FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

"Desarrollo de un plan de negocios para la producción, comercialización de galletas de ajonjolí en la ciudad de Quito."

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
Para obtener el título de Ingeniería Comercial en Finanzas

Profesor Guía:
Ing. Fernando González MBA
Autora:
María Belén Enríquez

QUITO
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

_____

Ing. Fernando González MBA
C.I.:1704052545

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

_____

María Belén Enríquez Rosales

C.I.: 0401502430

AGRADECIMIENTOS

Hago llegar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que participaron en mi formación universitaria; familiares, amigos y profesores que apoyaron la culminación de este gran sueño.

De manera especial, agradezco de corazón a mi tutor Fernando González ya que con su ayuda tanto en conocimientos como en motivación se culminó esta meta.

María Belén

DEDICATORIA

Quiero agradecer a Dios por ser mi pilar espiritual en todo momento. De manera especial quiero dedicar mi trabajo de tesis a mis padres Patricio y Doris, que con su amor, dedicación y apoyo son mi fuerza fundamental en este camino, gracias por ser mi soporte en los momentos difíciles y por su motivación día con día. A mis hermanos Esteban y Juan David, que son lo más importante en mi vida, y de quienes me siento muy orgullosa, quiero demostrarles que con esfuerzo y dedicación todos los sueños son posibles. A todos mis familiares y amigos que estuvieron junto a mí en la realización de este proyecto y permanecerán en mi crecimiento profesional y personal. Por último quiero dedicar mi trabajo a mis adorados abuelos Luis y Aida por siempre estar conmigo y apoyarme en cada momento.

María Belén

RESUMEN

El presente estudio comprende el desarrollo de un plan de negocios para la producción y comercialización de galletas de ajonjolí en la ciudad de Quito. Tomando en cuenta que el consumo per cápita de galletas es de 3 kilos anuales por persona, la propuesta busca generar una diferencia en el producto, sin ingredientes artificiales, convirtiéndolo en un producto saludable por las características propias del ajonjolí como las ventajas curativas y preventivas de enfermedades cuyas propiedades son antioxidantes y anti cancerígenas.

El análisis de la Industria alimenticia, (donde se encuentra ubicado el negocio según el CIIU) es fundamental para el estudio de la factibilidad del negocio, en donde se investigaron las diferentes tendencias de la misma para poder identificar el desarrollo y el posible escenario del negocio, y así lograr y determinar la potencialidad del plan.

Se desarrolló un estudio del mercado para determinar cuál es el mercado objetivo y la participación del mismo y así identificar estrategias adecuadas para la producción, comercialización y distribución de las galletas y fidelización de los clientes determinando que los principales consumidores son las personas de 18 a 65 años de edad de la ciudad de Quito.

Se contará con la colaboración tanto de personal administrativo y operativo; es decir, ingenieros comerciales, producción, panaderos además de personal externo, abogados y contadores para el manejo correcto del negocio. La remuneración estará basada en las normativas legales establecidas por la ley, para cumplir con todas las obligaciones y beneficios de los trabajadores.

El punto de equilibrio para el escenario con apalancamiento en el primer año se alcanza al vender 73.975 unidades.

La inversión inicial del negocio será financiada de la siguiente manera: el 60% capital propio de los socios y el 40% restante mediante un crédito a la

Corporación Financiera Nacional a una tasa de interés del 10.85% anual y a un plazo de 5 años.

A través del estudio financiero se ha determinado que el proyecto es rentable en los diferentes escenarios demostrando así que el escenario apalancado es el óptimo:

CUADRO: 10.33

RETORNO DEL INVERSIONISTA		
CPPC	**18,01%**	
ESCENARIOS	**VAN**	**TIR**
Esperado	$ 61.875,19	103,65%
Optimista	$ 74.543,41	118,44%
Pesimista	$ 54.550,49	94,86%

Elaborado por: Autora

ABSTRACT

This study includes the development for a business plan to produce and commercialize sesame crackers in Quito. Considering that each Ecuadorian eats 3 pounds of crackers per year, the plan intends to create difference in the product proposed with no artificial ingredients, making a healthier product for the consumer; it has antioxidant properties that help the consumer to prevent cancer. .

The analysis of the food industry, (where is located the business according to CIIU system) is essential to study the viability of the business. This analysis helps to investigate the different tendencies and identify possible development and business scenarios, also to determine the possible result of the business.

We can determine the target with the market study analysis, also participation of the different competition and identify strategies for production, marketing and distribution of crackers. The result of this analysis indicates that the ideal target for this product is the people aged 18 to 65 who live in Quito.

There will be collaboration from both administrative and operational staff, such as, sales engineers, production staff plus external bakers, lawyers and accountants for the correct operation of the business; also it is important to consider the Ecuadorian legal regulations established to give the appropriate amount of obligations and benefits to workers, in order to accomplish the law and don't incurred in penalties.

In order to reach the balanced point of the business, it is necessary to sell73.975 crackers per year.

The 60% of the initial investment will be financed by partners and the other 40% by a CFN credit with a rate of interest of 10, 85% per year during 5 years.

Thanks to the financial study we can determinate that this project is realizable because we have profit in the three scenarios proving positive NPV and higher IRR.

TABLE 10.33

RETORNO DEL INVERSIONISTA		
CPPC	**18,01%**	
ESCENARIOS	**VAN**	**TIR**
Esperado	$ 61.875,19	103,65%
Optimista	$ 74.543,41	118,44%
Pesimista	$ 54.550,49	94,86%

Created by: Autora

ÍNDICE DEL CONTENIDO

CAPÍTULO I 1

1. ASPECTOS GENERALES 1

1.1. ANTECEDENTES 1

1.2. OBJETIVOS 2

1.2.1 General 2

1.2.2. Específicos 2

1.3. HIPÓTESIS 2

CAPÍTULO II 3

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS 3

2.1. LA INDUSTRIA 3

2.1.1. Tendencia 3

2.1.2. Estructura de la industria 7

2.1.3. Factores económicos y regulatorios 9

2.1.4. Canales de distribución 12

2.1.5. Las cinco fuerzas de Porter 14

2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO 15

2.2.1. La idea y modelo del negocio 15

2.2.2. Estructura legal de la empresa 16

2.2.3. Misión, visión y objetivos 16

2.3. EL PRODUCTO O SERVICIO 18

2.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO 20

2.5. ANÁLISIS FODA 20

2.5.1. Matriz EFE 21

2.5.2. Matriz EFI 22

2.5.3. Matriz de la gran estrategia 24

CAPÍTULO III 25
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS 25
3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE GERENCIA..... 25
3.1.1. Problema de gerencia 25
3.1.2. Problema de investigación de mercados 25
3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 25
3.2.1. General 25
3.2.2. Específicos..... 26
3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS 27
3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN..... 27
3.4.1. Fuentes primarias 27
3.4.2. Fuentes secundarias..... 28
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 28
3.6. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA 28
3.6.1. Grupos de enfoque 28
3.6.2. Entrevistas con expertos..... 30
3.7. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA 32
3.7.1. Población objetivo..... 32
3.7.2. Definición del tamaño de la muestra..... 32
3.7.3. Encuestas personales en centros comerciales 33
3.8. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL.... 35
3.8.1. Mercado objetivo..... 35
3.8.2. Segmentación de mercado 36
3.9. TAMAÑO DE MERCADO 36
3.9.1. Demanda 36
3.10. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS..... 37
3.10.1. Competencia..... 37
3.11. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA 39

CAPÍTULO IV 43
4. PLAN DE MARKETING 43
4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING 43
4.2. POLÍTICA DE PRECIOS 44
4.3. TÁCTICA DE VENTAS 46
4.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS 47
4.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD 47
4.5.1. Publicidad 48
4.5.2. Promoción de ventas 51
4.6. DISTRIBUCIÓN 52
CAPÍTULO V 54
5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN 54
5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES 54
5.2. CICLO DE OPERACIONES 56
5.2.1. Flujograma de procesos 59
5.3. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS 60
5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS 62
5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO 65
5.6. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS 66
5.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES 67
CAPÍTULO VI 68
6. EQUIPO GERENCIAL 68
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 68

6.1.1. Organigrama 68
6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES 69
6.2.1. Descripción de funciones 69
6.2.2. Equipo de trabajo 73
6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS 74
6.4. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS 75
6.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES 75
6.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS 76
CAPITULO VII 77
7. CRONOGRAMA GENERAL 77
7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA 77
7.2. DIAGRAMA 78
7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS 79
CAPÍTULO VIII 81
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS 81
8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS 81
8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES 82
CAPITULO IX 85
9. PLAN FINANCIERO 85
9.1. INVERSIÓN INICIAL 85
9.2. FUENTES DE INGRESOS 85
9.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES 85

9.3.1. Costos variables 85
9.3.2. Costos fijos 86
9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO 86
9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO 86
9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO 86
9.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO 87
9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO 87
9.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES 87
9.9.1. Índices financieros 87
9.10. VALUACIÓN 88
CAPÍTULO X 89
10. PROPUESTA DE NEGOCIO 89
10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO 89
10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA 89
10.3. CAPITALIZACIÓN 89
10.4. USO DE FONDOS 90
10.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA 90
CAPÍTULO XI 91
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 91
11.1. CONCLUSIONES 91
11.2. RECOMENDACIONES 92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 93
ANEXOS 97

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

En la actualidad las personas del país están seleccionando nuevas tendencias de consumo, sobre todo de productos naturales que mantengan su sabor original, perduren por mucho más tiempo, y que contribuyan al bienestar y salud. “Un ejemplo, se mencionar a la campaña impulsada por el actual gobierno denominada “Aliméntate Ecuador”, que incita a la formación de hábitos alimenticios saludables y la lucha contra la malnutrición” (Programa gubernamental de Aliméntate Ecuador, 2011)

El consumo per cápita de galletas es de 3 kilos anuales por persona, la propuesta busca generar una diferencia en el producto, sin ingredientes artificiales, convirtiéndolo en un producto saludable por las características propias del ajonjolí como son las proteínas, metioninas, aminoácidos esenciales, y fitoestrógenos cuyas propiedades son antioxidantes y anti cancerígenas. También tiene un alto contenido de hierro, fósforo, magnesio, calcio y zinc (Diario Hoy, 2010).

Es necesario recalcar las ventajas que brinda el ajonjolí como curativas y preventivas de enfermedades y condiciones médicas en el cuerpo humano, combatiendo el estrés, la depresión y el insomnio. Por su alto contenido de fibra, ya que es un fantástico regulador intestinal.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 General

Elaborar un plan de negocios, para producir y comercializar galletas de ajonjolí en la ciudad de Quito.

1.2.2. Específicos

- Investigar la industria en la que se enfocará el plan de negocios.
- Realizar la investigación de mercados con el fin de seleccionar el mercado objetivo adecuado.
- Determinar la oferta de la competencia, para establecer estrategias de marketing apropiadas para posicionar el producto.
- Identificar la fuerza laboral que se necesite para la preparación del producto.
- Implementar políticas gerenciales para cumplir con el desempeño de los trabajadores.
- Implementar planes de acción que disminuya los riesgos de la empresa.
- Determinar la viabilidad financiera de producir galletas de ajonjolí.

1.3. HIPÓTESIS

Es viable la creación de un negocio que produzca y comercialice galletas de ajonjolí en la ciudad de Quito.

CAPÍTULO II

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En el presente capitulo se presenta la estructura de la industria, la compañía, el producto y/o servicio, las estrategias de ingreso y crecimiento en el mercado, así como el análisis FODA.

2.1. LA INDUSTRIA

La clasificación internacional industrial uniforme (CIIU) del negocio se enmarca dentro de la industria manufacturera, su sub industria es la elaboración de productos alimenticios y bebidas.

Cuadro 2.1 CIIU del negocio

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2011
Elaborado por: Autora.

2.1.1. Tendencia

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), en el año 2010 la producción total de bienes y servicios del país, medida a través del Producto Interno Bruto (PIB), habría alcanzado un valor de $57.978 millones, presentado un crecimiento real de 3,58%, respecto del 2009, lo que refleja una recuperación de la economía, lo cual se debe en parte a la recuperación económica mundial que permitió un incremento de la demanda de productos y un mayor precio del crudo de petróleo (Cámara de Industrias y Producción del Ecuador, 2011).

Cuadro 2.2 Crecimiento económico nacional

CRECIMIENTO DEL PIB NACIONAL						
DESEMPEÑO ECONÓMICO	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**
PIB NOMINAL (EN MM DE $)	41.763	45.789	54.209	52.022	57.978	65.945
PIB REAL (EN MM DE $ 2000)	21.553	22.090	24.032	24.119	24.983	26.608
PIB PER CÁPITA EN $	3.115	3.366	3.927	3.714	4.082	4.578
CRECIMIENTO ECONÓMICO REAL	-	2,49%	8,79%	0,36%	3,58%	6,50%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.
Elaboración: Autora.

El aumento de los ingresos de las exportaciones petroleras, el aumento de la formación bruta de capital, el aumento del consumo y el incremento del gasto del Gobierno, han configurado un escenario positivo para la economía del país, a pesar de un menor flujo de remesas. En el 2011, la posición del gobierno y sus políticas han mantenido la tónica de años anteriores, manteniendo un expansivo gasto fiscal, por el consecuente incremento de su tamaño.

Para el 2011, el desempeño económico creció en 6,5% por encima del 3,58% del 2010; sin embargo, no se ha alcanzado las tasas de crecimiento de años anteriores. Asimismo el PIB per cápita se ha visto beneficiado, el cual se incrementó en $ 497 para el mismo periodo. *Ver Cuadro 2.2.*

Cuadro 2.3Crecimiento económico industria manufacturera alimentos y bebidas

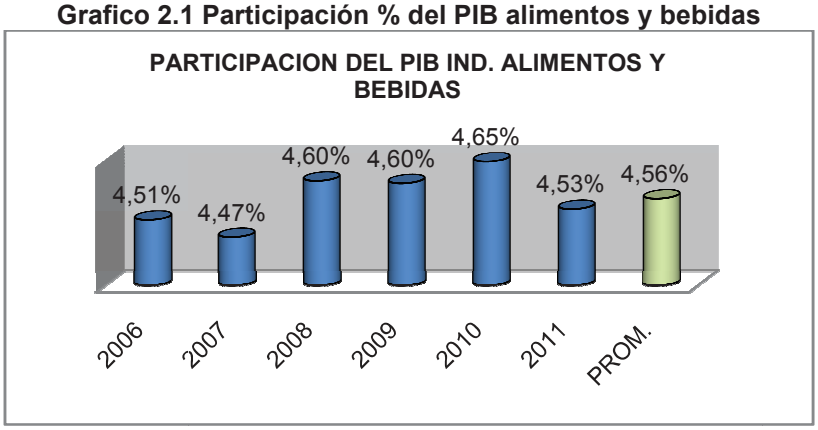
CRECIMIENTO DEL PIB MANUFACTURERO ALIMENTOS Y BEBIDAS							
DESEMPEÑO ECONÓMICO	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**PROMEDIO**
PIB NOMINAL (EN MM DE $)	1.882	2.045	2.494	2.390	2.695	2.989	2.416
PIB REAL (EN MM DE $ 2000)	1.664	1.729	1.832	1.818	1.912	2.037	1.832
CRECIMIENTO ECONÓMICO REAL	-	3,93%	5,95%	-0,76%	5,17%	6,54%	4,17%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.
Elaboración: Autora.

El crecimiento económico de la industria manufacturera de elaboración de alimentos y bebidas, presentó un mayor crecimiento en los años 2008 y 2011, (5,95% y 6,54% respectivamente), esto indica un aumento en el consumo de este tipo de bienes, debiéndose en gran parte de la diversidad ofrecida en el mercado y por la calidad de los mismos.

La industria en mención, mantiene un crecimiento promedio del 4,17%, durante el periodo 2006-2011, queda en evidencia el desarrollo de éste importante sector.

Grafico 2.1 Participación % del PIB alimentos y bebidas



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.
Elaborado por: Autora.

El aporte al económico al PIB nacional se mantiene a un promedio del 4,56% anual durante el periodo 2006-2011.

2.1.1.1. Ciclo de vida de la industria

El comportamiento económico de las empresas de la industria de alimentos y bebidas en Ecuador, se ha visto afectada por el alza de precios de las materias primas e insumos. Este incremento se ha visto afectado por las crisis económicas que se vienen suscitando años atrás, arraigándose a partir del 2009, donde tomó mayor fuerza, afectando el crecimiento económico mundial, donde se alcanzó el -1,1% con relación al 3,7% alcanzado en el 2008 (Cámara de Industrias y Producción del Ecuador, 2011).

Cuadro 2.4Aporte económico industria manufacturera alimentos y bebidas

APORTE ECONÓMICO DEL PIB INDUSTRIA ALIMENTOS Y BEBIDAS			
	MILES DE DÓLARES		PARTICIP. %
AÑOS	MANUFACTURA	ALIMENTOS Y BEBIDAS	
2006	3.698	1.882	50,91%
2007	4.081	2.045	50,10%
2008	5.004	2.494	49,84%
2009	4.973	2.390	48,07%
2010	5.407	2.695	49,84%
2011	5.974	2.989	50,04%
PROM.	**4.856**	**2.416**	**49,80%**

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.
Elaborado por: Autora.

La elaboración de alimentos y bebidas es la principal sub industria manufacturera. Para el 2010 su producción representó el 49,84% de la industria manufacturera, destacándose dentro de la misma la producción, procesamiento y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, aceites y grasas.

Conforme a las previsiones realizadas por el BCE, la producción de la industria manufacturera de alimentos y bebidas para el 2011, alcanzó una participación del 50,04%, es decir, 0.20 puntos porcentuales por sobre el porcentaje alcanzado en el 2010. Resalta en mayor proporción la producción de carnes y pescados elaborados y los productos alimenticios diversos.

La tendencia de la industria manufacturera y en particular la fabricación de alimentos y bebidas, es favorable, ello permite inferir que ésta se encuentra en fase de crecimiento, gracias a una mayor industrialización y diversificación de los productos alimenticios, que otorgan valor agregado y son apreciados en el mercado local e internacional, tal es el caso de los jugos y conservas de frutas, enlatados de harinas, elaborados de café y cacao, entre otros.

2.1.2. Estructura de la industria

La industria de elaboración de productos secos de panadería (galletas) en el país tiene una estructura fragmentada como muchos actores. El mercado está liderado por aquellas empresas multinacionales que vienen operando por algunos años, quienes han visto la necesidad de diversificar sus líneas de productos, a fin de satisfacer los gustos y sobre todo que brinden valor agregado. “De ello se derivan los productos funcionales que ayudan a mejorar las funciones fisiológicas o en la prevención de desarrollar enfermedades crónicas relacionadas con la alimentación” (Alimentos Ecuador, 2011).

Para establecer la estructura del mercado, el presente estudio toma la información anual emitida por el Servicio de Rentas Internas (SRI), donde se detalla a los grupos económicos y el valor de los ingresos por empresa.

Cuadro 2.5Estructura de la industria

ESTRUCTURA DEL MERCADO DE PRODUCTOS SECOS DE PANADERÍA (GALLETAS) (EN MILLONES DE DÓLARES)					
RANKING 2011	EMPRESA	INGRESOS POR VENTAS			% PARTICIPACIÓN 2001
		2.009	2.010	2.011	
1	Nestlé Ecuador S.A.	360,76	414,87	477,1	44,89%
2	Moderna Alimentos S.A.	123,12	104,97	169,06	15,91%
3	KraftFoods Ecuador Cía. Ltda.	56,54	54,65	131,71	12,39%
4	Industrial Surindu S.A.	60,82	64,75	68,93	6,49%
5	Tiosa S.A.	51,84	59	59	5,55%
6	Cordialsa Noel	17,63	25,48	36,82	3,46%
7	Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. Inalecsa	19,3	25,48	33,62	3,16%
8	Universal Sweet Industries S.A.	21,72	26,57	32,51	3,06%
9	Panificadora Ambato Panambato Cía. Ltda.	2,52	4,88	9,44	0,89%
10	Maxipan S.A.	6,98	7,71	7,71	0,73%
11	Bakelsecuador S.A.	1,94	2,99	7,41	0,70%
12	Panadería y Galletería Arenas C. A.	1,41	3,24	5,97	0,56%
13	Alimentos Superior	8,95	16,58	4,8	0,45%
14	Grille S.A.	3,41	4,43	4,43	0,42%
15	Hanselygretel Cía. Ltda.	2,31	2,95	3,76	0,35%
16	Resto de empresas	7,39	8,18	10,52	0,99%
TOTAL		**746,64**	**826,73**	**1.062,79**	**100,00%**

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2011.
Elaborado por: Autora.

Se ha identificado a 15 empresas, entre grandes, medianas y pequeñas. Resalta como empresa líder del mercado Nestlé Ecuador S.A., con ingresos por ventas de USD 477,10 millones en el 2011, que le representa una participación del mercado del 44,89%; en segunda ubicación esta Moderna Alimentos S.A., con ingresos por ventas de USD 169,06 millones, que representa el 15,91% de cuota del mercado, mientras que en tercera ubicación resalta KraftFoods Ecuador Cía. Ltda., con ingresos de USD 131,71 millones, con una participación del 12,39% del mercado.

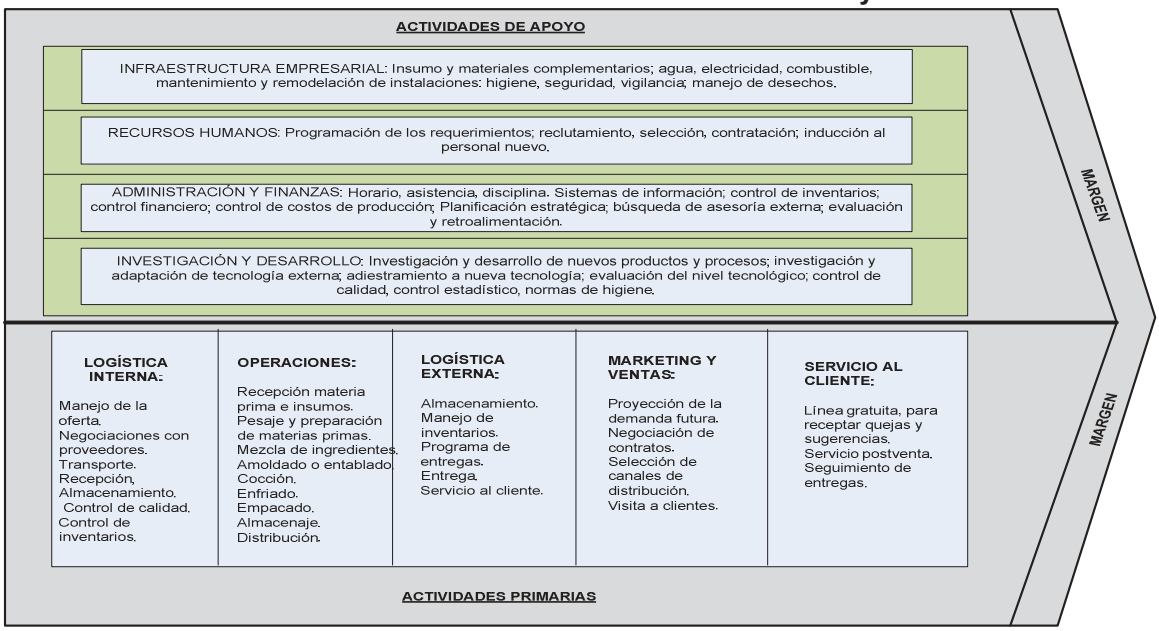
Los ingresos por ventas de la industria en el 2011 presentan un incremento del 29% con relación al 2010, con lo cual su valor pasó de USD 826,73millones a USD1.062, 79 millones de dólares.

En razón de las características del nuevo negocio, éste se cataloga como una pequeña empresa, por lo que su participación del mercado mantendrá relación con las empresas que presentan iguales características en cuanto a tamaño.

2.1.2.1 Cadena de valor de la industria

“La cadena de valor nos ayuda en la obtención de los objetivos de negocio en el sentido en que nos facilita la medición de todas las actividades, procesos y factores que pueden afectar a que se consigan o no los resultados de negocio o financieros planteados por la empresa” (Sánchez, 2008:35).

Grafico 2.2Cadena de valor de la industria de alimentos y bebidas



Fuente: Guerra, 2006:103.
Elaborado por: Autora.

Los principales partícipes de la cadena de valor de la industria, son los proveedores, quienes son de vital importancia, ya que del aprovisionamiento de productos de calidad y precios convenientes dependerá de forma directa los costos de producción de los alimentos y bebidas en el país. Otro partícipe importante son las empresas clientes, puesto que parte de sus costos y márgenes de ganancias influyen de forma directa en el precio que los clientes deben pagar por los productos, aquí se mencionan a las grandes cadenas comerciales de alimentos (Supermaxi, Megamaxi, Supermercados Santa María, Mi Comisariato, entre otras) quienes han dinamizado la venta de alimentos y bebidas con novedosas estrategias de comercialización.

2.1.3. Factores económicos y regulatorios

Entre los factores económicos analizados y que influyen en el desarrollo del plan de negocios propuesto, resalta la inflación al consumidor, la tasa de desempleo y subempleo. Los factores regulatorios de mayor incidencia resaltan el cumplimiento a la legislación tributaria, laboral, societaria y demás leyes que regulan el desempeño de las actividades productivas.

2.1.3.1. Inflación al consumidor

Durante los cuatro últimos años de gobierno, la inflación anual promedio se ha mantenido en 4,48%, impulsada por el incremento presentado en el 2008, por efecto del incremento de los precios internacionales de las materias primas y bienes de capital, de los cuales el país es altamente dependiente e importador, resaltan el trigo, maíz, equipo, maquinaria, entre otros.

Cuadro 2.6 Inflación anual

INFLACIÓN	
AÑO	**TASA ANUAL**
2005	3,14%
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,53%
PROMEDIO	**4,48%**

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.
Elaborado por: Autora.

Vale resaltar que la inflación del país en el periodo 2007-2010, presentó la cuarta tasa promedio de inflación más baja de la región, detrás de Colombia, Chile, y Perú.

“En el periodo 2005-2011 los grupos de productos con las mayores tasas de inflación al interior del país fueron la educación y alojamiento, agua, gas, electricidad y otros. Por el contrario, los rubros de esparcimiento, cultura, prendas de vestir, calzado, y los servicios diversos registraron variaciones negativas. En lo que respecta al grupo de alimentos y bebidas, su tasa de inflación promedio anual fue de 3,2%” (Banco Central del Ecuador, 2011).

La inflación afecta directamente al precio de la materia prima provocando un alza del precio del producto.

2.1.3.2. Desempleo y subempleo

El mercado laboral ecuatoriano es sumamente ineficiente, lo que se traduce en altas tasas de desempleo y afecta de forma negativa al desarrollo del país y la calidad de vida" (Cámara de Industrias y Producción, 2011).

Cuadro 2.7 Comportamiento del mercado laboral

MERCADO LABORAL		
AÑO	**TASA DE SUBEMPLEO**	**TASA DE DESEMPLEO**
2005	49,50%	9,71%
2006	50,60%	10,43%
2007	50,13%	9,90%
2008	48,78%	7,50%
2009	50,50%	7,90%
2010	47,13%	7,44%
2011	45,71%	5,52%

Fuente: INEC, 2011.
Elaborado por: Autora.

Entre el 2005 y el 2011, la tasa de desempleo se redujo en 4.19 puntos porcentuales, pasando de 9,71% de la Población Económicamente Activa (PEA) a 5,52%. Los niveles de subempleo han mostrado una tendencia estable, alcanzando su punto más bajo en el 2010 cuando registró al 47,13% de la PEA. Al 2011 este valor bajo a 45,71%.

"Al analizar la tendencia entre el 2007 y el 2010, la ocupación presentó una caída, debido a varios factores como la crisis económica mundial del 2009. En lo que va del 2011, la tasa de desempleo muestra una reducción, situación que se atribuye, a la contratación de empleados públicos y a la disminución de la población económicamente activa" (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2011).

Al ser el Ecuador un país con altas tasas de desempleo provoca que el consumidor final tenga bajo poder adquisitivo para la compra del producto.

2.1.3.2. Factores regulatorios

La legislación ecuatoriana a través de los años, trata de proveer normativas que coadyuven al crecimiento económico del país, sin embargo, la falta de consensos entre todos los autores políticos y económicos, tal situación aún no ha podido ser alcanzada.

Respecto al aspecto societario, resalta la lentitud con que los tramites de constitución y legalizaciones de sociedades se llevan a cabo, lo que causa a que nuevos negocios se desarrollen actividades de manera informal.
En el contexto nacional, los factores regulatorios y demás obligaciones exigidas para el desarrollo de actividades de comercio y productivas, resaltan como las más importantes las siguientes:

- Declaración del impuesto al valor agregado (12%).
- Impuesto a la patente municipal.
- Obtención del registro sanitario, exigido por la Ley Orgánica de la Salud (Art. 137).
- Declaración de impuesto a la renta a sociedades (23%).
- Permiso de funcionamiento emitido por el Cuerpo de Bomberos de Quito.

Para legalizar la compañía de acuerdo a las leyes ecuatorianas se necesita todos los requisitos antes mencionados lo que es una demora en el proceso de regularización para el plan de negocios.

2.1.4. Canales de distribución

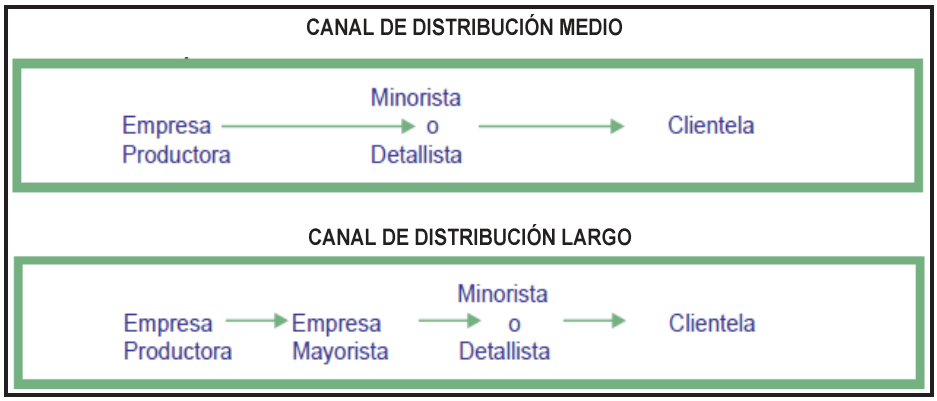
La industria de elaboración de alimentos y bebidas en el país es una de las más dinámicas y con mayores réditos para sus inversionistas, no solo por la diversificación de sus líneas de productos, sino por su calidad y redes de distribución, lo que permite ampliar la cobertura de los mismos a nivel nacional.

La principal materia prima utilizada para la elaboración de productos secos de panadería, es la harina de trigo. Resalta su alta dependencia a las importaciones del producto, la misma que es provista en más del 50% por Canadá y los estados Unidos. En el mercado local los principales proveedores del producto son Moderna Alimentos, Industrial Molinera, Molinos Poultier y el Grupo Superior.

“Resalta que el incremento de los precios de la harina responde a la del trigo y a la eficiencia de cada molinero. Cada tonelada métrica de trigo, de acuerdo al comportamiento internacional, costaba USD 230, para el 2011 sobrepasó los USD 450, en tanto que precio del quintal de harina se ha incrementado de USD 35 a USD 42, situación que afecta directamente el productor y por ende al consumidor” (Diario Hoy, 2011).

Respecto a la distribución de los productos de la industria, la intermediación es imprescindible por diversas razones: la relación entre los productores y el consumidor final, el carácter de perecedero de los productos, y la variedad de las necesidades del consumidor, es por ello, que muchos productores tienden a diversificar sus canales de distribución, donde resaltan como los más importantes, los que se detallan a continuación:

Grafico 2.3 Canales de distribución de la industria



Fuente: Bustamante, 2001:79.
Elaborado por: Autora.

2.1.5. Las cinco fuerzas de Porter

"El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter en 1987, es una herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo" (Martínez et al., 2005:40).

2.1.5.1. La amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

Las barreras de entrada son bajas, lo que ha permitido que nuevas empresas ingresen al mercado con gran diversidad de productos y marcas, tomando en consideración que la materia prima, mano de obra y activos fijos son de fácil adquisición. Es por esta razón que existe una amenaza alta de nuevos competidores, para afrontar tal situación, el nuevo negocio debe generar ventajas competitivas que le permitan abarcar una mejor cuota de mercado.

2.1.5.2. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio, porque existe producción nacional de la materia prima principal (harina de trigo), pero también se necesita la importada, que con las nuevas leyes de importaciones se ve afectada; sin embargo, en caso de darse condiciones climatológicas favorables en el país, la producción de trigo nacional puede incrementarse, ocasionando una mayor disponibilidad. Para el resto de materia prima e insumos para la producción del producto la negoción de los proveedores es baja ya que existe un gran número de proveedores para escoger.

2.1.5.3. El poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es alto, por cuanto, en las condiciones económicas presentes en el país, la tendencia de consumo se centra en aquellos productos que doten mayor valor agregado y sobre todo tengan un buen precio, situación que implica el despliegue de novedosas y

costosas estrategias de publicidad y promoción para acaparar parte del mercado.

2.1.5.4. La amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen en el mercado actual diferentes clases de galletas naturales, haciendo que la empresa deba cumplir estándares, requerimientos y exigencias propias que permitan afrontar eficientemente a una extensa gama de productos nuevos, cuyas características se centran en satisfacer a segmentos específicos.

2.1.5.5. La rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta, por cuanto los ofertantes tienden a dirigirse a segmentos específicos, a través de la utilización de estrategias de precios de penetración, resultando no conveniente para el resto. Los productos ofertados en la actualidad presentan características únicas y diferenciadas, lo que obliga al resto mayores exigencias a fin de mantener un posicionamiento adecuado en el mercado.

