

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRENDEDORES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE**

AUTOR (A):

Leonardo Javier Rivas Madero

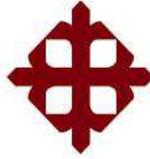
TEMA:

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL”

TUTOR:

Ing. Sopo Montero Gerson Rosenberg

**Guayaquil – Ecuador
2014**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRENDEDORES

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Sr. Leonardo Javier Rivas Madero como requerimiento parcial para la obtención del título de INGENIERO/A EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE.

Guayaquil, Septiembre del 2014

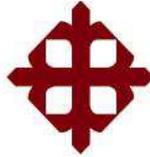
TUTOR (A)

Ing. Gerson Rosenberg Sopó Montero

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Ángel Castro Peñarreta, MBA

Guayaquil, a los 25 días del mes de septiembre del año 2014.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRENDEDORES**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Leonardo Javier Rivas Madero

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación “Propuesta para la creación de una empresa de fabricación artesanal de leche de almendras domiciliada en Guayaquil”, previo a la obtención del título de INGENIERO/A EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

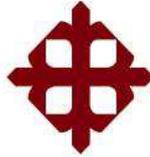
Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación en mención.

Guayaquil, a los 25 días del mes de septiembre del año 2014.

EL AUTOR

LEONARDO JAVIER RIVAS MADERO



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRENDEDORES**

AUTORIZACIÓN

Yo, Leonardo Javier Rivas Madero

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “Propuesta para la creación de una empresa de fabricación artesanal de leche de almendras domiciliada en Guayaquil”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de septiembre del año 2014.

EL AUTOR

LEONARDO JAVIER RIVAS MADERO

AGRADECIMIENTO

A mi **ESPOSA**, mi Gaby, primero por ser mi enamorada por siempre y segundo por ser mi amiga, mi confidente, mi inspiración, mi motivo y la más valiosa ayuda en este proyecto.

A mis **HERMANOS**, Daniela y Álvaro, porque gracias a ellos tengo grandes recuerdos de mi niñez.

A mi **NANA**, Rosa, por su incondicionalidad conmigo y con mi familia.

A mi **FAMILIA MATERNA**, mi abuelo Vicente, mis tíos Vicente y Jessica, mis primos Paulina, Gabriela, Andrés, Diego, Daniel, Cynthia y Vicente, porque siempre son todos en todas, porque siempre están presentes.

A mis **SUEGROS**, Don Carlos y la Sra. Gina por la confianza, el cariño depositado en mí y por hacerme sentir como un hijo más.

A mi **SOBRINO**, Rafael, porque alegra cada uno de los días de mi vida y porque a pesar de todo lo que ha pasado me enseñó a sonreír siempre y a luchar cada día.

A **TODOS LOS PROFESORES, DIRECTIVOS Y MI TUTOR**, por la guía aportada a lo largo de mi carrera estudiantil.

A mis **AMIGOS**, Andrés, Verónica, Christopher y Ornella por los excelentes momentos que pasamos juntos en los últimos semestres de la carrera.

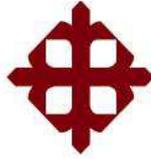
A mi **JEFA**, María José, por transmitirme sus conocimientos y sobre todo por la calidad de ser humano que es.

DEDICATORIA

A **DIOS** quien me puso aquí y nunca me ha dejado solo.

A mi **MADRE**, por enseñarme a ser esposo, padre, hermano, hijo, nieto, sobrino, por su esfuerzo constante para sacarnos adelante, por sus enseñanzas de vida, preocupación, entrega, infinito amor, valores y porque su rol más importante en la vida fue siempre ser mi madre y la de mis hermanos

A la memoria de mi **ABUELA**, FANNY CLEMENCIA EGAS DE MADERO, mi Mimí, porque siempre se preocupó porque me gradúe, por el inmenso amor que me dio y por ser por largo la mejor abuela del mundo.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRENDEDORES

CALIFICACIÓN

TUTOR (A)

Ing. Gerson Rosenberg Sopo Montero

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CALIFICACIÓN	VII
ÍNDICE GENERAL.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XIX
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XXI
RESUMEN	XXII
ABSTRACT.....	XXIII
INTRODUCCIÓN	XXIV
ABREVIATURAS	XXV
RESUMEN EJECUTIVO	XXVI
1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.1 Tema – Título	29
1.2 Justificación.....	29
1.3 Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio.....	30
1.4 Contextualización del Tema u Objeto de Estudio	31
1.5 Objetivos de la Investigación	32
1.5.1 Objetivo General.....	32
1.5.2 Objetivos Específicos.....	32
1.6 Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información.	33
1.7 Planteamiento del Fenómeno Paradigmático	33
1.7.1 Planteamiento del Problema	34
1.8 Fundamentación Teórica del Proyecto.....	35
1.8.1 Marco Referencial.....	35
1.8.2 Marco Teórico	36

1.8.3	Marco Conceptual	38
1.8.4	Marco Legal.....	40
1.8.5	Marco Lógico	40
1.9	Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.	42
1.10	Cronograma.....	43
2	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	45
2.1	Análisis de la Oportunidad.....	45
2.1.1	Descripción de la Idea de Negocio.....	45
2.1.2	Descripción de la Idea de Producto o Servicio	46
2.2	Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	46
2.3	Objetivos de la Empresa	47
2.3.1	Objetivo General.....	47
2.3.2	Objetivos Específicos.....	48
2.4	Estructura Organizacional.....	48
2.4.1	Organigrama	48
2.4.2	Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias.....	49
2.4.3	Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos.	50
3	ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA	54
3.1	Aspecto societario de la empresa.....	54
3.1.1	Generalidades	54
3.1.2	Constitución de la empresa	54
3.1.3	Capital social, Acciones y participaciones.	55
3.1.4	Junta general de accionistas.....	56
3.1.5	Compañías extranjeras	56
3.1.6	Compañías que cotizan en bolsa de valores.	57
3.2	Aspecto laboral de la empresa.....	57
3.2.1	Generalidades.	57
3.2.2	Mandato constituyente número 8.....	58
3.2.3	Tipos de contrato de trabajo	59

3.2.4	Obligaciones del empleador	59
3.2.5	Décimo tercera y décimo cuarta remuneración:	60
3.2.6	Fondos de reserva y vacaciones.....	60
3.2.7	Asociación de trabajadores.....	61
3.2.8	Inserción de discapacitados a puestos de trabajo.....	61
3.3	Contratación civil.....	62
3.3.1	Principios básicos de la contratación.....	62
3.3.2	Contratos de prestación de servicios.....	62
3.3.3	Principales cláusulas de contratos de prestación de servicios.....	62
3.3.4	Soluciones alternativas a conflictos: arbitraje y mediación.....	62
3.3.5	Generalidades de la contratación publica	63
3.3.6	Contrato de confidencialidad	64
3.4	Políticas de un buen gobierno corporativo.....	64
3.4.1	Código de Ética.....	64
3.4.2	Indicadores de gestión.....	64
3.4.3	Programa de Compensaciones	65
3.4.4	Políticas de comunicación: canales y frecuencia de comunicación.....	65
3.5	Propiedad intelectual.....	66
3.5.1	Registro de marcas.....	66
3.5.2	Manual de procesos productivos.....	66
3.5.3	Derecho de Autor.....	67
3.5.4	Patente y/o modelo de utilidad.....	67
3.6	Seguros.....	67
3.6.1	Incendio.....	67
3.6.2	Robo.....	67
3.6.3	Fidelidad.....	67
3.6.4	Buen uso y anticipo de contrato.....	68
3.6.5	Maquinaria y equipos	68
3.6.6	Materia prima y mercadería.....	68
3.7	Presupuesto.....	69

4	AUDITORIA DE MERCADO	71
4.1	PEST	71
4.2	Macro, meso y micro	76
4.3	Actividad de la industria: Estadísticas de ventas, importaciones y crecimiento de la industria.	76
4.4	Análisis del ciclo de vida del mercado.....	79
4.5	Matriz BCG.....	80
4.6	Análisis del ciclo de vida del producto en el mercado.....	81
4.7	Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.	82
4.8	Análisis de la oferta	84
4.8.1	Tipo de competencia	84
4.8.2	Market Share: Mercado real y potencial	84
4.8.3	Características de los competidores	85
4.8.4	Benchmarking: Estrategia de los competidores y contra estrategia de la empresa.	85
4.9	Análisis de la demanda	86
4.9.1	Segmentación de mercado.....	86
4.9.2	Criterio de segmentación.....	86
4.9.3	Selección de segmentos.....	87
4.9.3.1	Perfiles de segmentos	87
4.10	Matriz F.O.D.A.	88
4.11	Investigación de mercado.....	89
4.11.1	Métodos.....	89
4.11.2	Diseño de la investigación.....	90
4.11.2.1	Objetivos de la investigación: Generales y específicos	90
4.11.2.2	Tamaño de la muestra.....	91
4.11.2.3	Técnica de recogida y análisis de datos	91
4.11.2.3.1	Exploratoria.....	91
4.11.2.3.2	Concluyente	93
4.11.2.4	Análisis de datos.....	94
4.11.2.5	Resumen e interpretación de resultados.....	102

4.11.3	Conclusiones de la investigación.....	103
4.11.4	Recomendaciones de la investigación de mercado.....	104
4.12	Cuantificación de la demanda.....	104
4.12.1	Identificación de mercado potencial y demanda potencial insatisfecha.....	104
4.12.2	Payback y proyección de ventas.....	105
5	PLAN DE MARKETING.....	107
5.1	Objetivo: General y específico.....	107
5.1.1	Mercado meta: Ventas y Utilidad esperada.....	107
5.1.1.1	Tipo de estrategias de penetración.....	107
5.1.1.2	Cobertura.....	108
5.2	Posicionamiento.....	108
5.2.1	Estrategia de posicionamiento.....	108
5.2.2	Valoración del activo de la marca (BAV).....	110
5.3	Marketing Mix.....	111
5.3.1	Estrategia de producto o servicios.....	111
5.3.1.1	Descripción del producto.....	111
5.3.1.2	Adaptación o modificación del producto.....	112
5.3.1.3	Empaque.....	112
5.3.1.4	Amplitud y profundidad de línea.....	113
5.3.1.5	Marcas y submarcas.....	113
5.3.2	Estrategias de precios.....	113
5.3.2.1	Precios de la competencia.....	113
5.3.2.2	Poder adquisitivo del mercado meta.....	114
5.3.2.3	Expectativas de los accionistas.....	114
5.3.2.4	Políticas de precio.....	114
5.3.3	Estrategia de plaza.....	115
5.3.3.1	Localización.....	115
5.3.3.1.1	Macro Localización.....	115
5.3.3.1.2	Micro localización.....	115
5.3.3.1.3	Ubicación.....	116
5.3.3.1.4	Distribución de espacio.....	116

5.3.3.2	Sistema de distribución comercial.....	116
5.3.3.2.1	Canales de distribución.....	117
5.3.3.2.2	Penetración de mercados urbanos y rurales.	117
5.3.3.2.3	Logística	117
5.3.3.2.4	Red de ventas	118
5.3.3.2.5	Política de servicio al cliente.....	118
5.3.4	Estrategias de promoción	119
5.3.4.1	Estrategias ATL Y BTL	119
5.3.4.2	Elaboración de diseño y propuesta publicitaria	119
5.3.4.3	Promoción de ventas	119
5.3.4.3.1	Venta personal.....	119
5.3.4.3.2	Trading.....	120
5.3.4.3.3	Clienting	120
5.3.4.4	Publicidad	120
5.3.4.4.1	Estrategia de lanzamiento	120
5.3.4.4.2	Plan de medios	120
5.3.4.4.3	Mindshare	121
5.3.4.4.4	Publicidad blanca	121
5.3.4.4.5	Merchandising.....	121
5.3.4.4.6	Relaciones públicas	121
5.3.4.4.7	Marketing relacional.....	121
5.3.4.4.8	Insight marketing.....	122
5.3.4.4.9	Gestión de promoción electrónica del trabajo de titulación.....	122
5.3.4.4.9.1	Estrategias de E-commerce, E-business e E-marketing	122
5.3.4.4.9.2	Análisis de la promoción electrónica de los competidores.....	122
5.3.4.4.9.3	Diseño e implementación de la página web	123
5.3.4.4.10	Estrategias de marketing a través de redes sociales.....	123
5.3.4.4.10.1	Análisis de la promoción electrónica de los competidores.....	124
5.3.4.4.10.2	Diseño e implementación de fan page en redes sociales.....	124
5.3.4.4.10.3	Marketing social	124
5.3.4.5	Ámbito internacional.....	125

5.3.4.5.1	Estrategia de distribución internacional.....	125
5.3.4.5.2	Estrategia de precio internacional	125
5.3.5	Cronograma	125
5.3.6	Presupuesto de marketing.....	125
5.3.7	Análisis de rentabilidad del Offering	126
6	PLAN OPERATIVO	128
6.1	Producción	128
6.1.1	Proceso productivo.....	128
6.1.2	Infraestructura.....	129
6.1.3	Mano de obra	130
6.1.4	Capacidad instalada.....	130
6.1.5	Flujo grama de procesos.....	130
6.1.6	Presupuesto.....	131
6.2	Gestión de calidad	132
6.2.1	Procesos de planeación de calidad.....	132
6.2.2	Beneficios de las acciones proactivas	133
6.2.3	Políticas de calidad.....	134
6.2.4	Benchmarking.....	134
6.2.5	Proceso de aseguramiento de la calidad	134
6.2.6	Estándares de calidad	135
6.2.7	Procesos de control de calidad.....	135
6.2.8	Certificaciones y Licencias.....	135
6.2.9	Presupuesto.....	136
6.3	Gestión ambiental.....	136
6.3.1	Procesos de planeación ambiental.....	136
6.3.2	Beneficios de las acciones proactivas	136
6.3.3	Políticas de protección ambiental	137
6.3.4	Procesos de aseguramiento de la calidad ambiental.....	137
6.3.5	Estándares de la calidad ambiental	137
6.3.6	Procesos de control de calidad ambiental.....	138

6.3.7	Trazabilidad.....	139
6.3.8	Logística verde.....	139
6.3.9	Certificaciones y licencias	139
6.3.10	Presupuesto.....	139
6.4	Gestión de Responsabilidad Social.....	140
6.4.1	Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social	140
6.4.2	Beneficios de las acciones proactivas.	140
6.4.3	Políticas de protección social.....	141
6.4.4	Proceso de aseguramiento de la Responsabilidad Social y Corporativa	141
6.4.5	Estándares de Responsabilidad Social Aplicables a Corto, Mediano y Largo ...	141
6.4.6	Procesos de controles sociales	142
6.4.7	Certificaciones y Licencias.....	142
6.4.8	Presupuesto.....	142
6.5	Balanced Scorecard & Mapa Estratégico.....	142
6.6	Otros temas relacionados al plan operativo (tales como Estudio de Exportación, Construcción para un hotel, etc.)	144
7	ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO.....	146
7.1	Inversión Inicial.....	146
7.1.1	Tipo de Inversión	146
7.1.1.1	Fija	147
7.1.1.2	Diferida.....	148
7.1.1.3	Corriente	148
7.1.2	Financiamiento de la Inversión.....	149
7.1.2.1	Fuentes de Financiamiento	149
7.1.2.2	Tabla de Amortización	150
7.1.3	Cronograma de Inversiones	150
7.2	Análisis de Costos	151
7.2.1	Costos Fijos	152
7.2.2	Costos Variables	152

7.2.2.1	Costos de Producción	152
7.3	Capital de Trabajo	153
7.3.1	Costos de Operación	153
7.3.2	Costos Administrativos	153
7.3.3	Costos de Ventas.....	154
7.3.4	Costos Financieros	154
7.4	Análisis de Variables Críticas	155
7.4.1	Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.	155
7.4.2	Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas	155
7.4.3	Determinación del Punto Óptimo de Producción por medio de análisis marginales.....	155
7.4.4	Análisis de Punto de equilibrio.....	156
7.4.5	Análisis de Punto de Cierre	156
7.5	Entorno Fiscal de la Empresa.....	157
7.5.1	Planificación Tributaria.....	157
7.5.1.1	Generalidades (Disposiciones normativas).....	157
7.5.1.2	Minimización de la carga fiscal	158
7.5.1.3	Impuesto a la Renta.....	158
7.5.1.4	Impuesto al Valor Agregado	158
7.5.1.5	Impuestos a los Consumos Especiales	158
7.5.1.6	Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales	158
7.5.1.7	Impuestos al Comercio Exterior	159
7.5.1.8	Impuestos a las Herencias Legados y Donaciones	159
7.5.1.9	Impuestos a la Salida de Divisas.....	159
7.5.1.10	Impuestos a los Vehículos Motorizados	159
7.5.1.11	Impuestos a las Tierras Rurales.....	160
7.6	Estados Financieros proyectados.....	161
7.6.1	Balance General Inicial	161
7.6.2	Estado de Pérdidas y Ganancias	162
7.6.2.1	Flujo de Caja Proyectado.....	162
7.6.2.1.1	Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital	163

7.6.2.1.1.1	TMAR.....	163
7.6.2.1.1.2	VAN.....	164
7.6.2.1.1.3	TIR.....	164
7.6.2.1.1.4	PAYBACK.....	164
7.7	Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples.....	164
7.7.1	Productividad.....	164
7.7.2	Precio Mercado Local.....	165
7.7.3	Precio Mercado Externo.....	165
7.7.4	Costo de Materia Prima.....	165
7.7.5	Costo de Materiales Indirectos.....	165
7.7.6	Costo de Suministros y Servicios.....	166
7.7.7	Costo de Mano de Obra Directa.....	166
7.7.8	Costo de Mano de Obra Indirecta.....	166
7.7.9	Gastos Administrativos y ventas.....	166
7.7.10	Gastos de Ventas.....	166
7.7.11	Inversión en Activos Fijos.....	166
7.7.12	Tasa de interés promedio (puntos porcentuales).....	167
7.8	Balance General.....	167
7.8.1	Razones Financieras.....	167
7.8.1.1	Liquidez.....	167
7.8.1.2	Gestión.....	168
7.8.1.3	Endeudamiento.....	168
7.8.1.4	Rentabilidad.....	168
7.9	Conclusión Financiera.....	169
8	PLAN DE CONTINGENCIA.....	172
8.1	Plan de administración del riesgo.....	172
8.1.1	Principales riesgos.....	172
8.1.2	Reuniones para mitigar los riesgos.....	172
8.1.3	Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists).....	173
8.2	Planeación de la respuesta al riesgo.....	173
8.2.1	Monitoreo y control del riesgo.....	173

8.2.2	Revisiones periódicas y evaluación del riesgo.....	174
8.2.3	Reporte del riesgo	174
8.2.4	Estrategias de Salida	174
8.3	Plan de Contingencia y Acciones Correctivas.....	175
9	CONCLUSIONES	177
10	RECOMENDACIONES	180
12	ANEXOS.....	185
	Anexo 1	185
	Anexo 2.....	190
	Anexo 3.....	192
	Anexo 4.....	193
	Anexo 5.....	195
13	MATERIAL COMPLEMENTARIO	198

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Marco Lógico	41
Tabla 2: Décimo Tercer y Cuarto sueldo	60
Tabla 3: Fondos de reserva y vacaciones.....	61
Tabla 4: Indicadores sector alimentos.....	77
Tabla 5: Características de los competidores	85
Tabla 6: Criterios de segmentación de mercado	86
Tabla 7: Proyecciones poblacionales del Ecuador 2014	87
Tabla 8: Matriz FODA	88
Tabla 9: Calculo de la muestra.....	91
Tabla 10: Ventas anuales	105
Tabla 11: Valoración del activo de la marca.....	110
Tabla 12: Amplitud y profundidad de línea	113
Tabla 13: Promoción electrónica de los competidores	122
Tabla 14: Presupuesto de Marketing.....	125
Tabla 15: Análisis de rentabilidad del offering.....	126
Tabla 16: Infraestructura.....	129
Tabla 17: Presupuesto	131
Tabla 18: Balanced Scorecard.....	142
Tabla 19: Inversión Inicial	146
Tabla 20: Inversión Fija	147
Tabla 21: Inversión Diferida	148
Tabla 22: Inversión Corriente	148
Tabla 23: Financiamiento Interno	149
Tabla 24: Cronograma de inversiones.....	150
Tabla 25: Costos Fijos.....	152
Tabla 26: Costos de producción.....	152
Tabla 27: Costos de operación	153
Tabla 28: Costos Administrativos.....	153
Tabla 29: Costos de Ventas.....	154
Tabla 30: Costos financieros.....	154
Tabla 31: Mark Up y márgenes.....	155
Tabla 32: Proyección de ventas y costos variables	155
Tabla 33: Capacidad Instalada	156
Tabla 34: Punto de Equilibrio	156
Tabla 35: Planificación Tributaria	157
Tabla 36: Impuesto a la Renta.....	158
Tabla 37: Utilitario para cálculo de impuesto a los vehículos motorizados	160
Tabla 38: Cálculo de impuesto a los vehículos motorizados	160
Tabla 39: Balance General Inicial.....	161
Tabla 40: Estado de pérdidas y ganancias.....	162
Tabla 41: Flujo de Caja proyectado	162
Tabla 42: Cálculo de TMAR Global.....	163
Tabla 43: Cálculo de TMAR del proyecto.....	163

Tabla 44: Variación en ventas.....	164
Tabla 45: Variación en costo de materia prima	165
Tabla 46: Variación en gastos administrativos y de ventas	166
Tabla 47: Balance General	167
Tabla 48: Liquidez	167
Tabla 49: Gestión	168
Tabla 50: Endeudamiento	168
Tabla 51: Rentabilidad	168
Tabla 52: Niveles de riesgo.....	172
Tabla 53: Monitoreo y Control de riesgos	173
Tabla 54: Acciones correctivas	175

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cronograma.....	43
Ilustración 2: Organigrama	48
Ilustración 3: PIB del Ecuador 2012	72
Ilustración 4: Inflación sobre el IPC del Ecuador 2012	73
Ilustración 5: Población de Guayas al año 2010	75
Ilustración 6: Importadores almendras desde el 2012 hasta el 2013.....	78
Ilustración 7: Importación de Almendra por toneladas 2012 – 2013.....	79
Ilustración 8: Ciclo de vida del mercado.....	80
Ilustración 9: Matriz BCG.....	81
Ilustración 10: Ciclo de vida del producto	81
Ilustración 11: Lugares de compra de víveres.....	94
Ilustración 12: Frecuencia de asistencia a los lugares de compra de víveres.....	95
Ilustración 13: Nivel de gusto hacia la almendra	96
Ilustración 14: Conocimiento de los beneficios de la almendra	97
Ilustración 15: Beneficios conocidos de la almendra.....	98
Ilustración 16: Interés de consumo del producto	98
Ilustración 17: Interés de compra del producto.....	99
Ilustración 18: Frecuencia de compra de leche de almendras.....	100
Ilustración 19: Precio del producto	101
Ilustración 20: Logo de la empresa	110
Ilustración 21: Macro Localización	115
Ilustración 22: Distribución del espacio.....	116
Ilustración 23: Canal de distribución	117
Ilustración 24: Cronograma.....	125
Ilustración 25: Flujo grama de procesos	130
Ilustración 26: Mapa Estratégico	144

RESUMEN

El presente proyecto previo a la obtención del título propone la creación de una empresa artesanal de fabricación de leche de almendras, misma que desarrollará las actividades comerciales en la zona norte de la ciudad de Guayaquil, el mercado al que se apunta con este proyecto está en la etapa de introducción ya que la industria de los lácteos tiene mucho poder y está posicionada en la mente del consumidor. Al ser un mercado que se encuentra en etapa de introducción se genera una oportunidad de crecimiento ya que no existen marcas posicionadas aún.

Se busca con este trabajo determinar qué tan factible y viable es el mismo para lo cual se analizará el entorno micro y macro del mercado, se realizará también una investigación de mercado para obtener datos que aporten al desarrollo del proyecto y a su vez del producto. Partiendo de esta investigación de mercado se realizará el plan de marketing y luego el análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto en mención teniendo en cuenta también un plan de contingencia para mitigar riesgos.

ABSTRACT

This project proposes the set up of an artisanal manufacturer of almond milk. The company will develop its commercial activities in the northern area of Guayaquil, the market that will be targeted with this project is currently in an introduction stage because the dairy industry is still very well positioned in the mind of the consumer. Being a new product generates a rapid growth opportunity since there are no competitors yet.

The objective of this work is to determine how feasible and financially viable this project is. In order to do this, the economic environment will be analyzed, a market research will take place to collect relevant data about both the business venture and the product and a marketing plan will be created to determine the commercial feasibility of said project. Finally, a contingency plan will be established to avoid or mitigate risks that are inherent to this operation.

INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Guayaquil y en el resto del mundo se ven cada vez más y más personas que están cambiando sus costumbres alimenticias, no entran a dieta, cambian toda la forma de alimentarse, desde Gluten Free hasta cero lácteos.

A su vez el gobierno a través de todos los programas que apoyan la creación y desarrollo de nuevas empresas incita a nuevos emprendimientos brindando un entorno amigable para el desenvolvimiento de las mismas.

En el Ecuador no se siembran árboles de almendra ya que para el crecimiento de la misma se necesitan las cuatro estaciones y en esta región solo hay dos estaciones, es por esto que en la actualidad la almendra se importa desde España o Estados Unidos.

Este proyecto propone procesar la almendra de tal forma que permita comercializar leche de almendras sin aditivos en la zona norte de la ciudad de Guayaquil.

ABREVIATURAS

TMAR: Tasa Mínima Aceptable Requerida

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas

ATL: Above the Line

PIB: Producto Interno Bruto

BAV: Brand Asset Valuator

FAO: Food And Agriculture Organization

IEPI: Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

IVA: Impuesto al Valor Agregado

TIR: Tasa Interna De Retorno

BCG: Boston Consulting Group.

BTL: Below the Line

RESUMEN EJECUTIVO

La creación de la empresa de fabricación artesanal de leche de almendras en la ciudad de Guayaquil “LELATTES.A.” es un proyecto que nace gracias a la conjugación de tres situaciones, primero la nueva tendencia de estar fit, segundo la necesidad de hacer un proyecto de titulación y tercero poder poner en práctica todo lo aprendido para generar ingresos.

La misión de LELATTE S.A. es ser la empresa pionera y líder del mercado de leche de almendra en el Ecuador ofreciendo un producto saludable elaborado artesanalmente con los mejores estándares de calidad.

Se realizó el proyecto con el fin de crear una guía a seguir al momento de la implementación real de la empresa y a su vez gracias a este proyecto se dieron a conocer las opiniones y recomendaciones de los consumidores finales que aportaron de manera directa al desarrollo del producto y de las estrategias de marketing.

Entre los principales puntos determinados se encontró que a pesar de no conocer los beneficios de la almendra, las personas igual la consumen, esto genera una oportunidad de crecimiento y de penetración de mercado ya que utilizando una estrategia en la cual se comunique los beneficios de la almendra es posible crear la necesidad para que el consumidor busque el producto.

Con todas las investigaciones realizadas se concluyó que el producto que ofrece este proyecto tiene una gran aceptación comprobando así la demanda potencial que existe en la zona norte de la ciudad de Guayaquil.

Una vez analizada toda la estructura financiera incluyendo balances, estados de PyG, Cash Flow entre otros, de los 5 años de operaciones proyectadas de LELATTE S.A., el proyecto muestra una rentabilidad del 17,05%, misma que fue sometida a tres diferentes escenarios y elevando costos de venta o gastos administrativos y el proyecto demostró seguir siendo rentable en menor medida.

El objetivo principal de este proyecto es guiar paso a paso la ejecución del mismo y atraer inversionistas.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

1. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema – Título

“Propuesta para la creación de una empresa de fabricación artesanal de leche de almendras domiciliada en Guayaquil”.

1.2 Justificación

De acuerdo a un estudio realizado por la Escuela de Harvard de Salud Pública sobre nutrición (Harvard Health Publications, 2010), el consumo elevado de leche de vaca y sus derivados aumenta el riesgo de padecer enfermedades tales como diabetes, cáncer de próstata u ovarios, lo que ha hecho que en su guía nutricional saludable (Healthy Eating Plate) se elimine todo tipo de productos lácteos como la leche, quesos o yogures y sugiere que estos productos se sustituyan en la dieta por agua.

De acuerdo a estas investigaciones (Harvard Health Publications, 2010) los expertos de Harvard modificaron la conocida pirámide alimenticia saludable, la cual ahora está basada en el consumo de verduras, frutas, hortalizas, legumbres, pescado, pollo y frutos secos como fuentes importantes de proteínas.

La almendra está dentro de este grupo de frutos secos con alto contenido proteico, rica en vitamina E, por lo cual es un potente antioxidante, una fuente alta en calcio y rica en grasa no saturada. Todas estas características hacen que la almendra sea un sustituto perfecto para la leche de vaca. (Seignalet, 2004)

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

La leche de almendras es un producto de fácil obtención, por lo que no es necesario un proceso complejo de fabricación lo que permite tener una producción artesanal de bajo costo.

En el mercado guayaquileño existen productos sustitutos a la leche de vaca como la leche de soya, pero en estudios (Harvard Health Publications, 2008) se ha comprobado que esta leche puede afectar de cierta manera a las mujeres que tienen problemas de tiroides si no consumen suficiente yodo en su dieta. Por lo cual, la leche de almendras se convierte en la mejor opción para sustituir la leche de vaca.

En el Ecuador no existe la producción de leche de almendra ni el cultivo de este fruto seco motivo por el cual toda la almendra que se consume en el Ecuador es importada y en el 2012 ingresaron al país 9.82 toneladas para el consumo. (Banco Central del Ecuador, 2013)

En vista de que no existe la oferta de leche de almendras en nuestra ciudad y existe una tendencia vegana creciente que generaría más consumidores potenciales del producto, por lo que este proyecto tiene un gran potencial.

1.3 Planteamiento y Delimitación del Tema u Objeto de Estudio

El objeto de este estudio está enfocado en analizar la factibilidad de la propuesta para la creación de una empresa de fabricación artesanal de leche de almendras en la ciudad de Guayaquil, por lo que se busca realizar un estudio de mercado para conocer la posible demanda y vincular la información obtenida con la constitución de la empresa. Esta investigación tendrá lugar en la ciudad de Guayaquil específicamente en el sector norte que está comprendido por las

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

ciudadelas de la Garzota, Alborada, Guayacanes, Samanes, Sauces y el Cónдор desde Octubre 2013 hasta septiembre 2014.

1.4 Contextualización del Tema u Objeto de Estudio

No existen datos exactos sobre la población vegana en el mundo ni en el Ecuador ya que solo existen estadísticas recopiladas por las sociedades vegetarianas o veganas de países del primer mundo como Australia, Estados Unidos o Reino Unido.

Puntualmente en el Reino Unido un 5% de la población entre 19 y 64 años son vegetarianos (un 7% de mujeres y un 2% de hombres) y solo un 3% de las personas de mayor edad. En el año 2006 un 4% de las dueñas de casa dijeron contar con al menos una persona vegetariana en casa. (Vegetarian Society, 2010)

En Estados Unidos un 7% de la población es vegetariana, un 1.4% es vegano de los cuales un 5% son hombres y un 9% son mujeres. (Vegetarian Society, 2010)

En Australia el 9.1% de la población mayor a 14 años es vegetariana y en España se calcula que hay casi dos millones de vegetarianos. (Vegetarian Society, 2010)

Tomando en consideración el crecimiento de la población vegana en el mundo y en el Ecuador misma que se refleja en la creación de nuevos restaurantes apegados a esta tendencia como por ejemplo “Ari Comida Sana”, “El Eden Veggie Café”, “El Maple”, “Restaurante

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Manantial”, “Indochine Calama” y “Mango Tree Café” entre otros se concluye que si existe demanda para la creación del producto.

