



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN DE SNACK DE FRUTAS
DESHIDRATADAS EN LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera Comercial mención Finanzas.

Profesor Guía:

Ing. Oswaldo Martínez MBA

Autores:

Gladys Beatriz Rodríguez Mora

Año:

2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. Oswaldo Martínez MBA

C.C: 1711663151

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.”

Gladys Beatriz Rodriguez Mora

C.C: 2100471685

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por ayudarme en la culminación de este proceso.

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional en todo momento y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación. Mis más sinceros agradecimientos a Adrian por su gran apoyo absoluto en toda circunstancia.

De manera especial, agradezco a mi tutor Oswaldo Martínez, por su tiempo dedicado, ayuda ilimitada y conocimientos compartidos durante la elaboración de este plan de negocios.

DEDICATORIA

Agradecimiento infinito a Dios. Quiero dedicar este trabajo a mis padres Froilán y Gladis, pilares fundamentales de mi vida, porque me sacaron adelante, por que admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí, gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada mi meta. A mis hermanos Erika, Jonathan, Bryan y Daniela. A Adrian por su apoyo y comprensión.

RESUMEN

Snacktural CIA. LTDA. es una compañía que se dedicará a la producción y comercialización de *snacks* de frutas deshidratadas, elaborados 100% de fruta natural, sin conservantes ni colorantes, con proceso de deshidratación natural y moderno.

Se ha propuesto competir en el mercado de las golosinas y *snacking*, con un producto natural y de calidad, además de aportar todos los nutrientes que contiene la fruta original, contiene muchos beneficios para la salud y belleza. Dado que la tendencia del consumo está enfocado en alimentos saludables (orgánicos y naturales).

El enfoque de mercado de la empresa, en su primera etapa, es la población del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ), con característica socio-demográficas media, media alta y alta, que cuidan su salud alimentándose sanamente y que sí estarían dispuestos a comprar el producto, según el número de personas encuestadas que cuidan su salud el 82,22% si están dispuestas a adquirir el producto.

El precio del producto es establecido mediante el precio promedio del mercado y según datos obtenidos en la investigación del mercado los precios establecidos si están dentro de los rangos preferidos por los potenciales consumidores. Los canales de distribución que se utilizarán serán cortos, se trabajará con intermediarios para tener mejor control del mercado.

Se contará con la colaboración tanto de personal administrativo y operativo; ingenieros comerciales, producción, vendedor y operarios además del personal externo que se contratará para la limpieza y transporte del producto mensualmente. La remuneración incluye todos los beneficios de ley, basada en las normas legales establecidas por el código de trabajo.

La inversión inicial del negocio se financiará en un 40% con el Banco Nacional de Fomento a una tasa de interés del 11% anual a 5 años plazo, mientras que el 60% restante será capital propio.

En el análisis financiero se ha determinado que el negocio es rentable en los distintos escenarios con un costo promedio ponderado de capital de 13,70%, demostrando así que el escenario esperado apalancado es económicamente viable.

RETORNO DEL INVERSIONISTA		
Escenarios	VAN	TIR
Esperado	\$ 50.699,04	72,67%
Optimista	\$ 68.621,75	92,47%
Pesimista	\$ 37.000,39	58,27%

ABSTRACT

Snacktural CIA. LTDA. is a company dedicated to the manufacturing and marketing of dried fruits snacks, products are manufactured as 100% natural, without preservatives or colorings, with a natural and modern dehydration process.

The purpose of the company is to compete in the confectionery and snacking market, offering a natural product with high quality, in addition to providing all the nutrients that the original fruit contains, many health benefits and helping to the body care. Since the consumption trends are focused on healthy foods (organic and natural).

The focus market of the company, in its first stage, is the population of the Metropolitan District of Quito (DMQ), focusing on the middle, upper middle and high classes of the social demographic characteristics, aimed to people who cares about their health and are conscious of eating healthily, and willing to buy the product. According to the number of people surveyed, the 82.22% of the people who are healthy care conscious are willing to purchase the product.

Product sell price is set by the average market price, and according to the data obtained of the market research, prices are established within the range preferred by potential consumers. The distribution channels that will be used will be the short ones, company will work with intermediaries in order to get a better market control.

It will involve the collaboration of both areas, administrative and operational staff; sales engineers, production engineer, seller and production operators, plus as the external staff that will be hired for cleaning and transporting the product monthly. Compensation includes all of the law benefits, based on legal standards set by the labor code.

The initial business investment will be financed by 40% with the National Development Bank at an interest rate of 11% per annum within five years, while the 60% will be equity.

Financial analysis has determined that the business is profitable in different scenarios, with a weighted average cost of capital of 13.70%, showing that the expected scenario leveraged is economically feasible.

INVESTOR RETURN		
Scenarios	NPV	IRR
Expected	\$ 50.699,04	72,67%
Optimistic	\$ 68.621,75	92,47%
Pessimistic	\$ 37.000,39	58,27%

ÍNDICE

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Aspectos Generales	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Objetivo General	2
1.1.3. Objetivos Específicos	2
1.1.4. Hipótesis	2
2. CAPITULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS	4
2.1. La Industria	4
2.1.1. Tendencias	8
2.1.1.1. Ciclo de vida de la industria	8
2.1.2. Estructura de la industria	9
2.1.2.1. Cadena de valor de la industria	13
2.1.3. Factores económicos y regulatorios	13
2.1.3.1. Inflación	14
2.1.3.2. Riesgo País	15
2.1.3.3. Factores regulatorios	16
2.1.4. Canales de distribución	19
2.1.5. Las 5 fuerzas de Porter	20
2.1.5.1. Nuevos participantes	20
2.1.5.2. Amenaza de sustitutos y complementos	20
2.1.5.3. Poder de negociación de los compradores	21
2.1.5.4. Poder de negociación de los proveedores	21
2.1.5.5. Intensidad de la rivalidad	22
2.2. La compañía y el concepto de negocio	22
2.2.1. La idea y modelo de negocio	22
2.2.2. Estructura legal de la empresa	23
2.2.3. Misión, Visión y Objetivos	23
2.2.3.1. Misión	23
2.2.3.2. Visión	23
2.2.3.3. Objetivos	24
2.3. El Producto	25
2.3.1. Snacktural	25
2.3.1.1. Características del Producto	25
2.3.1.2. Tipo de producto	26
2.3.1.3. Logotipo y Slogan	26
2.4. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	27
2.5. Análisis FODA	28
2.5.1. Estrategias Cruzadas	29
2.5.1.1. Estrategia FO (fortalezas con oportunidades)	29
2.5.1.2. Estrategias DO (debilidades con oportunidades)	29
2.5.1.3. Estrategias FA (fortalezas con amenazas)	30

	2.5.1.4. Estrategias DA (debilidades con amenazas)...	30
3.	CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	31
3.1.	Investigación de mercados	31
3.1.1.	Comportamiento de compra del consumidor	31
3.1.2.	Problema de gerencia	31
3.1.3.	Problema de investigación	32
3.1.4.	Fuentes de información	32
3.1.5.	Diseño de la investigación	33
3.1.5.1.	Investigación Cualitativa	34
3.1.5.1.1.	Entrevistas con expertos	34
3.1.5.1.2.	Grupos Focales	35
3.1.5.2.	Investigación Cuantitativa	37
3.1.5.2.1.	Encuestas	37
3.1.5.2.2.	Calculo de la muestra	38
3.1.5.2.3.	Modelo de encuesta	38
3.1.5.2.4.	Tabulación de las Encuestas	39
3.2.	Mercado Relevante y Cliente Potencial	46
3.2.1.	Mercado Objetivo	46
3.2.2.	Segmentación de Mercado	47
3.2.2.1.	Segmentación Geográfica	47
3.2.2.2.	Segmentación Demográfica	47
3.2.2.3.	Segmentación Psicográfica	47
3.3.	Tamaño del mercado y tendencias	47
3.3.1.	Demanda	47
3.4.	La Competencia y sus ventajas	48
3.4.1.	Competencia	48
3.5.	Participación de mercados y ventas de la industria	50
3.6.	Evaluación del mercado durante la implementación	51
4.	CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING	53
4.1.	Estrategia General de Marketing	53
4.1.1.	Estrategia Posicionamiento	54
4.2.	Política de Precios	54
4.3.	Tácticas de Venta	57
4.4.	Política de servicio al cliente y garantías	57
4.5.	Promoción y Publicidad	57
4.5.1.	Publicidad	58
4.5.2.	Relaciones Públicas	59
4.5.3.	Promoción de Ventas	61
4.6.	Distribución	61
5.	CAPITULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	63
5.1.	Estrategia de operaciones	63

5.1.1.	Características Técnicas del producto	63
5.1.2.	Características Funcionales del Producto	64
5.1.3.	Productos a Ofrecer	65
5.2.	Ciclo de Operaciones	65
5.2.1.	Flujograma de Procesos	68
5.3.	Requerimiento de Equipos y Herramientas	69
5.4.	Instalaciones y Mejoras	70
5.5.	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico	71
5.6.	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	73
5.7.	Aspectos regulatorios y legales	73
6.	CAPITULO VI. EQUIPO GERENCIAL	75
6.1.	Estructura Organizacional	75
6.1.1.	Organigrama	75
6.2.	Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades	76
6.2.1.	Descripción de Funciones	76
6.2.1.1.	Gerente General	76
6.2.1.2.	Jefe de Administración y Contabilidad	77
6.2.1.3.	Jefe de Producción y Procesos	78
6.2.1.4.	Vendedor	79
6.2.1.5.	Operarios	80
6.2.2.	Equipo de Trabajo	80
6.3.	Compensación a administradores, inversionistas y accionistas	81
6.4.	Política de Empleo y Beneficios	81
6.5.	Derecho y restricciones de accionistas e inversores	82
6.6.	Equipos de Asesores y Servicios	82
7.	CAPITULO VII. CRONOGRAMA GENERAL	84
7.1.	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	84
7.2.	Diagrama de Gantt	85
7.3.	Riesgos e imprevistos	85
8.	CAPITULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	87
8.1.	Supuestos y Criterios Utilizados	87
8.2.	Riesgos y Problemas Principales	89
9.	CAPITULO IX. PLAN FINANCIERO	91
9.1.	Inversión Inicial	91
9.2.	Fuentes de Ingresos	92
9.2.1.	Ingresos	92

9.2.2. Escenarios	93
9.3. Costos Fijos y Variables	94
9.3.1. Costos Variables	94
9.3.2. Costos Fijos	95
9.4. Margen Bruto y Margen Operativo	96
9.5. Estado de Resultados Actual y Proyectados	96
9.6. Balance General Actual y Proyectado	98
9.7. Estado de Flujos de Efectivo Actual y Proyectado	101
9.8. Punto de Equilibrio	102
9.9. Control de Costos Importantes	104
9.9.1. Índices Financieros	104
9.9.1.1. Liquidez	104
9.9.1.2. Razones de apalancamiento	104
9.9.1.3. Rentabilidad	105
9.9.1.4. Desempeño	106
9.10. Valoración	106
10. CAPITULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO	109
10.1. Financiamiento deseado	109
10.2. Estructura de capital y deuda buscada	109
10.3. Capitalización	109
10.4. Uso de fondos	110
10.5. Retorno para el inversionista	110
11. CAPITULO XI. CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES	111
11.1. Conclusiones	111
11.2. Recomendaciones	112
REFERENCIAS	114
ANEXOS	119

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Aspectos Generales

1.1.1. Antecedentes

Las tendencias de la industria alimenticia están enfocadas al cuidado de la salud y bienestar, lo cual está provocando una creciente demanda de productos naturales y esto a su vez un número creciente de consumidores que llevan un estilo de vida activa y saludable. Esto ha llevado a los fabricantes de alimentos y bebidas a desarrollar productos que al ofrecer beneficios para la salud satisfagan las necesidades del consumidor.

Se proyecta una tendencia creciente para la industria manufacturera debido a que el gobierno nacional dará incentivos arancelarios, tributarios, financieros, compras del sector público y acceso a crédito en condiciones favorables. De esta manera, el sector productivo podrá adquirir maquinaria y equipos nuevos, lo cual permitirá a las empresas mejorar la calidad de sus productos fabricados, esto contribuirá también a disminuir el consumo de energía y combustibles, con las connotaciones benéficas de protección del medio ambiente que el Gobierno Central Ecuatoriano está promoviendo.

Adicionalmente, se proyecta que este sector logre mejores niveles de productividad, mayor inversión nacional y extranjera, cree empleo y dote de bienes y servicios de calidad con mayor valor agregado a la población ecuatoriana.

Otros factores que influyen son la sostenibilidad, en concreto, la necesidad de las compañías de alimentos de continuar sus iniciativas ecológicas y poder demostrar sus avances en esta área. Cada vez más los consumidores exigen productos hechos con menos ingredientes, fáciles de entender y con etiquetas claras, que beneficie la salud digestiva y al mismo tiempo reducir calorías, sin

sacrificar el sabor. Esta expansión en lo que los consumidores consideran como “saludable”, está incidiendo en los nuevos lanzamientos de productos y fomentando el crecimiento de la categoría de productos naturales.

En Quito existen 4 marcas de *snacks* de frutas deshidratadas, que están posicionadas en el mercado: Supermaxi, *Nature´s Heart*, Solram y *Trail mix*.

1.1.2. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita determinar la factibilidad y viabilidad de la creación de una empresa encargada de la producción y comercialización de *snacks* de frutas deshidratadas que conserven sus nutrientes naturales.

1.1.3. Objetivos Específicos

- Determinar si el plan de negocio para “La producción de *snacks* de frutas deshidratadas” en Quito, es viable para su realización.
- Investigar la tendencia, estructura, factores de la industria y fuerzas del mercado que afecten al negocio.
- Realizar una investigación de mercados para determinar el comportamiento de los consumidores, sus gustos, preferencias y aceptación acerca del producto.
- Elaborar un estudio técnico operativo de los procesos del negocio para determinar su elaboración y producción del mismo.
- Generar una estrategia de mercado para posicionar el producto “*snack* de frutas deshidratadas “en el segmento dirigido.
- Determinar la viabilidad financiera, y sus posibles utilidades para la empresa.

1.1.4. Hipótesis

El diseño de un plan de negocios para la implementación de una empresa de producción y comercialización de *snacks* de frutas deshidratadas en Quito es factible y viable en términos económicos, técnicos y operativos. Esta afirmación se sustenta en:

- La producción de *snacks* de frutas deshidratadas con todos los nutrientes que posee una fruta natural es viable.
- Los clientes valoran las cualidades del producto.
- La rentabilidad del negocio debe ser superior a la tasa de descuento de la industria.
- El macro-entorno nos brinda más oportunidades que amenazas.
- Cada vez más gente se preocupa de su salud.

CAPITULO II

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

2.1. La Industria

Las ventas del sector alimenticio crecieron USD 365 millones durante el 2011, eso significa un 11% más de lo alcanzado en el año anterior. Así lo anuncia el último informe de labores del Ministerio de Industrias y Productividad. El informe agrega que las exportaciones crecieron en 40% (USD 391 millones) entre enero y septiembre del 2011, en comparación con el mismo período del año anterior. (Banco Central del Ecuador, 2011, Datos macroeconómicos del Ecuador).

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0) más actualizada.

La producción de *snacks* de frutas deshidratadas, forma parte de las siguientes categorías:

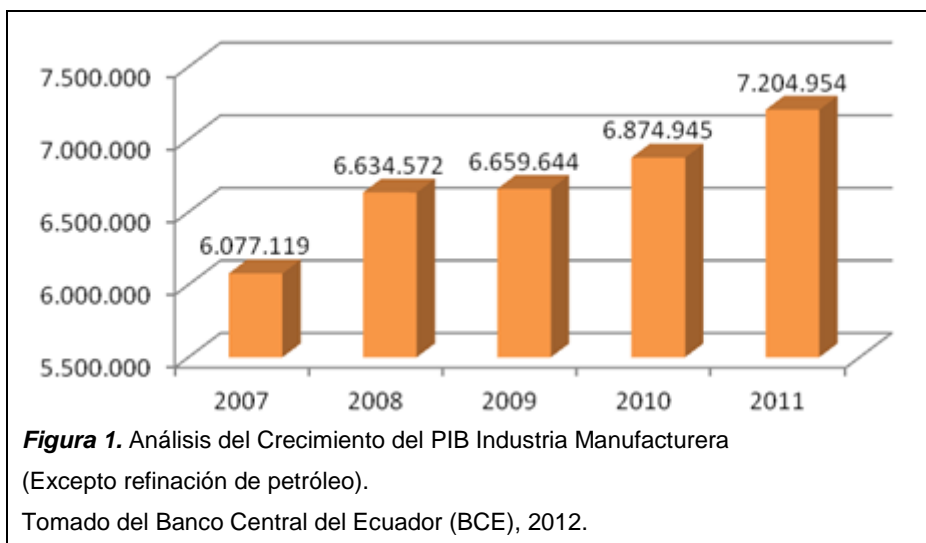
Tabla 1. Clasificación CIIU

Industria	C10 – Elaboración de productos alimenticios y bebidas
Grupo	1030.1 – Elaboración y conservación de frutas , legumbres y hortalizas
Negocio	1030.12 - Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2012

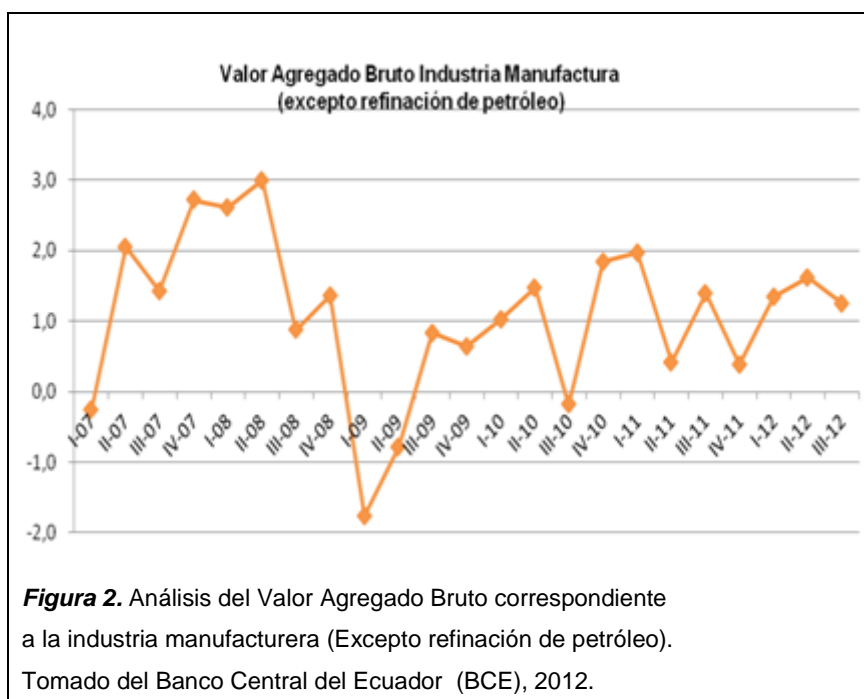
Esta categorización toma en cuenta, además, las especificaciones que determina el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).

Una vez identificada la categoría en la que “Snacktural CIA. LTDA”, corresponde, es importante analizar el comportamiento de la industria manufacturera en el Ecuador.



El valor agregado bruto de la industria manufacturera se ubico en 1,2 en el tercer trimestre del 2012.

Como se puede apreciar en el figura las actividades económicas que presentaron reducciones al Valor Agregado (t/t-1), fueron: suministros de electricidad y agua, refinación de petróleo, actividades de servicios financieros y finalmente servicio doméstico.



La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es del 11,79% y 10,93% respectivamente. Además la rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.

El crecimiento de PIB en la industria manufacturera del 2011 al 2012 creció en 9,4%. Dentro esta industria el sector que más crecimiento evidencio fue la elaboración de bebidas (+22,8%) de diciembre 2011 a diciembre 2012 seguido por la Producción de madera y fabricación de productos textiles 11% y 9,2% respectivamente en el 2012, la elaboración de alimentos tuvo un crecimiento del 5,6% dentro de la participación del PIB.

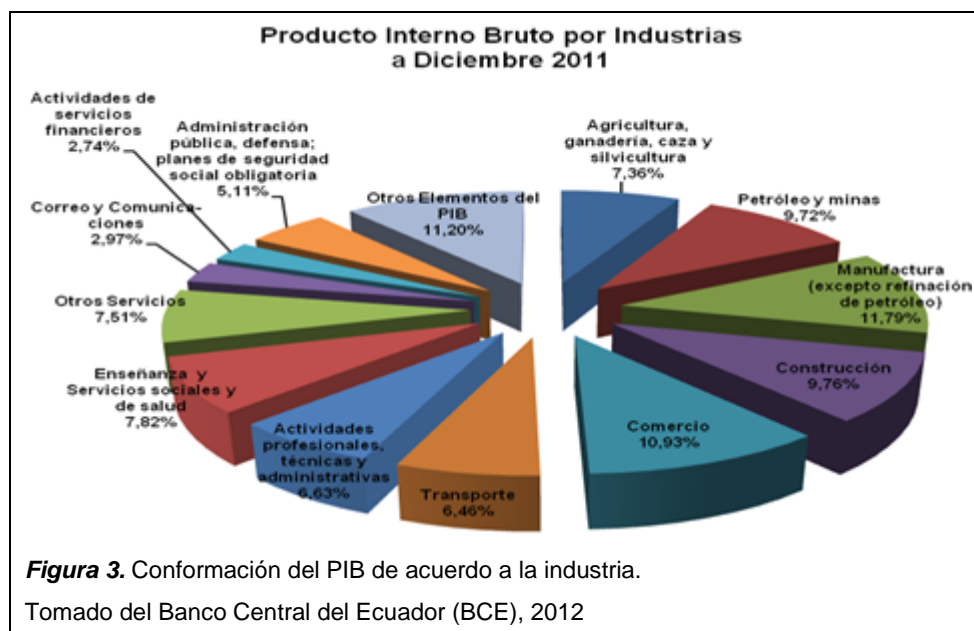
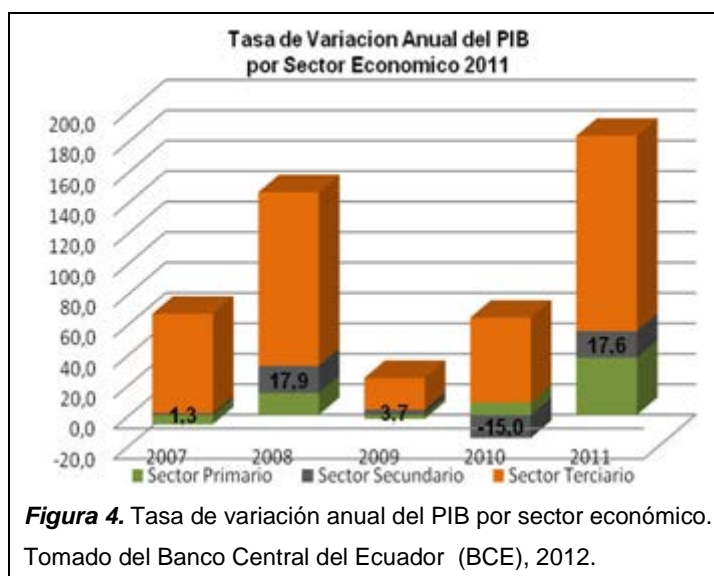


Tabla 2. Participación de la Industria Manufacturera en el PIB (excepto refinación de petróleo)

AÑO	PIB Industria Manufacturera (excepto refinación de petróleo)	PIB TOTAL	Participación de la Industria en el PIB
2000	4.581.123	37.726.410	12,14%
2001	4.818.224	39.241.363	12,28%
2002	4.937.822	40.848.994	12,09%
2003	5.099.715	41.961.262	12,15%
2004	5.231.494	45.406.710	11,52%
2005	5.565.354	47.809.319	11,64%
2006	5.835.396	49.914.615	11,69%
2007	6.077.119	51.007.777	11,91%
2008	6.634.572	54.250.408	12,23%
2009	6.659.644	54.810.085	12,15%
2010	6.874.945	56.602.576	12,15%
2011	7.204.954	61.121.469	11,79%

Tomado del Banco Central del Ecuador (BCE), 2012

Según el Banco Central del Ecuador la variación de la industria manufacturera (incluye refinación de petróleo), la cual corresponde al sector secundario, en el 2011 fue de 17.6% según (Figura 4).



En el 2012 la industria de alimentos estuvo entre las que mayor crecimiento registró, pasando de USD 330.7 millones en el 2011 a USD 366.7 millones en el 2012 con un crecimiento de 10,90%, el Banco Central del Ecuador para el 2013 proyecta un crecimiento aproximado del 1,70% para la industria manufacturera, traducido en USD 373 millones dólares.

Tabla 3. Crecimiento proyectado de la Industria Alimenticia

CRECIMIENTO PIB POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA		
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	2.012	2.013
9. Carnes y pescado elaborado	5,40%	4,20%
10. Cereales y panadería	6,90%	3,10%
11. Elaboración de azúcar	0,00%	0,70%
12. Productos alimenticios diversos	10,90%	1,70%
13. Elaboración de bebidas	20,90%	4,40%
14. Elaboración de productos de tabaco	0,00%	0,00%
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	7,00%	5,40%
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	4,90%	0,00%
17. Papel y productos de papel	2,10%	3,00%
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	8,60%	4,60%
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	4,90%	5,30%
20. Fabricación de maquinaria y equipo	7,50%	4,00%
21. Industrias manufactureras n.c.p.	2,50%	2,50%

Tomado del Banco Central del Ecuador (BCE), 2012.

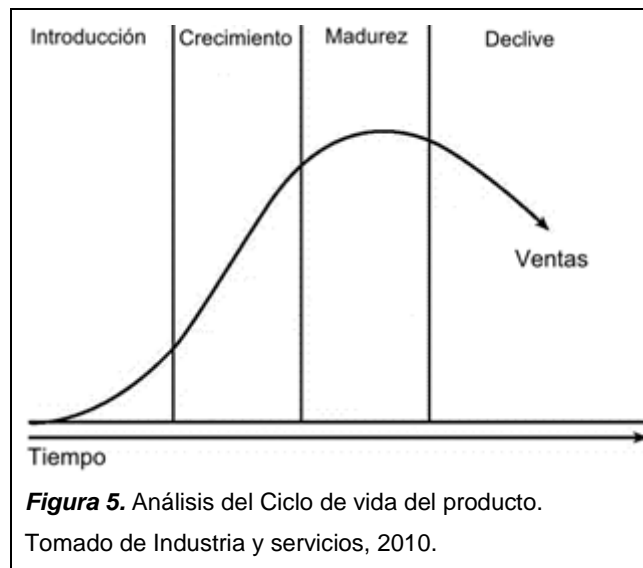
2.1.1. Tendencias

La industria manufacturera para el 2013, se proyecta con incentivos por parte de la inversión pública ya que es una de las industrias que más aporta a la economía nacional. El Gobierno Nacional implementará proyectos para mejorar la productividad del sector manufacturero, a través de la inyección de recursos, incentivos arancelarios, tributarios y financieros, compras del sector público y acceso a crédito en condiciones favorables.

Además hará que el sector logre mejores niveles de productividad, así como generar mayor inversión nacional y extranjera, generación de empleo y dote de bienes y servicios de calidad con mayor valor agregado para la población ecuatoriana.

2.1.1.1. Ciclo de vida de la industria

En el Ecuador, la industria de frutas deshidratadas se viene desarrollando de a poco y no tiene un líder en el mercado ya que es un producto innovador.



El producto “Snacktural” se encuentra en la etapa de introducción, a corto plazo buscará ubicarse en la siguiente etapa que corresponde al crecimiento.

Con el transcurrir del tiempo se reduce la incertidumbre, surgiendo así nuevas barreras de entrada como las economías de escala, lo cual terminaría perjudicando a la empresa y empujándola a ser más innovadora.

2.1.2. Estructura de la industria

En el mercado interno la fruta deshidratada empezó a comercializarse a partir del 2007, desde entonces esta industria se ha conformado por los siguientes productores nacionales los cuales han desarrollado diferentes líneas, diversificando el producto para los distintos gustos y preferencias de los consumidores, a continuación se mencionarán los productores que representan la competencia directa para la empresa, que se han posicionado en el mercado de la ciudad de Quito:

- **Terrafértil**

Empresa ecuatoriana Anónima constituida el 2005 con un capital suscrito de USD 150.000 mil y conformada por 4 jóvenes empresarios, esta empresa es experta en frutas deshidratadas y frutas frescas, llegando a 15 países entre los principales: Alemania, Inglaterra, EE.UU. y Canadá (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2012, Consulta de compañías).

“Con apenas un año de experiencia en la producción de frutas exóticas deshidratadas, Terrafértil ya está pensando en grande. Hace tres semanas empezó la ampliación de su planta industrial (ubicada en Tabacundo, en las afueras de Quito) en donde se instalará una nueva máquina de secado con capacidad para procesar siete toneladas de fruta al día y, con lo cual, aspira a aumentar la producción actual en un 50%” (Diario Hoy, 2012, Fruta sin agua se abre paso).

“Aunque no quiso revelar los montos de fruta deshidratada, el supervisor de la empresa, Guillermo Sánchez (...)”, aseguró que el producto ha seducido a los mercados de los EEUU y de Alemania, a donde envía mensualmente un contenedor y medio de piña, uvilla, mango, papaya y banano deshidratados, en sus dos presentaciones: en tarrinas y en fundas de entre 2 kilos y 5 kilos” (Diario Hoy, 2012, Fruta sin agua se abre paso).

- **Solram S.A.**

Es una empresa constituida como sociedad Anónima, empezó su actividad económica en el 2005, ubicada en el sector de la Armenia (Valle de Chillos), “Solram se dedica a la obtención de frutas deshidratadas con materia prima de calidad para ofrecer productos de alta seguridad alimentaria” (Solram, 2012, Sobre Solram). Además distribuyen su producto en los canales de Supermaxi y Megamaxi.

Adicionalmente se mencionarán a continuación otros productores potenciales nacionales de frutas deshidratadas que han posicionado sus marcas en otras regiones del país y que se han enfocado hacia la exportación de este producto.

- **Biolcom CIA.LTDA.**

Empresa ecuatoriana constituida el 2002 como compañía de responsabilidad limitada con un capital suscrito de USD 400.000 tiene en el mercado valores por acción valorada en USD 1 dólar americano cada acción (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2012, Consulta de compañías).

“Biolcom (Puembo, en el nororiente de Quito). Su gerente Peter Bachmann, (...)” asegura que desde el 2003 elabora este producto para exportar. Sin embargo, tres años más tarde vio que el consumidor local se interesó por estas frutas. Por ello, ese año inició en el país, la distribución del 10% de su producción” (Agronegocios Ecuador, 2012, El consumo de fruta deshidratada crece en el país).

“Bachmann, (...)” dice que hay un crecimiento del consumo interno, porque en el 2006 procesaba cerca de 90 toneladas al año y en la actualidad son 600 toneladas. El perfil del consumidor tiene ingresos medios y altos, porque son personas que pagan por productos de calidad. No obstante, los productores quieren promocionar más el consumo, ya que un paquete de 50 gramos cuesta, en promedio, USD 1,20. Es un precio accesible” (Agronegocios Ecuador, 2012, El consumo de fruta deshidratada crece en el país).

- ***Sweet Health***

“Con apenas un año y medio de experiencia en la producción de frutas exóticas deshidratadas, *Sweet Health* ya piensa en grande. Hace un año empezó la implementación de un sitio para su trabajo” (Telégrafo, 2012, Fruta sin agua es como una brocha de deleites).

“*Sweet Health* está ubicada en Guayllabamba, en las afueras de Quito, donde se instaló una máquina de secado con capacidad para procesar media tonelada de fruta al día, para aumentar la producción actual en un 50%. Aunque no quiso revelar los montos de fruta deshidratada, el mentalizador del proyecto, Jaime Díaz, aseguró que el producto es muy poco conocido en el país, pero que los mercados de EE.UU. y Alemania lo consumen. Estos mercados requieren de una inversión sustanciosa, la misma que es difícil de conseguir” (Telégrafo, 2012, Fruta sin agua es como una brocha de deleites).

“El proyecto tiene una inversión de veinte mil dólares solo en maquinaria y accesorios. Jaime viajó a Estados Unidos para buscar mercado, lo consiguió, pero pedían que su microempresa tenga un año en el mercado local, requisito

que no se cumplía. El pedido sería un contenedor y medio de fruta a granel mezclada entre piña, uvilla, mango, papaya y banano deshidratados, esto porque la fruta del país es dulce y conserva intactos los nutrientes, luego de ser procesada. Las presentaciones exigían un registro sanitario y que se envíe empacado en tarrinas y en fundas de entre 2 y 5 kilos” (Telégrafo, 2012, Fruta sin agua es como una brocha de deleites).

“Rosa Velasco Solano trabaja junto con su familia en el procesamiento y empacado de la fruta. Afirma que la idea nació hace tres años. “Lo que atrae del producto es su carácter exótico”, sostuvo. En el mercado interno la fruta empezó a comercializarse hace un año, con las entregas puerta a puerta y los pequeños negocios de venta de productos orgánicos” (Telégrafo, 2012, Fruta sin agua es como una brocha de deleites).

“Según Juan Díaz, lo más difícil de este negocio es introducirlo en el mercado interno, porque las costumbres familiares se centran en comer la fruta fresca y el hecho de tener una gran variedad hace que se encuentren los productos en cualquier época del año. Esto no ocurre con los países de Europa y Estado Unidos. Una característica del producto está en la facilidad de transportación y la seguridad de que puede conservarse hasta un año sin necesidad de aplicarle ningún otro proceso industrial” (Telégrafo, 2012, Fruta sin agua es como una brocha de deleites).

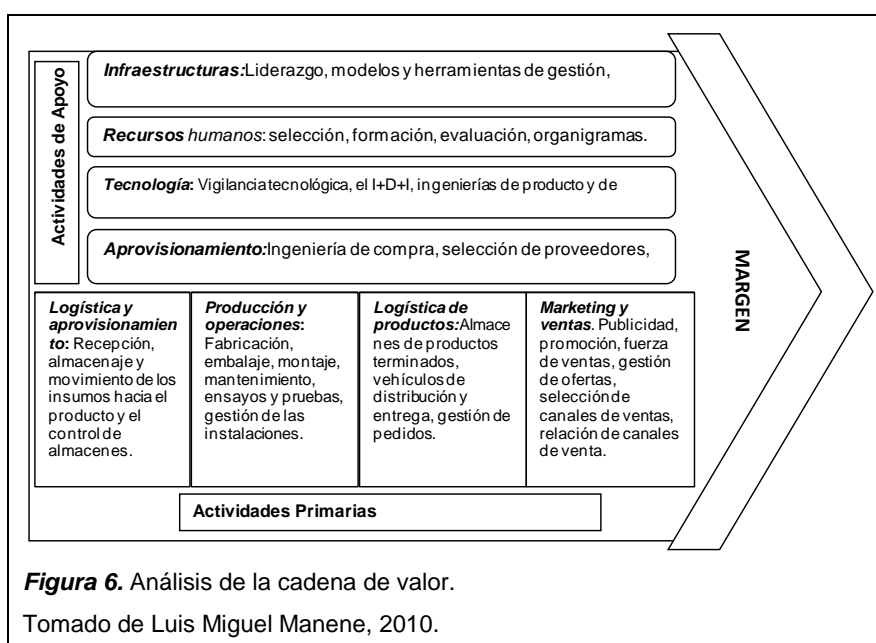
- **Fruvesec Frutas y Vegetales Secos CIA. LTDA**

Fue constituida en el 2003 como una compañía de responsabilidad limitada con un capital suscrito de UDS 500.000 mil, además mantiene en el mercado acciones de UDS 1 dólar americano (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2012, Consulta de compañías).

“Es una empresa que brinda un servicio profesional altamente calificado en la producción, comercialización y distribución de toda clase de frutas y vegetales secos y alimentos en general” (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2012, Consulta de Compañías).

2.1.2.1. Cadena de valor de la industria

“La cadena de valor es una herramienta de gran utilidad para examinar, en forma sistemática, todas las actividades que la empresa desempeña para diseñar, producir, llevar al mercado y apoyar los productos, en términos de calidad, valor y garantía, así como también la forma en que interactúan esas actividades.” (Guillermo Guerra, 2002, p.102)



Los proveedores son de vital importancia en la cadena de valor, ya que del aprovisionamiento de productos de calidad y precios accesibles, dependerán de forma directa los costos de producción del producto. Otra importante participación es la de los clientes, que son los que proporcionarán el margen de ganancia a la empresa.