2.2. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1. La idea y modelo del negocio

Negocio creado con el objeto de satisfacer las nuevas tendencias de consumo de productos alimenticios naturales, que conserven su sabor original, duren más tiempo en conservación y aporten con valores nutritivos para mantener una dieta alimentaria saludable, para lo cual se propone producir y comercializar galletas a base de ajonjolí, ingrediente que por sus características actúa como un excelente anti oxidante y anti cancerígeno, ayudando además a combatir enfermedades como el estrés, la depresión, el insomnio y sirviendo como un regulador intestinal, lo cual lo convierte en un

producto novedoso que ayudará a mejorar la calidad de vida de sus potenciales consumidores.

2.2.2. Estructura legal de la empresa

El negocio será establecido con personería jurídica, bajo la figura de empresa de responsabilidad limitada, con el aporte de dos socios, quienes cumplen con los requisitos habilitantes para conformar el negocio. Su nombre es “Galletas Naturales del Ecuador Cía. Ltda.”

El negocio operará en el norte ciudad de Quito, en la calle Joaquín Mancheno y Av. Galo Plaza Lasso, sector Carcelén Alto.

2.2.3. Misión, visión y objetivos

2.2.3.1. Misión

Galletas Naturales del Ecuador Cía. Ltda., ofrece productos naturales secos de panadería, elaborados mediante procesos de producción que cumplen con estándares de calidad, lo que garantiza la entrega de productos saludables con valores nutricionales que mejoren la calidad de vida de los consumidores.

2.2.3.2. Visión

En cinco años Galletas Naturales del Ecuador Cía. Ltda., será reconocida como la empresa líder en ofrecer productos naturales secos de panadería de calidad con orientación a otorgar satisfacción total a sus consumidores, apoyándose en un grupo humano comprometido en brindar soluciones oportunas y coadyuvando a precautelar el medio ambiente e incentivar el desarrollo del cliente interno.

2.2.3.3. Objetivos

2.2.3.3.1. Estratégicos

Corto plazo:

- Alcanzar una tasa de ocupación del 90% de la capacidad instalada de la planta al inicio de las operaciones.
- Dotar un ambiente adecuado de trabajo a fin de garantizar la estabilidad laboral de los colaboradores.

Mediano Plazo:

- Mantener un posicionamiento en el mercado de al menos el 7% al inicio de sus operaciones.

Largo plazo:

- Mantener un crecimiento económico de la entidad de al menos el 3% anual.

2.2.3.3.2. Económicos

Corto plazo:

- Mantener un índice de liquidez de al menos dos veces, a fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones corrientes contraídas.

Mediano Plazo:

- Alcanzar una estructura de capital del 100% con aportes de fuentes internas y externas.

Largo plazo:

- Alcanzar un margen de rentabilidad neta de al menos el 25%.

2.3. EL PRODUCTO O SERVICIO

- **Características del producto**

El negocio prevé ofertar galletas de ajonjolí, a continuación se detallan sus características:

- Presentación en dos sabores: Sal y dulce (fresa).
- Presentaciones de 70 y 130 gramos.
- Empaque primario: película de polietileno aluminizado.
- Empaque secundario: caja de cartón.
- Ingredientes: ajonjolí, harina de trigo integral, polvo de hornear, margarina, huevos, leche, manteca vegetal y endulzante natural (stevia).

- **Logotipo y slogan**

“El logotipo puede combinarse con otros elementos como son el slogan y el brandslogan. El slogan es aquella frase que acompaña a su logotipo en una determinada campaña publicitaria. El brandslogan en cambio, es aquella frase que identifica a la compañía siempre” (Corporate Identity Logo, 2012).

El logotipo del producto, está constituido por una imagen gráfica que pretende simular lo más naturalmente posible a la planta de ajonjolí. Resaltan los colores azul y amarillo para mantener una consistencia del aspecto natural que se pretende presentar.

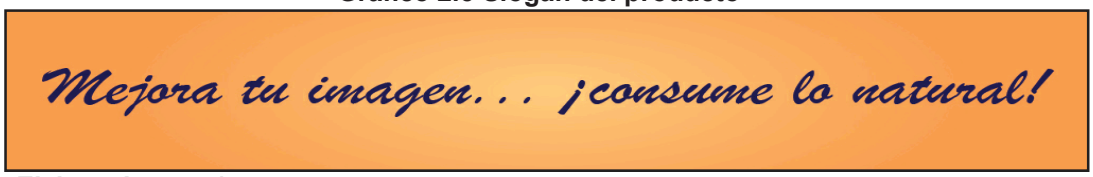
Adicionalmente el Logo tiene la aceptación de los grupos de enfoque realizados al mercado objetivo, después de haber presentado varias opciones.

Grafico 2.4 Logo del producto

Elaborado por: Autora.

El slogan en lo posible debe resaltar la esencia y distinción de la organización, haciendo énfasis en los beneficios particulares que ofrece el producto galletas de ajonjolí.

Grafico 2.5 Slogan del producto



Elaborado por: Autora.

- **Tipo de producto**

El producto es de especialidad, puesto que "presenta características únicas o identificación de marca por el cual un grupo importante de consumidores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial" (Kotler et al., 2003:282).

Para la comercialización del producto se utilizarán intermediarios, tales como las grandes cadenas comerciales de comestibles, supermercados y tiendas naturistas.

- **Mezcla de productos**

El producto que se colocará en el mercado tiene una dimensión de amplitud, puesto que se ofrecerán dos líneas de productos, con sabor natural de sal y de

dulce (sabor a fresa). También tiene una dimensión de profundidad por cuanto se prevé ofrecer el producto en dos tamaños, de 70 gramos y 130 gramos, cantidades que han sido definidas conforme a los tamaños que se ofertan actualmente en el mercado por parte de los productores de galletas.

2.4. ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

- **Estrategia de ingreso al mercado**

La estrategia de ingreso al mercado del nuevo producto es de diferenciación, "que consiste en ofrecer productos exclusivos que aprecien los clientes. La diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva" (Robbins et al., 2005:194)

- **Estrategia de crecimiento**

Una vez que el nuevo producto sea aceptado en el mercado, se optará por una nueva estrategia de crecimiento, que para el caso aplica el desarrollo del producto, "con la cual el negocio prevé lanzar nuevos productos que supongan variaciones o mejoras sobre los actuales" (López, 2009:119)

2.5. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta administrativa, "que trata de identificar tendencias o posibles escenarios que van a dar lugar a futuras oportunidades que la empresa podría capitalizar, y también a futuras amenazas que tendría que anticipar para neutralizarlas, además se centra en el análisis de las debilidades y fortalezas de la empresa en toda la cadena de valor frente a la competencia" (Brojt, 2009:55).

Cuadro 2.8 Matriz FODA

MATRIZ FODA	
INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	**EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN**
FORTALEZAS	***OPORTUNIDADES***
Producto nuevo e innovador	Disponibilidad de mano de obra.
Características especiales del producto.	Tecnología moderna.
Cercanía al mercado objetivo.	Crecimiento económico de la industria de alimentos y bebidas.
Buen ambiente de trabajo.	Nuevos mercados.
	Crecimiento de la demanda de productos de panadería y afines.
DEBILIDADES	***AMENAZAS***
Negocio nuevo y sin experiencia en el mercado.	Existencia de productos sustitutos.
Requerimientos de fuentes de financiamiento externo.	Ingresos de nuevos competidores al mercado.
Publicidad y promoción limitada del producto.	Aspectos legales y regulatorios.
	Alta rivalidad entre competidores.

Elaborado por: Autora.

2.5.1. Matriz EFE

"La matriz de evaluación de factores externos (EFE) facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural demográfica, ambiental, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva." (David, 2008: 100)

La matriz EFE se construye en base a la información del entorno donde se desarrollará el nuevo negocio así como de la industria afín a la misma que, en este caso, es la manufactura alimentos y bebidas, donde se analizan las oportunidades y amenazas.

El proceso de elaboración de la matriz EFE está dado en base a los siguientes parámetros:

- Se seleccionan los factores claves de éxito del nuevo negocio (oportunidades y amenazas).
- Se asigna un peso relativo a cada uno de los factores.
- Se califica a cada factor conforme a la siguiente escala:

- 1= la respuesta es mala.
- 2= la respuesta es el promedio del sector.
- 3= la respuesta por arriba del promedio del sector.
- 4= la respuesta es superior.

- La puntuación media de la escala propuesta es 2.5, por lo tanto los resultados y su análisis giran en torno a este valor.

Cuadro 2.9 Matriz EFE

MATRIZ EFE				
	FACTORES EXTERNOS CLAVE	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
OPORTUNIDADES	**O1.** Disponibilidad de mano de obra.	0,10	4,00	0,40
	O2. Tecnología moderna.	0,10	4,00	0,40
	O3. Crecimiento económico de la industria de alimentos y bebidas.	0,15	4,00	0,60
	O4. Nuevos mercados.	0,12	3,00	0,36
	O5. Crecimiento de la demanda de productos de panadería y afines.	0,12	3,00	0,36
AMENAZAS	**A1.** Existencia de productos sustitutos.	0,15	1,00	0,15
	A2. Ingresos de nuevos competidores al mercado.	0,10	2,00	0,20
	A3. Aspectos legales y regulatorios.	0,08	1,00	0,08
	A4. Alta rivalidad entre competidores.	0,08	2,00	0,16
TOTAL		**1,00**		**2,71**

Fuente: David, 2008:100.
Elaborado por: Autora.

El total ponderado del nuevo negocio es de 2,71, lo que indica que la empresa será muy efectiva para atenuar el efecto negativo a las amenazas y capitalizar las oportunidades. En razón de éste resultado se puede inferir que las condiciones del entorno favorecen al emprendimiento del nuevo negocio.

2.5.2. Matriz EFI

"La matriz de evaluación de factores internos (EFI) sirve para la formulación de las estrategias de fortalecimiento interno, resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes en las áreas de la organización, también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas" (David, 2008:158).

Para la elaboración de la matriz EFI se consideran las debilidades y fortalezas más relevantes que influyen en el desempeño del nuevo negocio.

La escala de calificación de los factores, se lo interpreta de la siguiente forma:

- 4= Fortaleza mayor
- 3= fortaleza menor
- 2= debilidad menor
- 1= debilidad mayor

La calificación dada a cada factor no puede ser menor a 1 ni mayor a 4. El puntaje promedio es de 2.5, el análisis se lo realiza en torno a este valor.

Cuadro 2.10 Matriz EFE

MATRIZ EFI				
	FACTORES INTERNOS CLAVES	**PESO**	**CALIFICACIÓN**	**PESO PONDERADO**
FORTALEZAS	**F1.** Producto nuevo e innovador	0,20	4,00	0,80
	F2. Características especiales del producto.	0,10	3,00	0,30
	F3. Cercanía al mercado objetivo.	0,15	4,00	0,60
	F4. Buen ambiente de trabajo.	0,10	3,00	0,30
DEBILIDADES	**D1.** Negocio nuevo y sin experiencia en el mercado.	0,20	1,00	0,20
	D2. Requerimientos de fuentes de financiamiento externo.	0,12	2,00	0,24
	D3. Publicidad y promoción limitada del producto.	0,13	1,00	0,13
TOTAL		**1,00**		**2,57**

Fuente: David, 2008:159.
Elaborado por: Autora.

La calificación se mantiene por sobre el promedio 2.5, lo que indica que el nuevo negocio mantiene una posición interna fuerte, es decir, que las fortalezas superan o permiten enfrentar las debilidades de la organización, situación que resulta favorable para su emprendimiento.

2.5.3. Matriz de la gran estrategia

"La matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Se basa en dos dimensiones de evaluación, la posición competitiva y el crecimiento del mercado" (David, 2008:237). Las estrategias que se estimen emprender se eligen conforme al cuadrante donde éste ubicado el nuevo negocio, así se tiene:

Cuadro 2.11 Matriz de la gran estrategia

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

	RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO	
POSICION COMPETITIVA DÉBIL	**CUADRANTE II** 1. Desarrollo de mercado. 2. Penetración de mercados 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Diversificación. 6. Liquidación	**CUADRANTE I** 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercados 3. Desarrollo de productos 4. Integración directa 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada
	CUADRANTE III 1. Reducción 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	**CUADRANTE IV** 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Empresas conjuntas
	LENTO CRECIMIENTO DEL MERCADO	POSICION COMPETITIVA FUERTE

Fuente: David, 2008:159.
Elaborado por: Autora.

El nuevo negocio al inicio de las operaciones se ubica en el cuadrante II, puesto que su posición competitiva es relativamente débil comparando con las grandes productoras de este tipo de productos y el crecimiento del mercado es rápido, como se vio en el capítulo 2 (cuadro 2.5), por lo que se recomienda desarrollar estrategias dirigidas al mercado objetivo, para penetrar en aquellos inexplorados, sin dejar de lado el desarrollo permanente de su línea de productos. Asimismo, se deben considerar las estrategias de integración (hacia adelante, hacia atrás y horizontal).

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

En el presente capítulo se presenta la información recopilada de los potenciales demandantes de galletas de ajonjolí en la ciudad de Quito, el análisis de la misma permitirá establecer el perfil del consumidor, los competidores, así como también las características del mercado.

3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE GERENCIA

3.1.1. Problema de gerencia

¿Qué debe hacerse para establecer la factibilidad o no de crear el nuevo negocio que producirá y comercializará galletas de ajonjolí en la ciudad de Quito?

3.1.2. Problema de investigación de mercados

No se existe información disponible del entorno del negocio que permita establecer las preferencias de los consumidores y las intenciones de compra de las galletas de ajonjolí.

3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. General

Definir el perfil del potencial demandante de galletas de ajonjolí, así como las condiciones del mercado donde se desarrollará el nuevo negocio

3.2.2. Específicos

- Definir los hábitos de consumo de galletas de ajonjolí del mercado objetivo.
- Definir y evaluar la competencia.
- Definir el perfil del potencial consumidor de galletas de ajonjolí.
- Identificar los factores que inciden en la operatividad de los negocios de fabricación de productos secos de panadería.
- Conocer las características buscadas en los productos secos de panadería.
- Valorar las cualidades de las galletas de ajonjolí.
- Conocer la cantidad de dinero asignada a comprar productos secos de panadería, específicamente galletas de ajonjolí.
- Conocer el canal adecuado para la comercialización de galletas de ajonjolí.
- Conocer los medios para la promoción de las galletas naturales.

3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

Cuadro 3.12 Preguntas e hipótesis de la investigación

PREGUNTAS E HIPÓTESIS	
PREGUNTAS	**HIPÓTESIS**
¿Qué criterios siguen los consumidores cuando optan por una galleta de ajonjolí?	Son las galletas de ajonjolí parte de la dieta alimenticia diaria de los potenciales consumidores.
¿Qué factores evalúan los consumidores de galletas de ajonjolí, antes de decidir su compra?	La calidad, el aporte nutricional, la presentación, el precio son características que definen la compra de galletas de ajonjolí.
¿Qué marcas de galletas prefieren comprar los potenciales consumidores?	Los potenciales consumidores consumen galletas club social y Lorena.
¿Cuál es la participación en el mercado de los productores de galletas?	Son las empresas Nestlé, Moderna Alimentos, Kraft Foods y Alimentos Superior los principales productores de galletas.
¿Cuál es el perfil demográfico y psicográfico y conductual de los potenciales demandantes de galletas de ajonjolí?	Son personas de buena apariencia y saludables los potenciales consumidores de galletas de ajonjolí.
¿Existe la aceptación de las galletas de ajonjolí como alimento nutricional complementario en la dieta de los potenciales consumidores?	Consumen diariamente galletas de ajonjolí los potenciales consumidores.

Elaborado por: Autora.

3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la realización de la presente investigación se utilizarán dos tipos de fuentes de información: primaria y secundaria.

3.4.1. Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias de la investigación de mercados son las sesiones de grupo (grupos de enfoque); la encuesta poblacional que será realizada en la ciudad de Quito, a los potenciales demandantes. También se recabará información de aquellas personas que tienen un alto grado de conocimiento y experiencia, denominados como expertos, quienes aportarán con información relevante a fin de definir sobre la viabilidad de emprender el nuevo negocio.

3.4.2. Fuentes secundarias

Las fuentes de información secundaria comprenden todos los datos publicados en las páginas oficiales de entidades como el Banco Central del Ecuador, el Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, la Superintendencia de Compañías, y demás entidades que publican información de carácter oficial. También resaltan los medios impresos tales como las revistas: Vistazo, Ekos, América Economía, Líderesy Diners.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados y su análisis, se llevará a cabo en dos fases. Una denominada investigación exploratoria cualitativa con la realización de grupos de enfoque y con entrevistas a personas expertas, y otra denominada investigación descriptiva cuantitativa a través de la realización de encuestas personales en la ciudad de Quito.

3.6. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA

“La investigación cualitativa supone respuestas de tipo abierto, en las que se aprovechan las palabras y las observaciones. Brinda información de fondo con poca cantidad de casos. Los resultados se utilizan como estudio exploratorio, pero por sus características no pueden brindar información estadísticamente confiable” (Dutka, 2001: 41).

3.6.1. Grupos de enfoque

Se realizarán dos grupos de enfoque de cinco personas cada uno, se escogerán preferentemente a consumidores de productos de panadería y pastelería de los estratos socioeconómicos medio, medio-alto y alto, cuya edad sea mayor a 10 años. Las reuniones tendrán una duración aproximada de 30

minutos, previamente se preparará un cuestionario. *Ver anexo 1.* El moderador es el Chef Especialista Fernando Jácome experto gastronómico y catedrático universitario.

3.6.1.1. Resultados

Los resultados recabados tras la realización de los grupos de enfoque, se enlistan a continuación:

- La industria de alimentos muestra un crecimiento sostenible, gracias a una eventual estabilización de los precios de las materias primas y a la diversificación de las líneas de productos.
- Los aspectos tributarios y legales son las principales limitantes para un mejor desempeño de la industria.
- Los productos ecuatorianos cuentan con la calidad y características para competir en los mercados internacionales.
- El desarrollo de productos alimenticios naturales, es aceptable, resalta la utilización de materias primas orgánicas o naturales y procesos específicos para su elaboración lo que contribuye a la obtención de productos funcionales.
- La población consume frecuentemente productos secos de panadería, tanto convencionales como alternativos.
- Las galletas naturales tienen una aceptación media en el mercado.
- Las personas prefieren alimentos naturales, por su contenido en proteínas, y propiedades curativas, sin embargo, se presentan dificultades para conseguirlos puesto que los canales de distribución no son diversificados.
- Se desconocen las bondades del ajonjolí, ello justifica su poca demanda.
- Los medios publicitarios para promocionar productos alimenticios, son en orden de importancia, la publicidad exterior (vallas y marquesinas), anuncios en televisión, medios escritos (periódicos, revistas, y catálogos) y medios radiales.

- Se estima un consumo de las galletas de ajonjolí dos o más veces a la semana, en empaques de material polipropileno o cajas de cartón, siendo las cadenas de supermercados los lugares preferidos para comprarlas.

3.6.2. Entrevistas con expertos

La entrevista será llevada a cabo de forma no estructurada, frente a frente con el entrevistado. Se preparará una lista con las preguntas que permitan definir si existe la viabilidad de emprender el nuevo negocio. *Ver Anexo 2*. Cada entrevista durará 30 minutos, tiempo que servirá para indagar sobre motivaciones, creencias y actitudes implícitas previa aceptación del experto entrevistado.

3.6.2.1. Resultados

Los resultados recogidos de las entrevistas con los expertos: Sr. Ángel Loyola, Ing. Santiago Vergara e Ing. Marcelo Céspedes se detallan a continuación:

- Las empresas que ofrecen productos secos de panadería mantienen al menos dos líneas de productos, una de división industrial y otra de consumo (incluyen galletas).
- Los factores que han permitido el crecimiento económico de la industria son: la intensificación tecnológica, el acceso a líneas de crédito, la diversificación de productos y marcas y el incremento de la demanda de los productos de la industria.
- Las empresas del sector han realizado grandes inversiones para tecnificar sus plantas de producción, ello implica invertir también en capacitación, la adopción de normas de higiene y calidad, con sus respectivas certificaciones.
- Los productos secos de panadería ocupan un lugar preferente en la dieta diaria de los consumidores.

- Los nuevos competidores deben contar con buena capacidad económica, humana, física, y tecnológica para emprender actividades productivas y comerciales.
- El potencial consumidor es aquella persona de distinto estrato socioeconómico, de edad indistinta que gusta de productos de panadería y pastelería.
- Los segmentos de mercado a los cuales se destinan los productos secos de panadería, son los hogares (línea de consumo), las empresas (línea industrial), y los programas sociales desarrollados por el estado (línea social).
- La mezcla del producto cuenta con amplitud y profundidad, hecho que permite cubrir las necesidades de distintos segmentos de mercado, sin embargo, debe realizarse actividades de investigación y desarrollo para crear nuevos productos, que brinden mejores beneficios a los consumidores.
- La demanda de productos naturales funcionales se está incrementando, incentivando la creación de nuevos negocios.
- Las características del ajonjolí son su contenido proteínico, sus propiedades antioxidantes y anti cancerígenas, así como también su aporte a prevenir y curar enfermedades como colesterol alto, agotamiento mental y físico, la pérdida de memoria, la impotencia masculina, el estrés, la depresión, el insomnio, entre otras.
- Se combinan distintos medios para promocionar los productos del sector, resalta como la más importante la publicidad exterior, los anuncios en televisión, medios escritos y la radio.
- La producción y comercialización de galletas de ajonjolí, se muestra como una excelente alternativa para el consumidor, no solo por los beneficios que se pueden percibir con su consumo, sino por la poca oferta que se presenta en el mercado, sin embargo, hay que considerar que su comercialización exige mayores inversiones por lo desconocido que resulta el producto en el mercado.

3.7. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUANTITATIVA

"La investigación cuantitativa se emplea para obtener información confiable en el aspecto estadístico, extraída de datos de una muestra que pueden generalizarse a una población más amplia" (Dutka, 2001:41).

3.7.1. Población objetivo

El mercado objetivo son los hombres y las mujeres que viven en la ciudad de Quito que son de los estratos socioeconómicos medio, medio-alto y alto. *Ver detalle de hogares por estrato socioeconómico en Anexo 3.*

Cuadro 3.13Determinación de la población objetivo

POBLACIÓN OBJETIVO	
Habitantes de Quito 2011	2.239.191
Promedio de personas por hogar	3,8
Total hogares de Quito	589.261
% Hogares de clase media, media-alta y alta	31,10%
TOTAL POBLACIÓN OBJETIVO	**183.260**

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2011.
Elaborado por: Autora.

De acuerdo a la información emitida por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, la ciudad de Quito cuenta con 2.239.191 habitantes para el 2011, de los cuales 183.260 hogares corresponden a los estratos requeridos, a un promedio de 3.8 personas por hogar.

3.7.2. Definición del tamaño de la muestra

El proceso de muestreo parte de la determinación de la población objetivo, para luego seleccionar la técnica de muestreo, que en este caso se aplicará la de tipo probabilístico denominado muestreo aleatorio simple, con lo cual "cada miembro de la población tiene una probabilidad igual e independiente de ser seleccionado como parte de la muestra" (Salkind, 2001:97).

El tamaño de la muestra se calculará a partir de la población objetivo, agrupados por número de hogares y nivel socioeconómico, dando un universo de 183.260 hogares en la ciudad de Quito.

El tamaño de la muestra se calculará mediante la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N^2}{\frac{p}{q}Z^2 + E^2(N-1)}$$

Fuente: Weiers, 2006:354

Dónde:

- Z= El valor de z para el 95% de confianza = 1.96
- p = probabilidad de aceptación = 0.5
- q = probabilidad de rechazo = (1-p) = 0.5
- e= El máximo error probable aceptado = 5%
- N = Tamaño de la población = 183.260.

$$n = \frac{183.260\,(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(0,5)(0,5)(1,96)^2 + (0.05)^2(183.260 - 1)} = 383,36 = 383$$

Se ha obtuvo como tamaño de muestra 383, cantidad que representa el número de encuestas a realizarse.

3.7.3. Encuestas personales en centros comerciales

Se encuestarán a hombres y mujeres del nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto que viven en la ciudad de Quito. Las personas serán seleccionadas aleatoriamente en los distintos centros comerciales de las zonas sur, centro y norte de la ciudad de Quito. Se estima 10 minutos para cada encuestado, quienes darán las respuestas para llenar la encuesta, las mismas que

contendrán preguntas cerradas y abiertas con el fin de agilitar el procedimiento y tabulación de la información. *Ver anexo 4.*

3.7.3.1. Resultados

Los resultados de las encuestas realizadas se detallan conforme a la información expuesta en el anexo 5.

- El género predominante de las personas encuestadas es el femenino, con una participación porcentual del 54%.
- Las personas con edades de 19 a 45 años de edad, tienen una mayor representación.
- El sector donde viven los encuestados muestra una distribución equitativa entre las distintas alternativas, denotándose una leve supremacía del sector norte.
- La mayoría de los encuestados (26%), se dedican a realizar actividades de comercio, seguidas por aquellas que son empleados del sector privado.
- La mayor parte de los hogares están conformados de 3 a 4 personas, seguidos por los hogares de más de 4 personas.
- La mayor parte de la población sí consume productos naturales secos de panadería.
- El 46% de las personas prefieren consumir galletas, seguidas por aquellas que consumen rosquillas con el 27%, y el 18% que consume bizcochos.
- La población prefiere consumir productos naturales secos de panadería de forma semanal (38%), seguido por aquellas que lo hacen de forma mensual (23%), y por aquellas que lo hacen de forma semestral (16%).
- Las personas consumen productos naturales secos de panadería por su valor nutricional, calidad y presentación del producto.

- Las galletas de trigo son las de mayor consumo, con una participación del 31% de la población, seguido por las de ajonjolí (21%), avena (20%), quinua (16%) y soya (11%).
- Quien decide la compra de galletas en la mayor parte de los hogares de Quito son las madres de familia, seguido por los hogares donde decide el padre.
- El 89% de personas sí consumirían galletas de ajonjolí.
- La mayoría de personas que estarían dispuestas a consumir galletas de ajonjolí, lo harían por su alto valor proteínico, propiedades antioxidantes y anti cancerígenas, en presentaciones menores a 250 gramos por la que pagarían hasta USD 1,00.
- El lugar de mayor preferencia para compran galletas de ajonjolí, son los supermercados, seguidos por las panaderías y pastelerías, y tiendas naturistas.
- La mayor parte de la población encuestada prefiere informarse por la radio sobre las ofertas o lanzamiento de galletas al mercado; otra parte prefiere las revistas como medio de información, seguido por aquellas que prefieren los medios electrónicos (internet).

3.8. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.8.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo del negocio se lo define en base a los siguientes parámetros:

- Hogares de Quito, con un promedio de 3,8 personas cada uno.
- Nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.
- Personas que consumen todo tipo de galletas naturales como suplemento alimenticio.

3.8.2. Segmentación de mercado

Al segmento de mercado se lo define como, “el grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares” (Kotler, 2002:144).

Para la segmentación del mercado se considerarán variables de tipo geográfica, demográfica, psicográfica y conductual, de tal forma que se puedan identificar segmentos que comparten características comunes entre sí.

Cuadro 3.14Segmentación del mercado

MERCADO OBJETIVO		
VARIABLES	**SEGMENTOS**	
	SEGMENTO No. 1	**SEGMENTO No. 2**
Geográfica	Ecuador; Región Sierra; Quito: Norte	Ecuador; Región Sierra; Quito: Centro
Demográfica	Hombres y mujeres de 18-65 años; Tamaño familiar 3,8 personas; Nacionalidad, religión y raza indistinta; Nivel socioeconómico medio.	Hombres y mujeres de 18-65 años; Tamaño familiar 3,8 personas; Nacionalidad, religión y raza indistinta; Nivel socioeconómico medio-alto y alto.
Psicográfica	Jovial; gustan de una buena imagen corporal; prefieren consumir alimentos naturales.	Jovial; gustan de una buena imagen corporal; prefieren consumir alimentos naturales.
Conductual	Consumen galletas naturales por su contenido proteínico, propiedades antioxidantes y anti cancerígenas al menos una vez al día/semana o mes.	Consumen galletas naturales por su contenido proteínico, propiedades antioxidantes y anti cancerígenas al menos una vez al día/semana o mes.
TOTAL HOGARES	**14.823**	**3.470**

Fuente: Investigación de mercados.
Elaborado por: Autora.

3.9. TAMAÑO DE MERCADO

3.9.1. Demanda

La demanda de las galletas de ajonjolí se definirá de acuerdo a los siguientes parámetros:

- La población clasificada por tipo de nivel socioeconómico.
- La población que consume galletas: 46%.
- La población que consume de forma diaria, semanal, o mensual toda clase de galletas: 70%

Tomando como referencia los parámetros expuestos la demanda potencial del producto la conforman los 18.293hogares, representados en 69.514 personas del nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto correspondiente a los segmentos 1 y 2, siendo a ellos adonde se dirigirán las estrategias de marketing a fin de inducir el consumo de galletas de ajonjolí. *Ver cuadro 3.11.*

3.10. LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

3.10.1. Competencia

La industria de fabricación de productos secos de panadería está marcada por una elevada competencia, donde las empresas multinacionales ocupan el liderazgo del mercado en razón de la diversificación de sus líneas de productos y de capacidad instalada.

“En el mercado local se ofertan galletas dulces o de sal, con relleno de manjar o crema de frutas, nacionales o importadas, integrales o engordantes, con leche, soda o mermelada, entre otras, a fin de satisfacer las nuevas tendencias de consumo” (Hoy, 2009).

Las galletas de mayor preferencia en el mercado son las dulces y con valores agregados (incluyen las de tipo natural), pero también las tradicionales, lo que motiva a los productores a realizar inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos que sirvan como suplemento alimenticio y sobre todo ayuden a mantener una imagen corporal saludable.

La competencia del mercado proviene mayoritariamente del exterior, especialmente de países como Colombia, Perú y Chile, quienes se valen de su capacidad económica y comercial para posicionar sus productos de líneas light o de agua utilizando canales de distribución indirectos a fin de lograr una mayor cobertura y mejores rendimientos.

Los productos como Club Social, Nesfit, Lorena y kraker se delinean como competencia del nuevo producto, los cuales se enmarcan dentro de la clase de productos llamados sanos y/o naturales, por lo que resulta imperante que el nuevo producto provea mayor valor al consumidor, con características únicas y diferenciadas a fin de alcanzar un adecuado posicionamiento en el mediano plazo.

- **Ventajas**

Las ventajas de la competencia, son elevadas, en cuanto a capacidad y posicionamiento, sin embargo el nuevo producto, resalta por su alto contenido proteínico, propiedades antioxidantes y anti cancerígenas, lo cual lo diferencia del resto de productos que únicamente ayudan a reducir el peso de los consumidores.

El éxito de las empresas líderes del mercado se basa en los siguientes lineamientos:

- Mantienen una adecuada mezcla del producto, tanto en amplitud como en profundidad.
- Desarrollan nuevos productos con menos cantidad de calorías y grasas.
- Diversifican sus canales de distribución.
- Segmentan adecuadamente a los mercados a donde se dirigen sus productos.

- Desarrollan sus marcas, entendiéndose como tal a “la integración de las acciones comunicacionales y de marketing que realiza la empresa” (Moncalvo, 2007:19).

3.11. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

En el mercado existen varios tipos de galletas, es por ello que el presente estudio se remite a analizar las ventas de galletas por cada una de las cadenas de comercio de alimentos de mayor relevancia en el mercado quiteño, de lo cual se desprende lo siguiente:

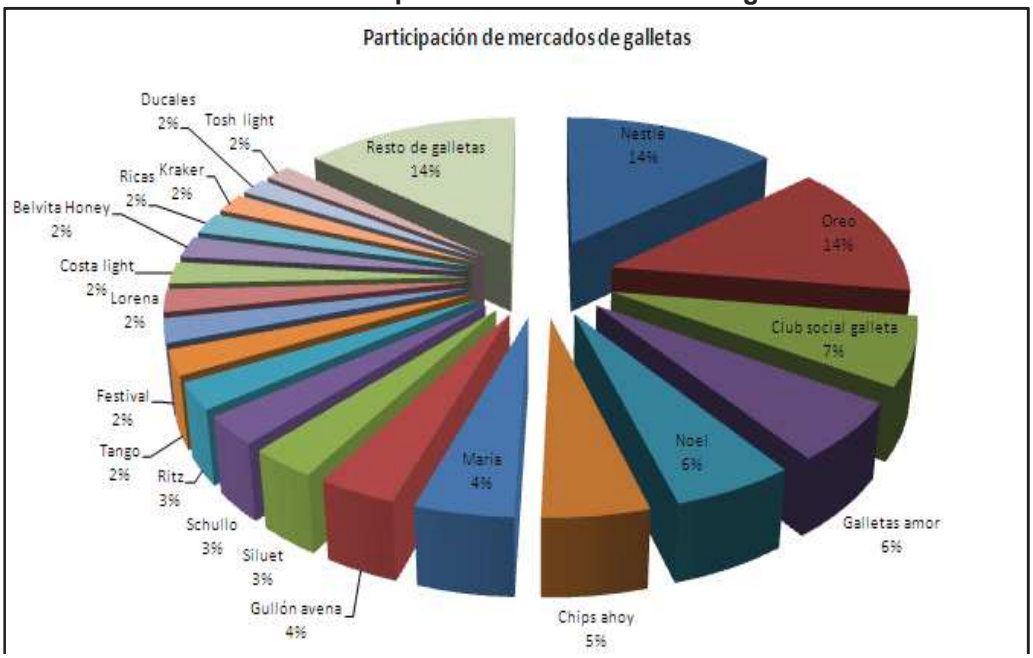
Cuadro 3.15Ventas de la industria

VENTAS DE GALLETAS EN LA CIUDAD DE QUITO		
EMPRESA	**INGRESOS (USD)**	**%**
Corporación La Favorita	9.358.812,96	48,38%
Corporación El Rosado	5.557.427,93	28,73%
TÍA	2.409.290,89	12,45%
Mega Santa María	1.714.306,54	8,86%
Magda Espinosa	159.228,21	0,82%
COSSFA	146.486,32	0,76%
TOTAL	**19.345.552,85**	**100,00%**

Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Autora.