La investigación se fundamenta en el Plan Nacional del Buen Vivir de la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) mismo que en sus objetivos 4, 6 y 11 busca garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable, garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas y por último, establecer un sistema económico social, solidario y sostenible. (Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural, 2009).

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad de emprender un negocio de fabricación artesanal de leche de almendras tomando como consideración las nuevas tendencias alimenticias y necesidades del mercado.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Definir el mercado meta al que se dirige el producto.
- Conocer la demanda del producto.
- Identificar los canales de distribución para satisfacer la demanda del producto.
- Calcular el punto de equilibrio en la comercialización del producto.
- Descubrir derivados del producto que sean de interés del mercado.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

1.6 Determinación del Método de Investigación y Técnica de Recogida y Análisis de la Información.

El método de investigación a utilizar es el descriptivo ya que el mismo permite tal como su nombre lo indica, describir situaciones y eventos, medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar, además este método busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o comunidades. (Roberto Hernández Sampieri, 1991)

Una vez determinado el método de investigación, las técnicas a utilizarse para la recolección de la información serán dos, Cuantitativas (Descriptivo) mediante la realización de encuestas ya que mediante estas se puede conocer la opción y valoración del público hacia el objetivo general de la investigación y Cualitativo (Exploratorio), entrevistando a expertos, con el fin de obtener información que nos permita desarrollar la idea de negocio.

Para analizar los datos obtenidos se utilizará el software Statistical Product and Service Solutions para la tabulación y creación de gráficos estadísticos.

1.7 Planteamiento del Fenómeno Paradigmático

El fenómeno paradigmático en el que se basará esta investigación es el socio crítico ya que el mismo conoce y comprende la realidad como praxis y une el conocimiento, la acción y los valores induciendo así el cambio socio educativo mediante el llamado a la reflexión sobre los alimentos que causan sensibles daños a la salud del ser humano.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

El tipo de investigación relacionado al fenómeno paradigmático en esta investigación es la misma de forma participativa ya que es un método que solo busca resultados confiables utilizando también la participación del grupo a investigar convirtiéndolos en sujetos principales de la investigación evitando así que sean solo objetos de estudio. (Gil Flores, Rodríguez Gómez, & García Jiménez, 1999)

1.7.1 Planteamiento del Problema

El mercado vegano en Guayaquil está en constante crecimiento pero a la vez es un mercado desatendido, ya que no tiene productos sustitutos para la leche de vaca; misma que según recientes estudios de la escuela de medicina de Harvard, la leche de vaca ha sido encontrada como alimento no saludable para el cuerpo humano debido a su alto contenido de grasa no procesable e incluso en este mismo estudio se señaló que el alto consumo de leche de vaca está vinculado con el cáncer metastásico de próstata (Harvard Health Publications, 2010) (La enfermedad de próstata: Encontrar la causa y la cura, 2010); que no causen efectos secundarios en la salud humana. Ya que la soya y sus derivados, productos que se consideraban saludables han sido relacionados con los problemas de la glándula tiroides según investigaciones de Harvard. (Soy products cause thyroid problems, 2008)

Debido a la falta de atención para el mercado vegano en Guayaquil, se busca cubrir la demanda existente con la leche de almendra, producto sustituto que reemplaza la leche de vaca y la leche de soya.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

1.8 Fundamentación Teórica del Proyecto

1.8.1 Marco Referencial

Se escogió como referencia a Costa Natura, empresa chilena de producción artesanal de leche de almendras, que inició sus operaciones en 2.009 cuando Carlos Almeida en busca de una nueva fuente de ingresos encontró en la leche de almendras un producto noble, amigable con el cuerpo humano al no contener lactosa y sobre todo novedoso. Es así que perfila un negocio diferente en torno a los beneficios de la leche de almendras luego de experimentar, estudiar e investigar la mejor manera de producirla y preservarla. En un momento pensó en importarla, pero luego de dar un vistazo al mercado decidió tomar el desafío de fabricarla por primera vez en Chile y crear Costa Natura, invirtiendo una vez más en equipos de producción y acondicionamiento de espacios para la faena y, en definitiva, jugándose la por el camino emprendedor. (Batido de Almendras, 2009)

También se escogieron dos empresas más que se dedican a producir y comercializar productos bajos en calorías, sin lactosa o de bajo impacto glucémico a través de las redes sociales estas son WHY NUT? y SAL Y DULCE LIGHT de Adriana Santelli y María José López respectivamente, se dedican a colgar recetas y productos como los descritos anteriormente solo en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram.

Todos los pedidos receptados son entregados a domicilio ya que al ser una empresa online solo trabajan bajo pedido.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Se tomaron en cuenta estas dos empresas ya que a pesar de abarcar un mercado de distintas necesidades entre sus principales productos se encuentra la leche de almendras producida artesanalmente.

Por su lado Sal y Dulce Light es una empresa nueva en el mercado que nace a partir de la empresa Sal y Dulce, famosa por sus bocados y dips, Sal y Dulce Light, es la versión sana de Sal y Dulce, esta misma está enfocada en personas que tienen hábitos alimenticios sanos y fit o en su defecto que quieren bajar de peso o solo buscan mantenerse, la empresa se dedica a hacer desayunos light, media mañana light, almuerzo light, media tarde light y cenas light, incluso tienen gran variedad de postres light.

1.8.2 Marco Teórico

Como tema básico se tratará el ingrediente central de esta empresa que es la almendra y sus propiedades nutricionales como sustituto de la leche de vaca. La almendra es una semilla en drupa de forma elipsoidal, carnosa, velluda de 3-4cm. de largo por 2-2.5 cm. de diámetro de color verde grisáceo (tierno) y amarillenta (maduro) del árbol de almendro cuyo nombre científico es *Geoffre Espinosa* que crece en laderas y montañas del bosque seco. (Ministerio de Ambiente, 2012)

Las almendras tienen altos niveles de ácidos grasos insaturados, que suponen un 93% del total de grasas. El más importante es el ácido oleico. Su consumo frecuente ayuda a disminuir los niveles de colesterol total y colesterol "malo" o LDL mientras que aumentan el colesterol "bueno" o HDL. Al ser un alimento de origen vegetal la almendra no contiene colesterol. Por su

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

alto contenido en vitamina E, la almendra proporciona una dosis extra de antioxidantes jugando un papel importante en la prevención de enfermedades coronarias y cáncer. Una ración de almendras de 30g aporta el 50% de la cantidad diaria recomendada de Vitamina E. También contiene vitamina B6, en menor cantidad. La almendra es el fruto seco con mayor contenido en fibra, importante para facilitar y regular el tránsito intestinal, evitando así el estreñimiento y la prevención de enfermedades cardiovasculares. Las almendras son una fuente importante de minerales como el calcio, necesario para la formación y mantenimiento de huesos y dientes, el magnesio, el potasio, el cobre, el fósforo y el zinc. (VALOR NUTRICIONAL - LA ALMENDRA, 2005)

Varios estudios realizados, como el de “Efecto de una dieta alta en grasas mono-insaturados de las almendras sobre el colesterol en plasma y lipoproteínas”, concluyen que la incorporación de almendras a una dieta baja en grasa produce una disminución de los niveles de colesterol LDL. Este estudio demuestra por tanto, que el elevado contenido en grasa de las almendras, y probablemente de otros frutos secos ricos en nueces, podría contribuir a un mejor perfil lipídico en individuos dislipémicos. (ORGANIZACIÓN DE LA COMIDA Y AGRICULTURA DE LAS NACIONES UNIDAS, 1992)

Por otro lado otra teoría que fundamenta el consumo de la leche de almendras es la teoría de la leche y los productos lácteos del Doctor Jean Seignalet que de acuerdo a sus investigaciones tienen una importancia decisiva en el avance o remisión de la artritis. En esta teoría, en lo que a la leche de procedencia animal se refiere, el doctor afirma lo siguiente: "Muchas personas piensan que prescindir de la leche puede provocarles pérdida de calcio y problemas como la osteoporosis,

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

pues la televisión, la prensa y la mayoría de los médicos repiten que la solidez de los huesos depende de su cantidad de calcio y sólo el consumo diario de productos derivados de la leche puede aportarles en cantidad suficiente ese precioso calcio. Sin embargo, yo digo firmemente que NO. El peligro de la falta de calcio es una ilusión. Es cierto que la leche de vaca es rica en calcio, pero una vez en el tubo digestivo humano la inmensa mayoría del mismo es precipitado en forma de fosfato de calcio y expulsado a través de las heces fecales. Sólo una pequeña parte es absorbida. El calcio asimilable es aportado en cantidad más que suficiente por los vegetales: hortalizas, legumbres secas, verduras, carnes crudas y frutos secos y frescos. Además el calcio es un mineral muy abundante en el suelo donde es recuperado por las raíces de las plantas. En definitiva, eliminar de la alimentación la leche animal no provoca carencia de calcio. Al contrario, el régimen hipotóxico -desprovisto de derivados de la leche- acompañado de magnesio y silicio bloquea 70 veces de cada 100 la evolución de la osteoporosis e incluso permite a veces recuperar parte del terreno perdido". (Seignalet, 2004)

1.8.3 Marco Conceptual

Vegano: Es un estilo de vida basado en el respeto hacia los animales. Considerar que los animales son individuos con intereses que merecen ser respetados tiene implicaciones prácticas que evitan que miles de ellos sufran y/o mueran cada segundo en mataderos, centros de experimentación, zoos, acuarios, circos, granjas peleteras, entre otros. (Veganismo, 2010).

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Colesterol LDL: El "colesterol malo" o LDL es el colesterol unido a lipoproteínas de baja densidad. El exceso de LDL facilita la acumulación de grasa en las arterias y predispone a enfermedades cardiovasculares. (Enciclopedia Salud, 2013)

Colesterol HDL: El "colesterol bueno" o HDL es el colesterol unido a lipoproteínas de alta densidad. Según la Asociación Americana del Corazón el nivel de colesterol beneficioso de tipo HDL no debe ser inferior a 35 mg / 100 ml. Cuando menor sea el nivel de HDL y mayor el de LDL, más riesgo hay de padecer problemas cardiovasculares. (Enciclopedia Salud, 2013)

Próstata: Glándula con un peso de 15 a 25 g y del tamaño de una nuez que rodea la uretra (conducto por el que se elimina la orina y circula el semen). Forma parte del sistema reproductor masculino. Es la encargada de producir la parte del líquido seminal que sirve para proteger y nutrir a los espermatozoides que hay en el semen. (Enciclopedia Salud, 2013)

Tiroides: Glándula endocrina que se encuentra en la base del cuello, en la parte superior de la tráquea. Participa en sincronía con la glándula pituitaria y el hipotálamo en la regulación del ritmo metabólico, la temperatura corporal, el consumo de energía y en niños en la regulación del nivel de crecimiento. (Enciclopedia Salud, 2013)

Soya: Especie vegetal de la familia de las leguminosas. La soja (Glycinemax) es el vegetal cultivado que tiene una mayor cantidad y calidad de proteínas. La lecitina que se encuentra en el germen del grano de soja se usa en dietética. (Enciclopedia Salud, 2013)

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

RUC (Registro Único de Contribuyentes): constituye un número de para identificar a los ciudadanos (personas naturales y sociedades) frente a la Administración tributaria. (RUC, 2010)

1.8.4 Marco Legal

Basados en la Constitución del Ecuador promulgada en el año 2008, en el artículo 325 se garantiza el derecho al trabajo y reconoce todas las modalidades que promuevan la inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano, así como también lo hace el plan nacional del buen vivir. (Constitución del Ecuador, 2008)

La creación de la compañía estará regida por la ley de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

La tributación de la compañía se regirá por la Ley Tributaria misma que será exigida por el organismo de control designado que es el SRI.

La contratación del personal se llevará a cabo apegándose a la ley del código laboral.

La manufactura de la leche de almendras será producida apegándose a las normas de control general que indica el código de la producción.

1.8.5 Marco Lógico

A continuación se presenta la tabla del marco lógico:

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Tabla 1: Matriz de Marco Lógico

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADOR VERIFICABLE OBJETIVAMENTE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL			
Analizar la viabilidad de emprender un negocio de fabricación artesanal de leche de almendras tomando como consideración las nuevas tendencias alimenticias y necesidades del mercado.	Se realiza un análisis de VAN, TIR, TMAR, PAYBACK	Estados Financieros	Crear la empresa de fabricación artesanal de leche de almendras es viable.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
1. Definir el mercado meta al que se dirige el producto	1. Se investiga el consumo de leche de almendras de manera demográfica	1. Encuestas, estudio de mercado	1. El mercado meta es amplio
2. Conocer la demanda del producto	2. Se investiga la periodicidad del consumo de leche de almendras	2. Encuestas, estudio de mercado	2. La demanda del producto alcanza el 40%.
3. Identificar los Canales de distribución para satisfacer la demanda del producto	3. Definir los puntos de venta, logística y posibles canales de distribución	3. Estudio de mercado	3. Existen diversos canales de distribución y expansión.
4. Calcular el punto de equilibrio en la comercialización del producto	4. Definir los costos variables, costos fijos y proyectando ventas.	4. Análisis Financiero (Punto de equilibrio)	4. El punto de equilibrio es favorable.
5. Descubrir derivados del producto que sean de interés del mercado	5. Realizar un estudio que permita analizar otras alternativas del producto.	5. Encuestas, proceso de producción, análisis de costos.	5. Existen otras alternativas derivadas de la almendra.
ACCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> · Investigar las ventajas y desventajas de implementar este negocio. · Descubrir nuevas oportunidades de mercado con los derivados de la leche de almendras 	<ul style="list-style-type: none"> · Ingresos, gastos · Facturación · Insumos · Punto de equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> · Costos · Permisos 	Los productos sustitutos para lácteos tienen mayor aceptación en el mercado vegano.

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

1.9 Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos.

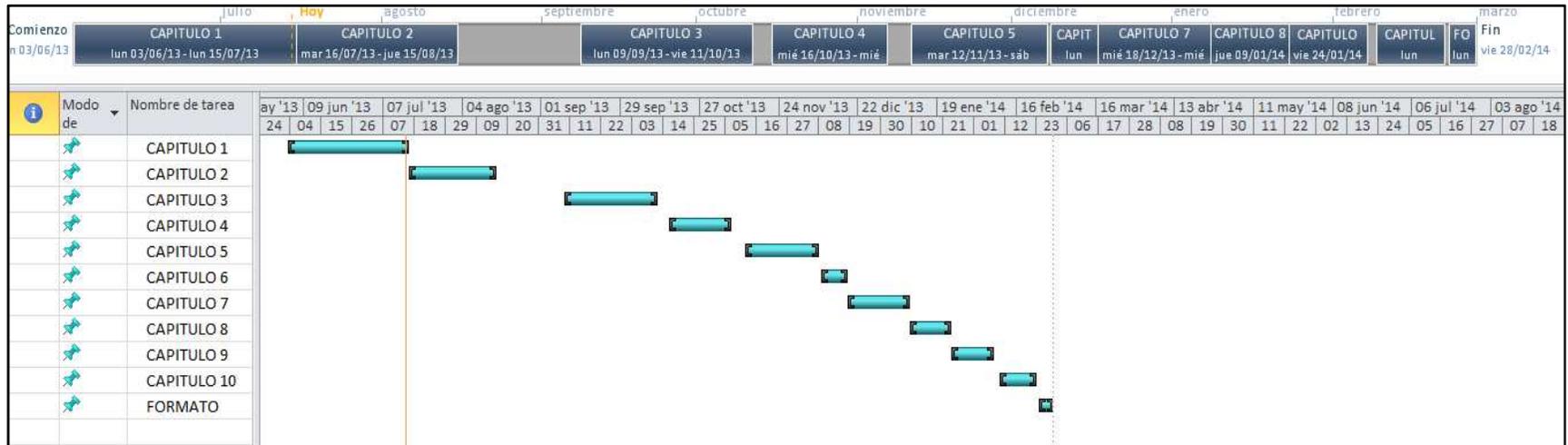
Considerando el modelo de investigación que se llevará a cabo, la hipótesis a plantearse debe ser descriptiva: "Es viable crear una empresa de fabricación artesanal de leche de almendras en la ciudad de Guayaquil”.

- ¿Cuál es el género, rango de edad y hábitos alimenticios de mi mercado meta?
- ¿Cuánto consumiría mi mercado meta el producto y con qué periodicidad?
- ¿Cómo se debe distribuir el producto?
- ¿Qué precio debe tener el producto para el consumidor final?
- ¿Existe algún interés por los productos derivados de la leche de almendras para mi mercado meta?
- ¿Cuál es el grado de aceptación que tienen los clientes con la elaboración artesanal y comercialización de leche de almendras?
- ¿Qué estrategias de mercado son adecuadas para este tipo de negocio?
- ¿El negocio de la elaboración artesanal y comercialización de leche de almendras es sostenible en el tiempo y genera utilidades cada año?
- ¿Por qué el mercado escogería el producto final creado por este modelo de negocio?

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

1.10 Cronograma

Ilustración 1: Cronograma



Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Análisis de la Oportunidad

En la actualidad existe un mercado que no ha sido explotado en la ciudad de Guayaquil, el mismo debe ser trabajado de tal manera que se aproveche la creciente demanda de productos bajos en calorías, sin lactosa y de bajo impacto glucémico. Al ser un mercado nuevo es una excelente oportunidad para posicionarse en el mismo como la empresa pionera en la fabricación de este producto.

Al no existir un dato exacto de la población vegana en el Ecuador ni en Guayaquil debido a que no se ha realizado un censo estadístico sobre esta tendencia, no se puede asegurar por ahora un potencial número de consumidores.

Por lo que nos basamos en el aumento de restaurantes apegados a esta tendencia para confirmar que está en crecimiento.

2.1.1 Descripción de la Idea de Negocio

LELATTE S.A. es la empresa de producción artesanal de leche de almendras que converge en la ciudad de Guayaquil para satisfacer el mercado vegano y de las personas que desean cuidar sus índices de colesterol y prevenir el cáncer.

El surgimiento de la idea de negocio se da ya que existe una demanda potencial de productos que sustituyan la leche de vaca y leche de soya por no ser sanos para el consumo

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

humano, es aquí donde LELATTE S.A. busca posicionarse con la leche de almendras ya que es un producto nuevo en el mercado guayaquileño

2.1.2 Descripción de la Idea de Producto o Servicio

Este punto describe el producto que ofrece LELATTE S.A. con el fin de crear un conocimiento general sobre el mismo.

La leche de almendras o también conocida en otros países como batido de almendras es un producto derivado del fruto seco Almendra mismo que crece en el árbol del Almendro, actualmente este fruto seco no se siembra en el Ecuador por lo que la demanda del país sobre este producto es suplida netamente con importaciones.

La leche de almendra es preparada de forma artesanal, es decir sin productos artificiales ni conservantes, los ingredientes son almendras sin salar ni tostar y agua, una vez preparada se envasa en botellas de vidrio con tapas de aluminio para dar la imagen de la leche que se vende en países como Estados Unidos y hacer el producto más atractivo al cliente.

2.2 Misión, Visión y Valores de la Empresa

Misión

Empresa pionera y líder del mercado de leche de almendra en el Ecuador ofreciendo un producto saludable elaborado artesanalmente con los mejores estándares de calidad.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Visión

Ser la mejor empresa en producción de sustitutos de los productos derivados de animales siendo reconocida en el mercado como un hito de la alimentación no convencional.

Valores

- **Ética:** Mantener la ética ambiental y empresarial, cumpliendo con las leyes de salud y leyes tributarias que demanda el país.
- **Gratitud:** con la comunidad guayaquileña que abre las puertas para el ingreso del producto.
- **Constancia:** siempre manteniendo los niveles de calidad y buscando innovar tanto en el proceso de fabricación como en nuevos productos derivados.
- **Limpieza:** ofreciendo un producto sano y elaborado con los más altos estándares de calidad y limpieza.

2.3 Objetivos de la Empresa

2.3.1 Objetivo General

- Posicionarse en el mercado vegano de productos sustitutos de la leche de vaca, reemplazando a la leche de soya con la leche de almendras utilizando los beneficios de la misma como carta de presentación en la ciudad de Guayaquil en un plazo máximo de 2 años.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

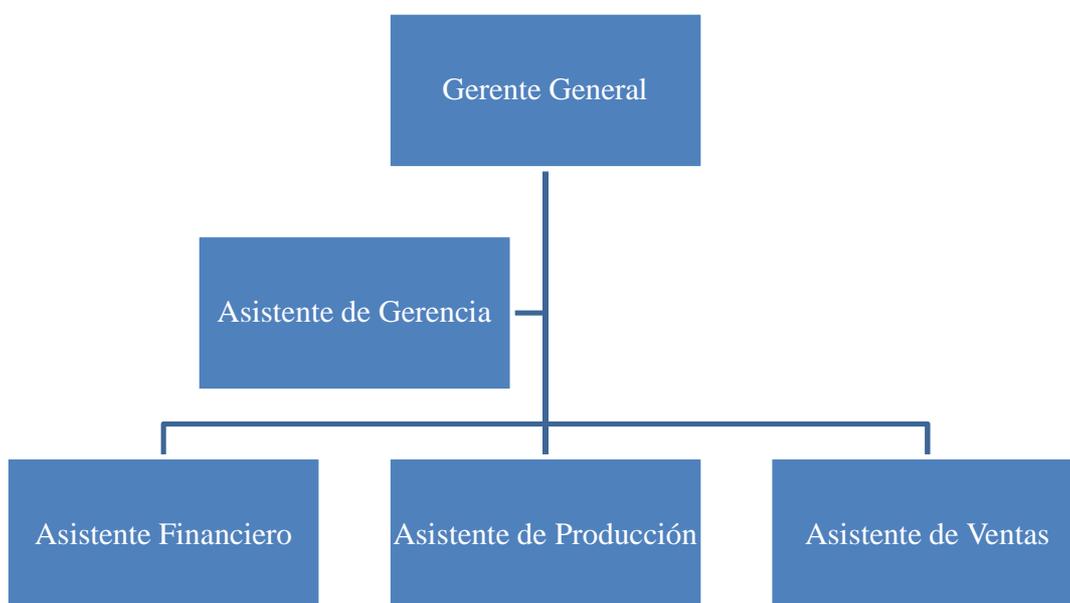
2.3.2 Objetivos Específicos

- Incentivar el consumo de productos derivados de la almendra que permitan utilizar los residuos de la fabricación de la leche, en postres o quesos vegetales para así lanzar al mercado vegano de Guayaquil un producto nuevo cada 6 meses
- Expandir los límites de LELATTE S.A. a otras ciudades principales del Ecuador como Quito y Cuenca en 1 año
- Aumentar el pedido a proveedores utilizando economía a escala para conseguir precios más bajos y mejor crédito a 90 días plazo.

2.4 Estructura Organizacional

2.4.1 Organigrama

Ilustración 2: Organigrama



“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

2.4.2 Desarrollo de Cargos y Perfiles por Competencias

Gerente General: Hombre o mujer de 25 a 45 años, con título universitario en administración de empresas con mención en logística de productos perecibles.

Asistente de gerencia: Mujer de 20 a 50 años con estudios en carreras afines a la administración de empresas. Conocimiento intermedio de utilitarios de Microsoft Office. Experiencia en el cargo de 1 a 2 años. Es la encargada de los reportes de la empresa y del manejo de la agenda del Gerente General.

Asistente financiero: Hombre o mujer de 20 a 30 años con título universitario en carreras afines a la Administración de empresas o Gestión empresarial. Conocimientos en finanzas, mercado de valores y tributario. Encargado de los análisis financieros, elaboración de presupuesto anual, asignación de presupuesto por departamento, llevar la contabilidad de la empresa.

Asistente de producción: Hombre de 18 a 35 años con estudios de bachillerato técnico concluidos con aptitudes de pro actividad.

Asistente de ventas: Hombre o Mujer de 20 a 30 años, con estudios universitarios culminados o en curso de Ingeniería en Ventas que conozca el mercado local, que tenga vehículo propio.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

2.4.3 Manual de Funciones: Niveles, Interacciones, Responsabilidades, y Derechos

Gerente General: Cargo con funciones de planeación de estrategias para la comercialización del producto en el mercado y de la toma de decisiones.

FUNCIONES:

- Es el encargado de las actividades de marketing y publicidad
- Maneja las relaciones públicas de la empresa.
- Crea políticas de conducta interna
- Supervisa los departamentos de producción, ventas y financiero
- Toma de decisiones administrativas, financieras.

Asistente de gerencia: encargada de dar soporte a la Gerencia en el área de administración del negocio.

FUNCIONES:

- Manejo de herramientas de planificación de tiempos y reuniones
- Coordinación y confirmación de citas con los clientes
- Coordinación de citas con proveedores.
- Elaboración de memos y cartas
- Manejo de prensa

Reporta a: Gerente General

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Asistente financiero: Cargo en el cual se maneja el presupuesto de la empresa.

FUNCIONES:

- Coordina los pagos a proveedores
- Realiza la cobranza de cartera
- Analiza situación crediticia de los clientes
- Maneja roles de pago y nómina
- Realiza declaraciones al SRI e IESS
- Maneja la contabilidad de la empresa
- Elabora reportes financieros con sus respectivos indicadores para el análisis del Gerente General.

Reporta a: Gerente General

Asistente de producción: Cargo en el cual se maneja la manufactura y envasado del producto.

FUNCIONES:

- Se encarga de manufacturar la leche de almendras
- Realiza control de calidad del producto
- Envasa el producto

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

- Verifica la cadena de frio para que el producto se mantenga consumible.
- Se encarga de la limpieza del lugar donde se manufactura el producto

Reporta a: Gerente general

Asistente de ventas: Cargo en el cual se maneja la relación con el cliente a través de la comercialización del producto.

FUNCIONES:

- Prospecta clientes potenciales
- Elabora plan de ventas diario y mensual
- Realiza seguimiento postventa
- Informa a los clientes de las bondades del producto
- Recopila feedback para la mejora continua
- Maneja el inventario y bodega de la empresa.

Reporta a: Gerente general

CAPÍTULO 3

ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

3 ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

3.1 Aspecto societario de la empresa

3.1.1 Generalidades

LELATTE S.A. es una empresa que se constituirá en el Ecuador, misma que se dedicará a la fabricación artesanal de leche de almendras y que espera proveer con el producto final al mercado vegano y vegetariano de la ciudad de Guayaquil.

El domicilio de la empresa será en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, y sus actividades principales serán:

- Fabricación artesanal de leche de almendras
- Distribución del producto final en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

3.1.2 Constitución de la empresa.

La empresa será constituida como una sociedad anónima ya que en este modelo de constitución se pueden aplicar límites en las responsabilidades, mismas que serán establecidas según las aportaciones que hayan realizado los socios al capital.

Las aportaciones a su vez estarán representadas por acciones cuyo valor nominal variará según las aportaciones realizadas por los socios, titulares o accionistas.

Dentro de la constitución de la empresa constaran los siguientes puntos:

- Razón Social: LELATTE S.A.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

- Nombre Comercial: ALMELATTE
- Objeto social: Fabricación artesanal de leche de almendras y productos de uso alimenticio y cosmético derivados de la almendra, distribución del producto final.
- Domicilio: Guayaquil.
- Duración: Indefinida.
- Liquidación: se procederá a partir del artículo 143 de la Ley de Compañías del Ecuador
- Capital social: 800 Dólares de los Estados Unidos de América

3.1.3 Capital social, Acciones y participaciones.

El capital social de la compañía será de \$800,00USD inicialmente y será dividido en 10 acciones de \$80.00 dólares de los Estados Unidos de América cada una.

Estas 10 acciones estarán divididas para dos accionistas en partes iguales teniendo una participación total en el capital social de \$400,00 dólares de los Estados Unidos de América cada uno.

La empresa tendrá dos accionistas inicialmente y en caso de requerir financiamiento este número de accionistas podrá ser aumentado hasta un máximo de 25 accionistas siempre y cuando exista la resolución de la Junta General de Accionistas tal como lo indica la Ley de Compañías del Ecuador.

Las acciones serán numeradas del 001 al 010 y contendrán las declaraciones exigidas por la Ley, cada una deberá estar firmada por el representante legal de la compañía.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

3.1.4 Junta general de accionistas.

La Junta General de Accionistas estará conformada por los accionistas legalmente citados y reunidos, toda convocatoria a Junta deberá ser convocada por el Gerente General.

Las decisiones tomadas serán solamente aprobadas y ejecutadas si el 51% del capital social se encuentra a favor. Si no está representada por los concurrentes a la misma, por lo menos el 51% del capital pagado, se reunirán en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se pronunciará así en la convocatoria que fue anulada, el secretario de la junta revisará el quórum de la sala con atribuciones de secretario de la junta y comunicará a todos los miembros del panel de accionistas.

Todos los accionistas tienen el derecho y voto de asistir a las convocatorias. Los accionistas podrán ser representados por un delegado siempre y cuando esté presente un poder autorizado por el accionista mencionado. (Supercias, 1999)

3.1.5 Compañías extranjeras

Considerando el tamaño de la compañía y sus actividades la inversión será solo nacional por lo que este punto no aplica.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

3.1.6 Compañías que cotizan en bolsa de valores.

La compañía LELATTE S.A. no cotizará en bolsa de valores por lo que este punto no aplica, sin embargo en caso de que en el futuro el 50% mas 1% de los accionistas consideren que la compañía debe cotizar en bolsa de valores se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Razón Social: LELATTE S.A.
- Inscribirse al Registro de Mercado de Valores en la Superintendencia de Compañías.
- Realizar una publicación en un diario de la localidad la resolución de Inscripción al Registro de Mercado de Valores.
- Elaborar un prospecto de oferta pública primaria en la que pueda indicar la actividad de la empresa, estados financieros, características de la emisión, y calificación de riesgo.

(BOLSA DE VALORES DE QUITO, 2012)

3.2 Aspecto laboral de la empresa.

3.2.1 Generalidades.

La empresa contará con cinco empleados inicialmente que serán distribuidos en cuatro departamentos, la gerencia general, departamento financiero, departamento de producción y departamento de ventas.

La gerencia general se encargará de realizar las actividades de marketing y publicidad, manejar las relaciones públicas de la empresa crear políticas de conducta interna, supervisar los departamentos de producción, ventas y financiero y de la toma de decisiones administrativas y financieras.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

El departamento financiero se encargará de coordinar los pagos a proveedores, realizar la cobranza de cartera, analizar situación crediticia de los clientes, manejar roles de pago y nómina, realizar declaraciones al SRI e IESS, manejar la contabilidad de la empresa y de elaborar reportes financieros con sus respectivos indicadores para el análisis del Gerente General.

El departamento de producción se encargará de manufacturar la leche de almendras, realizar control de calidad del producto, envasar el producto, verificar la cadena de frio para que el producto se mantenga consumible y de limpiar el lugar donde se manufactura el producto.

El departamento de ventas se encargará de prospeccionar clientes potenciales, elaborar plan de ventas diario y mensual, realizar seguimiento postventa, informar a los clientes de las bondades del producto, recopilar feedback para la mejora continua y de manejar el inventario y bodega de la empresa.

3.2.2 Mandato constituyente número 8

El mandato ocho aprobado por la Asamblea Constituyente en el año 2007 eliminó la contratación por horas y bajo el modo de tercerización sin embargo si permite tercerizar servicios de personas naturales o jurídicas siempre y cuando estos sean ajenos al ámbito en el cual se desenvuelve el negocio de la compañía.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

LELATTE S.A. no contratará los servicios de personas naturales o jurídicas al inicio de sus actividades comerciales, en caso de necesitar en un futuro estos servicios se registrá bajo el mandato ocho. (Asamblea Constituyente, 2007)

3.2.3 Tipos de contrato de trabajo

Los empleados de LELATTE S.A. serán contratados bajo el formato de contrato por tiempo indefinido, a este contrato se agregarán dos cláusulas, la cláusula de periodo de prueba por 90 días, dentro de este periodo cualquiera de la partes puede dar por terminada la relación laboral sin el pago de indemnización y la cláusula de confidencialidad.