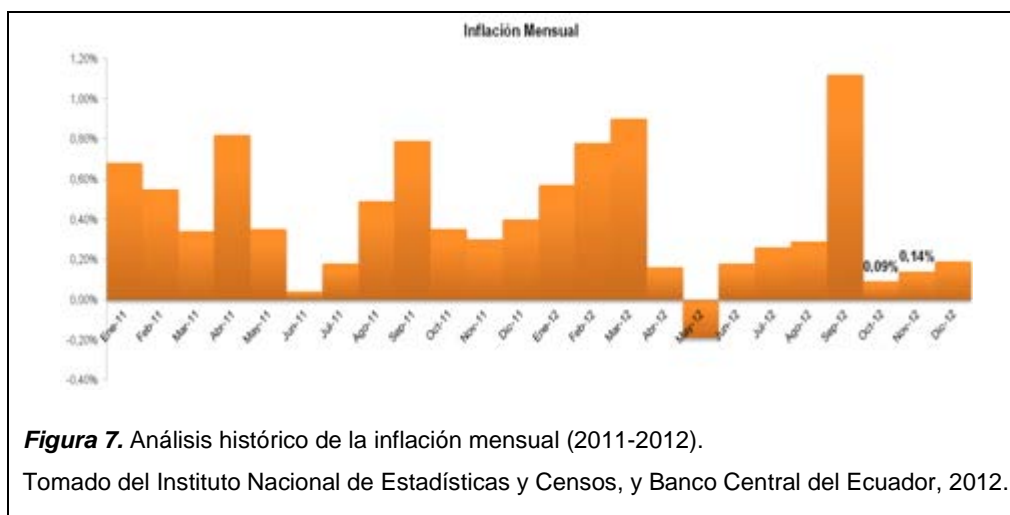
2.1.3. Factores económicos y regulatorios

La actividad económica que evidenció Ecuador en el último año llevó a que el Banco Central estime un crecimiento económico de 4,8% en el 2012 y para el 2013 esta misma entidad proyecta una tasa del 4%. Una cifra que está en sintonía con lo estimado por el FMI, que proyectó un crecimiento del 4,12%; así como con lo pronosticado por la Unidad de Análisis Económico con 4,2%. La

reducción en el crecimiento se da por las bajas estimaciones en el incremento del precio del petróleo para 2013, lo que también limita la capacidad de incrementar la inversión pública. (Banco Central del Ecuador, 2012, Datos macroeconómicos del Ecuador).

2.1.3.1. Inflación

Por su parte, la inflación mensual en noviembre 2010, fue de 0,14% mayor a la registrada en octubre 2010 que fue de 0,09% lo que llevo a una tasa anual de 4,77%, descendiendo 0,76pp, frente al nivel registrado durante el mismo período de 2011. Para 2013 se estima una inflación de 4,5% lo que no afecta en mayor medida el desempeño económico.



Por otra parte, la inflación acumulada ascendió a 4,36%. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue de USD 141,89 y su variación durante este mes fue mayor en las ciudades de: Manta (1,44%), Esmeraldas (0,57%), Cuenca (0,23%), Ambato (0,16%) y Loja (0,03%); mientras que el índice disminuyó en: Machala (-0,68%), Guayaquil (-0,08%) y Quito (-0,07%). Las divisiones de mayor incidencia en el incremento del IPC fueron 'alimentos y bebidas no alcohólicas' con 29,27%, 'bienes y servicios directos' con 34,80%, y 'muebles y artículos para el hogar' con 16,35%. Cabe mencionar que el valor de la canasta familiar básica se ubicó en \$596,42 y la canasta familiar vital se situó en \$434,04.

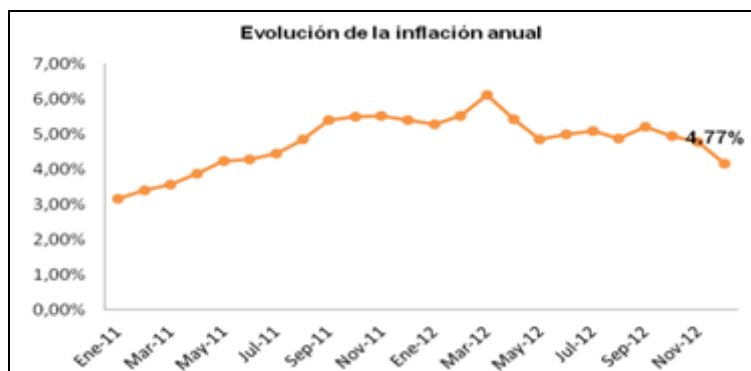


Figura 8. Análisis de la inflación anual (2011-2012).

Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,
y Banco Central del Ecuador, 2012

La variación de la inflación anual de noviembre de 2012 se debe principalmente al incremento de precios de las categorías: Educación, Restaurantes y Hoteles, Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, Muebles, Artículos para el Hogar y para la Conservación del Hogar; las cuales aportan en 95,98% a la inflación mensual.

Figura 9. Variación Anual de Índice Precios

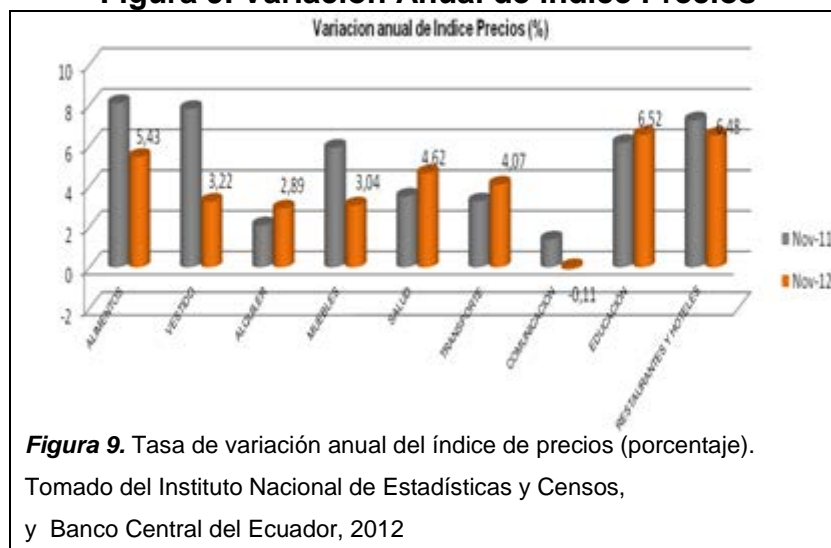


Figura 9. Tasa de variación anual del índice de precios (porcentaje).

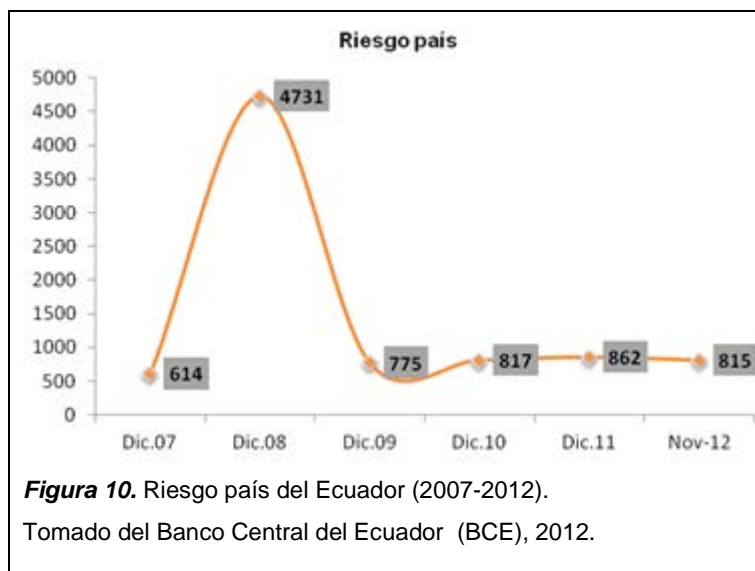
Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,
y Banco Central del Ecuador, 2012

2.1.3.2. Riesgo País

En el último mes el índice de Ecuador se incremento en 49 puntos con relación a octubre pero disminuyó en 53 puntos en relación al mismo periodo de 2011. Por su parte, este índice para América Latina se incrementó en 14 puntos con

relación a septiembre pero disminuyó en 97 puntos en relación a octubre de 2011.

El riesgo país del Ecuador se ubica en 764 puntos mínimos y 830 puntos máximos, es decir que los bonos ecuatorianos pagan el 7,64% adicional sobre los bonos americanos, como consecuencia de esto se produce un perjuicio a los empresarios al momento de solicitar un crédito al exterior, ya que la tendencia de los prestatarios internacionales es a incrementar un punto adicional a la tasa de interés por cada 100 puntos que tenga el riesgo país, que en el caso de Ecuador es de 7,64% adicional.

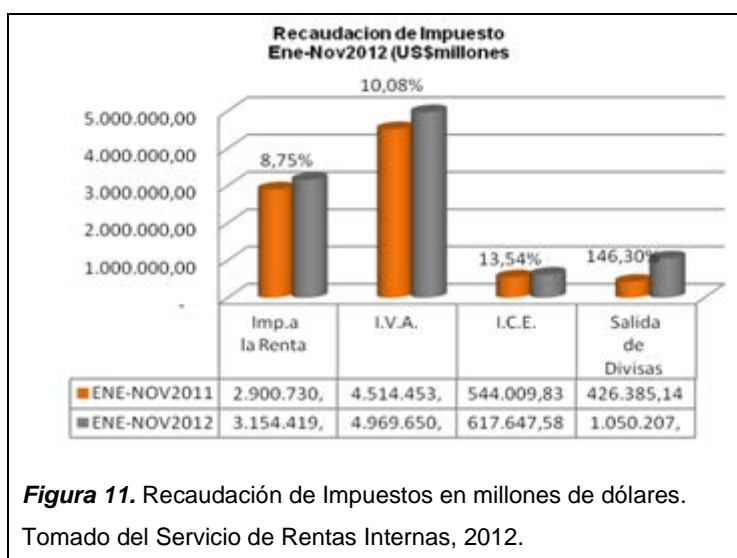


2.1.3.3. Factores regulatorios

La recaudación tributaria entre enero y noviembre del 2012 registró USD 9.362 millones, que se tradujo en un incremento anual de 17%. A noviembre 2012 el impuesto que mayor crecimiento tuvo fue el impuesto de salida de divisas creciendo en 146,30%, seguido por el I.C.E. (13,54%) mientras que el I.V.A y el impuesto a renta crecieron en 10,08% y 8,75% respectivamente.

Dentro de la composición de los ingresos tributarios, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) fue el más significativo, que representó el 48,52% de la recaudación total, seguido por el Impuesto a la Renta con 30,81%. De esta manera los ingresos por concepto de IVA hasta noviembre de 2012 fueron de

\$4.514 millones, es decir 10,08% adicional en relación al mismo período de 2011. La recaudación del Impuesto a la Renta también mostró un importante crecimiento (8,75%) frente a lo registrado durante el mismo período de 2011. Por otra parte, el impuesto a la salida de divisas sigue como el tributo de mayor crecimiento (146,30%), el cual se ha consolidado como el tercer tributo más importante, alcanzando una participación de 10,25% sobre el total recaudado y con un cumplimiento de 150% sobre la meta propuesta.



Para el mes de noviembre 2012 las tasas activas presentadas por el sistema financiero fueron:

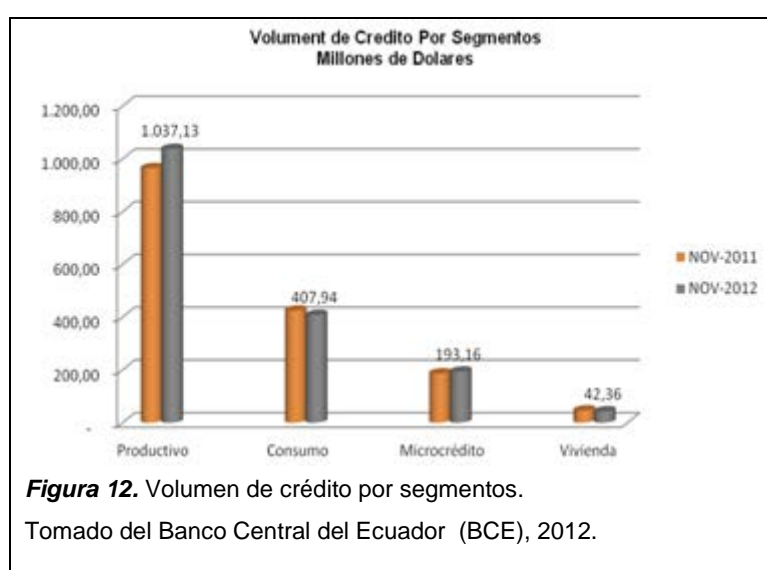
Tabla 4. Tasas Referenciales y Tasas Máximas

Tasas Noviembre 2012	Tasas Referenciales	Tasas Máximas
	% Anual	
Productivo Corporativo	8,17	9,33
Productivo Empresarial	9,53	10,21
Productivo Pymes	11,2	11,83
Consumo	15,91	16,3
Vivienda	10,64	11,33
Microcrédito Acumulación Amplia	22,44	25,5
Microcrédito Acumulación Simple	25,2	27,5
Microcrédito Minorista	28,82	30,5

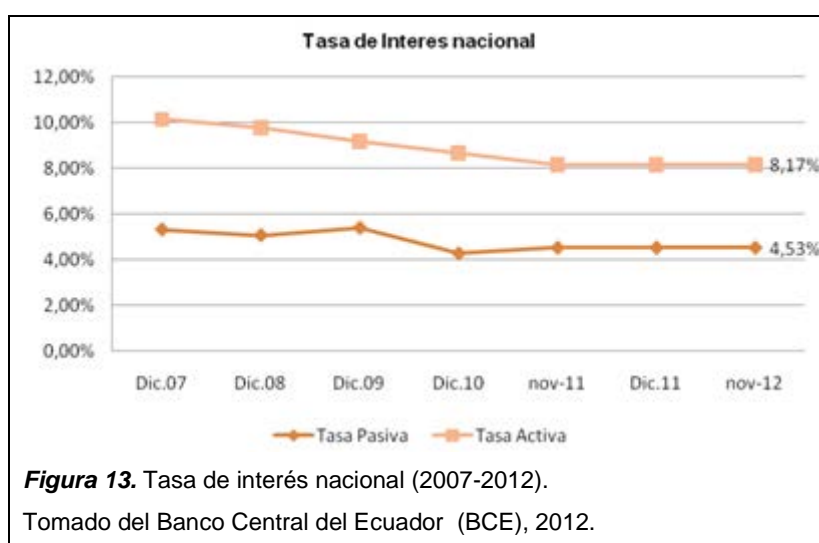
Tomado del Banco Central del Ecuador, 2012.

A noviembre 2012 el volumen de crédito en el segmento productivo tuvo un crecimiento de 7,56%, seguido por el segmento de microcrédito que aumentó en 3,62%, mientras que el segmento de consumo y vivienda tuvo una disminución de -3,93% y 7,88% respectivamente comparados con el anterior período analizado al 2011.

El volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado para el mes de octubre de 2012, se situó en USD 1,694.4 millones, que representa una ampliación de USD 9.7 millones respecto a septiembre de 2012.



Para el mes de noviembre 2012 las tasas activas presentadas por el sistema financiero fueron: 8,17% tasa activa y 4,53% tasa pasiva.



Una reducción en la tasa activa del sistema financiero beneficia a la empresa, debido a que esto proporcionaría un mayor acceso a líneas de crédito con tasas de interés bajas y a su vez se podrían aumentar los niveles de rentabilidad.

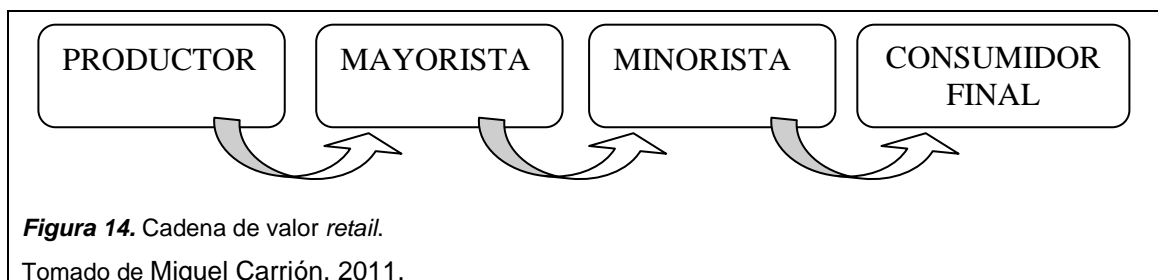
2.1.4. Canales de distribución

Para la comercialización de la fruta deshidratada la plaza más de adecuada es el canal minorista que se pueden dividir en: mini mercados, tiendas de barrio, *delicatessen*, tiendas naturistas, entre otros.

“En Quito existen aproximadamente 18.000 mil tiendas de barrio, el notorio crecimiento de tiendas en el país, la aparición en el escenario comercial de una nueva generación de “clientes inteligentes” que cada vez exigen más el “aquí y ahora”, y los cambios en los hábitos de compra del consumidor son algunos de los aspectos que sugieren reflexionar sobre la situación de las tiendas tradicionales ecuatorianas” (El Universo, 2012, Tiendas de barrio).

“Una tienda *delicatessen* es un negocio que se basa en la venta de productos gastronómicos de alta calidad, que debido a su originalidad o elaboración artesanal resulta muy complejo que se encuentren en los supermercados tradicionales” (Ildefe, 2011, Tiendas *delicatessen*).

Las frutas deshidratadas son productos 100% orgánicos y por ende uno de los canales en los que se podrá distribuir el producto, son las tiendas naturistas, debido a que son establecimientos comprometidos con la salud y el cuidado personal, que brindan tratamientos naturales mediante alternativas tales como: dietas, rutinas y ejercicios, recetas *light* bajas en grasas, consejos saludables y productos naturales.



2.1.5. Las 5 fuerzas de Porter

2.1.5.1. Nuevos participantes

Para llevar a cabo este negocio, se requiere una inversión inicial baja, cuyos principales rubros son: la compra de maquinarias, bodega y contratación de talento humano.

La materia prima para la producción es lo que más peso tiene en cuanto a inversión, puesto que provocaría un elevado costo de venta.

La distribución minorista es de fácil accesibilidad ya que está conformada por conjuntos de puntos de ventas; no obstante es importante mencionar que existen altas barreras para ingresar a canales de distribución de grandes cadenas como Supermaxi.

Dado que la inversión en promedio de esta actividad no es alta, debido a los bajos costos de maquinaria e insumos, el riesgo de entrada de nuevos competidores al mercado será alto.

2.1.5.2. Amenaza de sustitutos y complementos

En cuanto a los productos sustitutos de los *snacks* existen: las confiterías de dulces, frutas enlatadas en almíbar, galletas y pasteles. Además de los frutos secos como, cereales, barras de cereales en todas sus presentaciones; también son sustitutos las frutas naturales, ya que son fáciles de llevar y accesibles de conseguirlas.

Las preferencias de los consumidores por la comida rápida y por productos procesados, con alto contenido de grasas, azúcar y sal, los cuáles tienden a ser más publicitados en el mercado y tienen sabores más atractivos, convierten a este factor en una barrera de entrada alta.

Sin embargo, el segmento de mercado de personas que cuidan su salud con alimentos naturales y 100% orgánicos, es un segmento no muy bien atendido y con un alto potencial de demanda, lo cual evidencia y genera una oportunidad de ingreso a este negocio.

2.1.5.3. Poder de negociación de los compradores

Los consumidores no tienen una amplia gama de marcas especializadas en productos 100% orgánicos y naturales, lo cual expone una buena perspectiva de ingreso en este mercado.

Los potenciales consumidores de la fruta deshidratada serán personas jóvenes y adultas, quienes los consumirán directamente como *snacks*, así como las empresas de catering, las cadenas de supermercados, casas naturistas y mini mercados.

Se proveerá el producto en tiendas y mini mercados para que lleguen directamente a los consumidores finales.

Una vez consolidada la producción, se podría ofrecer a los grandes supermercados, sin embargo, dadas las políticas de pago a sus proveedores (60 a 90 días), la barrera de entrada a estos canales de distribución es alta, debido a que en un inicio esto puede afectar al flujo de efectivo la empresa.

Por lo antes mencionado, se llega a definir que el poder de negociación de los compradores es medio, ya que tiene mayor facilidad la introducción del producto a través de supermercados pequeños y tiendas de barrio.

2.1.5.4. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores vendrían a ser agricultores con los que se llegará a un acuerdo mutuo para obtener de parte y parte márgenes de rentabilidad, sin embargo tienen un poder de negociación medio.

Sin duda esta es una barrera de entrada al mercado media, ya que una de las ventajas con las que se cuenta actualmente, es el incentivo del gobierno al sector agrícola, por ende los beneficios y el poder de negociación con los proveedores aumenta, debido a que el número de productores agrícolas existentes en el mercado nacional crecerá.

2.1.5.5. Intensidad de la rivalidad

La rivalidad entre los competidores es baja, por cuanto los productores de esta actividad no han explotado suficientemente el mercado, debido a que es un producto relativamente nuevo no hay una alta motivación al consumo, tampoco existe diferenciación del producto entre competidores, ni campañas agresivas de publicidad. Los productos ofertados en la actualidad presentan características similares entre sí, logrando un bajo posicionamiento en el mercado.

2.2. La compañía y el concepto de negocio

2.2.1. La idea y modelo de negocio

La razón de haber elegido “La producción de *snacks* de frutas deshidratadas” como proyecto, ha sido principalmente la diversidad de usos que puede otorgar dicho producto, es algo nuevo para el mercado ecuatoriano, lo que provocará un mercado meta ampliamente significativo.

En la actualidad la población de las grandes ciudades está comprometida al 100% con su trabajo, es una prioridad el equilibrio entre cuerpo y mente para llevar un nivel de vida digno. Esto ha obligado a los negocios a seguir ciertas tendencias enfocadas a la salud, el bienestar físico, nutrición, belleza y comidas rápidas saludables, lo que preocupa a las personas del mundo entero sin importar la edad.

Es igualmente necesario mencionar que el costo de elaboración es otro factor que ha motivado para elegir la idea de negocio, pues este es bajo, de manera que coloca a la empresa en una postura llena de ventajas ante el cliente pudiendo así ofrecer precios accesibles sin perder en ningún momento la calidad y propiedades de nuestro producto.

Otra ventaja que ofrece este producto es la importante disminución del peso que tienen las frutas (entre el 85% y 90% menos en promedio) y del volumen

del producto, lo que reduce significativamente los costos del almacenamiento, el manejo y el transporte.

2.2.2. Estructura legal de la empresa

La empresa será constituida como compañía limitada “Snacktural CIA. LTDA.” de nacionalidad ecuatoriana, que se registrará por leyes ecuatorianas, sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías.

La compañía tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha. Ubicada en el sector de la parroquia Tababela.

2.2.3. Misión, Visión y Objetivos

2.2.3.1. Misión

“Snacktural CIA. LTDA.”, es una empresa encargada de la elaboración y comercialización de *snacks* de frutas deshidratadas orientadas a satisfacer las necesidades del mercado, con el cumplimiento de estándares de calidad y logística del producto.

2.2.3.2. Visión

Ser el principal productor y comercializador de *snacks* de frutas deshidratadas ecuatorianas dentro de 4 años, enfocado el producto con estándares de alta calidad.

2.2.3.3. Objetivos

Tabla 5. Objetivos Estratégicos

FASE	Objetivos Estratégicos	Duración	Estrategia
Corto Plazo	Introducir el producto <i>snack</i> de frutas deshidratadas en el mercado nacional	1 año	Penetración de mercado
	Desarrollar canales de distribución directos para mejorar el margen de rentabilidad de la empresa y comercializadores.	1 año	Canales de distribución
	Promover campañas de alimentación sana y nutritiva y dar a conocer más el producto.	1 año	Penetración de mercado
Mediano Plazo	Diversificar el producto, incrementar mas frutas deshidratadas al mercado nacional.	3 años	Desarrollo producto
	Expansión geográfica a nivel nacional.	3 años	Expansión geográfica
	Cumplir con estándares internacionales de procesos de producción ISO.	3 años	Desarrollo producto
Largo Plazo	Expansión geográfica al mercado norteamericano.	6 años	Expansión geográfica

Tomado de Bateman & Snell, 2009, p. 141-144.

Tabla 6. Objetivos Económicos

FASE	Objetivos Económicos	Duración	Estrategia
Corto Plazo	Mantener precios por debajo de la competencia	6 meses	Penetración de mercado
	Garantizar un volumen de ventas que cubra al menos los costos y gastos de operación	1 año	Gestión de capital
Mediano Plazo	Garantizar a partir del tercer año una utilidad mínima del 30%.	3 años	Control financiero
	Optimizar los costos a través de economías de escala.	3 años	Control financiero
Largo Plazo	Mantener índices de liquidez de al menos 2 veces garantizando el cumplimiento de las obligaciones con terceros	5 años	Control financiero
	Limitar su nivel de apalancamiento (Pasivos Financieros / Patrimonio) a 2,1 veces, para poder acceder a otras formas de financiamiento.	6 años	Control financiero

2.3. El Producto

La producción de los *snacks* de frutas deshidratadas con marca comercial “Snacktural” nace como una idea innovadora ya que es una forma de aprovechar un producto perecedero para que no se desperdicie, se conserve todo el año y por toda una temporada.

Las frutas deshidratadas ecuatorianas en los últimos 6 años han tenido gran acogida en el exterior, no solo por la tendencia del consumidor extranjero por los enlatados, envasados y pre-cocidos, sino por el carácter exótico del producto.

En el mercado interno, las frutas deshidratadas empezaron a comercializarse hace tres años, a través de la cadena Supermaxi, por lo cual es un mercado aún poco explorado.

La deshidratación constituye uno de los métodos de conservación que consiste en eliminar el agua contenida en un sólido (en este caso de las frutas) por medio de aire caliente, bloqueando el desarrollo de los microorganismos, por lo que su vida de “anaquel” se prolonga extraordinariamente hasta por un año.

2.3.1. Snacktural

Este producto es una alternativa que además de nutritiva, es 100% natural y sirve como perfecto aperitivo entre comidas o como parte de la dieta diaria.

2.3.1.1. Características del Producto

La empresa proyecta lanzar al mercado un *snack* de frutas deshidratadas con las siguientes características:

- Tipos de frutas: piña, uvilla, arándano, mango, fresa.
- Presentación de bolsas individuales de 70g y 100g
- Empaque de plástico de tipo biodegradable (polipropileno PP), con espacios transparentes que permita visualizar el interior del producto.

- Sin colorantes, no contiene conservantes, ni saborizantes, mantiene las propiedades de las frutas frescas, lo único que se extrae son líquidos.
- No requiere de refrigeración o congelamiento para su almacenamiento.
- Libre de grasa y cero colesterol.
- Concentración de nutrientes, proteínas y fibras
- Alto contenido energético.
- Entre 2 y 3 veces menos volumen que la fruta original.
- Tiempo de vida de hasta un año.
- El color, olor y sabor son propios de la fruta fresca.

2.3.1.2. Tipo de producto

Es un producto que se enfoca a los consumidores que buscan cuidar su salud llevando una buena alimentación, la marca se definirá como “Snacktural”.

Este producto se comercializará a un nivel precio promedio de mercado, es decir será calculado en base a los precios de la competencia.

La distribución y venta de los *snacks* de frutas deshidratadas, con nombre comercial “Snacktural”, se llevará principalmente en mini mercados cercanos a lugares de alta concentración de oficinas y universidades.

Los productos serán los siguientes:

- *Snack* de fruta deshidratada de Piña
- *Snack* de fruta deshidratada de Uvilla
- *Snack* de fruta deshidratada de Arándano
- *Snack* de fruta deshidratada de Mezcla de frutas que contengan piña, uvilla, arándano, mango y fresa.)

2.3.1.3. Logotipo y Slogan

El logotipo pretende transmitir sensación de frescura evocando naturalidad en el producto, alegría, tranquilidad y pureza, además su nombre es de fácil pronunciación.

Recubierto de colores llamativos a la vista del consumidor, el logotipo presenta como principal protagonista a las frutas que son las que más vida le dan a la imagen del producto.



Figura 15. Logotipo del Producto.

El slogan resalta la esencia del producto y la cualidad principal del mismo, la naturalidad y fuente de vitalidad.

Figura 16. Slogan del Producto.



Figura 16. Slogan del producto Snacktural.

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, basado en el proceso productivo que se llevará a cabo a través del método de deshidratación osmótica, un método moderno, el cual consiste en preservar tanto los beneficios nutricionales de la fruta como sus características; el color, sabor, aroma y textura se conservarán en proporciones más altas que el de la

fruta original, esta diferenciación permitirá ofrecer al consumidor un producto de calidad y de mejores características a las existentes en el mercado.

- **Estrategia de crecimiento**

Una vez que el producto este posicionado en el mercado, se implementará una estrategia de crecimiento basado en el desarrollo de nuevos productos, para aprovechar el mercado que se logre abarcar.

2.5. Análisis FODA

Fortalezas:

- Baja inversión inicial en relación a las demás industrias.
- La tecnología de deshidratación, es un proceso que brinda un producto que puede almacenarse sin ser refrigerado por largos períodos de tiempo y sin el uso de sustancias y conservantes.
- Cultura organizacional basada en calidad – producto – consumo.
- Diversificación fácil del producto.

Oportunidades:

- Baja intensidad competitiva en mercado nacional.
- Gobierno impulsa la producción agrícola y el desarrollo de la industria alimenticia.
- Tendencias de consumo para exportar los productos a nivel internacional.
- Ubicación, porque es clima seco, lo cual es ventajoso para el proceso de deshidratación de las frutas, además permite a los agricultores de las zonas aledañas colocar los insumos directamente a la planta.

Amenazas:

- Volatilidad de las variables Macro-económicas del país.
- Incertidumbre política.

- Cambios de las condiciones de comercialización de los proveedores.
- Aparición de nuevos competidores que ofrezcan productos similares.
- Muchos productos sustitutos.

Debilidades:

- Limitaciones de capital para incrementar la producción.
- Ausencia de certificaciones internacionales.
- Poca promoción de la empresa.
- Variabilidad en los Costos Generales (tanto fijos como variables).

2.5.1. Estrategias Cruzadas**2.5.1.1. Estrategia FO (fortalezas con oportunidades)**

Aprovechando que el gobierno está impulsando la producción agrícola y desarrollo de la industria alimenticia, se puede alcanzar niveles de producción altos por que la maquinaria e insumos para la producción tienen bajo costo.

Debido a la facilidad del producto para poder diversificarse se aprovechará la cultura alimenticia cambiante, basada en el consumo de productos alimenticios con alto valor nutricional, dejando de lado los productos que contienen colorantes o endulzantes artificiales.

En el mercado hay baja competitividad lo cual puede ser aprovechado para ubicar con mayor facilidad el producto en el mercado, haciendo prevalecer la cultura organizacional de la empresa basada en calidad.

2.5.1.2. Estrategias DO (debilidades con oportunidades)

Incrementar la promoción de la empresa para abrir nuevos mercados.

Acceder a préstamos u otros tipos de deuda para incrementar la capacidad instalada de producción para aprovechar la baja intensidad competitiva. Debido a que el gobierno está impulsando la productividad en la industria alimenticia,

esto ayudará a reducir el impacto de la variabilidad de los costos (fijos y variable).

2.5.1.3. Estrategias FA (fortalezas con amenazas)

Las frutas deshidratadas tienen la facilidad para ser diversificadas en diferentes líneas de productos, por ende se reducirá la amenaza ante la entrada de nuevos competidores de productos similares.

Dado que la tendencia del mercado está enfocada al consumo de alimentos saludable (orgánicos y naturales), se tendrá una ventaja para contrarrestar la amenaza de los productos sustitutos que en su mayoría son artificiales.

2.5.1.4. Estrategias DA (debilidades con amenazas)

Penetración en el mercado con productos de buena calidad (textura, color, aroma y sabor).

Obtener certificaciones internacionales mediante la mejora de los procesos productivos y gestión de control de calidad para mejorar la imagen del producto frente a los competidores.

Alianza estratégica con proveedores y contratos a mediano plazo para contrarrestar los cambios en las condiciones de comercialización.

CAPITULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1. Investigación de mercados

El objetivo de este capítulo es identificar de manera sistemática los datos más relevantes en el estudio de mercado, para definir las oportunidades y problemas del mercado objetivo. Conocer cuáles serán las necesidades a satisfacer del cliente y determinar el grado económico de éxito que puede tener el producto.

3.1.1. Comportamiento de compra del consumidor

El mercado ofrece gran variedad de productos y con el objetivo de determinar lo que un consumidor quiere adquirir para satisfacer sus necesidades, debemos conocer los factores que determinan su comportamiento, los mismos que son:

- Factores personales: demográficos, estilo de vida, situacionales.
- Factores psicológicos: percepción, motivos, aprendizaje, actitudes y personalidad.
- Factores sociales: familia, grupo de referencia, clases sociales, cultura.

(Philip Kotler y Gary Armstrong, 2003, p. 125)

3.1.2. Problema de gerencia

El problema de gerencia es complejo debido a que no se tiene estrategias claras y precisas para posicionar en el mercado el producto de frutas deshidratadas, ya que se debe tomar decisiones fundamentadas en los objetivos de obtener rentabilidad y el manejo eficiente de los recursos, teniendo presente los factores como riesgo y debilidades de la empresa para contrarrestarlas con sus fortalezas y oportunidades.

3.1.3. Problema de investigación

Recopilar la información del mercado objetivo para determinar si el producto tiene aceptación, identificar los gustos y preferencias, y conocer las necesidades que tiene el consumidor, con el fin de establecer las diferentes estrategias de penetración en el mercado.

3.1.4. Fuentes de información

Tabla 7. Objetivos de Investigación

Objetivo	Fuente de Información	Afectación mezcla de Marketing
Determinar si el producto "Snack de frutas deshidratadas" tiene aceptación.	Primaria: Grupos Focales, Encuestas, Entrevista con expertos.	Producto, Precio
Registrar los principales competidores de nuestro mercado.	Primaria: Grupos Focales, Encuestas, Entrevista con expertos	Producto, Plaza, Precio.
Conocer nuestros potenciales consumidores y su intención de compra.	Primaria: Grupos Focales, Encuestas.	Producto, Plaza, Precio, Promoción
Identificar los distintos beneficios y aspectos que más valora el consumidor de un producto.	Primaria: Grupos Focales, Encuestas, Entrevista con expertos.	Producto, Plaza, Precio, Promoción
Detallar los gustos y preferencias del consumidor en cuanto a la presentación del producto.	Primaria: Grupos Focales, Encuestas, Entrevista con expertos.	Producto, Precio
Detallar los canales de distribución en los que tendrá más acogida el producto.	Primaria: Grupos Focales, Encuestas, Entrevista con expertos.	Plaza, Promoción

Reconocer las cualidades estéticas que más valoran los consumidores al momento de adquirir un producto.(empaquetado, sabor)	<p>Primaria: Grupos Focales, Encuestas, Entrevista con expertos.</p> <p>Secundaria: Internet.</p>	Producto
Establecer el precio que sea accesible y preferido por el mercado objetivo.	<p>Primaria: Grupos Focales, Encuestas, Entrevista con expertos.</p>	Precio
Distinguir las necesidades de los consumidores que no están cubiertas por la competencia.	<p>Primaria: Grupos Focales, Encuestas.</p> <p>Secundaria: Internet.</p>	Producto

3.1.5. Diseño de la investigación

El diseño de investigación consiste en determinar que técnicas de investigación se utilizarán en el proyecto investigativo y cuales serán de mayor utilidad para identificar los puntos clave de un mercado.

La investigación se desarrollará con dos métodos muy reconocidos: cuantitativos y cualitativos.

En la investigación cualitativa se utilizará la técnica de:

- Entrevista con expertos
- Grupos Focales

Mientras que para la investigación cuantitativa se desarrollará encuestas para el mercado objetivo.

3.1.5.1. Investigación Cualitativa

Este método se basa fundamentalmente en las entrevistas con expertos, quienes conocen a fondo sobre algún tema específico, que necesita conocer en un plan de negocios.

3.1.5.1.1. Entrevistas con expertos

Se realizó una entrevista personal con el Ing. Carlos Moncayo un experto en el tema de producción alimenticia, actualmente coordinador de la carrera de Ingeniería de producción alimenticia en la Universidad de las Américas.

Los puntos más relevantes tratados en la entrevista fueron:

- Limitantes que puede tener el negocio como las temporadas de producción de las diferentes frutas potenciales que entrarían a formar parte del producto.
- Costos fijos y costos variables dentro de la producción de la fruta deshidratada. En todos los casos de las cadenas productivas, la mano de obra, entre otros, son costos variables por que aumentan a medida que se incrementa la producción.
- La importancia de la automatización de los procesos productivos mediante el uso de la tecnología.
- Tipos de maquinaria que ayuden al proceso productivo como; peladoras, cortadoras, deshidratadores que pueden ser por bandejas o cámaras de flujo direccionado. Esta producción no requiere de una gran inversión pero todo depende de cuánto o que dimensión se vaya a producir.
- Las frutas exóticas son las de mejor acogida en el mercado internacional.
- Las frutas deshidratadas tienen un buen potencial de aceptación.
- Escoger un buenos proveedores que sean cumplidos y aseguren la buena calidad de la fruta (que no estén pasadas o demasiado maduras), y con los que se manejen estándares de precios.