Hasta finales del 2011 se registraron USD 19.345.552,85 por concepto de ventas de galletas de todo tipo en la ciudad de Quito. La Corporación La Favorita registró USD 9.358.812,96 de ventas de galletas en sus 14 almacenes (entre Megamaxi y Supermaxi) con una participación del 48%, le sigue en importancia Corporación El Rosado con su cadena de tiendas Mi Comisariato con ingresos de USD 5.557.427,93 con el 29% de participación, mientras que Almacenes Tía alcanzó la tercera posición registrando USD 2.409.290,89 que le representa el 12% de participación del mercado.

Grafico 3.6Participación de mercados de las galletas



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Autora.

Se observa que las galletas Nestlé son las de mayor demanda en el mercado con una participación del 13,74% que representan ventas anuales por USD 2.657.380,24, seguidas por las galletas oreo con el 13,60% representadas en ventas por USD 2.631.376,52, mientras que detrás se ubica la galleta Club Social con una participación del 6,87% que le reportan ingresos por ventas anuales de USD 1.328.078,92.*Ver Anexo 6.*

Si se considera que los productos competidores directos de las galletas de ajonjolí son las galletas de marcas como Kraker, Ducales, Tosh, y Nutra Bien, las cuales presentan ventas anuales por USD 1.294.365,76. El producto Kraker posee una mayor participación con el 29,21% que le representa ingresos por ventas por USD 378.054,08, seguido por Ducales con el 25,39%participación de mercados con ingresos anuales por USD 328.658,14.

El nuevo negocio en su etapa de introducción al mercado tendría una cuota de participación del 7% del total de las ventas del segmento de galletas mencionadas anteriormente, lo que le representaría ingresos por ventas anuales de USD 90.606(USD 1.294.365,76*7%), cuota que permite tener un

nivel de rentabilidad aceptable para los inversionistas del negocio, por debajo de este nivel la rentabilidad de la inversión no es satisfactoria. *Ver Anexo 6.*

- **Oportunidad del negocio**

La oportunidad del negocio radica en la estabilidad económica percibida en el país, que muestra un mejor aprovechamiento y asignación de los recursos económicos destinados mayoritariamente a favorecer los grupos más vulnerables y a dinamizar la economía, que se refleja en un crecimiento económico del 4,35% anual durante el periodo 2006-2011.

También se aprecia un crecimiento favorable de la industria manufactura de alimentos y bebidas del 4,17% anual durante el periodo 2006-2011, gracias a una mayor diversificación de las líneas de productos y al incremento de las exportaciones de los productos del sector. También resalta la participación del sector alimentos y bebidas frente al total de la industria manufacturera, la misma que se mantienen en el 49,80% lo que le cataloga como el principal dentro de la industria en mención.

La oportunidad del negocio también se lo ha determinado de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, de lo cual se desprende que el 100% de la población muestra una tendencia al consumo de productos denominados naturales, de ellos el 46% consume galletas. Resalta además la aceptación al consumo de galletas de ajonjolí del 21% de la población frente a otras alternativas como la avena, soya y quinua.

En base a lo expuesto, se ha determinado que existen condiciones favorables para el emprendimiento del nuevo negocio, gracias a las bondades del producto y a las nuevas tendencias de alimentación de gran parte de la población quienes están demandando productos denominados funcionales, sabiendo que estos le permitirán mejorar su apariencia y por ende su calidad de vida.

En el mercado no existe una marca líder de galletas de ajonjolí, sin embargo, existe un sinnúmero de productos sustitutos ofrecidos por las grandes multinacionales de alimentos, que aprovechando su capacidad ofertan productos novedosos con menores cantidades de calorías y grasas.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING

El presente capitulo se presenta la información de las estrategias a emplearse para introducir y posicionar Delinas en el mercado quiteño.

4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

- **Marketing concentrado**

En razón de los segmentos a los cuales el nuevo negocio va a servir, optará por una estrategia de marketing concentrado, que implica “que la empresa trata de obtener una participación importante dentro de un o unos segmentos o nichos” (Kotler et al., 2003:257).

Asimismo, “el marketing concentrado es un excelente mecanismo para que empresas nuevas y pequeñas se afiancen contra competidores más grandes y con más recursos” (Kotler et al., 2003:257), como es el caso del presente negocio, que frente a él tiene las grandes multinacionales de alimentos, pero que aún no han desarrollado productos idénticos a las galletas de ajonjolí.

- **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva del negocio consiste en ofrecer un producto novedoso y único, basado en las propiedades de su materia prima principal que es el ajonjolí, donde resalta su alto valor proteínico puesto que contiene “niacina, hierro, magnesio, fosforo, calcio, zinc y vitamina E” (Murray, 2004:34), y por sus propiedades antioxidantes y anti cancerígenas que contribuyen a disolver el colesterol, a lubricar los intestinos, así como para prevenir y curar el estrés, la depresión y el insomnio.

- **Estrategia general de posicionamiento**

La base pare el posicionamiento específico de “Delinas” es la cualidad distintiva del producto, es decir sus atributos, con lo cual “el producto se asocia con un atributo, característica del producto, o beneficio para el consumidor” (Lamb et al., 2006:250).

Los atributos del producto son su valor proteínico, así como sus propiedades antioxidantes y anti cancerígenas, lo cual difiere de ciertos productos sustitutos como las galletas denominadas *ligth* con menos cantidad de calorías y grasas, que si bien aportan a mantener una adecuada apariencia física, no tienen propiedades preventivas de enfermedades y condiciones médicas del cuerpo humano.

Una vez elegido el posicionamiento especifico, se debe establecer la proposición única de valor, considerando que los potenciales demandantes mantendrán su comportamiento de compra en función del precio a pagarse por ellos, es así que la proposición de valor a adoptarse por el nuevo negocio es más por lo mismo, que consiste “en introducir un producto que ofrece una calidad comparable, pero a un precio menor” (Kotler et al., 2003:264).

4.2. POLÍTICA DE PRECIOS

- **Objetivo de la política precios**

Vale señalar que la introducción de las galletas de ajonjolí, se muestra atractivo, puesto que en el mercado no existe una marca líder en la producción de bienes idénticos, lo cual, previo al realce de las características del producto, se incitaría a su consumo, garantizando un nivel adecuado de ventas que genere los ingresos necesarios para cubrir las necesidades del negocio.

El objetivo de la política de precios, consiste en buscar los ingresos que garanticen la rentabilidad de la inversión o rentabilidad económica, la misma que de acuerdo a las expectativas de los inversionistas, debe estar por sobre el costo de oportunidad o tasa de descuento, que bien puede ser tomada como referencia la tasa pasiva referencial establecida en 4.53%, según el Banco Central del Ecuador para el 2012.

- **Factores que determinan el precio**

Existen varios factores entre internos y externos a la organización que determinan el precio de venta del producto, por lo que resulta necesario enlistar los más relevantes:

Los costos, es uno de los factores más relevantes, puesto que de mantenerse niveles elevados, el nivel de rentabilidad se vería comprometida, por lo que será necesario que la entidad realice análisis de punto de equilibrio a fin de definir su nivel de ventas mínimo, lo cual garantizaría su sostenimiento.

El nivel de demanda, es otro factor importante, par a lo cual la entidad debe estar pendiente de las nuevas tendencias de consumo de sus segmentos, con el fin de realizar modificaciones en las características del producto de tal forma que se ajuste a las necesidades de los demandantes.

La competencia, la misma que puede influir drásticamente en la determinación del precio de venta, por lo que resulta necesario vigilar las políticas impuestas por sus competidores, a fin de readecuar las acciones tomadas por el negocio que garanticen un nivel adecuado de ingresos y por ende su operación.

Los intermediarios, por lo que es necesario, en caso de ser requeridos, definir el beneficio para cada uno de ellos, el mismo que será por sobre el 15% por concepto de comisión. Todo ello con el fin de no encarecer el precio de venta final.

- **Estrategia de precios**

Por lo expuesto con anterioridad, se ha determinado que la estrategia de precios a ser tomada, es la de estatus quo, lo cual implica "que la empresa estudia los precios de sus competidores y decide poner a sus productos precios similares al mercado" (Baena et al., 2010:82).

Cuadro 4.16 Análisis de precios del producto

PRECIO PROMEDIO DE MERCADO				
PRODUCTO	**PRESENTACIÓN**	**PESO**	**P.V.P.**	**P.V.P. C/gramo**
Galletas Club Social Integral (Kraft Foods-Nabisco)	Gramos	234	2,03	0,009
GalletasKraker Brand (Kraft Foods-Nabisco)	Gramos	252	2,22	0,009
Galleta Soda Light (Costa)	Gramos	180	1,27	0,007
Galletas Nesfit (Nestlé)	Gramos	270	2,10	0,008
Galletas Saltinas (Nestlé)	Gramos	450	2,25	0,005
Galletas Tosh (Noel)	Gramos	270	2,03	0,008
Galletas Crakeñas (Colombina)	Gramos	230	1,56	0,007
Galletas Lorena (Schullo)	Gramos	220	1,66	0,008
Galletas Siluet (Superior)	Gramos	220	1,42	0,006
P.V.P. PROMEDIO C/GRAMO				**0,007**

Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Autora.

De la información recabada de los precios de los productos sustitutos en el mercado, se ha definido un precio promedio por cada gramo de USD 0,007, valor que permite establecer el P.V.P. del producto que se pretende colocar en el mercado para presentaciones de 70 y 130 gramos.

4.3. TÁCTICA DE VENTAS

- **Método de ventas**

La ventas del producto se lo realizará a través de ventas directas, ello implica la conformación de un equipo de ventas, para lo cual se contratarán a un asesor comercial con estudios superiores en mercadeo o ramas afines, experiencia de

al menos dos años en puesto similares, disponibilidad inmediata y capacidad de trabajar por objetivos.

4.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Los elementos que complementan la proposición de valor del nuevo negocio, son el plazo de entrega y la atención al cliente. Para el primer caso, la entidad colocará el producto hasta el punto de venta en el menor tiempo posible, para lo cual la entidad se valdrá de sistemas de información, específicamente la utilización del comercio electrónico que agilitarán el proceso de compra-entrega.

Para el segundo caso, se dará énfasis en satisfacer las exigencias y expectativas de los clientes, brindándoles trato personalizado, menores tiempos de respuesta, solucionando sugerencia y quejas, así como la posibilidad de devolución del producto.

Para llevar adelante una adecuada política de servicio al cliente, la entidad contratará una línea telefónica (1800), la cual servirá para la recepción de quejas y sugerencias, respecto al desempeño del producto así como al servicio complementario de atención ofrecido por la empresa. De igual forma a través de la creación de la página web de la entidad, se dispondrá de un módulo de contacto, el cual permitirá dar solución a las inquietudes requeridas por los consumidores del producto y para la recibir comentarios respecto al desempeño de la entidad.

4.5. PROMOCIÓNY PUBLICIDAD

“La promoción es el elemento de la mezcla de mercadotecnia de una organización que sirve para informar, persuadir o recordar a los clientes aspectos del producto que se ofrece y para posicionarlo en el mercado” (Hoffman et al., 2007:18).

4.5.1. Publicidad

4.5.1.1. Publicidad exterior

“La publicidad exterior abarca todos aquellos soportes de muy diferente naturaleza y valoración que salen al exterior en busca activa del público” (Iniesta, 2004:204)

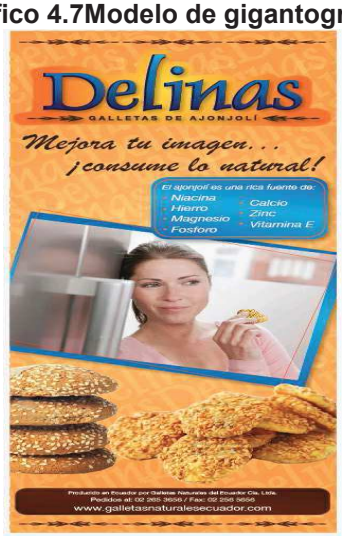
Respecto a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, se ha podido definir que los consumidores se interesan más por obtener información respecto al consumo de productos, a través de los medios publicitarios llevados al exterior, motivo por el negocio prevé tomar esta primera alternativa para publicitar su producto.

Los medios de publicidad exterior incluyen:

- ✓ **Gigantografías Roll Up**

Estas gigantografías serán colocadas en los puntos de venta de mayor afluencia, como son las cadenas comerciales y demás puntos de venta, se imprimirán 10 banners en roll up, cada uno tiene un costo de USD 25,00.

Grafico 4.7Modelo de gigantografía

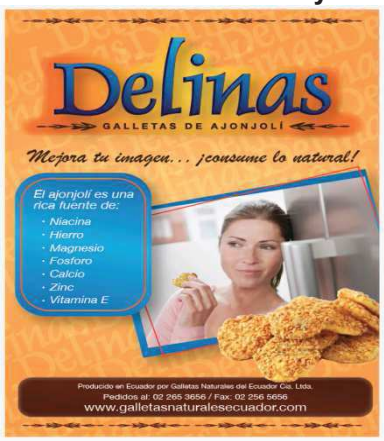


Elaborado por: Autora.

- ✓ **Flyers o volantes**

En papel couche de 0,75 gramos a full color de 12 cm X 10 cm, a un costo unitario de USD 0.15. Se elaborarán1.000 unidades al año.

Grafico 4.8 Modelo de flyers

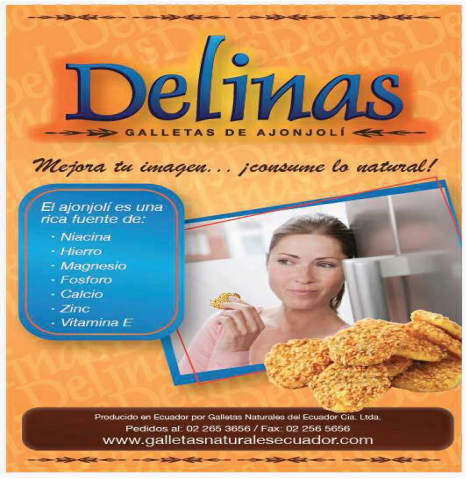


Fuente: Publicidad
Elaborado por: Autora.

- ✓ **Afiches**

Se elaborarán 50 afiches mensuales durante 6 meses en tamaño 45 x 30 cm., en papel couche a full color; su costo unitario es USD 0,30.

Grafico 4.9 Modelo de afiches



Fuente: Publicidad
Elaborado por: Autora.

4.5.1.2. Publicidad en medios impresos

“Los medios impresos son de tipo de convencional, se incluyen a diarios, suplementos, revistas, catálogos, hojas volantes, dípticos, trípticos, folletos, entre otros que son del medio exterior” (García, 2008:379).

- ✓ **Anuncio en prensa**

La entidad contratará un espacio en el diario El Comercio, para lo cual se ha considerado su prestigio y cobertura. El anuncio tiene el tamaño de 7.5 cm x 10 cm, que será ubicado en la sección entretenimiento. El costo del anuncio es de USD 300 IVA incluido, se prevé contratar un anuncio cada cuatro meses para su circulación el último día domingo de cada mes.

- ✓ **Anuncio en revista**

Se contratará un anuncio en la Revista Hogar que circula mensualmente. Su tamaño comprende 6.50 cm x 15 cm, a un costo de USD 800 IVA incluido por anuncio; el mismo que será contratado una sola vez cuando se realice el lanzamiento del producto al mercado.

4.5.1.4. Publicidad en internet

A la publicidad en internet se la define como “la publicidad que aparece en la worldwide web, permitiendo que los anunciantes alcanzar grandes números de compradores globales en forma oportuna, a menor costo y con más eficacia que muchas otras formas de publicidad” (Longenecker, 2007:391).

- ✓ **Creación de la website del negocio**

La entidad contratará a una empresa especializada para diseñar y crear su website, el mismo que tiene las siguientes características:

- “Diseño del sitio web
- Cada sección tendrá máximo 20 fotos
- Administrador de contenido.
- Administrador de usuarios.
- Diversos módulos interactivos.
- Formulario de contacto.
- Sección Auto administrable Ej: Novedades, Noticias, etc.
- Incluye estadísticas de visitas.
- Posicionamiento en Buscadores” (Telandwebsolutions, 2012).

El precio de la creación de la website asciende a USD 550 IVA incluido.

4.5.2. Promoción de ventas

Con el fin de incentivar el consumo del producto, se prevé realizar algunas acciones de promoción de forma eventual. Se incluyen la entrega de muestras gratis en establecimientos educativos secundarios y superiores, así como también la entrega pulseras flexibles de látex en los sitios de expendio del producto, con mensajes que resaltan las bondades del consumo de las galletas de ajonjolí, estas acciones serán realizadas en la temporada de ingreso a clases (Región Sierra), y en el día mundial de la alimentación (16 de octubre de cada año).

Grafico 4.10 Modelo de la pulsera

Fuente: Publicidad
Elaborado por: Autora.

Cuadro 4.17Presupuesto anual para promociones

PRESUPUESTO PARA PROMOCIÓN			
MEDIO	**CANTIDAD ANUAL**	**VALOR UNITARIO**	**VALOR ANUAL**
Galletas (70 gramos)	1.000,00	0,51	510,00
Pulsera promocional de látex	1.000,00	0,30	300,00
TOTAL			**810,00**

Elaborado por: Autora.

El requerimiento de dinero para la promoción de ventas del producto asciende a USD 810,00 anuales, valor que puede modificarse de acuerdo a las necesidades de la organización.

- **Presupuesto para marketing operacional**

Una vez que han sido detalladas cada una de las herramientas promocionales a ser empleadas para dar a conocer el producto, éstas deben ser cuantificadas a fin de establecer el presupuesto necesario para su realización.

Cuadro 4.18Presupuesto anual de marketing

PRESUPUESTO PARA MARKETING OPERACIONAL			
MEDIO	**CANTIDAD ANUAL**	**VALOR UNITARIO**	**VALOR ANUAL**
Galletas (70 gramos)	1.000,00	0,51	510,00
Pulsera promocional de látex	1.000,00	0,30	300,00
Banners Roll Up)	10,00	25,00	250,00
Flyers	1.000,00	0,15	150,00
Afiches	300,00	0,30	90,00
Anuncio en prensa	3,00	300,00	900,00
Anuncio en revista	1,00	800,00	800,00
Creación de la website	1,00	550,00	550,00
TOTAL			**2.740,00**

Elaborado por: Autora.

El presupuesto anual para publicitar el producto en los distintos medios considerados asciende a USD 2.740.

4.6. DISTRIBUCIÓN

- **Canales de distribución**

Para la distribución del producto Delinas, se optará por la utilización del canal de distribución indirecto de tipo medio y de tipo largo. En el primer caso se incluye un minorista o detallista, que bien pueden ser las cadenas de supermercados, las panaderías pastelerías y las tiendas naturistas, en tanto que para el segundo caso se incluye a una empresa mayorista que son las

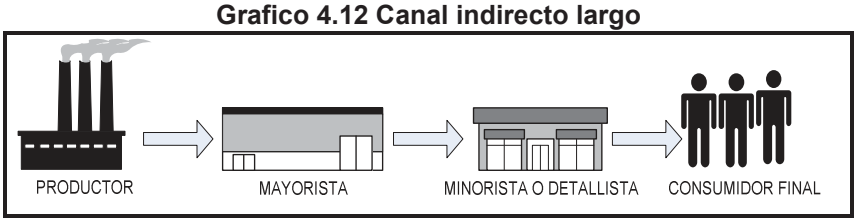
distribuidoras de alimentos y a un minorista o detallista hasta que el producto llegue en óptimas condiciones hasta el consumidor final.

Se ha optado por estos dos tipos de canales de distribución por el carácter perecedero del producto, y por la variedad de las necesidades del consumidor final, lo que obliga a buscar los medios necesarios para entregar el producto dentro de los plazos previstos para mantener la frescura del producto.

Grafico 4.11Canal indirecto medio

Fuente: Rodríguez, 2006:332.
Elaborado por: Autora.

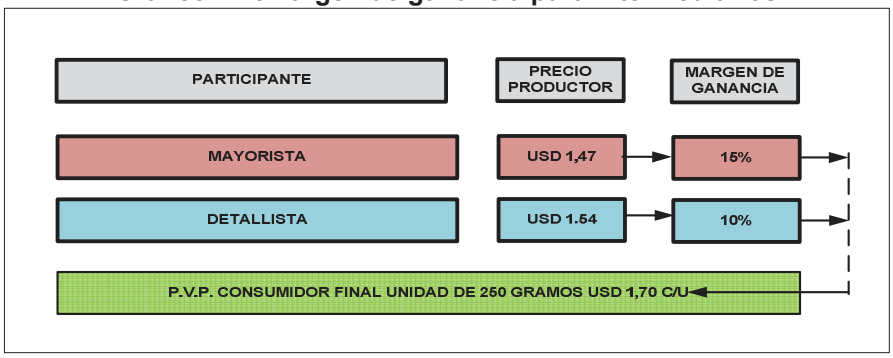
Grafico 4.12 Canal indirecto largo



Fuente: Rodríguez, 2006:332.
Elaborado por: Autora.

Una vez definidos los canales de distribución del producto, se establecerán los márgenes de ganancia para cada uno de los intermediarios, los cuales variarán de acuerdo al nivel que ocupe dentro del canal.

Grafico 4.13Margen de ganancia para intermediarios



Elaborado por: Autora.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el presente capitulo se presenta la estrategia y el ciclo de operaciones, el requerimiento de equipos y herramientas, las instalaciones y sus mejoras, así como su localización geográfica, la capacidad de almacenamiento y los aspectos tanto regulatorios como legales necesarios para poner en marcha el nuevo negocio.

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

- **Partes principales del producto**

Las galletas de ajonjolí, son una excelente alternativa para los consumidores de productos naturales, quienes buscan mejores opciones para mejorar sus hábitos de alimentación y por ende su calidad de vida.

Las partes principales del producto son:

- Las materias primas: ajonjolí, harina de trigo integral, polvo de hornear, margarina, huevos, leche, manteca vegetal y endulzante natural (stevia).
- El empaque primario: película de polietileno aluminizado con impresión de alta resolución.
- El empaque secundario: Caja de cartón.
- Presentación: 70 y 130 gramos.
- Sabor: sal y dulce (fresa).

- **Características técnicas y funcionales del producto**

En el mercado existen gran variedad de galletas de distinto sabor y presentación, resaltan aquellas que ofrecen beneficios para mejorar la dieta

alimentaria de las personas, elaboradas a base de harina de trigo, avena, granola, germen de trigo, sin embargo, no se ha identificado un producto que tenga como materia prima principal el ajonjolí, por lo que resultaría beneficio ofrecer galletas de ajonjolí a la población ecuatoriana que presenta altos índices de obesidad.

Las características del producto se enlistan a continuación:

- Calidad: Son elaboradas con ingredientes 100% naturales y buenos para su salud, no contienen preservantes ni colorantes. El ajonjolí aporta un 85 % de ácidos grasos insaturados que ayudan a disolver el colesterol, contiene calcio, hierro, fósforo, magnesio, aminoácidos, lecitina y calcio, lo que le convierte en un producto esencial para una sana alimentación.
- Color: Amarillo cremoso.
- Sabor: Sabor característico.
- Textura: Suave y crocante.
- Olor: Característico a ajonjolí. .
- Protección de envase y embalaje, con información nutricional en la etiqueta.
- Marca: Delinas.

- **Productos a ofrecer**

Los consumidores de galletas naturales tienden a probar diversas alternativas de productos, es por ello que los ofertantes actuales han diversificado sus líneas de productos a fin de satisfacer nuevos segmentos, es así que en el mercado se pueden encontrar galletas de avena, granola, germen de trigo, entre otras, por lo que es necesario que el nuevo negocio mantenga esta misma tendencia, lo que implicaría que el producto sea ofrecido en diversas presentaciones y sabores.

Los productos que el negocio ofertará al mercado comprenden:

- Galletas de ajonjolí de sal, en presentaciones de 70 y 130 gramos.
- Galletas de ajonjolí de dulce con sabor a fresa, en presentaciones de 70 y 130 gramos.

5.2. CICLO DE OPERACIONES

“El ciclo de operaciones de una empresa manufacturera comprenden la adquisición de materias primas (actividad de compra), su conversión en un producto mediante el uso de mano de obra y maquinaria (actividad de producción), la venta y distribución de los productos a los clientes (actividad de venta) y la recepción del pago de los clientes (actividad de cobro)” (Blackwell et al., 2002:232).

- **Proceso de producción de las galletas de ajonjolí**

Las actividades del proceso de producción de las galletas están dadas por la compra de materias primas, su transformación y distribución hacia el consumidor final.

- **Proceso de compra de insumos**

Ésta fase del proceso incluye las actividades inherentes a la adquisición de los materia primas e insumos necesarios para el normal desarrollo del flujo de producción.

Las actividades de compra incluyen:

- Recepción de requerimiento de insumos.
- Control de existencias en la bodega de materias primas (si hay en stock se entrega, caso contrario se procede la adquisición del bien solicitado).
- Revisión y aprobación de la orden de pedido.

- Enviar la orden de pedido al proveedor.
- Recepción de los insumos requeridos.
- Verificación de las cantidades recibidas.
- Visto bueno de los documentos de respaldo.
- Registro en el sistema de información la compra realizada.
- Entregar insumos a producción.

- **Proceso de fabricación de los productos**

Todo proceso supone la transformación de una o varias materias primas en uno o varios productos.

Las actividades inherentes a la fabricación de las galletas de ajonjolí se detallan a continuación:

- Preparación y dosificación de materia prima conforme a su composición.
- Las materias primas se colocan en un recipiente de acero inoxidable.
- Se enciende el motor de la amasadora industrial para que inicie la mezcla de las materias primas.
- Las materias primas se mezclan por 20 minutos hasta obtener un cuerpo sólido y uniforme.
- Se comprueba la consistencia de la mezcla.
- Se extiende la masa sobre la mesa se la divide en porciones.
- Se deja reposar la mezcla por 10 minutos.
- Posteriormente la masa circula a través de una máquina laminadora en donde el producto se lo estira, su espesor debe ser de 1 cm (1/8 pulgada).
- La lámina de masa pasa por la máquina troqueladora que le da la forma circular al producto.
- Las porciones de masa troquelada son colocadas en una placa de metal con una separación de 4 cm (1 ½ entre galletas).

- Llevar al horno precalentado a 350°F (180°C) de 12 a 15 minutos o hasta que estén doradas y crocantes.
- Una vez que el producto permanece a temperatura ambiente, se realiza el control de calidad del producto.
- El producto es empacado y sellado conforme a las presentaciones del producto requeridas.
- Finalmente el producto es etiquetado y embalado en cajas de cartón corrugado para su almacenamiento.

- **Proceso de comercialización de los productos**

Las actividades de comercialización se detallan a continuación:

- Recepción y clasificación de los productos terminados del área de producción.
- Se almacena el producto, previa identificación del lote.
- Se registra en el sistema el ingreso de los productos terminados.
- Se notifica inconformidades al área de producción.
- El departamento de ventas registra la orden de pedido del cliente con copia a bodega de productos terminados.
- Bodega recibe la orden de pedido del departamento de ventas.
- Se prepara orden de pedido.
- Se elabora la salida de bodega, conjuntamente con la factura y guía de remisión.
- Se despachan los productos terminados.
- Los productos terminados y los documentos de respaldo son entregados al transportista.

- **Fórmulas de las galletas de ajonjolí**

Las galletas de ajonjolí se presentan como un producto novedoso y saludable para los consumidores de productos naturales quienes buscan nuevas

alternativas de sabores que satisfagan sus necesidades. El nuevo negocio debe hacer énfasis en elaborar productos con la utilización de materias primas de calidad, manteniendo el buen sabor y propiedades del ajonjolí.

Cuadro 5.19Formula de la galleta de ajonjolí 70 gramos (natural)

FÓRMULA DE LAS GALLETAS DE AJONJOLÍ			
PAQUETE DE 70 GRAMOS SABOR NATURAL			
PORCIONES POR ENVASE 4 (APROX. 17 GRAMOS CADA UNA)			
PRODUCTO	**CANTIDAD**	**UNIDAD**	**OBSERVACIONES**
Harina galletera	37	gramos	integral
Ajonjolí	10	gramos	en grano
Polvo de hornear	2	gramos	-
Huevos	5	gramos	-
Margarina	4	gramos	vegetal
Manteca	2	gramos	vegetal
Sal	4	gramos	-
Leche	3	gramos	descremada

Elaborado por: Autora.

Cuadro 5.20Formula de la galleta de ajonjolí 70 gramos (fresa)

FÓRMULA DE LAS GALLETAS DE AJONJOLÍ			
PAQUETE DE 70 GRAMOS SABOR A FRESA			
PORCIONES POR ENVASE 4 (APROX. 17 GRAMOS CADA UNA)			
PRODUCTO	**CANTIDAD**	**UNIDAD**	**OBSERVACIONES**
Harina galletera	37	gramos	integral
Ajonjolí	10	gramos	en grano
Polvo de hornear	2	gramos	-
Huevos	4	gramos	-
Margarina	4	gramos	vegetal
Manteca	2	gramos	vegetal
Endulzante	4	gramos	natural
Leche	2	gramos	descremada
Saborizante	3	gramos	natural sabor a fresa

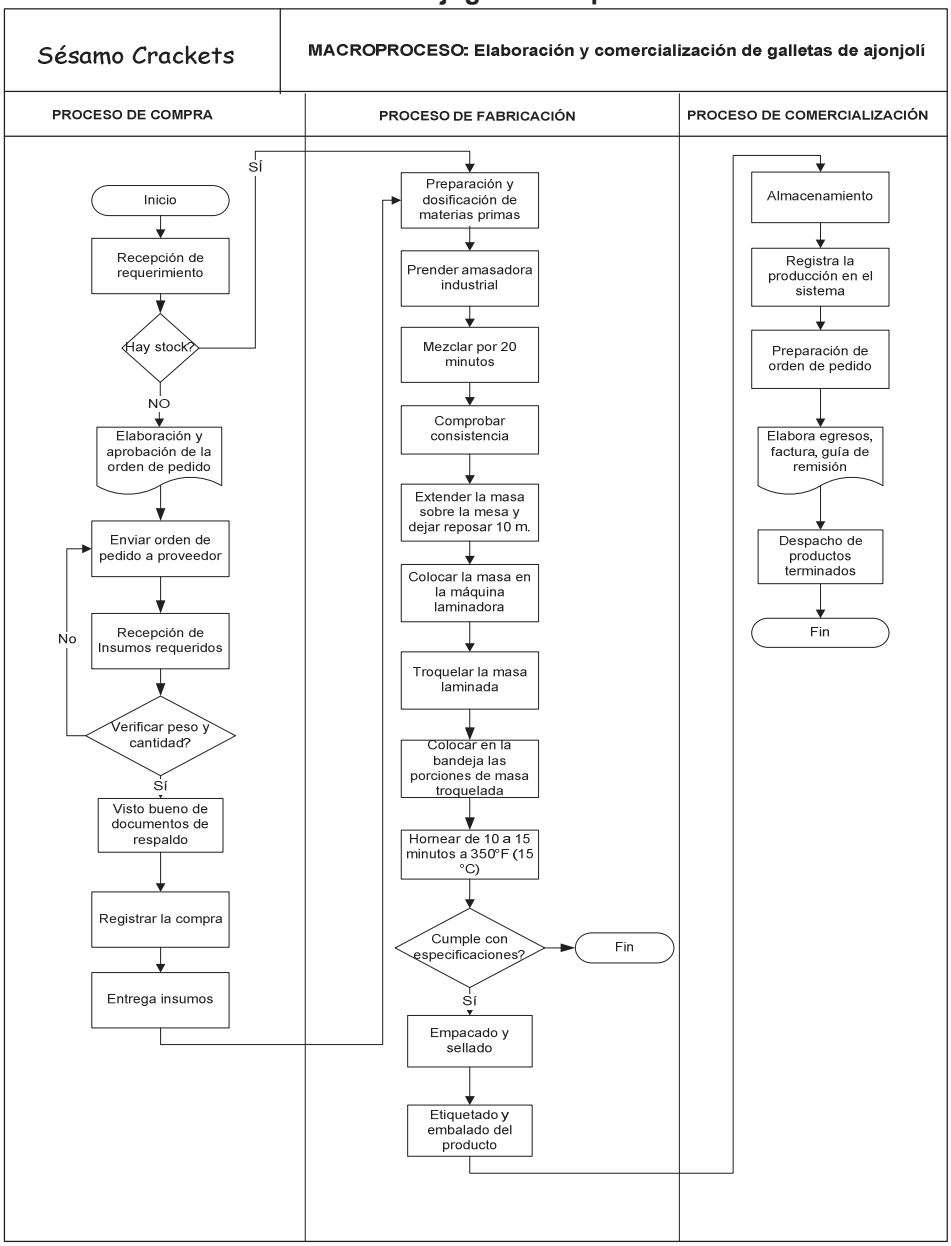
Elaborado por: Autora.

5.2.1. Flujograma de procesos

“El flujograma es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas” (Mejía, 2006:51).

A continuación se presenta el flujograma de procesos de tipo vertical del nuevo negocio:

Grafico 5.14Flujograma de procesos



Fuente: Mejía, 2006:57.
Elaborado por: Autora.

5.3. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Para establecer el requerimiento de equipos se debe partir de la cantidad de producción anual, que se deriva de las siguientes premisas:

- Se ha determinado una demanda potencial de 69.514 demandantes al mes, a razón de 834.162 personas al año.

- La participación de mercados es del 7% del total de las ventas de galletas de las empresas consideradas como competidores directos, que representaría ingresos por ventas anuales de USD 90.606.
- El precio de los productos son: paquetes de 70 gramos USD 0,51; paquete de 130 gramos USD 0,95.