Los contratos de LELATTE S.A. están amparados en el título uno, capítulo uno, parágrafo uno, artículo 11, literales c y d, artículos 13, 14 y 15 del código de trabajo. (Código del Trabajo, Legislación Conexa, Concordancias, Jurisprudencia, 2013)

3.2.4 Obligaciones del empleador

En el título uno, capítulo cuatro, parágrafo uno, artículo 42 del código de trabajo se detallan 35 numerales con las respectivas obligaciones del empleador, considerando la actividad, tamaño y número de empleados de la empresa, la misma estará sujeta a los numerales 1, 2, 3, 7, 8, 12, 13, 15, 17, 29, 30, 31, 34.(Código del Trabajo, Legislación Conexa, Concordancias, Jurisprudencia, 2013)

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

3.2.5 Décimo tercera y décimo cuarta remuneración:

Para el pago a los empleados del décimo tercer y cuarto sueldo, LELATTE S.A. se apegará a los artículos 111, 112, 113, 114, 115 y 116 del título uno, capítulo seis, párrafo tercero, del código de trabajo. (Código del Trabajo, Legislación Conexa, Concordancias, Jurisprudencia, 2013)

Tabla 2: Décimo Tercer y Cuarto sueldo

CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS	XIII SUELDO	XIV SUELDO
Gerente general	1	\$ 650.00	\$ 340.00
Asistente de gerencia	1	\$ 400.00	\$ 340.00
Asistente financiero	1	\$ 340.00	\$ 340.00
Asistente de producción	1	\$ 400.00	\$ 340.00
Asistente de ventas	1	\$ 450.00	\$ 340.00
TOTAL	5	\$ 2,240.00	\$ 1,700.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

3.2.6 Fondos de reserva y vacaciones.

Para el cumplimiento con el derecho al fondo de reserva de los empleados, LELATTE S.A. se apegará a los artículos 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204 del título uno, capítulo once, párrafo primero, del código de trabajo y para el cumplimiento con el derecho a las vacaciones se acogerá a los artículos 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76 y 77 del título uno, capítulo cinco, párrafo tercero, del código de trabajo. (Código del Trabajo, Legislación Conexa, Concordancias, Jurisprudencia, 2013)

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Tabla 3: Fondos de reserva y vacaciones

CARGO	NUMERO DE EMPLEADOS	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
Gerente general	1	\$ 650.00	\$ 325.00
Asistente de gerencia	1	\$ 400.00	\$ 200.00
Asistente financiero	1	\$ 340.00	\$ 170.00
Asistente de producción	1	\$ 400.00	\$ 200.00
Asistente de ventas	1	\$ 450.00	\$ 225.00
TOTAL	5	\$ 2,240.00	\$ 1,120.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

3.2.7 Asociación de trabajadores.

LELATTE S.A. por ser una empresa de cinco empleados no tendrá asociación o sindicato de trabajadores ya que según el título cinco, capítulo uno, párrafo uno, artículo 443 el número requerido para la constitución de asociaciones profesionales o sindicatos no puede ser menos a 30 trabajadores. (Código del Trabajo, Legislación Conexa, Concordancias, Jurisprudencia, 2013)

3.2.8 Inserción de discapacitados a puestos de trabajo.

LELATTE S.A. no hará inserción de discapacitados en la empresa debido a que no cumple con un número de 25 trabajadores, número mínimo requerido para estar obligado a cumplir con el Artículo 42 numeral 33 del título uno, capítulo cuatro, párrafo uno del código de trabajo. (Código del Trabajo, Legislación Conexa, Concordancias, Jurisprudencia, 2013)

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

3.3 Contratación civil.

3.3.1 Principios básicos de la contratación.

Para la contratación de los empleados en LELATTE S.A. se utilizarán los siguientes principios básicos expresados en los artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 del título preliminar del código de trabajo. (Código del Trabajo, Legislación Conexa, Concordancias, Jurisprudencia, 2013)

3.3.2 Contratos de prestación de servicios.

El contrato de prestación de servicios se utilizará por LELATTE S.A. en caso de que sea necesaria la intervención de un tercero para el cumplimiento de lo estipulado en el mismo. [Ver anexo 1](#)

3.3.3 Principales cláusulas de contratos de prestación de servicios.

Para la inserción de cláusulas en los contratos celebrados entre los trabajadores que presten sus servicios a LELATTE S.A., se tomará como base lo estipulado en el artículo 21 del título uno, capítulo uno, párrafo uno del código de trabajo. (Código del Trabajo, Legislación Conexa, Concordancias, Jurisprudencia, 2013)

3.3.4 Soluciones alternativas a conflictos: arbitraje y mediación.

El arbitraje y la mediación es una alternativa de solución a los problemas que posibilita llegar a un acuerdo entre las partes de manera extrajudicial.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

En caso de que LELATTE S.A. requiera este tipo de servicio, acudirá a centros establecidos como la Superintendencia de Compañías o la cámara de comercio de Guayaquil para llegar a un acuerdo entre las partes.

Cabe recalcar que las partes involucradas deberán acogerse a lo dictaminado por el Centro de Mediación. (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 1999)

3.3.5 Generalidades de la contratación pública

En los inicios comerciales de LELATTE S.A. no será participe de la contratación pública. En caso de que la junta de accionistas considere que el o los productos que la compañía fabrique puedan ser requeridos por el servicio público, se inscribirá a la compañía en la página web del Instituto Nacional de Contratación Pública y se presentarán los documentos habilitantes que son:

- Formulario y acuerdo de responsabilidad firmado por el representante legal de la compañía
- Copia de cédula y papeleta de votación vigente
- Copia de RUC actualizado
- Copia de la declaración de Impuesto a la Renta del último ejercicio económico con su comprobante de pago
- Certificados de los clientes principales durante los últimos tres años

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

3.3.6 Contrato de confidencialidad

LELATTE S.A. no celebrará contratos de confidencialidad con sus trabajadores, sin embargo incluirá en los contratos de prestaciones de servicios una cláusula de confidencialidad para salvaguardar las fórmulas e ingredientes utilizados en la elaboración de los productos y esta misma cláusula también contemplará el proceso de fabricación de los mismos.

3.4 Políticas de un buen gobierno corporativo

3.4.1 Código de Ética.

LELATTE S.A. establecerá los valores y normas a través del código de ética, los mismos que regirán el comportamiento de los empleados en su horario de trabajo y fuera de esta para asegurar la creación de una base sólida llena de valores en mira hacia el futuro. [Ver anexo 2](#)

3.4.2 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión serán utilizados en LELATTE S.A. para medir el desempeño de los dos departamentos que generan el movimiento de la empresa, del departamento de ventas y del departamento de producción.

Para el departamento de ventas se utilizarán los siguientes indicadores de gestión:

- Meta de venta diaria, semanal y mensual
- Fidelización de los clientes
- Porcentaje de incremento de cartera de clientes

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Para el departamento de producción se utilizarán los siguientes indicadores de gestión:

- Unidades producidas
- Tiempo de entrega de pedidos
- Calidad del producto

3.4.3 Programa de Compensaciones

Los empleados de LELATTE S.A. recibirán su salario de forma mensual el día 22 de cada mes por su jornada laboral y los siguientes beneficios sociales:

- Décimo tercer sueldo: hasta el 15 de diciembre de cada año
- Décimo cuarto sueldo: hasta el 15 de marzo de cada año
- Vacaciones: 15 días cada año
- Fondos de reserva: el día 22 de cada mes ya sea en el IESS o en la cuenta del empleado
- Utilidades: el 15 de abril de cada año

3.4.4 Políticas de comunicación: canales y frecuencia de comunicación.

La gerencia general de LELATTE S.A. establecerá políticas de comunicación con sus empleados que serán comunicadas a los mismos a través de la asistente de gerencia.

Estas políticas servirán para eliminar especulaciones sobre la situación de la empresa en ese momento o nuevos giros de la empresa.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

También estas políticas aseguran un buen ambiente laboral para los trabajadores, generando en los mismos incrementos en la productividad.

3.5 Propiedad intelectual.

3.5.1 Registro de marcas.

LELATTE S.A. utilizará los servicios del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) para registrar lo siguiente:

- Marca principal
- Sub marcas
- Marcas copia
- Logo
- Slogan
- Diseño de envase
- Diseño de etiqueta

3.5.2 Manual de procesos productivos

El manual de procesos productivos no será patentado ya que el proceso en sí ya existe y no cumple con el requisito principal para poder patentarlo que indica que el proceso debe ser nuevo.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

3.5.3 Derecho de Autor.

El presente trabajo de titulación, “Propuesta para la creación de una empresa de fabricación artesanal de leche de almendras en la ciudad de Guayaquil”, será registrado en el IEPI.

3.5.4 Patente y/o modelo de utilidad.

Tal como se indicó en punto 3.5.2 LELATTE S.A. no patentará el producto por no ser un producto nuevo en el mercado.

3.6 Seguros

3.6.1 Incendio

LELATTE S.A. contratará una póliza de seguro que cubra los bienes muebles e inmuebles de la empresa en caso de que se un incendio

3.6.2 Robo

LELATTE S.A. contratará una póliza de seguro que cubra los bienes que puedan ser sustraídos por acto delictivo, ya sea por robo o hurto, del local físico de la empresa.

3.6.3 Fidelidad

LELATTE S.A. no contratará una póliza de seguro que cubra a la empresa en caso de que alguno de sus trabajadores cometa un acto doloso que afecte las ventas de la misma o demás

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

operaciones ya que como es una empresa nueva que recién iniciará sus operaciones es necesario priorizar los gastos.

3.6.4 Buen uso y anticipo de contrato

Por la naturaleza de la empresa y ya que los productos no serán vendidos al servicio público no se contratará esta póliza de seguro.

3.6.5 Maquinaria y equipos

Por el mismo motivo mencionado en el punto 3.6.3 no se contratará esta póliza para no elevar los costos y poder competir en el mercado.

3.6.6 Materia prima y mercadería

LELATTE S.A. no utilizará contratará esta póliza de seguro ya que se negociara con los proveedores que en caso de algún siniestro antes de recibir la materia prima, esta deberá ser cubierta en su valor total por los mismos.

Una vez recibida la materia prima será responsabilidad del asistente de producción verificar que todo se encuentre en el correcto estado de lo contrario los costos serán cargados al sueldo del empleado que reciba la misma.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

3.7 Presupuesto.

El presupuesto para la creación de LELATTE S.A. será de \$800.00 dólares de los Estados Unidos de América.

Este valor se encuentra en el detalle de la inversión inicial, misma que se encuentra en el capítulo 7.

CAPÍTULO 4

AUDITORIA DE MERCADO

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

4 AUDITORIA DE MERCADO

4.1 PEST

Análisis político

Hoy en día en el Ecuador, el gobierno, para apoyar al microempresario y a la producción nacional, ha impulsado programas como “Emprende Ecuador” para incrementar el emprendimiento de negocios con potencial crecimiento, este programa es manejado por el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, también existe la corporación “Mucho Mejor Ecuador” que es una empresa sin fines de lucro que apoya los productos Ecuatorianos, avalando la calidad de los mismos bajo el lema “Mucho mejor si es hecho en Ecuador” siempre y cuando el 60% del producto final provenga ya sea en mano de obra o materia prima Ecuatoriana. (Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, 2013)

Entre los factores legales encontramos el mandato constituyente No. 8 que elimina la tercerización, la fijación del salario básico unificado que para el año 2014 es de \$340.00 dólares de los Estados Unidos de América, la ley antimonopolio que regula el mercado, la nueva ley de comunicación que en el capítulo siete indica que la publicidad difundida en el territorio ecuatoriano deberá ser producida por personas naturales o jurídicas ecuatorianas y las restricciones a las importaciones ya que la almendra al no ser producida en el Ecuador por su clima debe ser importada de Estados Unidos o de España que son los dos principales productores. (MIPRO, 2013)(Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, 2013)

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

LELATTE S.A. al ser un emprendimiento de pequeña empresa se beneficiará de los programas que tiene el gobierno para impulsar el emprendimiento, pero se ve afectada en costos directamente por las regulaciones a las importaciones y de la nueva ley de comunicación.

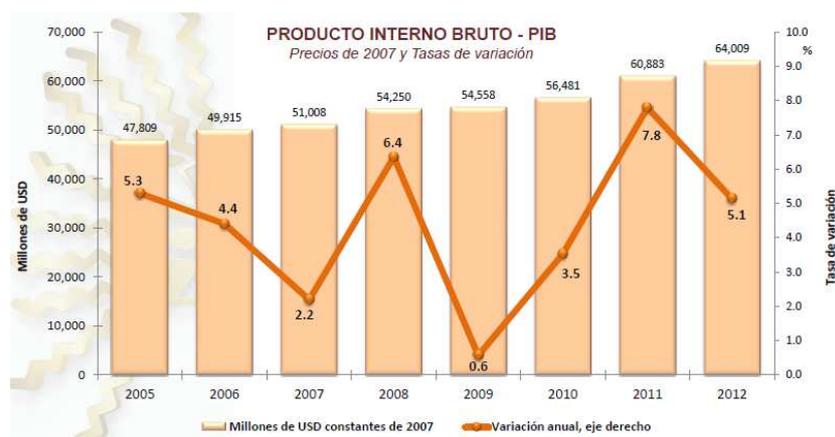
Análisis Económico

En el aspecto económico los indicadores que aportan datos de mayor relevancia son el Producto Interno Bruto, la inflación y las tasas de interés.

Para efectos de este proyecto se tomará en cuenta los impuestos, ad-valorem y cuota para la importación de almendras que es la materia prima para la fabricación del producto a comercializar en esta propuesta.

PIB: En el año 2013 el PIB se ubicó en USD 66,879 millones y su crecimiento, con relación al año 2012, fue de 4.5%. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)

Ilustración 3: PIB del Ecuador 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

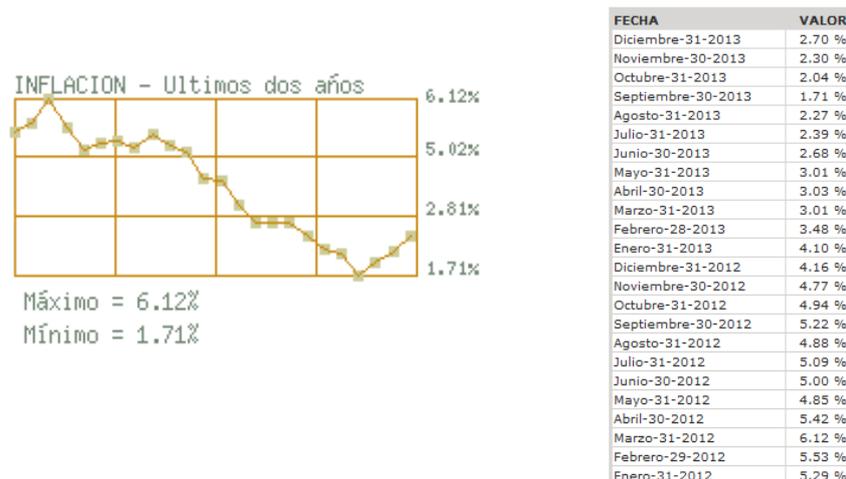
“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Inflación: La inflación es la elevación general de precios sin un aumento correspondiente en los salarios, esto representa un poder de compra menor. Un incremento significativo en la inflación casi siempre deprime los salarios reales y la capacidad de compra de más bienes y servicios. (REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2012)

La tasa anual de inflación en el Ecuador a diciembre 2013 (2.70%) presenta una desaceleración al compararla con el mismo mes del año anterior (4.16%). Según el Banco Central la inflación del Ecuador en el 2014 es de 4,11%. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)

LELATTE S.A. aprovechará la estabilidad política y financiera como un factor macroeconómico que permite realizar emprendimientos ya que los índices económicos presentan resultados atractivos para invertir y correr el riesgo.

Ilustración 4: Inflación sobre el IPC del Ecuador 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Tasas de interés: para pequeñas y medianas Empresas la tasa de interés activa es de 11.2332% y se mantiene así desde el 2012. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)

Esta tasa permitirá que LELATTE S.A. en caso de necesitar financiamiento no incurra en gastos elevados que disminuyen los márgenes de ganancia.

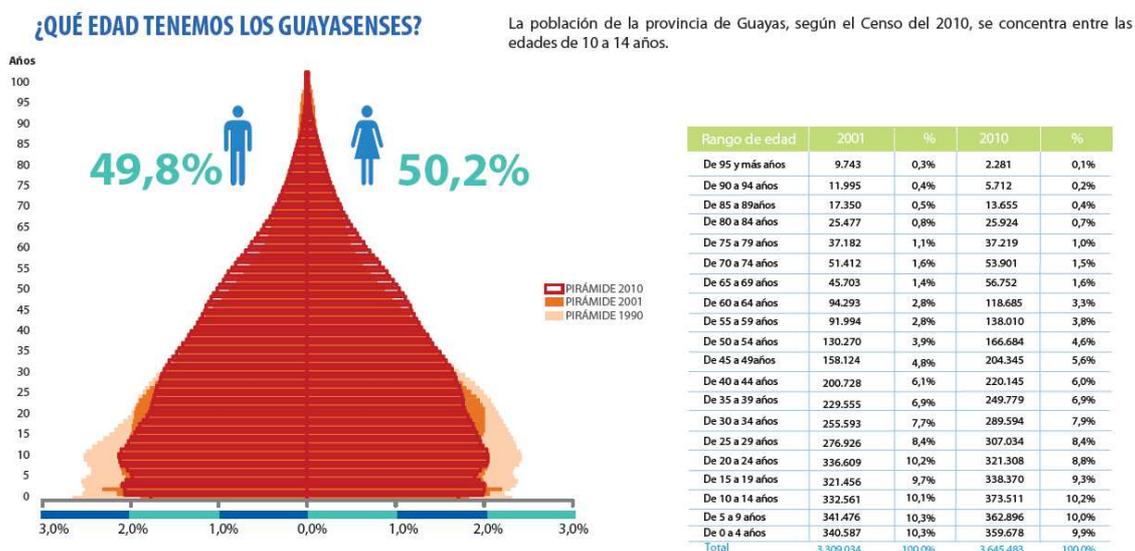
Análisis Social

En el aspecto social se denota en la población guayaquileña que existe un crecimiento por apearse a tendencias de estar en forma o mejor conocida como tendencia “fit”, comer saludablemente en dietas contratadas, consumir productos sin grasas o bajos en calorías son tendencias que se ven cada vez más y LELATTE S.A. aprovechará estas nuevas tendencias para introducir el producto que sustituye a la leche de vaca o de soya.

En el aspecto demográfico se puede mencionar que Ecuador tiene una población de aproximadamente 15 millones de habitantes y en Guayas al 2010 existían 3.645.483 de habitantes es decir el 23.51% de la población del Ecuador se concentra en Guayas. En Guayaquil específicamente existían al 2010 2.350.915 habitantes y es este el mercado en el que se desarrollará LELATTE S.A. (INEC, 2010)

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Ilustración 5: Población de Guayas al año 2010



Fuente: Inec

Análisis Tecnológico

En el aspecto tecnológico al 2013 el 54.20% de los habitantes en Guayas tienen teléfono celular inteligente lo que LELATTE S.A. aprovechará para dar a conocer la leche de almendras ALMELATTE y sus beneficios al organismo humano a través de las redes sociales. (INEC, 2013)

De la misma forma, en el año 2013, en la provincia del Guayas el 40% de las personas tienen acceso a internet ya sea desde su hogar o lugar de trabajo entre otros y el 32% de las personas utilizan el internet para obtener información. (INEC, 2013)

Por este motivo LELATTE S.A. utilizará el servicio de Google Adwords para que la marca salga en los primeros puestos del mencionado buscador.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

4.2 Macro, meso y micro

LELATTE S.A. comenzará sus operaciones en la zona norte del cantón Guayaquil, siendo este su entorno macro, Guayaquil con un estimado de 2.350.915 habitantes es la capital de la provincia del Guayas y también la ciudad más grande del Ecuador. La ciudad de Guayaquil ubicada en la región litoral del Ecuador tiene una temperatura promedio anual de 25 y 28 grados centígrados y es considerada como la ciudad motor del comercio en el Ecuador por su puerto que maneja el 70% de las exportaciones privadas y el 83% de las importaciones. (PREFECTURA DEL GUAYAS, 2013)

El entorno Meso en el que se desarrollara la compañía será la industria a manufacturera, que ocupa el segundo puesto en cuanto a contribución al crecimiento del PIB con una aportación de 11.61% en el año 2012, en esta industria la rama que más peso tiene en la de alimentos y bebidas con un 55%. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)

En el entorno micro son las empresas que producen o comercializan la leche de almendras como la marca WHY NUT? De B2BALANCE y NATURE´S HEART de TERRAFERTIL. Este mercado no se ha explotado aún ni está copado de diferentes marcas.

4.3 Actividad de la industria: Estadísticas de ventas, importaciones y crecimiento de la industria.

En el país existen 9.826 empresas en el sector alimentos, de las cuales las microempresas representan el 94,86%, las pequeñas el 2, 93%, medianas el 0,68% y grandes el 1,53%. Los establecimientos se concentran en las microempresas.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

La mayor participación de ventas, 51,36%, se realiza en las grandes empresas las que concentran el 41,87% del total de las utilidades del sector, seguido de las pequeñas con el 20,34% de las ventas y utilidades del 18,19%, las medianas con el 12,98% de ventas y el 21,35% de utilidades, por último las microempresas se llevan el 15,32% del total de ventas del sector y un 18,19% de participación de las utilidades totales del sector.

En conjunto las MIPYMES representan el 98,43% de todos los establecimientos, las ventas alcanzan el 48,64% del total y el empleo generado llega al 44,92%. Al igual que en los otros sectores ya analizados, en este sector las grandes empresas son las mayores generadoras de empleo y las que concentran la mayor parte de ventas y utilidades del, aunque agrupan a un menor porcentaje de establecimientos. (MIPRO, 2013)

Los emprendimientos nuevos corresponden en su mayoría al sector de servicio al consumidor que representa el 68.8%. La propuesta corresponde a la industria de servicios cuyo porcentaje de crecimiento es de 4.2%.

Tabla 4: Indicadores sector alimentos

Indicadores sector alimentos	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	PYMES	Nacional
Número de empresas	154	67	288	9.317	9.672	9.826
Total ventas (millones dólares)	3.230	816	1.279	965	3.059	6.289
Empleo	40.116	4.673	5.972	22.076	32.721	72.837
Salarios (millones dólares)	343	41	62	63	166,40	509.67
Utilidades (millones de dólares)	953	486	414	423	1.323	2.276
Índice de concentración	0.03	0.13	0.07	0.05	0.25	0.28
Inversión I+D (miles dólares)	1.914	293	157	242	692	2.607
Total crédito (millones de dólares)	278	41	13	24	78	356
Apalancamiento	0.31	0.19	0.07	0.14	0.40	0.70
Consumo kw/año (millones)	9.199	26	43	112	181	9.380

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Fuente: Investigación

La partida arancelaria con la que ingresa la almendra sin cascara al país es la 0802129000 (COMERCIO EXTERIOR ECUADOR, 2013) y los tributos que pagan los importadores de este producto son:

- AD VALOREM: 20%
- FONDO DESARROLLO INFA: 0.5%
- IMPUESTO AL VALOR AGREGADO: 12%

Entre los principales importadores se encuentran los siguientes:

Ilustración 6: Importadores almendras desde el 2012 hasta el 2013

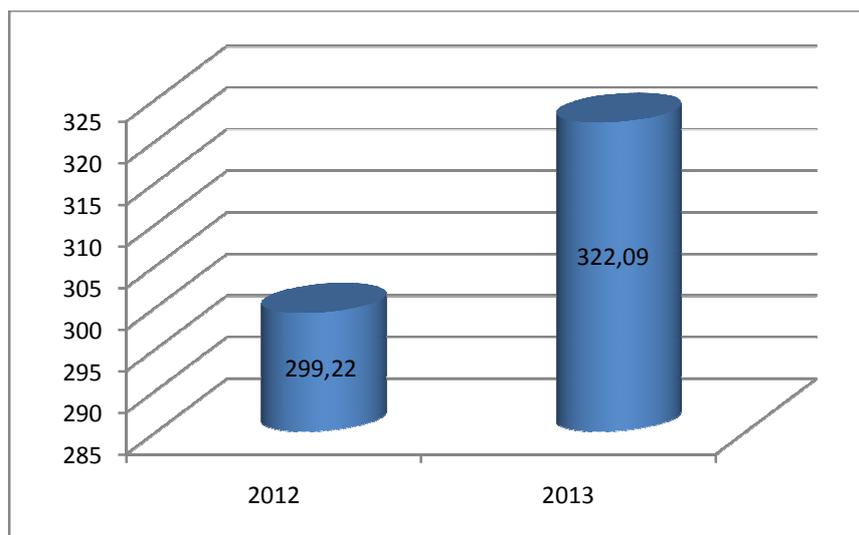
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE IMPORTADOR
0802129000	LOS DEMÁS	ALIMENTOS EL SABOR 'ALMENSAROR' C.L.
		BASESURCORP S.A.
		BIOALIMENTOS CIA. LTDA.
		CORNI MEDINA CAROL
		CORPORACION DELCO CIA. LTDA.
		DISTRIBUIDORA ROBERTO CIA.LTDA.
		ECUASOPORT S.A.
		ECUATORIANA DE NEGOCIOS ECUNE S.A.
		FIGOSWEET CIA. LTDA.
		FRUTERA DEL LITORAL CIA. LTDA.
		IMPORTADORA EL ROSADO S.A.
		INDUSTRIAL LINGESA S.A.
		LOPEZ TAPIA RUBEN POLYD
		MEDINA ANDRADE MARIA ESTHER ANGELICA
		ORTIZ JACOME DE COMERCIO CIA.LTDA.
		PROOCERÉAL S.A.
		SUPERMERCADOS LA FAVORITA C.A.
		TAPIA BERZOZA CARLOS OLBERTO
		TAPIA PERALTA FLAVIO RENÉ
		TERRAFERTIL S.A.

Fuente: Banco Central del Ecuador

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Según datos del Banco Central del Ecuador desde enero del 2012 hasta diciembre del 2013 se han importado 621,25 toneladas de almendra, con un crecimiento en el año 2013 de 7.62% con relación al año 2012. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014)

Ilustración 7: Importación de Almendra por toneladas 2012 – 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

La industria muestra un crecimiento a febrero del 2013 de \$242.5 millones de USD, porcentualmente es un 13.7% si se lo compara con febrero del 2012. La tendencia de esta industria al crecimiento denota un futuro positivo para LELATTE S.A. al momento de iniciar sus actividades. (CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL, 2012)

4.4 Análisis del ciclo de vida del mercado

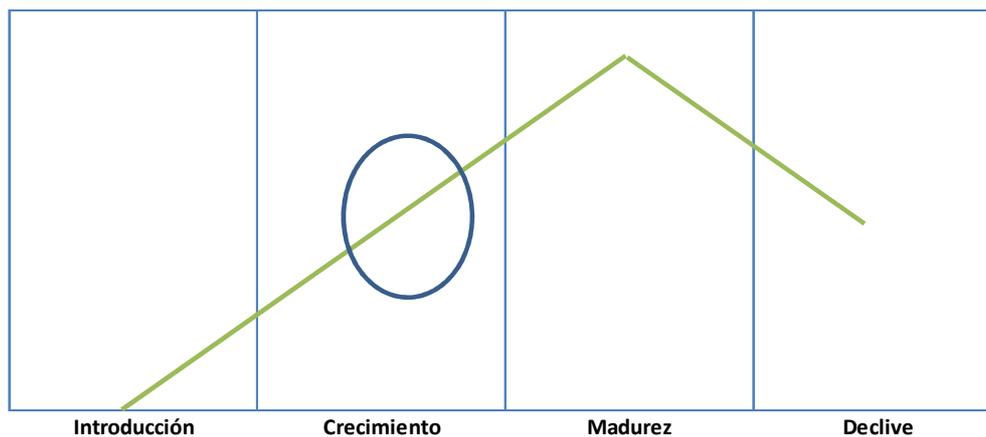
En el sector de las industrias, la manufacturera es la más importante ya que contribuyó con un 14% al PIB del 2012, en esta industria, la rama que ha mantenido un incremento constante

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

es la de alimentos procesados, la misma que no alcanza la madurez en el mercado nacional.(CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL, 2012)

Ilustración 8: Ciclo de vida del mercado

CICLO DE VIDA DEL MERCADO



Fuente: Investigación

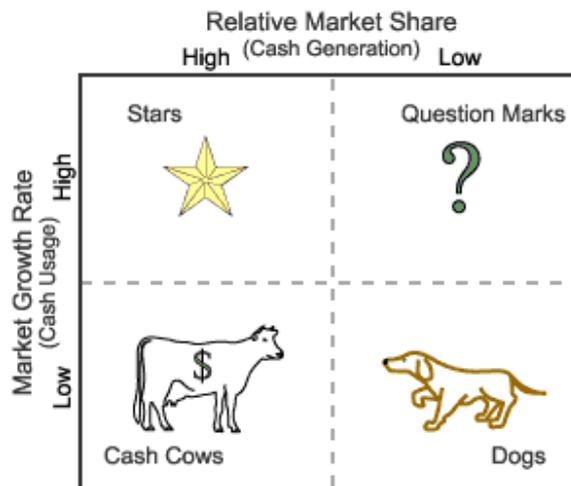
Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

4.5 Matriz BCG.

El producto de LELATTE S.A. por ser nuevo en el mercado guayaquileño a pesar de que el mismo no está copado con productos similares corre un gran riesgo, mayor al que corre una empresa normalmente cuando ya está operando en el mercado, es por esto que dentro de la matriz BCG, la leche de almendras se ubica en el cuadrante interrogante.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Ilustración 9: Matriz BCG



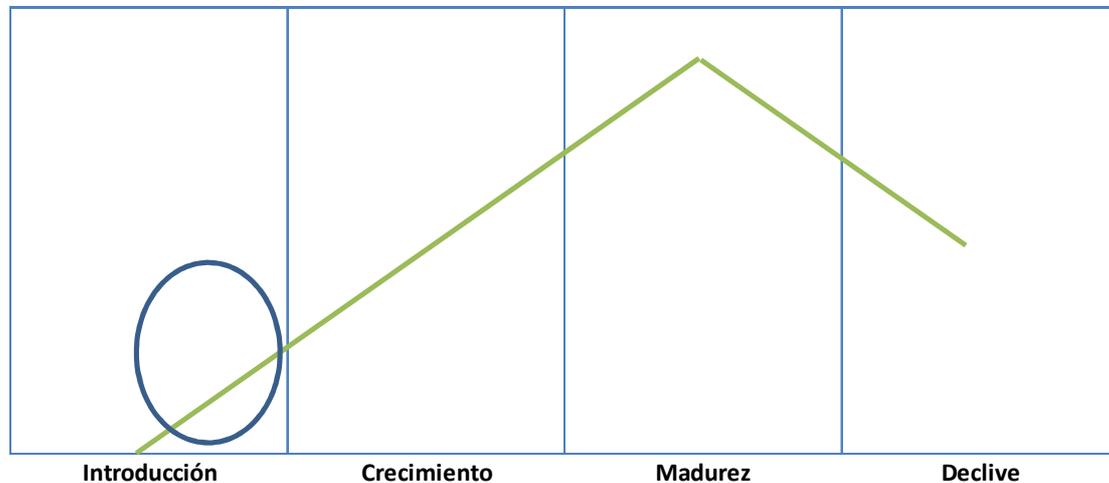
Fuente: The Boston Consulting Group

4.6 Análisis del ciclo de vida del producto en el mercado.

La leche de almendras es un producto procesado que en la actualidad se encuentra en la fase de crecimiento a nivel nacional, en Machala existen hogares y restaurantes que los preparan y los venden, en Guayaquil existen dos marcas que iniciaron la venta de productos de almendras, WHY NUT? Y NATURE’S HEART, esta última en los supermercados y la primera solo por redes sociales con entregas a domicilio, considerando que las actividades de las compañías dueñas de estas dos marcas iniciaron sus operaciones en el año 2013 el producto se encuentra entonces en la etapa de introducción en la ciudad de Guayaquil.

