,28*12 = 3.36 \text{ (3 meses)}$$

$$0.36*30= 10.8 \text{ (10 días)}$$

La inversión se recupera en, 1 años, 3 meses y 10 días.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: Un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 100-110.
- Ayala, G. (2015). *Estadística Básica*. Madrid: Pearson.
- Bassat, L. (2017). *El libro rojo de las marcas*. Paris: Penguin Random House.
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: EDITEX.
- Eco Portal. (2017). Los beneficios de comer granola. *EcoPortal*, 21.
- Figueras, M., Ferres, J., & Mateus, J. (2018). Percepción de los coordinadores de la innovación docente en las universidades españolas sobre el uso de dispositivos. *Revista de Ciencias Sociales*, 160-179.
- García, J. (2019). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). *RAE.IC*, 124-132.
- Garnica, C., & Maubert, C. (2009). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Holguín, M. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: ECOE.
- Izar, J. (2018). *Ingeniería Económica y Financiera*. México: Trillas.
- Izquierdo, C. (2011). Determinación del mercado objetivo y la demanda insatisfecha, cuando no se dispone de estadísticas. *Retos*, 41-52.
- Marcillo, F. (2015). *Manejo de costos y administración financiera de empresas acuicolas*. Guayaquil: Escuela Politécnica del Litoral.
- Mete, M. (Marzo de 2014). Valor Actual Neto y Tasa de Retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *FIDES ET RATIO*, 7, 67-85.
- Ministerio del Trabajo. (2019). *Seguridad y Salud en el Trabajo. Seguridad, salud en el trabajo y gestión integral de riesgos*. Quito.
- Oqueno, H., Gonzales, E., Ley, N., & Nápoles, M. (Enero de 2016). Cálculo de capacidades de producción iniciales óptimas considerando elementos de incertidumbre. *Revista Centro Azucar*, 24-34.

- Padilla, G. (2018). Marketing y comunicación de moda. *revista de Comunicación de la SEECI*, 151-152.
- Payán, M. (2019). Las 5 (nuevas) fuerzas de la competencia, según Michael Porter. *Negocios Inteligentes*.
- Ramírez, S. (07 de Marzo de 2016). El ecuatoriano consumió 2,45 litros de leche anuales menos el 2015. *El Comercio*.
- Ramos, J. (2018). *Marketing con Whatsapp. Guía Práctica*. Cali: E-Book.
- Romero, V. (2019). Propiedades de la uvilla. *Vamos*.
- Salamea, A. (2018). Características nutricionales del dulce de leche. *OK Dietas*, 1-2.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Cooperativas de Ahorro y Credito*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/noticia?ecuador-tiene-un-total-de-887-cooperativas-de-ahorro-y-credito>
- Valle, M. (2012). *Ingresos, Costos y Gastos*. México: UNAM.
- Vallejo, H., & Chilinguina, M. (2017). *COSTOS. Modalidad órdenes de producción*. Ibarra: UTN 2017.
- Villacís, B., & Carrillo, D. (2010). *País Atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Viniegra, L. (2014). *Gestión de Ventas*. Madrid: CEP S.L.
- Walker, J. (2017). *Marketing de medios sociales*. Barcelona: E-Book.
- Wild, J., Subramanyam, K. R., & Halsey, R. (2010). *Análisis de Estados Financieros* (Novena ed.). México, México: McGraw-Hill.

## ANEXOS

### Encuesta

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**  
**ENCUESTA**



**OBJETIVO:** Determinar la factibilidad de la producción y comercialización de un nuevo producto hecho a base de manjar de leche y granola de uvilla.

**INSTRUCCIONES:** Sírvase leer cada una de las preguntas y conteste con la mayor veracidad del caso.

1 ¿Consumes usted habitualmente manjar de leche?

Si
No

2 ¿Conoce las propiedades alimenticias de la granola y de la uvilla?

Si
No

3 ¿Conoce de un producto hecho a base de manjar de leche, uvilla y granola?

Si
No

4 ¿Consideraría la opción de comprar un manjar de leche, granola y uvilla, tomando en cuenta que aportan vitaminas, minerales y tiene beneficios para la salud como propiedades adelgazantes, anti cancerígenas, entre otras?

Si
No

5 ¿Con que frecuencia a la semana consumiría este producto, considerando que puede remplazar una comida diaria (media mañana o tarde)?