Con lo expuesto se ha establecido la siguiente capacidad de producción de la planta:

Cuadro 5.21Capacidad de producción de la planta

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA PLANTA						
LÍNEAS DE PRODUCTOS	**%**	**P.V.P.**	**VENTAS ANUALES**			
			UNIDADES	**USD**	**GRAMOS**	**KG.**
LÍNEA SAL:						
Producto 1 (70 gramos)	25%	0,51	44.382	22.652	3.106.766	3.107
Producto 2 (130 gramos)	25%	0,95	23.898	22.652	3.106.766	3.107
LÍNEA DULCE:						
Producto 3 (70 gramos)	25%	0,51	44.382	22.652	3.106.766	3.107
Producto 4 (130 gramos)	25%	0,95	23.898	22.652	3.106.766	3.107
TOTAL			**136.561**	**90.606**	**12.427.064**	**12.427**

Elaborado por: Autora.

Si se considera 240 días laborables al año, se tendría una producción diaria de 52kilogramos (12.427/240) a razón de 114 libras, en base a ello se determina el requerimiento de maquinaria, la misma que se detalla a continuación:

Se ha establecido la necesidad de adquirir 5 máquinas para la fabricación de galletas de ajonjolí, las mismas que se detallan a continuación:

Cuadro 5.22Requerimientos de máquinas para la planta

REQUERIMIENTOS PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN: GALLETAS DE AJONJOLÍ				
ACTIVIDAD	**EQUIPO NECESARIO**	**CARACTERÍSTICAS**	**TAMAÑO FÍSICO**	**CANTIDAD**
Recepción de la materia prima.	Balanza mecánica	100 kg.	1,5 m x 0,8 m.	1
Amasado	Amasadora	50 litros	960 cm x 520 cm x 750 cm	1
Laminado	Laminadora	Grosor de 1 a 20 mm.	50 cm de ancho	1
Troquelado	Moldeadora rotativa	Producción 50 kg/h; potencia 0,75 Kw;	Ancho 300 mm x largo 600 mm.	1
Horneado	Horno industrial	2 carriles de 70 x 90 cm de bandeja; Consumo calorías: 75,000 cal/hora; consumo eléctrico: 2 Kw/hora.	1,70 x 2,40 m.	1
Empacado	Empacadora vertical	5-60 bolsas/minuto; volumen de llenado: 100-800 ml; corte zigzag; consumo eléctrico: 2 Kw/hora.	1,50 x 2,00 m.	1
Etiquetado	Ninguno	-	-	-
Almacenamiento del producto	Ninguno	-	-	-

Fuente: Indelsacr, 2012.
Elaborado por: Autora.

5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

El nuevo negocio se proyecta como una pequeña empresa, en razón de ello, el requerimiento de espacio físico será de 300 m^2donde se adecuarán las áreas de administración, producción y bodegaje. Para identificar las instalaciones necesarias se considerará el flujo de materiales desde las entradas pasando por el proceso de transformación hasta las salidas, utilizando para su evaluación el método SPL (Systematic layout planning) que consiste en "proponer distribuciones con base a la conveniencia de cercanía entre los departamentos" (Baca, 2010:97).

Su elaboración se la realiza en base a la siguiente simbología:

Cuadro 5.23 Simbología internacional del método SPL

LETRA	ORDEN DE PROXIMIDAD	VALOR EN LÍNEAS
A	Absolutamente necesaria	
E	Especialmente importante	
I	Importante	
O	Ordinaria o normal	
U	Sin importancia	
X	Indeseable	
XX	Muy indeseable	

Fuente: Baca, 2010:97.
Elaborado por: Autora.

En base a la simbología indicada se procede a elaborar la confrontación de proximidad entre las distintas áreas:

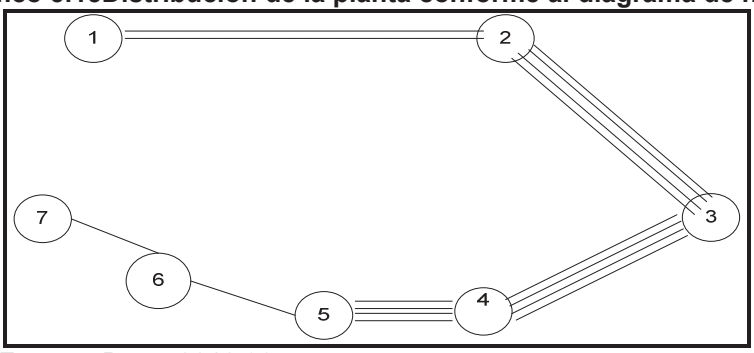
Cuadro 5.24 Confrontación de la cercanía de los departamentos

ÁREAS		SIMBOLOGÍA
Oficinas	1	
		I
Recepción de materia prima	2	
		A
Preparación	3	
		A
Cocción	4	
		A
Empacado	5	
		O
Almacenamiento	6	
		O
Gestión comercial	7	

Fuente: Baca, 2010:98.
Elaborado por: Autora.

Posteriormente se elabora un diagrama de hilos que permitirá diseñar la distribución más óptima de los departamentos:

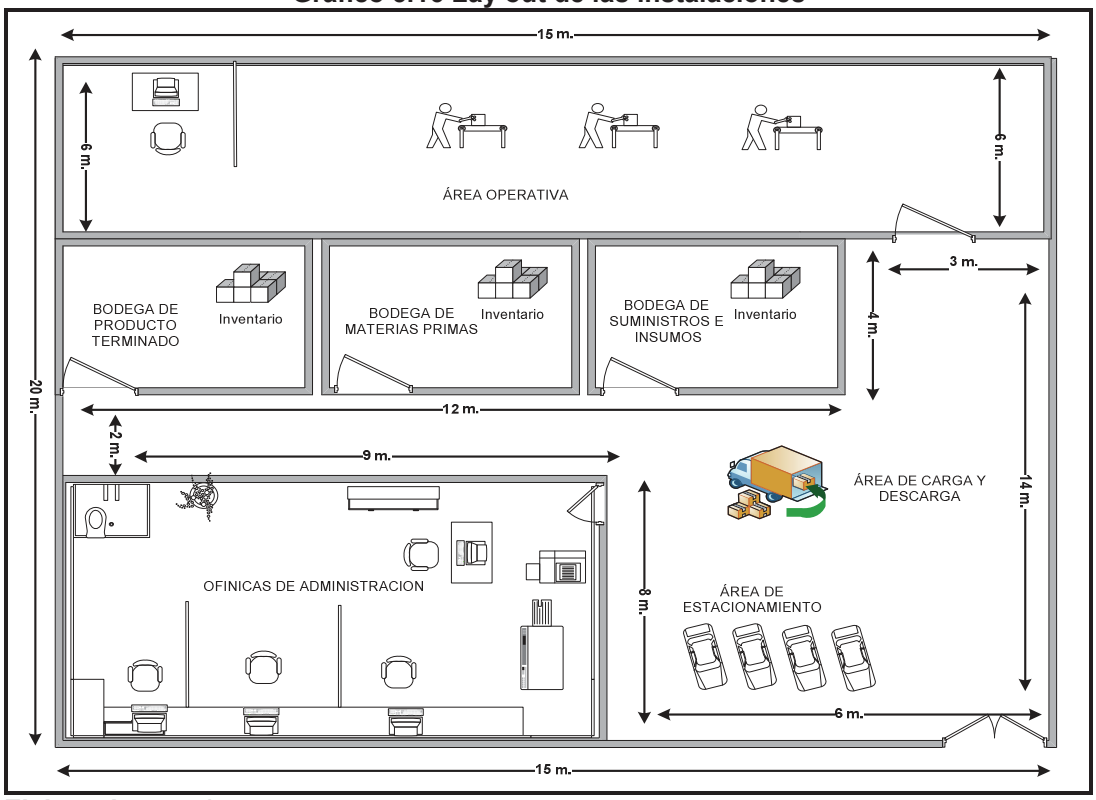
Gráfico 5.15Distribución de la planta conforme al diagrama de hilos



Fuente: Baca, 2010:98.
Elaborado por: Autora

Tal como se aprecia en la gráfica anterior, la distribución incluye la coordinación entre las oficinas y la recepción de mercadería, en cuanto a las áreas operativas, estas presentan una relación necesaria, por cuanto se espera cumplir con el flujo normal de producción, en tanto que la relación entre el empacado, almacenamiento y la gestión comercial mantiene una relación normal, por lo indicado, se propone la siguiente distribución:

Gráfico 5.16 Lay out de las instalaciones



Elaborado por: Autora

5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

La localización del proyecto "es el análisis de variables (factores) que determinan el lugar donde el proyecto logra la máxima utilidad o el mínimo costo" (Córdoba, 2006:222).

- **Macro localización**

El nuevo negocio esta macro localizado en la República del Ecuador, Provincia de Pichincha, Cantón Quito

- **Micro localización**

A fin de determinar la mejor opción de micro localización se considerarán varios factores relevantes que serán evaluados a través del método cualitativo por puntos.

Cuadro 5.25 Matriz de locación

Factores	Peso asignado	Av. Galo Plaza		Av. 10 de Agosto		Av. de la Prensa	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Transporte y vías de acceso	0,25	7	1,75	7	1,75	8	2,00
Servicios Básicos	0,05	8	0,40	8	0,40	8	0,40
Proveedores	0,20	6	1,20	5	1,00	6	1,20
Mano de obra disponible	0,15	7	1,05	7	1,05	7	1,05
Cercanía del mercado	0,35	8	2,80	7	2,45	7	2,45
SUMAN	**1,00**		**7,20**		**6,65**		**7,10**

Fuente: Córdoba, 2006:232.
Elaborado por: Autora.

La mejor opción es el sector de la Av. Galo Plaza, por cuanto las vías de acceso y transporte se pueden realizar por la Av. 6 de Diciembre y Eloy Alfaro, principalmente esta última se conecta con las vías de acceso rápido a los valles, Carapungo al norte y Tambillo por el sur, permitiendo con ello un rápido traslado de los productos hacia los distintos puntos de venta.

Adicional a la localización se debe definir los requerimientos de espacio físico, para ello se debe considerar que al ser un negocio nuevo no se debe incurrir en montos elevados de inversión, es por ello que para el inicio de las operaciones se prevé rentar un inmueble el mismo que será adecuado a las necesidades operativas del negocio, los costos de readecuación serán tomados con relación a los expedidos por la Cámara de la Construcción de Quito al 2012.

Cuadro 5.26Instalaciones y mejoras

INSTALACIONES Y MEJORAS				
ÁREAS	**DIMENSIÓN**	**CANTIDAD (m2)**	**COSTO**	
			UNITARIO	**TOTAL**
Planta Industrial	15 m x 6 m	90	10,00	900,00
Oficinas	9 m x 8 m	72	18,00	1.296,00
Vías de acceso	10 m x 6 m; 3 m x 4 m; 9 m x 2 m.	90	8,00	720,00
Bodegas	12 m x 4 m	48	10,00	480,00
TOTAL		**300**		**3.396,00**

Fuente: Cámara de la Construcción de Quito, 2012.
Elaborado por: Autora.

5.6. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Con relación a lo expuesto en el apartado 5.3, la capacidad de almacenamiento del nuevo negocio está dado por sus requerimientos de producción anual, es así que se al inicio de las operaciones se producirán 136.561 unidades o paquetes de galletas de ajonjolí entre los sabores natural y dulce, lo que le representa un volumen de producción de 12.427kilogramos al año a razón de 52 kilogramos diarios si se considera 240 días laborables al año.

El nivel de inventario requerido por línea de producto se establecido de la siguiente manera:

Cuadro 5.27 Capacidad instalada del negocio

PLAN DE PRODUCCIÓN				
(EN KILOGRAMOS)				
PRODUCTO	PRODUCCIÓN		NUMERO DE DÍAS LABORABLES	PRODUCCIÓN DIARIA
	ANUAL	MENSUAL		
LÍNEA SAL:				
Producto 1 (70 gramos)	3.107	259	240	13
Producto 2 (130 gramos)	3.107	259	240	13
LÍNEA DULCE:				
Producto 3 (70 gramos)	3.107	259	240	13
Producto 4 (130 gramos)	3.107	259	240	13
TOTAL	**12.427**	**1.036**		**52**

Elaborado por: Autora.

5.7. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

"Galletas Naturales del Ecuador Cía. Ltda."se constituye como una pequeña empresa, se enmarca dentro de la industria de manufactura de alimentos, ello implica la observancia a la reglamentación predispuesta que facilita su operatividad, donde resalta:

- Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
- Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda. es USD 400 y para S.A. es USD 800).
- Elevar a escritura pública la constitución de la compañía.
- Inscribir en el Municipio de Quito las patentes.
- Inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de Representante Legal y Administrador.
- Obtención del RUC.
- Obtención del registro sanitario del producto.
- Registrar la empresa en el IESS.
- Legalizar contratos de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.

CAPÍTULO VI

6. EQUIPO GERENCIAL

En el presente capítulo se detalla la estructura organizacional, el personal administrativo clave y sus responsabilidades, la compensación a administradores y propietarios. También se establece la política de empleo y beneficios, los derechos y restricciones de los accionistas, así como el equipo de asesores y de servicios.

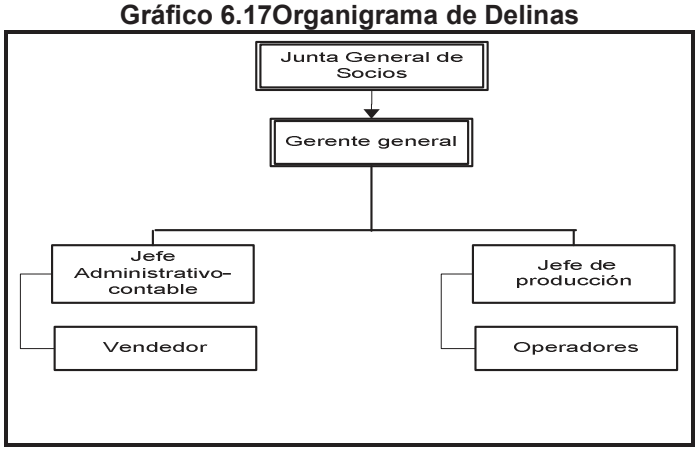
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

"La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización" (Robbins et al., 2005:234).

El tipo de estructura que tendrá el nuevo negocio es de tipo funcional "que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas" (Robbins, 2005:244).

6.1.1. Organigrama

Gráfico 6.17Organigrama de Delinas



Fuente: Robbins et al., 2005:244.
Elaborado por: Autora.

6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

Una vez que ha sido definido el organigrama estructural de “Galletas Naturales del Ecuador Cía. Ltda.”, se definirán las funciones del personal administrativo de mayor responsabilidad.

6.2.1. Descripción de funciones

6.2.1.1. Gerente general

- **Perfil profesional:**
  - Educación: Título en ingeniería comercial o afines.
  - Experiencia: Experiencia mínima de dos años en puestos similares.
  - Cursos: Microsoft office, relaciones humanas, planificación estratégica, finanzas, entre otros.

- **Funciones:**
  - Aprobar los estados financieros.
  - Evaluar y dirigir las estrategias empresariales.
  - Establecer objetivos, metas y planes de acción en procura de establecer altos índices de productividad.
  - Supervisar los principales gastos, inversiones y adquisiciones.
  - Seleccionar, controlar y sustituir a los coordinadores de los procesos.
  - Representar la personería jurídica de la empresa ante las distintas entidades de control, de asesoría y de apoyo.
  - Presentar el informe anual de actividades desarrolladas y resultados a la junta de accionistas.

- **Responsabilidades:**
  - Velar por el normal desenvolvimiento del negocio.
  - Cumplir con los objetivos financieros y estratégicos del negocio.
  - Tomar decisiones oportunas basadas en un análisis previo.

- Promover el respeto y cumplimiento eficiente de las funciones.

6.2.1.2. Jefe administrativo contable

❖ **Perfil profesional:**

- Educación: Título en ingeniería comercial, C.P.A. o afines.
- Experiencia: Experiencia mínima de dos años en puestos similares.
- Cursos: Microsoft office, planificación estratégica, finanzas empresariales y legislación tributaria.

❖ **Funciones:**

- Análisis de los aspectos financieros que con llevan las decisiones de las autoridades.
- Elaboración y análisis de los estados financieros conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y otras disposiciones, para presentarlos al Gerente General.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar inversiones y las operaciones de la Institución.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, pagos y créditos.
- Mantener la información contable actualizada.
- Manejo y control del efectivo.
- Pago de impuestos.

❖ **Responsabilidades:**

- Supervisar al personal bajo su responsabilidad.
- Llevar al día los registros contables y financieros.
- Cumplir con las obligaciones tributarias del negocio.
- Informar oportunamente a la gerencia de la situación financiera del negocio.

6.2.1.3. Jefe de producción

- **Perfil profesional:**
  - Educación: Título en ingeniería de alimentos, industrial, procesos o administración.
  - Experiencia: Experiencia mínima de dos años en puestos similares, de preferencia en producción de alimentos perecederos.
  - Cursos: Microsoft office, sistemas de gestión de calidad, normas ISO, administración por procesos, entre otros.

- **Funciones:**
  - Planificar la producción del negocio.
  - Realizar la planificación de requerimientos de materiales.
  - Asignar el personal para la ejecución de los distintos procesos.
  - Supervisar el normal funcionamiento de la planta de producción.
  - Pedir cotizaciones y realizar negociaciones para la adquisición de insumos y materias primas.
  - Coordinar la distribución física de la planta.
  - Mantener actualizados los respectivos informes de producción.
  - Solicitar la asesoría técnica externa en caso de ser requerida.
  - Velar por el cumplimiento de los programas de producción.
  - Inducir al personal respecto a la implementación de mejoras en los procesos productivos.
  - Asignar tareas al personal operativo.
  - Supervisar al personal operativo.

- **Responsabilidades:**
  - Facilitar todas las herramientas y equipamiento al personal de producción.
  - Velar con buen desempeño del personal bajo su cargo.

6.2.1.4. Vendedor

- **Perfil profesional:**
  - Educación: Título de tecnólogo en ventas, marketing o afines.
  - Experiencia: Experiencia mínima de dos años en puestos similares, preferentemente en la venta de productos perecederos.
  - Cursos: Microsoft office, técnicas de ventas, prospección de clientes, entre otros.

- **Funciones:**
  - Vender los productos.
  - Identificar clientes.
  - Distribución física de los productos hasta los puntos de venta.
  - Presupuestar ventas anuales.
  - Realizar investigaciones de mercados.
  - Solucionar los requerimientos de los clientes.
  - Elaborar informes de ventas.

- **Responsabilidades:**

  - Responder por el manejo adecuado de los productos para la venta.
  - Promover el fortalecimiento de relaciones con los clientes.
  - Atender quejas y sugerencias de los clientes.
  - Cuidar los bienes que están bajo su responsabilidad.

6.2.1.5. Operador

- **Perfil profesional:**
  - Educación: Título de bachiller en cualquier especialidad con estudios o conocimientos de panadería y pastelería.
  - Experiencia: Experiencia mínima de un año en elaboración de galletas o afines.

- Cursos: panadería y pastelería, manejo de alimentos, entre otros.

❖ **Funciones:**

- Preparar la materia prima necesaria para el proceso de producción.
- Operar la maquinaria y equipo de la planta de producción.
- Elaborar los productos conforme a los presupuestos de producción.
- Envasar los productos.
- Etiquetar los productos terminados.
- Controlar el normal flujo de las operaciones.
- Verificar la calidad del producto terminado.
- Reportar la producción diaria.

❖ **Responsabilidades:**

- Operar adecuadamente la maquinaria y equipo de planta.
- Respetar las normas de seguridad e higiene.
- Mantener en buenas condiciones el puesto de trabajo.
- Cumplir con todo lo encomendado por el jefe inmediato.

6.2.2. Equipo de trabajo

Con base en la estructura organizacional del nuevo negocio, se debe establecer el equipo de trabajo, los cuales serán agrupados en tres niveles jerárquicos: directivo, jefatura y operativo. El personal clave en el nuevo negocio son el gerente general y los jefes departamentales respaldados por el personal operativo.

Cuadro 6.28 Equipo de trabajo del negocio

EQUIPO DE TRABAJO	
CARGO	**PUESTOS**
DIRECTIVO:	
Gerente general	1
JEFATURA:	
Jefe administrativo-contable	1
Jefe de producción	1
OPERATIVO:	
Vendedor	1
Pastelero/panadero	2

Elaborado por: Autora.

6.3. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

La compensación a los administradores y propietarios del negocio mantiene relación con su responsabilidad y funciones desempeñadas. Se establece la asignación de un sueldo básico acorde a los valores del mercado a los cuales se adicionan los beneficios estipulados en la legislación laboral vigente.

Cuadro 6.29Remuneración a administradores

REMUNERACIÓN A ADMINISTRADORES			
CARGO	**PUESTOS**	**SUELDO MENSUAL**	**BONIFICACIONES ADICIONALES**
Gerente general	1	700,00	13° y 14° remuneración, aporte patronal, fondos de reserva, vacaciones e indemnizaciones.
Jefe administrativo-contable	1	400,00	
Jefe de producción	1	400,00	

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales, 2012.
Elaborado por: Autora.

De acuerdo al monto de las aportaciones el porcentaje de propiedad negocio estará dada de la siguiente forma:

- María Belén Enríquez, quién cumplirá las veces de gerente general, quien recibe como compensación su sueldo mensual y el 60% del reparto de dividendos.
- Mery Lucero, quién cumplirá las veces de jefe administrativo-contable, quien recibe un sueldo mensual y el 40% del reparto de dividendos.

6.4. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

El negocio ha delineado las siguientes políticas de empleo y beneficios:

- Contrato a plazo indefinido una vez que se cumpla los tres meses de prueba.
- El sueldo mensual está por sobre los salarios mínimos sectoriales de las actividades de turismo y alimentación definidos por Ministerio de Relaciones Laborales para el 2012.
- Los beneficios sociales conforme a la ley incluyen: décima tercera y décima cuarta remuneración, vacaciones, aporte al I.E.S.S., fondos de reserva e indemnizaciones

6.5. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

- **Derechos**

  - A ser elegidos como presidente de la Junta General de Socios.
  - A acceder a la información financiera generada por el negocio.
  - A recibir réditos económicos conforme lo estipulan las leyes y reglamentos.
  - A recibir importes por concepto de ganancias.
  - A ceder sus derechos entre socios.
  - A asignar o revocar la designación de administradores o gerentes.
  - A convocar a la junta general previa cita y aceptación.
  - A controlar el buen desempeño del grupo de colaboradores de la entidad.

- **Restricciones**

  - A la asignación particular de gerentes y administradores.

- Al uso inadecuado de los recursos del negocio, sean materiales y económicos.
- A interferir en las operaciones del negocio.
- Remover intempestivamente al personal.
- A disponer de los empleados para tareas ajenas al negocio.

- **Conformación del directorio de la empresa**

"Galletas Naturales del Ecuador Cía. Ltda." se conforma como una compañía de responsabilidad limitada, en razón de ello "el gobierno de la compañía le corresponde a la junta general de socios, y su administración al gerente y al presidente" (Superintendencia de Compañías, 2012).

6.6. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Se contratarán los siguientes servicios:

- Los servicios de un abogado quien se encargará de la constitución y legalización del negocio.
- A fin de salvaguardar la integridad física del personal e infraestructura del negocio se prevé contratar los servicios de seguridad, mediante monitoreo electrónico 24 horas los 365 días al año.
- Se contratará los servicios de mantenimiento de maquinaria y equipos para garantizar su operatividad de forma anual.

Cuadro 6.30 Servicios profesionales

GASTO SERVICIOS PROFESIONALES			
SERVICIO	**PERIODICIDAD**	**PAGO**	
		MENSUAL	**ANUAL**
Servicio de asesoría legal	1 vez al año	200,00	200,00
Servicio de seguridad	12 meses	150,00	1.800,00
Servicio de mantenimiento	1 veces al año	300,00	300,00
TOTAL		**600,00**	**2.300,00**

Elaborado por: Autora.

CAPITULO VII

7. CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se detallan las actividades para poner el negocio en marcha, el diagrama de las actividades identificadas y los riesgos e imprevistos con su acción contingente.

7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Para la puesta en marcha del negocio se seguirán las siguientes etapas:

- **Pre-operativa (estudios)**

Esta primera etapa parte de la definición de la idea de negocio, es decir es la propuesta para resolver una necesidad de un grupo determinado de clientes, la misma concluye con la elaboración definitiva del plan de negocios que debe incluir las especificaciones y requerimientos técnicos. El contenido del plan se detalla a continuación:

a) La industria, la compañía y los productos o servicios.
b) Investigación de mercados y su análisis.
c) Plan de marketing.
d) Plan de operaciones y producción.
e) Equipo gerencial.
f) Cronograma general.
g) Riesgos críticos, problemas y supuestos.
h) Plan financiero.
i) Propuesta de negocio.
j) Entrega y revisión final.

- **Implementación (inversión)**

"Es el periodo en el que se elaboran los estudios definitivos de ingeniería, se realizan los contratos y tramites, se adquieren los activos fijos y se construye e implementa la infraestructura" (Hamilton, 2005:19).

A continuación se detallan las actividades a desarrollarse en la implementación del negocio:

1. Legalización de la sociedad.
2. Obtención de permisos de operación.
3. Ubicación y adecuación del local.
4. Adquisición de equipos y mobiliario.
5. Contratación y capacitación de personal.
6. Contratación de servicios básicos.
7. Adquisición de insumos y materias primas.
8. Ejecución de las estrategias de mercadotecnia.

- **Operación (funcionamiento)**

En esta fase el negocio inicia sus operaciones e ingresa a competir en su sector de mercado.

7.2. DIAGRAMA

Una vez definidas las actividades y el tiempo requerido para ejecutarlas, éstas serán representadas gráficamente en un Diagrama de Gantt definido como "un gráfico lineal, en el cual se refleja por medio de barras horizontales, la duración de las distintas actividades. Es un calendario de actividades en el que se reflejan el comienzo y final previstos para cada actividad" (Zaragoza, 2009:59).

Cuadro 7.31 Duración de las actividades de la ejecución del plan de negocios

No.	Actividades	Meses											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	**Pre-operativa**												
1.1	La industria, la compañía y los productos o servicios	—											
1.2	Investigación de mercados y su análisis.	—	—										
1.3	Plan de marketing.		–										
1.4	Plan de operaciones y producción.			—									
1.5	Equipo gerencial.			—									
1.6	Cronograma general.				—								
1.7	Riesgos críticos, problemas y supuestos.					—							
1.8	Plan financiero.					—	—						
1.9	Propuesta de negocio.						—						
1.10	Entrega y revisión final.						—						
2.	**Implementación (inversión)**												
2.1	Legalización de la sociedad.							—	—				
2.2	Obtención de permisos de operación.								—	—			
2.3	Ubicación y adecuación del local.							—	—	—	—		
2.4	Adquisición de equipos y mobiliario.									—	—		
2.5	Contratación y capacitación de personal.								—	—	—		
2.6	Contratación de servicios básicos.									—	—		
2.7	Adquisición de insumos y materias primas.										—	—	
2.8	Ejecución de las estrategias de mercadotecnia.								—	—	—	—	—
3.	**Operación (funcionamiento)**												
3.1	Inicio de las operaciones.												—

Fuente: Zaragoza, 2009:61.
Elaborado por: Autora.

7.3. RIESGOS E IMPREVISTOS

“Riesgo es una contingencia o proximidad de un daño” (Calaza, 2003:17).Por lo expuesto resulta importante el tratamiento de los riesgos que pueden interferir en la ejecución del plan, todo ello con el fin de hacer mínimo los posibles daños, para ello es necesario analizar y conocer los factores de riesgo para tratar de hacer mínimos sus efectos mediante la toma de decisiones pertinentes.

Cuadro 7.32Riesgos e imprevistos del plan de negocios

RIESGOS E IMPREVISTOS		
ACTIVIDAD	**RIESGO**	**ACCIÓN CONTINGENTE**
Legalización de la sociedad.	Retraso en la concesión de licencias y autorizaciones previas.	Contratar una firma de consultoría legal para que se encargue de todo lo concerniente a la legalización del negocio.
Puesta a punto de la planta de producción.	Tecnologías e innovaciones no conocidas o que sea insuficiente.	Adquirir la maquinaria únicamente a través de métodos de licitación con el fin de elegir el mejor postulante.
Instalaciones y mejoras.	Retraso en la culminación de adecuaciones a las instalaciones.	Elaborar un cronograma de actividades e ir controlando el cumplimiento de los plazos establecidos.
Relaciones laborales.	Huelgas, paros e insatisfacción del personal.	Crear un plan de incentivos y reconocimiento al personal, que se respalde en la evaluación continua del desempeño.
Investigación de mercados.	Análisis parcializado e incompleto.	Solicitar el asesoramiento de un profesional de marketing.
Competencia.	Competidores desleales.	Realizar continuos análisis de sensibilidad a fin de establecer la posibilidad de cambiar la estrategia de precios utilizada.
Administración de los recursos financieros.	Iliquidez o insolvencia.	Crear políticas de crédito a fin de no extender a más de 30 días el plazo de pago.

Elaborado por: Autora.

CAPÍTULO VIII

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

El presente capítulo contiene los supuestos y criterios utilizados en la elaboración del plan de negocios, sus riesgos y problemas principales que pueden surgir en su operación.

8.1. SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

El presente apartado contiene los criterios con los cuales se ha elaborado el plan de negocios.

- **Supuestos y criterios utilizados**

Cuadro 8.33Supuestos y criterios utilizados

ÁREA	SUPUESTO Y CRITERIO
La industria, la compañía y los productos o servicios	El negocio se enmarca dentro de la industria de elaboración de alimentos y bebidas.
Investigación de mercados.	Investigación de tipo cualitativa y cuantitativa en la ciudad de Quito
Ventas proyectadas	Tamaño del mercado objetivo: 18.293 hogares, representados en 69.514 personas del nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.
	Crecimiento esperado de las ventas: 3% con relación al desempeño económico de la industria de alimentos y bebidas en el país.
	Participación de mercados: 7% que representa ventas anuales por USD 90.606.
Canal de distribución	Canal de distribución indirecto con la participación de intermediarios que pueden ser cadenas de supermercados, las panaderías pastelerías y las tiendas naturistas.
Táctica de ventas	Ventas directas a cargo de un asesor comercial.
Aspectos legales y regulatorios	Cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Compañías, Ley de Régimen tributario interno, Código del trabajo, Ley de Seguridad Social y Código de Comercio.
Localización geográfica del negocio.	Localización a través del método cualitativo por puntos.
Equipo gerencial	Estructura formal de tipo funcional: personal directivo 3; personal operativo 3 personas.
Política de empleo y beneficios.	Contrato a plazo indefinido y el pago de las remuneraciones adicionales establecidas en el Código del Trabajo.
Plan financiero	Horizonte de vida del plan: 5 años.
	Proyección a precios constantes puesto que no se incluye el índice inflacionario.
	Evaluación del plan con y sin financiamiento.
	Escenarios: esperado, optimista y pesimista.

Elaborado por: Autora.

8.2. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- **Ingreso de nuevos competidores**

Los alimentos se constituyen en un bien de consumo y con una buena aceptación en el mercado, más aun si se trata de productos funcionales o naturales, por lo que la presencia de nuevos competidores está latente en razón de los réditos que pueden percibirse tras el ingreso al mercado.

- **Acciones contingentes**

- Emprender estrategias de desarrollo de productos.
- Diversificar el portafolio de productos a fin de abarcar nuevos segmentos de mercado.
- Promover el trabajo de calidad a través de la estandarización de los procesos de trabajo.
- Realizar cuadros comparativos de ventajas y desventajas de los competidores.
- Relanzar el producto al mercado con nuevas características y a precios competitivos.

- **Bajo nivel de ventas**

Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores que influyen en un menor consumo de galletas de ajonjolí.

- **Acciones contingentes**

- Posicionar el producto en el mercado a nivel nacional.
- Preparar un plan de compras anual.
- Seleccionar y calificar a proveedores.
- Lanzar promociones al mercado, que consiste en la venta del producto por paquetes.
- Intensificar la publicidad en medios escritos en los sitios de venta del producto.
- Evaluar la posibilidad de reducir el precio.
- Ampliar la línea de productos.

- **Incremento en los costos de los insumos**

De acuerdo a las condiciones económicas del país, pueden presentarse épocas de crisis como la sucedida en el 2009, por ello es importante poner en marcha acciones contingentes para garantizar la operatividad del negocio.

- **Acciones contingentes**

- Firmar acuerdos de cooperación con los proveedores de materias primas.
- Realizar licitaciones para la compra de las materias primas.
- Gestionar eficientemente la cadena de suministro de las materias primas.
- Adquirir los insumos a proveedores mayoristas o directamente el productor.
- Lanzar promociones al mercado, que consiste en la venta del producto por paquetes.
- Intensificar la publicidad en medios escritos en los sitios de venta del producto.
- Evaluar la posibilidad de reducir el precio.

CAPITULO IX

9. PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se detalla los requerimientos de inversión, las fuentes de ingresos, los costos, el margen bruto y operativo, el estado de resultados, el balance general, el estado de flujo de efectivo, el punto de equilibrio, el control de costos importantes y la valuación del plan de negocios.

9.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial asciende a USD 37.766,97, donde el valor de los activos fijos asciende a USD 16.965, 72, el activo diferido a USD 2.037,00 y el capital de trabajo a USD 18.764,25.

El capital de trabajo ha sido establecido para tres meses, considerando que en este lapso de tiempo las ventas serán bajas. *Ver Anexo 7.*

9.2. FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos se derivan de la venta de las galletas de ajonjolí, en presentaciones de 70 y 130 gramos. Al inicio de las operaciones las ventas ascienden a 136.561 unidades que representan al negocio ingresos por USD 90.606. La proyección de ingresos ha sido elaborada para un horizonte de cinco años. *Ver Anexo 8.*

9.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

9.3.1. Costos variables

Los costos variables incluyen los rubros necesarios para producir las galletas de ajonjolí, resaltan la adquisición de harina, ajonjolí, manteca vegetal, entre

otros. Su valor incluye además el valor de los insumos indirectos y el pago de la mano de obra. *Ver Anexo 9.*

9.3.2. Costos fijos

Los costos fijos incluyen el pago de sueldos del personal administrativo, servicios básicos, suministros, servicios subcontratados, generales, implementos de trabajo, publicidad y el pago del arriendo. *Ver Anexo 10.*

9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto resulta de la diferencia entre los ingresos y el costo de ventas; el margen operativo se da de la diferencia entre el margen bruto y los gastos operacionales.