- Procesos de deshidratación, cámara de pelado, cortadora, bandeja de deshidratación con un determinado tiempo y temperatura.
- Máquinas utilizadas para el proceso de deshidratación; solar, gas, cámara de flujo de extracción. Existen como 15 tipos de formas de deshidratación depende de cuánto se vaya a producir.
- Su recomendación es realizar una inversión en una buena maquinaria de alto rendimiento, que después no genere cuello de botella en el flujo de producción, independientemente de su costo, porque depende mucho de este factor el giro del negocio.
- Tipos de empaque y materiales del cual están compuestos, empaques que conserven bien la vida útil del producto ya que el mejor socio estratégico del producto es el empaque.
- La vida útil de las frutas deshidratadas es de largo plazo ya que la necesidad de utilizar conservantes es muy reducida, debido a que no contienen agua y no generan reacciones bacterianas.
- Ventajas de las frutas deshidratadas, permiten trabajar bajo inventario dado que su tiempo de conservación puede ser de hasta 6 meses.
- Producir a economías de escala, generar altos volúmenes de producción.
- Resaltar las cualidades del producto.
- Los puntos relevantes son: producción, línea de producción, cadena de abastecimiento, mejora de tiempos, procesos productivos, aseguramiento de la calidad, cuidado del producto y distribución.

3.1.5.1.2. Grupos Focales

Se realizó un grupo focal de 9 personas entre 21 y 35 años, las cuales tenían diferentes ocupaciones: estudiantes, profesionales, trabajadores y amas de casa, ubicados en un nivel socioeconómico medio-alto y alto.

El objetivo de este grupo de enfoque fue conocer qué piensan los participantes e identificar sus distintas apreciaciones sobre el producto “*snacks* de frutas deshidratadas”, tratando de explotar lo que hay en el lado emocional.

La degustación de los *snacks* de frutas deshidratadas tuvo como resultado los siguientes puntos:

- Al 60% les pareció un producto interesante y novedoso, en reemplazo de los *snacks* tradicionales.
- Las frutas que más acogida tuvieron fueron el arándano, la uvilla, la piña y el mango, esto debido a que los participantes determinaron que fueron las frutas que más conservan su sabor, contextura, apariencia y lucen más naturales.
- Hubo un cuestionamiento sobre el tamaño de las frutas, la recomendación fue reducir su tamaño para que sean más uniformes y fáciles de ingerir.
- La mayoría de participantes preferirían consumir el producto en lugares como: trabajos, media mañana, media tarde como *snack* para picar, para consumir cuando realizan deportes, para enviarles en las loncheras a los niños; algunos optaron también en combinarlos en el desayuno con yogurt y otros opinaron que lo consumirían viendo una película como *snack* para picar en trozos pequeños, también para llevarlos a un paseo, viajes en automóvil y hacer arreglos con frutas para regalos (las frutas más vistosas).
- Entre las presentaciones en cuanto a tipo de fruta se inclinaron por una presentación que contenga solo piña, otra solo arándanos, y para todas las demás sugirieron que se realicen mezclas de frutas.
- Las 9 personas definitivamente dijeron que si comprarían el producto porque es muy saludable y en especial para los que trabajan.
- Entre los atributos más importantes del producto fueron sus beneficios: bajo en calorías, no contiene grasa, y que son fuente de energía.
- Los canales de distribución sugeridos fueron: gimnasios, mini mercados, universidades, hoteles, cines y farmacias.
- La presentación de mayor aceptación fue de 70g.

(Ver Anexo 1).

3.1.5.2. Investigación Cuantitativa

3.1.5.2.1. Encuestas

Para la investigación cuantitativa se utilizó la encuesta que contiene un conjunto de preguntas que servirán para conocer las opiniones de los distintos tipos de consumidores que existen en el mercado y definir el segmento meta; además se conocerán los aspectos más relevantes para cumplir con los objetivos de investigación detallados a continuación:

- Conocer la intención de compra del consumidor potencial.
- Definir los aspectos que más valora el consumidor a la hora de adquirir el producto.
- Determinar los niveles de precios que el consumidor estaría dispuesto a pagar.
- Resaltar las características que lo harían más atractivo al mercado meta.
- Fijar los tamaños y tipos de empaques para el producto.
- Concretar en qué canales de distribución, aparte de los tradicionales, posicionar el producto.
- Averiguar qué tan preocupados están los consumidores por cuidar su salud.
- Tomar en cuenta los atributos y beneficios que tiene el producto y que más importancia tienen para el consumidor.
- Notar cuáles serían los competidores directos en el mercado.
- Definir a qué niveles de estratos sociales enfocar el producto.
- Detallar en qué momentos el consumidor estaría dispuesto a comprar el producto.
- Identificar qué género tiene mayor intención de compra.
- Cómo diferenciar el producto con el de los competidores.

3.1.5.2.2. Cálculo de la muestra.

Se utiliza la fórmula tomada del libro de estadística (Edwin Galindo, 2006, p. 388)

$$n = \frac{z^2 \frac{\alpha}{2} * p + qN}{NE^2 + Z^2 \frac{\alpha}{2}} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Error = 7%

p= 50%

q = 50%

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos del último censo nacional, el número de habitantes del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) es de 2.239.191.

$$n = \frac{2.239.191}{2.239.191(0,07) + 1} = 204 \quad (\text{Ecuación 2})$$

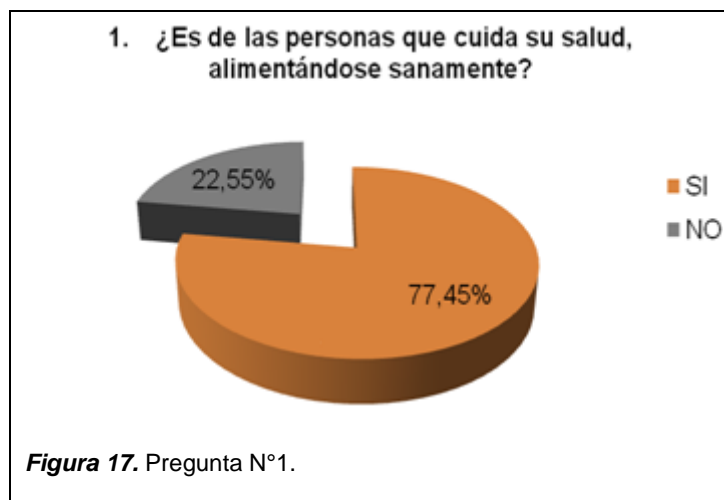
N=204

3.1.5.2.3. Modelo de encuesta

Los modelos de la encuesta se encuentran en el *Anexo 2*.

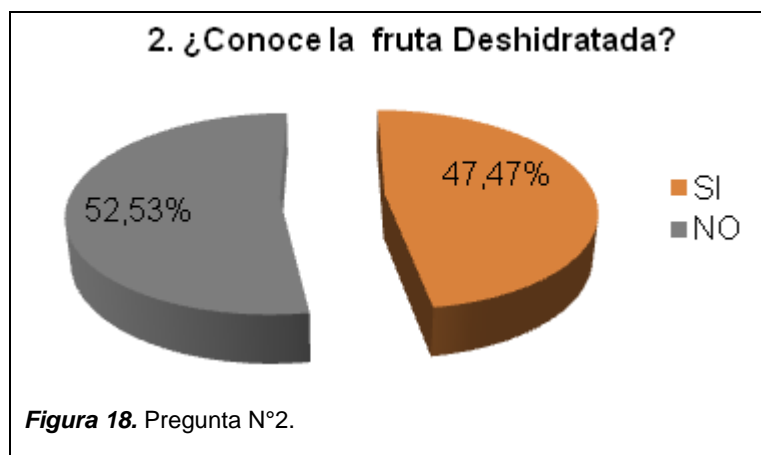
Realizamos un estudio de mercado mediante un conjunto de preguntas orientadas a recopilar información que serán una guía para establecer las estrategias en el mercado.

3.1.5.2.4. Tabulación de las Encuestas



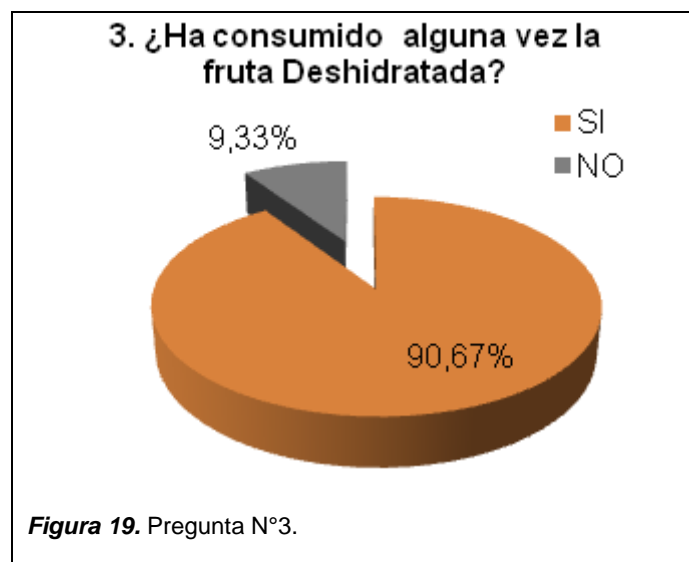
Según los datos arrojados el 77,45% de personas entrevistadas tienen un cuidado por su salud, alimentándose sanamente mientras que el otro restante 22,55% no se preocupa por una alimentación muy sana.

Este resultado es favorable para aumentar las expectativas de aceptación del producto.



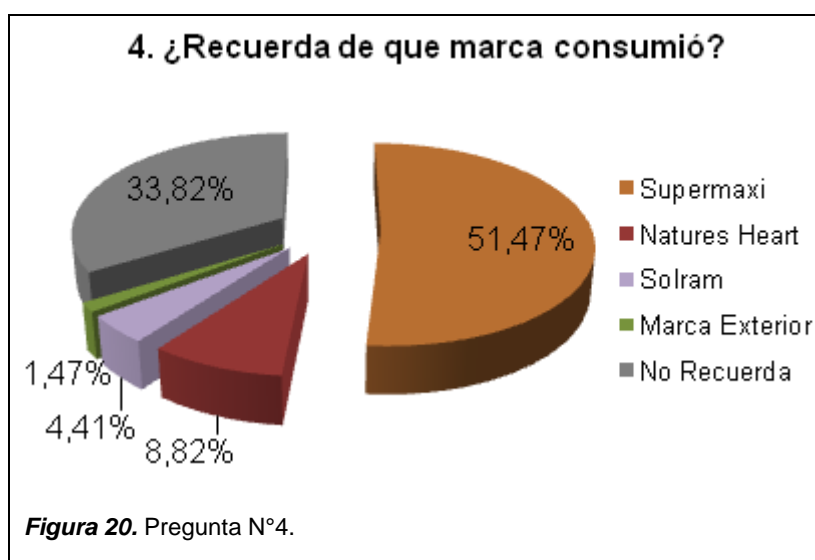
En la segunda pregunta se puede apreciar que el 52,53% de los entrevistados que si cuidan su salud alimentándose saludablemente, no tenían conocimiento sobre la existencia del producto, por otro lado el 47,47% de los mismos si estaban enterados del producto.

Esto quiere decir que el mercado todavía no ha sido muy explotado ni promocionado, esto representa una oportunidad para entrar e incursionar en el mercado.



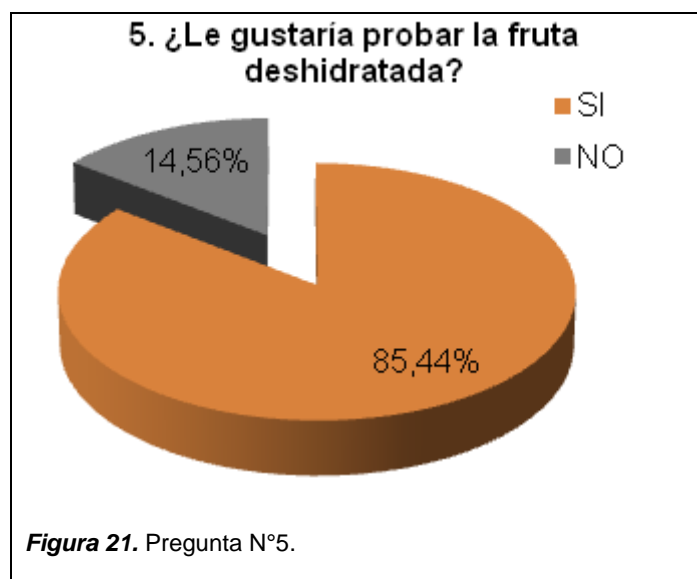
Conforme a estos datos el 90,67% de las personas que conocen la fruta deshidratada si la han consumido, frente a un 9,33% que a pesar de conocer la fruta deshidratada no la ha probado.

Esto demuestra que visualmente el producto tiene buena acogida.



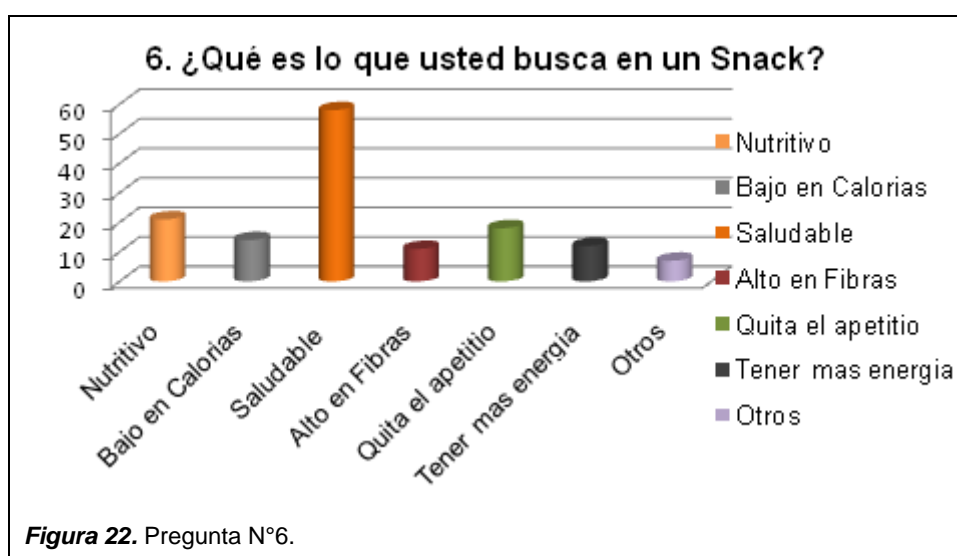
Se puede apreciar que la marca Supermaxi es la más reconocida por el consumidor, mientras que otra gran parte de las personas que han consumido el producto no recordaron la marca del producto.

Esto refleja que la competencia directa no tiene un posicionamiento consolidado en el mercado, lo cual representa una oportunidad alta de ingreso para posicionar la marca en el mercado.



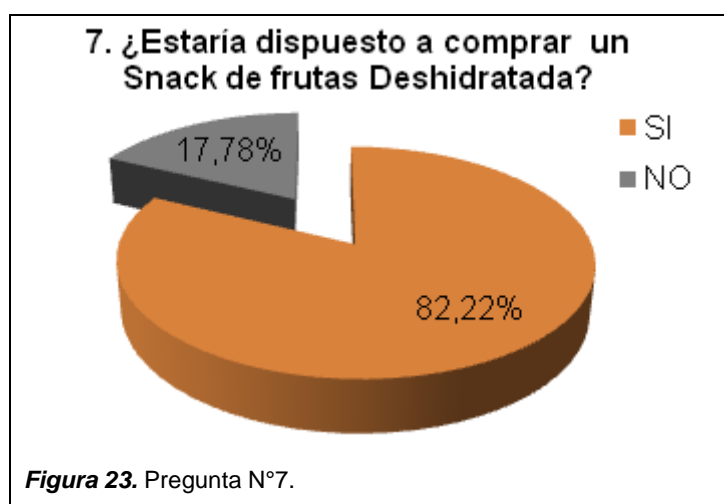
De las personas encuestadas que sí cuidan su salud y no conocían la fruta deshidratada la mayoría accedió a degustar el producto.

Esto demuestra que el mercado tiene un alto potencial y atracción por el producto.



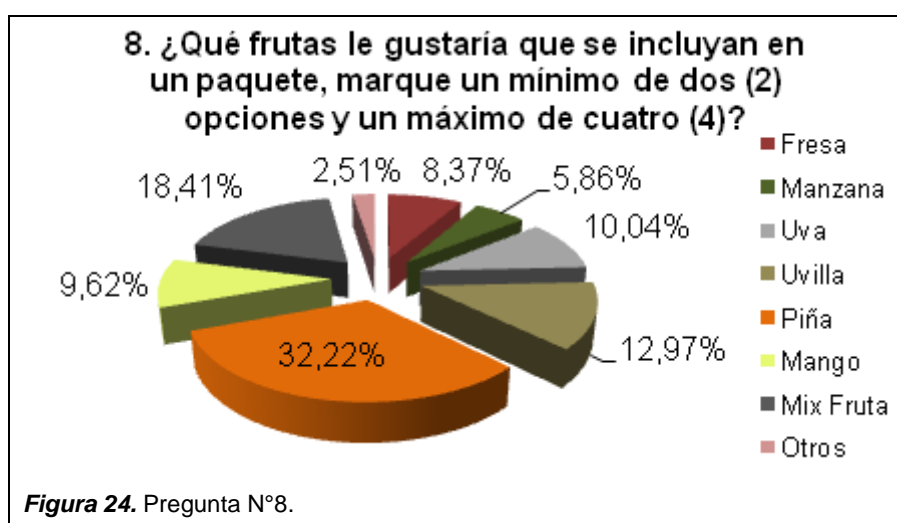
Esta pregunta permite identificar plenamente cuales son los valores y beneficios que más importancia tienen para el consumidor y que influyen en su intención de compra.

Según los resultados de la encuesta se notó que el valor más apreciado por el consumidor es el de un *snack* que sea saludable, nutritivo y bajo en calorías; características que reúne totalmente el producto.



Esta pregunta tuvo como objetivo detectar el nivel de intención de compra del consumidor entre las personas que conocen el producto y que si decidieron probarlo.

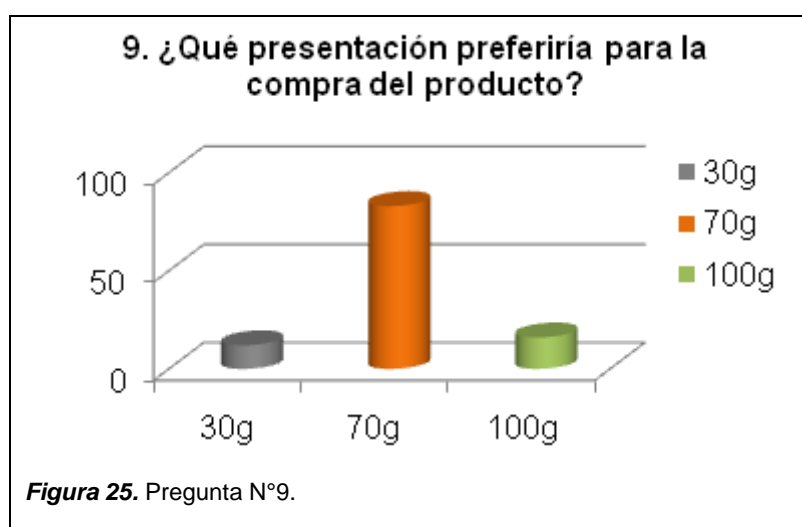
Los resultados son favorables y demuestran que es un producto atractivo y con alto potencial.



Esta pregunta demuestra los gustos y preferencias que tiene el consumidor en donde se evidencia que la piña es la preferida de entre las demás frutas teniendo una participación de 32,22%, seguida por la opción de mezcla de diferentes frutas.

Cabe resaltar que la uvilla y el mango tienen un buen porcentaje de preferencia, 12,97% y 9,62% respectivamente.

Los resultados servirán para determinar cuáles serían las frutas que lanzarían al mercado y planear sus posibles combinaciones.

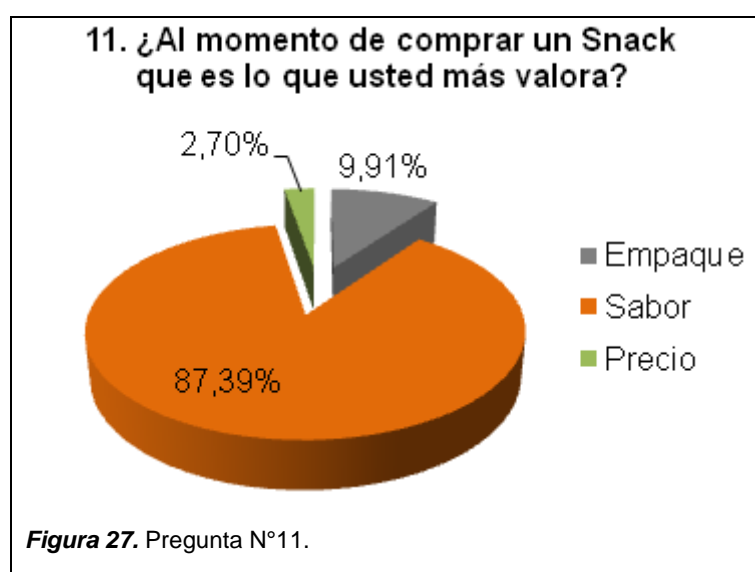


La mayor parte de las personas encuestadas se inclinaron por la presentación de 70g, manifestando que es de un tamaño ideal para llevarla en cualquier ocasión y circunstancia, mostrándose satisfechos con el volumen del contenido.



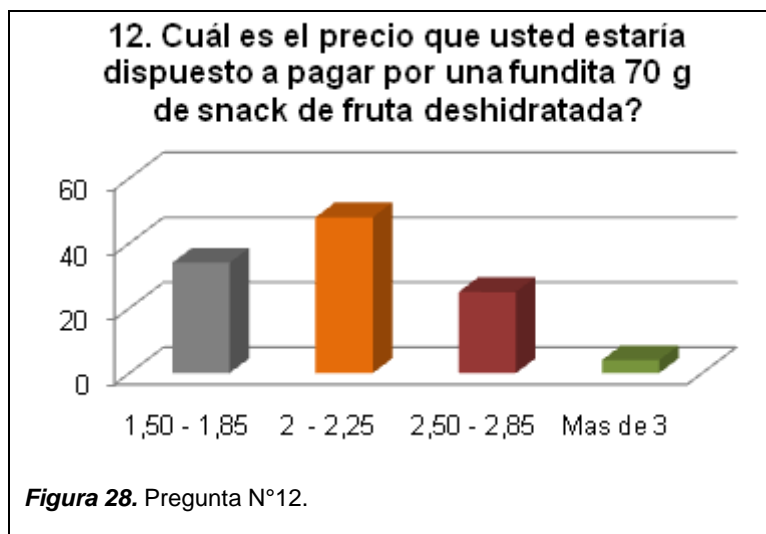
El objetivo de esta pregunta es identificar y definir los canales de distribución no tradicionales en los cuales se introducirá el producto.

Entre los canales de distribución más atractivos se encuentran: los mini mercados, seguido por los *delicatessen*, cines, universidades y farmacias.

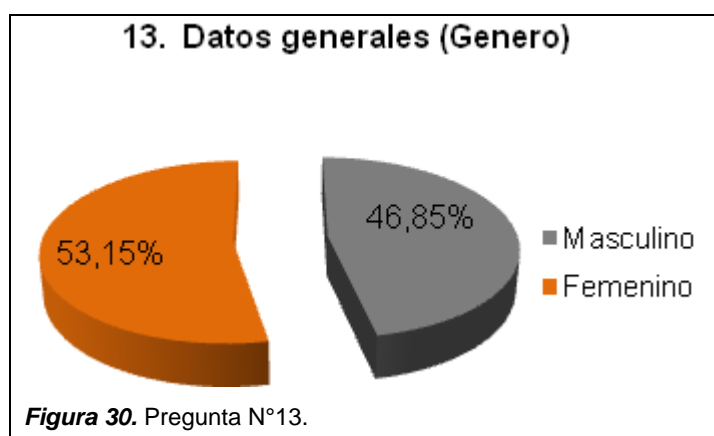
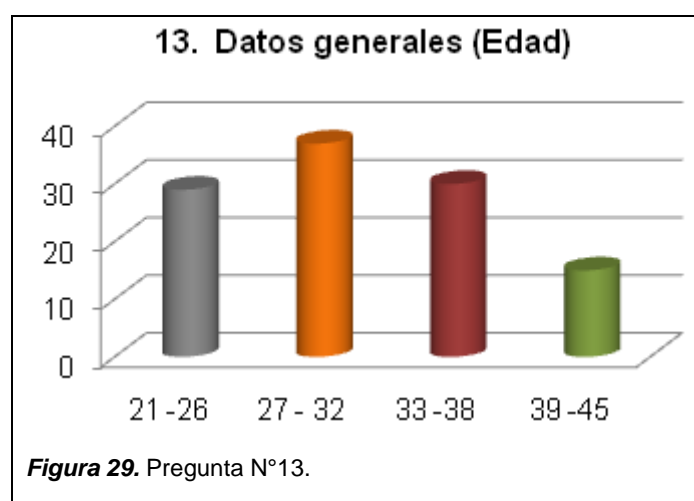


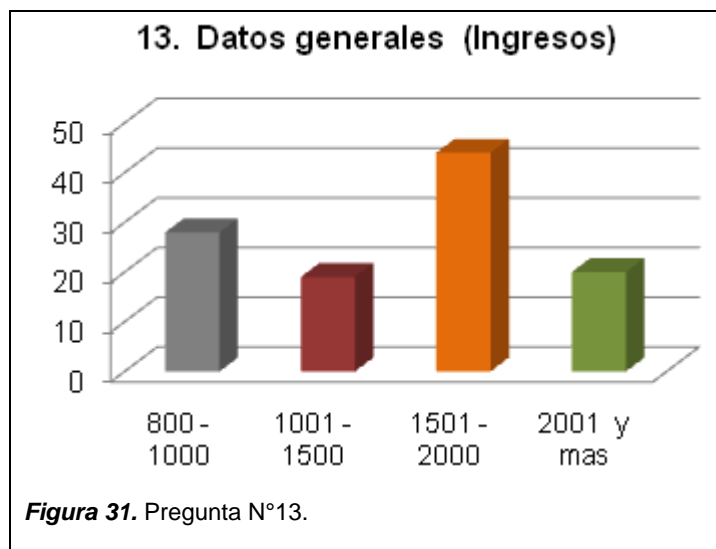
El propósito de esta pregunta es reconocer cuales son las cualidades más sobresalientes que busca el consumidor en un producto.

El resultado demuestra la importancia del sabor que se ubicó por sobre los otros dos atributos cuestionados, esto refleja que el potencial consumidor preferiría un producto de buena calidad es decir buen sabor y textura.



Dadas las características, beneficios y cualidades del producto, en cuanto a las estrategias de precios el más aceptado fue el rango de 2 – 2,25. Lo anterior permite tener una mejor visión y referencia en cuanto a márgenes de precios.





Se identificó que la mayor concentración de los potenciales consumidores tienen una edad comprendida entre 27 - 32 años en promedio general, se pudo determinar también que el producto podría estar dirigido para personas entre 21 a 40 años, con mayor participación del segmento del género femenino. Además es relevante mencionar que el rango de ingresos del segmento objetivo está comprendido a partir de los USD1000.

3.2. Mercado Relevante y Cliente Potencial

3.2.1. Mercado Objetivo

Conforme a la información estadística publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, según datos del último censo nacional la población total del Distrito Metropolitano de Quito es de 2.239.191 habitantes.

El mercado objetivo estará comprendido por:

- Distrito metropolitano de Quito.
- Hombre y mujeres de entre 21 a 45 años de edad con un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.
- Personas que lleven un estilo de vida principalmente basada en una dieta alimenticia saludable.

3.2.2. Segmentación de Mercado

3.2.2.1. Segmentación Geográfica

El segmento geográfico seleccionado es Ecuador, Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito con una población de 2.239.191 habitantes con una densidad de 4.65 personas por Km².

3.2.2.2. Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica se centrará en el género masculino y femenino de 21 a 45 años con un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto, de nacionalidad, religión y raza indistinta.

3.2.2.3. Segmentación Psicográfica

Se pretende una concentración en personas que se preocupan por su salud, en la cual su estilo de vida se basa principalmente en llevar una dieta alimenticia saludable.

La preocupación por la salud, los beneficios y nutrientes son factores importantes para la demanda del producto, ya que las frutas deshidratadas contienen todos los nutrientes que la fruta fresca posee.

La comodidad es otro de los argumentos muy valorados en la que se basan los consumidores a la hora de comprar el producto ya que es un producto que no se daña si la llevan a cualquier lugar o cualquier hora.

3.3. Tamaño del mercado y tendencias

3.3.1. Demanda

La demanda potencial de *snacks* de frutas deshidratadas se fundamentará según lo expuesto a continuación:

- La población del Distrito Metropolitano de Quito de clase media, media-alta y alta está conformada por el 31,10%.
- La población que cuida su salud mediante una alimentación saludable según la investigación de mercados equivale al 77,45%.

Tabla 8. Demanda Potencial

Demanda Potencial	
Población Quito 2010	2.239.191
% Clase media, media-alta y alta	31,10%
% Cuidan su salud alimentándose sanamente	77,45%
TOTAL POBLACION OBJETIVO	539.353
% Demanda Potencial	10%
TOTAL DEMANDA POTENCIAL	53.935

Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010.

Conforme a lo expuesto se identificó que la población objetivo del producto es de 539.353 personas de clase media, media-alta y alta que llevan un estilo de vida basado en una dieta alimenticia saludable, de las cuales el 10% será la demanda potencial, equivalentes a 53.935 personas. *Ver Anexo 3*

3.4. La Competencia y sus ventajas

3.4.1. Competencia

Según el estudio de mercado analizado mediante las encuestas, se pudo reconocer que existen 4 marcas de *snacks* de frutas deshidratadas reconocidas en el mercado local. (*Ver Figura 20*)

Tabla 9. Competencia Mercado.

Empresas
Corporación la favorita C.A.
Terrafértil
Solram
Trail Mix



Figura 32. Snack de frutas deshidratadas marca Supermaxi.

Corporación Favorita C.A. es una empresa que trabaja con estrategias de integración hacia atrás, actualmente Terrafértil es el proveedor del producto terminado de fruta deshidrata. Posteriormente Corporación Favorita C.A. empaca el producto con su marca comercial “Supermaxi.”



Figura 33. Snack de frutas deshidratadas marca *Nature'S Heart*.

Cabe mencionar que “**Nature’S Heart**” es la marca propia producida por la empresa Terrafértil; es un producto de buena calidad y diversificación.



Figura 34. Snack de frutas deshidratadas marca Solram.

Solram es una marca no muy reconocida por el consumidor.



Figura 34. Snack de frutas deshidratadas marca Trail Mix.

Trail Mix es una marca del exterior, su fábrica se ubica en Colombia, logrando una mínima participación en el mercado ecuatoriano.

3.5. Participación de mercados y ventas de la industria

Según la investigación de mercado se identificó que existen cuatro marcas competidoras en el mercado.

Tabla 10. Tabla de Marcas Competidoras

Empresa	Marcas Comerciales	Presentación	Precio	Segmento Socioeconómico
Corporación la favorita C.A.	Supermaxi	150g	2,34	medio-alto
	Supermaxi	350g	5,03	medio-alto
Terrafértil	<i>Nature´s Heart</i>	75g	2,65	alto
	<i>Nature´s Heart</i>	150g	4,80	alto
	<i>Nature´s Heart</i>	200g	5,45	alto
Solram	Solram	3 x 50g	3,34	medio, medio alto
	Solram	250g	5,19	medio, medio alto
Manitoba Ltda.	<i>Trail mix</i>	150g	3,80	medio, medio alto
	<i>Trail mix</i>	40g	1,80	medio

Corporación la favorita C.A. tiene en el mercado su marca Supermaxi de frutas deshidratadas, su proveedor y fabricante es Terrafértil.

Terrafértil también tiene su producto en el mercado con marca propia “*Nature´s Heart*”, este producto se lo comercializa en canales de distribución como: Fybeca, Supermaxi, Megamaxi, Español y El Griego.

Solram es una empresa que no tiene posicionada su marca pero sin embargo ha logrado ingresar en el mercado de las cadenas Supermaxi.

Manitoba Ltda. Es una empresa colombiana posicionada en el mercado ecuatoriano. Actualmente esta empresa tiene sus productos en la cadena Supermaxi, lo cual representa una competencia.

En general los precios de mercado de las frutas deshidratadas van desde USD 1,80 hasta UDS 5,45. El segmento de mercado al que están dirigidos en su mayoría es el estrato socioeconómico medio y medio alto, además se puede observar que Terrafértil (*Ver Tabla 10*), es una empresa que toma como su segmento el estrato socioeconómico alto.

3.6. Evaluación del mercado durante la implementación

La oportunidad de negocio se fundamenta en la tendencia que se da por costumbres alimenticias saludables, a causa de largas jornadas de trabajo

disminuyendo el tiempo de preparación de los alimentos y provocando un creciente número de personas que se alimentan fuera de sus hogares, estimulando así que las personas busque alternativas sanas de alimentación que faciliten el consumo y al mismo tiempo garanticen el bienestar de su salud. Además la aceptación del producto según datos obtenidos en la investigación de mercados de *snacks* de frutas deshidratadas es del 82% de la población que lleva un estilo vida sano.

Con lo expuesto, se ha definido que el negocio es adecuado para el emprendimiento, debido también a que el producto tiene muchas propiedades beneficiosas para el cuerpo humano, tanto estéticas como funcionales.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING

4.1. Estrategia General de Marketing

El plan de mercado detalla la estrategia a implementarse para la introducción y posicionamiento del *snack* de fruta deshidratada en el mercado local, tomando en cuenta el análisis de la industria y el estudio de mercado realizados anteriormente, definiendo las estrategias de *marketing* a emplearse.

Snacktural CIA. LTDA. es una empresa que se dedicará a la producción y comercialización de *snacks* de frutas deshidratadas, elaborado a base de frutas naturales extrayendo su concentración de agua, conservando todas sus vitaminas, proteínas, sales minerales y fibras.

Las estrategias de marketing se basarán en factores diferenciadores de calidad y fórmula que se enfocarán principalmente en conservar al máximo las características de aroma, sabor, textura y color genuinos de la fruta bajo la técnica innovadora de la deshidratación osmótica.

La investigación de mercado reflejó un detalle muy importante de la fruta deshidratada, en cuanto al tamaño de la fruta de los competidores, el cual muchos de los encuestados y grupos focales sugirieron disminuir, para que este sea más acorde al de un *snack* y poderlo consumir con facilidad, ya que actualmente en el mercado local los *snacks* de frutas deshidratadas son de un tamaño grande como para llevárselo a la boca. Tomando en cuenta lo anterior, se plantea, otro elemento diferenciador que se basará en la disminución del tamaño de los *snacks*.

4.1.1. Estrategia Posicionamiento

El producto será posicionado en el mercado por los beneficios que aporta, así como sus propiedades detalladas a continuación:

- Concentración de nutrientes, proteínas y fibras.
- Propiedades reguladoras de múltiples funciones orgánicas, como digestivas, circulatorias, inmunológicas entre otras por su contenido de fibra y vitaminas.
- Previenen enfermedades como el cáncer de próstata.
- Tiene propiedades antioxidantes.
- Tiene propiedades anti-inflamatorias que ayudan en la lucha contra las infecciones urinarias.
- Beneficios contra úlceras de estómago.
- Limpia los dientes y fortalece las encías.
- Actúan como excelentes laxantes.

Recalcando lo antes mencionado difiere de ciertos productos sustitutos como los chocolates, galletas, papas fritas y demás confites que poseen colorantes y saborizantes artificiales proporcionando un alto contenido de calorías y grasas dañinas para la salud.

4.2. Política de Precios

Existen algunos agentes que influyen al momento de establecer el precio de venta del producto, ya que es un factor muy relevante que garantiza el nivel de rentabilidad económica y de inversión, por lo tanto es importante tomar en cuenta elementos tales como:

El costo de producción, ya que es indispensable para medir los beneficios de la empresa, debido a que a menor costo mayor rentabilidad, es por ello que se parte de un punto de equilibrio para mantener estables los ingresos.

Otro elemento, es la competencia directa ya que la mayoría de las empresas se basan en ella para entrar a un mercado, esto como consecuencia de que el precio es una importante arma competitiva.

La demanda es otro agente debido a que la empresa debe estar atenta ante las nuevas tendencias de consumo de su segmento, de tal manera que el producto debe estar a la vanguardia para satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del consumidor, un incremento de la demanda produce una elevación considerable del precio y por ende un incremento del volumen de producción dando como resultado el incremento de la rentabilidad.