Ilustración 10: Ciclo de vida del producto

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

4.7 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Amenaza de entrada de Nuevos competidores.

Las barreras de entrada al mercado para empresas que se dedican a la fabricación de alimentos y bebidas es media ya que estos se pueden elaborar de manera artesanal y no incurren en gastos elevados de maquinarias, deben cuidar que el producto final sea de calidad pero esto se controla implementando un proceso de revisión constante en la elaboración del producto, por tales motivos la amenaza es media.

Rivalidad entre competidores existentes.

Actualmente existen dos competidores, NATURE´S HEART comercializa el producto en SUPERMERCADOS LA FAVORITA sin publicidad en ningún medio y por otro lado existe WHY NUT? que se enfoca en productos derivados de frutos secos, entre ellos la leche de

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

almendras, esta marca solo se comercializa a través de las redes sociales, por estos motivos se considera que la rivalidad entre competidores existentes es baja.

Poder de negociación de los proveedores.

La materia prima principal es la almendra misma que es importada desde Estados Unidos o España ya que el clima ecuatoriano no es propicio para el cultivo de las mismas. Al ser importada se deberán establecer relaciones que beneficien tanto a la empresa como al proveedor para asegurar la existencia en stock de la almendra para la producción de la leche. Se considera que debido al ciclo de vida del producto en el mercado el poder de negociación es bajo y de no establecer las relaciones necesarias este poder seguirá siendo del proveedor.

Poder de negociación de los clientes.

Tanto la empresa como el producto se encuentran en fase de introducción, pero para este punto por la variable del lugar de comercialización que es las tiendas de la zona norte de Guayaquil, mismas que por su naturaleza y costumbres de las personas, no se manejan con regateo, se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo. Para esta fuerza del mercado no se aplicará ninguna estrategia ya que la amenaza es inexistente.

Amenaza de productos Substitutos y complementarios

En el caso de los productos sustitutos y complementarios se considera que los mismos representan una amenaza alta ya que en el mercado existen productos como la leche de vaca, leche de soya, leche de arroz, mismos que se encuentran en la mente del consumidor.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

4.8 Análisis de la oferta

En el siguiente punto se analizará la oferta del sector que afecta la propuesta de LELATTE S.A.

4.8.1 Tipo de competencia

Existen dos tipos de competencias para LELATTE S.A., la directa e indirecta, para efectos de esta propuesta se analizarán los dos tipos:

Directa: los competidores directos son NATURE’S HEART y WHY NUT? que se dedican a la elaboración y comercialización de leche de almendras.

Indirecta: son todos los productos sustitutos como la leche de soya, de arroz, de vaca de diferentes marcas como LA VAQUITA, LA LECHERA, etc. Los demás frutos secos en su forma natural, sus derivados y la almendra en su forma natural de las marcas LA CENA, SUNSHINE, etc.

4.8.2 Market Share: Mercado real y potencial

Mercado Potencial: habitantes de la ciudad de Guayaquil, hombres o mujeres. (2’560.505 habitantes para el 2014) (INEC, 2012)

Mercado Real: habitantes de la ciudad de Guayaquil hombres o mujeres de 15 años en adelante (1’801.059 habitantes de 15 años en adelante para el 2014). (INEC, 2012)

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

4.8.3 Características de los competidores

Mediante la siguiente tabla se analizarán las características generales de los competidores de LELATTE S.A.

Tabla 5: Características de los competidores

Leche de almendras	Liderazgo	Antigüedad	Ubicación	Productos	Precios
TERRAHOLDINGS GROUP LLC	ALTO	1 AÑO	Vía Laguna de Mojanda e intersección con el canal de riego, izquierda, Tabacundo Ecuador	Leche de Almendras, Frutos secos, infusiones y mezclas de frutos secos	\$4,60
B2BALANCE	MEDIO	1 AÑO	Guayaquil	Leche de Almendras, Frutos secos, infusiones y mezclas de frutos secos	\$4,50

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

4.8.4 Benchmarking: Estrategia de los competidores y contra estrategia de la empresa.

Los principales competidores de LELATTE S.A. que son TERRAFERTIL y B2BALANCE utilizan la prensa escrita y las redes sociales respectivamente para la promoción de sus productos.

TERRAFERTIL a través de su página web expone todos sus productos, logros y certificaciones.

B2BALANCE a través de su cuenta en la red social INSTAGRAM expone todos sus productos más recetas que enseñan a sus seguidores como usar a diario todos los productos que comercializan.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Ninguna de las dos empresas indica precios en anuncios o redes sociales.

TERRAFERTIL trabaja bajo la modalidad de poner sus productos en perchas en los supermercados mientras que B2BALANCE solo trabaja entregando a domicilio órdenes bajo pedido.

LELATTE S.A. por su capacidad de producción utilizará el método de venta de TERRAFERTIL con la diferencia del lugar de comercialización que será en las tiendas de la zona norte de la ciudad de Guayaquil y a su vez utilizará comunicaciones en medios más agresivos que los de B2BALAANCE como son además de las redes sociales, las revistas del periódico, Google Addwords y dípticos.

4.9 Análisis de la demanda

4.9.1 Segmentación de mercado

El segmento de mercado serán las personas de la ciudad de Guayaquil de todos los géneros.

4.9.2 Criterio de segmentación

Los criterios bajo los cuales se ha decidido segmentar el mercado son los que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6: Criterios de segmentación de mercado

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Criterios De Segmentación	Variables
Geográfico	Ciudad de Guayaquil
Demográfico	Hombres y Mujeres de 15 años en adelante
Socioeconomico	Medio típico
Psicográfico	Consumen productos lacteos o alérgicos a la lactosa

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

4.9.3 Selección de segmentos

El segmento en el cual se enfocará LELATTE S.A. tomando en consideración los criterios arriba mencionados es: hombres y mujeres de la ciudad de Guayaquil de 15 años en adelante del estrato social medio típico que consuman productos lácteos o sus sustitutos en caso de ser intolerantes a la lactosa.

Tabla 7: Proyecciones poblacionales del Ecuador 2014

AÑO 2014	
Proyección Poblacional	Habitantes
Proyección Nacional	16.027.466
Proyección Provincial	4.024.929
Proyección Ciudad de Guayaquil	2.560.505
Mujeres y Hombres de Guayaquil de 15 años en adelante	1.801.059

Fuente: INEC

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

4.9.3.1 Perfiles de segmentos

LELATTE S.A. mantendrá tres perfiles para el segmento de mercado escogido.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Estos tres perfiles se diferenciarán únicamente por la variable psicográfica y los mismos se exponen a continuación:

- Personas que consumen lácteos o sustitos de los lácteos
- Personas con intolerancia a la lactosa que consumen productos sustitos.
- Personas vegetarianas o veganas que consumen productos sustitos a los lácteos.

4.10 Matriz F.O.D.A.

Para el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y las estrategias que implementará LELATTE S.A. se muestra la siguiente matriz FODA:

Tabla 8: Matriz FODA

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

LELATTE S.A.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Producto Natural sin Aditivos. 2. Envase práctico. 3. Varios proveedores para envases y materia prima.
OPORTUNIDADES □	F+O	D+O
1. Mercado en etapa de crecimiento no saturado. 2. Nuevas tendencias hacia el consumo de productos bajos en grasas. 3. Diversificación de productos derivados de la almendra. 4. Programas de apoyo para el desarrollo de pequeñas empresas.	1. Creación de nicho de mercado porque no existe posicionamiento de marca aún. 2. Fidelización de Proveedores. 3. Comunicar los beneficios de la almendra y sus derivados. 4. Introducción al mercado de otros productos derivados de la almendra.	1. Posicionamiento de la marca. 2. Uso de las herramientas económicas y de capacitación que dan los programas de desarrollo para las pequeñas empresas.
AMENAZAS	F+A	D+A
1. Materia prima importada sujeta a la alza de aranceles. 2. Barreras de entrada al mercado bajas. 3. Alteraciones negativas en la economía.	1. Economía a escala. 2. Diferenciación del producto. 3. Precios competitivos.	1. Creación de plan de contingencia con diferentes escenarios en caso de escasez de materia prima o alza de precios en la misma.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

4.11 Investigación de mercado

4.11.1 Métodos

Tanto el método cuantitativo como el cualitativo serán aplicados en la investigación de mercado, la unión de estos dos métodos se conoce como metodología mixta.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Para el método cuantitativo se realizarán encuestas cara a cara y para el método cualitativo se realizarán grupos focales.

4.11.2 Diseño de la investigación

4.11.2.1 Objetivos de la investigación: Generales y específicos

Objetivo General

Determinar el nivel de interés de las personas de la zona norte de Guayaquil por consumir leche de almendras.

Objetivos específicos

- Conocer el lugar donde las personas compran con mayor frecuencia los víveres.
- Determinar la frecuencia con que las personas asisten a los lugares donde compran los víveres.
- Conocer el nivel de agrado hacia el fruto seco (almendra).
- Determinar el nivel de conocimiento que tienen las personas sobre la leche de almendras.
- Conocer el nivel de agrado de las personas hacia la idea de consumir el producto (leche de almendras).
- Conocer el nivel de disposición a compra del producto (leche de almendras).
- Conocer la posible frecuencia de compra del producto.
- Determinar el precio ideal de un litro de leche de almendra.
- Identificar el perfil del comprador potencial de la leche de almendras.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

4.11.2.2 Tamaño de la muestra

Una vez que se realizó la segmentación se obtuvo un universo de 1'801.059 personas, por lo que el tamaño de la muestra utilizando la fórmula de muestreo aleatorio simple es de 296 personas.

Tabla 9: Calculo de la muestra

Descripción	Variable	Valor
P	Probabilidad De Éxito	0,5
E	% Error	0,057
N	Población En Participación	1801059
Z	Nivel De Confianza	1,96
n	Tamaño De La Muestra	296

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

4.11.2.3 Técnica de recogida y análisis de datos

4.11.2.3.1 Exploratoria

El 15 de febrero, a las 10:00 am, fue realizado el grupo focal en la cafetería El Español, en la ciudad de Guayaquil, en el mencionado lugar se citó a 8 personas con edades entre 20 a 50 años de edad, de nivel socio-económico medio, que tienen como característica en común el consumo de frutos secos.

Se indicó a los participantes el tema central a tratar y que era necesario que indiquen todas sus ideas sobre el tema ya que mientras más datos se recolecten es mejor para la investigación.

Para revisar la guía de temas tratados en el grupo focal favor dirigirse al [anexo 3](#).

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

FACTORES RELEVANTES

¿Qué frutos secos consumen?

Todos los participantes consumen frutos secos porque les gusta el sabor de los mismos y porque pueden ser utilizadas como snack en las comidas de la media mañana o la media tarde.

La mayoría de los participantes indicaron que consumen almendras, solas o acompañadas de arándanos, también maníes con pasas, nueces, pistachos, avellanas, cacahuates y nueces de macadamia.

¿Conocen los beneficios de la almendras?

La Sra. María Fernanda Vélez indicó que son ricos en grasas buenas y que un puñado de estos aporta a la dieta diaria la cantidad exacta de grasas buenas necesarias para una dieta balanceada.

Luego la Srta. Carmen Arias mencionó que son alimentos que se pueden abrir y guardar fácilmente en el lugar de trabajo, por la practicidad de sus envases.

Los demás participantes supieron indicar que conocían el beneficio de que las almendras aportaban grasas buenas para la alimentación diaria, estuvieron de acuerdo en que eran prácticos para tenerlos en el trabajo y además mencionaron que tenían muy buen sabor.

Luego de estos dos puntos se mencionaron los diversos beneficios de la almendra a los participantes, se les explicó mediante una presentación el proceso de elaboración artesanal de leche de almendras y se brindó una degustación de la misma.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

¿Están dispuestos a consumir leche de almendras elaborada artesanalmente?

Todos los participantes estuvieron de acuerdo en consumir leche de almendras, inclusive de los 8 participantes 6 indicaron que podrían dejar la leche de vaca por la leche de almendras, mientras que dos participantes indicaron que alternarían su consumo con la leche de vaca.

¿Qué precios estarían dispuestos a pagar por un litro de leche de almendras?

Las Sras. Lorena Freire, Jacqueline Vasco y 3 personas más indicaron que pagarían de \$4.00 a \$5.00, mientras que Gabriela Zaruma y Nicolás Chávez manifestaron que pagarían de \$3.00 a \$4.00, solo María Fernanda Vélez indicó que pagaría de \$2.00 a \$3.00.

En conclusión este grupo focal determinó variables cualitativas que sirven para mejorar e implementar el proyecto. Además denota una falta de conocimiento del consumidor hacia los beneficios de la almendra y que los mismos deben ser comunicados al consumidor.

4.11.2.3.2 Concluyente

Para la obtención de los resultados cuantitativos, se encuestaron a 296 personas de todos los géneros, de la zona norte de la ciudad de Guayaquil de 15 años en adelante y de variable socioeconómica media típica, que es el segmento que se tiene considerado como mercado meta, se realizó esta acción con la finalidad de conocer las percepciones y el nivel de grado de interés en la presente propuesta.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

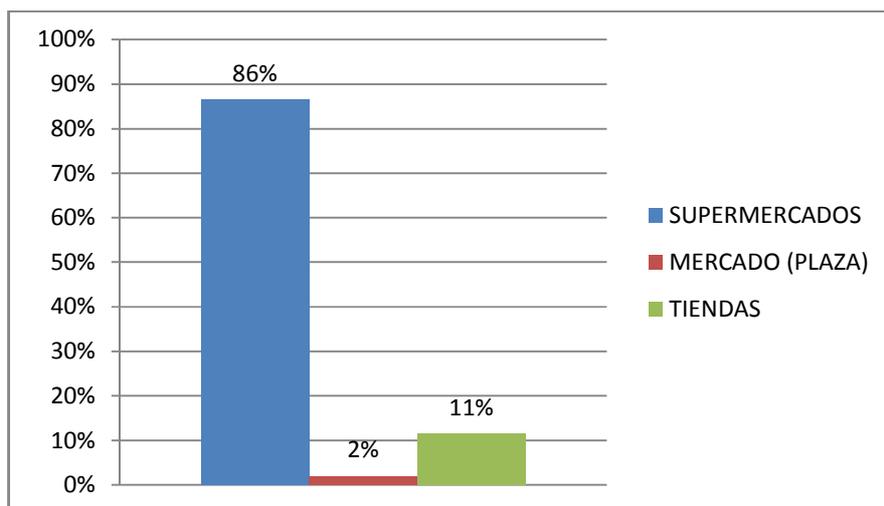
La zona urbana norte de la ciudad de Guayaquil fue el sector donde se realizaron las encuestas, esta zona comprende los barrios de, garzota, alborada, sauces, samanes, guayacanes, Urdesa entre otros. Para revisar el cuestionario dirigirse al [anexo 4](#).

4.11.2.4 Análisis de datos.

Se obtuvieron los siguientes datos de las encuestas realizadas.

Pregunta 1: ¿En qué lugar realiza usted con mayor frecuencia la compra de los víveres?

Ilustración 11: Lugares de compra de víveres



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

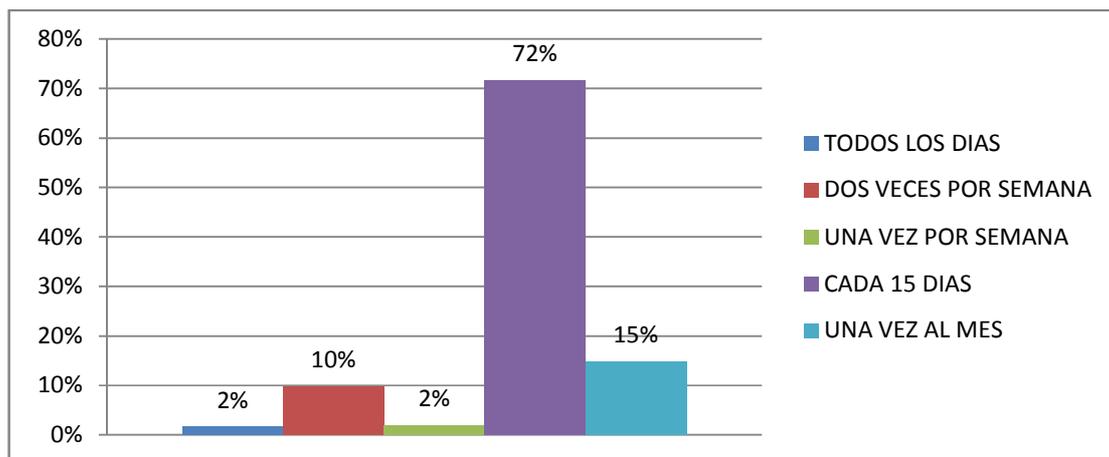
En esta pregunta se pretende identificar los posibles lugares de venta de leche de almendra y los resultados obtenidos fueron el 86% de las personas encuestadas consumen en Supermercados mientras que el 11% lo hace en tiendas y un 2% en el mercado también conocido como plaza.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Se identifica que si se desea comercializar la leche de almendras LELATTE S.A. deberá enfocarse en estrategias para el 11% de la población que realiza las compras en las tiendas.

Pregunta 2: ¿Con que frecuencia asiste a este lugar?

Ilustración 12: Frecuencia de asistencia a los lugares de compra de víveres



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

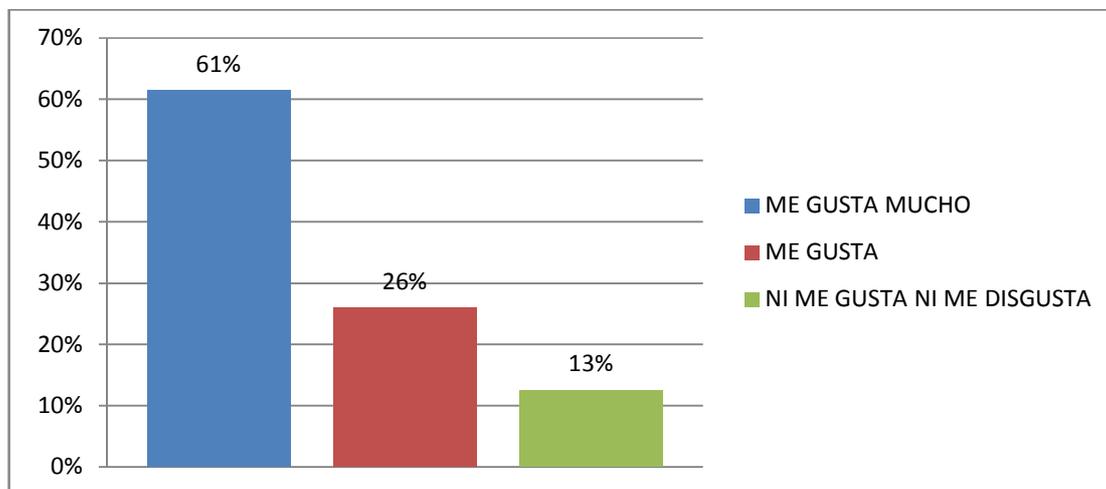
En esta pregunta se pretende identificar la frecuencia con la que el comprador asiste a los lugares de compra de víveres y los resultados fueron el 72% de las personas encuestadas se acercan cada 15 días a realizar la compra de víveres, luego un 15% lo hacen una vez al mes, un 10% dos veces por semana y un 2% lo hacen todos los días al igual que una vez por semana.

Se identifica que sería necesario abastecer las tiendas cada dos o tres días ya que el 12% de las personas encuestadas se acerca a realizar las compras dos veces por semana o todos los días.

Pregunta 3: ¿Le gusta la almendra?

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Ilustración 13: Nivel de gusto hacia la almendra



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

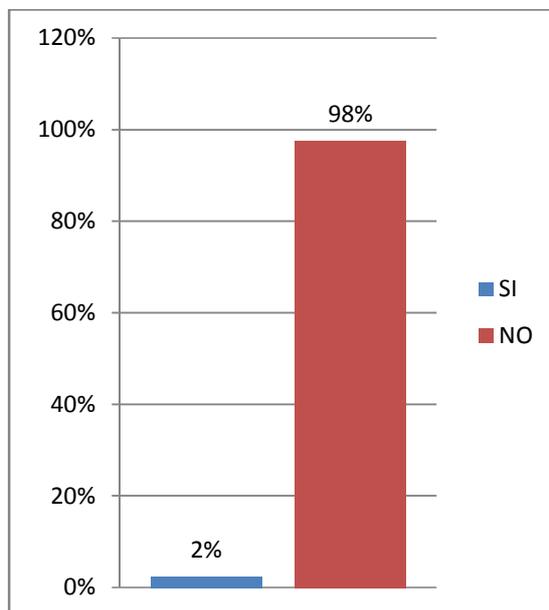
Con esta pregunta se pretende identificar si a la población le agrada o no la almendra, de ser negativo el proyecto no sería viable, los resultados fueron los siguientes, al 87% de las personas encuestadas les gusta la almendra y al 13% ni les gusta ni les disgusta la almendra.

Se identifica que el nivel de agrado de la población hacia la almendra es del 87% por lo que se beneficia el presente proyecto siendo viable.

Pregunta 4: ¿Conoce los beneficios de la almendra?

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Ilustración 14: Conocimiento de los beneficios de la almendra



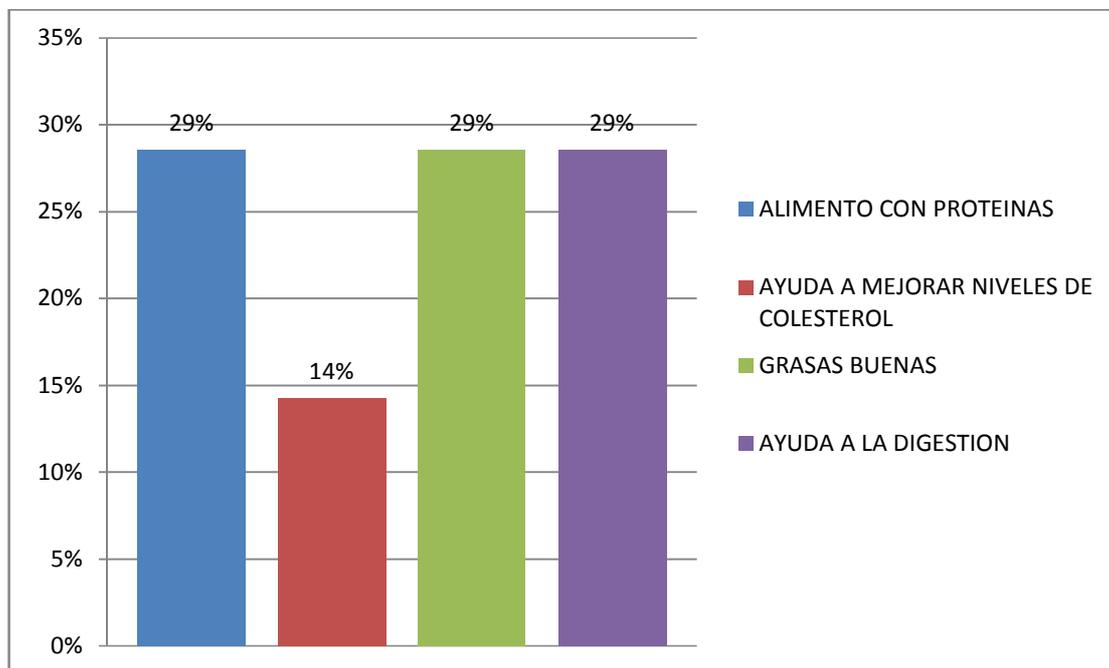
Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

En esta pregunta se pretende identificar si sería necesario comunicar los beneficios de la almendra como parte de las estrategias de lanzamiento y los resultados fueron que el 98% de las personas encuestadas no conoce los beneficios de la almendra, mientras que solo el 2% si los conoce, entre los beneficios más nombrados se encontraron:

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Ilustración 15: Beneficios conocidos de la almendra



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

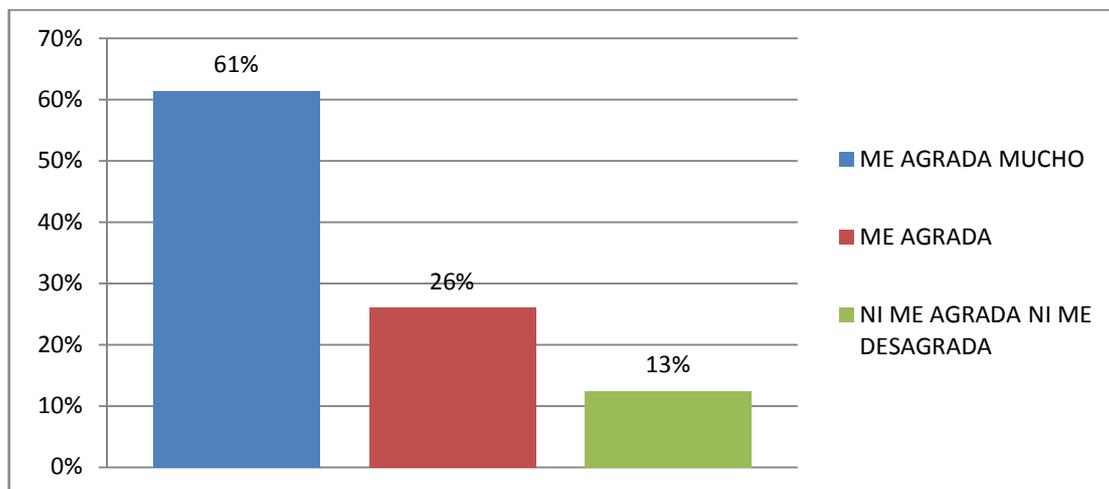
Del 2% de personas que si conocen los beneficios de la almendra encontramos que el 29% indicaron que es un alimento rico en proteínas, aporta grasas buenas la dieta diaria y ayuda a la digestión, mientras que un 14% indicó que ayuda a mejorar los niveles de colesterol.

El beneficio para LELATTE S.A. es que la aceptación de la almendra es alta a pesar de que la mayoría de las personas no conoce los beneficios de la almendra, por lo que entre las estrategias de marketing se utilizaran las de comunicar los beneficios de la almendra.

Pregunta 5: ¿Le agrada la idea de consumir leche de almendras?

Ilustración 16: Interés de consumo del producto

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

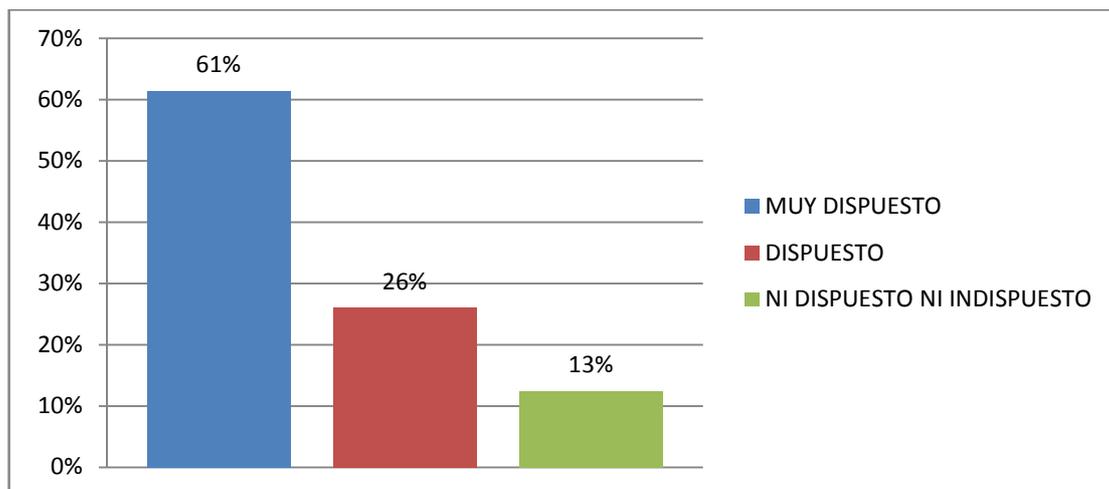
En esta pregunta se pretende identificar el nivel de agrado de la población hacia la idea de consumir leche de almendras y el resultado fue que al 87% de las personas les agrada la idea de consumir leche de almendras y al 13% ni les agrada ni les desagrada la idea de consumir leche de almendras sin embargo lo considerarían.

Para LELATTE S.A. el impacto es positivo ya que se identifica un alto nivel de agrado hacia la idea de consumir leche de almendra.

Pregunta 6: ¿Qué tan dispuesto estaría a comprar leche de almendras?

Ilustración 17: Interés de compra del producto

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

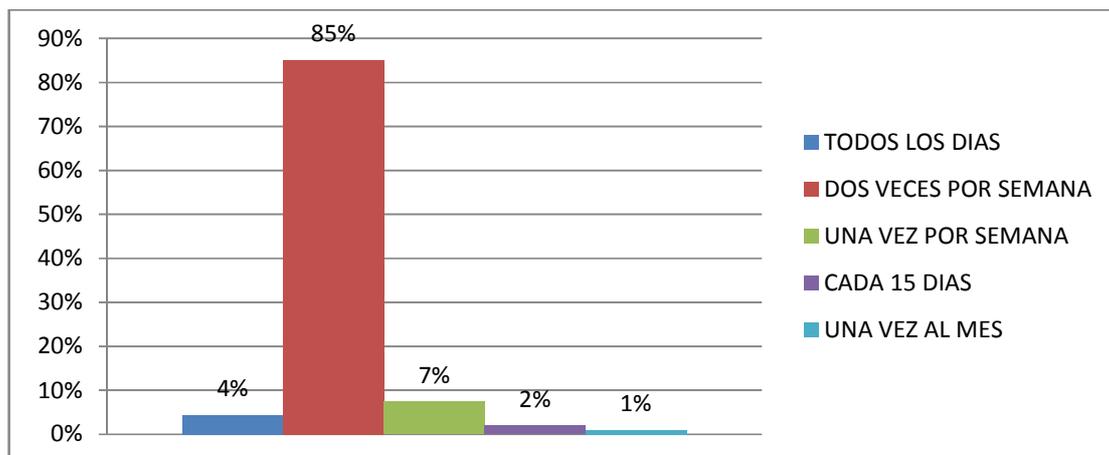
En esta pregunta se pretende identificar la disponibilidad de las personas hacia la idea de comprar leche de almendras y el resultado fue que el 87% de las personas estarían dispuestos a comprar leche de almendras y el 13% no estarían ni dispuestos ni indispuestos a comprar leche de almendras sin embargo lo considerarían.

Para LELATTE S.A. el impacto es positivo ya que se identifica un alto nivel de disponibilidad hacia la idea de comprar leche de almendra.

Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia compraría leche de almendras?