El margen bruto para el primer año en el escenario esperado con apalancamiento es del 67%, mientras que su margen operativo es del 25%; para el escenario esperado sin apalancamiento, el margen bruto en el primer año es del 67%, mientras que el margen operativo es del 27%. Ver *Anexo 11.*

9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de resultados permite establecer el desempeño de la organización medida como la ganancia o pérdida alcanzada. Se ha establecido un horizonte de vida del plan de 5 años en tres escenarios. El negocio bajo los escenarios propuestos obtiene ganancias. *Ver Anexo 12.*

9.6. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El balance general del nuevo negocio ha sido elaborado para tres escenarios con y sin apalancamiento. Se incluyen los rubros de activos, pasivos y patrimonio. *Ver Anexo13.*

9.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Al observar el estado de flujo de efectivo que ha sido elaborado en los tres escenarios propuestos con y sin apalancamiento, denota que el negocio obtiene una adecuada rentabilidad, en razón que el valor de los ingresos superan a los costos y gastos de operación del negocio. *Ver Anexo 14.*

9.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es el momento en que el negocio no obtiene ni perdidas ni ganancias. Su cálculo se basa sobre los montos totales de los costos fijos, variables y los ingresos. El punto de equilibrio para el escenario esperado con apalancamiento en el primer año se alcanza al vender 73.975 unidades, mientras que para un escenario esperado sin financiamiento, el punto de equilibrio se da en 71.002. *Ver anexo 15.*

9.9. CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

9.9.1. Índices financieros

El nuevo negocio alcanza un rendimiento sobre la inversión (ROI) para un escenario esperado con apalancamiento en el primer año 40% mientras que para el escenario sin apalancamiento este es del 43%.*Ver anexo 16.*

El rendimiento sobre los activos (ROA) para el escenario esperado apalancado es del 47% en tanto que para el plan sin apalancamiento es de 46%. Bajo condiciones de endeudamiento se obtienen un mejor rendimiento del activo total. *Ver anexo 16.*

El rendimiento sobre el patrimonio (ROE) es del 40% y 30%, para el negocio bajo escenario esperado o normal con y sin apalancamiento respectivamente. *Ver anexo 16.*

9.10. VALUACIÓN

Para la valuación del plan de negocios se toma la información de los estados financieros proyectados así como de los flujos de efectivo disponible del proyecto. Estos flujos de efectivo no incluyen ingresos por concepto de préstamos, pagos de principal o gastos por intereses.

Los flujos deberán ser calculados utilizando el modelo CAPM, mismo que se describe a continuación:

Re = Rf +B * (Rm – Rf)= 6,04%. *Ver anexo 17.*

Cuadro 9.34 Valuación del plan de negocios

VALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS		
ESCENARIOS	**VAN**	**TIR**
Esperado	$ 90.077,63	62,03%
Optimista	$ 109.668,90	73,13%
Pesimista	$ 78.750,07	55,53%

Elaborado por: Autora.

Al realizar la valuación del plan de negocios se observa que el VAN en los tres escenarios propuestos, muestra un valor positivo, lo que indica que los promotores del negocio recuperarán la inversión asignada y adicionalmente recibirán réditos económicos.

A un rendimiento esperado del 6,04% la TIR del plan de negocios lo supera, lo que permite inferir que la rentabilidad del negocio se mantiene por sobre el costo del capital en otras alternativas de inversión. *Ver Anexo 18.*

CAPÍTULOX

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

El presente capítulo contiene la información del financiamiento deseado del negocio, la estructura del capital, el uso de los fondos y el retorno que ofrece el plan a los inversionistas.

10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión inicial es de USD 37.766,97, incluye rubros de activos fijos por 16.965,72, capital de trabajo de 18.764,25 y activo diferido por USD 2.037,00.

10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

El capital se estructura de la siguiente manera:

- Plan Apalancado: capital propio de las promotoras equivalente al 60% (USD 22.660,18) y el restante 40% con un línea de crédito de la Corporación Financiera Nacional para 5 años por un monto total de USD 15.106,79a una tasa de interés anual del 10,85% (Corporación Financiera Nacional, 2012). *Ver Anexo 19.*
- Plan desapalancado: El 100% con aporte de las dos promotoras del negocio que cubren el total de la inversión inicial requerida.

10.3. CAPITALIZACIÓN

El negocio cuenta con aportes de dos promotoras. La capitalización del negocio para los promotores es directamente proporcional al monto de sus aportaciones. La repartición de las utilidades se da de la siguiente manera:

Cuadro 10.35 Aporte de los promotores del negocio

PROPIEDAD DE LA EMPRESA		
APORTANTES	**MONTO**	**% PROPIEDAD**
María Belén Enríquez	13.596,11	60%
Mery Lucero	9.064,07	40%
TOTAL CAPITAL	**22.660,18**	**100%**

Elaborado por: Autora.

10.4. USO DE FONDOS

Los fondos de las fuentes internas y externas son destinados a cubrir la inversión inicial requerida cuyo valor asciende a USD 37.766,97.

10.5. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Los flujos de efectivo obtenidos deben ser traídos a valor presente utilizando para ello como tasa de descuento el Costo Promedio Ponderado de Capital, que representa la rentabilidad que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos en proyectos o inversiones de riesgos similares. La fórmula del CPPC es la siguiente:

CPPC = Rd (1-Tc) D/V + Re E/V= 18,01%. *Ver Anexo 18.*

Cuadro 10.36 Retorno para el inversionista

RETORNO DEL INVERSIONISTA		
CPPC	**18,01%**	
ESCENARIOS	**VAN**	**TIR**
Esperado	$ 61.875,19	103,65%
Optimista	$ 74.543,41	118,44%
Pesimista	$ 54.550,49	94,86%

Elaborado por: Autora.

A un costo de oportunidad del 18,01%, los inversionistas perciben flujos netos actualizados positivos toda vez que la inversión ha sido recuperada. El rendimiento del nuevo negocio supera tasa de descuento, en tal virtud el proyecto debe aceptarse; en caso de ser menor se rechazaría. *Ver Anexo 20.*

CAPÍTULO XI

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones a las que se llega una vez concluido del desarrollo del presente plan de negocios.

11.1. CONCLUSIONES

- Las galletas de ajonjolí son un producto saludable por las características propias que brinda el ajonjolí como son las proteínas, metioninas, y aminoácidos esenciales, así como también, fitoestrógenos cuyas propiedades son antioxidantes y anti cancerígenas. También tiene un alto contenido de hierro, fósforo, magnesio, calcio y zinc. En el país se evidencia una nueva cultura de alimentación que se delinea en consumir toda clase de alimentos denominados naturales que se manifiesta en una gran demanda, lo que posibilita la creación de empresas productoras y comercializadoras de alimentos que brinden mejores prestaciones al cliente, a precios convenientes y de calidad.

- El tamaño del presente proyecto obedece a la participación del mercado del 7% del total de las ventas de los productos competidores directos, para lo cual el negocio se ubicará en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito.

- El análisis financiero del plan de negocios reportó el monto total de inversión por el valor de USD37.766, 97. Su evaluación se la ha realizado bajo premisas con y sin financiamiento en tres escenarios.

- Para el plan con financiamiento se prevé la contratación de una línea de crédito de la CFN a una tasa de interés del 10,85%. De la relación de

ingresos y costos, se prevé disponer utilidades considerables que permitirán recuperar la inversión inicial.

- En lo referente a los resultados de la evaluación financiera se infiere que el negocio es rentable por cuanto el VAN es positivo, que se refleja en la obtención de réditos una vez que la inversión ha sido recuperada, asimismo la TIR del negocio supera a la tasa de descuento, es decir que la rentabilidad del negocio supera a otras alternativas de inversión.

11.2. RECOMENDACIONES

- En el mercado existe una gran variedad de galletas, nacionales e importados, por lo cual la fabricación del nuevo producto debe ceñirse al cumplimiento de estándares de calidad con base a materias primas naturales que cumplan las exigencias de las operaciones del negocios

- El tamaño del proyecto responde a las exigencias crecientes por parte de la demanda de alimentos naturales, por lo cual la aplicación y evaluación del plan de marketing exige una mayor atención, por cuanto son las acciones por la que gira el éxito del negocio.

- Se deben desarrollar las herramientas administrativas que permitan una mayor aplicación de la gestión administrativa, a fin de optimizar todos los recursos manejados por la empresa, con lo que se logrará conseguir y mantener ventajas competitivas en contra de la competencia.

- En la búsqueda de financiamiento se debe elaborar un análisis de sus costos entre las distintas entidades financieras, con lo cual se podrá determinar la mejor opción, y con ello se beneficia los intereses de los inversionistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asociación Americana de Marketing (2001 a): Manual de AMA para la satisfacción del cliente. Ediciones Granica. Madrid, España.

Baca, Gabriel. (2010): Evaluación de proyectos. 6ª Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

Baena, V.; Moreno, F. (2010): Instrumentos de marketing. Editorial UOC. Barcelona, España.

Blackwell, R.; Miniard, P.; Engel, J. (2002): Comportamiento del consumidor. 9ª Edición, Thomson Editores. México D. F., México.

Brojt, D. (2009): La empresa con destino. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.

Bustamante, W. (2001): Apuntes de mercadotecnia para la microempresa. IICA. Santiago, Chile.

Calaza, P. (2003): Revisión bibliográfica y análisis comparativo de métodos de evaluación de riesgo. Editorial de la Universidad Santiago de Compostela. Coruña, España.

Córdoba, M. (2006): Formulación y evaluación de proyectos. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

David, F. (2008): Conceptos de administración estratégica. 11ª Edición. Pearson Educación. México D. F., México.

Dutka, A. (2001): Manual de AMA para la satisfacción del cliente. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.

Garcia, M. (2008): Las claves de la publicidad. 6ª Edición. Esic Editorial. Madrid, España.

Guerra, G. (2002): El agro negocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. IICA. San José, Costa Rica.

Hamilton, M. (2005): Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados. 1ª Edición. Convenio Andrés Bello. Bogotá, Colombia.

Hoffman, R.; Czinkota, R.; &Dickson, S. (2007): Principios de marketing. 3ª Edición. Thomson Editores. México D. F., México.

Iniesta, L. (2004): Diccionario de marketing y publicidad. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

Kotler, P. (2002): Dirección de marketing: conceptos esenciales. 1ª Edición. Pearson Educación. México D. F., México.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2003): Fundamentos de marketing. 6ª Edición. Pearson Educación. México D. F., México.

Lamb, C.; Hair, J.; McDaniel, C. (2006): Marketing. 8ª Edición. Thomson Editores. México D. F., México.

Longenecker, J.; Moore, C.; Petty, W.; Palich, L. (2007): Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor: 13ª Edición. CengageLearnig Editores. México D.F., México.

López, D. (2009): Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing. Editorial Visión Libros. Madrid, España.

Malhotra, N. (2004): Investigación de mercados. 4ª Edición. Pearson Educación. México D.F., México.

Martínez, D.; Milla, A. (2005): La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

Mejía, B. (2006): Gerencia de procesos. 5ª Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

Moncalvo, A. (2007): Administración de negocios digitales. 1ª Edición. Editorial Visión Libros. Madrid, España.

Murray, G. (2004): El poder curativo de los jugos. Editorial Selector. México D. F., México.

Rodríguez, I.; López, O.; Maraver, G. (2006): Principios y estrategias de marketing. 1ª Edición. Editorial UOC. Barcelona, España.

Robbins, S.; Coulter, M. (2005): Administración. 8ª Edición. Pearson Educación. México D. F., México.

Sánchez, M. (2008): Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida. Del Blanco editores. Madrid, España.

Salkind, N. (2001): Métodos de investigación. 5ª Edición. Pearson Educación. México D. F., México.

Vidal, E. (2004): Diagnóstico organizacional. 2ª Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.

Weiers, R. (2006): Introducción a la estadística para los negocios. 5ª Edición. Thomson Editores. México D. F., México.

Zaragoza, F. (2009): Planes de obra. 5ª Edición. Editorial Club Universitario. Alicante, España.

Referencias de internet:

Alimentos Ecuador (2011): Educando al consumidor. URL: http://www.alimentosecuador.com/descargas/bt4bccc129a7d74_alimentos_funcionales.pdf. Descargado 17/11/2011.

Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (2011). Industria de alimentos y bebidas en Ecuador. URL: http://www.anfab.com/home/descargas/Industria%20de%20alimentos%20y%20bebidas%20en%20el%20Ecuador.pdf. Descargado 15/11/2011.

Cámara de Industrias y Producción (2011): Informe de actividades 2010. URL: http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Informe2010.pdf. Descargado 15/11/2011.

Cámara de la Construcción de Quito. (2012): Rubros referenciales a Abril del 2012. URL: http://www.camaraconstruccionquito.ec/index.php?option=com_alphacontent&ordering=8&limit=10&lang=es. Descargado 04/06/2012.

Corpotate Logo Identity (2012): Logotipo, slogan y brandslogan. URL: http://www.corporate-identity-logo.com/Logotipo-slogan-brandslogan.aspx Descargado 20/12/2011.

Diario Hoy (2010): Consumo de galletas en Ecuador. URL: http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/galletas-mueven-60-millones-270602-270602.html. Descargado 15/11/2011.

Diario Hoy (2011): Precio de la harina subiría y pasaría al pan. URL: http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/precio-de-la-harina-sube-y-pasaria-al-pan-459850.html Descargado 10/12/2011.

Indelscr. (2012): Portafolio de productos para galletas. URL: http://www.indelsacr.com/Productos.htm. Descargado 04/06/2012.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010): La agroindustria en Ecuador. URL: www.iica.int/.../La%20agroindustria%20en%20el%20Ecuador. Descargado 15/11/2011.

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2012): Resultados del censo de población y vivienda 2010. URL: http://www.inec.gov.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800'%20rel=slbox. Descargado 10/04/2012.

Máquinas de panadería. (2012): Equipamientos de línea industrial. URL: http://www.maquinasdepanaderia.com.ar/maquinaria-maquinasdepanaderia.htm. Descargado 04/06/2012.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para la realización de los grupos de enfoque

Objetivos:

- Obtener percepciones y expectativas de los potenciales consumidores de las galletas de ajonjolí en la ciudad de Quito.
- Definir las características deseadas en las galletas de ajonjolí.
- Establecer el nivel de consumo de galletas de ajonjolí.
- Definir el perfil del potencial consumidor.
- Obtener una opinión de los productos ofertados en la actualidad.
- Valorar las cualidades de las galletas de ajonjolí.

Temática:

- Percepción sobre la evolución de la industrialización de alimentos naturales en el país.
- Visión del futuro de la industrialización de alimentos en el país.
- Preferencias sobre las líneas de productos secos de panadería (Galletas, crocantes, bizcochos, etc.).
- Grado de conocimiento general de la oferta de productos elaborados de panadería.
- Valoración de las características de los productos secos de panadería naturales, concretamente galletas.
- Conocimiento por parte de los partícipes de las galletas de ajonjolí.
- Grado consumo de las galletas de ajonjolí.
- Fortalezas y debilidades de las galletas de ajonjolí.

Preguntas:

- ¿Qué opina usted respecto al desarrollo de la industria de alimentos en el país?
- ¿Diría usted que los empresarios nacionales están conformes con el desarrollo alcanzado por la industria en mención?

- ¿Podría usted mencionar los aspectos regulatorios más relevantes que afectan al desarrollo de la industria de alimentos?
- ¿Cree usted que el producto nacional tiene las condiciones para competir en los mercados nacionales?
- ¿Ha escuchado usted de los productos alimenticios orgánicos?
- ¿Qué opinión tiene usted respecto a los productos secos de panadería naturales, concretamente las galletas?
- ¿Cree usted que los productos secos de panadería naturales ayudan a mantenerlo saludable?
- ¿En caso de ser requerido, le resulta fácil adquirir productos secos de panadería naturales?
- ¿Cuál cree usted que son las ventajas y desventajas de los productos secos de panadería naturales?
- ¿Ha oído usted de las bondades del ajonjolí?
- ¿Sabía usted que el ajonjolí, tiene altos contenidos de calcio, hierro y zinc, al igual que proteínas, meteoninas y aminoácidos, cuyas propiedades son antioxidantes y anti cancerígenas?
- ¿Sabía usted que el ajonjolí es aconsejable para disminuir el colesterol, para prevenir el agotamiento mental y físico, así como para el estrés, la depresión, el insomnio u y otros problemas del sistema nervioso?
- ¿Ha oído usted de las galletas de ajonjolí?
- ¿Sabía usted que el consumo de galletas de ajonjolí, podría ayudarle a mantener un buen estado de salud?
- ¿Si sabe usted que las galletas de ajonjolí contribuyen a mantener un bues estado de salud, las consumiría?
- ¿Cada cuánto estaría usted dispuesto a comprar las galletas de ajonjolí?
- ¿Qué tipo de presentación le gustaría que tengan las galletas de ajonjolí?

Anexo 2. Aplicación de las entrevistas a expertos

Expertos:

- Ángel Loyola- Subgerente general del Grupo Moderna Alimentos
- Santiago Vergara – Representante del Grupo Superior
- Ing. Marcelo Céspedes – Administrador Panadería Sabrosano Cía. Ltda.

Objetivos:

- Identificar los pros y contras que inciden en la operatividad de los negocios de fabricación de alimentos de panadería.
- Conocer las características más relevantes de los productos secos de panadería naturales, concretamente las galletas.
- Identificar las razones por las cuales la gente compra galletas naturales.
- Identificar los atributos de mayor preferencia de las galletas naturales.
- Identificar las características del potencial consumidor de galletas de ajonjolí.
- Conocer los hábitos de consumo de galletas de ajonjolí.

Preguntas:

- ¿Cómo empezó usted a trabajar en este campo?
- ¿A qué se debe el crecimiento de la industria de fabricación de alimentos?
- ¿Qué factores han servido para mejorar su posición en el mercado?
- ¿Cree usted que los productos secos de panadería que se ofertan en la actualidad, aportan a mantener un buen estado de salud en los consumidores?
- ¿Qué aconsejaría usted a quien va a crear un nuevo negocio en este sector?
- ¿Cómo definiría al consumidor de productos secos de panadería?
- ¿A qué segmentos del mercado cubren con sus productos?
- ¿Es adecuada la mezcla del producto?
- ¿Han producido galletas naturales?
- ¿Conoce de las bondades del ajonjolí?

- ¿En caso de producir galletas de ajonjolí, que aspectos del producto resaltaría?
- ¿Cree que es factible introducir al mercado galletas de ajonjolí?

Anexo 3. Hogares de la ciudad de Quito

HOGARES DE QUITO POR NIVEL SOCIOECONÓMICO		
ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS	**%**	**HOGARES**
Bajo	33,60%	197.992
Medio bajo	35,30%	208.009
Medio	25,20%	148.494
Medio alto y alto	5,90%	34.766
TOTAL	**100,00%**	**589.261**

Fuente: Estudios de Markop, 2011.

Anexo 4. Modelo de la encuesta personal

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Soy egresado de la Universidad de las Américas, me encuentro elaborando un trabajo académico, denominado "Plan de negocios para la producción, comercialización de galletas de ajonjolí en la ciudad de Quito", motivo por el cual pido se sirva en responder las siguientes preguntas, cuyos datos servirán únicamente para la consecución del trabajo mencionado.

Señale con una X, en la respuesta que crea conveniente

I. SECCIÓN DATOS PERSONALES:

a. Género: Masculino ( ) Femenino ( )
b. Edad (años):

10 a 14	(	)
15 a 18	(	)
19 a 25	(	)
26 a 35	(	)
36 a 45	(	)
Más de 46	(	)

c. Sector donde vive:

Norte ( ) Centro ( ) Sur ( ) Valles ( )

d. Ocupación

Comerciante independiente	(	)
Empresario	(	)
Empleado público	(	)
Empleado privado	(	)
Estudiante	(	)

e. ¿De cuántas personas se conforma su hogar?

1 a 2	(	)
3 a 4	(	)
Más de 4	(	)

II. SECCIÓN DATOS ESPECÍFICOS:

1. ¿Consume usted productos naturales secos de panadería (Galletas, crocantes, bizcochos, etc.)?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Qué productos naturales secos de panadería compra usted frecuentemente?

Galletas ( )
Bizcochos ( )
Crocantes ( )
Rosquillas ( )

3. ¿Con que frecuencia compra productos naturales secos de panadería?

Diariamente ( )
Semanalmente ( )
Mensualmente ( )
Semestralmente ( )
Anualmente ( )

4. ¿Por qué razones consume este tipo de productos?

Precio ( )
Calidad ( )
Marca ( )
Sabor ( )
Presentación ( )
Valor nutritivo ( )

5. ¿Qué tipos de galletas naturales preferiría usted comprar?

Avena ( )
Ajonjolí ( )
Trigo ( )
Quinua ( )
Soya ( )

6. ¿Quién decide la compra de galletas naturales en su hogar? (Elija solo una respuesta)

Papá ( )
Mamá ( )
Hijos ( )
Otros ( )

7. ¿Si en el mercado se ofrecieran galletas naturales de ajonjolí, las compraría?

SI ( ) NO ( )

SI RESPONDE NO, TERMINA LA ENCUESTA.

8. ¿Por qué lo haría?

Por su contenido proteínico ( )
Por sus propiedades antioxidantes y anti cancerígenas ( )
Porque sirve para prevenir y curar enfermedades ( )
Por su precio ( )

9. ¿Qué cantidad por envase consideraría usted como adecuada?

Menos de 250 g. (<25 galletas) ( )
De 250 g. (=25 galletas) ( )
Más de 250 g. (>25 galletas) ( )

10. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 250 gramos (25 galletas de 10 gramos c/u)?

Hasta USD 1,00	(	)
Entre USD 1,01 – 1 ,50	(	)
Más de USD 1,51	(	)

11. ¿Qué envase considera como el más adecuado para este tipo de productos?

Contenedor plástico hermético	(	)
Caja de cartón	(	)
Bolsa de polietileno	(	)
Bolsa de papel	(	)

12. ¿En qué sitios le gustaría comprar las galletas de ajonjolí?

Supermercados	(	)
Panaderías y pastelerías	(	)
Cafeterías y bares	(	)
Tiendas naturistas	(	)

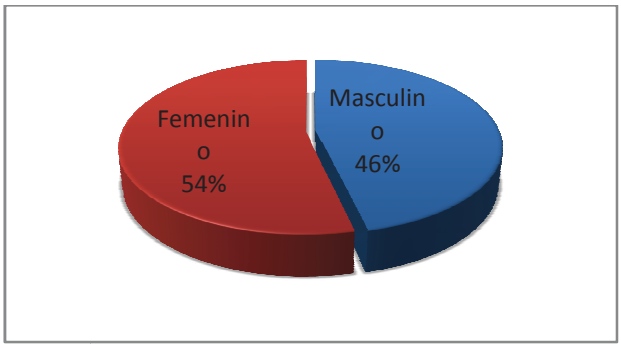
13. ¿Cuál es el medio por el cual usted se informa sobre las ofertas de galletas?

Revistas	(	)
Prensa	(	)
Televisión	(	)
Radio	(	)
Internet	(	)
Otros	(	)

Gracias por la atención prestada

Anexo 5. Resultados de las encuestas

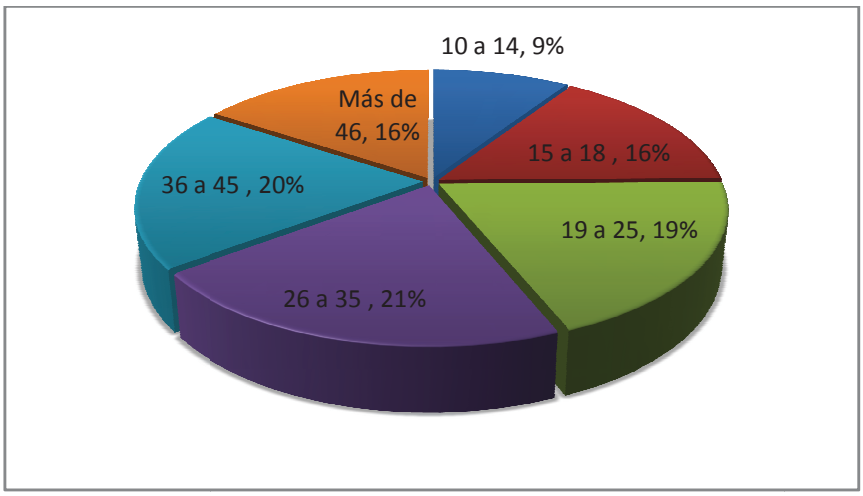
a) Género



Elaborado por: Autora.

Se puede apreciar que el género predominante de las personas encuestadas es el femenino, con una participación porcentual del 54%.

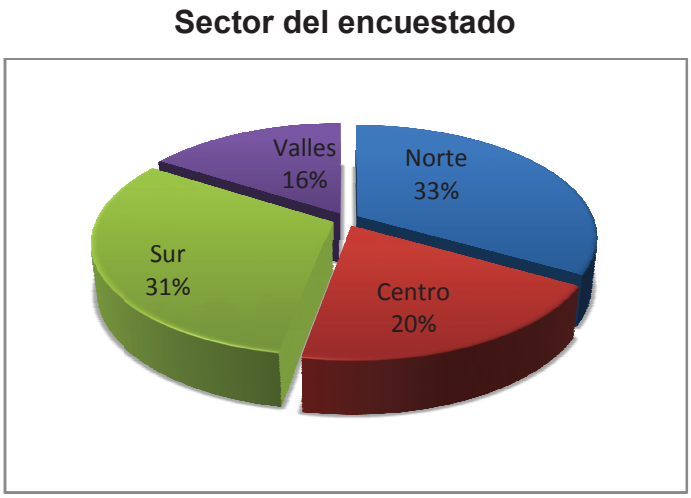
b) Edad (años):



Elaborado por: Autora.

Se puede apreciar que la edad predominante de los encuestados oscila de 19 a 45 años de edad, por el contrario las personas con edades de 10 a 14 años, tienen una baja participación

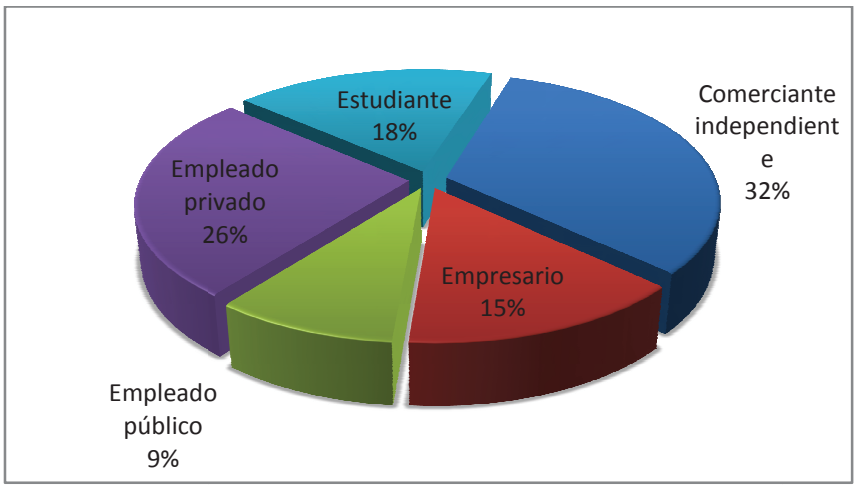
c) Sector donde vive:



Elaborado por: Autora.

El sector donde viven los encuestados muestra una distribución equitativa entre las distintas alternativas, denotándose una leve supremacía del sector norte.

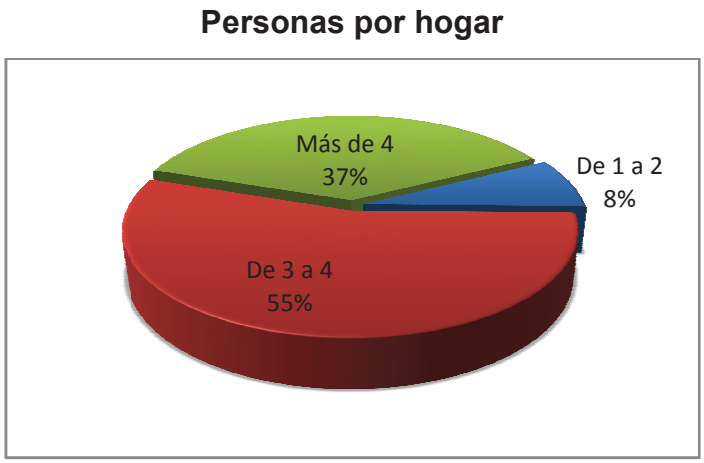
d) Ocupación



Elaborado por: Autora.

Como resultado se ve que la mayoría (32%) de los encuestados se dedican a realizar actividades de comercio, seguidas por aquellas que son empleados del sector privado, y por el 18% que corresponden a estudiantes.

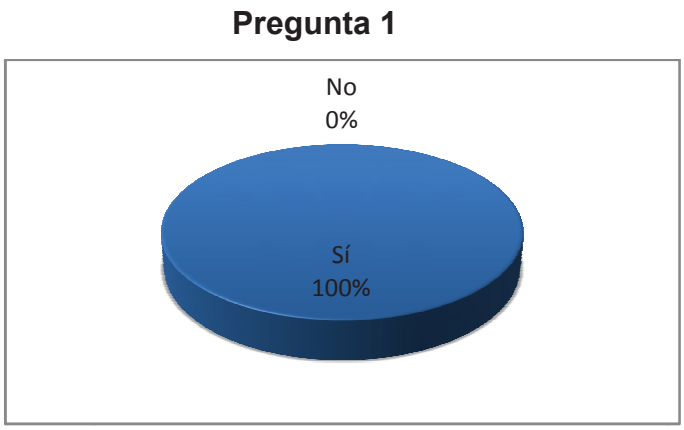
e) ¿De cuántas personas se conforma su hogar?



Elaborado por: Autora.

Los diferentes hogares de la ciudad de Quito se conforman de 3 a 4 personas, siendo así el 55%

1. ¿Consume usted productos naturales secos de panadería (Galletas, crocantes, bizcochos, etc.)?

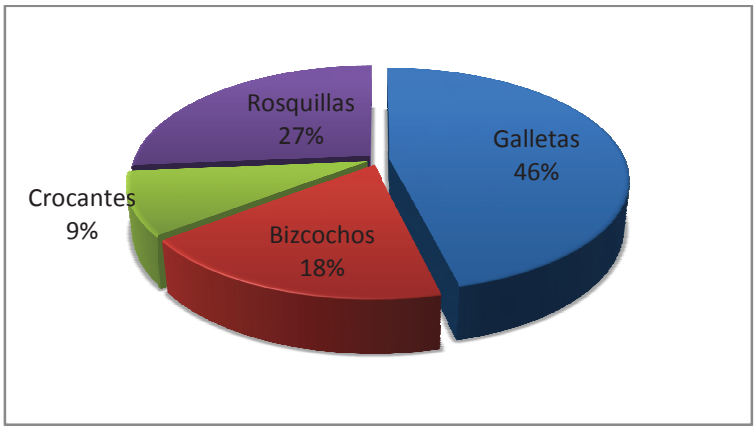


Elaborado por: Autora.

De los resultados obtenidos, denota que la mayoría de la población si consumen productos naturales secos de panadería.

2. ¿Qué productos naturales secos de panadería compra usted frecuentemente?

Pregunta 2

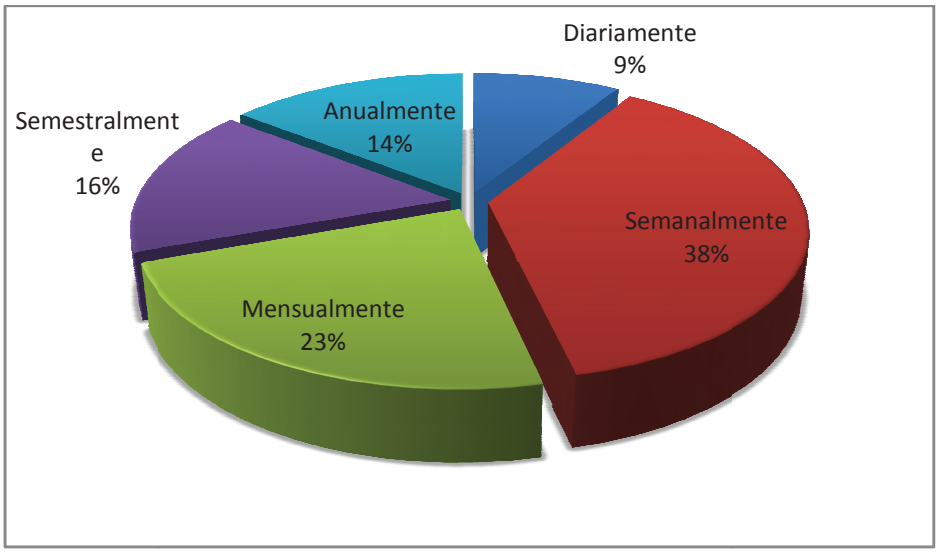


Elaborado por: Autora.

Del total de las personas encuestadas, la gran parte de ellas, que son el 46% prefieren comprar galletas, seguidas por las rosquillas con una participación porcentual del 27%, y bizcochos con el 18%.

3. ¿Con que frecuencia compra productos naturales secos de panadería?