Una vez ajustado el margen de precios con los mayoristas o distribuidores, se definirá el precio de venta al público que sería el consumidor final, con el fin de no tener elevados precios respecto a los de la competencia y no afectar el margen de ganancia del intermediario.

Los fines que se pretenden lograr con el precio son:

- Supervivencia
- Maximización de las utilidades
- Rendimientos sobre la inversión
- Participación en el mercado
- Incrementar los volúmenes de ventas

Lo cual, es parte de un plan de mercadotecnia y obedece a los objetivos del plan estratégico de la empresa.

Por ende se ha determinado que se establecerá el precio según el método *estatus quo*, que consiste en establecer precios similares a los de la competencia.

Tabla 11. Análisis Precios del Producto

Empresa	Marcas Comerciales	Presentación	Precio Venta	Precio C/gramo
Corporación la favorita C.A.	Supermaxi	150g	2,34	0,02
	Supermaxi	350g	5,03	0,01
Terrafértil	<i>Nature´s Heart</i>	75g	2,65	0,04
	<i>Nature´s Heart</i>	150g	4,80	0,03
	<i>Nature´s Heart</i>	200g	5,45	0,03
Solram	Solram	3 x 50g	3,34	0,02
	Solram	250g	5,19	0,02
Trail Mix	<i>Trail mix</i>	150g	3,80	0,03
	<i>Trail mix</i>	40g	1,80	0,05
Precio Total C/gramo				0,24
Precio Promedio C/gramo				0,026
Precio Snacktural	Snacktural	70g	1,85	
	Snacktural	100g	2,64	

Se ha definido un precio promedio de mercado por cada gramo de fruta deshidratada de USD 0.026, valor con el que se calculará el precio por presentación, resultando para el paquete de 70g USD 1.85 y para el de 100g un precio de USD 2.64. Cabe mencionar que en el resultado de la investigación de mercado se reflejó en promedio una aceptación del precio dentro del rango de USD 2,00 a USD 2,25.

Es importante señalar que el margen de ganancia que existe para los *snacks* de frutas deshidratadas es amplio, es decir que los costos de producción son bajos, dando la oportunidad de fijar precios a niveles inferiores a los de la competencia y a su vez obtener una rentabilidad adecuada. Adicionalmente Snacktural CIA. LTDA. utilizará un canal de distribución “corto”, es decir directamente al detallista el cual le permitirá obtener mayores márgenes. Si bien es cierto la competencia establece precios a niveles elevados debido a que existen pocos competidores en el mercado ecuatoriano, y además que estos se concentran en canales de distribución tradicionales que por lo general son muy costosos, abarcando gran porcentaje de la rentabilidad de quienes lo proveen e induciéndolos a incrementar el precio de venta del producto.

4.3. Tácticas de Venta

Para las tácticas de venta se buscará adquirir una ventaja diferencial utilizando una estrategia de distribución selectiva, empleando varios intermediarios exclusivos considerando el mercado objetivo al que está enfocado el producto, estos se dividirán en cadenas de autoservicios, *delicatessen*, universidades y farmacias, los intermediarios llevan a cabo las actividades de distribución con mayor eficiencia.

Se contratará un vendedor que tendrá la función de manejar y administrar los canales de distribución.

4.4. Política de servicio al cliente y garantías

La planificación de políticas de servicios al cliente y garantías se constituirá por:

- Obtener el registro sanitario el cual certifica que el producto es apto para el consumo humano.
- Mantener y destacar la calidad del producto, obteniendo certificaciones INEN, ISO 9001 gestión de calidad, ISO 14001 gestión ambiental, generando a la vez mecanismos de evaluación de calidad y retroalimentación del cliente.
- Mejora continua del producto para lo cual se proporcionará una dirección de correo electrónico y página web de la empresa para recibir quejas y sugerencias por parte de los consumidores e intermediarios.
- Entrega oportuna optimizando los tiempos de entrega y abastecimiento a los distribuidores e intermediarios buscando que el cliente tenga disponibilidad permanente del producto.

4.5. Promoción y Publicidad

La promoción y publicidad de la empresa busca informar, persuadir y recordar al cliente que existe el producto, utilizando las cuatro principales estrategias: la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

4.5.1. Publicidad

Se enfocará en una estrategia publicitaria comparativa tratando de mostrar las ventajas de la marca e imagen frente a la competencia.

- **Dispensadores de Marca**

Se establecerán dispensadores del producto con logo de la marca para incentivar la compra por impulso y propiciar la prueba del producto.

Estos dispensadores serán colocados en 5 cadenas de autoservicios de mayor afluencia y en 3 universidades, en las que tenga mejor acogida el producto, cada dispensador tiene un costo de USD 100,00.



Figura 36. Modelo de dispensador Snacktural.

- **Gigantografía**

Se ubicarán gigantografías en 8 puntos comerciales de más afluencia, como cadenas de autoservicio y *delicatessen*, el costo de cada gigantografía es de USD 75,00 (tipo *roll up*).



Figura 37. Publicidad Gigantografía Snacktural.

4.5.2. Relaciones Públicas

- **Publicidad en Revista**

Se contratará un anuncio en la revista familia que es la de mayor lectoría en Quito, circula semanalmente los días domingos, “Impresa en papel Lwc (*light weight coated*) que cuenta con mayor blancura y duración versus el papel periódico, su contenido es altamente valorado por los lectores debido a su utilidad y practicidad, los temas de la revista los disfrutan todos los miembros de la familia” (Grupo el comercio, 2012, Cotización).

Se publicará dos veces al año un anuncio de tamaño 12,28 cm x 9,28 cm correspondientes a 2 módulos segunda columna (T2) que tiene un costo de USD 1040,00 por cada publicación.



Figura 38. Publicidad en Revista.

- **Publicidad en Prensa**

Se publicará un anuncio por el lanzamiento del producto en el diario El Comercio, este tiene un costo USD 500 cada cuatro meses, el tamaño del anuncio sería de 7,43cm x 9,58cm en una página interior a full color.

- **Publicidad en Internet**

La empresa creará una página web que contendrá la historia de la empresa, misión, visión, tipos de producto explicando sus propiedades, mail de contacto y sugerencias. El costo equivale a USD 450,00.

4.5.3. Promoción de Ventas

Por lanzamiento del producto se ofrecerá degustaciones o cortesías, entregando muestras gratis en universidades, y lugares de trabajos como oficinas, entre otros, donde las personas prueben algunos de los productos gratis, y a su vez se dará una breve explicación del funcionamiento y los beneficios de consumir el producto. Se ocuparán 200 fundas de 70g para repartirlas como muestra, esto representará un gasto de USD 258,29 además se contratará a una impulsadora por un mes por un valor de UDS 450,00, la que se encargará de la entrega y explicación del producto, y tendrá como objetivo captar clientes potenciales.

Tabla 12. Presupuesto Anual de Marketing

GASTO PUBLICIDAD			
MEDIO	CANTIDAD ANUAL	VALOR	VALOR ANUAL
Dispensador de Producto	8	\$ 100,00	\$ 800,00
Gigantografías Roll Up	8	\$ 75,00	\$ 600,00
Anuncio Revista Familia	2	\$ 1.040,00	\$ 2.080,00
Anuncio Prensa El Comercio	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Página Web	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Snack Frutas deshidratadas 70g	200	\$ 1,29	\$ 258,29
Impulsadora	1	\$ 450,00	\$ 450,00
TOTAL			\$ 6.138,29

4.6. Distribución

“El canal de distribución es el conjunto de todas las firmas e individuos que toman posesión o que ayudan a transferir la propiedad de un bien o servicio en particular, así como llevarlos desde el productor al cliente” (Philip Kotler, 2002, p. 253).

Se utilizará un canal de distribución corto para que el producto llegue en el menor tiempo posible al consumidor final y alcanzar una mayor cobertura de mercado. Este tipo de distribución permitirá obtener un mejor margen de ganancia, y dado que el mercado es Quito se tendrá la capacidad de abastecer a los minoristas de manera oportuna para satisfacer las necesidades del canal

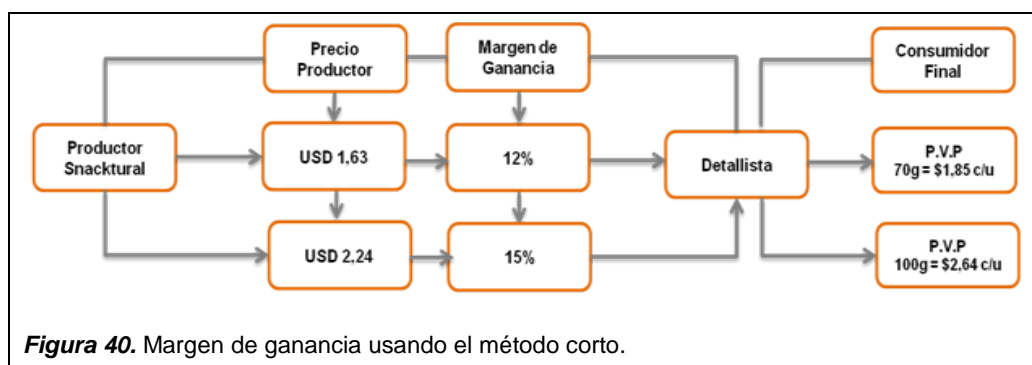
y consumidor final, además esto se traduce en otro beneficio que es la eliminación del exceso de transacciones.

El canal corto facilita el acceso del producto al consumidor tanto en cercanías como en tiempo, cabe mencionar también que se tendrá un mejor control del precio de venta al consumidor final.

Las promociones y publicidad llegarán de una forma más oportuna y directa al cliente ya que solo existe un intermediario en el canal.



Los márgenes de ganancia que se manejarán con el detallista, serán de 12% para la presentación de 70g y de 15% para la de 100g. Los cuales varían debido a que los costos de producción del *snack* de 70g son menores en relación a los paquetes de 100g, esto permite brindar un mayor margen de ganancia al intermediario para la presentación de 100g dado que esto se compensará con el bajo costo de producción del *snack* de 70g .



CAPITULO V

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Este capítulo analiza de forma específica el proceso de producción y las condiciones que este debe cumplir para garantizar calidad a los consumidores, además analiza las condiciones físicas que debe tener la planta para poner en marcha la producción de *snacks* de frutas deshidratadas.

5.1. Estrategia de operaciones

Se relaciona con la selección de tecnología apropiada, asociada al nivel de producción proyectado para el despegue de la empresa, además de otros aspectos relevantes que permiten determinar cuáles son los procesos productivos con los que se operará en el nuevo negocio, partiendo de los productos que se comercializarán, los recursos que se requieren y la relación de insumo/producto.

5.1.1. Características Técnicas del producto

Las frutas deshidratadas son un pasabocas delicioso, natural y saludable que se lo puede llevar a todas partes.

Tabla 13. Características Físicas del producto

Características físicas	
Contenido	70g y 100g
Envase	Plástico Polipropileno(biodegradable)
Etiquetado	Impresión elaborado por medio del rotograbado
Sellado	Bolsa con sello doble
Composición nutricional	
Contenido en porciones de 100 g	
Energía(calorías)	(375 Kcal)
Fibra dietética	7.7%
Proteína	4.9%
Sodio 1mg	0.1%
Carbohidrato	81.3%
Ingredientes	
Fruta	Piña
	Uvilla
	Mango
	Fresa
	Arándano

La empresa procesará los ingredientes en este caso las frutas a través de un método osmótico con una maquinaria de secado centrifugado¹, los insumos serán comprados en su totalidad a proveedores locales.

Además la deshidratación de la fruta permitirá prolongar por más tiempo su periodo de consumo, permitiendo disfrutar durante todo el año frutas que son de temporada.

5.1.2. Características Funcionales del Producto

Durante la deshidratación, las frutas frescas pierden, entre el 85% y 90% de su peso en agua: es decir que de 1 kilo de piña cruda se obtendrá 70g de piña deshidratada, manteniéndose intactas todas sus vitaminas e inhibiendo el crecimiento de los microorganismos.

¹ Equipo que se utiliza una vez finalizado el proceso de deshidratación para la eliminación del jarabe y agua excedente que pueda contener el fruto.

Las Características del producto se enlistan a continuación:

- La fruta deshidratada es especialmente nutritiva porque al secarse, los elementos, (vitaminas, minerales, hidratos de carbono, fibra, proteínas) que contiene se concentran al máximo.
- La fruta deshidratada no pesa mucho y es fácilmente transportable.
- Conserva más el sabor a fruta fresca, tiene mejor presentación y queda endulzada naturalmente por lo que puede consumirse como golosina.
- Su color y aroma se mantienen exactamente igual al de la de fruta natural.
- La textura de la fruta deshidratada se modifica mínimamente.
- No requieren refrigeración o congelamiento para su almacenamiento.
- Libres de grasa, cero colesterol
- Hasta 10 veces menos peso que la fruta original.
- Ideal para personas activas, con poco tiempo libre.

5.1.3. Productos a Ofrecer

De acuerdo a la investigación de mercados se pudo determinar que los consumidores tienen una preferencia hacia ciertas frutas como la piña, uvilla, mango, fresa, arándano, siendo la piña la fruta con mayor preferencia.

Debido a lo antes mencionado se ha decidido lanzar al mercado los siguientes productos con sus respectivas presentaciones:

- Snack de piña deshidratada en presentaciones de de 70 y 100 gramos.
- Snack de *Mix* de Frutas deshidratadas (Mango, Uvilla, Arándano, Fresa) en presentaciones de 70 y 100 gramos.

5.2. Ciclo de Operaciones

A continuación se presenta especificaciones del proceso productivo:

- **Recepción de materia prima y selección:** al momento de la recepción de la materia prima se realiza una inspección para determinar su calidad y si cumple con las especificaciones en cuanto a sanidad (ausencia de ataques de insectos, fruta malograda, podrida), variedad y estado de madurez.
- **Selección y clasificación:** se elimina la fruta magullada o con hongos. La clasificación se realiza por tamaño y estado de madurez, ya que la fruta debe tener textura firme. La fruta madura (cuya pulpa esté muy blanda; es decir, al apretar los dedos, estos se hundan) debe separarse para otro tipo de procesamiento deshidratación al natural.
- **Pesado:** se pesa la cantidad exacta que ingresará al proceso para determinar el rendimiento de la fruta. Asimismo, según el tipo de fruta, se pesarán los residuos: cáscara, pepa y corazón,
- **Lavado y desinfección:** la fruta se sumerge en una batea con agua para el lavado. De esta manera se elimina el polvo, la suciedad y otras partículas extrañas. La fruta limpia se desinfecta, se sumerge en una solución desinfectante por 5 minutos como mínimo. Después del lavado con agua clorada se procede a lavar con agua potable, para eliminar cualquier residuo de cloro que pudiera haber quedado.
- **Pelado:** Se realizará el pelado manual utilizando cuchillos con filo de acero inoxidable, sobre una mesa de trabajo de acero inoxidable. Este tipo de pelado se realizará para las siguientes frutas: piña y mango.
- **Cortado:** en lo posible, cortar la fruta en trozos de igual espesor piña y mango. Esto ayuda a controlar los niveles de deshidratación y contribuye a la uniformidad del producto final.

(Ministerio de la producción Perú, 2011, Crea tu empresa frutas deshidratadas)

Para la deshidratación se utilizará el proceso osmótico, que consiste en la deshidratación para conservar la calidad y estabilidad de la frutas, sin tener pérdidas considerables en compuestos nutricionales y aromáticos; además de que puede ser utilizado como una operación

previa en el secado, reduciéndose así los costos energéticos. La deshidratación osmótica de alimentos incluye dos tipos de transferencia de masa: la difusión del agua del alimento a la solución y la difusión de solutos de la solución al alimento.

El proceso para deshidratado osmótico es el siguiente:

- **Inmersión en jarabe (solo para deshidratación osmótica):** la inmersión de la fruta en un almíbar jarabe de sacarosa 70 Brix se realizará por 2 horas. El jarabe debe cubrir la fruta, siendo una buena relación fruta: jarabe de 1,3: 1; es decir, por 1,3 kg de fruta se utilizará 1 litro de jarabe.
- **Ecurrido y enjuague (solo para deshidratación osmótica):** la fruta se escurre en mallas o coladeras con el fin de eliminar el jarabe. Luego, se procede al enjuague con agua potable para eliminar el exceso de jarabe en la superficie de la fruta, mediante una agitación constante para facilitar el enjuague.
- **Deshidratado:** se controla las variables de temperatura y tiempo de secado. La deshidratación de frutas se fija a una temperatura de 50 a 60°C, que varía según el tipo de fruta.
- **Enfriamiento:** se deja que enfríe a temperatura ambiente. Luego, se procede a recoger y guardar en envases.
- **Control de calidad:** se procede a verificar si cumple con los requerimientos de calidad, de acuerdo con las especificaciones técnicas relativas a parámetros físico-químicos, microbiológicos y organolépticos. La inspección es visual para poder observar que no haya materiales extraños en el producto, tales como pelos, cáscaras de fruta.
- **Empacado, pesado, sellado y etiquetado:** el proceso se realiza cuando el producto está completamente frío. El envasado, al por menor, se realizará en bolsas de polipropileno de 1 micra de espesor, las que se seleccionan según la cantidad que se envasará. En la etiqueta se debe marcar la fecha de vencimiento y el lote.

- **Almacenamiento:** asegurar que el producto se encuentre en condiciones adecuadas de conservación (lugar fresco y limpio).

(Ministerio de la producción Perú, 2011, Crea tu empresa frutas deshidratadas)

5.2.1. Flujograma de Procesos

A continuación se presenta el flujograma de procesos establecido para la producción.



5.3. Requerimiento de Equipos y Herramientas

La elección de la maquinaria requerida es uno de los factores más importantes para el inicio de operaciones de la empresa, ya que influyen de manera crucial en el éxito y desenvolvimiento del negocio.

Mediante el análisis de la cantidad de producción anual, se ha determinado cuál es la maquinaria y equipos necesarios para la puesta en marcha de la planta productiva.

Se ha determinado una demanda potencial mensual de 3.695 personas, lo cual corresponde anualmente a 44.346 personas.

La participación de mercado de *snacks* de frutas deshidratadas es del 10% del total de personas que cuidan su salud alimentándose sanamente y que están dispuestas a comprar el producto, que representaría ingresos anuales de ventas USD 181.702,54

Los precios establecidos para los productos son:

- Presentaciones de 70g USD 1,85
- Presentaciones de 100g USD 2,64

Tabla 14. Capacidad de Producción

Capacidad de Producción de la Planta						
Producto	Porcentaje	P.V.P	Ventas Anuales			
Piña			Unidades	USD	Gramos	Kilogramos
Producto 1 (70 Gramos)	37,5%	1,85	33.259	\$ 61.544,41	2.328.143	2.328
Producto 2 (100 Gramos)	12,5%	2,64	11.086	\$ 29.306,86	1.108.640	1.109
Mix de Frutas						
Producto 3 (70 Gramos)	37,5%	1,85	33.259	\$ 61.544,41	2.328.143	2.328
Producto 4 (100 Gramos)	12,5%	2,64	11.086	\$ 29.306,86	1.108.640	1.109
Total			88.691	\$ 181.702,54	6.873.566	6.874

Se tendría una producción diaria de (6.874/240 días) igual a 29 kilogramos, relacionado a ello se describe el requerimiento de maquinaria. (Ver anexo 4)

Tabla 15. Requerimiento de Maquinaria para Producción

MAQUINARIA PARA PLANTA DE PRODUCCIÓN			
ACTIVIDAD	EQUIPO NECESARIO	DESCRIPCION	CANTIDAD
Pesado de la materia prima	Balanza Industrial	Balanza industrial de bajo perfil. Ohaus ES6R Pesa hasta 200 Kg. Resolución de 2 g. Tamaño físico 1,5 mm x 8m	1
Lavado	Cuba de Lavado	Construida en acero inoxidable A.I.S.I 304 de 1,5 mm de espesor. Medidas 1000 mm de largo x 700 mm ancho x 300 mm de profundidad con dos grifos de lluvias móviles para el lavado de los frutos.	2
Pelado	Cuchillos de Acero Inoxidable	Construidos en acero inoxidable	5
Pelado	Mesa de trabajo para el Pelado	Construida en acero inoxidable Medidas 1000 mm altura x 2500 mm ancho x 1000mm largo. Estructura solida y robusta.	1
Deshidratación	Paila Osmótica	Construida en acero inoxidable A.I.S.I 304 de 1,5 mm de espesor. Medidas 1500 mm y altura de 900mm interior. Capacidad de jarabe 1000 litros. Sistema de traslación por rotación de canastos dentro del jarabe, agitación y cambio de exposición del producto. Sistema de control de nivel de glucosa del jarabe por refractómetro.	1
Secado	Horno deshidratador de frutas	Deshidratador de vegetales/frutas de secado de la máquina eléctrico, de vapor de calefacción. Acero inoxidable Energía 9kw tiempo de secado 4 a 6 horas Capacidad 480 kg por día.	1
Empacado	Empacadora de Cámara Simple	Modelo: DZ-450/Voltaje: 220V/Potencia: 1.5KV/Volumen de la Cámara de Vacío: 460 X 450 X 220 mm./Longitud de Sellados : 45 cm./Doble Sellado./Tamaño de Maquina: 560 X520 X460 Rendimiento de hasta 3600 bolsas por hora /Peso: 70Kg.	1

Tomado de Multiequip – Byrd, 2012.

5.4. Instalaciones y Mejoras

El espacio físico será de 1000 m², el cual será arrendado y se adecuará las áreas de oficinas, producción y almacenamiento, de modo que permita el flujo eficiente de la materia prima desde su depósito hasta la línea de producción, y el traslado de los productos terminados al área de almacén y a los medios de transporte para su distribución.

El área de producción será de 400 m² buscando una disposición ordenada y bien planeada de la maquinaria y del equipo, acorde con los desplazamientos lógicos de las materias primas y de los productos terminados, de modo que se aproveche eficazmente la maquinaria, el tiempo y las aptitudes del personal de producción.

El área de recepción de carga y descarga se encuentra cercana a las oficinas de administración, lo que permitirá un mejor control tanto administrativo como de inventarios, así mismo esta área se encuentra directamente conectada con el almacén de materia prima para facilitar su traslado.

La relación entre el área de producción, el almacén de materia prima y el cuarto de inventarios es directa por lo cual se propone el siguiente plano esquemático de la planta:

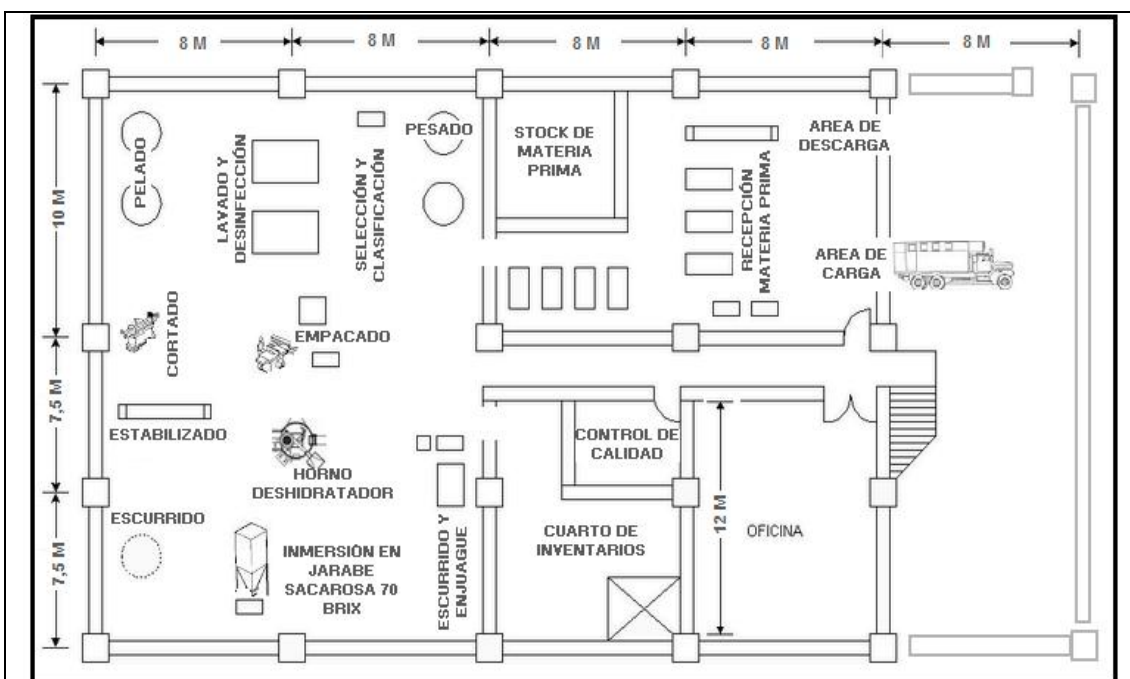


Figura 42. Plano Esquemático de la Planta.

5.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

La selección de la ubicación del negocio es acorde a:

- Cercanía a los proveedores de materias primas.
- Proximidad a la mano de obra directa.
- Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte.
- Servicios públicos y privados
- Condiciones climáticas favorables.

- Costos y disponibilidad adecuados
- Zonas industriales determinadas por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. PUOS (Plan de uso y ocupación de suelos 2008).

La planta operará en la Republica del Ecuador, Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Tababela.

Las vías de acceso y transporte son calle Manuel Burbano y Av. Interoceánica, esta última tiene un flujo vial rápido que favorece el traslado de los productos hacia los distintos canales de distribución.

En relación a los requerimientos de espacio físico se adecuará la planta industrial de tal manera que la maquinaria esté ubicada en zonas que faciliten su reparación y mantenimiento; las conexiones de luz serán ubicadas en lugares estratégicos próximos a la maquinaria para su utilización y manejo seguro, se construirá una puerta de acceso directo al almacén de materias primas, así mismo se adecuará un equipo contra incendios según la ordenanza del Cuerpo de Bomberos de Quito.

Se realizarán mejoras en las instalaciones de oficinas en donde se adecuarán tres áreas administrativas con divisiones modulares.

Además se readecuará la bodega de materias primas e inventarios para que se mantengan en buen estado y ubicados estratégicamente acorde al ciclo productivo.

Tabla 16. Instalaciones y Mejoras.

Instalaciones y Mejoras			
Áreas	Dimensiones	Cantidad (m2)	Costo de Adecuación
Producción	16 m x 25 m	400	\$ 1.035,00
Oficinas	12 m x 8 m	96	\$ 445,00
Bodegas	16 m x 10 m	160	\$ 355,00
Total		656	\$ 1.835,00

5.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La capacidad de almacenamiento de la planta está directamente vinculada con la producción anual por tanto se establecerá que la capacidad de almacenamiento anual será de 6.874 kilogramos equivalentes a 88.691 paquetes, que traducidos mensualmente será de 573 kilogramos equivalentes a 7.391 paquetes. La producción diaria y por ende la capacidad de almacenamiento diaria corresponde a 370 paquetes con un peso de 29 kilogramos.

Todo lo antes mencionado bajo los parámetros de que se consideran 240 días laborables al año es decir tomando en cuenta 20 días laborables al mes.

Tabla 17. Capacidad de Producción y Almacenamiento

PLAN DE PRODUCCION						
Producto	Producción Diaria		Producción Mensual		Producción Anual	
	Paquetes a Producir	Kilogramos	Paquetes a Producir	Kilogramos	Paquetes a Producir	Kilogramos
Snack de fruta deshidratada 70g						
Paquete Piña	139	10	2.772	194	33.259	2.328
Mix de Fruta	139	10	2.772	194	33.259	2.328
Snack de fruta deshidratada 100g						
Paquete Piña	46	5	924	92	11.086	1.109
Mix de Fruta	46	5	924	92	11.086	1.109
Producción Total	370	29	7.391	573	88.691	6.874

5.7. Aspectos regulatorios y legales

“Snacktural CIA. LTDA.” se constituye como una pequeña empresa, en el sector de la industria manufacturera de alimentos, la cual será regulada por:

- Servicio de Rentas Internas (Obtener RUC).
- Superintendencia de Compañías (Afilación Empresa).
- Acta de Constitución de la Empresa Notarizada.
- Cuerpo de Bomberos de Quito (ley de defensa contra incendios).
- Ministerio de Salud (Obtención registro sanitario del producto).
- Municipio del Distrito Metropolitano Quito (Patente Municipal).

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (afiliación al IESS).
- Registro Mercantil de Quito (Inscripción del Representante Legal de la Empresa).
- Ministerio de Relaciones Laborales (Legalización de Contratos).

CAPITULO VI

6. EQUIPO GERENCIAL

El equipo gerencial es un aspecto de gran importancia para el desarrollo del modelo de negocio, se ha definido una estructura organizacional para la empresa Snacktural CIA LTDA., y de forma complementaria los perfiles y funciones de cada uno de los colaboradores necesarios para la operación del negocio.

6.1. Estructura Organizacional

6.1.1. Organigrama

La empresa estará compuesta por cuatro áreas y su estructura organizacional será vertical.

Esta estructura organizacional es de fácil comprensión e indica de forma clara y objetiva las jerarquías del personal.

Se ha elegido una estructura vertical ya es el más conveniente, y al ser una empresa nueva se necesitan niveles jerárquicos definidos, ya que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad para el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada área.

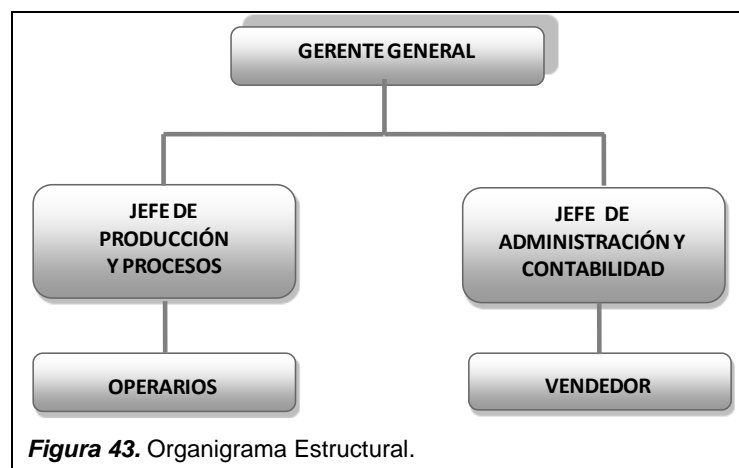


Figura 43. Organigrama Estructural.

6.2. Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades

Determina la estructura del negocio, a continuación se describe cada uno de los principales colaboradores que forman parte del equipo gerencial, su perfil y funciones principales.

6.2.1. Descripción de Funciones

6.2.1.1. Gerente General

Perfil Profesional:

- Estudios profesionales en Ingeniería Comercial o afines.
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- Conocimientos amplios en gestión financiera y empresarial.

Funciones:

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

Responsabilidades:

- Examinar y evaluar los resultados obtenidos de la empresa a corto y largo plazo.

- Representación legal de la empresa.
- Dirigir las actividades generales de la empresa.
- Selección y Contratación de personal administrativo.
- Aprobación de presupuesto e inversiones.
- Dirigir el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Establecer los objetivos y metas de la empresa.
- Coordinar con el Jefe de Administración y Contabilidad, el Jefe de Producción y Procesos y con el vendedor, reuniones en las que se trate temas para aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Cumplir con los objetivos financieros y estratégicos del negocio.
- Tomar decisiones estratégicas.
- Analizar de los aspectos financieros de todas las decisiones.

6.2.1.2. Jefe de Administración y Contabilidad

Perfil Profesional:

- Estudios profesionales en Ingeniería en Administración y Contabilidad.
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- Conocimientos amplios en gestión empresarial.

Funciones:

- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito y pago de proyectos.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- Asegurar también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

Responsabilidades:

- Examinar y evaluar los resultados obtenidos de la empresa en términos financieros.
- Manejar la relación directa con bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.).
- Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.

6.2.1.3. Jefe de Producción y Procesos**Perfil Profesional:**

- Estudios profesionales en Ingeniería de Producción.
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- Conocimientos amplios en temas de producción y procesos, industriales, logística y fábrica.

Funciones:

- Manejo de Inventario, optimizar los niveles de inventarios, tratando de mantener los días de inventarios lo más bajo posible.
- Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito y pagos a proveedores.
- Aseguramiento de los plazos, calidad y costes (Control Económico).
- Control del almacenamiento de materias primas.
- Control de calidad de la producción.
- La planificación de la producción.
- Prevención de riesgos laborales.

Responsabilidades:

- Control de stock y la gestión de almacenes.
- La planificación de la producción.

- Gestión de procesos de producción y fabricación.
- Investigación e innovación tecnológica.
- Gestión del personal a su cargo.
- Controlar métodos y tiempos de producción.

6.2.1.4. Vendedor

Perfil Profesional:

- Estudios técnicos en Ventas.
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares.
- Conocimientos en marketing.

Funciones:

- Definir un plan de ventas, acorde con los objetivos empresariales.
- Establecer el tipo de material publicitario a utilizar y especificar la zona geográfica donde será distribuido.
- Definir qué tipo de promociones o lanzamiento serán utilizados y donde.
- Crear propuestas de ventas atractivas al cliente.
- Identificar y aplicar alternativas para penetración y desarrollo de mercados.

Responsabilidades:

- Realizar seguimiento de las ventas.
- Realizar la venta y despacho del producto.
- Visitar los canales de distribución para supervisar el producto disponible que poseen los canales de distribución y conocer las necesidades.
- Preparar planes y presupuesto de ventas.
- Definir si los productos o servicios de la empresa son competitivos y de calidad

- Investigar el precio que está dispuesto a pagar el mercado por los productos y servicios que se ofrecen.

6.2.1.5. Operarios

Perfil Profesional:

- Estudios secundarios o bachillerato completo.
- Experiencia mínima de 1 años en puestos similares.
- Perseverancia y constancia.

Responsabilidades:

- Selección de la materia prima.
- Pesado de la materia prima.
- Lavado de la fruta.
- Pelado de la fruta.
- Preparar la fruta para su proceso de deshidratación.
- Control de calidad.
- Empacado del producto.
- Almacenamiento del producto.

6.2.2. Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo será conformado por un gerente general que estará a la cabeza del personal administrativo y operativo, además el equipo de trabajo estará conformado por un jefe de administración y contabilidad, y un jefe de producción y procesos los cuales reportarán sus actividades directamente al gerente general, mientras que los cinco operarios y el vendedor se reportarán a los jefes departamentales inmediatos correspondientes.

6.3. Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

Se ha determinado un presupuesto mensual para el pago de salarios de USD 4.313,40 (incluye pagos de beneficios de ley), los cuales estarán distribuidos de acuerdo al cargo y nivel jerárquico, la empresa debido al giro del negocio contratará 5 operarios los cuales se encargarán del proceso de producción ya que de eso dependerá el éxito del negocio, mientras que el área administrativa estará compuesta por cuatro funcionarios.

La tabla de remuneraciones que percibirá el personal de la empresa, sin incluir los beneficios de ley, es el siguiente:

Tabla 18. Remuneración

CARGO	PUESTO	SUELDO MENSUAL	TOTAL SUELDO
Gerente General	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Jefe de Finanzas y Contabilidad	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Jefe de Producción y Proceso	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Vendedor	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Operarios	5	\$ 318,00	\$ 1.590,00
TOTAL			\$ 3.740,00

6.4. Política de Empleo y Beneficios

Las políticas de contratación son las siguientes:

- Contrato a plazo fijo con tres meses de prueba bajo relación de dependencia.
- Los pagos de sueldo se realizarán cada fin de mes.
- Cada trabajador tendrá derecho a su sueldo mensual incluido todos los beneficios sociales como: fondos de reserva, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones y utilidades con una participación del 15%.
- Se revisará controles de asistencia y puntualidad.

6.5. Derecho y restricciones de accionistas e inversores

La empresa se formará como una compañía limitada, con la participación de dos socios con un capital de USD 23.693,03, con una distribución del 55% y 45%. Ambos accionistas tendrán voz y voto en las decisiones, control y manejo de la empresa.

6.6. Equipos de Asesores y Servicios

Para la constitución de la empresa se contratará un abogado, que se encargará de legalizar la creación del negocio por un costo de USD 850, este servicio será contratado una sola vez por tratarse de la legalización documental de la compañía.

Se contratará un servicio de vigilancia mensualmente por un valor de USD 318, que se encargará de velar por la seguridad de la empresa.

Se realizará dos veces al año un gasto por mantenimiento de las maquinarias cada uno por el valor de USD 300.

Además la empresa requerirá de un servicio de limpieza mensual, para lo cual se apoyará en una empresa dedicada a esta actividad, que brindará el servicio a un costo de USD 100 mensuales.

Es importante mencionar también que la compañía contratará un servicio de transporte mensual, que por cada kilo cobrará USD 0,40 centavos, y el cual proyectará distribuir el producto en 60 puntos durante 3 días al mes, es decir se llegará a 20 canales de distribución en un día. El valor por este servicio será de USD 229,12 por los tres días, todos los meses.