1-2 veces	
-----------	--

3-4veces	
5-6 veces	
7 veces	

6 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto en una presentación de 150 gr?

\$1,00-\$2,50	
\$2,51-\$4,00	
Más de \$4,01	

7 ¿Cuál considera es el mejor canal de venta para el producto?

Tiendas	30
Supermercados	144
Punto de venta propio	57

8 ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir publicidad e información del producto?

Televisión	
Radio	
Periódico	
Internet	

9 ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir para incentivar su compra del producto?

2 x 1	
Descuentos	
Obsequios	
Degustaciones	

10 De las siguientes marcas: ¿Cuál es la que consume con mayor frecuencia?

Alpina	
Dulac	
Agrícola Pucuhuaico	
Toni	

## **Proformas**

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421028894-horno-4-latas-industrial-en-acero-con-termometro-45x70-cm->

[\\_JM?quantity=1#position=5&type=item&tracking\\_id=eb73d825-9acd-4aa8-9788-4b2db5652461](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421028894-horno-4-latas-industrial-en-acero-con-termometro-45x70-cm-?JM?quantity=1#position=5&type=item&tracking_id=eb73d825-9acd-4aa8-9788-4b2db5652461)

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421275961-maquina-selladora-de-vasos-entrega-inmediata-garantia-oferta->

[\\_JM?quantity=1#position=5&type=item&tracking\\_id=bf912671-e58c-43f1-a0c0-d2bb5b4594f0](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421275961-maquina-selladora-de-vasos-entrega-inmediata-garantia-oferta-?JM?quantity=1#position=5&type=item&tracking_id=bf912671-e58c-43f1-a0c0-d2bb5b4594f0)

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421364063-dosificadora-liquidos-viscosos-10-a-1000ml-> [\\_JM#position=4&type=item&tracking\\_id=c0031edc-3a05-44c3-8670-0035e29a51ef](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421364063-dosificadora-liquidos-viscosos-10-a-1000ml-?JM#position=4&type=item&tracking_id=c0031edc-3a05-44c3-8670-0035e29a51ef)

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421997516-refrigeradoracongeladora-industrial-ideal-para-restaurante->

[\\_JM#position=5&type=item&tracking\\_id=a2ec5e59-a4f4-4a38-b34c-f9af859fbabb](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421997516-refrigeradoracongeladora-industrial-ideal-para-restaurante-?JM#position=5&type=item&tracking_id=a2ec5e59-a4f4-4a38-b34c-f9af859fbabb)

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421324310-congelador-de-alimentos-industrial-perfecto-estado-> [\\_JM#position=2&type=item&tracking\\_id=6fa7031f-98a6-4ca3-a765-fb36ba8f31a7](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421324310-congelador-de-alimentos-industrial-perfecto-estado-?JM#position=2&type=item&tracking_id=6fa7031f-98a6-4ca3-a765-fb36ba8f31a7)

[https://listado.mercadolibre.com.ec/balanza-industrial#D\[A:balanza%20industrial\]](https://listado.mercadolibre.com.ec/balanza-industrial#D[A:balanza%20industrial])

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421989441-cocina-y-horno-industrial-para-restaurant-acero-inoxidable->

[\\_JM?quantity=1#position=8&type=item&tracking\\_id=fb3d59c6-270f-45d2-b49e-c91e49fd62c8](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421989441-cocina-y-horno-industrial-para-restaurant-acero-inoxidable-?JM?quantity=1#position=8&type=item&tracking_id=fb3d59c6-270f-45d2-b49e-c91e49fd62c8)

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421404376-olla-caldero-indurasa-40-34-litros-uso-industrial->

[\\_JM?quantity=1#position=8&type=item&tracking\\_id=0e344bed-9489-412a-9443-56d85883e80b](https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421404376-olla-caldero-indurasa-40-34-litros-uso-industrial-?JM?quantity=1#position=8&type=item&tracking_id=0e344bed-9489-412a-9443-56d85883e80b)

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421563192-juego-de-ollas-makrosonic-alemanes-acero-quirurgico-t304->

[JM?quantity=1#position=10&type=item&tracking\\_id=0f560db3-815f-4ebb-8d9c-6dfeba45d814](#)

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421011983-batidora-industrial-20-litros->

[JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking\\_id=9e135c2a-00f9-4063-b40b-b5918bf0aa50](#)

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421840555-computador-pc-escritorio-intel-i5-7ma-4gb-1tb-octava-i3-i7->

[JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking\\_id=98d57ec2-25ee-4de4-ade0-5a583a9eb3ad](#)

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-422109842-escritorio-de-oficina-ejecutivo->

[JM?quantity=1#position=15&type=item&tracking\\_id=a6c69140-5d13-4a05-b715-45a4d6294906](#)

<http://www.disgralec.com/azucar-y-enducolorantes/668-azucar-blanca-san-carlos-1-kilo.html>

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421945162-bicarbonato-de-sodio-americano-1-libra-el-mejor-y-mas-puro->

[JM?quantity=1#position=4&type=item&tracking\\_id=ea68047b-bf77-4a37-9fc5-579c29ff6c6b](#)

<https://superfoodsecuador.com/producto/avellana-granel/>

<https://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-421761183-avena-hojuela-alimento-consumo->  
[JM#position=4&type=item&tracking\\_id=d5acb04b-6c76-4dd9-9aef-027abfb281db](#)

## Tabla de Amortización

**BANCO PICHINCHA**  
En confianza.

Ecuador | ¿Aún no eres cliente? [Acceso clientes](#)

Personas Empresas Pymes Microempresarios

Banca personas  
Banca empresas  
Facturación electrónica  
Tarjetas de crédito

Cuota	Fecha de pago	Capital	Interés	Seguro desg.	Seguro incendio/vehículo	Interés gra		
0	13-mar-2020	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
1	13-sep-2020	6065.16	4492.0	320.0	0.0	0.0		
2	13-mar-2021	6429.98	4151.44	295.74	0.0	0.0		
3	13-sep-2021	6816.74	3790.4	270.02	0.0	0.0	10877.16	60688.12
4	13-mar-2022	7226.77	3407.64	242.75	0.0	0.0	10877.16	53461.35
5	13-sep-2022	7661.46	3001.85	213.85	0.0	0.0	10877.16	45799.89
6	13-mar-2023	8122.3	2571.66	183.2	0.0	0.0	10877.16	37677.59
7	13-sep-2023	8610.85	2115.6	150.71	0.0	0.0	10877.16	29066.74
8	13-mar-2024	9128.8	1632.1	116.26	0.0	0.0	10877.16	19937.94
9	13-sep-2024	9677.89	1119.52	79.75	0.0	0.0	10877.16	10260.05
10	13-mar-2025	10260.05	576.1	41.04	0.0	0.0	10877.19	0.0

Activar Win  
Ve a Configurac

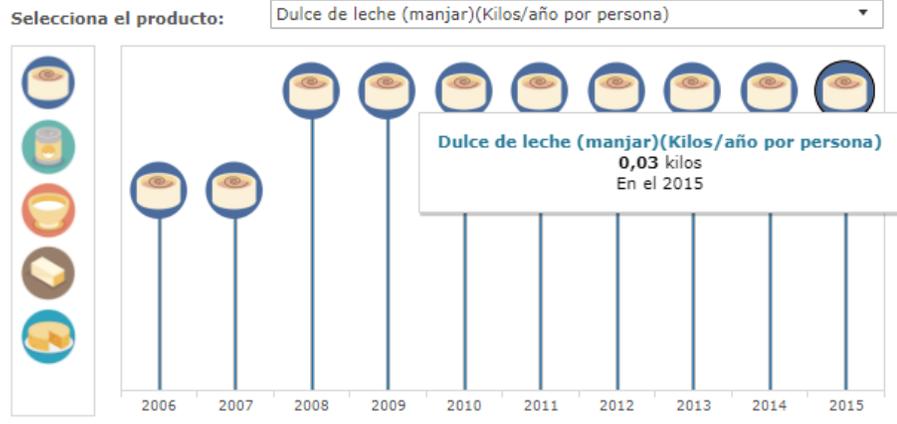
## Tabla de Impuesto a la Renta

### TABLA IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES

AÑO 2019 En dólares			
Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
0	11.310	0	0 %
11.310	14.410	0	5 %
14.410	18.010	155	10 %
18.010	21.630	515	12 %
21.630	43.250	949	15 %
43.250	64.860	4.193	20 %
64.860	86.480	8.513	25 %
86.480	115.290	13.920	30 %
115.290	En adelante	22.563	35 %

## Consumo de dulce de leche

El consumo de quesos aumentó en mayor medida desde el 2010



Fuente: CIL

EL COMERCIO · DATA

+ a b l e a u

← → |← α ∞ [ ] [ ]