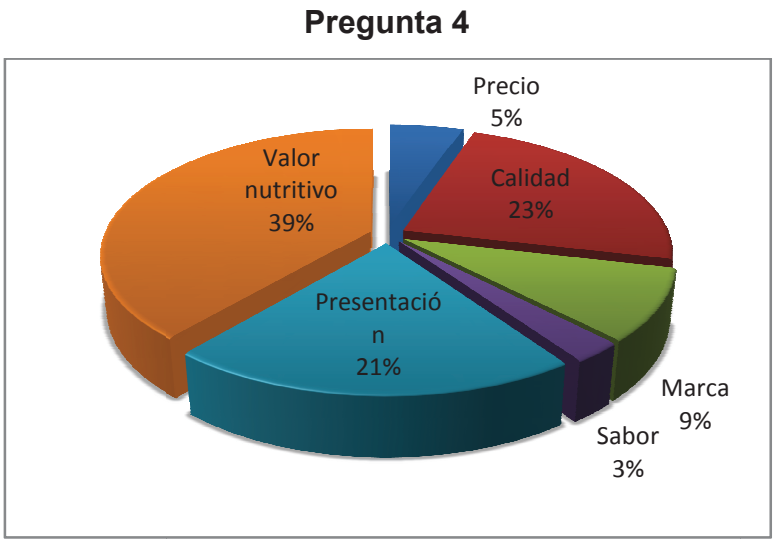
Pregunta 3



Elaborado por: Autora.

La población prefiere consumir productos naturales secos de panadería de forma semanal (38%), seguido por aquellas que lo hacen de forma mensual (23%), y por aquellas que lo hacen de forma semestral (16%).

4. ¿Por qué razones consume este tipo de productos?

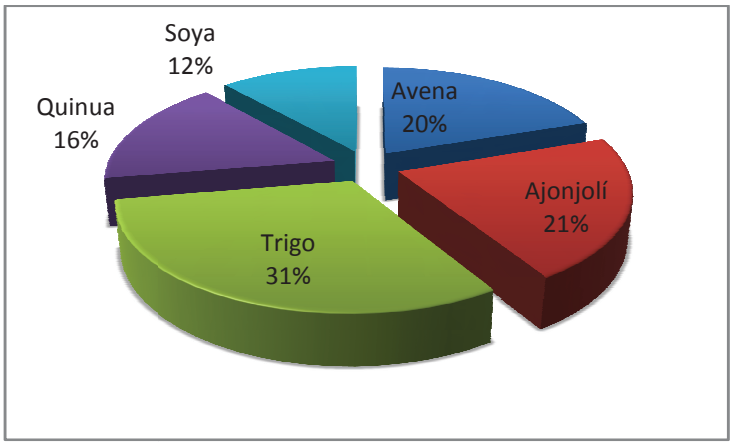


Elaborado por: Autora.

Las razones por las cuales las personas consumen productos naturales secos de panadería, son en orden de importancia su valor nutricional, calidad y presentación del producto, los cuales inciden de forma directa y pueden definir la compra.

5. ¿Qué tipos de galletas naturales preferiría usted comprar?

Pregunta 5

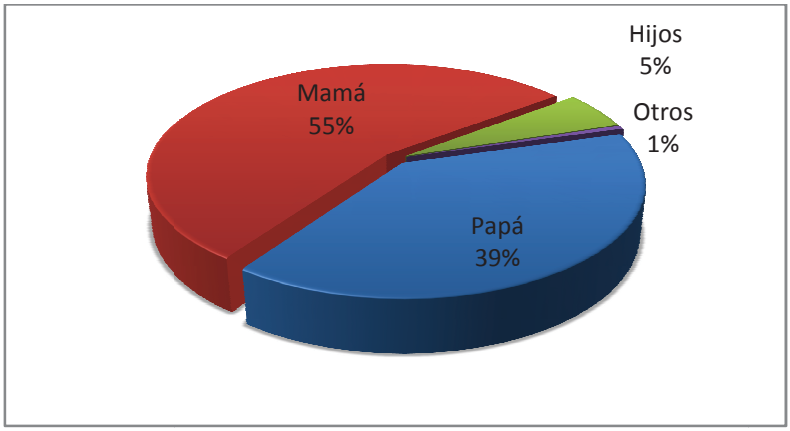


Elaborado por: Autora.

Las galletas de trigo son las de mayor consumo, con una participación del 31%, seguido por las de ajonjolí (21%), avena (20%), quinua (16%) y soya (11%).

6. ¿Quién decide la compra de galletas naturales en su hogar? (Elija solo una respuesta)

Pregunta 6

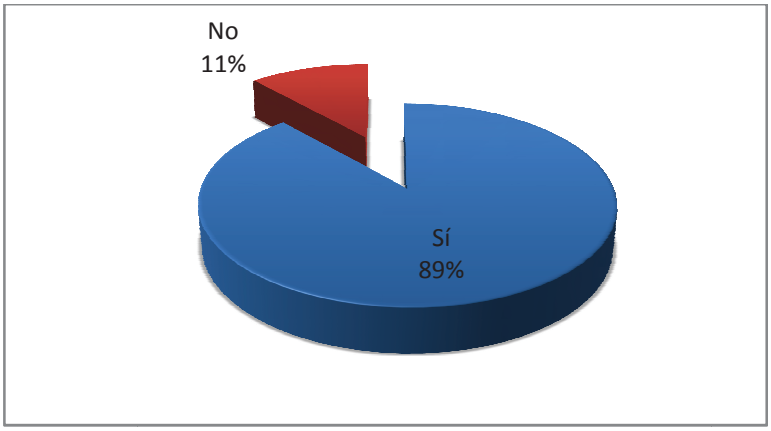


Elaborado por: Autora.

Las compras de galletas en el hogar las realiza la mamá con mayor frecuencia q el resto de la familia, tomando así una participación del 55%.

7. ¿Si en el mercado se ofrecieran galletas de ajonjolí, las compraría?

Pregunta 7

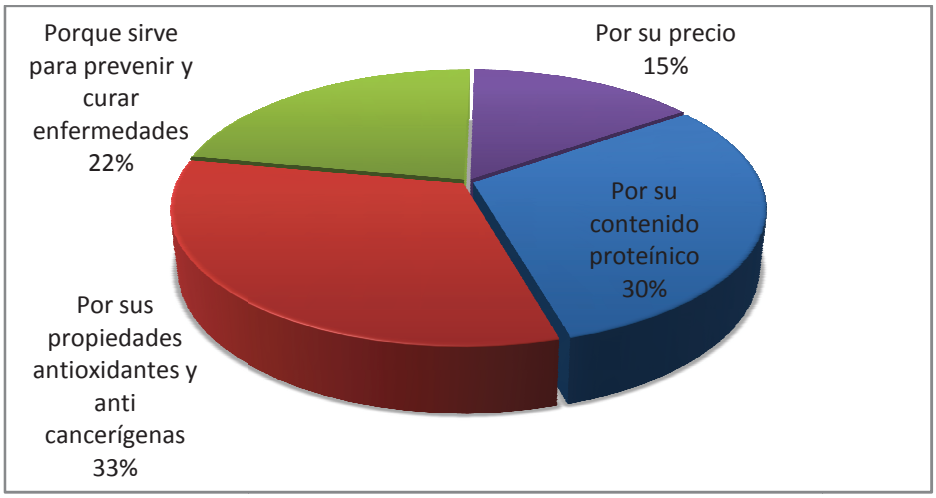


Elaborado por: Autora.

Del total de personas que consumen galletas naturales, si consumirían las elaboradas a base de ajonjolí, con una aceptación del 89% de ellas.

8. ¿Por qué lo haría?

Pregunta 8

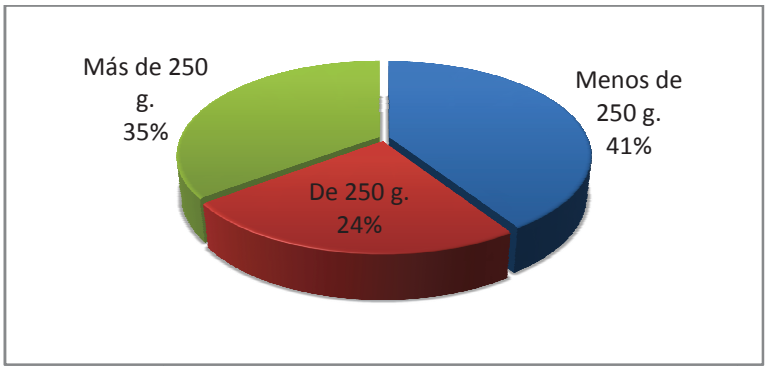


Elaborado por: Autora.

De las personas que estarían dispuestas a adquirir galletas de ajonjolí, la mayoría de ellas concuerdan que lo harían por sus propiedades antioxidantes y anti cancerígenas, aduciendo además que contienen un alto valor proteínico.

9. ¿Qué cantidad por envase consideraría usted como adecuada?

Pregunta 9

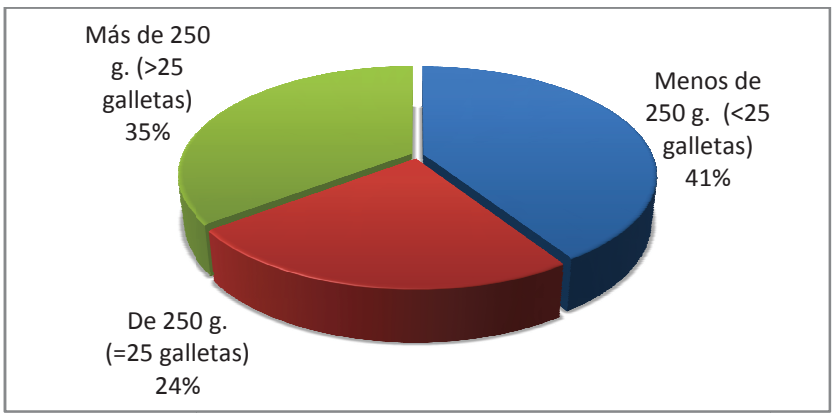


Elaborado por: Autora.

Del total de personas que si consumirían galletas de ajonjolí, la mayoría de ellos concuerdan que la cantidad adecuada envasada es menos de 250 gramos, seguido por una presentación de más de 250 gramos.

10. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 250 gramos (25 galletas de 10 gramos c/u)?

Pregunta 10

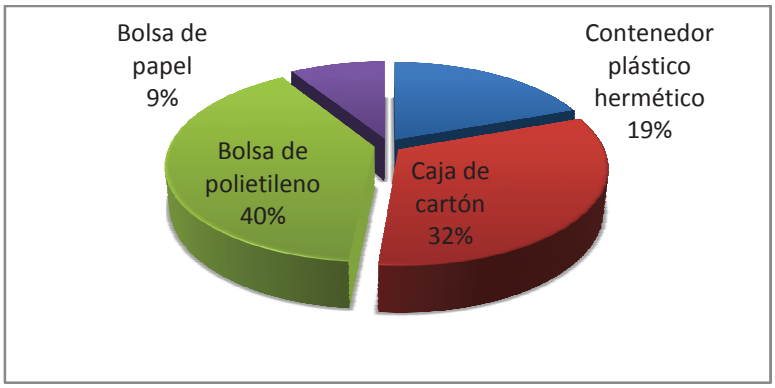


Elaborado por: Autora.

Del total de las personas que si estarían dispuestas a consumir galletas de ajonjolí, el 41% de ellas concuerdan que el precio para una presentación de 250 gramos debe ser no más de USD 1,00, seguido por un precio que vaya de USD 1,01 a 1,50.

11. ¿Qué envase considera como el más adecuado para este tipo de productos?

Pregunta 11

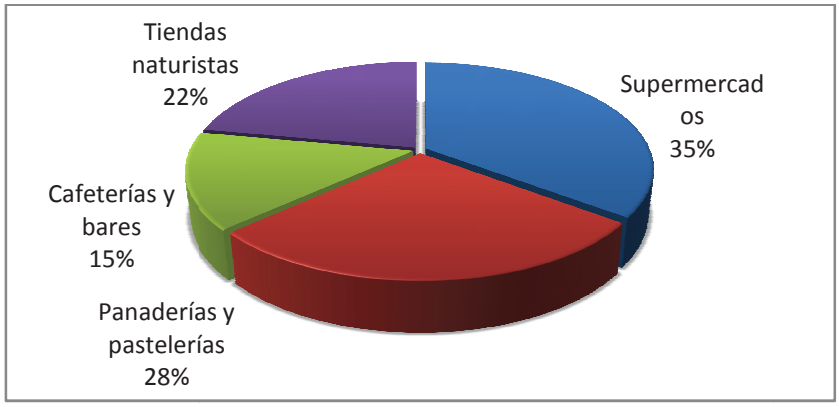


Elaborado por: Autora.

La mayoría de personas encuestadas que si consumirían galletas de ajonjolí, prefieren que la presentación del producto en cuestión sea en bolsa de polietileno, argumentando que le da una mejor apariencia y salubridad.

12. ¿En qué sitios le gustaría comprar las galletas de ajonjolí?

Pregunta 12

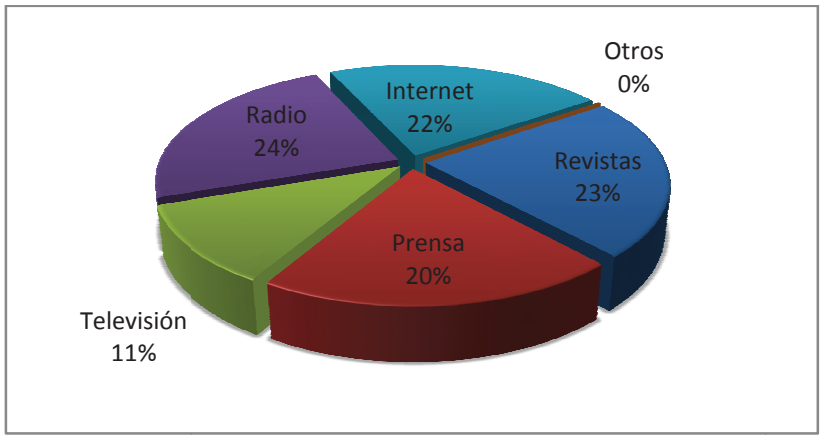


Elaborado por: Autora.

El lugar de mayor preferencia para compran galletas de ajonjolí, son los supermercados, seguidos por las panaderías y pastelerías, y tiendas naturistas.

13. ¿Cuál es el medio por el cual usted se informa sobre las ofertas de galletas?

Pregunta 13



Elaborado por: Autora.

El medio por el cual las personas se informan sobre las ofertas de galletas en mayor porcentaje es la radio con los (24%), seguidas por revistas con el (23%)

Anexo 6. Participación de mercados de las galletas en la ciudad de Quito

PARTICIPACIÓN DE MERCADOS DE GALLETAS EN QUITO								
DESCRIPCIÓN	Corporación La Favorita	Corporación El Rosado	TÍA	Mega Santa María	Magda Espinosa	COSSFA	TOTAL POR PRODUCTO	% PARTICIPACIÓN
Nestlé	1.285.562,88	763.389,87	330.949,55	235.483,80	21.872,21	20.121,93	2.657.380,24	13,74%
Oreo	1.272.983,04	755.919,74	327.711,05	233.179,48	21.658,18	19.925,03	2.631.376,52	13,60%
Club social galleta	642.485,76	381.519,36	165.398,66	117.687,74	10.931,07	10.056,34	1.328.078,92	6,87%
Galletas amor	552.437,76	328.047,27	142.217,10	101.193,14	9.399,02	8.646,88	1.141.941,18	5,90%
Noel	518.757,12	308.047,11	133.546,51	95.023,67	8.825,99	8.119,71	1.072.320,10	5,54%
Chips ahoy	453.327,84	269.194,05	116.702,69	83.038,62	7.712,79	7.095,59	937.071,58	4,84%
María	418.790,40	248.685,11	107.811,52	76.712,20	7.125,18	6.555,00	865.679,42	4,47%
Gullón avena	331.642,08	196.934,91	85.376,45	60.748,75	5.642,47	5.190,94	685.535,59	3,54%
Siluet	285.596,64	169.592,31	73.522,72	52.314,35	4.859,06	4.470,23	590.355,31	3,05%
Schullo	269.438,40	159.997,27	69.363,01	49.354,55	4.584,15	4.217,31	556.954,69	2,88%
Ritz	252.813,12	150.124,88	65.083,08	46.309,20	4.301,29	3.957,09	522.588,67	2,70%
Tango	233.100,00	138.418,88	60.008,22	42.698,24	3.965,90	3.648,54	481.839,78	2,49%
Festival	224.058,24	133.049,73	57.680,55	41.042,01	3.812,06	3.507,01	463.149,60	2,39%
Lorena	213.531,36	126.798,68	54.970,56	39.113,74	3.632,96	3.342,24	441.389,55	2,28%
Costa light	209.341,44	124.310,63	53.891,92	38.346,25	3.561,68	3.276,66	432.728,59	2,24%
BelvitaHoney	205.470,72	122.012,13	52.895,46	37.637,23	3.495,82	3.216,08	424.727,44	2,20%
Ricas	201.734,40	119.793,44	51.933,60	36.952,83	3.432,25	3.157,59	417.004,11	2,16%
Kraker	182.891,52	108.604,20	47.082,77	33.501,27	3.111,66	2.862,66	378.054,10	1,95%
Ducales	158.995,20	94.414,15	40.931,01	29.124,05	2.705,10	2.488,63	328.658,14	1,70%
Tosh light	156.280,32	92.802,01	40.232,11	28.626,75	2.658,91	2.446,14	323.046,22	1,67%
Nutra bien	128.009,28	76.014,16	32.954,14	23.448,18	2.177,91	2.003,63	264.607,31	1,37%

Fuente: Cadenas de comercio de la Ciudad de Quito.
Elaborado por: Autora.

PARTICIPACIÓN DE MERCADOS DE GALLETAS EN QUITO								
DESCRIPCIÓN	**Corporación La Favorita**	**Corporación El Rosado**	**TÍA**	**Mega Santa María**	**Magda Espinosa**	**COSSFA**	**TOTAL POR PRODUCTO**	**% PARTICIPACIÓN**
Saltin	106.727,04	63.376,40	27.475,33	19.549,79	1.815,82	1.670,52	220.614,90	1,14%
Hanuta	92.030,40	54.649,27	23.691,89	16.857,73	1.565,78	1.440,48	190.235,55	0,98%
Galak	77.851,20	46.229,41	20.041,66	14.260,44	1.324,54	1.218,55	160.925,80	0,83%
Salticas galletas	75.919,20	45.082,16	19.544,30	13.906,55	1.291,67	1.188,30	156.932,18	0,81%
Muecas	71.870,40	42.677,91	18.501,99	13.164,91	1.222,78	1.124,93	148.562,92	0,77%
Konitos fresa	67.798,08	40.259,69	17.453,63	12.418,96	1.153,50	1.061,19	140.145,05	0,72%
Circus	61.740,00	36.662,30	15.894,07	11.309,26	1.050,43	966,37	127.622,43	0,66%
Wafer clásica	55.272,00	32.821,49	14.228,98	10.124,48	940,38	865,13	114.252,46	0,59%
Galapaguitos	51.072,00	30.327,45	13.147,75	9.355,15	868,92	799,39	105.570,66	0,55%
Zambo	50.591,52	30.042,14	13.024,05	9.267,13	860,75	791,87	104.577,46	0,54%
Quaker	49.076,16	29.142,29	12.633,95	8.989,56	834,97	768,15	101.445,07	0,52%
Apetitas	48.256,32	28.655,45	12.422,89	8.839,38	821,02	755,32	99.750,38	0,52%
Delinatura	46.448,64	27.582,02	11.957,53	8.508,26	790,26	727,02	96.013,74	0,50%
Crakeñas doraditas	44.587,20	26.476,66	11.478,33	8.167,29	758,59	697,89	92.165,97	0,48%
Aniaventuras	35.263,20	20.939,91	9.078,00	6.459,36	599,96	551,95	72.892,37	0,38%
Selz agua light	30.834,72	18.310,20	7.937,95	5.648,17	524,61	482,63	63.738,29	0,33%
Universal wafer chocolate	30.024,96	17.829,35	7.729,49	5.499,84	510,84	469,96	62.064,44	0,32%
Pequitas chispas	26.355,84	15.650,56	6.784,93	4.827,75	448,41	412,53	54.480,02	0,28%
Krispiz	25.989,60	15.433,08	6.690,65	4.760,66	442,18	406,8	53.722,96	0,28%
Dux galleta original	23.005,92	13.661,32	5.922,54	4.214,12	391,42	360,09	47.555,42	0,25%
Cuacua	22.028,16	13.080,71	5.670,83	4.035,02	374,78	344,79	45.534,29	0,24%
Daisy canela	20.697,60	12.290,60	5.328,30	3.791,30	352,14	323,96	42.783,90	0,22%
Dietitas	20.623,68	12.246,70	5.309,27	3.777,76	350,89	322,81	42.631,10	0,22%
Ricacao galleta	12.751,20	7.571,89	3.282,61	2.335,71	216,95	199,58	26.357,94	0,14%
Tuyas coco	12.452,16	7.394,31	3.205,63	2.280,93	211,86	194,9	25.739,79	0,13%
Chocositos	2.298,24	1.364,74	591,65	420,98	39,1	35,97	4.750,68	0,02%
TOTAL EMPRESA	9.358.812,96	5.557.427,93	2.409.290,89	1.714.306,54	159.228,21	146.486,32	19.345.552,85	100,00%

Fuente: Cadenas de comercio de la Ciudad de Quito.
Elaborado por: Autora.

PARTICIPACIÓN DE MERCADOS DE GALLETAS COMPETIDORAS DIRECTAS EN QUITO								
DESCRIPCIÓN	**Corporación La Favorita**	**Corporación El Rosado**	**TÍA**	**Mega Santa María**	**Magda Espinosa**	**COSSFA**	**TOTAL POR PRODUCTO**	**% PARTICIPACIÓN**
Kraker	182.891,52	108.604,20	47.082,77	33.501,27	3.111,66	2.862,66	378.054,08	29,21%
Ducales	158.995,20	94.414,15	40.931,01	29.124,05	2.705,10	2.488,63	328.658,14	25,39%
Tosh light	156.280,32	92.802,01	40.232,11	28.626,75	2.658,91	2.446,14	323.046,24	24,96%
Nutra bien	128.009,28	76.014,16	32.954,14	23.448,18	2.177,91	2.003,63	264.607,30	20,44%
TOTAL EMPRESA	**626.176,32**	**5.557.427,93**	**2.409.290,89**	**1.714.306,54**	**159.228,21**	**146.486,32**	**1.294.365,76**	**100,00%**

Fuente: Cadenas de comercio de la Ciudad de Quito.
Elaborado por: Autora.

La participación del nuevo negocio se establece en 7%, con ingresos anuales por USD 90.606. (1.294.365,76 * 7%)

Anexo 7. Inversiones del negocio

DIFERIDOS:

Gastos de constitución y puesta en marcha	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	1,00	800,00	800,00
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	1,00	85,00	85,00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	1,00	52,00	52,00
Escritura Pública	1,00	150,00	150,00
Publicación Extracto	1,00	150,00	150,00
Notaria	1,00	20,00	20,00
Tasa registro de marcas	1,00	116,00	116,00
Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI	1,00	200,00	200,00
Tasa por emisión del derecho de patente de invención - IEPI	1,00	404,00	404,00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	1,00	60,00	60,00
Patente Municipal	1,00	-	-
SRI Obtención de RUC	1,00	-	-
Total			**2.037,00**

Elaborado por: Autora.

FIJOS:

Adecuaciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Planta Industrial (m2)	90,00	10,00	900,00
Oficinas (m2)	72,00	18,00	1.296,00
Vías de acceso (m2)	90,00	8,00	720,00
Bodegas	48,00	10,00	480,00
Total	**300,00**	**46,00**	**3.396,00**

Equipos de Computación y software	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora de escritorio	3,00	506,24	1.518,72
Sistema Integrado de administración y contabilidad	1,00	700,00	700,00
Impresora HP multifunción F4280	1,00	120,00	120,00
Total	**5,00**	**1.326,24**	**2.338,72**

Muebles y enseres	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios	4,00	160,00	640,00
Sillas Giratorias	4,00	45,00	180,00
Silla ejecutiva	1,00	85,00	85,00
Mesa para juntas	1,00	220,00	220,00
Juego de muebles	1,00	500,00	500,00
Estanterías metálicas	5,00	50,00	250,00
Mesa de centro	1,00	45,00	45,00
Total	**17,00**	**1.105,00**	**1.920,00**

Equipo de oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Teléfono convencional	2,00	20,00	40,00
Telefax	1,00	150,00	150,00
Central telefónica	1,00	500,00	500,00
Sumadoras	2,00	15,00	30,00
Total	**6,00**	**685,00**	**720,00**

Maquinaria	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Balanza mecánica	1,00	50,00	50,00
Refrigerador vertical	1,00	517,00	517,00
Amasadora (Cap. 50 lt.)	1,00	500,00	500,00
Laminadora	1,00	1.250,00	1.250,00
Moldeadora rotativa (50 kg/h)	1,00	900,00	900,00
Horno industrial (1 carriles de 70 x 90 cm de bandeja)	1,00	1.200,00	1.200,00
Empacadora	1,00	2.500,00	2.500,00
Total	**6,00**	**6.867,00**	**6.917,00**

Equipo de cocina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Olla No.50	1,00	190,00	190,00
Olla No.30	1,00	45,00	45,00
Colador	1,00	20,00	20,00
Batidor metálico	1,00	15,00	15,00
Tabla de picar	2,00	20,00	40,00
Cucharetas	4,00	8,00	32,00
Cuchillos de cocina	2,00	15,00	30,00
Cucharón	2,00	25,00	50,00
Jarra medidora	4,00	3,00	12,00
Bandejas metálicas	2,00	20,00	40,00
Mesones metálicos	2,00	600,00	1.200,00
Total	**20,00**	**361,00**	**1.674,00**

Elaborado por: Autora.

CAPITAL DE TRABAJO

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	**VALOR ANUAL**
Materia prima	21.672,51
C.I.F.	4.096,83
Sueldos y salarios	37.292,21
Gasto publicidad	2.740,00
Gasto servicios básicos	1.260,00
Gasto servicios profesionales	2.300,00
Gastos suministros de limpieza	180,72
Gastos suministros de oficina	510,72
Gasto equipo de trabajo	204,00
Gasto arriendo	4.800,00
VALOR ANUAL	**75.056,99**
VALOR MENSUAL	**6.254,75**
MESES REQUERIDOS	**3,00**
CAPITAL DE TRABAJO	**18.764,25**

Elaborado por: Autora.

Anexo 8. Ingresos del negocio

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA PLANTA						
LÍNEAS DE PRODUCTOS	PROPORCIÓN	P.V.P.	VENTAS ANUALES			
			UNIDADES	USD	GRAMOS	KG.
LÍNEA SAL:						
Producto 1 (70 gramos)	25%	0,51	44.382	22.652	3.106.766	3.107
Producto 2 (130 gramos)	25%	0,95	23.898	22.652	3.106.766	3.107
LÍNEA DULCE:						
Producto 3 (70 gramos)	25%	0,51	44.382	22.652	3.106.766	3.107
Producto 4 (130 gramos)	25%	0,95	23.898	22.652	3.106.766	3.107
TOTAL			**136.561**	**90.606**	**12.427.064**	**12.427**

Elaborado por: Autora.

SUPUESTOS	
ESCENARIOS	Δ PIB INDUSTRIA ALIMENTOS Y BEBIDAS
Escenario esperado	3,00%
Escenario optimista	6,54%
Escenario pesimista	3,93%

INGRESOS POR VENTAS (PRECIOS CONSTANTES)					
ESCENARIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario esperado	90.606	93.324	96.124	99.008	101.978
Escenario optimista	96.532	99.428	102.410	105.483	108.647
Escenario pesimista	87.180	89.795	92.489	95.264	98.122

Elaborado por: Autora.

VOLUMEN DE VENTAS (PAQUETES)					
ESCENARIOS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Escenario esperado					
Producto 1 (Sal 70 g.)	44.382	45.714	47.085	48.498	49.953
Producto 2 (Sal 130 g.)	23.898	24.615	25.354	26.114	26.898
Producto 3 (Dulce 70 g.)	44.382	45.714	47.085	48.498	49.953
Producto 4 (Dulce 130 g.)	23.898	24.615	25.354	26.114	26.898
TOTAL	**136.561**	**140.658**	**144.878**	**149.224**	**153.701**
Escenario optimista					
Producto 1 (Sal 70 g.)	47.285	48.704	50.165	51.670	53.220
Producto 2 (Sal 130 g.)	25.461	26.225	27.012	27.822	28.657
Producto 3 (Dulce 70 g.)	47.285	48.704	50.165	51.670	53.220
Producto 4 (Dulce 130 g.)	25.461	26.225	27.012	27.822	28.657
TOTAL	**145.492**	**149.857**	**154.353**	**158.983**	**163.753**
Escenario pesimista					
Producto 1 (Sal 70 g.)	42.704	43.985	45.305	46.664	48.064
Producto 2 (Sal 130 g.)	22.995	23.684	24.395	25.127	25.881
Producto 3 (Dulce 70 g.)	42.704	43.985	45.305	46.664	48.064
Producto 4 (Dulce 130 g.)	22.995	23.684	24.395	25.127	25.881
TOTAL	**131.397**	**135.339**	**139.399**	**143.581**	**147.889**

Elaborado por: Autora.

Anexo 9. Costos variables

COSTOS VARIABLES

VOLUMEN DE VENTAS (PAQUETES)					
ESCENARIOS	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Escenario esperado					
Producto 1 (Sal 70 g.)	44.382	45.714	47.085	48.498	49.953
Producto 2 (Sal 130 g.)	23.898	24.615	25.354	26.114	26.898
Producto 3 (Dulce 70 g.)	44.382	45.714	47.085	48.498	49.953
Producto 4 (Dulce 130 g.)	23.898	24.615	25.354	26.114	26.898
TOTAL	**136.561**	**140.658**	**144.878**	**149.224**	**153.701**
Escenario optimista					
Producto 1 (Sal 70 g.)	47.285	48.704	50.165	51.670	53.220
Producto 2 (Sal 130 g.)	25.461	26.225	27.012	27.822	28.657
Producto 3 (Dulce 70 g.)	47.285	48.704	50.165	51.670	53.220
Producto 4 (Dulce 130 g.)	25.461	26.225	27.012	27.822	28.657
TOTAL	**145.492**	**149.857**	**154.353**	**158.983**	**163.753**
Escenario pesimista					
Producto 1 (Sal 70 g.)	42.704	43.985	45.305	46.664	48.064
Producto 2 (Sal 130 g.)	22.995	23.684	24.395	25.127	25.881
Producto 3 (Dulce 70 g.)	42.704	43.985	45.305	46.664	48.064
Producto 4 (Dulce 130 g.)	22.995	23.684	24.395	25.127	25.881
TOTAL	**131.397**	**135.339**	**139.399**	**143.581**	**147.889**

Elaborado por: Autora.

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA							
RUBRO	**U. MEDIDA**	**CONSUMO**			**PRECIO UNITARIO**	**COSTO**	
		UNITARIO	**MENSUAL**	**ANUAL**		**UNITARIO**	**ANUAL**
LÍNEA SAL:							
PRODUCTO-1							
Harina galletera integral	gramos	37,00	136.845,65	1.642.147,80	0,002	0,074	3.284,30
Ajonjolí	gramos	10,00	36.985,31	443.823,73	0,002	0,020	887,65
Polvo de hornear	gramos	2,00	7.397,06	88.764,75	0,002	0,004	177,53
Huevos	gramos	5,00	18.492,66	221.911,86	0,001	0,005	221,91
Margarina	gramos	4,00	14.794,12	177.529,49	0,001	0,002	88,76
Manteca vegetal	gramos	2,00	7.397,06	88.764,75	0,001	0,002	88,76
Sal	gramos	4,00	14.794,12	177.529,49	0,001	0,004	177,53
Leche	gramos	3,00	11.095,59	133.147,12	0,001	0,002	99,86
SUBTOTAL 1)		**67,00**	**247.801,58**	**2.973.618,98**		**0,113**	**5.026,304**
PRODUCTO-2							
Harina galletera integral	gramos	68,45	136.319,32	1.635.831,84	0,002	0,137	3.271,66
Ajonjolí	gramos	18,50	36.843,06	442.116,71	0,002	0,037	884,23
Polvo de hornear	gramos	3,70	7.368,61	88.423,34	0,002	0,007	176,85
Huevos	gramos	9,25	18.421,53	221.058,36	0,001	0,009	221,06
Margarina	gramos	7,40	14.737,22	176.846,69	0,001	0,004	88,42
Manteca vegetal	gramos	3,70	7.368,61	88.423,34	0,001	0,004	88,42
Sal	gramos	7,40	14.737,22	176.846,69	0,001	0,007	176,85
Leche	gramos	5,55	11.052,92	132.635,01	0,001	0,004	99,48
SUBTOTAL 2)		**123,95**	**246.848,50**	**2.962.181,99**		**0,205**	**4.907,50**

LÍNEA DULCE:							
PRODUCTO-3							
Harina galletera integral	gramos	37,00	136.845,65	1.642.147,80	0,002	0,074	3.284,30
Ajonjolí	gramos	10,00	36.985,31	443.823,73	0,002	0,020	887,65
Polvo de hornear	gramos	2,00	7.397,06	88.764,75	0,002	0,004	177,53
Huevos	gramos	4,00	14.794,12	177.529,49	0,001	0,004	177,53
Margarina	gramos	4,00	14.794,12	177.529,49	0,001	0,002	88,76
Manteca vegetal	gramos	2,00	7.397,06	88.764,75	0,001	0,002	88,76
Endulzante natural	gramos	4,00	14.794,12	177.529,49	0,004	0,016	710,12
Leche	gramos	2,00	7.397,06	88.764,75	0,001	0,002	66,57
Saborizante	gramos	3,00	11.095,59	133.147,12	0,003	0,009	399,44
SUBTOTAL 3)		**68,00**	**233.007,46**	**2.796.089,49**		**0,133**	**5.880,66**
PRODUCTO-4							
Harina galletera integral	gramos	68,45	136.319,32	1.635.831,84	0,002	0,137	3.271,66
Ajonjolí	gramos	18,50	36.843,06	442.116,71	0,002	0,037	884,23
Polvo de hornear	gramos	3,70	7.368,61	88.423,34	0,002	0,007	176,85
Huevos	gramos	7,40	14.737,22	176.846,69	0,001	0,007	176,85
Margarina	gramos	7,40	14.737,22	176.846,69	0,001	0,004	88,42
Manteca vegetal	gramos	3,70	7.368,61	88.423,34	0,001	0,004	88,42
Endulzante natural	gramos	7,40	14.737,22	176.846,69	0,004	0,030	707,39
Leche	gramos	3,70	7.368,61	88.423,34	0,001	0,003	66,32
Saborizante	gramos	5,55	11.052,92	132.635,01	0,003	0,017	397,91
SUBTOTAL 4)		**125,80**	**250.532,80**	**3.006.393,66**		**0,245**	**5.858,046**
TOTAL 1+2+3+4				**11.738.284,12**			**21.672,51**

Elaborado por: Autora.