Tabla 19. Servicios Profesionales

GASTO SERVICIO PROFESIONALES			
SERVICIOS	PERIODICIDAD	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL
Servicio de Seguridad	12 meses	\$ 318,00	\$ 3.816,00
Servicio Mantenimiento	2 veces al año	\$ 300,00	\$ 600,00
Servicio Limpieza	12 meses	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Servicio de Transporte	12 meses	\$ 229,12	\$ 2.749,43
Total		\$ 947,12	\$ 8.365,43

CAPITULO VII

7. CRONOGRAMA GENERAL

El presente capítulo describe de forma específica de las actividades que son fundamentales para el inicio del negocio y alcance de los objetivos, el cronograma constituye una herramienta muy efectiva para conseguir los recursos y reconocer los obstáculos y riesgos principales del negocio. Para esto se expresa de forma secuencial los resultados obtenidos hasta el momento en los distintos capítulos y adicional a esto las siguientes actividades de implementación.

7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

- Aspectos Legales, constitución de la empresa.
- Apertura de la cuenta de integración de capital.
- Permisos municipales de funcionamiento.
- Ubicación y adecuación de la planta.
- Registro Mercantil.
- Inscripción Libro de registro en la Superintendencia de Compañías.
- Obtención del RUC.
- Afiliación al IESS.
- Compra de maquinaria, equipos, muebles y suministros.
- Adquisición de la materia prima e insumos.
- Estructura organizacional.
- Contratación de personal administrativo y operativo.
- Implementación del proceso de producción.
- Estrategias de mercadeo.
- Inicio de operaciones.
- Primeras ventas entregadas.

7.2. Diagrama de Gantt

Una vez establecidas las actividades necesarias para poner en marcha el negocio, procedemos a medir los tiempos de ejecución mediante el método Diagrama de Gantt.

Tabla 20. Diagrama de Gantt ejecución plan negocios

ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION	MESES																															
	sep-12				oct-12				nov-12				dic-12				ene-13				feb-13				mar-13				abr-13			
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Aspectos Legales, Constitución de la Empresa.	■	■	■	■	■	■	■	■																								
Apertura de la cuenta de integración de capital					■	■	■	■																								
Busqueda de Financiamiento					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Permisos Municipales de Funcionamiento									■	■	■	■	■	■	■	■																
Ubicación y adecuación de la planta																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Registro Mercantil													■	■	■	■																
Inscripción Libro de registro en la Superintendencia de Compañías													■	■	■	■																
Obtención del RUC													■	■	■	■																
Afiliación al IESS													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Compra de Maquinaria , Equipos , Muebles y Suministros													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Adquisición de la Materia Prima e insumos.													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Estructura Organizacional																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Contratación de Personal Administrativo y Operativo.																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Implementación del Proceso de Producción																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Estrategias de Mercadeo																									■	■	■	■	■	■	■	■
Inicio de Operaciones																													■	■	■	■
Primeras Ventas Entregadas																													■	■	■	■

7.3. Riesgos e imprevistos

Se han identificado los riesgos en los que el proyecto puede caer y las consecuencias que estos pueden traer, conjuntamente se empleará la planeación estratégica en donde se tienen objetivos como problemas a solucionar y planes de acción a desarrollar. En este caso se trabajará paralelamente con cada uno de ellos.

Tabla 21. Riesgos e Imprevistos del Plan de Negocio

RIESGOS E IMPREVISTOS		
ACTIVIDAD	RIESGOS	PLAN DE ACCION
Aspectos Legales, Constitución de la Empresa.	Retraso de trámite en constitución de la empresa por riesgos operativos de parte de la institución pública	Realizar con anticipación los trámites legales antes de las fechas de inicio del negocio.
Búsqueda de Financiamiento	Acceder al financiamiento bancario, y recibir menor crédito al requerido, provocando una menor disponibilidad de capital de trabajo para la compra de materias.	Se respaldará con garantías como maquinarias, para facilitar el préstamo bancario, además negociar con los proveedores el plazo de cuentas por pagar para obtener mejores flujos.
Ubicación y adecuación de la planta	Mal diseño de instalaciones en general por falta de información o desconocimiento de ellas tales como instalaciones eléctricas y líneas de drenaje.	Revisión de las instalaciones antes de que entren a intervenirlas, para evitar pérdidas de tiempo.
Compra de Maquinaria , Equipos , Muebles y Suministros	Retraso en la entrega y defectos en las maquinarias, equipos y bienes muebles	Programación de compras a tiempo para evitar retrasos de entrega, buscar más opciones de proveedores para no depender de uno solo y contrarrestar este riesgo.
Contratación de Personal Administrativo y Operativo.	Baja calidad en mano de obra	Contratación de personal capacitado y calificado que de lo máximo de sí, para el desempeño de sus funciones.
Inicio de Ventas	Afecta al flujo de efectivo de empresa	Logra cumplir con plazos de cuentas por cobrar máximo de 45 días.

CAPITULO VIII

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo expondremos los supuestos problemas potenciales, que al poner en marcha el negocio, sus riesgos y problemas principales que se podrían enfrentar durante el inicio de operaciones.

8.1. Supuestos y Criterios Utilizados

El plan de negocios se ha elaborado mediante los siguientes supuestos:

- El negocio se encuentra establecido dentro de la industria de elaboración de alimentos y bebidas.
- Se realizó en el Distrito Metropolitano de Quito la investigación de mercados mediante el método cuantitativo y cualitativo.
- Se determinó las ventas proyectadas a partir del tamaño de mercado objetivo 696.388 personas que pertenecen a la clase media, media alta y alta, representando el 31,10% del total población de Quito, de este mercado se escogerá a personas que lleven un estilo de vida alimentándose saludablemente lo cual significó el 77,45% equivalentes a 539.353 personas. Bajo esta población según la investigación de mercados, el 82,22% si estarían dispuestos a comprar el producto que resultó un número de 443.456 personas, de las cuales se tomará el 10% como la demanda potencial. (Ver Anexo 3).
- La proyección de ventas anuales será del 3,26% que corresponde a la tasa de crecimiento anual del PIB más el crecimiento inflacionario anual de 3,75%, equivalente a un crecimiento de ventas total de 7,13%. (Ver Anexo 5).
- La proyección de los costos de producción se proyectará tomando en cuenta el crecimiento inflacionario anual de 3,75%. (Ver Anexo 5).

- Según la capacidad productiva y en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercados, resultó un porcentaje de producción de *snacks* de frutas deshidratadas, para la presentación de 70g (37,5%) de piña, (37,5%) de *mix* de frutas, mientras que para la presentación de 100g (12,5%) de piña y (12,5%) de *mix* de frutas, con una producción anual de 66.518 paquetes de 70g y 22.173 paquetes de 100g.
- Se utilizará canales de distribución cortos en los que participarán los intermediarios que serán: *delicatessen*, autoservicios, mini mercados, universidades y farmacias.
- Las tácticas de ventas serán directas a cargo de un vendedor que tenga habilidad de negociación.
- Se dará cumplimiento con la ley de Compañía, ley de Seguridad Social, ley de Propiedad Intelectual, ley de Régimen Tributario, Código de Trabajo, Código de Salud, Código de Comercio y Ordenanzas Municipales del Distrito Metropolitano de Quito.
- Mediante la ordenanza municipal, la ubicación de la planta se establecerá en la parroquia de Tababela. (*Ver Anexo 6*)
- Se estableció un organigrama estructural que estará conformado por un equipo de 4 personas administrativas y 5 operativas.
- La contratación de personal será a plazo fijo incluido los 3 meses de prueba. Pasado este período el contrato será indefinido y se establecerá un sueldo incluido los beneficios de ley.
- El plan financiero tendrá una proyección de 5 años, con tres tipos de escenarios: esperado, optimista y pesimista, además se evaluará el proyecto con financiamiento y sin financiamiento.

8.2. Riesgos y Problemas Principales

- **La Competencia**

Posible reacción de los competidores rebajando el precio, saliendo con productos similares o sustitutivos.

- **Plan de Contingencia**

- Diversificación concéntrica del producto con nuevas líneas.
- Crear alianzas estratégicas con empresas productoras de yogurt y cereales para ser complementos de estos y sacar al mercado nuevos productos.
- Aumento de la capacidad instalada para alcanzar una producción a economías de escala.
- Captar nuevos segmentos de mercado.
- Generar periódicamente nuevas estrategias de marketing como; publicidad, promociones para que la marca llegue al *top of mind* del consumidor.

- **Flujo de efectivo**

Debido a que es un negocio nuevo no se dispone de mucho capital, además resulta un poco complicado acceder al financiamiento; la razón es que las entidades de crédito suelen examinar detenidamente el plan de empresa presentado por el empresario, debido a la desconfianza de las entidades financieras.

- **Plan de Contingencia**

- Acceder a préstamos bancario teniendo como garantías a las maquinarias de la empresa y garantías personales de los socios.
- Recurrir a otras formas de financiamientos como microcréditos.
- Acceder a Créditos personales mediante tarjetas de crédito.
- Crear contratos con proveedores en las que den facilidad de crédito.
- Establecer contratos para formalizar las relaciones comerciales con los canales de distribución y además establecer plazos de cuentas por cobrar máximo de 45 días.

- **Cambios en la Tecnología**

En la actualidad uno de los factores más importantes de las nuevas empresas es el que hace referencia a la tecnología, representado un riesgo para la empresa que después de algún tiempo su maquinaria utilizada sea obsoleta.

- **Plan de Contingencia**

- Estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de la tecnología y procesos para la producción alimenticia.
- Capacitación permanente y periódica al jefe de producción.
- Investigación y Desarrollo.
- Monitorear el estado de las maquinarias mediante los controles de mantenimiento.
- Estudiar las opciones de maquinarias que ayuden al menor consumo de energía y con mayor capacidad productiva.

CAPITULO IX

9. PLAN FINANCIERO

Este plan consiste en mostrar una relación de las necesidades financieras, fuentes de financiamiento, proyección de ingresos, costos, el margen bruto y operativo; para el análisis se requiere de estados de resultados, balance general, estados de flujo de efectivo, punto de equilibrio, y valuación del plan de negocios.

9.1. Inversión Inicial

La inversión inicial para la empresa Snacktural CIA. LTDA. asciende a USD 38.488,39, divididos entre activos tangibles e intangibles por un valor de USD 26.575 y un capital de trabajo de USD 12.913,39.

Tabla 22. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
DETALLE	COSTOS
Gasto de constitución	\$ 1.530,00
Maquinaria	\$ 17.850,00
Equipos de Computación y Software	\$ 2.468,00
Muebles y Enseres	\$ 995,00
Equipos de Oficina	\$ 172,00
Instalaciones y Adecuaciones	\$ 1.835,00
Equipos de Producción	\$ 1.725,00
Capital de Trabajo	\$ 12.913,39
TOTAL	\$ 39.488,39

El capital de trabajo es el dinero que se requiere para comenzar a producir, por lo cual este rubro se estableció de acuerdo al análisis del ciclo de efectivo, creando un flujo de todos los gastos en los que se incurre al inicio del negocio tomando en cuenta: compra de materia prima directa e indirecta, gastos de arriendo, gastos de sueldos y salarios, gastos servicios básicos, y gasto de publicidad que a partir del segundo mes se comienzan a auto sustentar mediante los ingresos por las primeras ventas. (Ver Anexo 7).

Tabla23. Capital de Trabajo

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	COSTOS
Materia Prima Directa	\$ 4.231,19
Materia Prima Indirecta	\$ 941,73
Sueldos y Salarios	\$ 4.313,40
Gasto Publicidad	\$ 511,52
Servicio Luz Eléctrica	\$ 351,04
Servicio Agua Potable	\$ 348,00
Servicio Teléfono	\$ 45,00
Servicio Internet	\$ 22,00
Gasto Servicio de limpieza	\$ 100,00
Gasto suministro de oficina	\$ 77,40
Gasto Servicio de Transporte	\$ 229,12
Gasto Servicio de Seguridad	\$ 318,00
Equipo de Trabajo	\$ 175,00
Gasto Arriendo	\$ 1.250,00
TOTAL	\$ 12.913,39

9.2. Fuentes de Ingresos

9.2.1. Ingresos

Los ingresos de la empresa serán generados por las ventas de *snacks* de frutas deshidratadas en cuatro presentaciones:

- Snack de piña deshidratada 70g
- Snack de mix de frutas 70g
- Snack de piña deshidratada 100g
- Snack de mix de frutas 100g

Las ventas han sido proyectadas para cinco años, e incluyen un incremento anual que toma en consideración la tasa de crecimiento del PIB (3,26%), para la producción anual de frutas deshidratadas, y la inflación (3,75%) para los precios de venta. La suma de estas dos variaciones da un crecimiento equivalente al 7,13%, siendo esta tasa correspondiente al escenario esperado de las ventas y del cual parten los escenarios, optimista y pesimista (Ver Anexo 8).

Para el primer año el volumen de ventas en el escenario esperado, asciende a 88.691 paquetes que representan un ingreso para el negocio de USD 181.702,54. (Ver Anexo 8)

Tabla 24. Ventas Anuales

VENTAS ANUALES					
PAQUETES					
Producto	2013	2014	2015	2016	2017
Snack de fruta deshidratada Piña 70g	\$ 61.544,41	\$ 65.933,91	\$ 70.636,48	\$ 75.674,45	\$ 81.071,74
Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 70g	\$ 61.544,41	\$ 65.933,91	\$ 70.636,48	\$ 75.674,45	\$ 81.071,74
Snack de fruta deshidratada Piña 100g	\$ 29.306,86	\$ 31.397,10	\$ 33.636,42	\$ 36.035,45	\$ 38.605,59
Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 100g	\$ 29.306,86	\$ 31.397,10	\$ 33.636,42	\$ 36.035,45	\$ 38.605,59
TOTAL	181.702,54	194.662,02	208.545,80	223.419,81	239.354,67

9.2.2. Escenarios

Los escenarios parten del concepto de la relación entre dos variables, el escenario esperado se calculó con la tasa de crecimiento del PIB más la inflación anual, como se lo explicó anteriormente, siendo este la base para definir los supuestos de los escenarios optimista y pesimista como se detalla a continuación:

- Se recopilaron datos históricos de hace once años atrás de la tasa de crecimiento del PIB, correspondiente a la industria manufacturera (excepto refinación del petróleo).
- Además se recopilaron datos históricos del (IPP) índice de precios al productor, de hace ocho años.
- Con los datos históricos tanto del PIB como IPP se realizó una regresión lineal, para obtener una variación porcentual de cada de cada variable.
- La regresión lineal con los datos del PIB dio como resultado una variación de ($\pm 0,71\%$), valor que se adiciona al crecimiento esperado (7,13%). Para el escenario pesimista se resta (-0,71%), mientras que para el optimista se incrementa (+0,71%), justificado porque a mayor crecimiento económico se tendrá un mejor escenario.
- Mientras que la regresión lineal con los datos del IPP resultó una variación de ($\pm 0,14\%$), valor que se adiciona al crecimiento esperado (7,13%). Para el escenario pesimista se suma (+0,14%), y por otro lado

para el escenario optimista se disminuye el (- 0,14%), justificado porque a menores índices de precios del producto mejorará el escenario. (Ver Anexo 9).

Tabla 25. Supuestos Escenarios

SUPUESTOS		
ESCENARIOS	%	VARIABLES
Escenario Esperado	7,13%	Δ PIB + Δ Inflación
Escenario Optimista	7,98%	Δ Escenario Esperado + Δ PIB - IPP
Escenario Pesimista	-6,28%	Δ Escenario Esperado - Δ PIB + IPP

Tabla 26. Ventas con Escenarios

INGRESOS POR VENTAS					
PAQUETES					
Producto	2013	2014	2015	2016	2017
Escenario Esperado	\$ 181.702,54	\$ 194.662,02	\$ 208.545,80	\$ 223.419,81	\$ 239.354,67
Escenario Optimista	\$ 196.205,33	\$ 210.199,18	\$ 225.191,11	\$ 241.252,30	\$ 258.459,02
Escenario Pesimista	\$ 170.286,37	\$ 182.431,62	\$ 195.443,10	\$ 209.382,59	\$ 224.316,28

9.3. Costos Fijos y Variables

9.3.1. Costos Variables

Los costos variables para la elaboración de *snacks* de frutas deshidratadas del primer año equivalen a USD 91.810,97, los mismos que se modificarán dependiendo de la producción y la variable inflación promedio del 2014 equivalente a (3,75%), que afecta al costo de la materia prima directa e indirecta, costos indirectos de fabricación y mano de obra. (Ver Anexo 10).

Tabla 27. Costo de Ventas

COSTO DE VENTAS TOTAL ANUAL					
PAQUETES					
Producto	2013	2014	2015	2016	2017
Snack de fruta deshidratada Piña70g	\$ 21.594,03	\$ 23.134,17	\$ 24.784,16	\$ 26.551,83	\$ 28.445,57
Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 70g	\$ 42.951,87	\$ 46.015,31	\$ 49.297,24	\$ 52.813,24	\$ 56.580,01
Snack de fruta deshidratada Piña 100g	\$ 8.547,33	\$ 9.156,95	\$ 9.810,05	\$ 10.509,72	\$ 11.259,30
Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 100g	\$ 18.717,73	\$ 20.052,73	\$ 21.482,94	\$ 23.015,16	\$ 24.656,65
TOTAL	\$ 91.810,97	\$ 98.359,16	\$ 105.374,38	\$ 112.889,94	\$ 120.941,54

Durante los meses de temporada baja que tienen algunas frutas estacionales como; la fresa, el mango y el arándano, la empresa se abastecerá con una mayor cantidad de las frutas antes mencionadas previo a que entren en temporada de escasez, con la finalidad de transformarlas en producto terminado para mantenerlas en inventario, ya que la fruta deshidratada tiende a prolongar su vida de consumo de hasta un año, evitando de esa manera que los costos de venta se inflen y distorsionen los niveles de flujo de la empresa.

Los escenarios para los costos variables según los supuestos explicados anteriormente revelan los siguientes resultados:

Tabla 28. Escenarios del Costo de Ventas

COSTO DE VENTAS TOTAL					
ESCENARIO	2013	2014	2015	2016	2017
Escenario Esperado					
Unidades a Producir	88.691	91.583	94.568	97.651	100.834
Total Costo de Ventas	\$ 91.810,97	\$ 98.359,16	\$ 105.374,38	\$ 112.889,94	\$ 120.941,54
Escenario Optimista					
Unidades a Producir	95.770	98.892	102.116	105.445	108.883
Total Costo de Ventas	\$ 99.138,96	\$ 106.209,80	\$ 113.784,95	\$ 121.900,38	\$ 130.594,62
Escenario Pesimista					
Unidades a Producir	83.119	85.828	88.626	91.516	94.499
Total Costo de Ventas	\$ 86.042,59	\$ 92.179,36	\$ 98.753,82	\$ 105.797,19	\$ 113.342,91

9.3.2. Costos Fijos

Los costos fijos incluyen gastos de publicidad, servicios básicos del área administrativa, gastos por servicios profesionales, gasto equipo de trabajo, gasto arriendo, suministros de oficina, y sueldos del personal administrativo. El total de costos fijos en el primer año con escenario esperado suman un total de USD 64.064,88. (Ver Anexo11)

9.4. Margen Bruto y Margen Operativo

El margen bruto corresponde a la utilidad bruta (ingresos de ventas – costos de ventas) sobre los ingresos generados por ventas de *snacks* de frutas deshidratadas.

En el primer año 2013 la utilidad bruta de ventas asciende a USD 89.891,57 en el escenario esperado, generando un margen bruto de 49%.

El margen operativo se calculó a partir del margen bruto restando los gastos operacionales, en el primer año la utilidad operativa equivale a USD 25.826,69 correspondiente al escenario esperado, generando un margen operativo del 14%.

Tabla 29. Escenarios Margen Bruto y Operativo

"SNACKTURAL CIA. LTDA."					
MARGEN BRUTO Y OPERATIVO					
ESCENARIO ESPERADO					
DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
MARGEN BRUTO	49%	49%	49%	49%	49%
MARGEN OPERATIVO	14%	15%	16%	16%	17%
ESCENARIO OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	49%	49%	49%	49%	49%
MARGEN OPERATIVO	17%	17%	18%	19%	19%
ESCENARIO PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	49%	49%	49%	49%	49%
MARGEN OPERATIVO	12%	13%	13%	14%	15%

9.5. Estado de Resultados Actual y Proyectados

El estado de resultados permite conocer el desempeño de la organización según las pérdidas y ganancias que genere en un periodo determinado. Se realizó una proyección a 5 años, desde el año actual hasta el 2017, desapalancado y apalancado con los tres escenarios esperado, optimista y pesimista.

Para las proyecciones de las cuentas del estado de resultados se utilizó variables de crecimiento; los sueldos y salarios tuvieron un crecimiento anual de 7,13% (tasa de crecimiento anual del PIB más tasa anual de inflación), los gastos de publicidad crecieron anualmente en 3,38% (gastos de publicidad sobre ingresos total ventas) mientras que para las demás cuentas operacionales (servicios básicos, gasto arriendo etc.) se utilizó como tasa de crecimiento anual la inflación equivalente a 3,75% del 2014.

En el primer año del escenario esperado apalancado y desapalancado la empresa Snacktural CIA. LTDA. obtuvo los siguientes resultados (escenario optimista y pesimista. (Ver Anexo 12).

Tabla 30. Estado de Resultados Desapalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADO DESAPALANCADO					
ESCENARIO ESPERADO					
CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas	\$ 181.702,54	\$ 194.662,02	\$ 208.545,80	\$ 223.419,81	\$ 239.354,67
Costo de Ventas	\$ 91.810,97	\$ 98.359,16	\$ 105.374,38	\$ 112.889,94	\$ 120.941,54
UTILIDAD BRUTA	\$ 89.891,57	\$ 96.302,86	\$ 103.171,42	\$ 110.529,87	\$ 118.413,13
Gastos Administrativos	\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios	\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos	\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina	\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad	\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales	\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gastos Equipo de Trabajo	\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo	\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 25.826,69	\$ 28.989,10	\$ 32.417,09	\$ 36.131,02	\$ 40.152,78
Gastos Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores	\$ 3.874,00	\$ 4.348,36	\$ 4.862,56	\$ 5.419,65	\$ 6.022,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 21.952,69	\$ 24.640,73	\$ 27.554,52	\$ 30.711,37	\$ 34.129,87
25% Impuesto Renta	\$ 5.488,17	\$ 6.160,18	\$ 6.888,63	\$ 7.677,84	\$ 8.532,47
UTILIDAD NETA	\$ 16.464,51	\$ 18.480,55	\$ 20.665,89	\$ 23.033,53	\$ 25.597,40

Tabla 31. Estado de Resultados Apalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO					
ESCENARIO ESPERADO					
CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas	\$ 181.702,54	\$ 194.662,02	\$ 208.545,80	\$ 223.419,81	\$ 239.354,67
Costo de Ventas	\$ 91.810,97	\$ 98.359,16	\$ 105.374,38	\$ 112.889,94	\$ 120.941,54
UTILIDAD BRUTA	\$ 89.891,57	\$ 96.302,86	\$ 103.171,42	\$ 110.529,87	\$ 118.413,13
Gastos Administrativos	\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios	\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos	\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina	\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad	\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales	\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gastos Equipo de Trabajo	\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo	\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 25.826,69	\$ 28.989,10	\$ 32.417,09	\$ 36.131,02	\$ 40.152,78
Gastos Intereses	\$ 1.613,56	\$ 1.323,39	\$ 999,63	\$ 638,42	\$ 235,40
15% Participación Trabajadores	\$ 3.874,00	\$ 4.348,36	\$ 4.862,56	\$ 5.419,65	\$ 6.022,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 20.339,12	\$ 23.317,35	\$ 26.554,89	\$ 30.072,95	\$ 33.894,47
25% Impuesto Renta	\$ 5.084,78	\$ 5.829,34	\$ 6.638,72	\$ 7.518,24	\$ 8.473,62
UTILIDAD NETA	\$ 15.254,34	\$ 17.488,01	\$ 19.916,17	\$ 22.554,71	\$ 25.420,85

9.6. Balance General Actual y Proyectado

El balance general de Snacktural CIA. LTDA. se elaboró con una proyección de 5 años, con escenarios desapalancado y apalancado. Cabe mencionar que los inventarios y cuentas por pagar tienen un crecimiento del 3,75%, según la tasa de inflación anual 2014.

Tabla 32. Balance General Desapalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE	\$ 12.913,39	\$ 37.332,99	\$ 58.789,69	\$ 82.439,02	\$ 108.463,52	\$ 137.059,72
Bancos	\$	\$ 19.246,68	\$ 40.509,40	\$ 63.957,47	\$ 89.773,16	\$ 131.066,12
Inventarios	\$	\$ 5.172,91	\$ 5.366,90	\$ 5.568,16	\$ 5.776,96	\$ 5.993,60
Cuentas por Cobrar	\$ 12.913,39	\$ 12.913,39	\$ 12.913,39	\$ 12.913,39	\$ 12.913,39	\$ -
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 26.575,00	\$ 23.792,83	\$ 21.010,66	\$ 18.228,49	\$ 15.446,32	\$ 12.664,15
ACTIVOS FIJOS	\$ 25.045,00	\$ 25.045,00	\$ 25.045,00	\$ 25.045,00	\$ 25.045,00	\$ 25.045,00
Instalaciones y Adecuaciones	\$ 1.835,00	\$ 1.835,00	\$ 1.835,00	\$ 1.835,00	\$ 1.835,00	\$ 1.835,00
Equipos de Computación y Software	\$ 2.468,00	\$ 2.468,00	\$ 2.468,00	\$ 2.468,00	\$ 2.468,00	\$ 2.468,00
Equipos de Oficina	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00
Muebles y Enseres	\$ 995,00	\$ 995,00	\$ 995,00	\$ 995,00	\$ 995,00	\$ 995,00
Maquinaria	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00
Equipos de Producción	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00
(-)Depreciación Acumulada	\$	\$ 2.476,17	\$ 4.952,34	\$ 7.428,51	\$ 9.904,68	\$ 12.380,85
Depreciación Acum. Equipos de Computación y Software	\$	\$ 444,24	\$ 888,48	\$ 1.332,72	\$ 1.776,96	\$ 2.221,20
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	\$	\$ 89,55	\$ 179,10	\$ 268,65	\$ 358,20	\$ 447,75
Depreciación Acum. Equipos de Oficina	\$	\$ 15,48	\$ 30,96	\$ 46,44	\$ 61,92	\$ 77,40
Depreciación Acum. Equipos de Producción	\$	\$ 155,25	\$ 310,50	\$ 465,75	\$ 621,00	\$ 776,25
Depreciación Acum. Maquinaria	\$	\$ 1.606,50	\$ 3.213,00	\$ 4.819,50	\$ 6.426,00	\$ 8.032,50
Depreciación Acum. Instalaciones y Mejoras	\$	\$ 165,15	\$ 330,30	\$ 495,45	\$ 660,60	\$ 825,75
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.530,00	\$ 1.224,00	\$ 918,00	\$ 612,00	\$ 306,00	\$ -
Gasto Constitución	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00
(-) Amortización Acumulada	\$	\$ 306,00	\$ 612,00	\$ 918,00	\$ 1.224,00	\$ 1.530,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 39.488,39	\$ 61.125,82	\$ 79.800,35	\$ 100.667,51	\$ 123.909,84	\$ 149.723,87
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE	\$	\$ 5.172,91	\$ 5.366,90	\$ 5.568,16	\$ 5.776,96	\$ 5.993,60
Cuentas por Pagar Proveedores		\$ 5.172,91	\$ 5.366,90	\$ 5.568,16	\$ 5.776,96	\$ 5.993,60
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Financiera por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$	\$ 5.172,91	\$ 5.366,90	\$ 5.568,16	\$ 5.776,96	\$ 5.993,60
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 39.488,39	\$ 39.488,39	\$ 39.488,39	\$ 39.488,39	\$ 39.488,39	\$ 39.488,39
Resultados Acum. Ejercicios Anteriores	\$	\$ 16.464,51	\$ 34.945,06	\$ 55.610,96	\$ 78.644,48	\$ 104.241,88
TOTAL PATRIMONIO	\$ 39.488,39	\$ 55.952,91	\$ 74.433,46	\$ 95.099,35	\$ 118.132,87	\$ 143.730,27
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 39.488,39	\$ 61.125,82	\$ 79.800,35	\$ 100.667,51	\$ 123.909,84	\$ 149.723,87

Tabla 33. Balance General Apalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
BALANCE GENERAL APALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE	\$ 12.913,39	\$ 33.615,23	\$ 51.281,63	\$ 71.059,71	\$ 93.122,66	\$ 117.656,56
Bancos	\$	\$ 15.528,92	\$ 33.001,34	\$ 52.578,16	\$ 74.432,31	\$ 111.662,97
Inventarios	\$	\$ 5.172,91	\$ 5.366,90	\$ 5.568,16	\$ 5.776,96	\$ 5.993,60
Cuentas por Cobrar	\$ 12.913,39	\$ 12.913,39	\$ 12.913,39	\$ 12.913,39	\$ 12.913,39	\$ -
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 26.575,00	\$ 23.792,83	\$ 21.010,66	\$ 18.228,49	\$ 15.446,32	\$ 12.664,15
ACTIVOS FIJOS						
Instalaciones y Adecuaciones	\$ 1.835,00	\$ 1.835,00	\$ 1.835,00	\$ 1.835,00	\$ 1.835,00	\$ 1.835,00
Equipos de Computación y Software	\$ 2.468,00	\$ 2.468,00	\$ 2.468,00	\$ 2.468,00	\$ 2.468,00	\$ 2.468,00
Equipos de Oficina	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00	\$ 172,00
Muebles y Enseres	\$ 995,00	\$ 995,00	\$ 995,00	\$ 995,00	\$ 995,00	\$ 995,00
Maquinaria	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00
Equipos de Producción	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00	\$ 1.725,00
(-)Depreciación Acumulada	\$	\$ 2.476,17	\$ 4.952,34	\$ 7.428,51	\$ 9.904,68	\$ 12.380,85
Depreciación Acum. Equipos de Computación y Software	\$	\$ 444,24	\$ 888,48	\$ 1.332,72	\$ 1.776,96	\$ 2.221,20
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	\$	\$ 89,55	\$ 179,10	\$ 268,65	\$ 358,20	\$ 447,75
Depreciación Acum. Equipos de Oficina	\$	\$ 15,48	\$ 30,96	\$ 46,44	\$ 61,92	\$ 77,40
Depreciación Acum. Equipos de Producción	\$	\$ 155,25	\$ 310,50	\$ 465,75	\$ 621,00	\$ 776,25
Depreciación Acum. Maquinaria	\$	\$ 1.606,50	\$ 3.213,00	\$ 4.819,50	\$ 6.426,00	\$ 8.032,50
Depreciación Acum. Instalaciones y Mejoras	\$	\$ 165,15	\$ 330,30	\$ 495,45	\$ 660,60	\$ 825,75
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 1.530,00	\$ 1.224,00	\$ 918,00	\$ 612,00	\$ 306,00	\$ -
Gasto Constitución	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00	\$ 1.530,00
(-) Amortización Acumulada	\$	\$ 306,00	\$ 612,00	\$ 918,00	\$ 1.224,00	\$ 1.530,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 39.488,39	\$ 57.408,06	\$ 72.292,29	\$ 89.288,20	\$ 108.568,98	\$ 130.320,71
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE	\$	\$ 5.172,91	\$ 5.366,90	\$ 5.568,16	\$ 5.776,96	\$ 5.993,60
Cuentas por Pagar Proveedores		\$ 5.172,91	\$ 5.366,90	\$ 5.568,16	\$ 5.776,96	\$ 5.993,60
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 15.795,36	\$ 13.287,77	\$ 10.490,01	\$ 7.368,49	\$ 3.885,75	\$ 0,00
Obligaciones Financiera por Pagar	\$ 15.795,36	\$ 13.287,77	\$ 10.490,01	\$ 7.368,49	\$ 3.885,75	\$ 0,00
TOTAL PASIVOS	\$ 15.795,36	\$ 18.460,68	\$ 15.856,90	\$ 12.936,65	\$ 9.662,72	\$ 5.993,60
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 23.693,03	\$ 23.693,03	\$ 23.693,03	\$ 23.693,03	\$ 23.693,03	\$ 23.693,03
Resultados Acum. Ejercicios Anteriores	\$	\$ 15.254,34	\$ 32.742,35	\$ 52.658,52	\$ 75.213,23	\$ 100.634,08
TOTAL PATRIMONIO	\$ 23.693,03	\$ 38.947,38	\$ 56.435,39	\$ 76.351,55	\$ 98.906,27	\$ 124.327,12
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 39.488,39	\$ 57.408,06	\$ 72.292,29	\$ 89.288,20	\$ 108.568,98	\$ 130.320,71

9.7. Estado de Flujos de Efectivo Actual y Proyectado

El estado de flujo de efectivo ha sido elaborado en los tres escenarios propuestos sin apalancamiento y con apalancamiento proyectados a 6 años contados a partir del 2012 tomando en cuenta que la idea del negocio surgió en ese año. (Escenario optimista y pesimista, desapalancado y apalancado. (Ver Anexo 13).

Las proyecciones de crecimiento que se utilizan en los flujos de efectivo son las mismas variables que se utilizaron en el estado de resultados.

Tabla 34. Flujo de Efectivo Desapalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas		\$ 181.702,54	\$ 194.662,02	\$ 208.545,80	\$ 223.419,81	\$ 239.354,67
Costo de Ventas		\$ 91.810,97	\$ 98.359,16	\$ 105.374,38	\$ 112.889,94	\$ 120.941,54
Gastos Administrativos		\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios		\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos		\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina		\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad		\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales		\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gastos Equipo de Trabajo		\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo		\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 25.826,69	\$ 28.989,10	\$ 32.417,09	\$ 36.131,02	\$ 40.152,78
Gastos Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores		\$ 3.874,00	\$ 4.348,36	\$ 4.862,56	\$ 5.419,65	\$ 6.022,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 21.952,69	\$ 24.640,73	\$ 27.554,52	\$ 30.711,37	\$ 34.129,87
25% Impuesto Renta		\$ 5.488,17	\$ 6.160,18	\$ 6.888,63	\$ 7.677,84	\$ 8.532,47
UTILIDAD NETA		\$ 16.464,51	\$ 18.480,55	\$ 20.665,89	\$ 23.033,53	\$ 25.597,40
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
Activos Tangibles e Intangibles	(\$ 26.575,00)					
Valor Residual						\$ 2.321,00
Capital de Trabajo	(\$ 12.913,39)					
Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 39.488,39)	\$ 19.246,68	\$ 21.262,72	\$ 23.448,06	\$ 25.815,70	\$ 43.613,96
<i>Préstamo</i>						
Crédito BNF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
Amortización de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO EFECTIVO	(\$ 39.488,39)	\$ 19.246,68	\$ 21.262,72	\$ 23.448,06	\$ 25.815,70	\$ 43.613,96

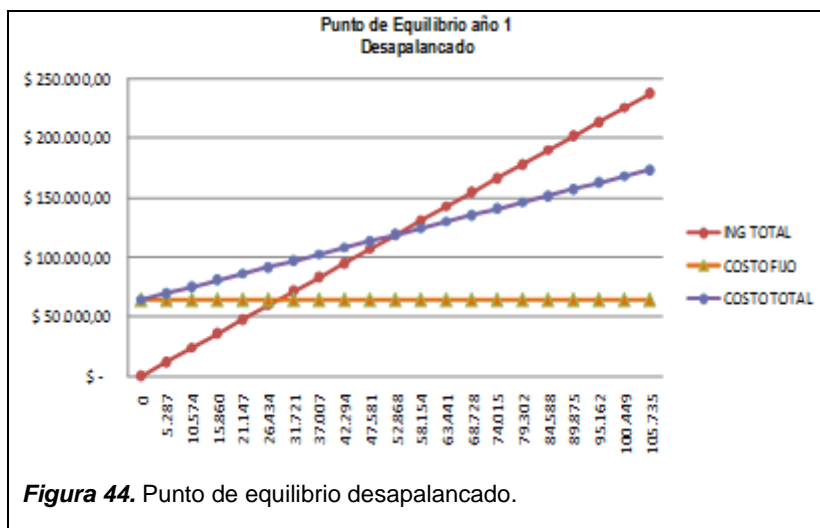
Tabla 35. Flujo de Efectivo Apalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
FLUJO DE CAJA APALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas		\$ 181.702,54	\$ 194.662,02	\$ 208.545,80	\$ 223.419,81	\$ 239.354,67
Costo de Ventas		\$ 91.810,97	\$ 98.359,16	\$ 105.374,38	\$ 112.889,94	\$ 120.941,54
Gastos Administrativos		\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios		\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos		\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina		\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad		\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales		\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gastos Equipo de Trabajo		\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo		\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 25.826,69	\$ 28.989,10	\$ 32.417,09	\$ 36.131,02	\$ 40.152,78
Gastos Intereses		\$ 1.613,56	\$ 1.323,39	\$ 999,63	\$ 638,42	\$ 235,40
15% Participación Trabajadores		\$ 3.874,00	\$ 4.348,36	\$ 4.862,56	\$ 5.419,65	\$ 6.022,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 20.339,12	\$ 23.317,35	\$ 26.554,89	\$ 30.072,95	\$ 33.894,47
25% Impuesto Renta		\$ 5.084,78	\$ 5.829,34	\$ 6.638,72	\$ 7.518,24	\$ 8.473,62
UTILIDAD NETA		\$ 15.254,34	\$ 17.488,01	\$ 19.916,17	\$ 22.554,71	\$ 25.420,85
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
Activos Tangibles e Intangibles	(\$ 26.575,00)					
Valor Residual						\$ 2.321,00
Capital de Trabajo	(\$ 12.913,39)					
Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 39.488,39)	\$ 18.036,51	\$ 20.270,18	\$ 22.698,34	\$ 25.336,88	\$ 43.437,41
<i>Préstamo</i>						
Crédito BNF	\$ 15.795,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
Amortización de Capital	\$ -	\$ 2.507,59	\$ 2.797,76	\$ 3.121,52	\$ 3.482,74	\$ 3.885,75
TOTAL FLUJO EFECTIVO	(\$ 23.693,03)	\$ 15.528,92	\$ 17.472,42	\$ 19.576,82	\$ 21.854,15	\$ 39.551,66

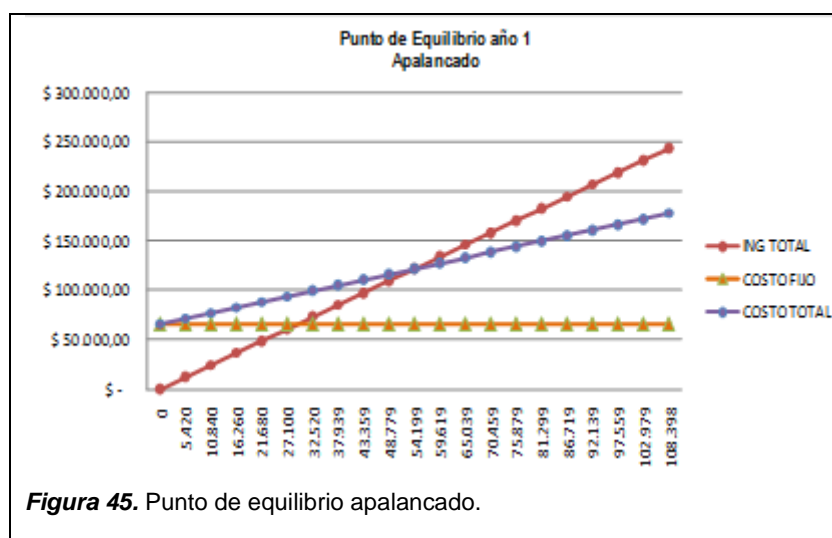
9.8. Punto de Equilibrio

Una vez identificados los costos fijos y variables, se determinó el punto de equilibrio; para ello se procedió a calcular el precio de venta promedio que resultó en USD 2,25, luego se identificó el costo variable unitario (costo total variable sobre el volumen de producción), dando un resultado de USD 1,04 en el año 2013, lo que genera un margen de contribución del USD 1,21.