Ilustración 18: Frecuencia de compra de leche de almendras

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

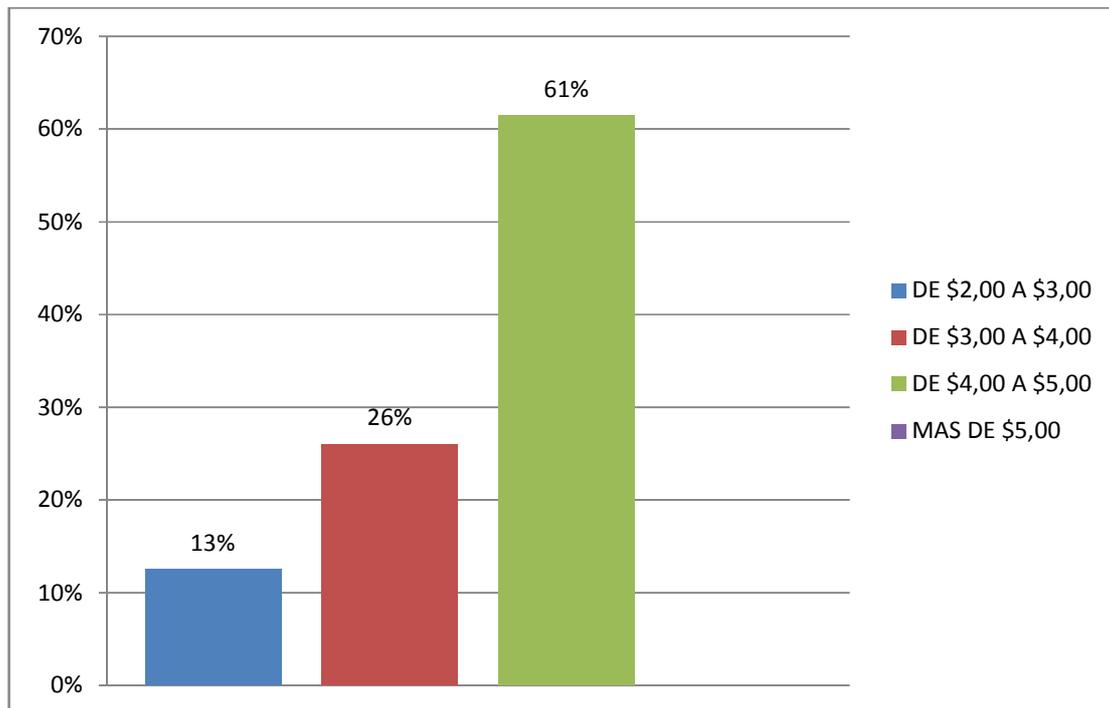
En esta pregunta se pretende identificar la frecuencia con la que los clientes comprarán la leche de almendras y el resultado fue que el 85% de las personas comprarían el producto dos veces por semana, mientras que el 7%, 4%, 2% y 1% lo harían una vez por semana, todos los días, cada 15 días y una vez al mes respectivamente.

El beneficio para LELATTE S.A. en este caso es que se logró identificar la frecuencia de compra de la leche de almendra y por ende la frecuencia con la que habría que abastecer los puntos de venta.

Pregunta 8: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un litro de leche de almendras?

Ilustración 19: Precio del producto

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

Con esta pregunta se pretende identificar el precio que estaría dispuesto a pagar el cliente y el resultado fue que el 61% de las personas pagarían de \$4.00 a \$5.00, el 26% pagarían de \$3.00 a \$4.00 y el 13% pagarían de \$2.00 a \$3.00, ninguno de los encuestados pagaría más de \$5.00.

Este resultado genera un impacto positivo para LELATTE S.A. ya que permite oscilar el precio de la leche de almendra entre los \$4.00 y \$5.00 permitiendo así un considerable margen de contribución.

4.11.2.5 Resumen e interpretación de resultados.

El resumen de los datos obtenidos:

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

- En el sector norte de la ciudad de Guayaquil, el lugar de preferencia para la compra de víveres es el Supermercado.
- Una notable mayoría de personas hace las compras cada 15 días.
- A la mayoría de personas les gusta la almendra.
- Los beneficios de la almendra no son conocidos por la mayoría de las personas.
- La mayoría de personas si consumirían leche de almendras.
- La mayoría de personas si comprarían leche de almendras.
- La mayoría de personas compraría leche de almendras dos veces por semana.
- La mayoría de personas pagarían de \$4.00 a \$5.00 por litro de leche de almendras.

4.11.3 Conclusiones de la investigación.

Las conclusiones de la investigación se detallan en base a los objetivos de la investigación:

- El lugar de preferencia con mayor concurrencia para la compra de víveres es el supermercado.
- El nivel de agrado hacia la almendra es alto, al igual que la disposición de las personas hacia el consumo y la compra de leche de almendras.
- El nivel de conocimiento de los beneficios de la almendra es bajo sin embargo esto no afecta el consumo de este fruto seco.
- La demanda de la leche de almendra es alta al igual que la frecuencia de compra de la misma, siendo en su gran mayoría adquirido mínimo dos veces por semana.
- Se determinó que el precio que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un litro de leche de almendras puede oscilar entre los \$4.00 y \$5.00.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

4.11.4 Recomendaciones de la investigación de mercado.

Las recomendaciones se realizan en base a los resultados de la investigación:

- Invertir en la comunicación de los beneficios de la almendra de cara al consumidor, ya que incluso las personas que consumen este fruto seco no conocen las bondades del mismo.
- Debido a la alta demanda del producto se recomienda la diversificación de las líneas de producto, como harina de almendras y manteca de almendras.

4.12 Cuantificación de la demanda

De la misma manera en la que se estableció en el punto de segmentación de mercado LELATTE S.A. se enfocará en un universo de 1'801.059 personas, sin embargo utilizando los datos concluyentes del análisis de mercado se determinará a continuación el mercado y la demanda potencial del proyecto en estudio.

4.12.1 Identificación de mercado potencial y demanda potencial insatisfecha.

Como se estableció en la segmentación de mercado, la demanda potencial será de aproximadamente 1'801.059 personas que habitan en la ciudad de Guayaquil desde 15 años en adelante de cualquier género.

De este grupo de personas encuestadas, según la investigación de mercado se logró determinar considerando un margen de error del 5.7% que aproximadamente al 88 por ciento del

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

universo total le resulta atractiva la idea de consumir leche de almendras, mismo porcentaje de personas que estarían dispuestos a pagar por el producto.

Tomando en consideración estos resultados se estima un mercado potencial de 1'584.931 personas anualmente de los cuales por capacidad instalada de producción de 1980 litros de leche de almendra mensual se apuntará a un 1,5% de este mercado potencial que equivale a 23760 personas dejando una demanda potencial insatisfecha de 1'561.171 personas.

4.12.2 Payback y proyección de ventas

Para el cálculo de la proyección de ventas se tomó en consideración la tasa de crecimiento de la industria de bebidas y alimentos que es del 14% anual (MIPRO, 2013), con un PAYBACK de 4 años y 9 meses. Este índice será referencia base a ser utilizada en el análisis financiero.

Tabla 10: Ventas anuales

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Leche de almendras	\$ 95,040.00	\$ 111,595.97	\$ 131,035.99	\$ 153,862.45	\$ 180,665.29
Total	\$ 95,040.00	\$ 111,595.97	\$ 131,035.99	\$ 153,862.45	\$ 180,665.29

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

CAPÍTULO 5

PLAN DE MARKETING

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivo: General y específico

Objetivo general: Diseñar un Plan de Marketing para posicionar la Marca ALMELATTE, como la mejor opción de compra, de leche de almendras en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Posicionar en el mercado de bebidas y alimentos la leche de almendras ALMELATTE durante el primer año al menos en un 35%.
- Cumplir con las expectativas del cliente en un 100%.

5.1.1 Mercado meta: Ventas y Utilidad esperada

Los puntos que a continuación se detallan, explicarán el motivo por el cual se eligió a los Guayaquileños de clase social media típica como mercado meta.

5.1.1.1 Tipo de estrategias de penetración

Para la penetración de ALMELATTE en el mercado se utilizará una propuesta de precios bajos y envase atractivo, una vez que se haya introducido la propuesta en el mercado se diversificará la línea de productos con dos nuevos que serán la harina de almendras y la mantequilla de almendras para fortalecer la marca como tal.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.1.1.2 Cobertura

La leche de almendras será comercializada en el perímetro urbano de la ciudad de Guayaquil, específicamente en las tiendas de ciudadelas como la Garzota, Alborada, Samanes, Guayacanes, Sauces.

5.2 Posicionamiento

5.2.1 Estrategia de posicionamiento

Al ser un producto nuevo, ALMELATTE no se encuentra aún posicionado en la mente del consumidor, para ubicarse en el Top of Mind de las personas de la ciudad de Guayaquil como la mejor opción de producto natural sin conservantes con beneficio para la salud, se creará una fuerte campaña de lanzamiento en las revistas de los dos diarios más leídos de la ciudad, estas revistas circulan todos los días domingos, además se utilizarán las redes sociales como parte de la estrategia de posicionamiento y se comunicaran a través de estas los beneficios de la leche de almendra y recetas para preparar con la misma.

Para introducir su producto, LELATTE S.A. apunta al segmento de las personas con un hábito de consumo de lácteos, personas con intolerancia a la lactosa que consuman productos derivados como leche de soya o leche de arroz y personas con hábitos alimenticios vegetarianos o veganos que consuman productos derivados como leche de soya o leche de arroz, con edades desde los 15 años en adelante, de nivel socio económico medio típico, de todos los géneros, de la ciudad de Guayaquil.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Los siguientes atributos serán promocionados por LELATTE S.A. los mismos servirán para posicionarse en el Top Of Mind de la mente del consumidor.

Satisfacción de Tendencias

Se satisfacen las tendencias actuales del consumo de alimentos naturales a través de la elaboración un producto con valores agregados para el beneficio de la salud de las personas que buscan productos bajos en grasas y ricos en vitaminas y antioxidantes.

Calidad de Servicio

Brindar un servicio de calidad a los clientes, mediante la información de los beneficios de consumir el producto y además de la inclusión de recetas en el envase para disfrutar la leche de almendras al máximo.

Diferenciación

Ofertar un producto de calidad, sin aditivos químicos, en un envase práctico de múltiples usos.

La empresa se enfocará en el precio, mismo que estará por debajo del de la competencia, un envase atractivo de múltiples usos una vez consumido el producto, las recetas que se incluirán en el etiquetado y un producto natural sin aditivos como ventajas competitivas para incrementar la percepción de calidad hacia los ojos del cliente

El logo de la empresa LELATTE S.A. es el siguiente:

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Ilustración 20: Logo de la empresa



Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

5.2.2 Valoración del activo de la marca (BAV)

Para la eventual valoración de la marca, la empresa contemplará los siguientes factores:

Tabla 11: Valoración del activo de la marca

Pilares	Descripción en la propuesta
Diferenciación	Producción y comercialización de leche de almendras, elaborado de manera natural sin aditivos, que brindará también información de los beneficios de consumir leche de almendras y recetas para utilizar el producto
Relevancia	Producto principal a ofertar satisface las tendencias actuales de consumir productos bajos en grasa y ricos en minerales y antioxidantes
Estima	LELATTE S.A. se enfocará en sus cuatro estrategias diferenciadoras que son: precio, envase, información, recetas y producto natural sin aditivos
Conocimiento	LELATTE S.A. busca estar en el Top of Mind del consumidor a la hora de comprar productos bajos en grasas de la ciudad de Guayaquil

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.3 Marketing Mix

5.3.1 Estrategia de producto o servicios

LELATTE S.A. implementará una estrategia de diferenciación, en la que ofertará un producto completamente natural y un servicio enfocado en los clientes, brindando información sobre los beneficios de la almendra y sobre el producto de LELATTE S.A.

5.3.1.1 Descripción del producto

Definición

El producto de LELATTE S.A. es una bebida generada a base de almendras, conocida como leche de almendras, producto natural, sin aditivos químicos, de color blanco, que se comercializará en un envase de vidrio de 1 litro. En este envase llevará el logo de la empresa en el etiquetado delantero, mientras que en el etiquetado posterior se incluirán datos relevantes del producto como beneficios, factores nutricionales, recetas para preparar con leche de almendras, datos de la empresa como redes sociales y dirección.

Slogan

El slogan de LELATTE S.A. es “La leche de la nueva era”.

Producto Esencial

Fruto seco Almendra

Producto Real

Leche de Almendras

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Producto Aumentado

Leche de Almendras, en un envase de plástico que satisfaga las tendencias actuales de consumo de productos naturales sin aditivos.

5.3.1.2 Adaptación o modificación del producto

El producto que se demanda es la leche de almendras según los datos obtenidos en la investigación de mercado, en sus dos métodos.

El producto será distribuido en las principales tiendas de las ciudadelas de la zona norte de la ciudad de Guayaquil.

Será enviado en un vehículo adecuado para el transporte de las gavetas que lleven los envases de plástico con el producto listo para su consumo.

5.3.1.3 Empaque

Su empaque será en una presentación de 1 litro en material de plástico, que es el apropiado para la comercialización de bebidas ya que las mantiene refrigeradas desde el lugar de origen hasta el lugar de destino. Este envase tendrá los requerimientos y datos nutricionales establecidos por el INEN, para conocimiento de los consumidores.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.3.1.4 Amplitud y profundidad de línea

A continuación la amplitud y profundidad de línea de LELATTE S.A.

Tabla 12: Amplitud y profundidad de línea

Profundidad	Amplitud
Actual	Leche de almendras
Largo Plazo	Harina de almendras
Largo Plazo	Mantequilla de almendras
Largo Plazo	Infusiones con leche de almendras

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

LELATTE S.A. se dedicará en sus inicios a la comercialización de leche de almendras, una vez que la marca esté posicionada se diversificará la línea de productos incluyendo harina de almendras y aceite de almendras.

5.3.1.5 Marcas y submarcas

La Marca del proyecto en estudio será ALMELATTE, hasta la fecha no se encuentra registrada en los archivos de la Superintendencia de Compañías ni en los registros del IEPI, por lo que el trámite para registrar el nombre en el mismo no será devuelto o rechazado por pre existencia.

5.3.2 Estrategias de precios

5.3.2.1 Precios de la competencia

LELATTE S.A. tiene como competencia directa NATURE´S HEART y WHY NUT? cuyos precios oscilan entre los \$4.50 y los \$5.00 por lo que la estrategia de precios a utilizar será

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

la de buscar una media entre los precios de los productos existentes en el mercado para poder competir.

5.3.2.2 Poder adquisitivo del mercado meta

Las personas de nivel socioeconómico medio típico conforman el mercado meta al que se pretende llegar con el producto, este segmento tiene un ingreso superior al salario básico que para el año 2014 es de \$340 y con un consumo de almendras de entre dos a tres veces por semana mínimo, según datos de la investigación de mercado realizada y detallada en el capítulo anterior.

5.3.2.3 Expectativas de los accionistas.

Los accionistas de LELATTE S.A. esperan el crecimiento anual en ventas mínimo en un 14%, además de una rentabilidad del 15% la cual permita recuperar la inversión, y buscar expandir su línea de productos, una vez que la marca este posicionada en el mercado con un plazo máximo de 5 años.

5.3.2.4 Políticas de precio

Debido a la naturaleza del negocio en el que se comercializará, a través de tiendas el producto se entregará a las mismas con un 7% menos del valor establecido siempre y cuando la compra sea mayor o igual a 60 unidades, de lo contrario el descuento será solo del 5%

El método de pago será al contado para las tiendas.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.3.3 Estrategia de plaza

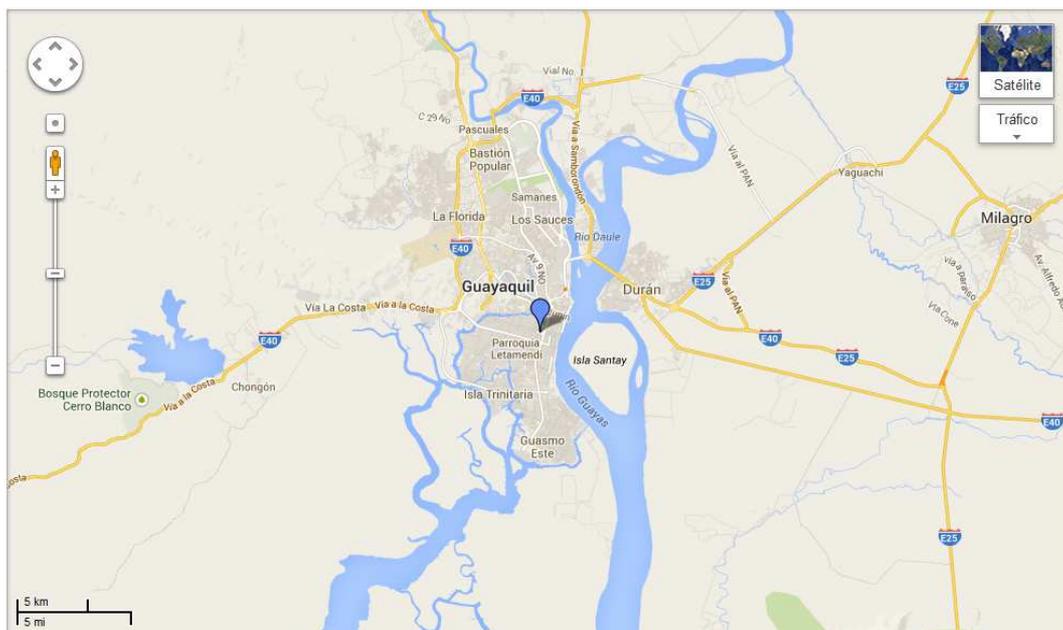
5.3.3.1 Localización

Se delimitará a continuación, a nivel macro y de manera específica para el nivel micro, donde se encontrará LELATTE S.A.

5.3.3.1.1 Macro Localización

En la ciudad de Guayaquil de la Provincia del Guayas, la ciudad cuenta con vías transitables que facilitan la llegada de la empresa.

Ilustración 21: Macro Localización



Fuente: Google Maps

5.3.3.1.2 Micro localización

El sector de La Garzota es el escogido para la micro localización de la empresa, en este sector y bajo la respectiva ordenanza Municipal, se autorizan los funcionamientos de pequeños

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

negocios que no generen mayor impacto ambiental y que cumpla con los requisitos y permisos de funcionamientos correspondientes.

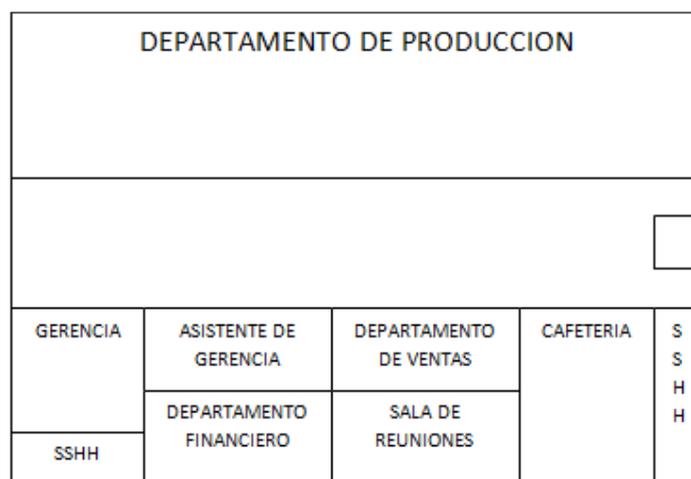
5.3.3.1.3 Ubicación

La ubicación de la empresa es en la ciudadela La Garzota, MZ 56 Villa 11.

5.3.3.1.4 Distribución de espacio

La distribución de la empresa será de la siguiente forma:

Ilustración 22: Distribución del espacio



Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

Área: 200 metros cuadrados de terreno, 185 metros cuadrados de construcción

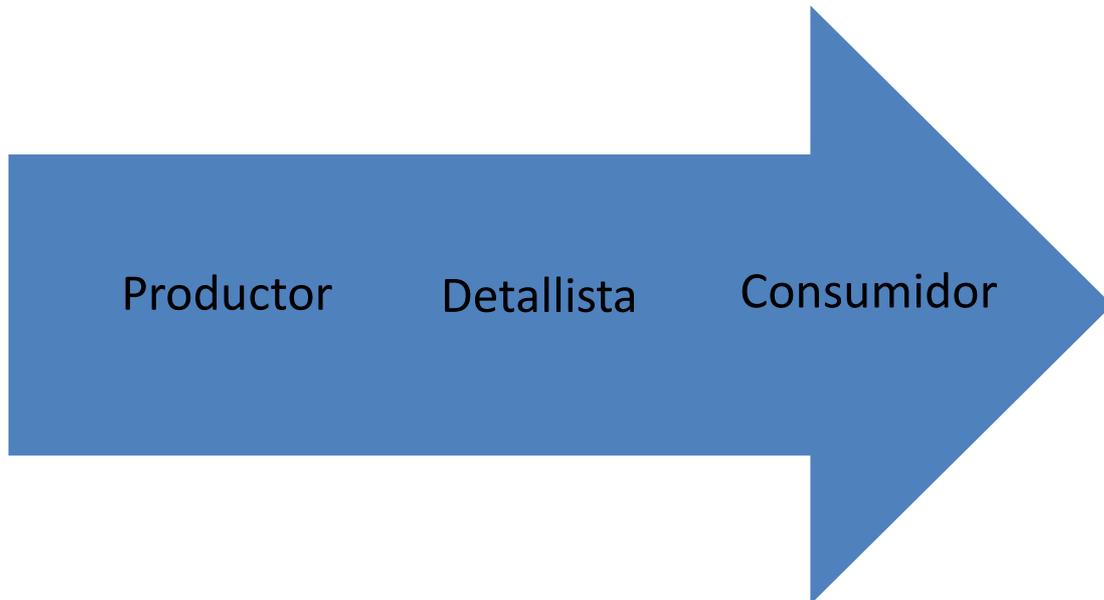
5.3.3.2 Sistema de distribución comercial

LELATTE S.A. utilizará el siguiente canal de distribución:

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.3.3.2.1 Canales de distribución

Ilustración 23: Canal de distribución



Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

5.3.3.2.2 Penetración de mercados urbanos y rurales.

El mercado en donde se comercializará ALMELATTE es en la zona urbana, norte del Cantón Guayaquil, mismo que para su correcta penetración se utilizarán estrategias de Merchandising, Material POP, degustaciones en tiendas o en lugares de alta concurrencia como el Malecón 2000, durante las dos primeras semanas de operación de la empresa.

5.3.3.2.3 Logística

A continuación se detallan los puntos que intervienen en el proceso de producción de ALMELATTE:

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Compras: Se realiza la adquisición de la almendra, que es la materia prima principal el primer día laboral de cada semana, esta compra contemplará la cantidad necesaria para la producción de 8 días del producto, el agua en botellones de 5 galones cada uno, se adquirirá cada dos semanas, los envases y tapas, se harán pedidos que contemplen la producción de un mes.

Almacenamiento: la almendra se almacenará en la refrigeradora a diferencia del agua que por su envase no necesita un lugar de almacenamiento especial, los envases y las tapas son enviados en paquetes sellados por parte del proveedor, toda la materia prima se almacenará en el departamento de producción.

5.3.3.2.4 Red de ventas

La red de ventas serán las principales tiendas de la zona norte de Guayaquil.

5.3.3.2.5 Política de servicio al cliente

Para la pre-venta el cliente será orientado a través de la publicidad en redes sociales con los beneficios de la almendra y de la leche de almendras ALMELATTE.

Para todo lo que se refiere a servicios al cliente, post-venta, quejas, reclamaciones y devoluciones se publicará en el etiquetado los números telefónicos, correo electrónico y dirección de LELATTE S.A. para que los clientes nos hagan saber cualquier inquietud que tengan.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.3.4 Estrategias de promoción

5.3.4.1 Estrategias ATL Y BTL

Entre las estrategias ATL, LELATTE S.A. pautará en los periódicos de mayor circulación de la ciudad de Guayaquil, así mismo en espacios como LA REVISTA o EXPRESIONES.

Como estrategia BTL, LELATTE S.A. realizará trípticos informativos, mismos que serán entregados en los diferentes puntos de la ciudad, cerca de gimnasios y lugares de alta concurrencia.

También se crearán cuentas en las redes sociales de mayor impacto, que son Twitter, Facebook e Instagram, en las que se publicarán los beneficios de la almendra y diferentes recetas para preparar utilizando leche de almendra.

5.3.4.2 Elaboración de diseño y propuesta publicitaria

La propuesta publicitaria se enfoca en comunicar los beneficios de la leche de almendras y sus diferentes usos para así lograr la aceptación y consumo del producto.

También se recalcará que el producto de LELATTE S.A. no tiene aditivos ni edulcorantes.

5.3.4.3 Promoción de ventas

5.3.4.3.1 Venta personal

Para efectos de este proyecto, no aplica la venta personal ya que el producto será comercializado en tiendas

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.3.4.3.2 Trading

Para efectos de este proyecto, no aplica este punto ya que LELATTE S.A. no participara en ferias, competiciones o concursos.

5.3.4.3.3 Clienting

Para lograr fidelizar a los clientes se realizarán degustaciones en las tiendas durante las tres primeras semanas de lanzamiento, además de la entrega de dípticos o trípticos con la información sobre quiénes somos, nuestra misión, visión, objetivos, beneficios del producto y recetas.

5.3.4.4 Publicidad

5.3.4.4.1 Estrategia de lanzamiento

Se planea realizar el lanzamiento del producto en el cuarto trimestre del presente año para lo cual se entregarán trípticos con la información del producto y de la empresa, además de pautas en los principales diarios de la ciudad de Guayaquil incluyendo LA REVISTA y EXPRESIONES.

5.3.4.4.2 Plan de medios

Se pautará en los periódicos de mayor circulación de la ciudad de Guayaquil, que son EL UNIVERSO y el EXPRESO, con anuncios en un espacio de tres dieciseisavos.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.3.4.4.3 Mindshare

Al ser un producto en proceso de creación ALMELATTE no cuenta aún con posicionamiento en el mercado, pero se pretende llegar al Top of Mind de los consumidores.

5.3.4.4.4 Publicidad blanca

Para el crecimiento de la empresa es necesario crear prestigio, este se creará utilizando las redes sociales, la entrega de dípticos y material publicitario, todos los tres medios contendrán información relevante de la empresa y del producto.

5.3.4.4.5 Merchandising

LELATTE S.A. realizará Merchandising utilizando como estrategia principal el PUSH en los supermercados para impulsar las ventas de ALMELATTE.

5.3.4.4.6 Relaciones públicas

Se utilizarán estrategias BTL para brindar información útil sobre el producto y la empresa para así establecer un vínculo con los clientes.

5.3.4.4.7 Marketing relacional

Utilizando el servicio de buzón de sugerencias y contáctenos que estará en la página web de LELATTE S.A. se creará una base de datos de los clientes misma que será utilizada para el envío de publicidad a futuro.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.3.4.4.8 Insight marketing

Este punto aún no aplica para LELATTE S.A. ya que el producto que se ofrecerá aún no ha sido lanzado al mercado por lo que no existen opiniones del consumidor que ayuden al mejoramiento y desarrollo del producto.

5.3.4.4.9 Gestión de promoción electrónica del trabajo de titulación

5.3.4.4.9.1 Estrategias de E-commerce, E-business e E-marketing

Para efectos de este proyecto, se utilizará solamente el E-Marketing a través de las redes sociales.

5.3.4.4.9.2 Análisis de la promoción electrónica de los competidores.

La promoción electrónica que la competencia utiliza es la que a continuación se detalla:

De los dos competidores directos solo NATURE´S HEART tiene página web, WHY NUT? solo maneja redes sociales y de los competidores indirectos como LA VAQUITA, LA LECHERA, LA CENA, SUNSHINE entre otras marcas, cuentan con página web informativa donde detallan a sus clientes toda su línea de productos, beneficios de los mismos, dirección, teléfonos y demás datos de las empresas.

Tabla 13: Promoción electrónica de los competidores

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

EMPRESA	PAGINA WEB	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	# DE SEGUIDORES EN FB	# DE SEGUIDORES EN INSTAGRAM	# DE SEGUIDORES EN TW
TERRAFERTIL (NATURE'S HEART)	SI	SI	SI	SI	73635	433	1368
B2BALANCE (WHY NUT?)	NO	NO	SI	NO	N/A	2204	N/A
LA VAQUITA	SI	SI	NO	SI	6.6 MILLONES	N/A	10161
LA LECHERA	SI	SI	NO	SI	6.6 MILLONES	N/A	10161
LA CENA	SI	NO	NO	NO	N/A	N/A	N/A
DELICO (SUNSHINE)	SI	NO	NO	NO	N/A	N/A	N/A

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

5.3.4.4.9.3 Diseño e implementación de la página web

LELATTE S.A. diseñará e implementará una página web informativa, en la cual se brinde al mercado potencial, información sobre la empresa, quienes somos, nuestros valores, objetivos, misión y visión, también se brindará información sobre el producto, sus beneficios y recetas para preparar con el mismo, además del buzón de sugerencias para que los clientes nos hagan saber sus inquietudes.

El idioma que se utilizará para el desarrollo e implementación de esta página es el español, ya que es el idioma principal del Ecuador.

5.3.4.4.10 Estrategias de marketing a través de redes sociales

Por ser herramientas que permiten dar a conocer una empresa o productos en estado de lanzamiento a bajo costo, se implementará la creación de una Fan Page en Facebook, cuenta en twitter e Instagram para lograr así crear interés en el mismo y efecto multiplicador en el consumo gracias al marketing de boca en boca.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.3.4.4.10.1 Análisis de la promoción electrónica de los competidores

En lo que a promoción electrónica en redes sociales se refiere, tanto competidores directos e indirectos las tienen, tanto en Facebook, Twitter e Instagram, pero destacan las redes sociales que maneja WHY NUT? ya que este competidor directo solo vende a través de las mismas, por eso su promoción electrónica es mucho más agresiva y al ser gratuita también es mayor la cantidad de publicaciones que realiza, la red social que WHY NUT? utiliza más es el Instagram, misma que es muy fácil de usar y no tiene restricciones en cuanto a número de fotos o número de caracteres se refiere.

5.3.4.4.10.2 Diseño e implementación de fan page en redes sociales.

Con el ánimo de incrementar conocimientos sobre el producto y expectativas del mismo, LELATTE S.A. creará una Fan Page en Facebook antes del inicio de las actividades comerciales ya que es de publicidad de costo bajo y de alto impacto. En la misma se subirán fotos y publicaciones sobre el producto, así como recetas, eventos, entre otros.

5.3.4.4.10.3 Marketing social

La contribución de ALMELATTE a la sociedad es directamente al área de la salud del consumidor, en este campo se enmarcará el marketing social, brindando un producto sin lactosa, sin aditivos, ni edulcorantes, de fácil digestión, rico en proteínas y en grasas saludables que ayudan a regular el colesterol.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

5.3.4.5 Ámbito internacional

LELATTE S.A. no operará en el exterior por el momento, por lo que este punto no aplica para este proyecto

5.3.4.5.1 Estrategia de distribución internacional

Este punto no aplica ya que la comercialización de ALMELATTE es local.

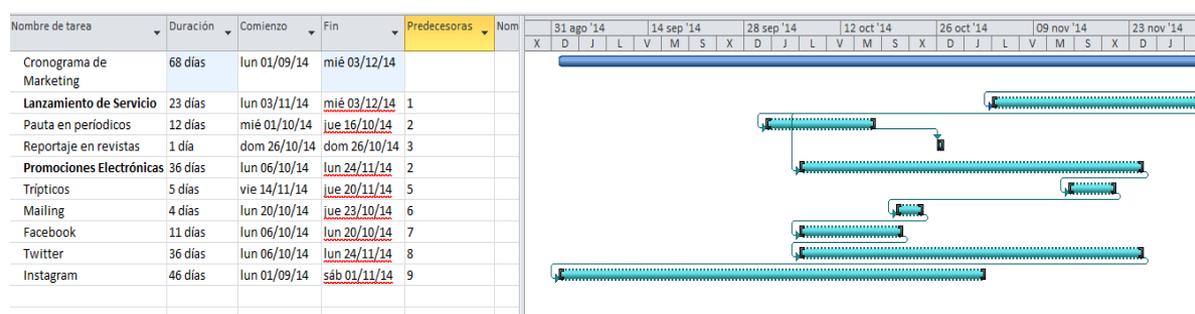
5.3.4.5.2 Estrategia de precio internacional

Este punto no aplica ya que la comercialización de ALMELATTE es local

5.3.5 Cronograma

Se muestra la siguiente ilustración con el cronograma de Marketing

Ilustración 24: Cronograma



Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

5.3.6 Presupuesto de marketing

Se detalla a continuación presupuesto para la campaña de marketing de ALMELATTE.