COSTOS INDIRECTO DE FABRICACIÓN		
POR PAQUETE		
DETALLE	**U. MEDIDA**	**VALOR UNITARIO**
Bolsa polietileno aluminizado	unidad	0,03
TOTAL		**0,03**

Elaborado por: Autora.

COSTO DE VENTAS PRODUCTO 1					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UNIDADES	44.382	45.714	47.085	48.498	49.953
M.P.	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,17**	**0,17**	**0,17**	**0,17**	**0,17**
C.V.T.	**7.624,84**	**7.815,58**	**8.091,98**	**8.294,33**	**8.502,75**
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UNIDADES	47.285	48.704	50.165	51.670	53.220
M.P.	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,17**	**0,17**	**0,17**	**0,17**	**0,17**
C.V.T.	**8.123,51**	**8.326,71**	**8.621,20**	**8.836,78**	**9.058,83**
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UNIDADES	42.704	43.985	45.305	46.664	48.064
M.P.	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03

C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,17**	**0,17**	**0,17**	**0,17**	**0,17**
C.V.T.	**7.336,52**	**7.520,04**	**7.785,99**	**7.980,69**	**8.181,23**

COSTO DE VENTAS PRODUCTO 2					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UNIDADES	23.898	24.615	25.354	26.114	26.898
M.P.	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,26**	**0,26**	**0,26**	**0,26**	**0,26**
C.V.T.	**6.306,71**	**6.495,91**	**6.690,79**	**6.891,51**	**7.098,26**
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UNIDADES	25.461	26.225	27.012	27.822	28.657
M.P.	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,26**	**0,26**	**0,26**	**0,26**	**0,26**
C.V.T.	**6.719,17**	**6.920,74**	**7.128,36**	**7.342,22**	**7.562,48**
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UNIDADES	22.995	23.684	24.395	25.127	25.881
M.P.	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,26**	**0,26**	**0,26**	**0,26**	**0,26**
C.V.T.	**6.068,23**	**6.250,27**	**6.437,78**	**6.630,92**	**6.829,84**

COSTO DE VENTAS PRODUCTO 3					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UNIDADES	44.382	45.714	47.085	48.498	49.953
M.P.	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,19**	**0,19**	**0,19**	**0,19**	**0,19**
C.V.T.	**8.479,20**	**8.733,58**	**8.995,59**	**9.265,45**	**9.543,42**
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UNIDADES	47.285	48.704	50.165	51.670	53.220
M.P.	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,19**	**0,19**	**0,19**	**0,19**	**0,19**
C.V.T.	**9.033,74**	**9.304,75**	**9.583,90**	**9.871,41**	**10.167,56**
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
UNIDADES	42.704	43.985	45.305	46.664	48.064
M.P.	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,19**	**0,19**	**0,19**	**0,19**	**0,19**
C.V.T.	**8.158,57**	**8.403,33**	**8.655,43**	**8.915,09**	**9.182,54**

COSTO DE VENTAS PRODUCTO 4					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES	23.898	24.615	25.354	26.114	26.898
M.P.	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,30**	**0,30**	**0,30**	**0,30**	**0,30**
C.V.T.	**7.257,26**	**7.474,98**	**7.699,23**	**7.930,20**	**8.168,11**
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES	25.461	26.225	27.012	27.822	28.657
M.P.	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,30**	**0,30**	**0,30**	**0,30**	**0,30**
C.V.T.	**7.731,88**	**7.963,84**	**8.202,76**	**8.448,84**	**8.702,30**
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES	22.995	23.684	24.395	25.127	25.881
M.P.	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
M.O.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
C.I.F.	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
c.v.u.	**0,30**	**0,30**	**0,30**	**0,30**	**0,30**
C.V.T.	**6.982,83**	**7.192,32**	**7.408,09**	**7.630,33**	**7.859,24**

Elaborado por: Autora.

COSTO DE VENTAS TOTAL					
ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	136.561	140.658	144.878	149.224	153.701
C.V.T.	**29.668,01**	**30.520,04**	**31.477,58**	**32.381,50**	**33.312,53**
ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	145.492	149.857	154.353	158.983	163.753
C.V.T.	**31.608,30**	**32.516,05**	**33.536,21**	**34.499,25**	**35.491,17**
ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL UNIDADES	131.397	135.339	139.399	143.581	147.889
C.V.T.	**28.546,15**	**29.365,96**	**30.287,29**	**31.157,03**	**32.052,85**

Elaborado por: Autora.

Anexo 10. Costos fijos

COSTOS FIJOS

GASTO PUBLICIDAD	
MEDIO	**VALOR ANUAL**
Publicidad y propaganda	2.740,00
TOTAL	**2.740,00**

Elaborado por: Autora.

GASTOS SERVICIOS BÁSICOS		
	VALOR	
GASTO	**MENSUAL**	**ANUAL**
Servicio de luz eléctrica	35,00	420,00
Servicio de agua potable	25,00	300,00
Servicio telefónico	20,00	240,00
Servicio de internet	25,00	300,00
TOTAL	**105,00**	**1.260,00**

Elaborado por: Autora.

GASTO SERVICIOS PROFESIONALES			
SERVICIO	**PERIODICIDAD**	**PAGO**	
		MENSUAL	**ANUAL**
Servicio de asesoría legal	1 vez al año	200,00	200,00
Servicio de seguridad	12 meses	150,00	1.800,00
Servicio de mantenimiento	1 veces al año	300,00	300,00
TOTAL		**650,00**	**2.300,00**

Elaborado por: Autora.

GASTO SUMINISTROS DE LIMPIEZA						
	UNIDAD DE MEDIDA	**CONSUMO**		**VALOR UNITARIO**	**VALOR**	
GASTO		**MENSUAL**	**ANUAL**		**MENSUAL**	**ANUAL**
Detergente 500 g.	unidad	2	24	1,05	2,10	25,20
Cloro 1000 ml.	unidad	2	24	0,88	1,76	21,12
Escobas plásticas	unidad	2	24	2,50	5,00	60,00
Limpiones	unidad	4	48	0,70	2,80	33,60
Desinfectante 800 ml.	unidad	2	24	1,10	2,20	26,40
Fundas de basura	unidad	20	240	0,06	1,20	14,40
TOTAL					**15,06**	**180,72**

Elaborado por: Autora.

GASTO SUMINISTROS DE OFICINA						
GASTO	UNIDAD DE MEDIDA	CONSUMO		VALOR UNITARIO	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL		MENSUAL	ANUAL
Cartuchos de impresora	unidad	1	12	15,00	15,00	180,00
Resma de papel bond	unidad	1	12	4,00	4,00	48,00
Folders de cartón	unidad	2	24	0,20	0,40	4,80
Sobres	unidad	10	120	0,15	1,50	18,00
Facturas (block)	unidad	1	12	7,00	7,00	84,00
Recibos (block)	unidad	2	24	6,00	12,00	144,00
Esferos	unidad	3	36	0,22	0,66	7,92
Cuadernos	unidad	2	24	1,00	2,00	24,00
TOTAL					**42,56**	**510,72**

Elaborado por: Autora.

GASTO EQUIPO DE TRABAJO						
GASTO	UNIDAD DE MEDIDA	CONSUMO		VALOR UNITARIO	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL		MENSUAL	ANUAL
Camiseta	unidad	2	24	5,00	10,00	120,00
Gorro	unidad	2	24	3,50	7,00	84,00
Delantal	unidad	2	24	7,00	14,00	168,00
TOTAL					**17,00**	**204,00**

Elaborado por: Autora.

GASTO ARRIENDO		
GASTO	VALOR	
	MENSUAL	ANUAL
Arriendo instalaciones	400,00	4.800,00
TOTAL	**400,00**	**4.800,00**

Elaborado por: Autora.

COSTOS DE OPERACIÓN ANUAL	
DETALLE	VALOR ANUAL
Materia prima	21.672,51
C.I.F.	4.096,83
Sueldos y salarios	37.292,21
Gasto publicidad	2.740,00
Gasto servicios básicos	1.260,00
Gasto servicios profesionales	2.300,00
Gastos suministros de limpieza	180,72
Gastos suministros de oficina	510,72
Gasto equipo de trabajo	204,00
Gasto arriendo	4.800,00
TOTAL	**75.056,99**

Elaborado por: Autora.

NÓMINA DEL AÑO 1														
PUESTO	No.	SUELDO	SUELDO TOTA	IESS PATRONA	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONA	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPR	COSTO EMPR	COSTO EMPR
Gerente general	1,00	700,00	700,00	78,05	3,50	3,50	65,45	58,33	24,33	-	29,17	896,88	896,88	10.762,60
Jefe administrativo-contable	1,00	400,00	400,00	44,60	2,00	2,00	37,40	33,33	24,33	-	16,67	522,93	522,93	6.275,20
Jefe de producción	1,00	400,00	400,00	44,60	2,00	2,00	37,40	33,33	24,33		16,67	522,93	522,93	6.275,20
Vendedor	1,00	292,00	292,00	32,56	1,46	1,46	27,30	24,33	24,33		12,17	388,31	388,31	4.659,74
Pastelero/panadero	2,00	292,00	584,00	65,12	2,92	2,92	54,60	48,67	48,67	-	24,33	776,62	388,31	9.319,47
TOTAL	**6,00**	**2.084,00**	**2.376,00**	**264,92**	**11,88**	**11,88**	**222,16**	**198,00**	**146,00**	**-**	**99,00**	**3.107,68**	**2.719,37**	**37.292,21**
NÓMINA DEL AÑO 2														
PUESTO	No.	SUELDO	SUELDO TOTA	IESS PATRONA	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONA	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPR	COSTO EMPR	COSTO EMPR
Gerente general	1,00	700,00	700,00	78,05	3,50	3,50	65,45	58,33	24,33	58,33	29,17	955,22	955,22	11.462,60
Jefe administrativo-contable	1,00	400,00	400,00	44,60	2,00	2,00	37,40	33,33	24,33	33,33	16,67	556,27	556,27	6.675,20
Jefe de producción	1,00	400,00	400,00	44,60	2,00	2,00	37,40	33,33	24,33	33,33	16,67	556,27	556,27	6.675,20
Vendedor	1,00	292,00	292,00	32,56	1,46	1,46	27,30	24,33	24,33	24,33	12,17	412,64	412,64	4.951,74
Pastelero/panadero	2,00	292,00	584,00	65,12	2,92	2,92	54,60	48,67	48,67	48,67	24,33	825,29	412,64	9.903,47
TOTAL	**6,00**	**2.084,00**	**2.376,00**	**264,92**	**11,88**	**11,88**	**222,16**	**198,00**	**146,00**	**198,00**	**99,00**	**3.305,68**	**2.893,04**	**39.668,21**
NÓMINA DEL AÑO 3														
PUESTO	No.	SUELDO	SUELDO TOTA	IESS PATRONA	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONA	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPR	COSTO EMPR	COSTO EMPR
Gerente general	1,00	700,00	700,00	78,05	3,50	3,50	65,45	58,33	24,33	58,33	29,17	955,22	955,22	11.462,60
Jefe administrativo-contable	1,00	400,00	400,00	44,60	2,00	2,00	37,40	33,33	24,33	33,33	16,67	556,27	556,27	6.675,20
Jefe de producción	1,00	400,00	400,00	44,60	2,00	2,00	37,40	33,33	24,33	33,33	16,67	556,27	556,27	6.675,20
Vendedor	1,00	292,00	292,00	32,56	1,46	1,46	27,30	24,33	24,33	24,33	12,17	412,64	412,64	4.951,74
Pastelero/panadero	2,00	292,00	584,00	65,12	2,92	2,92	54,60	48,67	48,67	48,67	24,33	825,29	412,64	9.903,47
TOTAL	**6,00**	**2.084,00**	**2.376,00**	**264,92**	**11,88**	**11,88**	**222,16**	**198,00**	**146,00**	**198,00**	**99,00**	**3.305,68**	**2.893,04**	**39.668,21**
NÓMINA DEL AÑO 4														
PUESTO	No.	SUELDO	SUELDO TOTA	IESS PATRONA	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONA	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPR	COSTO EMPR	COSTO EMPR
Gerente general	1,00	700,00	700,00	78,05	3,50	3,50	65,45	58,33	24,33	58,33	29,17	955,22	955,22	11.462,60
Jefe administrativo-contable	1,00	400,00	400,00	44,60	2,00	2,00	37,40	33,33	24,33	33,33	16,67	556,27	556,27	6.675,20
Jefe de producción	1,00	400,00	400,00	44,60	2,00	2,00	37,40	33,33	24,33	33,33	16,67	556,27	556,27	6.675,20
Vendedor	1,00	292,00	292,00	32,56	1,46	1,46	27,30	24,33	24,33	24,33	12,17	412,64	412,64	4.951,74
Pastelero/panadero	2,00	292,00	584,00	65,12	2,92	2,92	54,60	48,67	48,67	48,67	24,33	825,29	412,64	9.903,47
TOTAL	**6,00**	**2.084,00**	**2.376,00**	**264,92**	**11,88**	**11,88**	**222,16**	**198,00**	**146,00**	**198,00**	**99,00**	**3.305,68**	**2.893,04**	**39.668,21**
NÓMINA DEL AÑO 5														
PUESTO	No.	SUELDO	SUELDO TOTA	IESS PATRONA	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONA	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPR	COSTO EMPR	COSTO EMPR
Gerente general	1,00	700,00	700,00	78,05	3,50	3,50	65,45	58,33	24,33	58,33	29,17	955,22	955,22	11.462,60
Jefe administrativo-contable	1,00	400,00	400,00	44,60	2,00	2,00	37,40	33,33	24,33	33,33	16,67	556,27	556,27	6.675,20
Jefe de producción	1,00	400,00	400,00	44,60	2,00	2,00	37,40	33,33	24,33	33,33	16,67	556,27	556,27	6.675,20
Vendedor	1,00	292,00	292,00	32,56	1,46	1,46	27,30	24,33	24,33	24,33	12,17	412,64	412,64	4.951,74
Pastelero/panadero	2,00	292,00	584,00	65,12	2,92	2,92	54,60	48,67	48,67	48,67	24,33	825,29	412,64	9.903,47
TOTAL	**6,00**	**2.084,00**	**2.376,00**	**264,92**	**11,88**	**11,88**	**222,16**	**198,00**	**146,00**	**198,00**	**99,00**	**3.305,68**	**2.893,04**	**39.668,21**

Elaborado por: Autora.

Anexo 11. Margen bruto y margen operativo

CON APALANCAMIENTO

MARGEN BRUTO Y OPERATIVO APALANCADO					
DETALLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
ESPERADO					
MARGEN BRUTO	67%	67%	67%	67%	67%
MARGEN OPERATIVO	25%	26%	27%	29%	30%
OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	67%	67%	67%	67%	67%
MARGEN OPERATIVO	28%	28%	29%	31%	32%
PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	67%	67%	67%	67%	67%
MARGEN OPERATIVO	24%	24%	25%	27%	29%

Elaborado por: Autora.

SIN APALANCAMIENTO

MARGEN BRUTO Y OPERATIVO SIN APALANCAMIENTO					
DETALLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
ESPERADO					
MARGEN BRUTO	67%	67%	67%	67%	67%
MARGEN OPERATIVO	27%	27%	28%	29%	30%
OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	67%	67%	67%	67%	67%
MARGEN OPERATIVO	30%	29%	30%	32%	33%
PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	67%	67%	67%	67%	67%
MARGEN OPERATIVO	26%	25%	26%	28%	29%

Elaborado por: Autora.

Anexo 12. Estado de resultados actual y proyectado

CON APALANCAMIENTO

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO ESPERADO					
RUBRO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Venta de galletas	90.606,00	93.324,18	96.123,91	99.007,62	101.977,85
INGRESOS POR VENTAS	**90.606,00**	**93.324,18**	**96.123,91**	**99.007,62**	**101.977,85**
(-) Costo de venta	29.668,01	30.520,04	31.477,58	32.381,50	33.312,53
UTILIDAD BRUTA	**60.937,99**	**62.804,14**	**64.646,33**	**66.626,13**	**68.665,32**
Gasto sueldos	21.697,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54
Gasto publicidad	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto servicios básicos	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00
Gasto servicios profesionales	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Gastos suministros de limpieza	180,72	180,72	180,72	180,72	180,72
Gastos suministros de oficina	510,72	510,72	510,72	510,72	510,72
Gasto equipo de trabajo	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00
Gasto arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto Intereses	1.521,76	1.247,31	941,55	600,92	221,43
Depreciaciones	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Amortizaciones	407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	**23.073,58**	**23.822,18**	**25.970,13**	**28.290,56**	**30.709,24**
Participación Laboral (15%)	3.461,04	3.573,33	3.895,52	4.243,58	4.606,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**19.612,54**	**20.248,85**	**22.074,61**	**24.046,98**	**26.102,85**
Impuesto a la renta (23%)	4.510,88	4.657,24	5.077,16	5.530,80	6.003,66
UTILIDAD LIQUIDA	**15.101,66**	**15.591,62**	**16.997,45**	**18.516,17**	**20.099,20**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA					
RUBRO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Venta de galletas	96.531,63	99.427,58	102.410,41	105.482,72	108.647,20
INGRESOS POR VENTAS	**96.531,63**	**99.427,58**	**102.410,41**	**105.482,72**	**108.647,20**
(-) Costo de venta	31.608,30	32.516,05	33.536,21	34.499,25	35.491,17
UTILIDAD BRUTA	**64.923,33**	**66.911,53**	**68.874,19**	**70.983,47**	**73.156,03**
Gasto sueldos	21.697,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54
Gasto publicidad	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto servicios básicos	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00
Gasto servicios profesionales	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Gastos suministros de limpieza	180,72	180,72	180,72	180,72	180,72
Gastos suministros de oficina	510,72	510,72	510,72	510,72	510,72
Gasto equipo de trabajo	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00
Gasto arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto Intereses	1.521,76	1.247,31	941,55	600,92	221,43
Depreciaciones	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Amortizaciones	407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	**27.058,92**	**27.929,57**	**30.198,00**	**32.647,91**	**35.199,95**
Participación Laboral (15%)	4.058,84	4.189,44	4.529,70	4.897,19	5.279,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**23.000,08**	**23.740,14**	**25.668,30**	**27.750,72**	**29.919,96**
Impuesto a la renta (23%)	5.290,02	5.460,23	5.903,71	6.382,67	6.881,59
UTILIDAD LIQUIDA	**17.710,06**	**18.279,91**	**19.764,59**	**21.368,06**	**23.038,37**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO PESIMISTA					
RUBRO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Venta de galletas	87.179,83	89.795,23	92.489,08	95.263,76	98.121,67
INGRESOS POR VENTAS	**87.179,83**	**89.795,23**	**92.489,08**	**95.263,76**	**98.121,67**
(-) Costo de venta	28.546,15	29.365,96	30.287,29	31.157,03	32.052,85
UTILIDAD BRUTA	**58.633,68**	**60.429,27**	**62.201,79**	**64.106,73**	**66.068,82**
Gasto sueldos	21.697,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54
Gasto publicidad	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto servicios básicos	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00
Gasto servicios profesionales	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Gastos suministros de limpieza	180,72	180,72	180,72	180,72	180,72
Gastos suministros de oficina	510,72	510,72	510,72	510,72	510,72
Gasto equipo de trabajo	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00
Gasto arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto Intereses	1.521,76	1.247,31	941,55	600,92	221,43
Depreciaciones	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Amortizaciones	407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	**20.769,27**	**21.447,31**	**23.525,60**	**25.771,17**	**28.112,74**
Participación Laboral (15%)	3.115,39	3.217,10	3.528,84	3.865,67	4.216,91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**17.653,88**	**18.230,21**	**19.996,76**	**21.905,49**	**23.895,83**
Impuesto a la renta (23%)	4.060,39	4.192,95	4.599,25	5.038,26	5.496,04
UTILIDAD LIQUIDA	**13.593,49**	**14.037,27**	**15.397,50**	**16.867,23**	**18.399,79**

Elaborado por: Autora.

SIN APALANCAMIENTO

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO ESPERADO					
RUBRO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Venta de galletas	90.606,00	93.324,18	96.123,91	99.007,62	101.977,85
INGRESOS POR VENTAS	**90.606,00**	**93.324,18**	**96.123,91**	**99.007,62**	**101.977,85**
(-) Costo de venta	29.668,01	30.520,04	31.477,58	32.381,50	33.312,53
UTILIDAD BRUTA	**60.937,99**	**62.804,14**	**64.646,33**	**66.626,13**	**68.665,32**
Gasto sueldos	21.697,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54
Gasto publicidad	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto servicios básicos	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00
Gasto servicios profesionales	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Gastos suministros de limpieza	180,72	180,72	180,72	180,72	180,72
Gastos suministros de oficina	510,72	510,72	510,72	510,72	510,72
Gasto equipo de trabajo	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00
Gasto arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto Intereses	-	-	-	-	-
Depreciaciones	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Amortizaciones	407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	**24.595,34**	**25.069,49**	**26.911,68**	**28.891,48**	**30.930,67**
Participación Laboral (15%)	3.689,30	3.760,42	4.036,75	4.333,72	4.639,60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**20.906,04**	**21.309,07**	**22.874,92**	**24.557,75**	**26.291,07**
Impuesto a la renta (23%)	4.808,39	4.901,09	5.261,23	5.648,28	6.046,95
UTILIDAD LIQUIDA	**16.097,65**	**16.407,98**	**17.613,69**	**18.909,47**	**20.244,12**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO OPTIMISTA					
RUBRO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Venta de galletas	96.531,63	99.427,58	102.410,41	105.482,72	108.647,20
INGRESOS POR VENTAS	**96.531,63**	**99.427,58**	**102.410,41**	**105.482,72**	**108.647,20**
(-) Costo de venta	31.608,30	32.516,05	33.536,21	34.499,25	35.491,17
UTILIDAD BRUTA	**64.923,33**	**66.911,53**	**68.874,19**	**70.983,47**	**73.156,03**
Gasto sueldos	21.697,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54
Gasto publicidad	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto servicios básicos	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00
Gasto servicios profesionales	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Gastos suministros de limpieza	180,72	180,72	180,72	180,72	180,72
Gastos suministros de oficina	510,72	510,72	510,72	510,72	510,72
Gasto equipo de trabajo	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00
Gasto arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto Intereses	-	-	-	-	-
Depreciaciones	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Amortizaciones	407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	**28.580,68**	**29.176,88**	**31.139,55**	**33.248,82**	**35.421,38**
Participación Laboral (15%)	4.287,10	4.376,53	4.670,93	4.987,32	5.313,21
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**24.293,58**	**24.800,35**	**26.468,61**	**28.261,50**	**30.108,18**
Impuesto a la renta (23%)	5.587,52	5.704,08	6.087,78	6.500,15	6.924,88
UTILIDAD LIQUIDA	**18.706,06**	**19.096,27**	**20.380,83**	**21.761,36**	**23.183,29**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO ESCENARIO PESIMISTA					
RUBRO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Venta de galletas	87.179,83	89.795,23	92.489,08	95.263,76	98.121,67
INGRESOS POR VENTAS	**87.179,83**	**89.795,23**	**92.489,08**	**95.263,76**	**98.121,67**
(-) Costo de venta	28.546,15	29.365,96	30.287,29	31.157,03	32.052,85
UTILIDAD BRUTA	**58.633,68**	**60.429,27**	**62.201,79**	**64.106,73**	**66.068,82**
Gasto sueldos	21.697,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54	23.089,54
Gasto publicidad	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto servicios básicos	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00	1.260,00
Gasto servicios profesionales	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Gastos suministros de limpieza	180,72	180,72	180,72	180,72	180,72
Gastos suministros de oficina	510,72	510,72	510,72	510,72	510,72
Gasto equipo de trabajo	204,00	204,00	204,00	204,00	204,00
Gasto arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto Intereses	-	-	-	-	-
Depreciaciones	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Amortizaciones	407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS	**22.291,03**	**22.694,62**	**24.467,15**	**26.372,08**	**28.334,17**
Participación Laboral (15%)	3.343,66	3.404,19	3.670,07	3.955,81	4.250,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	**18.947,38**	**19.290,43**	**20.797,07**	**22.416,27**	**24.084,04**
Impuesto a la renta (23%)	4.357,90	4.436,80	4.783,33	5.155,74	5.539,33
UTILIDAD LIQUIDA	**14.589,48**	**14.853,63**	**16.013,75**	**17.260,53**	**18.544,71**

Elaborado por: Autora.

Anexo 13. Balance general actual y proyectado

CON APALANCAMIENTO

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."						
BALANCE GENERAL APALANCADO ESPERADO						
CUENTAS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Activo Corriente	**18.764,25**	**34.109,39**	**49.670,04**	**66.330,76**	**84.169,57**	**103.211,92**
Bancos	-	15.345,14	30.905,79	47.566,51	65.405,32	103.211,92
Capital de trabajo	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	
Activo Fijo	**16.965,72**	**14.723,45**	**12.481,17**	**10.238,90**	**7.996,63**	**5.754,35**
Adecuaciones	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00
Equipos de Computación	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72
Muebles y enseres	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Equipo de oficina	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Maquinaria	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00
Equipo de cocina	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00
(-) Dep. acumulada activos	-	2.242,27	4.484,55	6.726,82	8.969,09	11.211,37
Activos diferidos	**2.037,00**	**1.629,60**	**1.222,20**	**814,80**	**407,40**	-
Gastos de constitución	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00
(-) Amortización acumulada		407,40	814,80	1.222,20	1.629,60	2.037,00
TOTAL ACTIVOS	**37.766,97**	**50.462,44**	**63.373,41**	**77.384,46**	**92.573,59**	**108.966,27**
PASIVOS						
Pasivo Largo Plazo	**15.106,79**	**12.700,60**	**10.019,96**	**7.033,56**	**3.706,52**	-
Préstamo bancario	15.106,79	12.700,60	10.019,96	7.033,56	3.706,52	-
TOTAL PASIVOS	**15.106,79**	**12.700,60**	**10.019,96**	**7.033,56**	**3.706,52**	-
PATRIMONIO	**22.660,18**	**37.761,84**	**53.353,45**	**70.350,90**	**88.867,07**	**108.966,27**
Capital social	22.660,18	22.660,18	22.660,18	22.660,18	22.660,18	22.660,18
Utilidades retenidas	-	15.101,66	30.693,27	47.690,72	66.206,89	86.306,09
TOTAL PAS.+ PAT.	**37.766,97**	**50.462,44**	**63.373,41**	**77.384,46**	**92.573,59**	**108.966,27**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."						
BALANCE GENERAL APALANCADO OPTIMISTA						
CUENTAS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Activo Corriente	**18.764,25**	**36.717,80**	**54.966,73**	**74.394,59**	**95.085,29**	**117.066,81**
Bancos	-	17.953,55	36.202,48	55.630,35	76.321,04	117.066,81
Capital de trabajo	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	
Activo Fijo	**16.965,72**	**14.723,45**	**12.481,17**	**10.238,90**	**7.996,63**	**5.754,35**
Adecuaciones	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00
Equipos de Computación	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72
Muebles y enseres	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Equipo de oficina	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Maquinaria	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00
Equipo de cocina	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00
(-) Dep. acumulada activos	-	2.242,27	4.484,55	6.726,82	8.969,09	11.211,37
Activos diferidos	**2.037,00**	**1.629,60**	**1.222,20**	**814,80**	**407,40**	-
Gastos de constitución	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00
(-) Amortización acumulada		407,40	814,80	1.222,20	1.629,60	2.037,00
TOTAL ACTIVOS	**37.766,97**	**53.070,84**	**68.670,11**	**85.448,29**	**103.489,32**	**122.821,16**
PASIVOS						
Pasivo Largo Plazo	**15.106,79**	**12.700,60**	**10.019,96**	**7.033,56**	**3.706,52**	-
Préstamo bancario	15.106,79	12.700,60	10.019,96	7.033,56	3.706,52	-
TOTAL PASIVOS	**15.106,79**	**12.700,60**	**10.019,96**	**7.033,56**	**3.706,52**	-
PATRIMONIO	**22.660,18**	**40.370,24**	**58.650,15**	**78.414,74**	**99.782,79**	**122.821,16**
Capital social	22.660,18	22.660,18	22.660,18	22.660,18	22.660,18	22.660,18
Utilidades retenidas	-	17.710,06	35.989,97	55.754,56	77.122,61	100.160,98
TOTAL PAS.+ PAT.	**37.766,97**	**53.070,84**	**68.670,11**	**85.448,29**	**103.489,32**	**122.821,16**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."						
BALANCE GENERAL APALANCADO PESIMISTA						
CUENTAS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Activo Corriente	**18.764,25**	**32.601,22**	**46.607,52**	**61.668,29**	**77.858,16**	**95.201,10**
Bancos	-	13.836,97	27.843,27	42.904,04	59.093,91	95.201,10
Capital de trabajo	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	
Activo Fijo	**16.965,72**	**14.723,45**	**12.481,17**	**10.238,90**	**7.996,63**	**5.754,35**
Adecuaciones	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00
Equipos de Computación	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72
Muebles y enseres	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Equipo de oficina	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Maquinaria	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00
Equipo de cocina	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00
(-) Dep. acumulada activos	-	2.242,27	4.484,55	6.726,82	8.969,09	11.211,37
Activos diferidos	**2.037,00**	**1.629,60**	**1.222,20**	**814,80**	**407,40**	-
Gastos de constitución	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00
(-) Amortización acumulada		407,40	814,80	1.222,20	1.629,60	2.037,00
TOTAL ACTIVOS	**37.766,97**	**48.954,27**	**60.310,89**	**72.721,99**	**86.262,19**	**100.955,45**
PASIVOS						
Pasivo Largo Plazo	**15.106,79**	**12.700,60**	**10.019,96**	**7.033,56**	**3.706,52**	-
Préstamo bancario	15.106,79	12.700,60	10.019,96	7.033,56	3.706,52	-
TOTAL PASIVOS	**15.106,79**	**12.700,60**	**10.019,96**	**7.033,56**	**3.706,52**	-
PATRIMONIO	**22.660,18**	**36.253,67**	**50.290,94**	**65.688,44**	**82.555,67**	**100.955,45**
Capital social	22.660,18	22.660,18	22.660,18	22.660,18	22.660,18	22.660,18
Utilidades retenidas	-	13.593,49	27.630,75	43.028,26	59.895,48	78.295,27
TOTAL PAS.+ PAT.	**37.766,97**	**48.954,27**	**60.310,89**	**72.721,99**	**86.262,19**	**100.955,45**

Elaborado por: Autora.

SIN APALANCAMIENTO

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."						
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO ESPERADO						
CUENTAS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Activo Corriente	**18.764,25**	**37.511,57**	**56.569,22**	**76.832,59**	**98.391,73**	**121.285,53**
Bancos	-	18.747,32	37.804,98	58.068,34	79.627,49	121.285,53
Capital de trabajo	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	
Activo Fijo	**16.965,72**	**14.723,45**	**12.481,17**	**10.238,90**	**7.996,63**	**5.754,35**
Adecuaciones	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00
Equipos de Computación	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72
Muebles y enseres	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Equipo de oficina	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Maquinaria	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00
Equipo de cocina	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00
(-) Dep. acumulada activos	-	2.242,27	4.484,55	6.726,82	8.969,09	11.211,37
Activos diferidos	**2.037,00**	**1.629,60**	**1.222,20**	**814,80**	**407,40**	-
Gastos de constitución	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00
(-) Amortización acumulada		407,40	814,80	1.222,20	1.629,60	2.037,00
TOTAL ACTIVOS	**37.766,97**	**53.864,62**	**70.272,60**	**87.886,29**	**106.795,76**	**127.039,88**
PASIVOS						
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	**37.766,97**	**53.864,62**	**70.272,60**	**87.886,29**	**106.795,76**	**127.039,88**
Capital social	37.766,97	37.766,97	37.766,97	37.766,97	37.766,97	37.766,97
Utilidades retenidas	-	16.097,65	32.505,63	50.119,32	69.028,79	89.272,92
TOTAL PAS.+ PAT.	**37.766,97**	**53.864,62**	**70.272,60**	**87.886,29**	**106.795,76**	**127.039,88**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."						
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO OPTIMISTA						
CUENTAS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Activo Corriente	**18.764,25**	**40.119,98**	**61.865,92**	**84.896,43**	**109.307,45**	**135.140,42**
Bancos	-	21.355,73	43.101,67	66.132,18	90.543,21	135.140,42
Capital de trabajo	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	
Activo Fijo	**16.965,72**	**14.723,45**	**12.481,17**	**10.238,90**	**7.996,63**	**5.754,35**
Adecuaciones	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00
Equipos de Computación	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72
Muebles y enseres	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Equipo de oficina	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Maquinaria	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00
Equipo de cocina	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00
(-) Dep. acumulada activos	-	2.242,27	4.484,55	6.726,82	8.969,09	11.211,37
Activos diferidos	**2.037,00**	**1.629,60**	**1.222,20**	**814,80**	**407,40**	-
Gastos de constitución	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00
(-) Amortización acumulada		407,40	814,80	1.222,20	1.629,60	2.037,00
TOTAL ACTIVOS	**37.766,97**	**56.473,02**	**75.569,29**	**95.950,13**	**117.711,48**	**140.894,78**
PASIVOS						
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	**37.766,97**	**56.473,02**	**75.569,29**	**95.950,13**	**117.711,48**	**140.894,78**
Capital social	37.766,97	37.766,97	37.766,97	37.766,97	37.766,97	37.766,97
Utilidades retenidas	-	18.706,06	37.802,32	58.183,16	79.944,51	103.127,81
TOTAL PAS.+ PAT.	**37.766,97**	**56.473,02**	**75.569,29**	**95.950,13**	**117.711,48**	**140.894,78**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."						
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO PESIMISTA						
CUENTAS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Activo Corriente	**18.764,25**	**36.003,40**	**53.506,71**	**72.170,13**	**92.080,33**	**113.274,71**
Bancos	-	17.239,16	34.742,46	53.405,88	73.316,08	113.274,71
Capital de trabajo	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	18.764,25	
Activo Fijo	**16.965,72**	**14.723,45**	**12.481,17**	**10.238,90**	**7.996,63**	**5.754,35**
Adecuaciones	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00	3.396,00
Equipos de Computación	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72	2.338,72
Muebles y enseres	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00	1.920,00
Equipo de oficina	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Maquinaria	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00	6.917,00
Equipo de cocina	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00	1.674,00
(-) Dep. acumulada activos	-	2.242,27	4.484,55	6.726,82	8.969,09	11.211,37
Activos diferidos	**2.037,00**	**1.629,60**	**1.222,20**	**814,80**	**407,40**	-
Gastos de constitución	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00	2.037,00
(-) Amortización acumulada		407,40	814,80	1.222,20	1.629,60	2.037,00
TOTAL ACTIVOS	**37.766,97**	**52.356,45**	**67.210,08**	**83.223,83**	**100.484,35**	**119.029,06**
PASIVOS						
Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	-	-	-	-	-	-
PATRIMONIO	**37.766,97**	**52.356,45**	**67.210,08**	**83.223,83**	**100.484,35**	**119.029,06**
Capital social	37.766,97	37.766,97	37.766,97	37.766,97	37.766,97	37.766,97
Utilidades retenidas	-	14.589,48	29.443,11	45.456,86	62.717,38	81.262,10
TOTAL PAS.+ PAT.	**37.766,97**	**52.356,45**	**67.210,08**	**83.223,83**	**100.484,35**	**119.029,06**

Elaborado por: Autora.