En el escenario desapalancado se obtuvo un punto de equilibrio de 52.868, o USD 118.792,23 que se requiere vender para cubrir tanto costos fijos como variables. (Ver Anexo 14)



En el escenario apalancado, el punto de equilibrio se ubicó en 54.199 unidades equivalentes a USD 121.784,18 que se deberían vender como mínimo para no obtener pérdida ni ganancia. (Ver Anexo 14)



9.9. Control de Costos Importantes

9.9.1. Índices Financieros

9.9.1.1. Liquidez

Snacktural CIA. LTDA. arrojó los siguientes indicadores financieros que miden la liquidez de la empresa es decir la capacidad de la empresa de pagar sus cuentas a corto plazo:

La **razón corriente** del primer año desapalancado nos indica que la empresa tiene 7,22 dólares en activos corrientes por cada dólar en pasivos corrientes, esto como resultado de que la empresa tiene mayor inversión propia. Mientras que en el escenario apalancado el indicador resultó de 6,50 veces.

La **prueba ácida** es de 6,22 veces para el desapalancado y de 5,5 veces en el apalancado, es decir que la empresa no tiene mucho stock de inventarios debido a eso no tiene una variación muy alta en comparación con la razón corriente.

La **razón de efectivo** muestra que la cuenta bancos cubre en 3,72 veces las deudas a corto plazo. Mientras que en el apalancado la razón es de 3 veces.

9.9.1.2. Razones de apalancamiento

La **razón de la deuda total** en el escenario desapalancado mostró un índice de 0,08 es decir que Snacktural CIA. LTDA. utiliza el 8% de deuda, correspondiente al rubro de cuentas por pagar con proveedores, mientras que en el apalancado la razón fue de 0,32.

El **multiplicador de capital** desapalancado indicó que la empresa por cada dólar que invierte genera 1,09 dólares en activos, Por otro lado en el

apalancado se originó un indicador de 1,47 dólares de ganancia que se obtiene por cada dólar que se invierte.

Los siguientes indicadores se aplican solo para los estados financieros apalancados:

Razón Cobertura de Intereses: la empresa cubre 17,54 veces la cantidad incurrida en gastos financieros. Este escenario se da debido a que Snacktural CIA. LTDA. será una empresa que mantiene políticas de cobertura de intereses no menor al 12 veces ya que se mantendrá en un nivel de deuda conservador.

Razón Deuda Capital es de 0,47, es decir que la empresa está siendo financiada más por capital propio que por deuda implicando menor riesgo y probabilidad de insolvencia en el futuro.

9.9.1.3. Rentabilidad

El **ROI** la empresa alcanza un rendimiento sobre la inversión de 42% para el escenario normal desapalancado y de 64% apalancado resultando este último mucho más viable porque se tendrá mayor retorno de la utilidad sobre la inversión haciendo más atractiva la inversión.

El **ROA** para el escenario esperado desapalancado es del 42%, mientras que para el apalancado es de 45%, con el plan apalancado resulta más atractivo debido a que se obtiene más utilidades por cada dólar invertido en los activos de la empresa.

El **ROE** es equivalente al 29% para el escenario esperado desapalancado y para el apalancado es de 39%, lo que significa que la rentabilidad obtenida sobre los recursos invertidos es bastante alta.

Margen de Utilidad en el escenario esperado desapalancado se obtuvo 9% de ganancia por cada venta realizada, después de deducir todos los gastos, costos e impuestos, este indicador resultó mayor al obtenido en el apalancado.

9.9.1.4. Desempeño

Rotación de inventarios es de 17,75 veces para los escenarios esperado apalancado y desapalancado. Este indicador demuestra que los productos se venden 17,45 veces más rápido antes de renovar el inventario de la empresa para cubrir nuevas ventas, el tiempo en el que se debe reponer los inventarios es de 20 días.

Rotación de Activos Totales en los escenarios esperado, apalancado y desapalancado es de 3,17 veces y 2,97 veces respectivamente, siendo más productivos los activos en el escenario esperado apalancado generando 3,17 veces más de ventas por cada dólar invertido en activos productivos.

Rotación de Cuentas por Cobrar tanto para el escenario esperado apalancado y desapalancado se obtuvo 14,07 veces las cuentas por cobrar se tardan para transformarse en efectivo, el plazo de la cuentas por cobrar es de aproximadamente 26 días.

(Ver Anexo 15).

9.10. Valoración

Para la valuación del proyecto se tomo en cuenta los flujos de efectivo con los tres escenarios, se calculará utilizando el modelo CAPM apalancado y desapalancado (Ver Anexo 16).

Para el cálculo apalancado se tomo 60% de capital propio y 40% de deuda, con una tasa de interés vigente del 11% en el Banco Nacional de Fomento.

$$\beta_e = 1 + (1 - t) \left[\frac{D}{E} \right] \beta_a \quad (\text{Ecuación 3})$$

$$\beta_e = 1 + (1 - 0,3625) \left[\frac{15.795,36}{23.693,03} \right] 0,74 \quad (\text{Ecuación 4})$$

$$\beta_e = 1,05$$

$$\beta a = 0,74$$

$$CAMP = rf + \beta(rm - rf) + Rp \quad (\text{Ecuación 5})$$

$$CAMP = 15,78\% \text{ Desapalancado}$$

$$CAMP = 18,15\% \text{ Apalancado}$$

$$CPPC = \left(\frac{E}{V}\right) \times Re + \left(\frac{D}{E}\right) \times Rd \times (1 - tc) \quad (\text{Ecuación 6})$$

$$CPPC = 15,78\% \text{ Desapalancado}$$

$$CPPC = 13,70\% \text{ Apalancado}$$

Finalmente las tasas de descuento resultaron, para el capital propio 15,78% y con apalancamiento de 13,70%.

EL VAN Y TIR en el escenario esperado desapalancado es de USD 43.435,41 y 50,87% respectivamente mientras que para el escenario esperado apalancado resultó un VAN de USD 50.699,04 y TIR de 72,67% (Ver Anexos 17).

Tabla 37. Valoración Escenario Esperado Desapalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
VALORACIÓN DESAPALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 25.826,69	\$ 28.989,10	\$ 32.417,09	\$ 36.131,02	\$ 40.152,78
- Gastos Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- 15% Participación Trabajadores		\$ 3.874,00	\$ 4.348,36	\$ 4.862,56	\$ 5.419,65	\$ 6.022,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 21.952,69	\$ 24.640,73	\$ 27.554,52	\$ 30.711,37	\$ 34.129,87
- 25% Impuesto Renta		\$ 5.488,17	\$ 6.160,18	\$ 6.888,63	\$ 7.677,84	\$ 8.532,47
UTILIDAD NETA		\$ 16.464,51	\$ 18.480,55	\$ 20.665,89	\$ 23.033,53	\$ 25.597,40
+ Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
+ Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
- Activos Tangibles e Intangibles	\$ (26.575,00)					
+ Valor Residual						\$ 2.321,00
- Capital de Trabajo	\$ (12.913,39)					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (39.488,39)	\$ 19.246,68	\$ 21.262,72	\$ 23.448,06	\$ 25.815,70	\$ 43.613,96
<i>Préstamo</i>						
+ Crédito BNF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
- Amortización de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO EFECTIVO	\$ (39.488,39)	\$ 19.246,68	\$ 21.262,72	\$ 23.448,06	\$ 25.815,70	\$ 43.613,96
VAN	\$ 43.435,41					
TIR	50,87%					

Tabla 38. Valuación Escenario Esperado Apalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
VALORACIÓN APALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 25.826,69	\$ 28.989,10	\$ 32.417,09	\$ 36.131,02	\$ 40.152,78
- Gastos Intereses		\$ 1.613,56	\$ 1.323,39	\$ 999,63	\$ 638,42	\$ 235,40
- 15% Participacion Trabajadores		\$ 3.874,00	\$ 4.348,36	\$ 4.862,56	\$ 5.419,65	\$ 6.022,92
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 20.339,12	\$ 23.317,35	\$ 26.554,89	\$ 30.072,95	\$ 33.894,47
- 25% Impuesto Renta		\$ 5.084,78	\$ 5.829,34	\$ 6.638,72	\$ 7.518,24	\$ 8.473,62
UTILIDAD NETA		\$ 15.254,34	\$ 17.488,01	\$ 19.916,17	\$ 22.554,71	\$ 25.420,85
+ Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
+ Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
- Activos Tangibles e Intagibles	\$ (26.575,00)					
+ Valor Residual						\$ 2.321,00
- Capital de Trabajo	\$ (12.913,39)					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (39.488,39)	\$ 18.036,51	\$ 20.270,18	\$ 22.698,34	\$ 25.336,88	\$ 43.437,41
<i>Préstamo</i>						
+ Crédito BNF	\$ 15.795,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
- Amortizacion de Capital	\$ -	\$ 2.507,59	\$ 2.797,76	\$ 3.121,52	\$ 3.482,74	\$ 3.885,75
TOTAL FLUJO EFECTIVO	\$ (23.693,03)	\$ 15.528,92	\$ 17.472,42	\$ 19.576,82	\$ 21.854,15	\$ 39.551,66
VAN	\$ 50.699,04					
TIR	72,67%					

CAPITULO X

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

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

10.1. Financiamiento deseado

La inversión inicial del presente negocio equivale a USD 39.488,39, dentro de este rubro están incluidos; activos fijos, gastos de constitución de la empresa y capital de trabajo.

10.2. Estructura de capital y deuda buscada

Para el escenario apalancado, el capital propio equivale a USD 23.693,03, que representa el 60% de la inversión total del negocio, y el 40% restante equivalente a un monto de USD 15.795,36 para el cual se buscará financiamiento a 5 años en el Banco Nacional de Fomento, a una tasa de interés del 11% (tasa vigente para el microcrédito de producción) (Banco Nacional de Fomento, 2013) (*Ver Anexo 18*).

En el escenario desapalancado, el capital propio se conformará por el 100% de recursos propios, valor que aportarán los dos inversionistas.

10.3. Capitalización

El negocio cuenta con dos inversionistas. La capitalización del negocio será directamente proporcional a las aportaciones de cada inversionista, en este caso serán de 55% y 45%.

Tabla 39. Aporte del Negocio

APORTE DEL NEGOCIO		
INVERSIONISTAS	MONTO	%
Gladys Rodríguez	\$ 13.031,17	55%
Adrian Torres	\$ 10.661,87	45%
TOTAL CAPITAL	\$ 23.693,03	100%

10.4. Uso de fondos

Los fondos de las fuentes tanto internas como externas serán destinados a cubrir la inversión inicial, valor que asciende a USD 39.488,39.

10.5. Retorno para el inversionista

La elaboración del retorno para el inversionista se basa en los flujos de efectivo de la empresa, utilizando una tasa de descuento (costo promedio ponderado de capital), que representa la rentabilidad que el inversionista exige por renunciar a otras alternativas de inversión y utilizar sus recursos en el proyecto. (Ver Anexo 16)

$$CPPC = \left(\frac{23.693,03}{39.488,39} \right) \times 18,15\% + \left(\frac{15.795,36}{39.488,39} \right) \times 11\% \times (1 - 0,3625) \quad (\text{Ecuación 7})$$

$$CPPC = 13,70\%$$

Tabla 40. Aporte del Negocio

RETORNO DEL INVERSIONISTA		
Escenarios	VAN	TIR
Esperado	\$ 50.699,04	72,67%
Optimista	\$ 68.621,75	92,47%
Pesimista	\$ 37.000,39	58,27%

El rendimiento de la empresa supera la tasa de descuento, por lo tanto el proyecto debe aceptarse; en caso de ser menor se rechazaría. El costo de oportunidad de invertir en el negocio es del 13,70%, esto evidencia que se percibirán flujos netos positivos.

CAPITULO XI

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1. Conclusiones

- La producción de *snacks* de frutas deshidratadas pertenece al sector de alimentos y bebidas correspondiente a la industria manufacturera ecuatoriana, el PIB de esta industria tuvo un crecimiento del 9,4% del 2011 al 2012, además la industria manufacturera después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional fue del 10,93%.
- La investigación de mercado, mostró que la competencia directa no tiene un posicionamiento consolidado en el mercado, el 33,82% de personas que si habían consumido el producto no recordaban las marcas que habían consumido.
- La tendencia del mercado está enfocada en el consumo de alimentos saludables (orgánicos y naturales), esto ha reflejado un número creciente de personas que buscan alternativas de alimentación sana, ya que debido a las largas jornadas cotidianas de trabajo y estudio, no tienen tiempo para preparar alimentos saludables para su consumo.
- El tamaño de mercado objetivo al que está enfocado este proyecto, corresponde al 10% de personas de los estratos socio-económicos medio, medio alto y alto del Distrito Metropolitano de Quito, que cuidan su salud alimentándose sanamente y que sí estarían dispuestos a comprar un *snack* de frutas deshidratadas, esta proporción fue determinada en base al análisis presentado en la investigación de mercados.

- El VAN y TIR del escenario esperado apalancado arrojaron los siguientes resultados: USD 50.699,04 y 72,67% respectivamente, demostrando que el negocio es rentable y evidenciando que el TIR supera la tasa de costo de oportunidad.
- El costo de oportunidad para invertir en el negocio es del 13,70%, este valor es inferior a la tasa interna de retorno proyectada para todos los escenarios con y sin apalancamiento, esto demuestra que se percibirán flujos netos positivos a partir del primer año.
- Existe gran variabilidad de costos de la materia prima e insumos ya que el sector de alimentos y bebidas, es muy susceptible a la inflación.

11.2. Recomendaciones

- Posicionar la marca “Snacktural” en el mercado objetivo, mediante campañas publicitarias constantes y elaborando un producto enfocado en la alta calidad.
- Producir un *snack* de fruta deshidratada 100% natural, que conserve todos los beneficios nutricionales, sin conservante ni colorantes, que preserve en altas proporciones las características de las frutas frescas como, el color, el sabor, la textura y el olor, para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
- Implementar el proyecto sobre el escenario apalancado, puesto que este ofrece mayores beneficios de acuerdo a la valoración.
- Conseguir un financiamiento a una tasa del 11% con el Banco Nacional de Fomento, para obtener una tasa interna de retorno más alta y por ende mayor valor actual neto.

- Realizar alianzas estratégicas con proveedores de materia prima directa e indirecta, mediante contratos que aseguren costos de insumos estables durante determinados períodos de tiempo, para buscar contrarrestar las variaciones en los costos de producción.

REFERENCIAS

- Agronegocios Ecuador. (2012). *El consumo de fruta deshidratada crece en el país*. Recuperado el 8 de noviembre de 2012 de <http://agronegociosecuador.ning.com/page/el-consumo-de-fruta-deshidratada-crece-en-el-pais>
- Baena, V. y Moreno, F. (2010). *Instrumentos de marketing*. Barcelona, España: UOC.
- Banco Central del Ecuador. (20011-2012). *Datos Macroeconómicos del Ecuador*. Recuperado el 12 de agosto de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000368>
- Bateman & Snell. (2009). *Administración*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Banco Nacional de Fomento (2013). *Tasa interés activa 2012 microcrédito productivo*. Recuperado el 8 de enero de 2013 de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=88&lang=es
- Cámara de Comercio de Quito. (2012). *Síntesis Macroeconómica* URL: Recuperado el 10 de noviembre de 2012 de http://www.lacamaradequito.com/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=26&&Itemid=59
- Diario Hoy. (2012). *Fruta sin agua se abre paso*. Recuperado el 8 de septiembre de 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/fruta-sin-agua-se-abre-paso-256462.html>
- El Telégrafo. (2012). *Plan renova-maquinaria va a Manta*. Recuperado el 11 de agosto de 2012 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/plan-renova-maquinaria-va-a-manta.html>

El Telégrafo. (2012). *Fruta sin agua es como una brocha de deleites*. Recuperado el 16 de noviembre de 2012 de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/fruta-sin-agua-es-como-una-brocha-de-deleites.html>

El Universo. (2012). *Tiendas de barrio*. Recuperado el 16 de noviembre de 2012 de <http://www.eluniverso.com/2012/11/05/1/1366/tiendas-barrio.html>

Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales. (2012). *El Sector de Jugos y Conservas de Frutas*. Recuperado el 8 de noviembre de 2012 de <http://www.flacso.org.ec/portal/pnTemp/PageMaster/rwf13qjai7vdpfz3o4rfsr8625hjqq.pdf>

Galindo, E. (2006). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. Quito, Ecuador: ProCiencia Editores.

Grupo el Comercio. (2012). *Cotización Revista Familia*. Recuperado el 5 de octubre de 2012 de <http://tarifaronline.elcomercio.com/cotiza-ahora-fa.html>

Guillermo Guerra E. (2002). *El Agronegocio y la Empresa Agropecuaria Frente al Siglo XXI*. San José, Costa Rica: Agroamérica.

Hoffman, R., Czinkota, R. y Dickson, S. (2007). *Principios de marketing*. (3ª. Ed.). México D.F., México: Thomson Editores

Ildefe. (2011). *Tiendas Delicatessen*. Recuperado el 18 de septiembre de 2012 de <http://www.ildefe.es/ildefefront/files/frontIldefeAction.do?action=getFile&fileID=203985>

- Industrias y Servicios. (2010). *Creación de empresas e innovación a través del ciclo de vida*. Recuperado el 10 de agosto de 2012 de <http://blogs.creamoselfuturo.com/industria-y-servicios/2007/04/24/creacion-de-empresas-e-innovacion-a-traves-del-ciclo-de-vida/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010- 2012). *Estadísticas de la Semana*. Recuperado el 25 de octubre de 2012 de <http://www.inec.gob.ec/cenec/>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6ª. Ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Luis Miguel Manene. (2010). *La Cadena De Valor y Sus Aplicaciones*. Recuperado el 21 de agosto de 2012 de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/09/07/la-cadena-de-valor-y-sus-aplicaciones/>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. (4ª. Ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Miguel Carrión. (2011). *Cadena de Valor Retail*. Recuperado el 23 de septiembre de 2012 de <http://www.miguelcarrion.com/index.php/2011/07/15/retail-un-negocio-que-debe-estar-focalizado-al-margen-versus-facturacin/>
- Ministerio de Industrias y Productividad Ecuador. (2012). *Libro de economía industrial ecuatoriana*. Recuperado el 17 de agosto de 2012 de <http://aplicaciones.mipro.gob.ec/sbpn2/sbpnweb2/app/webroot/files/listadoCPC.pdf>

- Ministerio de la producción Perú. (2011). *Crea tu empresa frutas deshidratadas*. Recuperado el 11 de noviembre de 2012 de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/crea-tu-empresa/coleccion-16-20/ficha-extendida-18-frutas-deshidratadas.pdf>
- Multiequip – Byrd. (2012). *Productos Industriales*. Recuperado el 16 de octubre de 2012 de <http://www.multiequip.com.ar/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. Ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Ross, W. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Salkind, N. (2001). *Métodos de Investigación*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Servicio de Rentas Internas. (2012). *Búsqueda de Contribuyentes*. Recuperado el 25 de noviembre de 2012 de https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc_consulta.jsp?&contextoMPT=https://declaraciones.sri.gov.ec/tuportal-internet&pathMPT=REGISTRO%20%DANICO%20DE%20CONTRIBUYENTES&actualMPT=Consulta%20de%20RUC%20&linkMPT=%2Ffacturacion-internet%2Fconsultas%2Fpublico%2Fruc_consulta.jsp%3F&esFavorito=N
- Servicio de Rentas Internas. (2012). *Estadísticas Generales de Recaudación*. Recuperado el 9 de septiembre de 2012 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/249>
- Solram. (2012). *Sobre Solram*. Recuperado el 12 de noviembre de 2012 de <http://quamba1.wix.com/solram#>
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2012). *Consulta de Compañías*. Recuperado el 15 de octubre de 2012 de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php>

Terrafétil. (2012). *Datos de la empresa Terrafétil*. Recuperado 10 de diciembre de 2012 de http://www.terra-fertil.com/page-12-dry_fruits_.htm

Treasury Bonos del Tesoro. (2013). *Consulta Beta Desapalancado de la industria*. Recuperado el 12 de enero de 2013 de <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx>

ANEXOS

Anexo 1. Informe Focus Group

Lugar: Quicentro Shopping (Cafetería Juan Valdez)

Fecha: 18 de noviembre 2012

Hora de Inicio: 15:35

Hora de Terminación: 16:55

Asistentes 9 personas:

- Cyntia Torres 23 años (Estudiante de Medicina)
- Ana Cristina Jaramillo 22 años (Estudiante de Negocios Internacionales)
- Andrés Enríquez 25 años (Ingeniero Comercial)
- Jefferson 30 años (Estudiante de Arquitectura)
- Francisco Eguiguren 27 años (Ingeniero Administración de Empresas)
- Adrian Torres 28 años (Ingeniero en Comercio Exterior)
- Erika Rodríguez 20 años (Estudiante de Odontología)
- Gabriela Díaz 30 años madre de familia
- Klaus Eming 23 años (Ingeniero comercial)

Frutas deshidratadas.

Fruta deshidratada es un producto que se obtiene del secado realizado a diversas frutas, propensas a este proceso. Se llega a reducir el contenido de humedad en el cuerpo de la misma hasta llegar a un 20% del peso.

1. ¿Qué opinan sobre este producto lo conocen han escuchado han visto lo han probado?
 - 4 personas han probado el producto y si les ha gustado, les parece un buen producto en reemplazo de los snacks porque algunos no les gusta mucho las papas fritas, doritos.
 - Los Snack de frutas deshidratadas es una manera práctica de comer frutas en el caso de las mujeres es más cómodo para andar a llevar en las carteras en lugar de andar a llevar Snack grasosos.
 - Les parece un tipo de alimento que nos da las calorías necesarias para el día sin ser demasiadas calorías.
2. ¿Dónde han visto este producto?

- En sus casas
- Amigos les han hecho probar en las Universidades
- Supermaxi
- Griego
- Delicatesen

3. ¿Recuerdas la marca?

Ninguno recuerda la marca que probaron antes.

4. Degustación del producto

Natures Heart Producto A (durazno, pina, uvilla, mango, manzana, y arándano)

5. ¿Cómo calificaría el producto A que degusto Mango?

FACTOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
SABOR	1	8			Muy rico ,natural
FRESCURA			6	3	Regular
APARIENCIA			3	6	No le gusto la contextura muy duro Un poco difícil de masticar Apariencia mala muy dura
TAMANO		1		8	Es muy grande

6. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

Hacer el mango en pedazos más pequeños.

7. ¿Cómo calificaría el producto A que degusto Piña?

FACTOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
SABOR	9				Conserva su sabor
FRESCURA		5	4		Bueno
APARIENCIA		2	7		El color no es tan natural no se ve tan amarilla
TAMANO			1	8	Muy grande para ser snack

8. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

Debería ser el tamaño de unas papas fritas para que se parezca a un snack.

9. ¿Cómo calificaría el producto A que degustó Durazno?

FACTOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
SABOR			2	7	Muy seco no tiene el sabor de durazno no se siente ese sabor no pueden identificarle que fruta es.
FRESCURA			1	8	No parece durazno
APARIENCIA		6	3		No les parece mala la apariencia se ve bien Es suave de masticarla
TAMANO		9			perfecto

10. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

El sabor le dejaría más concentrado, porque no se puede identificar que fruta es.

11. ¿Cómo calificaría el producto A que degusto Manzana?

FACTOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
SABOR			2	7	No sabe bien
FRESCURA			6	3	No sabe a manzana
APARIENCIA		1	3	5	No les gusta la contextura muy esponjoso parece marshmelow
TAMANO		1	1	7	Mas pequeño

12. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

Debería conservar más el sabor de manzana y no debería ser tan esponjoso.

13. ¿Cómo calificaría el producto A que degustó, uvilla?

FACTOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
SABOR	6	2	1		Muy dulce conserva mucho su sabor
FRESCURA		9			Bueno
APARIENCIA	2	7			Bueno
TAMANO	9				Ideal para que sea snack

14. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

Deberían venir mezclada las uvillas con más frutas variadas mezclado con frutos secos (maní, almendras, nueces) porque sería una buena combinación dulce con salado para que corte un poco el sabor tan dulce de la fruta, y que no sea tan empalagoso, no se comería un paquete solo de uvillas deshidratadas.

15. ¿Cómo calificaría el producto A que degustó, arándanos?

FACTOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
SABOR	9				No es demasiado dulce ni demasiado acida
FRESCURA	9				Sabe rico
APARIENCIA	9				natural
TAMANO	9				perfecto

16. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

Si se comerían una funda solo de arándano.

17. ¿Qué frutas les gusto más, les pareció mejor y por qué?

El arándano, la uvilla, la piña, mango, porque son las frutas que más conservan su sabor y mejor textura, apariencia y lucen más naturales.

18. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

- Es buena idea mezclarlos con frutos secos (maní, nueces, almendras) el tamaño les gustaría que sea uniforme de todas las frutas. A las frutas grandes les cortarían en pedazos igual a las frutas pequeñas, que sea su tamaño acorde al de un snack y entre fácilmente a la boca.
- Otra opinión es que se mantenga el tamaño para que al momento de consumirlas por lo que ya están deshidratadas se pueda saber que fruta específicamente es.

SOLRAM Producto B (piña, mango, uvilla, plátano)

19. ¿Cómo calificaría el producto B que degustó, plátano?

FACTOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
SABOR		1	1	7	Sabe a plátano muy maduro.
FRESCURA			1	8	Da la sensación de que esta dañado.
APARIENCIA		1		8	Se ve feo como ya pasado. No está amarillo
TAMANO				9	Muy largo grande

20. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

- Lo harían en rodajitas pequeñas como los de los plátanos snack que venden en redonditos.
- Se comerían máximo un pedazo, porque no se ve muy bien y no tiene un buen sabor.

21. ¿Cómo calificaría el producto B que degustó, piña?

FACTOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
SABOR	9				Muy rica
FRESCURA		9			Más fresca que la piña del producto A
APARIENCIA		9			Muy atractiva a la vista Mejor que el producto A
TAMANO			2	7	Difícil de comerlo rápido como snack Les toca arrancar en pedazos

22. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

Le harían en cortes más pequeños, porque por ejemplo; en una reunión se ve mal picar algo tan grande y tener que arrancarle con la boca o manos, no es fácil de partirlo debería ser del tamaño adecuado para que entre en la boca.

23. ¿Cómo calificaría el producto B que degustó, mango?

FACTOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
SABOR	2	6	1		Mucho mejor que el producto A es un sabor más amargo como el real del mango se ven magos más frescos no tan maduros.
FRESCURA	2	7			Se ve más fresco que el producto A.
APARIENCIA	8	1			Tiene el color más amarillito más natural del color del mango. Que el producto A
TAMAÑO	3	4	2		Mas fácil de comer más compacto

24. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

Le harían en cortes más pequeños fácil de partirlo debería ser del tamaño adecuado para que entre en la boca, utilizar mangos un poco más maduros.

25. ¿Cómo calificaría el producto B que degustó, uvilla?

FACTOR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Observaciones
SABOR	6	2	1		Sabe mejor tiene mejor sabor que el producto A Son mas acidas prefieren así.
FRESCURA	4	3	2		Mejor que el producto A
APARIENCIA	2	6	1		Más Natural
TAMAÑO	9				Bien

26. ¿Qué otras cosas le añadirían o le cambiarían?

Nada.

COMPARACION ENTRE PRODUCTO A Y PRODUCTO B

27. ¿De los dos tipos productos que productos que probaron cual preferirán?

- 7 personas se van por el B, quitándole los plátanos se quedarían definitivamente con el producto B, ya que tiene mejor aspecto visualmente mucho más agradable y sabor es mejor de este producto, además le incluirían los arándanos, y adicionalmente le reducirían los tamaños de las frutas, y las preferirían de un tamaño uniformes para picar fácilmente.
- 2 personas se van por el primer producto A porque tiene más variedades de frutas.

28. Frutas de mayor preferencia que degustaron: enumerados en orden de mayor preferencia.

- 1) Piña
- 2) Arándano
- 3) Uvilla
- 4) Mango
- 5) Durazno
- 6) Manzana
- 7) Plátano

29. ¿En qué momentos consumirían el producto?

- La mayoría de personas en el focus group preferirían consumir el producto en sus trabajos, a media mañana, a media tarde como snack para picar.

- Para comer cuando realizan deportes.
- Para enviarles en las loncheras a los niños que coman en sus recreos.
- Algunas optaron también en consumirlo en el desayuno con yogurt y otros dijeron que viendo una película como snack para picar en trozos pequeños.
- Para llevarlos a un paseo, viajes en el auto.
- Para hacer arreglos con frutas y regalar. (Algunas frutas las más vistosas).

30. ¿Cómo le gustaría que venga el producto respecto a tipos de frutas?

- En una presentación que contenga solo piña
- Una sola de arándanos
- Mix de frutas que contengan todas las frutas menos plátano
- Mix de frutas combinado con frutos secos (maní, nueces, almendras) para que no sea tan cansón el comer solo dulce.

31. ¿Cuál sería su intención de compra para este producto?

Las 9 personas definitivamente si comprarían el producto, porque es muy saludable por ejemplo para llevarlo al trabajo cuando no desayunan, ya que es un buen snack, es bajo en calorías, no engorda, no es grasoso, lo más importante es que dan energía y reemplazarían a las papas fritas, galletas, doritos que es lo que consumen en sus trabajos y no son muy nutritivos.

Sería fácil para llevar una buena dieta y llevar frutas a todas partes sin estar pendientes de que se dañarían.

32. ¿Qué otra frutas les gustaría consumir en esta clase de producto?

Mandarina, frutilla, mora, coco, pera y mortiño

La frutilla y mora deshidratarlas enteras para que se vean sus formas y no son tan grandes.

33. ¿En qué presentación en cuanto a tamaño preferirían?

- 30g para picar como snack en el trabajo.
- 50g para picar en cualquier parte, para snack de lonchera de los niños y para compartir con los amigos.
- 155g tamaño familiar para toda la familia o para reuniones grandes entre amigos o reuniones de trabajos.

- No realizarlo en un tamaño muy grande porque el sabor si te llegaría a cansar.
 - El empaque sería bueno que sea reciclable porque cuida el medio ambiente y es resellable, fácil de abrir y cerrarlo.
34. ¿Qué canales fuera de lo tradicionales le gustaría encontrar estos productos aparte del Supermaxi y Fybeca?
- En el gimnasio
 - Tienda de barrio
 - Kiosko de colegios, universidades, estadios
 - Hoteles
 - Cines
 - Farmacias
35. ¿Qué tipo de presentación de empaque le daría más confianza?
- En funditas como las papas fritas.
 - Empaques plásticos al vacío, que tenga partes transparentes que se visualice el producto y sea llamativo porque si tienen buen aspecto las frutas eso va llamar la atención del consumidor.
36. ¿Qué beneficios usted valoraría más en este producto (frutas deshidratadas)?
- Da energía, principal propiedad.
 - Se consume bastante fruta ya que cuando está deshidratada se hace más pequeña, sin darnos cuenta la cantidad de frutas y variedades de frutas que estamos consumiendo.
 - Conserva los nutrientes porque no es alterada con conservantes, ni químicos, es 100% fruta natural.
 - No contiene muchas calorías, es bajo en calorías.
 - Alto contenido en fibra.
 - Es una manera de reemplazar lo que habitualmente comemos todos los días como por ejemplo un sandwich.
 - No es grasoso.
 - Facilidad para llevar.
 - No reemplaza completamente a la fruta en su estado natural, pero este producto si te ayuda en situaciones que ya no alcanzas a prepararte algo

más natural, es una alternativa para llevar rápido y salir al trabajo, universidad o viaje.

37. ¿De qué tamaños les gustaría comprar este producto?

- 30g a 0,50 centavos, 3 personas.
- 50g a 1\$ - 1,5\$, 6 personas.
- El precio más o menos de los snack de papas fritas.

38. ¿Qué les pareció el Logotipo?

Ganó totalmente el logotipo de “SNACKTURAL”.

¿Por qué les gusto?

Es fácil de pronunciar, los colores están llamativos y dan la sensación de frescura y natural.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Mezclarían las frutas deshidratadas con cereales, granola, frutos secos.
- No incluirían los plátanos como fruta deshidratada, porque no les gusto.
- Que las frutas no sean tan gomosas.
- Hacer paquetes de snacks más pequeños para que entren en los bolsillos y se puedan llevar para viajes, universidad, cine, deportes.
- Lo comprarían como opción para el desayuno, para no atrasarse al trabajo.
- Realizar pedazos más pequeños de las frutas ya que son muy grandes.

CONCLUSIONES DE LOS DOS PROCUCTOS

- El producto A de 75g tiene un empaque y una presentación muy llamativa, es estética, su precio es de \$ 2,09. Además este producto tiene perseverantes para mantener el color natural.
- El producto B de 50g tiene un empaque muy sencillo y viene en tiras de tres funditas, el precio es de \$3.34 lo que equivale a \$ 1,11 cada fundita de 50g. Este producto no contiene ningún perseverante.
- En total 4 personas se van por el empaque del producto B por lo económico y por lo ecológico, además su empaque se degrada más rápido.
- 5 personas eligieron el empaque del Producto A porque es resellable y creen que se conservaría mejor el producto.

Anexo 2. Modelo de la Encuesta

Encuesta

Estudiante Universidad De Las Américas

El objetivo es obtener información y tener una noción clara de la aceptación del *Snack* de frutas deshidratadas e identificar los puntos clave para llegar al potencial consumidor y satisfacer sus necesidades.

1. ¿Es de las personas que cuida su salud, alimentándose sanamente?

- Sí
- No

Si su respuesta es no termina la encuesta.

La fruta deshidratada es la fruta en su estado natural que se le extrae toda el agua que contiene, manteniendo todos sus nutrientes.

2. ¿Conoce la fruta Deshidratada?