Tabla 14: Presupuesto de Marketing

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

<i>Marketing Campaña</i>	<i>Descripción</i>	<i>Lanzamiento</i>	<i>Costos Mensuales</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
Página web	Página informativa	\$ 150.00	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 684.00	\$ 779.76	\$ 888.93	\$ 1,013.38
Google Addwords	Primeros resultados en buscador	\$ 300.00	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 410.40	\$ 467.86	\$ 533.36	\$ 608.03
Dípticos	Merchandising ALMELATTE	\$ 400.00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anuncios en Facebook	Merchandising ALMELATTE	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 300.00	\$ 342.00	\$ 389.88	\$ 444.46	\$ 506.69
Anuncios en Periódicos	Merchandising ALMELATTE	\$ 300.00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anuncios en Revistas	Merchandising ALMELATTE	\$ 1,500.00		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL		\$ 2,675.00	\$ 105.00	\$ 1,260.00	\$ 1,436.40	\$ 1,637.50	\$ 1,866.75	\$ 2,128.09

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

5.3.7 Análisis de rentabilidad del Offering

Se detalla a continuación estado de resultados proyectados.

Tabla 15: Análisis de rentabilidad del offering

OFFERING					
Datos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 95,040.00	\$ 111,595.97	\$ 131,035.99	\$ 153,862.45	\$ 180,665.29
Costo de Ventas	\$ 34,214.40	\$ 40,174.55	\$ 47,172.95	\$ 55,390.48	\$ 65,039.51
Contribución Marginal	\$ 60,825.60	\$ 71,421.42	\$ 83,863.03	\$ 98,471.97	\$ 115,625.79

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

CAPÍTULO 6

PLAN OPERATIVO

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

6 PLAN OPERATIVO

6.1 Producción

LELATTE S.A. se dedica a la producción y comercialización de leche de almendras elaborada artesanalmente sin aditivos químicos en envases plásticos etiquetados y busca brindar un producto de calidad que satisfaga la creciente demanda de productos sustitos de la leche de vaca.

6.1.1 Proceso productivo

El proceso productivo de ALMELATTE está compuesto por 5 pasos mismos que serán desarrollados cumpliendo las normas de higiene y seguridad para brindar un producto de calidad a los consumidores. A continuación se detallan y explican los pasos del proceso productivo.

Adquisición de la materia prima: la materia prima es la almendra y el agua, por su lado la almendra será adquirida en LA CENA y el agua en RESGASA con entrega directa en el lugar de trabajo el día domingo de cada semana del mes, una vez recibida la materia prima se revisarán que los botellones de agua no tengan fisuras y que la almendra no esté deshidratada. Con los materiales secundarios que son las botellas de plástico y las tapas se revisará que no estén aplastados o deformes y con las etiquetas que estén bien impresas.

Elaboración de leche de almendras: una vez recibidas las almendras, se deja remojando mínimo durante 12 horas en la refrigeradora, dos tazas de agua por cada 250 gramos de almendra, una vez cumplidas las 12 horas de remojo, se licua la materia prima con agua y se cierne utilizando un colador de lienzo.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Control de calidad: para el control de calidad una vez cernida la leche, se realizaran dos cernidas más a fin de eliminar cualquier residuo sólido y así obtener un producto agradable y apto para el consumo humano.

Envasado y sellado del producto: luego de la elaboración se envasa en botellas de plástico etiquetadas y se sellan con tapas plásticas.

Ingreso de producto final a la refrigeradora: se ingresa el producto final envasado y sellado en la refrigeradora hasta esperar la distribución.

Distribución: se entrega producto final en supermercados y tiendas.

6.1.2 Infraestructura

A continuación se detallan las máquinas y equipos que se utilizarán para el proceso de producción:

Tabla 16: Infraestructura

Materiales De Producción	Cantidad
Refrigeradora	2
Licadora industrial	1
Ollas	2
Embudo	5
Colador de lienzo	2
Guantes quirurgicos (caja 100 unidades)	1
Mandiles	2
Mascarillas	2
Gorro	2

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

6.1.3 Mano de obra

En LELATTE S.A. existen dos tipos de mano de obra, la directa y la indirecta. LELATTE S.A. solo cuenta con mano de obra directa, misma que está conformada por el asistente de producción únicamente.

6.1.4 Capacidad instalada

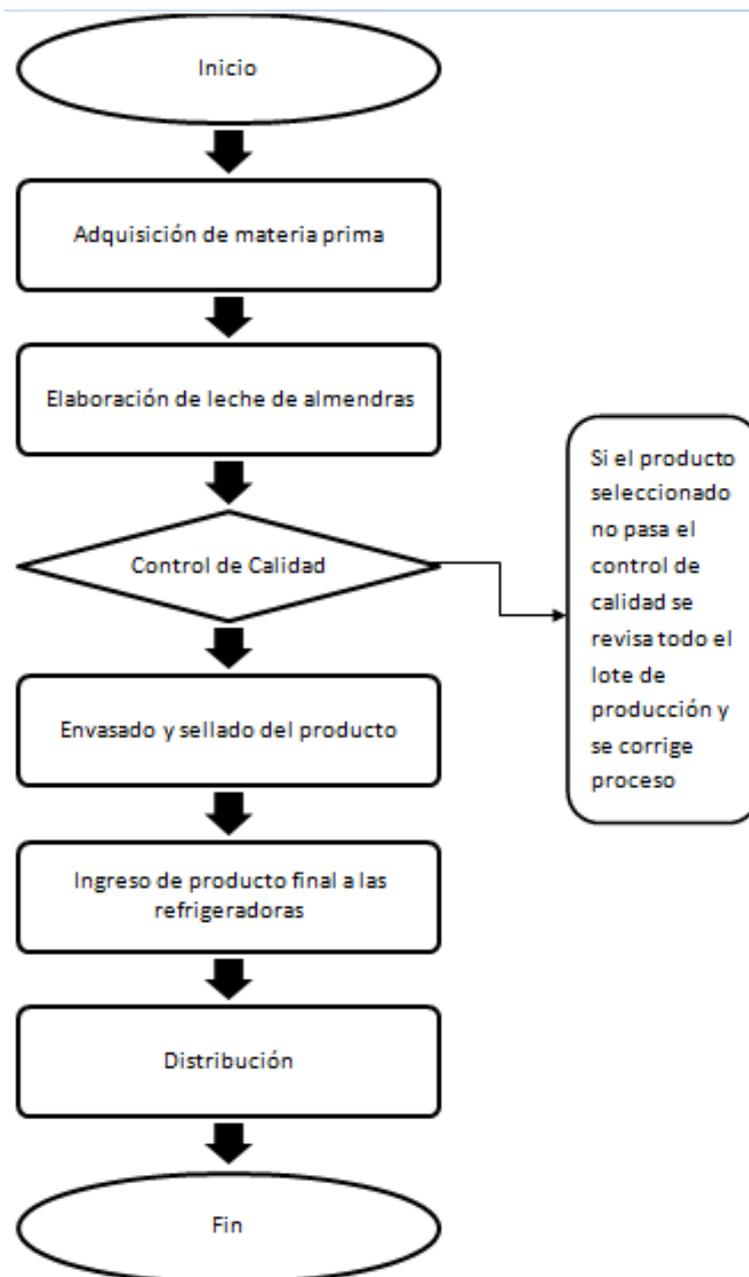
La capacidad de la licuadora es de 20 litros por licuada, para obtener resultados de alta calidad cada licuada debe durar de 12 a 16 minutos, según la proyección de ventas se requieren 1980 litros por mes es decir 99 litros por día laboral, para estos 99 litros por día serían necesarias 5 licuadas, que en tiempo representan 80 minutos es decir que de las 8 horas laborales por día la máquina solo será utilizada por 1 hora y 20 minutos en promedio, lo que deja 6 horas y 40 minutos libres de la máquina y por ende no se utiliza toda la capacidad instalada de la misma, en la proyección de ventas se pronostica, utilizando la tasa de incremento del mercado que es del 14% (CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL, 2012) para el 2015, 2258 litros por mes, aun en el quinto año, no se alcanza la capacidad instalada de la licuadora que es de 18.000 litros por mes.

6.1.5 Flujo grama de procesos

A continuación el flujograma del proceso de producción:

Ilustración 25: Flujo grama de procesos

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”



Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

6.1.6 Presupuesto

A continuación se detallan los costos de las máquinas y equipos que se utilizarán para el proceso de producción

Tabla 17: Presupuesto

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Materiales De Producción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Refrigeradora	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Licuada industrial	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Ollas	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Embudo	5	\$ 3,50	\$ 17,50
Colador de lienzo	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Guantes quirurgicos (caja 100 unidades)	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Mandiles	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Mascarillas	2	\$ 8,00	\$ 16,00
Gorro	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Total Máquinas y equipos		\$ 1.681,50	\$ 2.658,50

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

6.2 Gestión de calidad

6.2.1 Procesos de planeación de calidad

El proceso para la planeación de calidad está compuesto por los siguientes pasos:

Análisis del entorno: descubrir, identificar y sintetizar lo que los clientes esperan del producto utilizando la investigación de mercado como herramienta principal para este paso.

Misión de calidad: establecer las medidas de calidad en las que se detallarán tiempos de entrega, cantidades y nivel de calidad para cumplir con las exigencias del mercado.

Políticas de calidad: para asegurar la calidad del producto final se crearon las siguientes políticas de calidad:

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

- El 100% de los productos analizados deben aprobar el proceso de control de calidad.
- La materia prima debe ser revisada al momento de la entrega para asegurar su perfecto estado.
- Al momento de la entrega del productos en las tiendas, si existiesen productos con más de 45 días de elaboración los mismos deberán ser dados de baja.

Estándares de calidad: garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de los clientes y también los que sean necesarios para poder comercializar el producto.

Control de calidad: el sistema de control de calidad se encuentra en dos etapas, la primera al recibir la materia prima, misma que deberá ser revisada minuciosamente para asegurar su correcto estado y la segunda una vez elaborada la leche de almendras se colará nuevamente el líquido para evitar el paso de grumos antes del envasado, además de una verificación visual del líquido.

6.2.2 Beneficios de las acciones proactivas

Cumpliendo con las normas y políticas creadas, se consiguen beneficios como asegurar un producto apto para el consumo y a su vez esta acción proactiva genera fidelización del consumidor ya que cumple las expectativas al 100% del mismo, incremento en las ventas, publicidad blanca misma que no genera costos para la empresa, crecimiento de la marca y posicionamiento en el top of mind del consumidor satisfaciendo las necesidades del mercado.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

6.2.3 Políticas de calidad

El fin de las mismas es garantizar la calidad en los procesos desde la recepción hasta la distribución para ofrecer un producto apto para el consumo humano y de alta calidad para el mercado de la ciudad de Guayaquil.

6.2.4 Benchmarking

Se utilizó la estrategia del Benchmarking en el proceso de producción ya que el mismo no es un proceso inventado para este proyecto, para mejorar el mismo se aumentó el control de calidad una vez elaborada la leche de almendras justamente antes del envasado. Se utilizan también estrategias de marketing publicando recetas que utilizan la leche de almendras reemplazando de esta forma la leche de vaca.

6.2.5 Proceso de aseguramiento de la calidad

Para garantizar la excelente calidad del producto final de LELATTE S.A. implementará los siguientes procesos de calidad:

- Una vez recibida la materia prima que es la almendra se verificará el estado de la misma, que no esté deshidratada ni partida, si la almendra cumple con estos requisitos será enviada al proceso de refrigeración de lo contrario será devuelta.
- Una vez elaborada la leche de almendras, para asegurar que no existan grumos en el producto final se colará dos veces más la leche antes del proceso de envasado, se verificará visualmente uniformidad en el color y nivel mínimo de viscosidad, si

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

la producción cumple con estos tres requisitos se enviará al proceso de envasado de lo contrario se elimina toda la producción.

6.2.6 Estándares de calidad

Para los estándares de calidad, la materia prima, en este caso la almendra, deberá cumplir con características como estar intacta, sana, libre de daños, sin deshidratación. Así mismo el agua, que deberá ser potable y apta para el consumo humano, libre de residuos orgánicos e inorgánicos.

6.2.7 Procesos de control de calidad

Para los procesos de control de calidad el responsable será el asistente de producción, mismo que estará encargado de revisar la materia prima al momento de la recepción y de la verificación visual del producto final antes del envasado, además deberá dar la respectiva retroalimentación a su línea de supervisión para la mejora continua y creación de nuevos procesos de control de calidad en caso de que sean necesarios.

6.2.8 Certificaciones y Licencias

En el inicio de sus operaciones LELATTE S.A. no contará con certificaciones de calidad, a largo plazo, al sexto año de iniciadas las operaciones se buscará obtener la certificación de calidad en los procesos ISO 9001.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

6.2.9 Presupuesto

No se incurrirá en gastos en este punto al inicio de las operaciones.

6.3 Gestión ambiental

A continuación se redacta la gestión ambiental de la propuesta analizada.

6.3.1 Procesos de planeación ambiental.

Para elaborar el proceso de planeación ambiental es necesario considerar los siguientes aspectos básicos para contribuir con el cuidado del entorno del medio ambiente:

- Identificar, cuantificar y reducir los residuos generados por el proceso productivo.
- De los productos identificados, se deberá catalogar cuales son de origen natural y cuáles no.
- Para atender los impactos negativos del proyecto es necesario que se establezcan medidas de manejo ambiental.
- Crear cronograma de trabajo y definir fechas de introducción del proceso de manejo ambiental en el proceso de producción.

6.3.2 Beneficios de las acciones proactivas

Implementando medidas de protección ambiental, LELATTE S.A. obtendrá beneficios como:

- Reconocimiento en el mercado por brindar un producto que contribuya al medio ambiente
- Genera percepción de valor agregado en el producto final

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

6.3.3 Políticas de protección ambiental

Las políticas de protección ambiental serán:

- Reutilización de los residuos generados en la producción de la leche de almendras para incrementar la línea de productos de LELATTE S.A.
- Correcto uso de servicios básicos en la empresa.
- Reciclaje de materiales de oficina como hojas de papel.

6.3.4 Procesos de aseguramiento de la calidad ambiental

Para asegurar que se implementen las políticas de calidad ambiental se utilizarán las estrategias que a continuación se detallan:

- Informar a todos los empleados de las políticas de calidad ambiental a través de afiches en baños y puestos de trabajo.
- Recolección de los residuos de la almendra utilizando envases apropiados.
- Disminuir el desperdicio de la materia prima en el proceso de producción.

6.3.5 Estándares de la calidad ambiental

Los estándares de calidad ambiental persiguen minimizar y controlar las afectaciones que ocasionan las actividades comerciales. Según la ley de prevención y control de la contaminación ambiental que está compuesta por 3 capítulos (PARQUES Y ESPACIOS ECUADOR, 2013), que son:

- De la prevención y control de la contaminación del aire

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

- De la prevención y control de la contaminación de las aguas
- De la prevención y control de la contaminación de los suelos

Estos 3 capítulos compuestos por 5, 4 y 8 artículos respectivamente norman a través de estándares de calidad ambiental que las actividades comerciales no afecten de manera irremediable estos tres elementos. Indican también que el ente regulador es el ministerio del medio ambiente. A pesar de que la actividad comercial de LELATTE S.A. no afecta al medio ambiente ya que sus componentes son naturales y a su vez con los residuos se pueden crear nuevos productos para el consumo humano, se perseguirá cumplir con las normas que el ente regulador exija para la comercialización de la leche de almendras.

6.3.6 Procesos de control de calidad ambiental

Con el fin de preservar el medio ambiente se iniciará el proceso de control de calidad desde el inicio del proceso productivo, mismo que está dirigido directamente a controlar el proceso para la optimización de los recursos naturales. Es decir que en lo que a producción se refiere, el asistente de este departamento deberá utilizar las medidas respectivas para la elaboración del producto final, en caso de existir almendras no aptas para la elaboración de la leche, estas deberán ser recolectadas y las mismas se utilizaran para la elaboración de nuevos derivados de la almendra como aceites o harina de almendra, estos no serán comercializados, solo se utilizarán para investigación y desarrollo. Así mismo para el control de la reutilización de medios de impresión y reciclaje de hojas se incluirá en cada área de trabajo un tacho solo para papel, para facilitar la reutilización y reciclaje de las mismas.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

6.3.7 Trazabilidad

Las materias primas serán controladas en su recepción con un formato en el cual se detallan las características en las que se encuentran, hora de recepción y hora de ingreso a la olla de remojo. Así mismo este formato será utilizado para todo el proceso de producción, control de calidad hasta que el producto final quede en el área de refrigeración. Todo el proceso se anota en el mencionado formato.

6.3.8 Logística verde

Se implementarán las siguientes acciones de logística verde:

- Tachos de desperdicios por tipo de material, es decir, uno para papeles, uno para plásticos y otro para desechos orgánicos.
- Áreas verdes en la parte delantera y trasera de la empresa.

6.3.9 Certificaciones y licencias

Para aplicar a la certificación ISO 14000 LELATTE S.A. deberá desarrollar un plan ambiental mismo que irá acorde al crecimiento de la empresa.

6.3.10 Presupuesto

Al inicio de las operaciones comerciales, LELATTE S.A. no incurrirá en este gasto, de acuerdo al crecimiento de la empresa como se indicó en el punto anterior se contemplará en el futuro aplicar a la certificación ISO 14000.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

6.4 Gestión de Responsabilidad Social

6.4.1 Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social

Para el proceso de planeación de Responsabilidad social se contemplarán los clientes internos y externos. A continuación las acciones para cada uno:

- **Clientes externos:** información sobre el producto que está consumiendo como propiedades y recetas, valor agregado al producto utilizando la protección ambiental, calidad en el servicio de respuesta en caso de cualquier sugerencia o consulta del cliente final o intermediarios
- **Clientes internos:** implementación de políticas de buen ambiente laboral como acceso a estudios de tercer nivel financiados en un porcentaje por la empresa, celebración de fiestas julianas con juegos y costumbres típicas de la ciudad, implementación de políticas de préstamos.

Además la empresa apoyará con todo su personal en la campaña de siembra un árbol que se realizan todos los años en la ciudad de Guayaquil.

6.4.2 Beneficios de las acciones proactivas.

Llevar a cabo las acciones mencionadas en el punto que antecede, beneficiará a LELATTE S.A. de las siguientes formas:

- **Clientes externos:** mejora en la imagen de la empresa como tal, se fideliza el cliente y se los empodera a ser parte de la empresa.
- **Clientes internos:** se incrementa la productividad porque el trabajador se siente parte de la empresa, trabajo en equipo persiguiendo un mismo objetivo.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

6.4.3 Políticas de protección social

Para los clientes de LELATTE S.A. se implementarán las siguientes políticas de protección social:

- **Clientes externos:** brindar un producto natural sin aditivos que lo alteren, en el tiempo indicado y adecuado para evitar falta de stock del mismo en los puntos de compra.
- **Clientes internos:** brindar a cada trabajador un lugar de buen ambiente laboral donde los mismos se sientan seguros y parte del equipo, esto se logrará comunicando los valores de la empresa y a través de las políticas de buen ambiente laboral mencionadas anteriormente.

6.4.4 Proceso de aseguramiento de la Responsabilidad Social y Corporativa

Se designará al gerente general quien en conjunto con su equipo de trabajo deberá velar por el cumplimiento de las políticas de responsabilidad social y corporativa de LELATTE S.A.

6.4.5 Estándares de Responsabilidad Social Aplicables a Corto, Mediano y Largo

Los estándares de responsabilidad social son los siguientes:

- **Clientes externos:** vinculación de los clientes con la empresa a través de redes sociales y/o buzones de sugerencias para lograr fortalecer las relaciones cliente – empresa y crear sentido de pertenencia hacia la misma.
- **Clientes internos:** implementar plan comunicacional para que la voz de todos los empleados sea escuchada y generar sentido de pertenencia hacia la misma.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

6.4.6 Procesos de controles sociales

El proceso de control social se realizará tomando como base el código de ética de LELATTE S.A. en caso de que existan conflictos, así mismo el encargado de tomar cualquier decisión en estos casos será el gerente general. Además para el control social se realizarán evaluaciones de desempeño laborales y profesionales al inicio de cada año laboral, al igual que en los conflictos este punto será llevado a cabo por el gerente general.

6.4.7 Certificaciones y Licencias

Al inicio de las operaciones comerciales de LELATTE S.A. no se contempla entrar en el proceso de certificación de la ISO 26000.

6.4.8 Presupuesto

Como se indicó el punto anterior, LELATTE S.A. no incurrirá en el gasto de la certificación ISO 26000.

6.5 Balanced Scorecard & Mapa Estratégico

A continuación se muestra el Balanced Scorecard y el mapa estratégico de LELATTE S.A.:

Tabla 18: Balanced Scorecard

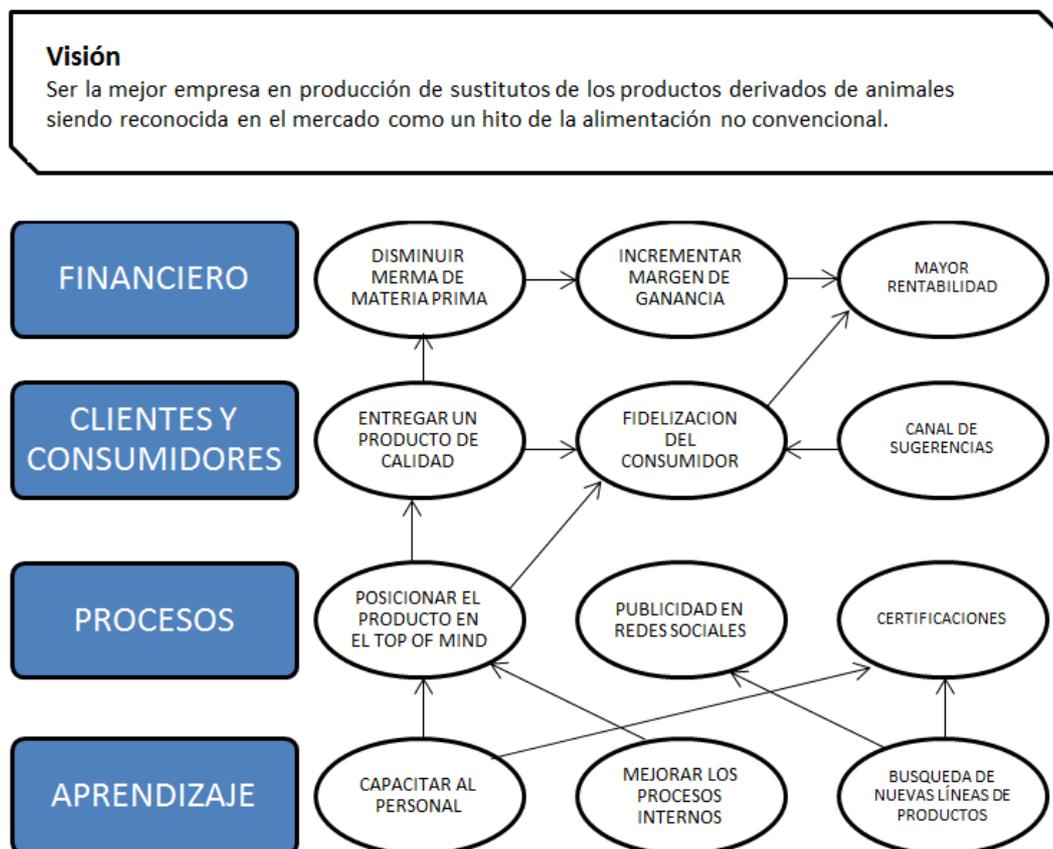
**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Percepciones	Objetivos	Indicador	Meta	Iniciativas
Financieros	Disminución de merma de materia prima	Incremento en el margen de ganancia	8%	Control de calidad en el proceso productivo
Cliente	Brindar un producto final de calidad y natural	Nivel de aceptación del producto	98%	Cumplimiento de metas de venta mensuales y comparación frente a la competencia
Interna	Promoción agresiva a través de redes sociales	Aumento de clientes y fidelización de clientes existentes	60%	Plan de posicionamiento en la mente del consumidor
Aprendizaje y Crecimiento	Coaching al personal de producción en procesos productivos y control de calidad	Mejora en tiempos y calidad en el proceso de producción	1 al inicio de cada año	Aumento de personal capacitado

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Ilustración 26: Mapa Estratégico



Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

6.6 Otros temas relacionados al plan operativo (tales como Estudio de Exportación, Construcción para un hotel, etc.)

Todos los temas del plan operativo han sido explicados en los puntos que anteceden por lo que este literal no aplica para el caso en estudio.

CAPÍTULO 7

PLAN FINANCIERO

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7 ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO

7.1 Inversión Inicial

La inversión inicial de LELATTE S.A. se compone de los recursos que necesita la empresa para iniciar sus operaciones. A continuación el detalle de los mismos:

Tabla 19: Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Descripción	Total
Activos Fijos	
Vehículo	
Total Vehículos	\$ 10,000.00
Muebles	
Total Muebles	\$ 1,660.32
Equipo de Computación	
Total Equipo De Computación	\$ 2,154.00
Materiales De Producción	
Total Maquinas y equipos	\$ 2,658.50
Total Inversión Fija	\$ 16,472.82
Activos Diferidos	
Gastos Preoperativos	
Total Gastos Preoperativos	\$ 4,937.00
Total Inversión Diferida	\$ 4,937.00
Activos Corrientes	
Otros	\$ 500.00
Capital de Trabajo (3m CF+CV Año 1)	\$ 20,761.70
Total Inversión Corriente	\$ 21,261.70
Total Inversión Inicial	\$ 42,671.52

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.1.1 Tipo de Inversión

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.1.1.1 Fija

La inversión fija de LELATTE S.A. está compuesta por la compra de máquinas para el proceso productivo, muebles y enseres, equipos de computación y un vehículo para la distribución del producto.

Tabla 20: Inversión Fija

Inversión Inicial			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Activos Fijos			
Vehículo			
Carry Van	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Total Vehículos		\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Muebles			
Escritorios	5	\$ 68,00	\$ 340,00
Sillas	6	\$ 43,00	\$ 258,00
Archivadores	2	\$ 70,00	\$ 140,00
Telefono base	2	\$ 32,16	\$ 64,32
Celular	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Acondicionador de Aire	1	\$ 778,00	\$ 778,00
Total Muebles		\$ 1.071,16	\$ 1.660,32
Equipo de Computación			
Computadora de escritorio	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Computadora portatil	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Regulador de voltaje	4	\$ 26,00	\$ 104,00
Impresora	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Total Equipo De Computación		\$ 1.076,00	\$ 2.154,00
Materiales De Producción			
Refrigeradora	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Licuada industrial	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Ollas	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Embudo	5	\$ 3,50	\$ 17,50
Colador de lienzo	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Guantes quirurgicos (caja 100 unidades)	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Mandiles	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Mascarillas	2	\$ 8,00	\$ 16,00
Gorro	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Total Maquinas y equipos		\$ 1.500,00	\$ 2.658,50
Total Inversión Fija			\$ 16.472,82

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.1.1.2 Diferida

La inversión diferida de LELATTE S.A. se detalla a continuación y está compuesta por todos los gastos pre operativos:

Tabla 21: Inversión Diferida

Inversión Inicial			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Activos Diferidos			
Gastos Preoperativos			
Investigación de Producto	1	\$ 38.00	\$ 38.00
Market research	1	\$ 126.00	\$ 126.00
Gastos De Constitución	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Registro Sanitario	1	\$ 294.00	\$ 294.00
Código De Barra GS1	1	\$ 170.00	\$ 170.00
Maketing De Lanzamiento	1	\$ 2,675.00	\$ 2,675.00
Registro De Marca (IEPI)	1	\$ 135.00	\$ 135.00
Obtención Del RUC	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Permiso de funcionamiento (MSP)	1	\$ 9.00	\$ 9.00
Gastos de Instalación	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Seguros Contra Robo	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Seguro Contra Incendio	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Permiso De Bomberos	1	\$ 205.00	\$ 205.00
Total Gastos Preoperativos		\$ 4,937.00	\$ 4,937.00
Total Inversión Diferida		\$ 4,937.00	\$ 4,937.00

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.1.1.3 Corriente

La inversión corriente de LELATTE S.A. está compuesta principalmente por el capital de trabajo de los tres primeros meses y la cuenta “otros” misma que contempla gastos varios. A continuación el detalle de la misma:

Tabla 22: Inversión Corriente

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Inversión Inicial			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Activos Corrientes			
Otros	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Capital de Trabajo (3m CF+CV Año 1)	3	\$ 6,920.57	\$ 20,761.70
Total Inversión Corriente			\$ 21,261.70
Total Inversión Inicial			\$ 42,671.52

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.1.2 Financiamiento de la Inversión

La inversión inicial de LELATTE S.A. es de \$ 42.671,52 misma que será financiada por fuentes internas y externas.

7.1.2.1 Fuentes de Financiamiento

El financiamiento interno está dividido entre los accionistas de LELATTE S.A. y corresponde al 40% de la inversión inicial, a continuación el detalle:

Tabla 23: Financiamiento Interno

Propiedad Accionaria		
Accionistas	Capital	Porcentaje
Leonardo Rivas Madero	8534.30	50%
Leonardo Rivas Lazo	8534.30	50%
Total	17068.61	100%

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

El financiamiento del 60% restante de la inversión inicial será cubierto con un préstamo al Banco Nacional de Fomento con una tasa del 11,2332% con un plazo de pago de 5 años.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.1.2.2 Tabla de Amortización

El 60% de la Inversión Inicial se financiará con préstamo en el Banco Nacional de Fomento, se detalla la tabla de amortización en el [anexo 5](#).