Anexo 14. Estado de flujo de efectivo actual y proyectado

CON APALANCAMIENTO

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CIA. LTDA."						
FLUJOS DE CAJA						
ESPERADO CON APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		**90.606,00**	**93.324,18**	**96.123,91**	**99.007,62**	**101.977,85**
Costo de venta		29.668,01	30.520,04	31.477,58	32.381,50	33.312,53
Gastos Administrativos		30.952,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98
Gastos Publicidad		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto Intereses		1.521,76	1.247,31	941,55	600,92	221,43
Gasto Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Gasto Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		**67.532,42**	**69.502,00**	**70.153,78**	**70.717,06**	**71.268,61**
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**23.073,58**	**23.822,18**	**25.970,13**	**28.290,56**	**30.709,24**
Participación Laboral (15%)		3.461,04	3.573,33	3.895,52	4.243,58	4.606,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**19.612,54**	**20.248,85**	**22.074,61**	**24.046,98**	**26.102,85**
Impuesto a la renta (23%)		4.510,88	4.657,24	5.077,16	5.530,80	6.003,66
UTILIDAD NETA		**15.101,66**	**15.591,62**	**16.997,45**	**18.516,17**	**20.099,20**
(+) Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
(+) Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(19.002,72)					
(+) Valor residual						8.093,07
(-) Inversión de capital de trabajo	(18.764,25)					
(+) Recuperación capital de trabajo						18.764,25
FLUJO DE CAJA LIBRE	**(37.766,97)**	**17.751,33**	**18.241,29**	**19.647,12**	**21.165,84**	**49.606,19**
Préstamos						
(+) Crédito CFN	15.106,79					
Pagos						
(-) Amortización del capital		2.406,19	2.680,64	2.986,40	3.327,03	3.706,52
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	**(22.660,18)**	**15.345,14**	**15.560,65**	**16.660,72**	**17.838,81**	**45.899,67**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CIA. LTDA."						
FLUJOS DE CAJA						
OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		**96.531,63**	**99.427,58**	**102.410,41**	**105.482,72**	**108.647,20**
Costo de venta		31.608,30	32.516,05	33.536,21	34.499,25	35.491,17
Gastos Administrativos		30.952,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98
Gastos Publicidad		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto Intereses		1.521,76	1.247,31	941,55	600,92	221,43
Gasto Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Gasto Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		**69.472,71**	**71.498,01**	**72.212,41**	**72.834,81**	**73.447,25**
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**27.058,92**	**27.929,57**	**30.198,00**	**32.647,91**	**35.199,95**
Participación Laboral (15%)		4.058,84	4.189,44	4.529,70	4.897,19	5.279,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**23.000,08**	**23.740,14**	**25.668,30**	**27.750,72**	**29.919,96**
Impuesto a la renta (23%)		5.290,02	5.460,23	5.903,71	6.382,67	6.881,59
UTILIDAD NETA		**17.710,06**	**18.279,91**	**19.764,59**	**21.368,06**	**23.038,37**
(+) Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
(+) Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(19.002,72)					
(+) Valor residual						8.093,07
(-) Inversión de capital de trabajo	(18.764,25)					
(+) Recuperación capital de trabajo						18.764,25
FLUJO DE CAJA LIBRE	**(37.766,97)**	**20.359,74**	**20.929,58**	**22.414,26**	**24.017,73**	**52.545,36**
Préstamos						
(+) Crédito CFN	15.106,79					
Pagos						
(-) Amortización del capital		2.406,19	2.680,64	2.986,40	3.327,03	3.706,52
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	**(22.660,18)**	**17.953,55**	**18.248,94**	**19.427,86**	**20.690,70**	**48.838,84**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CIA. LTDA."						
FLUJOS DE CAJA						
PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		**87.179,83**	**89.795,23**	**92.489,08**	**95.263,76**	**98.121,67**
Costo de venta		28.546,15	29.365,96	30.287,29	31.157,03	32.052,85
Gastos Administrativos		30.952,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98
Gastos Publicidad		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto Intereses		1.521,76	1.247,31	941,55	600,92	221,43
Gasto Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Gasto Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		**66.410,56**	**68.347,92**	**68.963,49**	**69.492,59**	**70.008,93**
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**20.769,27**	**21.447,31**	**23.525,60**	**25.771,17**	**28.112,74**
Participación Laboral (15%)		3.115,39	3.217,10	3.528,84	3.865,67	4.216,91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**17.653,88**	**18.230,21**	**19.996,76**	**21.905,49**	**23.895,83**
Impuesto a la renta (23%)		4.060,39	4.192,95	4.599,25	5.038,26	5.496,04
UTILIDAD NETA		**13.593,49**	**14.037,27**	**15.397,50**	**16.867,23**	**18.399,79**
(+) Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
(+) Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(19.002,72)					
(+) Valor residual						8.093,07
(-) Inversión de capital de trabajo	(18.764,25)					
(+) Recuperación capital de trabajo						18.764,25
FLUJO DE CAJA LIBRE	**(37.766,97)**	**16.243,16**	**16.686,94**	**18.047,18**	**19.516,90**	**47.906,78**
Préstamos						
(+) Crédito CFN	15.106,79					
Pagos						
(-) Amortización del capital		2.406,19	2.680,64	2.986,40	3.327,03	3.706,52
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	**(22.660,18)**	**13.836,97**	**14.006,30**	**15.060,77**	**16.189,87**	**44.200,26**

Elaborado por: Autora.

SIN APALANCAMIENTO

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CIA. LTDA."						
FLUJOS DE CAJA						
ESPERADO SIN APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		**90.606,00**	**93.324,18**	**96.123,91**	**99.007,62**	**101.977,85**
Costo de venta		29.668,01	30.520,04	31.477,58	32.381,50	33.312,53
Gastos Administrativos		30.952,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98
Gastos Publicidad		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto Intereses		-	-	-	-	-
Gasto Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Gasto Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		**66.010,66**	**68.254,69**	**69.212,23**	**70.116,15**	**71.047,18**
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**24.595,34**	**25.069,49**	**26.911,68**	**28.891,48**	**30.930,67**
Participación Laboral (15%)		3.689,30	3.760,42	4.036,75	4.333,72	4.639,60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**20.906,04**	**21.309,07**	**22.874,92**	**24.557,75**	**26.291,07**
Impuesto a la renta (23%)		4.808,39	4.901,09	5.261,23	5.648,28	6.046,95
UTILIDAD NETA		**16.097,65**	**16.407,98**	**17.613,69**	**18.909,47**	**20.244,12**
(+) Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
(+) Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(19.002,72)					
(+) Valor residual						8.093,07
(-) Inversión de capital de trabajo	(18.764,25)					
(+) Recuperación capital de trabajo						18.764,25
FLUJO DE CAJA LIBRE	**(37.766,97)**	**18.747,32**	**19.057,65**	**20.263,37**	**21.559,14**	**49.751,12**
Préstamos						
(+) Crédito CFN	-					
Pagos						
(-) Amortización del capital		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONIS	**(37.766,97)**	**18.747,32**	**19.057,65**	**20.263,37**	**21.559,14**	**49.751,12**

Elaborado por: Autora.

"GALLETAS NATURALES DEL ECUADOR CÍA. LTDA."						
FLUJOS DE CAJA						
OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		**96.531,63**	**99.427,58**	**102.410,41**	**105.482,72**	**108.647,20**
Costo de venta		31.608,30	32.516,05	33.536,21	34.499,25	35.491,17
Gastos Administrativos		30.952,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98
Gastos Publicidad		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto Intereses		-	-	-	-	-
Gasto Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Gasto Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		**67.950,95**	**70.250,70**	**71.270,86**	**72.233,90**	**73.225,82**
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**28.580,68**	**29.176,88**	**31.139,55**	**33.248,82**	**35.421,38**
Participación Laboral (15%)		4.287,10	4.376,53	4.670,93	4.987,32	5.313,21
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**24.293,58**	**24.800,35**	**26.468,61**	**28.261,50**	**30.108,18**
Impuesto a la renta (23%)		5.587,52	5.704,08	6.087,78	6.500,15	6.924,88
UTILIDAD NETA		**18.706,06**	**19.096,27**	**20.380,83**	**21.761,36**	**23.183,29**
(+) Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
(+) Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(19.002,72)					
(+) Valor residual						8.093,07
(-) Inversión de capital de trabajo	(18.764,25)					
(+) Recuperación capital de trabajo						18.764,25
FLUJO DE CAJA LIBRE	**(37.766,97)**	**21.355,73**	**21.745,94**	**23.030,51**	**24.411,03**	**52.690,29**
Préstamos						
(+) Crédito CFN	-					
Pagos						
(-) Amortización del capital		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONIS	**(37.766,97)**	**21.355,73**	**21.745,94**	**23.030,51**	**24.411,03**	**52.690,29**

Elaborado por: Autora.

FLUJOS DE CAJA						
PESIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS POR VENTAS		**87.179,83**	**89.795,23**	**92.489,08**	**95.263,76**	**98.121,67**
Costo de venta		28.546,15	29.365,96	30.287,29	31.157,03	32.052,85
Gastos Administrativos		30.952,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98	32.344,98
Gastos Publicidad		2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00	2.740,00
Gasto Intereses		-	-	-	-	-
Gasto Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
Gasto Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		**64.888,80**	**67.100,61**	**68.021,94**	**68.891,68**	**69.787,50**
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		**22.291,03**	**22.694,62**	**24.467,15**	**26.372,08**	**28.334,17**
Participación Laboral (15%)		3.343,66	3.404,19	3.670,07	3.955,81	4.250,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		**18.947,38**	**19.290,43**	**20.797,07**	**22.416,27**	**24.084,04**
Impuesto a la renta (23%)		4.357,90	4.436,80	4.783,33	5.155,74	5.539,33
UTILIDAD NETA		**14.589,48**	**14.853,63**	**16.013,75**	**17.260,53**	**18.544,71**
(+) Depreciaciones		2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27	2.242,27
(+) Amortizaciones		407,40	407,40	407,40	407,40	407,40
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	(19.002,72)					
(+) Valor residual						8.093,07
(-) Inversión de capital de trabajo	(18.764,25)					
(+) Recuperación capital de trabajo						18.764,25
FLUJO DE CAJA LIBRE	**(37.766,97)**	**17.239,16**	**17.503,30**	**18.663,42**	**19.910,20**	**48.051,71**
Préstamos						
(+) Crédito CFN	-					
Pagos						
(-) Amortización del capital		-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONI	**(37.766,97)**	**17.239,16**	**17.503,30**	**18.663,42**	**19.910,20**	**48.051,71**

Elaborado por: Autora.

Anexo 15. Punto de equilibrio

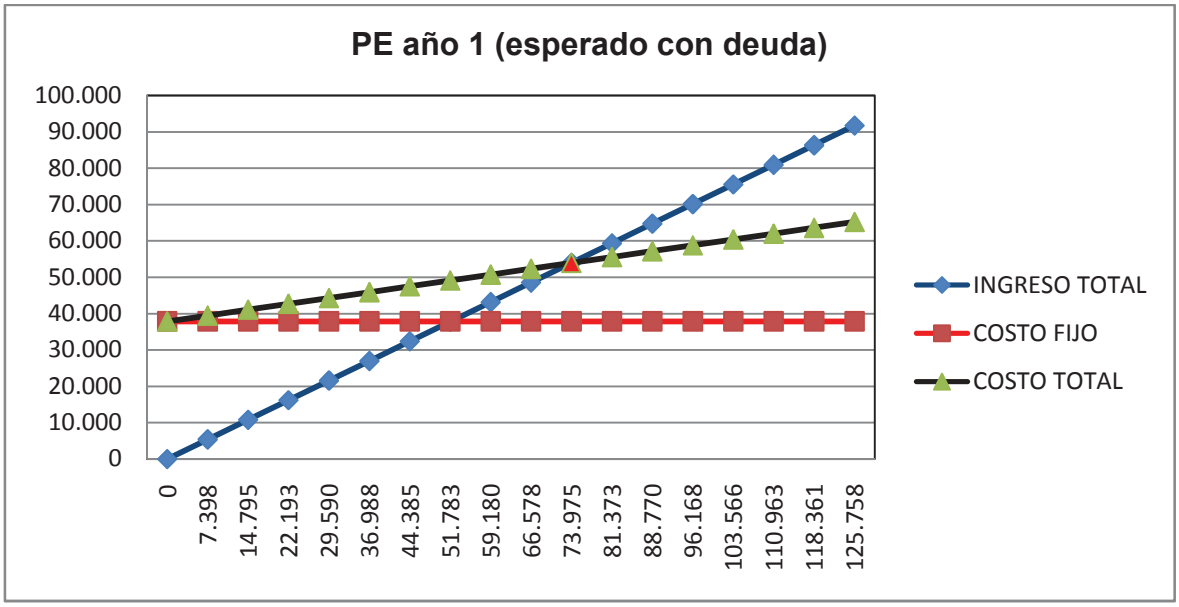
CON APALANCAMIENTO

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo total	37.864,41	38.981,96	38.676,20	38.335,57	37.956,08
Costo variable total	29.668,01	30.520,04	31.477,58	32.381,50	33.312,53
Ventas totales	90.606,00	93.324,18	96.123,91	99.007,62	101.977,85
Precio de venta promedio	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
Costo variable unitario	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
Margen de contribución	**0,51**	**0,51**	**0,51**	**0,51**	**0,51**
PE (Q)	**73.975**	**76.119**	**75.564**	**74.859**	**74.080**
PE($)	**56.298,92**	**57.925,47**	**57.508,41**	**56.967,34**	**56.370,22**

Elaborado por: Autora.

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
		VARIACION UNIDADES		7.398	
AÑO 1	INGRESO TOTAL	C.VAR.UNIT.	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	BENEFICIO
0	0	0	37.864	37.864	-37.864
7.398	5.394	1.607	37.864	39.472	-34.078
14.795	10.787	3.214	37.864	41.079	-30.292
22.193	16.181	4.821	37.864	42.686	-26.505
29.590	21.574	6.428	37.864	44.293	-22.719
36.988	26.968	8.036	37.864	45.900	-18.932
44.385	32.361	9.643	37.864	47.507	-15.146
51.783	37.755	11.250	37.864	49.114	-11.359
59.180	43.148	12.857	37.864	50.721	-7.573
66.578	48.542	14.464	37.864	52.328	-3.786
73.975	53.936	16.071	37.864	53.936	0
81.373	59.329	17.678	37.864	55.543	3.786
88.770	64.723	19.285	37.864	57.150	7.573
96.168	70.116	20.893	37.864	58.757	11.359
103.566	75.510	22.500	37.864	60.364	15.146
110.963	80.903	24.107	37.864	61.971	18.932
118.361	86.297	25.714	37.864	63.578	22.719
125.758	91.691	27.321	37.864	65.185	26.505

Elaborado por: Autora.



Elaborado por: Autora.

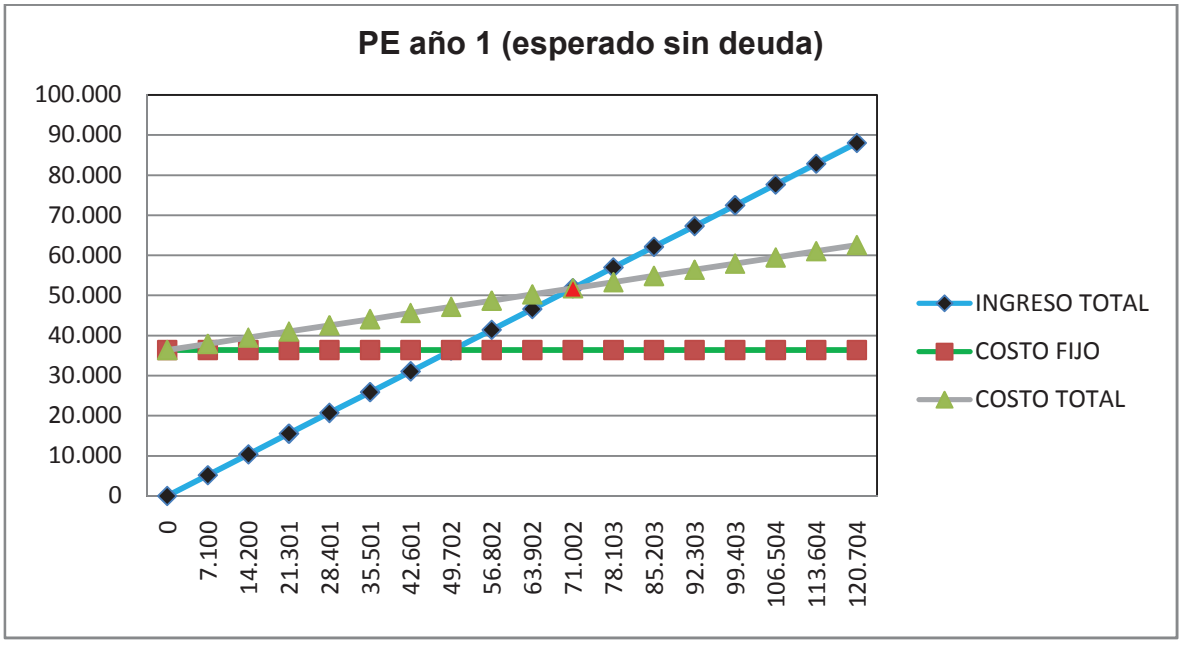
SIN APALANCAMIENTO

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo fijo total	36.342,65	37.734,65	37.734,65	37.734,65	37.734,65
Costo variable total	29.668,01	30.520,04	31.477,58	32.381,50	33.312,53
Ventas totales	90.606,00	93.324,18	96.123,91	99.007,62	101.977,85
Precio de venta promedio	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
Costo variable unitario	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
Margen de contribución	**0,51**	**0,51**	**0,51**	**0,51**	**0,51**
PE (Q)	**71.002**	**73.683**	**73.725**	**73.686**	**73.648**
PE($)	**54.036,28**	**56.072,02**	**56.108,40**	**56.074,37**	**56.041,37**

Elaborado por: Autora.

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
		VARIACION UNIDADES		7.100	
AÑO 1	INGRESO TOTA	C.VAR.UNIT.	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	BENEFICIO
0	0	0	36.343	36.343	-36.343
7.100	5.177	1.543	36.343	37.885	-32.708
14.200	10.354	3.085	36.343	39.428	-29.074
21.301	15.530	4.628	36.343	40.970	-25.440
28.401	20.707	6.170	36.343	42.513	-21.806
35.501	25.884	7.713	36.343	44.055	-18.171
42.601	31.061	9.255	36.343	45.598	-14.537
49.702	36.238	10.798	36.343	47.140	-10.903
56.802	41.414	12.340	36.343	48.683	-7.269
63.902	46.591	13.883	36.343	50.225	-3.634
71.002	51.768	15.425	36.343	51.768	0
78.103	56.945	16.968	36.343	53.310	3.634
85.203	62.122	18.510	36.343	54.853	7.269
92.303	67.298	20.053	36.343	56.396	10.903
99.403	72.475	21.595	36.343	57.938	14.537
106.504	77.652	23.138	36.343	59.481	18.171
113.604	82.829	24.680	36.343	61.023	21.806
120.704	88.006	26.223	36.343	62.566	25.440

Elaborado por: Autora.



Elaborado por: Autora.

Anexo 16. Control de costos importantes

CON APALANCAMIENTO

INDICES FINANCIEROS						
RENTABILIDAD	CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROI=	Utilidad neta / Inversión incial	= 15.101,66 / 37.766,97 = 40%	15.591,62 / 37.766,97 = 41%	16.997,45 / 37.766,97 = 45%	18.516,17 / 37.766,97 = 49%	20.099,20 / 37.766,97 = 53%
ROA=	Utilidad operacional / Activos totales promedio	= 23.073,58 / 48.954,27 = 47%	23.822,18 / 60.310,89 = 39%	25.970,13 / 72.721,99 = 36%	28.290,56 / 86.262,19 = 33%	30.709,24 / 100.955,45 = 30%
ROE=	Utilidad neta / Patrimonio promedio	= 15.101,66 / 37.761,84 = 40%	15.591,62 / 53.353,45 = 29%	16.997,45 / 70.350,90 = 24%	18.516,17 / 88.867,07 = 21%	20.099,20 / 108.966,27 = 18%

Elaborado por: Autora.

SIN APALANCAMIENTO

INDICES FINANCIEROS						
RENTABILIDAD	CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROI=	Utilidad neta / Inversión incial	= 16.097,65 / 37.766,97 = 43%	16.407,98 / 37.766,97 = 43%	17.613,69 / 37.766,97 = 47%	18.909,47 / 37.766,97 = 50%	20.244,12 / 37.766,97 = 54%
ROA=	Utilidad operacional / Activos totales promedio	= 24.595,34 / 53.864,62 = 46%	25.069,49 / 70.272,60 = 36%	26.911,68 / 87.886,29 = 31%	28.891,48 / 106.795,76 = 27%	30.930,67 / 127.039,88 = 24%
ROE=	Utilidad neta / Patrimonio promedio	= 16.097,65 / 53.864,62 = 30%	16.407,98 / 70.272,60 = 23%	17.613,69 / 87.886,29 = 20%	18.909,47 / 106.795,76 = 18%	20.244,12 / 127.039,88 = 16%

Elaborado por: Autora.

Anexo 17. Valuación

DESAPALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO						
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-23%)		16.097,65	16.407,98	17.613,69	18.909,47	20.244,12
+ Depreciación y amortización		2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67
– variación en el capital de trabajo		-	(19.057,65)	(20.263,37)	(21.559,14)	(22.893,80)
– gastos de capital		37.766,97	-	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO	(22.660,18)	(19.019,65)	38.115,31	40.526,73	43.118,29	45.787,59

VAN	$ 90.077,63
TIR	62,03%

DESAPALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA						
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-23%)		18.706,06	19.096,27	20.380,83	21.761,36	23.183,29
+ Depreciación y amortización		2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67
– variación en el capital de trabajo		-	(21.745,94)	(23.030,51)	(24.411,03)	(25.832,97)
– gastos de capital		37.766,97	-	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO	(22.660,18)	(16.411,24)	43.491,88	46.061,01	48.822,06	51.665,94

VAN	$ 109.668,90
TIR	73,13%

DESAPALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA						
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-23%)		14.589,48	14.853,63	16.013,75	17.260,53	18.544,71
+ Depreciación y amortización		2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67
– variación en el capital de trabajo		-	(17.503,30)	(18.663,42)	(19.910,20)	(21.194,39)
– gastos de capital		37.766,97	-	-	-	-
FLUJO DE EFECTIVO	(22.660,18)	(20.527,81)	35.006,60	37.326,84	39.820,40	42.388,77

VAN	$ 78.750,07
TIR	55,53%

Elaborado por: Autora.

Anexo 18. Tasa de descuento

(Modelo CAPM)

BETA APALANCADA Y DESAPALANCADA			
Empresas de procesamiento de alimentos en el mercado de EE.UU.	**Coeficiente Beta**	**D/P**	**IMPUESTO**
Procesamiento de alimentos/Food Processing	**0,77**	**2,68**	**20,00%**

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{\left[1+(1-t)*\frac{D}{P}\right]} \qquad \beta_A = \beta_D * \left[1+(1-t)*\frac{D}{P}\right]$$

Empresas de procesamiento de alimentos en el mercado de EE.UU.	**Coeficiente Beta Desapalancado**	**Coeficiente Beta Apalancado**
Procesamiento de alimentos/Food Processing	**0,7700**	**2,42**

BETA APALANCADA	
Beta desapalancada	0,77
Relación de Endeudamiento	2,68
Tasa efectiva de Impuestos	20,00%
Beta =	**2,42**

COSTO DEL CAPITAL
MODELO CAPM
Re= Rf + β (Rm – Rf)
Re: Rendimiento esperado
Rf: Tasa libre de riesgo
Rm: Rendimiento del mercado.
(Rm-Rf): Prima de riesgo del mercado
β: Beta del mercado

CAPMDESAPALANCADO	
Rf	0,77%
B desapalancado	0,77
Rm-Rf	6,85%
Re=	**6,04%**

CAPM APALANCADO	
Rf	0,77%
B apalancado	2,42
Rm-Rf	6,85%
Re=	**17,34%**

Tasa de descuento el Costo Promedio Ponderado de Capital (CMPC oWACC)

TASA DE DESCUENTO
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC
CPPC = Rd (1-Tc) D/V + Re E/V
Rd = Costo de la deuda
Re = Costo del capital
Tc = Tasa impositiva
D = Total Pasivos
E = Total patrimonio
V = Pasivos + Patrimonio

Elaborado por: Autora.

CPPC DESAPALANCADO			CPPC APALANCADO	
Rd	0,00%		Rd	10,85%
Re desap USA			Re desap USA	
Rf	0,77%		Rf	0,77%
Beta	0,77		Beta	2,42
Prima de mercado (rm-rf)	6,85%		PRM	6,85%
Re desap USA	6,04%		Re desap USA	17,34%
EMBI	7,94%		EMBI	7,94%
Re desap Ecuador	13,98%		Re desap Ecuador	25,28%
Re ap Ecuador			Re ap Ecuador	
t Ecuador	34,55%		t Ecuador	34,55%
D	0%		D	40,00%
E	100%		E	60,00%
V	100%		V	100%
D/E	0,00%		D/E	66,67%
Re ap Ecuador	13,98%		Re ap Ecuador	31,57%
CPPC	13,98%		CPPC	18,01%

Elaborado por: Autora.

Anexo 19. Estructura de capital y deuda buscada

ESTRUCTURA DEL CAPITAL

CON APALANCAMIENTO

ESTRUCTURA DE CAPITAL	VALOR	%
Capital Propio	22.660,18	60%
Préstamo	15.106,79	40%
TOTAL	**37.766,97**	**100%**

Elaborado por: Autora.

SIN APALANCAMIENTO

ESTRUCTURA DE CAPITAL	VALOR	%
Capital Propio	37.766,97	100%
Préstamo	0,00	0%
TOTAL	**37.766,97**	**100%**

Elaborado por: Autora.

DEUDA BUSCADA

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA				
Monto del Crédito	15.106,79			
Tasa de interés mensual	0,90%	**Tasa de interés anual**	10,85%	
Períodos (meses)	60	**Períodos (años)**	5	
Cuota mensual	**$327,33**			
MESES	**PAGO CAPITAL**	**PAGO INTERES**	**CUOTA**	**SALDO CAPITAL**
1	190,74	136,59	327,33	14.916,05
2	192,46	134,87	327,33	14.723,59
3	194,20	133,13	327,33	14.529,38
4	195,96	131,37	327,33	14.333,42
5	197,73	129,60	327,33	14.135,69
6	199,52	127,81	327,33	13.936,17
7	201,32	126,01	327,33	13.734,85
8	203,14	124,19	327,33	13.531,71
9	204,98	122,35	327,33	13.326,73
10	206,83	120,50	327,33	13.119,89
11	208,70	118,63	327,33	12.911,19
12	210,59	116,74	327,33	12.700,60
13	212,49	114,83	327,33	12.488,10
14	214,42	112,91	327,33	12.273,69
15	216,35	110,97	327,33	12.057,33
16	218,31	109,02	327,33	11.839,02
17	220,28	107,04	327,33	11.618,74
18	222,28	105,05	327,33	11.396,46
19	224,29	103,04	327,33	11.172,18
20	226,31	101,02	327,33	10.945,86
21	228,36	98,97	327,33	10.717,50
22	230,43	96,90	327,33	10.487,08
23	232,51	94,82	327,33	10.254,57
24	234,61	92,72	327,33	10.019,96
25	236,73	90,60	327,33	9.783,22
26	238,87	88,46	327,33	9.544,35
27	241,03	86,30	327,33	9.303,32
28	243,21	84,12	327,33	9.060,11
29	245,41	81,92	327,33	8.814,70
30	247,63	79,70	327,33	8.567,07
31	249,87	77,46	327,33	8.317,20
32	252,13	75,20	327,33	8.065,07
33	254,41	72,92	327,33	7.810,66
34	256,71	70,62	327,33	7.553,96
35	259,03	68,30	327,33	7.294,93
36	261,37	65,96	327,33	7.033,56
37	263,73	63,60	327,33	6.769,82
38	266,12	61,21	327,33	6.503,70
39	268,52	58,80	327,33	6.235,18
40	270,95	56,38	327,33	5.964,22
41	273,40	53,93	327,33	5.690,82
42	275,87	51,45	327,33	5.414,95
43	278,37	48,96	327,33	5.136,58
44	280,89	46,44	327,33	4.855,69
45	283,43	43,90	327,33	4.572,27
46	285,99	41,34	327,33	4.286,28
47	288,57	38,76	327,33	3.997,70
48	291,18	36,15	327,33	3.706,52
49	293,82	33,51	327,33	3.412,71

50	296,47	30,86	327,33	3.116,23
51	299,15	28,18	327,33	2.817,08
52	301,86	25,47	327,33	2.515,22
53	304,59	22,74	327,33	2.210,63
54	307,34	19,99	327,33	1.903,29
55	310,12	17,21	327,33	1.593,17
56	312,92	14,40	327,33	1.280,25
57	315,75	11,58	327,33	964,49
58	318,61	8,72	327,33	645,89
59	321,49	5,84	327,33	324,40
60	324,40	2,93	327,33	(0,00)

Elaborado por: Autora.

COSTO DE LA DEUDA					
RUBRO	**AÑOS**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Gasto interés	1.521,76	1.247,31	941,55	600,92	221,43
Pago de capital	2.406,19	2.680,64	2.986,40	3.327,03	3.706,52

Elaborado por: Autora.

Anexo 20. Retorno para el inversionista

APALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO						
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-23%)		15.101,66	15.591,62	16.937,45	18.516,17	20.099,20
+ Depreciación y amortización		2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67
- variación en el capital de trabajo		-	(18.241,29)	(19.647,12)	(21.165,84)	(22.748,87)
- gastos de capital	(37.766,97)					
+ ingresos netos emisión de deuda	15.106,79					
- pagos principal de deuda		2.406,19	2.680,64	2.986,40	3.327,03	3.706,52
- intereses *(1-15%)*(1-23%)		995,99	816,36	616,24	393,30	144,93
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	**(22.660,18)**	**14.349,15**	**32.985,58**	**35.691,60**	**38.611,36**	**41.646,30**
		VAN	**$ 61.875,19**			
		TIR	**103,65%**			

APALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA						
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-23%)		17.710,06	18.279,91	19.764,59	21.368,06	23.038,37
+ Depreciación y amortización		2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67
- variación en el capital de trabajo			(20.929,58)	(22.414,26)	(24.017,73)	(25.688,04)
- gastos de capital	(37.766,97)					
+ ingresos netos emisión de deuda	15.106,79					
- pagos principal de deuda		2.406,19	2.680,64	2.986,40	3.327,03	3.706,52
- intereses *(1-15%)*(1-23%)		995,99	816,36	616,24	393,30	144,93
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	**(22.660,18)**	**16.957,56**	**38.362,15**	**41.225,88**	**44.315,13**	**47.524,64**
		VAN	**$ 74.543,41**			
		TIR	**118,44%**			

APALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA						
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. antes impuestos e intereses *(1-15%)*(1-23%)		13.593,49	14.037,27	15.397,50	16.867,23	18.399,79
+ Depreciación y amortización		2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67	2.649,67
- variación en el capital de trabajo			(16.686,94)	(18.047,18)	(19.516,90)	(21.049,46)
- gastos de capital	(37.766,97)					
+ ingresos netos emisión de deuda	15.106,79					
- pagos principal de deuda		2.406,19	2.680,64	2.986,40	3.327,03	3.706,52
- intereses *(1-15%)*(1-23%)		995,99	816,36	616,24	393,30	144,93
FLUJO DE EFECTIVO DISPONIBLE	**(22.660,18)**	**12.840,98**	**29.876,87**	**32.491,71**	**35.313,47**	**38.247,47**
		VAN	**$ 54.550,49**			
		TIR	**94,86%**			

Elaborado por: Autora.