- Sí
- No

Si su respuesta es no pasar a la pregunta 5

3. ¿Ha consumido alguna vez la fruta Deshidratada?

- Sí
- No

Si su respuesta es no pasar a la pregunta 5

4. ¿Recuerda de que marca consumió?

5. ¿Le gustaría probar la fruta deshidratada?

- Sí
- No

Si su respuesta es no ¿Por qué? _____

Si su respuesta es no termina la encuesta.

6. ¿Qué es lo que usted busca en un Snack?

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Nutritivo | <input type="checkbox"/> | Que quite el hambre |
| <input type="checkbox"/> | Bajo en Calorías | <input type="checkbox"/> | Tener más energía |
| <input type="checkbox"/> | Saludable | <input type="checkbox"/> | Otros (Por favor especifique): |
| <input type="checkbox"/> | Alto en fibra | | |

7. ¿Estaría dispuesto a comprar un Snack de frutas Deshidratada?

- Sí
- No

Si su respuesta es no ¿Por qué? _____

Si su respuesta es no termina la encuesta.

8. ¿Qué frutas le gustaría que se incluyan en un paquete, marque un mínimo de dos (2) opciones y un máximo de cuatro (4)?

- Fresa
- Manzana
- Uva
- Uvilla
- Piña
- Mango
- Mix de frutas
- Otros (Por favor especifique): _____

9. ¿Qué presentación preferiría para la compra del producto?

- Bolsa Individual tamaño 30g
- Bolsa Individual tamaño 70g
- Bolsa Individual tamaño 100g
- Otro (Por favor especifique)

10. En donde le gustaría encontrar el producto fuera de los tradicionales como el Supermaxi y Fybeca?

- Universidad
- Tiendas de Barrio
- Mini Market
- Delicatessen
- Centros Naturista
- Farmacias
- Cine
- Compras por internet
- Otros (Por favor especifique): _____

11. ¿Al momento de comprar un Snack que es lo que usted más valora?

- Empaque
- Sabor
- Precio

12. ¿Cuál es el precio que usted estaría dispuesto a pagar por una fundita 70 g de *snack* de fruta deshidratada?

- 1,50 - 1,85
- 2 - 2,25
- 2,50 - 2,85
- Más de 3

13. Datos generales

Ingresos:			
<input type="checkbox"/> 800 - 1000	<input type="checkbox"/> 1001-1500	<input type="checkbox"/> 1501 – 2000	<input type="checkbox"/> 2001 y más

Edad:		Género:	
<input type="checkbox"/> 21 - 26	<input type="checkbox"/> 33 - 38	<input type="checkbox"/> Femenino	
<input type="checkbox"/> 27- 32	<input type="checkbox"/> 39 - 45	<input type="checkbox"/> Masculino	
Sector Domicilio:			

Anexo 3. Calculo de la Demanda

CALCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL		
ESTRATOS SOCIOECONÓMICOS	PORCENTAJE	POBLACION
Medio alto y alto	5,90%	132.112,27
Medio	25,20%	564.276,13
Medio bajo	35,30%	790.434,42
Bajo	33,60%	752.368,18
Total	100%	2.239.191,00
Total segmento medio, medio alto y alto	31,10%	696.388
Total segmento medio, medio alto y alto, que cuidan su salud alimentado sanamente	77,45%	539.353
Personas que estarían dispuesto a compra un snack fruta deshidratada	82,22%	443.456
Demanda potencial anual	10%	44.346

Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Anexo 4. Maquinaria



Anexo 5.

Variables	2012 (e)	2013 (e)	2014 (e)	2015 (e)
A. SECTOR REAL				
Inflación promedio del período	5.14%	3.82%	3.75%	3.67%
Crecimiento real PIB	5.35%	4.37%	3.26%	3.28%
Crecimiento real PIB no petrolero	6.10%	4.50%	3.16%	4.21%
Crecimiento real PIB petrolero	0.28%	3.39%	3.97%	-3.38%
PIB nominal (millones dólares)	71,625.4	77,454.1	83,321.6	88,728.3
PIB ramas petroleras	10,164.9	9,895.4	10,747.6	11,056.1
PIB ramas no petroleras	61,460.5	67,558.7	72,574.1	77,672.2
Tasa de variación del deflactor del PIB	3.10%	3.61%	4.18%	3.11%

Tomado del Banco Central del Ecuador (BCE).

Anexo 6. Ubicación de la Empresa



Tomado de Google Maps.

Inversión del Negocio

Gastos de Constitución y Puesta en Marcha	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Aspectos Legales, Constitución de la Empresa.	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Apertura de la cuenta de integración de capital.	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Permisos Municipales de Funcionamiento.	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Registro Mercantil de Quito	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Escritura Pública.	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Gasto Notaria	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Inscripción Libro de Registro en la Superintendencia de Cd	1	\$ -	\$ -
Registro Sanitario	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Permisos de Bomberos	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Patente Municipal	1	\$ -	\$ -
Registro de Marca	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Obtención del RUC	1	\$ -	\$ -
Legalización de Contratos Laborales	1	\$ 45,00	\$ 45,00
TOTAL		\$ 1.530,00	\$ 1.530,00

Activos Fijos

Equipos de Computación y Software	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadoras de Escritorio	4	\$ 417,00	\$ 1.668,00
Impresora Multifunción	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Software Contable	1	\$ 700,00	\$ 700,00
TOTAL	6	\$ 1.217,00	\$ 2.468,00

Muebles y Enseres	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios Secretarial	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Sillas Hidráulicas	4	\$ 40,00	\$ 160,00
Mesa de Juntas	1	\$ 185,00	\$ 185,00
Archivador Vertical	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Sillas para mesa de Juntas	6	\$ 25,00	\$ 150,00
Tamden	1	\$ 60,00	\$ 60,00
TOTAL	20	\$ 420,00	\$ 995,00

Equipos de Oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Teléfono	4	\$ 18,00	\$ 72,00
Fax Brother 565	1	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL	5	\$ 118,00	\$ 172,00

Instalaciones y Mejoras			
Áreas	Dimensiones	Cantidad (m2)	Costo de Adecuación
Producción	16 m x 25 m	400	\$ 1.035,00
Oficinas	12 m x 8 m	96	\$ 445,00
Bodegas	16 m x 10 m	160	\$ 355,00
Total		656	\$ 1.835,00

Maquinaria	CANTIDAD	Costo Unitario	Costo Total
Balanza Industrial	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Cortadora de Rodajas con Elevador	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Paila Osmótica	1	\$ 10.250,00	\$ 10.250,00
Horno deshidratador de frutas	1	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Empacadora de Cámara Simple	1	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
TOTAL	5	\$ 17.850,00	\$ 17.850,00

Equipos de Producción	CANTIDAD	Costo Unitario	Costo Total
Cuba de Lavado	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Cuchillos de Acero Inoxidable	5	\$ 5,00	\$ 25,00
Mesa de trabajo para el Pelado	1	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL	8	\$ 905,00	\$ 1.725,00

Anexo 8. Cálculo Proyección de Ventas

Variables	2012 (e)	2013 (e)	2014 (e)	2015 (e)
A. SECTOR REAL				
Inflación promedio del período	5.14%	3.82%	3.75%	3.67%
Crecimiento real PIB	5.35%	4.37%	3.26%	3.28%
Crecimiento real PIB no petrolero	6.10%	4.50%	3.16%	4.21%
Crecimiento real PIB petrolero	0.28%	3.39%	3.97%	-3.38%
PIB nominal (millones dólares)	71,625.4	77,454.1	83,321.6	88,728.3
PIB ramas petroleras	10,164.9	9,895.4	10,747.6	11,056.1
PIB ramas no petroleras	61,460.5	67,558.7	72,574.1	77,672.2
Tasa de variación del deflactor del PIB	3.10%	3.61%	4.18%	3.11%

Tomado del Banco Central del Ecuador (BCE).

PRODUCCION ANUAL						
PAQUETES						
TASA CRECIMIENTO PIB 3,26%	Producto	2013	2014	2015	2016	2017
	Snack de fruta deshidratada Piña70g	33.259	34.343	35.463	36.619	37.813
	Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 70g	33.259	34.343	35.463	36.619	37.813
	Snack de fruta deshidratada Piña 100g	11.086	11.448	11.821	12.206	12.604
	Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 100g	11.086	11.448	11.821	12.206	12.604
	TOTAL	88.691	91.583	94.568	97.651	100.834

PRECIO ANUAL						
PAQUETES						
INFLACION 3,75%	Producto	2013	2014	2015	2016	2017
	Snack de fruta deshidratada Piña70g	\$ 1,85	\$ 1,92	\$ 1,99	\$ 2,07	\$ 2,14
	Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 70g	\$ 1,85	\$ 1,92	\$ 1,99	\$ 2,07	\$ 2,14
	Snack de fruta deshidratada Piña 100g	\$ 2,64	\$ 2,74	\$ 2,85	\$ 2,95	\$ 3,06
	Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 100g	\$ 2,64	\$ 2,74	\$ 2,85	\$ 2,95	\$ 3,06

Calculo de Escenario Esperado (Proyección de Ventas)

$$(\Delta\text{PIB} \times \Delta\text{INFLACION}) = 0,12\%$$

$$(\Delta\text{PIB} + \Delta\text{INFLACION}) = 7,01\%$$

$$(\Delta\text{PIB} \times \Delta\text{INFLACION}) + (\Delta\text{PIB} + \Delta\text{INFLACION}) = 7,13\%$$

Anexo 9. Calculo de Escenarios (Supuestos)

PRODUCTO INTERNO BRUTO		
Años	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Manufactura (excepto refinación de petróleo)
2001	5,2	4.818.224
2002	2,5	4.937.822
2003	3,3	5.099.715
2004	2,6	5.231.494
2005	6,4	5.565.354
2006	4,9	5.835.396
2007	4,1	6.077.119
2008	9,2	6.634.572
2009	0,4	6.659.644
2010	3,2	6.874.945
2011	4,8	7.204.954

Tomado del Banco Central del Ecuador, 2012.

Estadísticas de la regresión

Coefficiente de correlación múltiple	0,04395714
Coefficiente de determinación R ²	0,00193223
R ² ajustado	-0,108964189
Error típico	2,428443548
Observaciones	11

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de F	Valor crítico de F
Regresión	1	0,102753676	0,10275368	0,01742374
Residuos	9	53,07604259	5,89733807	0,89788894
Total	10	53,17879626		

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
(+) Intercepción	-57,08475325	464,4758498	-0,12290145	0,90488589	-1107,80212	993,632615	-1107,80212	993,6326151
(+) Variable X 1	0,030563448	0,231543007	0,13199901	0,89788894	-0,49322322	0,55435012	-0,49322322	0,554350119
Total Coeficientes	-57,05418981							
Total Coeficientes x 12 Observaciones	-684,6502777							
(±)Error típico x 2	2,428443548							
	-679,7933906		-0,71%	pesimista				
	-689,5071648		0,71%	optimista				

INDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR	
2005	\$ 1.006,04
2006	\$ 1.034,11
2007	\$ 1.204,77
2008	\$ 1.686,01
2009	\$ 1.552,20
2010	\$ 1.628,73
2011	\$ 1.572,42
2012	\$ 1.781,19

Tomado del Banco Central del Ecuador, 2012

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,885240574
Coefficiente de determinación R ²	0,783650874
R ² ajustado	0,747592686
Error típico	153,1769263
Observaciones	8

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrada	F	Valor crítico de F
Regresión	1	509923,9706	509923,971	21,7329523	0,003460636
Residuos	6	140779,0244	23463,1707		
Total	7	650702,995			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
(+) Intercepción	-219876,2415	47472,36017	-4,63166863	0,003571457	-336036,922	-103715,561	-336036,922	-103715,561
(+) Variable X1	110,1864189	23,63571286	4,66186146	0,003460636	52,35191314	168,020925	52,3519131	168,0209247
Total Coeficientes	-219766,0551							
Total Coeficientes x 9 Observaciones	-218884,5637							
(±)Error típico x 2	153,1769263							
	-218578,2099		-0,14%	optimista				
	-219190,9176		0,14%	Pesimista				

Anexo 10. Costos Variables

Producto	REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA											
	Diarios				Mensuales				Anual			
	Unidades	Gramos	Kilogramos	Costos total	Unidades	Gramos	Kilogramos	Costos Total	Unidades	Gramos	Kilogramos	Costos Total
Snack de fruta deshidratada 70g												
Paquete Piña	97	97.006	97	\$ 27,16	1.940	1.940.120	1.940	\$ 543,23	23.281	23.281.434	23.281	\$ 6.518,80
Mix de Fruta	18.085	97.006	97	\$ 116,15	361.694	1.940.120	1.940	\$ 2.323	4.340.324	23.281.434	23.281	\$ 27.877
Mango	69	24.251	24	\$ 16,98	1.386	485.030	485	\$ 339,52	16.630	5.820.359	5.820	\$ 4.074,25
Uvilla	3.464	24.251	24	\$ 29,94	69.290	485.030	485	\$ 598,80	831.480	5.820.359	5.820	\$ 7.185,63
Arándano	12.126	24.251	24	\$ 43,04	242.515	485.030	485	\$ 860,78	2.910.179	5.820.359	5.820	\$ 10.329,34
Fresa	2.425	24.251	24	\$ 26,20	48.503	485.030	485	\$ 523,95	582.036	5.820.359	5.820	\$ 6.287,42
Snack de fruta deshidratada 100g												
Paquete Piña	46	46.193	46	\$ 12,93	924	923.866	924	\$ 258,68	11.086	11.086.397	11.086	\$ 3.104,19
Mix de Fruta	8.612	46.193	46	\$ 55,31	\$ 172.235,10	\$ 923.866,43	\$ 923,87	\$ 1.106,22	\$ 2.066.821,18	\$ 11.086.397,14	\$ 11.086,40	\$ 13.274,59
Mango	33	11.548	12	\$ 8,08	660	230.967	231	\$ 161,68	7.919	2.771.599	2.772	\$ 1.940,12
Uvilla	1.650	11.548	12	\$ 14,26	32.995	230.967	231	\$ 285,14	395.943	2.771.599	2.772	\$ 3.421,73
Arándano	5.774	11.548	12	\$ 20,49	115.483	230.967	231	\$ 409,89	1.385.800	2.771.599	2.772	\$ 4.918,73
Fresa	1.155	11.548	12	\$ 12,48	23.097	230.967	231	\$ 249,50	277.160	2.771.599	2.772	\$ 2.994,01
Total Costo Materia Prima	26.840	286.399	286	\$ 211,56	536.793	5.727.972	5.728	\$ 4.231,19	6.441.513	68.735.662	68.736	\$ 50.774,23

MATERIA PRIMA INDIRECTA					
POR PAQUETE					
DETALLE	Snack de fruta deshidratada		COSTO DIARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
	70g	100g			
Jarabe de Sacarosa 70 Brix	\$ 0,09	\$ 0,13	\$ 36,00	\$ 720,00	\$ 8.639,99
Empaque polipropileno	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 11,09	\$ 221,73	\$ 2.660,74
TOTAL	\$ 0,12	\$ 0,16	\$ 47,09	\$ 941,73	\$ 11.300,72

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN					
POR PAQUETE					
DETALLE	Snack de fruta deshidratada		COSTO DIARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
	70g	100g			
Servicio de Luz Eléctrica	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 15,55	\$ 311,04	\$ 3.732,48
Servicios de Agua Potable	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 16,53	\$ 330,60	\$ 3.967,20
TOTAL	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 32,08	\$ 641,64	\$ 7.699,68

PRODUCCION ANUAL					
PAQUETES					
ESCENARIO	2013	2014	2015	2016	2017
Escenario Esperado					
Snack de fruta deshidratada Piña70g	33.259	34.343	35.463	36.619	37.813
Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 70g	33.259	34.343	35.463	36.619	37.813
Snack de fruta deshidratada Piña 100g	11.086	11.448	11.821	12.206	12.604
Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 100g	11.086	11.448	11.821	12.206	12.604
TOTAL	88.691	91.583	94.568	97.651	100.834
Escenario Optimista					
Snack de fruta deshidratada Piña70g	35.914	37.085	38.294	39.542	40.831
Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 70g	35.914	37.085	38.294	39.542	40.831
Snack de fruta deshidratada Piña 100g	11.971	12.362	12.765	13.181	13.610
Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 100g	11.971	12.362	12.765	13.181	13.610
TOTAL	95.770	98.892	102.116	105.445	108.883
Escenario Pesimista					
Snack de fruta deshidratada Piña70g	31.170	32.186	33.235	34.318	35.437
Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 70g	31.170	32.186	33.235	34.318	35.437
Snack de fruta deshidratada Piña 100g	10.390	10.729	11.078	11.439	11.812
Snack de fruta deshidratada Mix de Frutas 100g	10.390	10.729	11.078	11.439	11.812
TOTAL	83.119	85.828	88.626	91.516	94.499

COSTO POR PAQUETES ANUALES								
Año 2013 - 2014								
Año	2013				2014			
Producto	Costo Paquete Piña 70g	Costo Paquete Mix de Frutas 70g	Costo Paquete Piña 100g	Costo Paquete Mix de Frutas 100g	Costo Paquete Piña 70g	Costo Paquete Mix de Frutas 70g	Costo Paquete Piña 100g	Costo Paquete Mix de Frutas 100g
Escenario Esperado								
Unidades a Producir	33.259	33.259	11.086	11.086	34.343	34.343	11.448	11.448
Total Costo Unitario M.P.D	0,20	0,84	0,28	1,20	0,20	0,87	0,29	1,24
Total Costo Unitario M.P.I	0,12	0,12	0,16	0,16	0,12	0,12	0,16	0,16
Total Costo M.O.D	0,25	0,25	0,25	0,25	0,26	0,26	0,26	0,26
Total C.I.F	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Total Costos Ventas U.	0,65	1,29	0,77	1,69	0,67	1,34	0,80	1,75
Total Costo de Ventas	21.594,03	42.951,87	8.547,33	18.717,73	23.134,17	46.015,31	9.156,95	20.052,73
Escenario Optimista								
Unidades a Producir	35.914	35.914	11.971	11.971	37.085	37.085	12.362	12.362
Total Costo Unitario M.P.D	0,20	0,84	0,28	1,20	0,20	0,87	0,29	1,24
Total Costo Unitario M.P.I	0,12	0,12	0,16	0,16	0,12	0,12	0,16	0,16
Total Costo M.O.D	0,25	0,25	0,25	0,25	0,26	0,26	0,26	0,26
Total C.I.F	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Total Costos Ventas U.	0,65	1,29	0,77	1,69	0,67	1,34	0,80	1,75
Total Costo de Ventas	23.317,58	46.380,12	9.229,55	20.211,71	24.980,65	49.688,07	9.887,82	21.653,26
Escenario Pesimista								
Unidades a Producir	31.170	31.170	10.390	10.390	32.186	32.186	10.729	10.729
Total Costo Unitario M.P.D	0,20	0,84	0,28	1,20	0,20	0,87	0,29	1,24
Total Costo Unitario M.P.I	0,12	0,12	0,16	0,16	0,12	0,12	0,16	0,16
Total Costo M.O.D	0,25	0,25	0,25	0,25	0,26	0,26	0,26	0,26
Total C.I.F	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Total Costos Ventas U.	0,65	1,29	0,77	1,69	0,67	1,34	0,80	1,75
Total Costo de Ventas	20.237,30	40.253,25	8.010,31	17.541,72	21.680,68	43.124,22	8.581,63	18.792,84

COSTO POR PAQUETES ANUALES												
Año 2015 - 2017												
Año	2015				2016				2017			
Producto	Costo Paquete Piña 70g	Costo Paquete Mix de Frutas	Costo Paquete Piña 100g	Costo Paquete Mix de Frutas	Costo Paquete Piña 70g	Costo Paquete Mix de Frutas	Costo Paquete Piña 100g	Costo Paquete Mix de Frutas	Costo Paquete Piña 70g	Costo Paquete Mix de Frutas	Costo Paquete Piña 100g	Costo Paquete Mix de Frutas
Escenario Esperado												
Unidades a Producir	35.463	35.463	11.821	11.821	36.619	36.619	12.206	12.206	37.813	37.813	12.604	12.604
Total Costo Unitario M.P.D	0,21	0,9	0,3	1,29	0,22	0,94	0,31	1,34	0,23	0,97	0,32	1,39
Total Costo Unitario M.P.I	0,13	0,13	0,17	0,17	0,13	0,13	0,17	0,17	0,14	0,14	0,18	0,18
Total Costo M.O.D	0,27	0,27	0,27	0,27	0,28	0,28	0,28	0,28	0,29	0,29	0,29	0,29
Total C.I.F	0,09	0,09	0,09	0,09	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total Costos Ventas U.	0,7	1,39	0,83	1,82	0,73	1,44	0,86	1,89	0,75	1,5	0,89	1,96
Total Costo de Ventas	24.784,16	49.297,24	9.810,05	21.482,94	26.551,83	52.813,24	10.509,72	23.015,16	28.445,57	56.580,01	11.259,30	24.656,65
Escenario Optimista												
Unidades a Producir	38.294	38.294	12.765	12.765	39.542	39.542	13.181	13.181	40.831	40.831	13.610	13.610
Total Costo Unitario M.P.D	0,21	0,9	0,3	1,29	0,22	0,94	0,31	1,34	0,23	0,97	0,32	1,39
Total Costo Unitario M.P.I	0,13	0,13	0,17	0,17	0,13	0,13	0,17	0,17	0,14	0,14	0,18	0,18
Total Costo M.O.D	0,27	0,27	0,27	0,27	0,28	0,28	0,28	0,28	0,29	0,29	0,29	0,29
Total C.I.F	0,09	0,09	0,09	0,09	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total Costos Ventas U.	0,7	1,39	0,83	1,82	0,73	1,44	0,86	1,89	0,75	1,5	0,89	1,96
Total Costo de Ventas	26.762,33	53.231,95	10.593,05	23.197,62	28.671,09	57.028,58	11.348,57	24.852,14	30.715,98	61.096,00	12.157,98	26.624,65
Escenario Pesimista												
Unidades a Producir	33.235	33.235	11.078	11.078	34.318	34.318	11.439	11.439	35.437	35.437	11.812	11.812
Total Costo Unitario M.P.D	0,21	0,9	0,3	1,29	0,22	0,94	0,31	1,34	0,23	0,97	0,32	1,39
Total Costo Unitario M.P.I	0,13	0,13	0,17	0,17	0,13	0,13	0,17	0,17	0,14	0,14	0,18	0,18
Total Costo M.O.D	0,27	0,27	0,27	0,27	0,28	0,28	0,28	0,28	0,29	0,29	0,29	0,29
Total C.I.F	0,09	0,09	0,09	0,09	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Total Costos Ventas U.	0,7	1,39	0,83	1,82	0,73	1,44	0,86	1,89	0,75	1,5	0,89	1,96
Total Costo de Ventas	23.227,00	46.199,94	9.193,69	20.133,19	24.883,61	49.495,04	9.849,41	21.569,14	26.658,37	53.025,15	10.551,89	23.107,50

Anexo 11. Costos Fijos

GASTO PUBLICIDAD			
MEDIO	CANTIDAD ANUAL	VALOR	VALOR ANUAL
Dispensador de Producto	8	\$ 100,00	\$ 800,00
Gigantografía Roll Up	8	\$ 75,00	\$ 600,00
Anuncio Revista Familia	2	\$ 1.040,00	\$ 2.080,00
Anuncio Prensa El Comercio	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Página Web	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Snack Frutas deshidratadas 70g	200	\$ 1,29	\$ 258,29
Impulsadora	1	\$ 450,00	\$ 450,00
TOTAL			\$ 6.138,29

GASTO	BÁSICOS ÁREA ADMINISTRATIVA		BÁSICOS ÁREA PRODUCCIÓN		TOTAL GASTO SERVICIOS BÁSICOS	
	VALOR		VALOR		VALOR	
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
Servicio Luz Eléctrica	\$ 40,00	\$ 480,00	\$ 311,04	\$ 3.732,48	\$ 351,04	\$ 4.212,48
Servicio Agua Potable	\$ 17,40	\$ 208,80	\$ 330,60	\$ 3.967,20	\$ 348,00	\$ 4.176,00
Servicio Teléfono	\$ 45,00	\$ 540,00	\$	\$	\$ 45,00	\$ 540,00
Servicio Internet	\$ 22,00	\$ 264,00	\$	\$	\$ 22,00	\$ 264,00
TOTAL	\$ 124,40	\$ 1.492,80	\$ 641,64	\$ 7.699,68	\$ 766,04	\$ 9.192,48

GASTO SERVICIO PROFESIONALES			
SERVICIOS	PERIODICIDAD	VALOR	
		MENSUAL	ANUAL
Servicio de Seguridad	12 meses	\$ 318,00	\$ 3.816,00
Servicio Mantenimiento	2 veces al año	\$ 300,00	\$ 600,00
Servicio Limpieza	12 meses	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Servicio de Transporte	12 meses	\$ 229,12	\$ 2.749,43
Total		\$ 947,12	\$ 8.365,43

GASTO EQUIPO DE TRABAJO			
GASTO	CONSUMO	COSTO UNITARIO	COSTO
	ANUAL		ANUAL
Uniformes	5	25	\$ 125,00
Botas	5	5	\$ 25,00
Mascarillas	5	1	\$ 5,00
Gorros	5	2	\$ 10,00
Guantes	5	2	\$ 10,00
Total		35	\$ 175,00

GASTO ARRIENDO			
ÁREAS	CANTIDAD (m2)	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Producción	400	\$ 700,00	\$ 8.400,00
Oficinas	96	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Bodegas	160	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Total	656	\$ 1.250,00	\$ 15.000,00

SUMINISTROS DE OFICINA	CANTIDAD		Costo Unitario	COSTO	
	MENSUAL	ANUAL		MENSUAL	ANUAL
Resmas de Papel	4	48	\$ 4,00	\$ 16,00	\$ 192,00
Block de Facturas	1	12	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 72,00
Esferográficos	4	8	\$ 0,35	\$ 1,40	\$ 2,80
Grapadoras	4	4	\$ 6,00	\$ 24,00	\$ 24,00
Perforadoras	4	4	\$ 6,00	\$ 24,00	\$ 24,00
Carpetas de Archivo	3	36	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 72,00
TOTAL	20	112	\$ 24,35	\$ 77,40	\$ 386,80

COSTO DE OPERACIÓN ANUAL	
Materia Prima Directa	\$ 50.774,23
Materia Prima Indirecta	\$ 11.300,72
Sueldos y Salarios	\$ 51.760,74
Gasto Publicidad	\$ 6.138,29
Gastos Servicios Básicos	\$ 9.192,48
Gastos Servicios Profesionales	\$ 8.365,43
Gasto Arriendo	\$ 15.000,00
Gastos Suministros de Oficina	\$ 386,80
Total	\$ 152.918,68

NOMINA DEL AÑO 1												
CARGO	N°	MESES TRABAJADOS	SUELDO	IESS PATRONAL 11.15%	SECAP 0,5%	IESS PERSONAL 9,35%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	COSTO TOTAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL EMPLEADOS
Gerente General	1	12	\$ 9.600,00	1070,4	48	897,6	800	26,5	-	400	11.047,30	\$ 11.047,30
Jefe de Finanzas y Contabilidad	1	12	\$ 6.000,00	669	30	561	500	26,5	-	250	6.914,50	\$ 6.914,50
Jefe de Producción y Proceso	1	12	\$ 6.000,00	669	30	561	500	26,5	-	250	6.914,50	\$ 6.914,50
Vendedor	1	12	\$ 4.200,00	468,3	21	392,7	350	26,5	-	175	4.848,10	\$ 4.848,10
Operarios	5	12	\$ 3.816,00	425,484	19,08	356,796	318	26,5	-	159	4.407,27	\$ 22.036,34
TOTAL	9	-	\$ 29.616,00	\$ 3.302,18	\$ 148,08	\$ 2.769,10	\$ 2.468,00	\$ 132,50	\$ -	\$ 1.234,00	\$ 34.131,67	\$ 51.760,74

NOMINA DEL AÑO 2												
CARGO	N°	DIAS TRABAJADOS	SUELDO	IESS PATRONAL 11.15%	SECAP 0,5%	IESS PERSONAL 9,35%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	COSTO TOTAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL EMPLEADOS
Gerente General	1	12	\$ 9.600,00	1070,4	48	897,6	800	26,5	800	400	11.847,30	\$ 11.847,30
Jefe de Finanzas y Contabilidad	1	12	\$ 6.000,00	669	30	561	500	26,5	500	250	7.414,50	\$ 7.414,50
Jefe de Producción y Proceso	1	12	\$ 6.000,00	669	30	561	500	26,5	500	250	7.414,50	\$ 7.414,50
Vendedor	1	12	\$ 4.200,00	468,3	21	392,7	350	26,5	350	175	5.198,10	\$ 5.198,10
Operarios	5	12	\$ 3.816,00	425,484	19,08	356,796	318	26,5	318	159	4.725,27	\$ 23.626,34
TOTAL	9	-	\$ 29.616,00	\$ 3.302,18	\$ 148,08	\$ 2.769,10	\$ 2.468,00	\$ 132,50	\$ 2.468,00	\$ 1.234,00	\$ 36.599,67	\$ 55.500,74

NOMINA DEL AÑO 3												
CARGO	N°	DIAS TRABAJADOS	SUELDO	IESS PATRONAL 11.15%	SECAP 0,5%	IESS PERSONAL 9,35%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	COSTO TOTAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL EMPLEADOS
Gerente General	1	12	\$ 9.600,00	1070,4	48	897,6	800	26,5	800	400	11.847,30	\$ 11.847,30
Jefe de Finanzas y Contabilidad	1	12	\$ 6.000,00	669	30	561	500	26,5	500	250	7.414,50	\$ 7.414,50
Jefe de Producción y Proceso	1	12	\$ 6.000,00	669	30	561	500	26,5	500	250	7.414,50	\$ 7.414,50
Vendedor	1	12	\$ 4.200,00	468,3	21	392,7	350	26,5	350	175	5.198,10	\$ 5.198,10
Operarios	5	12	\$ 3.816,00	425,484	19,08	356,796	318	26,5	318	159	4.725,27	\$ 23.626,34
TOTAL	9	-	\$ 29.616,00	\$ 3.302,18	\$ 148,08	\$ 2.769,10	\$ 2.468,00	\$ 132,50	\$ 2.468,00	\$ 1.234,00	\$ 36.599,67	\$ 55.500,74

NOMINA DEL AÑO 4												
CARGO	N°	DIAS TRABAJADOS	SUELDO	IESS PATRONAL 11.15%	SECAP 0,5%	IESS PERSONAL 9,35%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	COSTO TOTAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL EMPLEADOS
Gerente General	1	12	\$ 9.600,00	1070,4	48	897,6	800	26,5	800	400	11.847,30	\$ 11.847,30
Jefe de Finanzas y Contabilidad	1	12	\$ 6.000,00	669	30	561	500	26,5	500	250	7.414,50	\$ 7.414,50
Jefe de Producción y Proceso	1	12	\$ 6.000,00	669	30	561	500	26,5	500	250	7.414,50	\$ 7.414,50
Vendedor	1	12	\$ 4.200,00	468,3	21	392,7	350	26,5	350	175	5.198,10	\$ 5.198,10
Operarios	5	12	\$ 3.816,00	425,484	19,08	356,796	318	26,5	318	159	4.725,27	\$ 23.626,34
TOTAL	9	-	\$ 29.616,00	\$ 3.302,18	\$ 148,08	\$ 2.769,10	\$ 2.468,00	\$ 132,50	\$ 2.468,00	\$ 1.234,00	\$ 36.599,67	\$ 55.500,74

NOMINA DEL AÑO 5												
CARGO	N°	DIAS TRABAJADOS	SUELDO	IESS PATRONAL 11.15%	SECAP 0,5%	IESS PERSONAL 9,35%	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	COSTO TOTAL POR EMPLEADO	COSTO TOTAL EMPLEADOS
Gerente General	1	12	\$ 9.600,00	1070,4	48	897,6	800	26,5	800	400	11.847,30	\$ 11.847,30
Jefe de Finanzas y Contabilidad	1	12	\$ 6.000,00	669	30	561	500	26,5	500	250	7.414,50	\$ 7.414,50
Jefe de Producción y Proceso	1	12	\$ 6.000,00	669	30	561	500	26,5	500	250	7.414,50	\$ 7.414,50
Vendedor	1	12	\$ 4.200,00	468,3	21	392,7	350	26,5	350	175	5.198,10	\$ 5.198,10
Operarios	5	12	\$ 3.816,00	425,484	19,08	356,796	318	26,5	318	159	4.725,27	\$ 23.626,34
TOTAL	9	-	\$ 29.616,00	\$ 3.302,18	\$ 148,08	\$ 2.769,10	\$ 2.468,00	\$ 132,50	\$ 2.468,00	\$ 1.234,00	\$ 36.599,67	\$ 55.500,74

Anexo 12. Estado de Resultados Actual y Proyectados

Desapalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA"					
ESTADO DE RESULTADO DESAPALANCADO					
ESCENARIO OPTIMISTA					
CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas	\$ 196.205,33	\$ 210.199,18	\$ 225.191,11	\$ 241.252,30	\$ 258.459,02
Costo de Ventas	\$ 99.138,96	\$ 106.209,80	\$ 113.784,95	\$ 121.900,38	\$ 130.594,62
UTILIDAD BRUTA	\$ 97.066,36	\$ 103.989,38	\$ 111.406,16	\$ 119.351,93	\$ 127.864,41
Gastos Administrativos	\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios	\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos	\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina	\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad	\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales	\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gasto Equipo de Trabajo	\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo	\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 33.001,48	\$ 36.675,62	\$ 40.651,82	\$ 44.953,08	\$ 49.604,06
Gastos Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores	\$ 4.950,22	\$ 5.501,34	\$ 6.097,77	\$ 6.742,96	\$ 7.440,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 28.051,26	\$ 31.174,27	\$ 34.554,05	\$ 38.210,12	\$ 42.163,45
25% Impuesto Renta	\$ 7.012,81	\$ 7.793,57	\$ 8.638,51	\$ 9.552,53	\$ 10.540,86
UTILIDAD NETA	\$ 21.038,44	\$ 23.380,71	\$ 25.915,54	\$ 28.657,59	\$ 31.622,59

"SNACKTURAL CIA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADO DESAPALANCADO					
ESCENARIO PESIMISTA					
CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas	\$ 170.286,37	\$ 182.431,62	\$ 195.443,10	\$ 209.382,59	\$ 224.316,28
Costo de Ventas	\$ 86.042,59	\$ 92.179,36	\$ 98.753,82	\$ 105.797,19	\$ 113.342,91
UTILIDAD BRUTA	\$ 84.243,78	\$ 90.252,26	\$ 96.689,27	\$ 103.585,40	\$ 110.973,36
Gastos Administrativos	\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios	\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos	\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina	\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad	\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales	\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gasto Equipo de Trabajo	\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo	\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 20.178,90	\$ 22.938,49	\$ 25.934,94	\$ 29.186,55	\$ 32.713,01
Gastos Intereses	\$	\$	\$	\$	\$
15% Participación Trabajadores	\$ 3.026,83	\$ 3.440,77	\$ 3.890,24	\$ 4.377,98	\$ 4.906,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17.152,06	\$ 19.497,72	\$ 22.044,70	\$ 24.808,57	\$ 27.806,06
25% Impuesto Renta	\$ 4.288,02	\$ 4.874,43	\$ 5.511,17	\$ 6.202,14	\$ 6.951,52
UTILIDAD NETA	\$ 12.864,05	\$ 14.623,29	\$ 16.533,52	\$ 18.606,43	\$ 20.854,55

Apalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO					
ESCENARIO OPTIMISTA					
CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas	\$ 196.205,33	\$ 210.199,18	\$ 225.191,11	\$ 241.252,30	\$ 258.459,02
Costo de Ventas	\$ 99.138,96	\$ 106.209,80	\$ 113.784,95	\$ 121.900,38	\$ 130.594,62
UTILIDAD BRUTA	\$ 97.066,36	\$ 103.989,38	\$ 111.406,16	\$ 119.351,93	\$ 127.864,41
Gastos Administrativos	\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueños y Salarios	\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos	\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina	\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad	\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales	\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gasto Equipo de Trabajo	\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo	\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 33.001,48	\$ 36.675,62	\$ 40.651,82	\$ 44.953,08	\$ 49.604,06
Gastos Intereses	\$ 1.613,56	\$ 1.323,39	\$ 999,63	\$ 638,42	\$ 235,40
15% Participación Trabajadores	\$ 4.950,22	\$ 5.501,34	\$ 6.097,77	\$ 6.742,96	\$ 7.440,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 26.437,70	\$ 29.850,89	\$ 33.554,42	\$ 37.571,70	\$ 41.928,05
25% Impuesto Renta	\$ 6.609,42	\$ 7.462,72	\$ 8.388,60	\$ 9.392,93	\$ 10.482,01
UTILIDAD NETA	\$ 19.828,27	\$ 22.388,16	\$ 25.165,81	\$ 28.178,78	\$ 31.446,04