7.1.3 Cronograma de Inversiones

La inversión inicial de fuentes internas de LELATTE S.A. será distribuida para las siguientes actividades:

Tabla 24: Cronograma de inversiones

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Carry Van	\$ 10,000.00			\$ 10,000.00
Escritorios	\$ 340.00			\$ 340.00
Sillas	\$ 258.00			\$ 258.00
Archivadores	\$ 140.00			\$ 140.00
Telefono base	\$ 64.32			\$ 64.32
Celular	\$ 80.00			\$ 80.00
Acondicionador de Aire	\$ 778.00			\$ 778.00
Computadora de escritorio	\$ 1,500.00			\$ 1,500.00
Computadora portatil	\$ 400.00			\$ 400.00
Regulador de voltaje	\$ 104.00			\$ 104.00
Impresora	\$ 150.00			\$ 150.00
Refrigeradora	\$ 1,600.00			\$ 1,600.00
Licuadora industrial	\$ 700.00			\$ 700.00
Ollas	\$ 180.00			\$ 180.00
Embudo	\$ 17.50			\$ 17.50
Colador de lienzo	\$ 30.00			\$ 30.00
Guantes quirurgicos (caja 100 unidades)	\$ 15.00			\$ 15.00
Mandiles	\$ 90.00			\$ 90.00
Mascarillas	\$ 16.00			\$ 16.00
Gorro	\$ 10.00			\$ 10.00
Investigación de Producto	\$ 38.00			\$ 38.00
Market research	\$ 126.00			\$ 126.00
Gastos De Constitución	\$ 800.00			\$ 800.00
Registro Sanitario	\$ 294.00			\$ 294.00
Código De Barra GS1	\$ 170.00			\$ 170.00
Maketing De Lanzamiento	\$ 891.67	\$ 891.67	\$ 891.67	\$ 2,675.00
Registro De Marca (IEPI)	\$ 135.00			\$ 135.00
Obtención Del RUC	\$ 35.00			\$ 35.00
Permiso de funcionamiento (MSP)	\$ 9.00			\$ 9.00
Gastos de Instalación	\$ 300.00			\$ 300.00
Seguros Contra Robo		\$ 100.00		\$ 100.00
Seguro Contra Incendio		\$ 50.00		\$ 50.00
Permiso De Bomberos	\$ 205.00			\$ 205.00
Otros		\$ 500.00		\$ 500.00
Capital de Trabajo (3 meses de Costos Fijos)	\$ 6,920.57	\$ 6,920.57	\$ 6,920.57	\$ 20,761.70
TOTAL	\$ 26,397.05	\$ 8,462.23	\$ 7,812.23	\$ 42,671.52

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.2 Análisis de Costos

En los siguientes puntos se analizarán los tipos de costos en los que incurrirá LELATTE

S.A.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.2.1 Costos Fijos

Los costos fijos de LELATTE S.A. son los siguientes:

Tabla 25: Costos Fijos

COSTOS FIJOS					
Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	\$ 39,690.40	\$ 42,865.63	\$ 46,294.88	\$ 49,998.47	\$ 53,998.35
Otros Gastos Administrativos y de ventas	\$ 7,521.98	\$ 7,724.64	\$ 7,933.99	\$ 8,150.21	\$ 8,373.52
Suministros de Oficina	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
Marketing	\$ 1,260.00	\$ 1,436.40	\$ 1,637.50	\$ 1,866.75	\$ 2,128.09
Total Costos Fijos	\$ 48,832.38	\$ 52,397.48	\$ 56,248.29	\$ 60,408.81	\$ 64,905.15

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

Los sueldos y salarios son obligaciones que contrae el empleador, a cambio de los servicios que da el empleado a la empresa, para la proyección del año dos hasta el año cinco se utilizó un incremento del 8% que se calculó utilizando la variación entre el sueldo básico del 2013 con el sueldo básico del 2014.

Se consideraron los servicios básicos y el impuesto a los vehículos motorizados dentro de los gastos administrativos y de ventas. Este último es el único impuesto considerado para este ejercicio que baja en un 20% cada año.

7.2.2 Costos Variables

7.2.2.1 Costos de Producción

Los costos del proceso de producción son, la materia prima principal, en este caso las almendras, el agua, los envases, las tapas y las etiquetas.

Tabla 26: Costos de producción

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Producto	Cantidad Diaria	Costo Diario. Mas desperdicio	Cantidad Mensual	Costo Mensual Mas desperdicio	Cantidad Anual	Costo Anual Mas desperdicio
Almendras	99	\$ 115.83	1980	\$ 2,316.60	23760	\$ 27,799.2
Agua	99	\$ 7.92	1980	\$ 158.40	23760	\$ 1,900.8
Etiquetas	99	\$ 4.95	1980	\$ 99.00	23760	\$ 1,188
Botellas	99	\$ 9.90	1980	\$ 198.00	23760	\$ 2,376
Tapas	99	\$ 3.96	1980	\$ 79.20	23760	\$ 950.4
Total Costos Variables		\$ 142.56		\$ 2,851.20		\$ 34,214.40

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.3 Capital de Trabajo

7.3.1 Costos de Operación

Los costos de operación se encuentran considerados en Otros gastos administrativos y de ventas, a continuación el detalle de los mismos:

Tabla 27: Costos de operación

COSTOS DE OPERACIÓN					
Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impuesto Vehículos Motorizados	\$ 99.98	\$ 79.98	\$ 59.99	\$ 39.99	\$ 20.00
Mantenimiento Vehículos y Maquinas	\$ 1,920.00	\$ 1,977.60	\$ 2,036.93	\$ 2,098.04	\$ 2,160.98
Total Costos de Operación	\$ 2,019.98	\$ 2,057.58	\$ 2,096.92	\$ 2,138.03	\$ 2,180.97

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.3.2 Costos Administrativos

Los costos administrativos de LELATTE S.A. son los sueldos y salarios, los gastos administrativos y suministros de oficina, a continuación el detalle de los mismos:

Tabla 28: Costos Administrativos

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

COSTOS ADMINISTRATIVOS					
Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios	\$ 39,690.40	\$ 42,865.63	\$ 46,294.88	\$ 49,998.47	\$ 53,998.35
Internet	\$ 282.00	\$ 290.46	\$ 299.17	\$ 308.15	\$ 317.39
Teléfono	\$ 600.00	\$ 618.00	\$ 636.54	\$ 655.64	\$ 675.31
Agua	\$ 540.00	\$ 556.20	\$ 572.89	\$ 590.07	\$ 607.77
Electricidad	\$ 2,880.00	\$ 2,966.40	\$ 3,055.39	\$ 3,147.05	\$ 3,241.47
Gastos varios	\$ 1,200.00	\$ 1,236.00	\$ 1,273.08	\$ 1,311.27	\$ 1,350.61
Suministros de Oficina	\$ 360.00	\$ 370.80	\$ 381.92	\$ 393.38	\$ 405.18
Total Costos Administrativos	\$ 45,552.40	\$ 48,903.49	\$ 52,513.88	\$ 56,404.04	\$ 60,596.08

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.3.3 Costos de Ventas

Los costos de venta de LELATTE S.A. son los siguientes:

Tabla 29: Costos de Ventas

COSTOS DE VENTA					
Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing	\$ 1,260.00	\$ 1,436.40	\$ 1,637.50	\$ 1,866.75	\$ 2,128.09
Investigación de Producto	\$ 205.00	\$ 211.15	\$ 217.48	\$ 224.01	\$ 230.73
Total Costos de Venta	\$ 1,465.00	\$ 1,647.55	\$ 1,854.98	\$ 2,090.75	\$ 2,358.82

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.3.4 Costos Financieros

Los costos financieros de LELATTE S.A. provienen del préstamo realizado para cubrir el 60% de la inversión inicial, el mencionado préstamo fue pactado con una tasa del 11,2332% a 5 años plazo, a continuación el detalle de los mismos:

Tabla 30: Costos financieros

COSTOS FINANCIEROS					
Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Intereses	\$ 2,672.03	\$ 2,193.65	\$ 1,658.68	\$ 1,060.42	\$ 391.39
Total Costos Financieros	\$ 2,672.03	\$ 2,193.65	\$ 1,658.68	\$ 1,060.42	\$ 391.39

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.4 Análisis de Variables Críticas

7.4.1 Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.

Se presenta el precio con el que LELATTE S.A. comercializará la leche de almendras a través de tiendas:

Tabla 31: Mark Up y márgenes

Mark Up		Margen	
Precio \$	4,00	Mark Up \$	2,59
Costo De Venta \$	1,41	Precio \$	4,00
Mark Up	2,59	Margen	65%

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.4.2 Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas

A continuación se detallan los ingresos percibidos en función de la proyección de ventas, los costos variables y fijos proyectados, para la proyección de ventas se utilizó una tasa de crecimiento del 14%, que es la indicada por el MIPRO (MIPRO, 2013)

Tabla 32: Proyección de ventas y costos variables

Estado De Resultados Proyectado						
Ventas	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Leche de Almendras		\$ 95,040.00	\$ 111,595.97	\$ 131,035.99	\$ 153,862.45	\$ 180,665.29
Total De Venta		\$ 95,040.00	\$ 111,595.97	\$ 131,035.99	\$ 153,862.45	\$ 180,665.29
Costos Variables		\$ 34,214.40	\$ 40,174.55	\$ 47,172.95	\$ 55,390.48	\$ 65,039.51
Utilidad Bruta		\$ 60,825.60	\$ 71,421.42	\$ 83,863.03	\$ 98,471.97	\$ 115,625.79
(-) Gastos Administrativos y De Ventas		\$ 57,899.48	\$ 56,941.64	\$ 60,804.87	\$ 64,267.37	\$ 68,776.88
(-) Gastos Financieros		\$ 2,672.03	\$ 2,193.65	\$ 1,658.68	\$ 1,060.42	\$ 391.39
Utilidad Antes De Repartición Utilidades		\$ 254.09	\$ 12,286.13	\$ 21,399.48	\$ 33,144.18	\$ 46,457.51

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.4.3 Determinación del Punto Óptimo de Producción por medio de análisis marginales

La capacidad de LELATTE S.A. para la producción de leche de almendras es de 600 litros diarios, considerando solo la cantidad de litros que puede licuar la máquina que se utilizará,

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

sin embargo al inicio de las operaciones se ocupará solo el 17 % de la capacidad de la máquina ya que para poder utilizar el 100% de la misma sería necesario adquirir más recursos humanos y una máquina que ponga el producto final en la botella de plástico y lo tape. Se planea con el crecimiento de la empresa incorporar la maquinaria adicional y el personal necesario para poder aprovechar la capacidad total de la licuadora.

Tabla 33: Capacidad Instalada

Producto	Cantidad Diaria	Cantidad Mensual	Cantidad Anual
Almendras	99	1980	23760
Agua	99	1980	23760
Etiquetas	99	1980	23760
Botellas	99	1980	23760
Tapas	99	1980	23760

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.4.4 Análisis de Punto de equilibrio

A continuación se muestran los puntos de equilibrio en unidades y en valores mínimos que se deben vender para que LELATTE S.A. cubra sus gastos:

Tabla 34: Punto de Equilibrio

Costos Fijos Mensuales	\$ 4,069.37
Precio	\$ 4.00
Costos Variables	\$ 1.44
Punto De Equilibrio Cantidad Mensual	1590
Punto DE Equilibrio Dolares Mensuales	\$ 6,358.38

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.4.5 Análisis de Punto de Cierre

Para evitar caer en el punto de cierre, LELATTE S.A. ha establecido una contribución marginal de 178% misma que cubre los costos y genera ganancias para la compañía.

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

7.5 Entorno Fiscal de la Empresa

En el entorno fiscal para efectos de este proyecto, LELATTE S.A. se registrará bajo las normas de entidades como el S.R.I. y la Superintendencia de compañías.

7.5.1 Planificación Tributaria

Para efectos de este proyecto, LELATTE S.A. cumplirá con las obligaciones tributarias establecidas en los reglamentos de la ley orgánica de régimen tributario del Servicio de Rentas Internas. A continuación se muestra la planificación tributaria según el estado de resultados proyectado

Tabla 35: Planificación Tributaria

Estado De Resultados Proyectado						
Ventas	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Antes De Repartición Utilidades		\$ 254.09	\$ 12,286.13	\$ 21,399.48	\$ 33,144.18	\$ 46,457.51
(-) Pago de utilidades	15%	\$ 38.11	\$ 1,842.92	\$ 3,209.92	\$ 4,971.63	\$ 6,968.63
Utilidad Antes De Impuestos E Intereses		\$ 215.97	\$ 10,443.21	\$ 18,189.55	\$ 28,172.55	\$ 39,488.89
(-) Impuestos	22%	\$ 47.51	\$ 2,297.51	\$ 4,001.70	\$ 6,197.96	\$ 8,687.56
Utilidad Neta		\$ 168.46	\$ 8,145.70	\$ 14,187.85	\$ 21,974.59	\$ 30,801.33

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.5.1.1 Generalidades (Disposiciones normativas)

Para efectos de este proyecto, LELATTE S.A. entregará sus balances y estados financieros en el tiempo establecido por la ley, a la Superintendencia de compañías, de igual forma se tributará al SRI los valores establecidos por la ley mencionada anteriormente.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.5.1.2 Minimización de la carga fiscal

Para este punto LELATTE S.A. aprovechará las amortizaciones de sus activos diferidos y las depreciaciones de sus activos fijos mismas que serán detalladas más adelante.

7.5.1.3 Impuesto a la Renta

Según la ley orgánica de régimen tributario el porcentaje establecido para entidades jurídicas es del 22% anual, a continuación se detalla el impuesto a la renta generado por LELATTE S.A. en sus 5 primeros años de operaciones:

Tabla 36: Impuesto a la Renta

Estado De Resultados Proyectado						
Ventas	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Antes De Impuestos E Intereses		\$ 215.97	\$ 10,443.21	\$ 18,189.55	\$ 28,172.55	\$ 39,488.89
(-) Impuestos	22%	\$ 47.51	\$ 2,297.51	\$ 4,001.70	\$ 6,197.96	\$ 8,687.56
Utilidad Neta		\$ 168.46	\$ 8,145.70	\$ 14,187.85	\$ 21,974.59	\$ 30,801.33

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.5.1.4 Impuesto al Valor Agregado

Todo alimento al ser alterado en sus propiedades graba IVA tarifa 12%, por este motivo LELATTE S.A. cobrará el IVA en el producto final.

7.5.1.5 Impuestos a los Consumos Especiales

Los alimentos no gravan ICE por lo que este punto no aplica para el presente proyecto.

7.5.1.6 Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales

La Patente municipal y el permiso del Cuerpo de Bomberos fueron contemplados como parte de la inversión inicial.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.5.1.7 Impuestos al Comercio Exterior

Este punto no aplica para el proyecto en estudio ya que la comercialización del producto final de LELATTE S.A. es solo dentro del territorio ecuatoriano.

7.5.1.8 Impuestos a las Herencias Legados y Donaciones

Este punto no aplica para este proyecto.

7.5.1.9 Impuestos a la Salida de Divisas

Este punto no aplica para este proyecto.

7.5.1.10 Impuestos a los Vehículos Motorizados

Para la distribución del producto final, LELATTE S.A. consideró la adquisición de un vehículo tipo Van, el cálculo del impuesto a los vehículos motorizados se realizó en base a lo establecido por el SRI.

La base imponible para el cálculo del impuesto corresponde al avalúo del vehículo determinado por el SRI. Para el caso de vehículos nuevos, el avalúo corresponde al mayor precio de venta al público informado por los comercializadores, mientras que para vehículos de años anteriores, el avalúo corresponde al mayor precio de venta informado menos la depreciación anual del 20% sin que el valor residual sea inferior al 10% del precio informado inicialmente. (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2013)

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

A continuación se adjunta la tabla del SRI para el cálculo del impuesto a los vehículos motorizados:

Tabla 37: Utilitario para cálculo de impuesto a los vehículos motorizados

BASE IMPONIBLE (AVALUO)		TARIFA	
Desde US\$ (Fracción Básica)	Hasta US\$	Sobre la Fracción Básica (USD)	Sobre la Fracción Excedente (%)
0	4.000	0	0.5
4.001	8.000	20	1.0
8.001	12.000	60	2.0
12.001	16.000	140	3.0
16.001	20.000	260	4.0
20.001	24.000	420	5.0
24.001	En adelante	620	6.0

Fuente: SRI

Elaborado por: SRI

Tabla 38: Cálculo de impuesto a los vehículos motorizados

Valor del Vehículo = \$10,000.00	Base Imponible	Tarifa
Sobre la fracción básica	8001	\$ 60.00
Sobre la fracción excedente	\$10,000-\$8,001 = \$1,999*2%	\$ 39.98
Impuesto a pagar		\$ 99.98

Fuente: SRI

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.5.1.11 Impuestos a las Tierras Rurales

Este punto no aplica para LELATTE S.A. ya que no se poseen tierras con áreas mayores a 25 hectáreas.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.6 Estados Financieros proyectados

7.6.1 Balance General Inicial

Se muestra en la tabla que a continuación se adjunta el balance general inicial con sus proyecciones a 5 años:

Tabla 39: Balance General Inicial

Balance Inicial	
Activos Circulantes	
Caja/Banco	\$ 12,708.10
Inventario	\$ 8,553.60
Total Activos Circulantes	\$ 21,261.70
Activos Fijos	
Muebles y Enseres	\$ 1,660.32
Equipos De Computación	\$ 2,154.00
Equipos De Operación	\$ 2,658.50
Vehículo	\$ 10,000.00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -
Total Activos Fijos	\$ 16,472.82
Activos Diferidos	
Gastos Preoperativos	\$ 4,937.00
(-) Amortización Acumulada	\$ -
Total Activos Diferidos	\$ 4,937.00
Total Activos	\$ 42,671.52
Pasivos	
Pasivos A Largo Plazo	
Prestamo Bancario	\$ 25,602.91
Total Pasivos	\$ 25,602.91
Patrimonio	
Capital Social	\$ 17,068.61
Utilidad Del Ejercicio	\$ -
Utilidades Retenidas	\$ -
Total Patrimonio	\$ 17,068.61
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 42,671.52

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

7.6.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

Se muestra en la tabla que a continuación se adjunta el estado de resultados con sus proyecciones a 5 años:

Tabla 40: Estado de pérdidas y ganancias

Estado De Resultados Proyectado						
Ventas	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Leche de Almendras		\$ 95,040.00	\$ 111,595.97	\$ 131,035.99	\$ 153,862.45	\$ 180,665.29
Total De Venta		\$ 95,040.00	\$ 111,595.97	\$ 131,035.99	\$ 153,862.45	\$ 180,665.29
Costos Variables		\$ 34,214.40	\$ 40,174.55	\$ 47,172.95	\$ 55,390.48	\$ 65,039.51
Utilidad Bruta		\$ 60,825.60	\$ 71,421.42	\$ 83,863.03	\$ 98,471.97	\$ 115,625.79
(-) Gastos Administrativos y De Ventas		\$ 57,899.48	\$ 56,941.64	\$ 60,804.87	\$ 64,267.37	\$ 68,776.88
(-) Gastos Financieros		\$ 2,672.03	\$ 2,193.65	\$ 1,658.68	\$ 1,060.42	\$ 391.39
Utilidad Antes De Repartición Utilidades		\$ 254.09	\$ 12,286.13	\$ 21,399.48	\$ 33,144.18	\$ 46,457.51
(-) Pago de utilidades	15%	\$ 38.11	\$ 1,842.92	\$ 3,209.92	\$ 4,971.63	\$ 6,968.63
Utilidad Antes De Impuestos E Intereses		\$ 215.97	\$ 10,443.21	\$ 18,189.55	\$ 28,172.55	\$ 39,488.89
(-) Impuestos	22%	\$ 47.51	\$ 2,297.51	\$ 4,001.70	\$ 6,197.96	\$ 8,687.56
Utilidad Neta		\$ 168.46	\$ 8,145.70	\$ 14,187.85	\$ 21,974.59	\$ 30,801.33

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.6.2.1 Flujo de Caja Proyectado

Se muestra en la tabla que a continuación se adjunta el flujo de caja proyectado a 5 años:

Tabla 41: Flujo de Caja proyectado

Flujo De Caja						
Inversión Inicial		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$ 168.46	\$ 8,145.70	\$ 14,187.85	\$ 21,974.59	\$ 30,801.33
Amortizaciones		\$ 987.40	\$ 987.40	\$ 987.40	\$ 987.40	\$ 987.40
Depreciaciones		\$ 3,142.70	\$ 3,142.70	\$ 3,142.70	\$ 2,431.88	\$ 2,431.88
Capital De Trabajo						\$ 20,761.70
Recuperación De Activos						\$ 2,180.95
Pago De Capital		\$ 4,043.79	\$ 4,522.17	\$ 5,057.14	\$ 5,655.39	\$ 6,324.43
Flujo Neto	\$ -42,671.52	\$ 254.78	\$ 7,753.64	\$ 13,260.82	\$ 19,738.48	\$ 50,838.83
Flujo Descontado	\$ -42,671.52	\$ 221.39	\$ 5,854.72	\$ 8,701.03	\$ 11,254.19	\$ 25,188.15

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.6.2.1.1 Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

7.6.2.1.1.1 TMAR

Para determinar la Tasa Mínima Aceptable Requerida Global, que es del 15,08%, se tomaron las variables tasa pasiva del Banco Central del Ecuador, la inflación del año en curso según el Banco Central del Ecuador y la tasa de riesgo, a continuación el cálculo:

Tabla 42: Cálculo de TMAR Global

TMAR GLOBAL		
Tasa Pasiva BCE	TP	4.55%
Inflación BCE	I	4.11%
Riesgo	TR	6.42%
TMAR Global	TP+I+TR	15.08%

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

Por otro lado, para determinar la Tasa Mínima Aceptable Requerida del proyecto, que es del 10,50%, se tomaron en cuenta las variables % capital propio, % de deuda, TMAR Global, tasa de interés del préstamo y tasa impositiva, a continuación el cálculo:

Tabla 43: Cálculo de TMAR del proyecto

TMAR DEL PROYECTO		
% Capital propio	CP	40.00%
% Deuda Terceros	D	60.00%
Costo de Oportunidad (Riesgo del Proyecto)	COP	15.08%
Tasa de interés	i	11.23%
Tasa Impositiva	Ti	33.70%
TMAR del Proyecto	$(CP/CP+D)*COP + (D/CP+D)*i(1-Ti)$	10.50%

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.6.2.1.1.2 VAN

El Valor Actual Neto de LELATTE S.A. es \$ 8547,96, el mismo se calculó trayendo a valor presente el flujo neto del año 1 al año 5, con una tasa de descuento del 15,08% que corresponde a la TMAR global, menos la inversión inicial del proyecto.

7.6.2.1.1.3 TIR

La tasa interna de retorno de este proyecto es de 20,38% siendo mayor que la TMAR global que es de 15,08% y también mayor que la TMAR del proyecto que es de 10,50%.

7.6.2.1.1.4 PAYBACK

El período en el que LELATTE S.A. recupera completamente su inversión inicial es de 4 años y 9 meses del inicio de sus operaciones comerciales.

7.7 Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples

Para el análisis de los diferentes escenarios se escogieron escenarios de +10% y -10% lo que representa aumentos y disminuciones en las variables de ventas, materia prima, gastos administrativos y de ventas, en los siguientes puntos se muestran los cambios que sufren la TIR, el VAN y el PAYBACK de LELATTE S.A. según estos escenarios.

7.7.1 Productividad

Tabla 44: Variación en ventas

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

INDICADORES	-10%	0%	+10%
TIR	2.49%	20.38%	37.22%
VAN	\$ -19,829.13	\$ 8,547.96	\$ 37,061.46
PAYBACK	No se recupera dentro de los primeros 5 años analizados	4.09	3.08

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.7.2 Precio Mercado Local

No aplica este punto para el presente proyecto, por las variables escogidas.

7.7.3 Precio Mercado Externo.

No aplica este punto para el presente proyecto, por las variables escogidas.

7.7.4 Costo de Materia Prima

Tabla 45: Variación en costo de materia prima

INDICADORES	-10%	0%	+10%
TIR	26.02%	20.38%	13.43%
VAN	\$ 17,879.66	\$ 8,547.96	\$ -2,644.42
PAYBACK	4.05	4.09	No se recupera dentro de los primeros 5 años analizados

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.7.5 Costo de Materiales Indirectos

No aplica este punto para el presente proyecto, por las variables escogidas.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.7.6 Costo de Suministros y Servicios.

No aplica este punto para el presente proyecto, por las variables escogidas.

7.7.7 Costo de Mano de Obra Directa.

No aplica este punto para el presente proyecto, por las variables escogidas.

7.7.8 Costo de Mano de Obra Indirecta

No aplica este punto para el presente proyecto, por las variables escogidas.

7.7.9 Gastos Administrativos y ventas

Tabla 46: Variación en gastos administrativos y de ventas

INDICADORES	-10%	0%	+10%
TIR	27.96%	20.38%	11.03%
VAN	\$ 20,839.02	\$ 8,547.96	\$ -6,593.32
PAYBACK	4.09	4.09	No se recupera dentro de los primeros 5 años analizados

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.7.10 Gastos de Ventas

Para efecto del presente proyecto se unieron los gastos administrativos y de ventas por lo que este punto ya fue analizado en el punto anterior.

7.7.11 Inversión en Activos Fijos.

No aplica este punto para el presente proyecto, por las variables escogidas.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

7.7.12 Tasa de interés promedio (puntos porcentuales)

No aplica este punto para el presente proyecto, por las variables escogidas.

7.8 Balance General

A continuación se presenta balance general inicial y proyectado de LELATTE S.A.

Tabla 47: Balance General

Balance General						
Balance Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Activos Circulantes						
Caja/Banco	\$ 12,708.10	\$ 15,061.53	\$ 20,489.08	\$ 29,771.65	\$ 43,588.58	\$ 79,175.77
Inventario	\$ 8,553.60	\$ 6,454.94	\$ 8,781.03	\$ 12,759.28	\$ 18,680.82	\$ 33,932.47
Total Activos Circulantes	\$ 21,261.70	\$ 21,516.47	\$ 29,270.11	\$ 42,530.93	\$ 62,269.40	\$ 113,108.24
Activos Fijos						
Muebles y Enseres	\$ 1,660.32	\$ 1,660.32	\$ 1,660.32	\$ 1,660.32	\$ 1,660.32	\$ 1,660.32
Equipos De Computación	\$ 2,154.00	\$ 2,154.00	\$ 2,154.00	\$ 2,154.00	\$ 2,154.00	\$ 2,154.00
Equipos De Operación	\$ 2,658.50	\$ 2,658.50	\$ 2,658.50	\$ 2,658.50	\$ 2,658.50	\$ 2,658.50
Vehículo	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
(-) Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 3,142.70	\$ 6,285.40	\$ 9,428.11	\$ 11,859.99	\$ 14,291.87
Total Activos Fijos	\$ 16,472.82	\$ 13,330.12	\$ 10,187.42	\$ 7,044.71	\$ 4,612.83	\$ 2,180.95
Activos Diferidos						
Gastos Preoperativos	\$ 4,937.00	\$ 4,937.00	\$ 4,937.00	\$ 4,937.00	\$ 4,937.00	\$ 4,937.00
(-) Amortización Acumulada	\$ -	\$ 987.40	\$ 1,974.80	\$ 2,962.20	\$ 3,949.60	\$ 4,937.00
Total Activos Diferidos	\$ 4,937.00	\$ 3,949.60	\$ 2,962.20	\$ 1,974.80	\$ 987.40	\$ -
Total Activos	\$ 42,671.52	\$ 38,796.19	\$ 42,419.73	\$ 51,550.44	\$ 67,869.64	\$ 115,289.19
Pasivos						
Pasivos A Largo Plazo						
Prestamo Bancario	\$ 25,602.91	\$ 21,559.12	\$ 17,036.96	\$ 11,979.82	\$ 6,324.43	\$ -0.00
Total Pasivos	\$ 25,602.91	\$ 21,559.12	\$ 17,036.96	\$ 11,979.82	\$ 6,324.43	\$ -0.00
Patrimonio						
Capital Social	\$ 17,068.61	\$ 17,068.61	\$ 17,068.61	\$ 17,068.61	\$ 17,068.61	\$ 40,011.25
Utilidad Del Ejercicio	\$ -	\$ 168.46	\$ 8,145.70	\$ 14,187.85	\$ 21,974.59	\$ 30,801.33
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 168.46	\$ 8,314.16	\$ 22,502.01	\$ 44,476.60
Total Patrimonio	\$ 17,068.61	\$ 17,237.07	\$ 25,382.77	\$ 39,570.62	\$ 61,545.21	\$ 115,289.19
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 42,671.52	\$ 38,796.19	\$ 42,419.73	\$ 51,550.44	\$ 67,869.64	\$ 115,289.19

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.8.1 Razones Financieras

7.8.1.1 Liquidez

Tabla 48: Liquidez

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corriente	\$ 21,516.47	\$ 29,270.11	\$ 42,530.93	\$ 62,269.40	\$ 113,108.24
Pasivo corriente	\$ 21,559.12	\$ 17,036.96	\$ 11,979.82	\$ 6,324.43	\$ 554.46
Liquidez Corriente					
Activo corriente					
Pasivo corriente	99.80%	171.80%	355.02%	984.59%	20399.67%

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.8.1.2 Gestión

Tabla 49: Gestión

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	\$ 95,040.00	\$ 111,595.97	\$ 131,035.99	\$ 153,862.45	\$ 180,665.29
Activo Total	\$ 38,796.19	\$ 42,419.73	\$ 51,550.44	\$ 67,869.64	\$ 115,289.19
Gestión					
Ventas Netas					
Activo Total	244.97%	263.08%	254.19%	226.70%	156.71%

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.8.1.3 Endeudamiento

Tabla 50: Endeudamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pasivo total	\$ 21,559.12	\$ 17,036.96	\$ 11,979.82	\$ 6,324.43	\$ 554.46
Activo Total	\$ 38,796.19	\$ 42,419.73	\$ 51,550.44	\$ 67,869.64	\$ 115,289.19
Endeudamiento					
Pasivo total					
Activo Total	55.57%	40.16%	23.24%	9.32%	0.48%

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.8.1.4 Rentabilidad

Tabla 51: Rentabilidad

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta	\$ 168.46	\$ 8,145.70	\$ 14,187.85	\$ 21,974.59	\$ 30,801.33
Ventas netas	\$ 95,040.00	\$ 111,595.97	\$ 131,035.99	\$ 153,862.45	\$ 180,665.29
Margen de utilidad sobre las ventas	0.18%	7.30%	10.83%	14.28%	17.05%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas- Costos de ventas	\$ 60,825.60	\$ 71,421.42	\$ 83,863.03	\$ 98,471.97	\$ 115,625.79
Ventas	\$ 95,040.00	\$ 111,595.97	\$ 131,035.99	\$ 153,862.45	\$ 180,665.29
Margen bruto de utilidad	64.00%	64.00%	64.00%	64.00%	64.00%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$ 168.46	\$ 8,145.70	\$ 14,187.85	\$ 21,974.59	\$ 30,801.33
Activos Totales	\$ 38,796.19	\$ 42,419.73	\$ 51,550.44	\$ 67,869.64	\$ 115,289.19
Rendimientos sobre activos	0.43%	19.20%	27.52%	32.38%	26.72%

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

7.9 Conclusión Financiera

Se determina que el proyecto es viable financieramente una vez realizados los análisis financieros presentados en los puntos que anteceden.

El préstamo que LELATTE S.A. solicitará al BNF será por el 60% de la inversión inicial mismo que en la actualidad se pacta con una tasa de interés del 11,2332% a 5 años plazo, este préstamo será cubierto con los ingresos provenientes de la actividad comercial de la empresa.

La inversión inicial se recuperará al cuarto año y 9 meses de que LELATTE S.A. haya iniciado las operaciones comerciales, además este proyecto alcanza una TIR de 20.38% que supera la tasa exigida al proyecto en análisis.

Los indicadores financieros demuestran una empresa con liquidez, estable, que con sus operaciones comerciales puede cubrir sus obligaciones con su capital humano y con las entidades

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

financieras, además no solo cumple con sus obligaciones sino que también deja una utilidad que permite a la empresa continuar con sus funciones y también llena las expectativas de los accionistas.

CAPÍTULO 8

PLAN DE CONTINGENCIA

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

8 PLAN DE CONTINGENCIA

8.1 Plan de administración del riesgo

LELATTE S.A. implementará el plan de contingencia que se presenta en los siguientes puntos, en caso de que se presenten adversidades internas o externas que alteren el correcto funcionamiento de la empresa.

8.1.1 Principales riesgos

Para efecto de este proyecto se consideran como principales riesgos los siguientes:

- Incremento en costo de la materia prima (almendra)
- Ventas bajas
- Nuevas políticas para la importación de la almendra que eleven el costo.
- Plagas en plantaciones de almendras que generen escasez.

8.1.2 Reuniones para mitigar los riesgos

La gerencia general, con el fin de mitigar riesgos, llevara a cabo una reunión cada 15 días con sus colaboradores y de manera semanal con el asistente de ventas. Para estas reuniones se utilizará la siguiente tabla para identificar los niveles de riesgo.

Tabla 52: Niveles de riesgo

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Riesgo	Impacto	Nivel
Incremento en costo de la materia prima 12%	Catastrófico	5
Ventas menores al 40%		
Nuevas políticas para la importación de la almendra que eleven el costo de la misma en un 12%		
Plagas en plantaciones de almendras que generen escasez de la misma al 60%	Moderado	3
Incremento en costo de la materia prima 8%		
Ventas menores al 20%		
Nuevas políticas para la importación de la almendra que eleven el costo de la misma en un 8%		
Plagas en plantaciones de almendras que generen escasez de la misma al 40%	Bajo	1
Incremento en costo de la materia prima 2%		
Ventas menores al 5%		
Nuevas políticas para la importación de la almendra que eleven el costo de la misma en un 2%		
Plagas en plantaciones de almendras que generen escasez de la misma al 20%		

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

8.1.3 Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists)

El check list deberá ser utilizado para el proceso de producción, mismo que servirá para asegurar que las políticas de calidad se están cumpliendo, esto deberá ser llevado a cabo por el asistente de producción en conjunto con el gerente general.

8.2 Planeación de la respuesta al riesgo

Se planea y se detalla la respuesta al riesgo de LELATTE S.A. en los siguientes puntos:

8.2.1 Monitoreo y control del riesgo

Se utilizarán los indicadores que a continuación se detallan para el monitoreo de los riesgos de LELATTE S.A.:

Tabla 53: Monitoreo y Control de riesgos

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Riesgo	Indicador	Responsable	Riesgo
Incremento en costo de la materia prima	Reducción del margen de ganancia	Gerente general	Alto
Ventas bajas	Bajos ingresos mensuales	Gerente general - asistente de ventas	Alto
Nuevas políticas para la importación de la almendra que eleven el costo	Reducción del margen de ganancia	Gerente general	Alto
Plagas en plantaciones de almendras que generen escasez	Falta de materia prima para la producción	Gerente general	Alto

Fuente: Investigación

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

8.2.2 Revisiones periódicas y evaluación del riesgo

Las revisiones serán realizadas al inicio de cada mes, de esta forma se mitiga el riesgo de las ventas bajas, el incremento en costo de la materia prima lo maneja directamente el gerente general que en caso de suscitarse, deberá reunirse con el proveedor para la respectiva negociación.

8.2.3 Reporte del riesgo

En caso de que exista algún riesgo de cualquier índole, este deberá ser reportado a la gerencia general para que resuelva y realice la respectiva toma de decisión sobre el riesgo informado.

8.2.4 Estrategias de Salida

En caso de que por motivos de fuerza mayor, que no puedan ser controlados por el gerente general o sus accionistas, las operaciones de LELATTE S.A. se vean afectadas de manera drástica sin reparación alguna, las estrategias que se aplicarán son las siguientes:

- Venta de la empresa
- Venta de los activos de la empresa

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

- Disolución de la empresa

8.3 Plan de Contingencia y Acciones Correctivas

LELATTE S.A. se soportará en las relaciones creadas con sus proveedores para seguir desarrollando la empresa y posicionar la misma en el mercado, a continuación se presentan las acciones correctivas para los riesgos contemplados en los puntos anteriores:

Tabla 54: Acciones correctivas

#	Descripción	Categoría	Determinación del Riesgo		(Escala)	(Escala)	Mitigación	Plan Contingencia
			Condicion	Consecuencia	Probabilidad	Impacto		
1	Ventas bajas	Financiero	Disminución de las ventas	Baja utilidad	5	5	Replanteamiento de las proyecciones de ventas	Campaña de marketing
2	Incremento en costos de la materia prima	Financiero	Disminución del margen de ganancia	Baja utilidad	5	5	Negociación con proveedor	Buscar nuevos proveedores
3	Nuevas políticas para la importación de la almendra que eleven el costo	Financiero	Disminución del margen de ganancia	Baja utilidad	5	5	Replanteamiento de las proyecciones de ventas	Campaña de marketing
4	Plagas en plantaciones de almendras que generen escasez	Financiero	Disminución del margen de ganancia	Baja utilidad	5	5	No es mitigable	Buscar nuevos proveedores

Elaborado por: Leonardo Javier Rivas Madero

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

9 CONCLUSIONES

A continuación se determinan las conclusiones del presente estudio:

- Luego de realizar el estudio financiero se concluye que el proyecto es viable ya que genera una TIR del 20,38% misma que es mayor a la TMAR global y del proyecto, además el PAYBACK es de 4 años y 9 meses.
- Luego de realizar el estudio de mercado se concluye que el proyecto es factible ya que existe demanda en el mercado para la leche de almendras.
- Se concluye que el mercado meta al que se dirige el producto es para la gente de la ciudad de Guayaquil, hombres y mujeres de 15 años en adelante del segmento socioeconómico medio típico que consumen lácteos, que no los consumen porque son vegetarianos o veganos y las personas intolerantes a la lactosa.
- Se concluye que la demanda del producto según los datos que entregó el estudio de mercado es alta ya que el 87% de las personas encuestadas indicaron que estarían dispuestos a comprar leche de almendras y el 85% de las personas que estarían dispuestas a comprar leche de almendras lo harían mínimo dos veces por semana.
- Se concluye que el mejor canal de distribución es el de los Supermercados ya que el 86% de las personas realizan sus compras ahí seguido por las tiendas con el 11% de las personas encuestadas.
- Se concluye que el punto de equilibrio en la comercialización del producto es de 1306 unidades y \$5219,03 dólares de venta mensual.
- Se concluye que una vez terminado el proceso de producción es factible utilizar los residuos de la almendra para elaborar harina de almendra y comercializar la misma una vez que la empresa se encuentre posicionada en el mercado.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

- Con los datos recopilados se demuestra que el proyecto es factible y viable económicamente.

CAPÍTULO 10

RECOMENDACIONES

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

10 RECOMENDACIONES

Una vez que se determinó la factibilidad del proyecto y su viabilidad económica se recomienda las siguientes acciones para el beneficio del mismo y de futuros proyectos similares:

- LELATTE S.A. debe ampliar su línea de productos para maximizar así el uso de las almendras y eliminar los desperdicios
- LELATTE S.A. debe utilizar como base de su campaña de marketing el hecho de reforzar los beneficios de la almendra ya que si bien es cierto no está ligado el conocimiento de los mismo con el consumo de la almendra, si se refuerzan es posible que se incrementen las ventas.
- Incrementar el personal de producción y de ventas a medida que el crecimiento de la empresa lo amerite.
- Adquirir máquina para automatizar el proceso de envasado para poder utilizar toda la capacidad instalada de la licuadora.
- Adquirir máquinas que permitan agregar al proceso de producción tratamientos de calor y centrifugado antes de envasar el producto.

CAPÍTULO 11

FUENTES

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

FUENTES(1992). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/ae613/abs9ametlla_esp.htm (19 de Abril de 2013). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de Enciclopedia Salud: <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/>
Asamblea Constituyente. (11 de Diciembre de 2007). Recuperado el 26 de Enero de 2014, de <http://superley.ec/pdf/mandatos/08.pdf>
Banco Central del Ecuador. (01 de 01 de 2013). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (31 de 12 de 2013). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 5 de 01 de 2014, de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: www.bce.gob.ec
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (31 de 05 de 2014). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 11 de 08 de 2014, de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: www.bce.gob.ec
BOLSA DE VALORES DE QUITO. (2012). Recuperado el 27 de ENERO de 2014, de <http://www.bolsadequito.info/inicio/conozca-el-mercado/el-mercado-de-valores/>
CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (31 de 12 de 2012). Recuperado el 05 de 02 de 2014, de <http://www.industrias.ec/contenido.ks?contenidoId=2248&modo=-1&rs=N>
Código del Trabajo, Legislación Conexa, Concordancias, Jurisprudencia. (2013). Quito: CEP - Corporación de Estudios y Publicaciones.
COMERCIO EXTERIOR ECUADOR. (31 de 12 de 2013). <http://www.e-comex.net/arancel/>. Recuperado el 05 de 02 de 2013, de <http://www.e-comex.net/arancel/>: <http://www.e-comex.net/arancel/>
Constitución del Ecuador. (2008).
Costa Natura. (2009). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de <http://www.lechedealmendras.cl>
Cuerpo Mente. (2010). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de http://www.cuerpomente.com/alimestr.jsp?ID_AESTRELLA=7908
DIARIO EL UNIVERSO. (07 de 01 de 2014). *DIARIO EL UNIVERSO*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de DIARIO EL UNIVERSO: <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997356/ecuador-registro-inflacion-270-2013>
Enciclopedia Salud. (19 de Abril de 2013). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones>
FAO. (Mayo de 2005). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/ae613/almond_esp.htm
Gil Flores, J., Rodríguez Gómez, G., & García Jiménez, E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. *Málaga; Aljibe*, 55.
Harvard Health Publications. (20 de 08 de 2008). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de http://www.health.harvard.edu/healthbeat/articles/Do_soy_products_cause_thyroid_problems.htm
Harvard Health Publications. (2008). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de http://www.health.harvard.edu/healthbeat/articles/Do_soy_products_cause_thyroid_problems.htm
Harvard Health Publications. (2010). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de <http://www.health.harvard.edu/plate/healthy-eating-plate>

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

- Harvard Health Publications*. (2010). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de http://www.health.harvard.edu/newsweek/Preventing_prostate_cancer_and_diet.htm
- INEC. (31 de 12 de 2010). *INEC*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (31 de 12 de 2012). *INEC*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de INEC: http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/
- INEC. (09 de 10 de 2012). *INEC*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de INEC: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1683&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- INEC. (31 de 12 de 2013). *INEC*. Recuperado el 11 de 08 de 2014, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- INVESTIGACION DE MERCADO. (2013). *INVESTIGACION DE MERCADO*. Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. (08 de 2013). *Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad*. Recuperado el 08 de 11 de 2014, de Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad: <http://www.produccion.gob.ec/>
- Ministerio de Ambiente*. (Septiembre de 2012). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Bosques-Secos4.pdf>
- MIPRO. (31 de 12 de 2013). *MIPRO*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de MIPRO: http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Estudio_sector_alimentos_oct2012.pdf
- PARQUES Y ESPACIOS ECUADOR. (01 de 01 de 2013). *Parques y espacios*. Recuperado el 26 de 02 de 2014, de <http://www.parquesyespacios.gob.ec/wp-content/uploads/2013/01/Ley-De-Prevencion-Y-Control-De-La-Contaminacion-Ambiental.pdf>
- PREFECTURA DEL GUAYAS. (31 de 12 de 2013). *PREFECTURA DEL GUAYAS*. Recuperado el 05 de 02 de 2014, de PREFECTURA DEL GUAYAS: <http://www.guayas.gob.ec/>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2012). *RAE*. Recuperado el 11 de 08 de 2014, de RAE: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=7OvSK95f0DXX2WeEhpWU>
- Roberto Hernández Sampieri, C. F. (1991). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. En C. F. Roberto Hernández Sampieri, *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* (págs. 70, 71). Mexico: MCGRAW-HILL.
- Seignalet, D. J. (2004). *La Alimentación, La 3º Medicina*. RBA LIBROS.
- SENPLADES. (2009). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir.pdf
- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. (31 de 12 de 2013). *SRI*. Recuperado el 30 de 03 de 2014, de SRI: <http://www.sri.gob.ec/de/vehiculos>
- SRI*. (2010). Recuperado el 08 de Agosto de 2013, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Supercias*. (1999). Recuperado el 27 de Enero de 2014, de www.supercias.gob.ec
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS*. (1999). Recuperado el 29 de ENERO de 2014, de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Vegetarian Society*. (2010). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de <https://www.vegsoc.org/#>
- Vive Vegano*. (2010). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de <http://www.vivevegano.org/>

CAPÍTULO 12

ANEXOS

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

12 ANEXOS

Anexo 1

CONTRATO DE TRABAJO PLAZO FIJO

En la ciudad de Guayaquil, a los veintinueve días del mes de Enero del año 2014, ante el Inspector de Trabajo, comparecen; por una parte, LA EMPRESA **LELATTE S.A.**, legalmente representada por su Gerente General, el Señor Leonardo Javier Rivas Madero, mayor de edad, capaz civilmente de contratar, ecuatoriano, con C.I. 0917824476 a quien adelante y para efectos de este contrato se le dominará EL EMPLEADOR; y, por otras, el señor, _____, con C.I. No. _____, de nacionalidad ecuatoriana, mayor de edad, capaz para contratar, de profesión _____, domiciliado en esta ciudad, en calidad de empleado de la empresa **LELATTE S.A.** como: Asistente Financiero y en adelante se le denominará EL EMPLEADO, y convienen libre y voluntariamente a celebrar el presente contrato individual de trabajo a plazo fijo, bajo las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTES.-

LELATTE S.A., es una persona jurídica, legalmente constituida su domicilio en la ciudad de Guayaquil dirección Ciudadela La Garzota Manzana 56 Villa 11, la actividad económica de la empresa **LELATTE S.A.**, es la fabricación artesanal de leche de almendras. El presente contrato individual de trabajo a plazo fijo, de la empresa **LELATTE S.A.**, es celebrado por las partes antes mencionadas, se requiere de los servicios laborales y profesionales para la vacante Asistente Financiero específicamente la Dirección para estabilidad mínima de contratación por un año de duración, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por estas circunstancias los contratos por tiempo definido se transformen en contratos a plazo fijo, es Empleado estable;

SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO.-

El Empleado se desempeñará como Asistente Financiero, cargo por el cual es apto para cubrir la vacante que la empresa necesita y por la que cumple con los conocimientos requeridos que están constatados en su respectiva carpeta personal y el perfil estipulado por la empresa tendrá bajo su

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

control coordinar los pagos a proveedores, realizar la cobranza de cartera, analizar situación crediticia de los clientes, manejar roles de pago y nómina, realizar declaraciones al SRI e IESS, manejar la contabilidad de la empresa, elaborar reportes financieros con sus respectivos indicadores para el análisis del gerente general y se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales con responsabilidad que desempeñará aplicando la Ley, las Disposiciones Generales como el Reglamento de la Empresa y con las instrucciones de sus superiores.

TERCERA: LUGAR DE TRABAJO

El Empleado trabajará normalmente en el lugar de domicilio de la Empresa **LELATTE S.A.**, Ubicada en la dirección Ciudadela La Garzota Manzana 56 Villa 11;

CUARTA: DE LA JORNADA

La jornada de trabajo será única de ocho diarias, de manera que no excedan de cuarenta horas semanales, de lunes a viernes con descansos los días sábados y domingos, salvo disposición en contrario que las partes lleguen a un acuerdo, según, lo determinado en el artículo 47 de Código del Trabajo;

QUINTA: HORAS EXTRAORDINARIAS

El Empleado en calidad de Asistente Financiero, trabajará diariamente ocho horas, desde las nueve de la mañana hasta las cinco de la tarde, el exceso de las horas máxima normales de ocho horas, la dos serán consideradas como horas suplementarias de lunes a viernes y de extraordinarias las que trabaja de las nueve de la mañana hasta las dos de la tarde los sábados u otros días de descanso obligatorio, según lo que determinan los artículos 52 y 55 de Código del Trabajo.

SEXTA: REMUNERACIÓN El Empleado recibirá la remuneración de TRESCIENTOS CUARENTA DOLARES mensuales, como salario unificado que será abonado en dos quincenas de plazo vencido y adicionalmente se le pagará los beneficios de orden social a que tienen derecho los trabajadores en general y utilidades según las ganancias de la empresa tiene derecho a que se le pague todos los beneficios sociales y que por ley tiene derecho como décimo tercer

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

suelo y décimo cuarto sueldo, los que tienen que ser cancelado en la fecha que la ley establece, está sujeta a que el Empleador como representante legal de la Empresa lo afilie al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores y que mensualmente presente la aportación al IEES tanto personal como patronal;

SEPTIMA: FALTA Y ATRASO DEL EMPLEADO

EL Empleado que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y si faltare una jornada completa en la semana, solo tendrá derecho a la remuneración de cinco jornadas, así lo determina el art. 54 del Código del Trabajo.

En cuanto a los atrasos se sancionara de acuerdo al reglamento interno de personal y a la recuperación del tiempo atrasado.

OCTAVA: VACACIONES

El art. 72 del Código del Trabajo cuando trata de las vacaciones anuales, dice, que ningún contrato individual de trabajo podrá terminar sin que el trabajador con derecho a vacaciones las haya gozado;

NOVENA: TERMINACIÓN DEL CONTRATO

El presente contrato individual de trabajo por tiempo fijo, se establece un año como tiempo mínimo de duración, celebrado por EL Empleador y El Empleado, cuando la actividad o labor es de naturaleza estable o permanente, por lo general debe terminar durante el año y cuando lo determinen los artículos 172 y 173 del Código del Trabajo:

DÉCIMA: TERMINACIÓN POR VOLUNTAD DE LAS PARTES

Todo contrato de trabajo a plazo fijo tiene un periodo de prueba de tres meses, en este lapso cualquiera de las partes puede manifestar su voluntad particular de dar por terminado el presente contrato individual de trabajo;

DÉCIMA PRIMERA: CAMBIO DE OCUPACIÓN

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Las partes expresan sus consentimientos en cuanto a reformas de reubicación de personal para mejorar la parte administrativa y funcional de la Empresa, y se realicen cambios de cargos de ocupación y lugar de trabajo que se estimen necesarios, están de acuerdo siempre que no impliquen disminución de remuneración y categoría del puesto;

DÉCIMA SEGUNDA: DECLARACIÓN ESPECIAL

El trabajador declara que toda documentación, información y bienes de la compañía a los que tuviera acceso son de carácter confidencial, así como sus clientes y proyectos que ejecutare, no pudiendo EL TRABAJADOR, sacar información alguna de la compañía. En caso de contravenir esta cláusula, el presente contrato se dará por terminado de conformidad a lo establecido en el Código de Trabajo; y, además se iniciaran todas las acciones civiles y penales en contra de EL TRABAJADOR por los daños y perjuicios ocasionados a EL EMPLEADOR.

DÉCIMA TERCERA: ALCANCE LEGAL

En todo el contenido del presente contrato de trabajo a plazo fijo, si se presentare algún aspecto legal que no estuviere previsto con las partes declaran incorporadas todas aquellas disposiciones que hicieren falta y que consten en el Código del Trabajo;

DÉCIMA CUARTA: NOTIFICACIÓN ANTICIPADA

El Código del Trabajo, cuando habla del desahucio en una contratación laboral en el segundo inciso del artículo 185, manifiesta que la notificación por parte del Empleador es de treinta días antes de concluido el tiempo, para dar por terminado el contrato; y de quince días para que el Empleado pueda solicitarlo y el Inspector del Trabajo proceda a realizar la liquidación correspondiente; y,

DÉCIMA QUINTA: SUSCRIPCIÓN

Las partes se ratifican en el contenido de las cláusulas que anteceden y para dar fe y constancia, suscriben el presente contrato individual de trabajo a plazo fijo por triplicado, en la ciudad de Guayaquil a los veinte cuatro días del mes de enero del año 2014, ciudad de domicilio y declaran caso de divergencias someterse a los jueces de trabajo de esta jurisdicción y al trámite de juicio verbal sumario en caso de necesidad.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

f)

EL EMPLEADOR

f)

EL EMPLEADO

F) EL INSPECTOR DE TRABAJO

(Andres Albarracin, 2014)

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Anexo 2

LELATTE S.A. - Código de ética de la empresa

El código de ética de LELATTE S.A. será implementado para lograr el correcto funcionamiento diario de la empresa a través de sus colaboradores.

Objetivo: Ser una empresa local basada en sus valores y principios que tenga como prioridad sus clientes y colaboradores en el centro de sus actividades. Además de que este código de ética establecerá los principios básicos a los que deberá regirse el comportamiento de todos los grupos de interés de LELATTE S.A.

Alcance: Diseñar los estándares éticos, que servirán para orientar a los colaboradores en la toma diaria de decisiones, fomentando un ambiente agradable de trabajo enmarcado en valores y principios que beneficien a todos los involucrados de la compañía.

Responsabilidades: Los colaboradores tienen la responsabilidad de promover nuevas ideas, excelente calidad de trabajo y el espíritu empresarial. Para de esta forma alcanzar los objetivos planteados en un marco de respeto y equidad.

Policita de Conducta:

- **Con los consumidores y clientes:** Los clientes formaran la base de nuestro éxito y deben ser tratados con respeto. Una de las maneras de hacerlo es a través de la oferta de un producto de excelente calidad generando confiabilidad entre los clientes y la empresa.
- **Con Accionistas y Socios:** Se deberá actuar en beneficio de los accionistas para asegurar la Integridad financiera de la Compañía, tomando decisiones financieras de la empresa, como si fueran personales.
- **Con los Colaboradores:** Crear un ambiente de respeto y que encuentren un espacio adecuado para su desarrollo tanto en el ámbito profesional como en el personal.

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

- **Con los Proveedores:** Impulsar negociaciones en un marco de respeto y transparencia con el fin de conservar, relaciones fructíferas para la compañía y los proveedores.
- **Con la Competencia:** Competir en el mercado local con total transparencia y respeto en donde el único beneficiario sea el consumidor.

Ámbito de aplicación del Código de Ética.

Los Gerentes y Jefes departamentales tendrán la obligación de fomentar el código de ética de la empresa día a día, poniendo el ejemplo de las conductas y políticas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, dejando abierto el diálogo para que los colaboradores expongan y manifiesten sus dudas sobre temas relacionados a la ética de trabajo.

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Anexo 3

FOCUS GROUP

EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS

- ¿Qué frutos secos consumen?
- ¿Conocen los beneficios de la almendras?
- ¿Están dispuestos a consumir leche de almendras elaborada artesanalmente?
- ¿Qué precios estarían dispuestos a pagar por un litro de leche de almendras?

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Anexo 4

Buenos días/ tardes. Mi nombre es Leonardo Javier Rivas Madero y represento a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil de la facultad de especialidades empresariales de la carrera de emprendedores, donde se nos permite a realizar estudios de mercado y su opinión es muy importante para nosotros

CUESTIONARIO

1. **(E: entregar la tarjeta # 1)** ¿En qué lugar realiza usted con mayor frecuencia la compra de los víveres? **(RU)**

(1)	Supermercados	1
	Mercado (Plaza)	2
	Tiendas	3
	Otros (Especificar: _____)	

2. **(E: entregar la tarjeta # 2)** ¿Con qué frecuencia asiste a este lugar? **(RU)**

(2)	Todos los días	1
	Dos veces por semana	2
	Una vez por semana	3
	Cada 15 días	4
	Una vez al mes	5

3. **(E: entregar la tarjeta # 3)** ¿Le gusta la almendra? **(RU)**

(3)	Me gusta mucho	5
	Me gusta	4
	Ni me gusta ni me disgusta	3
	Me disgusta	2
	Me disgusta mucho	1

4. ¿Conoce los beneficios de las almendras? **(RM)**

(4) SI1 ¿Cuáles? _____ (5-7)
NO..... 2

5. **(E: entregar la tarjeta # 4)** ¿Le agrada la idea de consumir leche de almendras? **(RU)**

	Me agrada Mucho	5
	Me agrada	4
	Ni me agrada / Ni me desagrada	3

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

(8)

Me desagrada	2
Me desagrada mucho	1

6. **(E: entregar la tarjeta # 5)** ¿Qué tan dispuesto estaría a comprar leche de almendras?
(RU)

(9)

Muy dispuesto	5
Dispuesto	4
Ni dispuesto ni indispuerto	3
Indispuesto	2
Muy indispuerto	1

7. **(E: solo la pregunta 7 a los que respondieron 5, 4 o 3 en la pregunta anterior)** ¿Con que frecuencia compraría leche de almendras? **(RU)**

(10)

Todos los días	5
Dos veces por semana	4
Una vez por semana	3
Cada 15 días	2
Una vez al mes	1

8. **(E: mencionar cada rango de precio uno por uno)** ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar _____ por un litro de leche de almendras? **RU**

		SI	NO
(11)	De \$2.00 a \$3.00	1	2
(12)	De \$3.00 a \$4.00	1	2
(13)	De \$4.00 a \$5.00	1	2
(14)	Más de \$5.00	1	2

<u>DATOS DE CONTROL</u>		
NOMBRE DEL ENTREVISTADO/A: _____		
TELEFONO: _____	FECHA: _____	
ENCUESTADOR: _____	SUPERVISOR: _____	
(15) <u>EDAD:</u>	(16) <u>SEXO</u>	(17) <u>NIVEL DE EDUCACION</u>
1. 18 a 24	1.-MUJER	1. PRIMARIA
2. 25 a 34	2.-HOMBRE	2. SECUNDARIA
3. 35 a 44		3. TECNOLOGO
4. 45 a 54		4. SUPERIOR
5. 55 ó más		5. MAESTRIA/DOCTORADO

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Anexo 5

Periodo	Saldo Inicial	Pago	Capital	Interés	Saldo Final
1	\$ 25,602.91	\$ 559.65	\$ 319.98	\$ 239.67	\$ 25,282.93
2	\$ 25,282.93	\$ 559.65	\$ 322.98	\$ 236.67	\$ 24,959.95
3	\$ 24,959.95	\$ 559.65	\$ 326.00	\$ 233.65	\$ 24,633.95
4	\$ 24,633.95	\$ 559.65	\$ 329.05	\$ 230.60	\$ 24,304.89
5	\$ 24,304.89	\$ 559.65	\$ 332.13	\$ 227.52	\$ 23,972.76
6	\$ 23,972.76	\$ 559.65	\$ 335.24	\$ 224.41	\$ 23,637.52
7	\$ 23,637.52	\$ 559.65	\$ 338.38	\$ 221.27	\$ 23,299.14
8	\$ 23,299.14	\$ 559.65	\$ 341.55	\$ 218.10	\$ 22,957.59
9	\$ 22,957.59	\$ 559.65	\$ 344.75	\$ 214.91	\$ 22,612.84
10	\$ 22,612.84	\$ 559.65	\$ 347.97	\$ 211.68	\$ 22,264.87
11	\$ 22,264.87	\$ 559.65	\$ 351.23	\$ 208.42	\$ 21,913.64
12	\$ 21,913.64	\$ 559.65	\$ 354.52	\$ 205.13	\$ 21,559.12
13	\$ 21,559.12	\$ 559.65	\$ 357.84	\$ 201.81	\$ 21,201.29
14	\$ 21,201.29	\$ 559.65	\$ 361.19	\$ 198.47	\$ 20,840.10
15	\$ 20,840.10	\$ 559.65	\$ 364.57	\$ 195.08	\$ 20,475.53
16	\$ 20,475.53	\$ 559.65	\$ 367.98	\$ 191.67	\$ 20,107.55
17	\$ 20,107.55	\$ 559.65	\$ 371.42	\$ 188.23	\$ 19,736.13
18	\$ 19,736.13	\$ 559.65	\$ 374.90	\$ 184.75	\$ 19,361.23
19	\$ 19,361.23	\$ 559.65	\$ 378.41	\$ 181.24	\$ 18,982.82
20	\$ 18,982.82	\$ 559.65	\$ 381.95	\$ 177.70	\$ 18,600.86
21	\$ 18,600.86	\$ 559.65	\$ 385.53	\$ 174.12	\$ 18,215.33
22	\$ 18,215.33	\$ 559.65	\$ 389.14	\$ 170.51	\$ 17,826.20
23	\$ 17,826.20	\$ 559.65	\$ 392.78	\$ 166.87	\$ 17,433.41
24	\$ 17,433.41	\$ 559.65	\$ 396.46	\$ 163.19	\$ 17,036.96
25	\$ 17,036.96	\$ 559.65	\$ 400.17	\$ 159.48	\$ 16,636.79
26	\$ 16,636.79	\$ 559.65	\$ 403.91	\$ 155.74	\$ 16,232.87
27	\$ 16,232.87	\$ 559.65	\$ 407.70	\$ 151.96	\$ 15,825.18
28	\$ 15,825.18	\$ 559.65	\$ 411.51	\$ 148.14	\$ 15,413.67
29	\$ 15,413.67	\$ 559.65	\$ 415.36	\$ 144.29	\$ 14,998.30
30	\$ 14,998.30	\$ 559.65	\$ 419.25	\$ 140.40	\$ 14,579.05
31	\$ 14,579.05	\$ 559.65	\$ 423.18	\$ 136.47	\$ 14,155.87
32	\$ 14,155.87	\$ 559.65	\$ 427.14	\$ 132.51	\$ 13,728.74
33	\$ 13,728.74	\$ 559.65	\$ 431.14	\$ 128.51	\$ 13,297.60
34	\$ 13,297.60	\$ 559.65	\$ 435.17	\$ 124.48	\$ 12,862.43
35	\$ 12,862.43	\$ 559.65	\$ 439.25	\$ 120.41	\$ 12,423.18
36	\$ 12,423.18	\$ 559.65	\$ 443.36	\$ 116.29	\$ 11,979.82

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION
ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

Periodo	Saldo Inicial	Pago	Capital	Interés	Saldo Final
37	\$ 11,979.82	\$ 559.65	\$ 447.51	\$ 112.14	\$ 11,532.31
38	\$ 11,532.31	\$ 559.65	\$ 451.70	\$ 107.95	\$ 11,080.62
39	\$ 11,080.62	\$ 559.65	\$ 455.93	\$ 103.73	\$ 10,624.69
40	\$ 10,624.69	\$ 559.65	\$ 460.19	\$ 99.46	\$ 10,164.50
41	\$ 10,164.50	\$ 559.65	\$ 464.50	\$ 95.15	\$ 9,699.99
42	\$ 9,699.99	\$ 559.65	\$ 468.85	\$ 90.80	\$ 9,231.14
43	\$ 9,231.14	\$ 559.65	\$ 473.24	\$ 86.41	\$ 8,757.91
44	\$ 8,757.91	\$ 559.65	\$ 477.67	\$ 81.98	\$ 8,280.24
45	\$ 8,280.24	\$ 559.65	\$ 482.14	\$ 77.51	\$ 7,798.10
46	\$ 7,798.10	\$ 559.65	\$ 486.65	\$ 73.00	\$ 7,311.44
47	\$ 7,311.44	\$ 559.65	\$ 491.21	\$ 68.44	\$ 6,820.23
48	\$ 6,820.23	\$ 559.65	\$ 495.81	\$ 63.84	\$ 6,324.43
49	\$ 6,324.43	\$ 559.65	\$ 500.45	\$ 59.20	\$ 5,823.98
50	\$ 5,823.98	\$ 559.65	\$ 505.13	\$ 54.52	\$ 5,318.84
51	\$ 5,318.84	\$ 559.65	\$ 509.86	\$ 49.79	\$ 4,808.98
52	\$ 4,808.98	\$ 559.65	\$ 514.63	\$ 45.02	\$ 4,294.35
53	\$ 4,294.35	\$ 559.65	\$ 519.45	\$ 40.20	\$ 3,774.90
54	\$ 3,774.90	\$ 559.65	\$ 524.31	\$ 35.34	\$ 3,250.58
55	\$ 3,250.58	\$ 559.65	\$ 529.22	\$ 30.43	\$ 2,721.36
56	\$ 2,721.36	\$ 559.65	\$ 534.18	\$ 25.47	\$ 2,187.18
57	\$ 2,187.18	\$ 559.65	\$ 539.18	\$ 20.47	\$ 1,648.00
58	\$ 1,648.00	\$ 559.65	\$ 544.22	\$ 15.43	\$ 1,103.78
59	\$ 1,103.78	\$ 559.65	\$ 549.32	\$ 10.33	\$ 554.46
60	\$ 554.46	\$ 559.65	\$ 554.46	\$ 5.19	\$ (0.00)

CAPÍTULO 13

MATERIAL COMPLEMENTARIO

“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE FABRICACION ARTESANAL DE LECHE DE ALMENDRAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

13 MATERIAL COMPLEMENTARIO