"SNACKTURAL CIA. LTDA."					
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO					
ESCENARIO PESIMISTA					
CUENTAS	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas	\$ 170.286,37	\$ 182.431,62	\$ 195.443,10	\$ 209.382,59	\$ 224.316,28
Costo de Ventas	\$ 86.042,59	\$ 92.179,36	\$ 98.753,82	\$ 105.797,19	\$ 113.342,91
UTILIDAD BRUTA	\$ 84.243,78	\$ 90.252,26	\$ 96.689,27	\$ 103.585,40	\$ 110.973,36
Gastos Administrativos	\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios	\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos	\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina	\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad	\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales	\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gasto Equipo de Trabajo	\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo	\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 20.178,90	\$ 22.938,49	\$ 25.934,94	\$ 29.186,55	\$ 32.713,01
Gastos Intereses	\$ 1.613,56	\$ 1.323,39	\$ 999,63	\$ 638,42	\$ 235,40
15% Participación Trabajadores	\$ 3.026,83	\$ 3.440,77	\$ 3.890,24	\$ 4.377,98	\$ 4.906,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 15.538,50	\$ 18.174,33	\$ 21.045,06	\$ 24.170,15	\$ 27.570,66
25% Impuesto Renta	\$ 3.884,62	\$ 4.543,58	\$ 5.261,27	\$ 6.042,54	\$ 6.892,67
UTILIDAD NETA	\$ 11.653,87	\$ 13.630,75	\$ 15.783,80	\$ 18.127,61	\$ 20.678,00

Anexo 13. Flujos de Efectivo Actual y Projectados

Desapalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas		\$ 196.205,33	\$ 210.199,18	\$ 225.191,11	\$ 241.252,30	\$ 258.459,02
Costo de Ventas		\$ 99.138,96	\$ 106.209,80	\$ 113.784,95	\$ 121.900,38	\$ 130.594,62
Gastos Administrativos		\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios		\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos		\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina		\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad		\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales		\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gasto Equipo de Trabajo		\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo		\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 33.001,48	\$ 36.675,62	\$ 40.651,82	\$ 44.953,08	\$ 49.604,06
Gastos Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores		\$ 4.950,22	\$ 5.501,34	\$ 6.097,77	\$ 6.742,96	\$ 7.440,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 28.051,26	\$ 31.174,27	\$ 34.554,05	\$ 38.210,12	\$ 42.163,45
25% Impuesto Renta		\$ 7.012,81	\$ 7.793,57	\$ 8.638,51	\$ 9.552,53	\$ 10.540,86
UTILIDAD NETA		\$ 21.038,44	\$ 23.380,71	\$ 25.915,54	\$ 28.657,59	\$ 31.622,59
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
Activos Tangibles e Intangibles	(\$ 26.575,00)					
Valor Residual						\$ 2.321,00
Capital de Trabajo	(\$ 12.913,39)					
Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 39.488,39)	\$ 23.820,61	\$ 26.162,88	\$ 28.697,71	\$ 31.439,76	\$ 49.639,15
<i>Préstamo</i>						
Crédito BNF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
Amortización de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO EFECTIVO	(\$ 39.488,39)	\$ 23.820,61	\$ 26.162,88	\$ 28.697,71	\$ 31.439,76	\$ 49.639,15

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas		\$ 170.286,37	\$ 182.431,62	\$ 195.443,10	\$ 209.382,59	\$ 224.316,28
Costo de Ventas		\$ 86.042,59	\$ 92.179,36	\$ 98.753,82	\$ 105.797,19	\$ 113.342,91
Gastos Administrativos		\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios		\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos		\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina		\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad		\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales		\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gasto Equipo de Trabajo		\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo		\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 20.178,90	\$ 22.938,49	\$ 25.934,94	\$ 29.186,55	\$ 32.713,01
Gastos Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación Trabajadores		\$ 3.026,83	\$ 3.440,77	\$ 3.890,24	\$ 4.377,98	\$ 4.906,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 17.152,06	\$ 19.497,72	\$ 22.044,70	\$ 24.808,57	\$ 27.806,06
25% Impuesto Renta		\$ 4.288,02	\$ 4.874,43	\$ 5.511,17	\$ 6.202,14	\$ 6.951,52
UTILIDAD NETA		\$ 12.864,05	\$ 14.623,29	\$ 16.533,52	\$ 18.606,43	\$ 20.854,55
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
Activos Tangibles e Intangibles		(\$ 26.575,00)				
Valor Residual						\$ 2.321,00
Capital de Trabajo		(\$ 12.913,39)				
Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE		(\$ 39.488,39)	\$ 15.646,22	\$ 17.405,46	\$ 19.315,69	\$ 21.388,60
<i>Préstamo</i>						
Crédito BNF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
Amortización de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO EFECTIVO		(\$ 39.488,39)	\$ 15.646,22	\$ 17.405,46	\$ 19.315,69	\$ 21.388,60

Apalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
FLUJO DE CAJA APALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas		\$ 196.205,33	\$ 210.199,18	\$ 225.191,11	\$ 241.252,30	\$ 258.459,02
Costo de Ventas		\$ 99.138,96	\$ 106.209,80	\$ 113.784,95	\$ 121.900,38	\$ 130.594,62
Gastos Administrativos		\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios		\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos		\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina		\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad		\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales		\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gasto Equipo de Trabajo		\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo		\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 33.001,48	\$ 36.675,62	\$ 40.651,82	\$ 44.953,08	\$ 49.604,06
Gastos Intereses		\$ 1.613,56	\$ 1.323,39	\$ 999,63	\$ 638,42	\$ 235,40
15% Participación Trabajadores		\$ 4.950,22	\$ 5.501,34	\$ 6.097,77	\$ 6.742,96	\$ 7.440,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 26.437,70	\$ 29.850,89	\$ 33.554,42	\$ 37.571,70	\$ 41.928,05
25% Impuesto Renta		\$ 6.609,42	\$ 7.462,72	\$ 8.388,60	\$ 9.392,93	\$ 10.482,01
UTILIDAD NETA		\$ 19.828,27	\$ 22.388,16	\$ 25.165,81	\$ 28.178,78	\$ 31.446,04
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
Activos Tangibles e Intangibles	(\$ 26.575,00)					
Valor Residual						\$ 2.321,00
Capital de Trabajo	(\$ 12.913,39)					
Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 39.488,39)	\$ 22.610,44	\$ 25.170,33	\$ 27.947,98	\$ 30.960,95	\$ 49.462,60
<i>Préstamo</i>						
Crédito BNF	\$ 15.795,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
Amortización de Capital	\$	\$ 2.507,59	\$ 2.797,76	\$ 3.121,52	\$ 3.482,74	\$ 3.885,75
TOTAL FLUJO EFECTIVO	(\$ 23.693,03)	\$ 20.102,85	\$ 22.372,57	\$ 24.826,47	\$ 27.478,21	\$ 45.576,84

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
FLUJO DE CAJA APALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingreso por Ventas		\$ 170.286,37	\$ 182.431,62	\$ 195.443,10	\$ 209.382,59	\$ 224.316,28
Costo de Ventas		\$ 86.042,59	\$ 92.179,36	\$ 98.753,82	\$ 105.797,19	\$ 113.342,91
Gastos Administrativos		\$ 31.604,00	\$ 33.794,50	\$ 36.138,86	\$ 38.647,94	\$ 41.333,41
Sueldos y Salarios		\$ 29.724,40	\$ 31.844,42	\$ 34.115,64	\$ 36.548,85	\$ 39.155,61
Servicios Básicos		\$ 1.492,80	\$ 1.548,78	\$ 1.606,86	\$ 1.667,12	\$ 1.729,63
Suministros de Oficina		\$ 386,80	\$ 401,31	\$ 416,35	\$ 431,97	\$ 448,17
Gastos Publicidad		\$ 6.138,29	\$ 6.345,65	\$ 6.560,02	\$ 6.781,63	\$ 7.010,73
Gastos Servicios Profesionales		\$ 8.365,43	\$ 8.648,03	\$ 8.940,18	\$ 9.242,19	\$ 9.554,41
Gasto Equipo de Trabajo		\$ 175,00	\$ 180,91	\$ 187,02	\$ 193,34	\$ 199,87
Gasto Arriendo		\$ 15.000,00	\$ 15.562,50	\$ 16.146,09	\$ 16.751,57	\$ 17.379,76
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 20.178,90	\$ 22.938,49	\$ 25.934,94	\$ 29.186,55	\$ 32.713,01
Gastos Intereses		\$	\$ 1.613,56	\$ 1.323,39	\$ 999,63	\$ 638,42
15% Participación Trabajadores		\$ 3.026,83	\$ 3.440,77	\$ 3.890,24	\$ 4.377,98	\$ 4.906,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 17.152,06	\$ 17.884,16	\$ 20.721,31	\$ 23.808,93	\$ 27.167,65
25% Impuesto Renta		\$ 4.288,02	\$ 4.471,04	\$ 5.180,33	\$ 5.952,23	\$ 6.791,91
UTILIDAD NETA		\$ 12.864,05	\$ 13.413,12	\$ 15.540,98	\$ 17.856,70	\$ 20.375,73
Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
Activos Tangibles e Intangibles		(\$ 26.575,00)				
Valor Residual						\$ 2.321,00
Capital de Trabajo		(\$ 12.913,39)				
Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE		(\$ 39.488,39)	\$ 15.646,22	\$ 16.195,29	\$ 18.323,15	\$ 20.638,87
<i>Préstamo</i>						
Crédito BNF	\$ 15.795,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
Amortización de Capital	\$	\$ 2.507,59	\$ 2.797,76	\$ 3.121,52	\$ 3.482,74	\$ 3.885,75
TOTAL FLUJO EFECTIVO		(\$ 23.693,03)	\$ 13.138,63	\$ 13.397,52	\$ 15.201,63	\$ 17.156,13
						\$ 34.506,54

Anexo 14. Punto de Equilibrio

Desapalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."					
PUNTO DE EQUILIBRIO DESAPALANCADO					
DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
Costo Fijo Total	\$ 64.064,88	\$ 67.313,76	\$ 70.754,34	\$ 74.398,85	\$ 78.260,35
Costo Variable Total	\$ 91.810,97	\$ 98.359,16	\$ 105.374,38	\$ 112.889,94	\$ 120.941,54
Ventas Totales	\$ 181.702,54	\$ 194.662,02	\$ 208.545,80	\$ 223.419,81	\$ 239.354,67
Precio de Venta Promedio	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25
Costo Variable Unitario	\$ 1,04	\$ 1,07	\$ 1,11	\$ 1,16	\$ 1,20
Margen de Contribución	\$ 1,21	\$ 1,17	\$ 1,13	\$ 1,09	\$ 1,05
Punto de Equilibrio (Q)	52.868	57.387	62.465	68.198	74.707
Punto de Equilibrio (\$)	\$ 118.792,23	\$ 128.947,20	\$ 140.357,25	\$ 153.239,94	\$ 167.864,28

"SNACKTURAL CIA. LTDA."					
DATOS PUNTO DE EQUILIBRIO DESAPALANCADO					
AÑO 1	INGRESO TOTAL	VARIACION UNIDADES			5.287
		C. VAR. UNIT	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	BENEFICIO
0	\$ -	\$ -	\$ 64.064,88	\$ 64.064,88	(\$ 64.064,88)
5.287	\$ 11.879,22	\$ 5.472,73	\$ 64.064,88	\$ 69.537,62	(\$ 57.658,39)
10.574	\$ 23.758,45	\$ 10.945,47	\$ 64.064,88	\$ 75.010,35	(\$ 51.251,91)
15.860	\$ 35.637,67	\$ 16.418,20	\$ 64.064,88	\$ 80.483,09	(\$ 44.845,42)
21.147	\$ 47.516,89	\$ 21.890,94	\$ 64.064,88	\$ 85.955,82	(\$ 38.438,93)
26.434	\$ 59.396,11	\$ 27.363,67	\$ 64.064,88	\$ 91.428,55	(\$ 32.032,44)
31.721	\$ 71.275,34	\$ 32.836,41	\$ 64.064,88	\$ 96.901,29	(\$ 25.625,95)
37.007	\$ 83.154,56	\$ 38.309,14	\$ 64.064,88	\$ 102.374,02	(\$ 19.219,46)
42.294	\$ 95.033,78	\$ 43.781,88	\$ 64.064,88	\$ 107.846,76	(\$ 12.812,98)
47.581	\$ 106.913,00	\$ 49.254,61	\$ 64.064,88	\$ 113.319,49	(\$ 6.406,49)
52.868	\$ 118.792,23	\$ 54.727,34	\$ 64.064,88	\$ 118.792,23	\$ -
58.154	\$ 130.671,45	\$ 60.200,08	\$ 64.064,88	\$ 124.264,96	\$ 6.406,49
63.441	\$ 142.550,67	\$ 65.672,81	\$ 64.064,88	\$ 129.737,70	\$ 12.812,98
68.728	\$ 154.429,90	\$ 71.145,55	\$ 64.064,88	\$ 135.210,43	\$ 19.219,46
74.015	\$ 166.309,12	\$ 76.618,28	\$ 64.064,88	\$ 140.683,16	\$ 25.625,95
79.302	\$ 178.188,34	\$ 82.091,02	\$ 64.064,88	\$ 146.155,90	\$ 32.032,44
84.588	\$ 190.067,56	\$ 87.563,75	\$ 64.064,88	\$ 151.628,63	\$ 38.438,93
89.875	\$ 201.946,79	\$ 93.036,49	\$ 64.064,88	\$ 157.101,37	\$ 44.845,42
95.162	\$ 213.826,01	\$ 98.509,22	\$ 64.064,88	\$ 162.574,10	\$ 51.251,91
100.449	\$ 225.705,23	\$ 103.981,96	\$ 64.064,88	\$ 168.046,84	\$ 57.658,39
105.735	\$ 237.584,45	\$ 109.454,69	\$ 64.064,88	\$ 173.519,57	\$ 64.064,88

Apalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."					
PUNTO DE EQUILIBRIO APALANCADO					
DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
Costo Fijo Total	\$ 65.678,45	\$ 68.637,15	\$ 71.753,97	\$ 75.037,26	\$ 78.495,75
Costo Variable Total	\$ 91.810,97	\$ 98.359,16	\$ 105.374,38	\$ 112.889,94	\$ 120.941,54
Ventas Totales	\$ 181.702,54	\$ 194.662,02	\$ 208.545,80	\$ 223.419,81	\$ 239.354,67
Precio de Venta Promedio	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25	\$ 2,25
Costo Variable Unitario	\$ 1,04	\$ 1,07	\$ 1,11	\$ 1,16	\$ 1,20
Margen de Contribución	\$ 1,21	\$ 1,17	\$ 1,13	\$ 1,09	\$ 1,05
Punto de Equilibrio (Q)	54.199	58.515	63.348	68.784	74.932
Punto de Equilibrio (\$)	\$ 121.784,18	\$ 131.482,30	\$ 142.340,25	\$ 154.554,89	\$ 168.369,20

"SNACKTURAL CIA. LTDA."					
DATOS PUNTO DE EQUILIBRIO APALANCADO					
AÑO 1	INGRESO TOTAL	VARIACION UNIDADES			5.420
		C. VAR. UNIT	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	BENEFICIO
0			\$ 65.678,45	\$ 65.678,45	(\$ 65.678,45)
5.420	\$ 12.178,42	\$ 5.610,57	\$ 65.678,45	\$ 71.289,02	(\$ 59.110,60)
10.840	\$ 24.356,84	\$ 11.221,15	\$ 65.678,45	\$ 76.899,59	(\$ 52.542,76)
16.260	\$ 36.535,25	\$ 16.831,72	\$ 65.678,45	\$ 82.510,17	(\$ 45.974,91)
21.680	\$ 48.713,67	\$ 22.442,29	\$ 65.678,45	\$ 88.120,74	(\$ 39.407,07)
27.100	\$ 60.892,09	\$ 28.052,86	\$ 65.678,45	\$ 93.731,31	(\$ 32.839,22)
32.520	\$ 73.070,51	\$ 33.663,44	\$ 65.678,45	\$ 99.341,88	(\$ 26.271,38)
37.939	\$ 85.248,92	\$ 39.274,01	\$ 65.678,45	\$ 104.952,46	(\$ 19.703,53)
43.359	\$ 97.427,34	\$ 44.884,58	\$ 65.678,45	\$ 110.563,03	(\$ 13.135,69)
48.779	\$ 109.605,76	\$ 50.495,16	\$ 65.678,45	\$ 116.173,60	(\$ 6.567,84)
54.199	\$ 121.784,18	\$ 56.105,73	\$ 65.678,45	\$ 121.784,18	\$ -
59.619	\$ 133.962,59	\$ 61.716,30	\$ 65.678,45	\$ 127.394,75	\$ 6.567,84
65.039	\$ 146.141,01	\$ 67.326,88	\$ 65.678,45	\$ 133.005,32	\$ 13.135,69
70.459	\$ 158.319,43	\$ 72.937,45	\$ 65.678,45	\$ 138.615,89	\$ 19.703,53
75.879	\$ 170.497,85	\$ 78.548,02	\$ 65.678,45	\$ 144.226,47	\$ 26.271,38
81.299	\$ 182.676,26	\$ 84.158,59	\$ 65.678,45	\$ 149.837,04	\$ 32.839,22
86.719	\$ 194.854,68	\$ 89.769,17	\$ 65.678,45	\$ 155.447,61	\$ 39.407,07
92.139	\$ 207.033,10	\$ 95.379,74	\$ 65.678,45	\$ 161.058,19	\$ 45.974,91
97.559	\$ 219.211,52	\$ 100.990,31	\$ 65.678,45	\$ 166.668,76	\$ 52.542,76
102.979	\$ 231.389,93	\$ 106.600,89	\$ 65.678,45	\$ 172.279,33	\$ 59.110,60
108.398	\$ 243.568,35	\$ 112.211,46	\$ 65.678,45	\$ 177.889,91	\$ 65.678,45

Anexo 15. Índices Financieros

Desapalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."										
INDICADORES FINANCIEROS DESAPALANCADOS										
INDICADOR	2013		2014		2015		2016		2017	
RENTABILIDAD										
$ROI = \frac{UTILIDAD\ NETA}{INVERSION\ INICIAL}$	\$ 16.464,51	42%	\$ 18.480,55	47%	\$ 20.665,89	52%	\$ 23.033,53	58%	\$ 25.597,40	65%
	\$ 39.488,39		\$ 39.488,39		\$ 39.488,39		\$ 39.488,39		\$ 39.488,39	
$ROA = \frac{UTILIDAD\ OPERACIONAL}{ACTIVO\ TOTAL}$	\$ 25.826,69	42%	\$ 28.989,10	36%	\$ 32.411,09	32%	\$ 36.131,02	29%	\$ 40.152,78	27%
	\$ 61.125,82		\$ 79.800,35		\$ 100.667,51		\$ 123.909,81		\$ 149.723,87	
$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO\ TOTAL}$	\$ 16.464,51	29%	\$ 18.480,55	25%	\$ 20.665,89	22%	\$ 23.033,53	19%	\$ 25.597,40	18%
	\$ 55.952,91		\$ 74.433,46		\$ 95.099,35		\$ 118.132,87		\$ 143.730,27	
$MARGEN\ DE\ UTILIDAD = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS}$	\$ 16.464,51	9%	\$ 18.480,55	9%	\$ 20.665,89	10%	\$ 23.033,53	10%	\$ 25.597,40	11%
	\$ 181.702,54		\$ 194.662,02		\$ 208.545,80		\$ 223.419,81		\$ 239.354,67	
LIQUIDEZ O SOLVENCIA A CORTO PLAZO										
$RAZON\ CORRIENTE = \frac{ACTIVOS\ CORRIENTES}{PASIVOS\ CORRIENTES}$	\$ 37.332,99	7,22	\$ 58.789,69	10,95	\$ 82.439,02	14,81	\$ 108.463,52	18,78	\$ 137.059,72	22,87
	\$ 5.172,91		\$ 5.366,90		\$ 5.568,16		\$ 5.776,96		\$ 5.993,60	
$PRUEBA\ ACIDA = \frac{ACTIVOS\ CORRIENTES - INVENTARIOS}{PASIVOS\ CORRIENTES}$	\$ 32.160,08	6,22	\$ 53.422,80	9,96	\$ 76.870,86	13,81	\$ 102.686,55	17,78	\$ 131.066,12	21,87
	\$ 5.172,91		\$ 5.366,90		\$ 5.568,16		\$ 5.776,96		\$ 5.993,60	
$RACION\ DE\ EFECTIVO = \frac{EFECTIVO}{PASIVOS\ CORRIENTES}$	\$ 19.246,68	3,72	\$ 40.509,40	7,55	\$ 63.957,47	11,49	\$ 89.773,16	15,54	\$ 131.066,12	21,87
	\$ 5.172,91		\$ 5.366,90		\$ 5.568,16		\$ 5.776,96		\$ 5.993,60	
RAZONES DE APALANCAMIENTO										
$RAZON\ DE\ LA\ DEUDA\ TOTAL = \frac{ACTIVOS\ TOTALES - CAPITAL\ TOTAL}{ACTIVOS\ TOTALES}$	\$ 5.172,91	0,08	\$ 5.366,90	0,07	\$ 5.568,16	0,06	\$ 5.776,96	0,05	\$ 5.993,60	0,04
	\$ 61.125,82		\$ 79.800,35		\$ 100.667,51		\$ 123.909,81		\$ 149.723,87	
$MULTIPLICADOR\ DEL\ CAPITAL = \frac{ACTIVOS\ TOTALES}{CAPITAL\ TOTAL}$	\$ 61.125,82	1,09	\$ 79.800,35	1,07	\$ 100.667,51	1,06	\$ 123.909,81	1,05	\$ 149.723,87	1,04
	\$ 55.952,91		\$ 74.433,46		\$ 95.099,35		\$ 118.132,87		\$ 143.730,27	
DE ACTIVIDAD										
$ROTACION\ DE\ INVENTARIOS = \frac{COSTO\ DE\ VENTAS}{INVENTARIOS}$	\$ 91.810,97	17,75	\$ 98.359,16	18,33	\$ 105.374,38	18,92	\$ 112.889,94	19,54	\$ 120.941,54	20,18
	\$ 5.172,91		\$ 5.366,90		\$ 5.568,16		\$ 5.776,96		\$ 5.993,60	
$ROTACION\ DE\ INV. EN\ DIAS = \frac{365}{ROTACION\ DE\ INVENTARIOS}$	365	20,57	365	19,92	365	19,29	365	18,68	365	18,09
	17,75		18,33		18,92		19,54		20,18	
$ROTACION\ DE\ ACTIVOS\ TOTALES = \frac{VENTAS}{ACTIVOS\ TOTALES}$	\$ 181.702,54	2,97	\$ 194.662,02	2,44	\$ 208.545,80	2,07	\$ 223.419,81	1,80	\$ 239.354,67	1,60
	\$ 61.125,82		\$ 79.800,35		\$ 100.667,51		\$ 123.909,81		\$ 149.723,87	
$ROTACION\ DE\ CYC = \frac{VENTAS}{CUENTAS\ POR\ COBRAR}$	\$ 181.702,54	14,07	\$ 194.662,02	15,07	\$ 208.545,80	16,15	\$ 223.419,81	17,30	\$ 239.354,67	18,54
	\$ 12.913,39		\$ 12.913,39		\$ 12.913,39		\$ 12.913,39		\$ 12.913,39	
$DIAS\ DE\ VENTAS\ EN\ CYC = \frac{365\ dias}{ROTACION\ DE\ CYC}$	365	25,94	365	24,21	365	22,60	365	21,10	365	19,69
	14,07		15,07		16,15		17,30		18,54	

Apalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."										
INDICADORES FINANCIEROS APALANCADOS										
INDICADOR	2013		2014		2015		2016		2017	
RENTABILIDAD										
ROI -- $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INVERSION INICIAL}}$	\$ 15.254,34	64%	\$ 17.488,01	74%	\$ 19.916,17	84%	\$ 22.554,71	95%	\$ 25.420,85	107%
	\$ 23.693,03		\$ 23.693,03		\$ 23.693,03		\$ 23.693,03		\$ 23.693,03	
ROA -- $\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	\$ 25.826,69	45%	\$ 28.989,10	40%	\$ 32.417,09	36%	\$ 36.131,02	33%	\$ 40.152,78	31%
	\$ 57.408,06		\$ 72.292,29		\$ 89.288,20		\$ 108.568,98		\$ 130.320,71	
ROE -- $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$	\$ 15.254,34	39%	\$ 17.488,01	31%	\$ 19.916,17	26%	\$ 22.554,71	23%	\$ 25.420,85	20%
	\$ 38.947,38		\$ 56.435,39		\$ 76.351,55		\$ 98.906,27		\$ 124.327,12	
MARGEN DE UTILIDAD -- $\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	\$ 15.254,34	8%	\$ 17.488,01	9%	\$ 19.916,17	10%	\$ 22.554,71	10%	\$ 25.420,85	11%
	\$ 181.702,54		\$ 194.662,02		\$ 208.545,80		\$ 223.419,81		\$ 239.354,67	
LIQUIDEZ O SOLVENCIA A CORTO PLAZO										
RAZON CORRIENTE -- $\frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$	\$ 33.615,23	6,50	\$ 51.281,63	9,56	\$ 71.059,71	12,76	\$ 93.122,66	16,12	\$ 117.656,56	19,63
	\$ 5.172,91		\$ 5.366,90		\$ 5.568,16		\$ 5.776,96		\$ 5.993,60	
PROBENA AJUDA -- $\frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$	\$ 28.442,31	5,50	\$ 45.914,73	8,56	\$ 65.491,55	11,76	\$ 87.345,70	15,12	\$ 111.662,97	18,63
	\$ 5.172,91		\$ 5.366,90		\$ 5.568,16		\$ 5.776,96		\$ 5.993,60	
RAZON DE EFECTIVO -- $\frac{\text{EFECTIVO}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$	\$ 15.528,92	3,00	\$ 33.001,34	6,15	\$ 52.578,16	9,44	\$ 74.432,31	12,88	\$ 111.662,97	18,63
	\$ 5.172,91		\$ 5.366,90		\$ 5.568,16		\$ 5.776,96		\$ 5.993,60	
RAZONES DE APALANCAMIENTO										
RAZON DE LA DEUDA TOTAL -- $\frac{\text{ACTIVOS TOTALES} - \text{CAPITAL TOTAL}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	\$ 18.460,68	0,32	\$ 15.856,90	0,22	\$ 12.936,65	0,14	\$ 9.662,72	0,09	\$ 5.993,60	0,05
	\$ 57.408,06		\$ 72.292,29		\$ 89.288,20		\$ 108.568,98		\$ 130.320,71	
RAZON DE COBERTURA DE EFECTIVO -- $\frac{\text{VAN} + \text{DEPRECIACION}}{\text{GASTO POR INTERES}}$	\$ 28.302,86	17,54	\$ 31.465,27	23,78	\$ 34.893,26	34,91	\$ 38.607,19	60,47	\$ 42.628,95	181,09
	\$ 1.613,56		\$ 1.323,39		\$ 999,63		\$ 638,42		\$ 235,40	
RAZON DEUDA - CAPITAL -- $\frac{\text{DEUDA TOTAL}}{\text{CAPITAL TOTAL}}$	\$ 18.460,68	0,47	\$ 15.856,90	0,28	\$ 12.936,65	0,17	\$ 9.662,72	0,10	\$ 5.993,60	0,05
	\$ 38.947,38		\$ 56.435,39		\$ 76.351,55		\$ 98.906,27		\$ 124.327,12	
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL -- $\frac{\text{ACTIVOS TOTALES}}{\text{CAPITAL TOTAL}}$	\$ 57.408,06	1,47	\$ 72.292,29	1,28	\$ 89.288,20	1,17	\$ 108.568,98	1,10	\$ 130.320,71	1,05
	\$ 38.947,38		\$ 56.435,39		\$ 76.351,55		\$ 98.906,27		\$ 124.327,12	
DE ACTIVIDAD										
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES -- $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	\$ 181.702,54	3,17	\$ 194.662,02	2,69	\$ 208.545,80	2,34	\$ 223.419,81	2,06	\$ 239.354,67	1,84
	\$ 57.408,06		\$ 72.292,29		\$ 89.288,20		\$ 108.568,98		\$ 130.320,71	
ROTACION DE INVENTARIOS -- $\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}}$	\$ 91.810,97	17,75	\$ 98.359,16	18,33	\$ 105.374,38	18,92	\$ 112.889,94	19,54	\$ 120.941,54	20,18
	\$ 5.172,91		\$ 5.366,90		\$ 5.568,16		\$ 5.776,96		\$ 5.993,60	
ROTACION DE INV. EN DIAS -- $\frac{365}{\text{ROTACION DE INVENTARIOS}}$	365	20,57	365	19,92	365	19,29	365	18,68	365	18,09
	17,75		18,33		18,92		19,54		20,18	
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES -- $\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	\$ 181.702,54	3,17	\$ 194.662,02	2,69	\$ 208.545,80	2,34	\$ 223.419,81	2,06	\$ 239.354,67	1,84
	\$ 57.408,06		\$ 72.292,29		\$ 89.288,20		\$ 108.568,98		\$ 130.320,71	
ROTACION DE CXK -- $\frac{\text{VENTAS}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	\$ 181.702,54	14,07	\$ 194.662,02	15,07	\$ 208.545,80	16,15	\$ 223.419,81	17,30	\$ 239.354,67	18,54
	\$ 12.913,39		\$ 12.913,39		\$ 12.913,39		\$ 12.913,39		\$ 12.913,39	
DIAS DE VENTAS EN CXK -- $\frac{365 \text{ días}}{\text{ROTACION DE CXK}}$	365	25,94	365	24,21	365	22,60	365	21,10	365	19,69
	14,07		15,07		16,15		17,30		18,54	

Anexo 16 Desarrollo Modelo CAPM

Desapalancado

TASA LIBRE RIESGO RF											
Date	1 Mo	3 Mo	6 Mo	1 Yr	2 Yr	3 Yr	5 Yr	7 Yr	10 Yr	20 Yr	30 Yr
02/01/2013	0.02	0.06	0.11	0.15	0.27	0.40	0.88	1.40	2.04	2.83	3.21
02/04/2013	0.03	0.07	0.11	0.15	0.25	0.38	0.85	1.36	2.00	2,79	3,17%

Tomado de Treasury.gov.

rm	
Tasa de mercado del Tesoro de Estados Unidos	
Instrumentos	Rendimiento
Treasury Notes (5 años)	0,74%
Treasury Notes (10 años)	1,78%
Treasury Notes (30 años)	2,97%

Tomado de Treasury.gov.

BETA							
beta desapalancado							
Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Food Processing	119	0.87	23.50%	21.63%	0,74	3.74%	0.77

Tomado de Treasury.gov.

RIESGO PAIS RP		
FECHA	VALOR	%
Enero-27-2013	703	7,03%
		7,03

Tomado del Banco Central del Ecuador.

TASA PARA MICROCRÉDITO
TASA DE INTERÉS 11%

DESAPALANCADO				
FUENTE	%	Monto	Costo	CPC
Deuda	40%	\$ 15.795,36	0,00%	0,00%
Recursos Propios	60%	\$ 23.693,03	15,78%	15,78%
TOTAL	100%	\$ 39.488,39		15,78%
APALANCADO				
FUENTE	%	Monto	Costo	CPC
Deuda	40%	\$ 15.795,36	7,01%	2,81%
Recursos Propios	60%	\$ 23.693,03	18,15%	10,89%
TOTAL	100%	\$ 39.488,39		13,70%

$$CAPM = r_f + \beta(r_m - r_f) + R_p \quad \beta_e = \left[1 + (1 - t) \frac{D}{E} \right] \beta_a$$

$$CPPC = \left(\frac{E}{V} \right) \times Re + \left(\frac{D}{E} \right) \times Rd \times (1 - tc)$$

$$CPPC = \left(\frac{23.693,03}{39.488,39} \right) \times 18,15\% + \left(\frac{15.795,36}{39.488,39} \right) \times 11\% \times (1 - 0,3625)$$

$$CPPC = 13,70\% \quad \text{Apalancado}$$

DESAPALANCADO

RESULTADOS	
CPPC DESAPALANCADO	
CPPC	= 15,78%
CAPM APALANCADO	
CAPM	= 18,15%
CAPM DESAPALANCADO	
CAPM	= 15,78%
BETA APALANCADO	
bℓ	= 1,05
BETA DESAPALANCADO	
ba	= 0,74

DATOS CALCULO	
E (Capital Propio)	\$ 39.488,39
V(Total Inv)	\$ 39.488,39
Re(Capm desapalancado)	15,78%
D (Deuda)	\$ -
Rd (tasa de interes Banco)	11,00%
tc	0,3625
Re(Capm apalancado)	18,15%
Deuda	\$ 15.795,36
Recursos Propios	\$ 23.693,03
t	0,36
Rf	3,17%
Rm-rf	7,54%
Rp (EMBI)	7,03%
Ba	0,74
bℓ	1,05

APALANCADO

RESULTADOS	
CPPC APALANCADO	
CPPC	= 13,70%
CAPM APALANCADO	
CAPM	= 18,15%
CAPM DESAPALANCADO	
CAPM	= 15,78%
BETA APALANCADO	
bℓ	= 1,05
BETA DESAPALANCADO	
ba	= 0,74

DATOS CALCULO	
E (Capital Propio)	\$ 23.693,03
V(Total Inv)	\$ 39.488,39
Re(Capm desapalancado)	15,78%
D (Deuda)	\$ 15.795,36
Rd (tasa de interes Banco)	11,00%
tc	0,3625
Re(Capm apalancado)	18,15%
Deuda	\$ 15.795,36
Recursos Propios	\$ 23.693,03
t	0,36
Rf	3,17%
Rm-rf	7,54%
Rp (EMBI)	7,03%
Ba	0,74
bℓ	1,05

Anexos Valoración

Desapalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
VALORACIÓN DESAPALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 33.001,48	\$ 36.675,62	\$ 40.651,82	\$ 44.953,08	\$ 49.604,06
- Gastos Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- 15% Participacion Trabajadores		\$ 4.950,22	\$ 5.501,34	\$ 6.097,77	\$ 6.742,96	\$ 7.440,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 28.051,26	\$ 31.174,27	\$ 34.554,05	\$ 38.210,12	\$ 42.163,45
- 25% Impuesto Renta		\$ 7.012,81	\$ 7.793,57	\$ 8.638,51	\$ 9.552,53	\$ 10.540,86
UTILIDAD NETA		\$ 21.038,44	\$ 23.380,71	\$ 25.915,54	\$ 28.657,59	\$ 31.622,59
+ Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
+ Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
- Activos Tangibles e Intagibles	\$ (26.575,00)					
+ Valor Residual						\$ 2.321,00
- Capital de Trabajo	\$ (12.913,39)					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (39.488,39)	\$ 23.820,61	\$ 26.162,88	\$ 28.697,71	\$ 31.439,76	\$ 49.639,15
<i>Préstamo</i>						
+ Crédito BNF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
- Amortización de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO EFECTIVO	\$ (39.488,39)	\$ 23.820,61	\$ 26.162,88	\$ 28.697,71	\$ 31.439,76	\$ 49.639,15
VAN	\$ 60.449,83					
TIR	63,64%					

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
VALORACIÓN DESAPALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 20.178,90	\$ 22.938,49	\$ 25.934,94	\$ 29.186,55	\$ 32.713,01
- Gastos Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- 15% Participacion Trabajadores		\$ 3.026,83	\$ 3.440,77	\$ 3.890,24	\$ 4.377,98	\$ 4.906,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 17.152,06	\$ 19.497,72	\$ 22.044,70	\$ 24.808,57	\$ 27.806,06
- 25% Impuesto Renta		\$ 4.288,02	\$ 4.874,43	\$ 5.511,17	\$ 6.202,14	\$ 6.951,52
UTILIDAD NETA		\$ 12.864,05	\$ 14.623,29	\$ 16.533,52	\$ 18.606,43	\$ 20.854,55
+ Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
+ Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
- Activos Tangibles e Intagibles	\$ (26.575,00)					
+ Valor Residual						\$ 2.321,00
- Capital de Trabajo	\$ (12.913,39)					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (39.488,39)	\$ 15.646,22	\$ 17.405,46	\$ 19.315,69	\$ 21.388,60	\$ 38.871,11
<i>Préstamo</i>						
+ Crédito BNF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
- Amortización de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL FLUJO EFECTIVO	\$ (39.488,39)	\$ 15.646,22	\$ 17.405,46	\$ 19.315,69	\$ 21.388,60	\$ 38.871,11
VAN	\$ 30.042,14					
TIR	40,52%					

Apalancado

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
VALORACIÓN APALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 33.001,48	\$ 36.675,62	\$ 40.651,82	\$ 44.953,08	\$ 49.604,06
- Gastos Intereses		\$ 1.613,56	\$ 1.323,39	\$ 999,63	\$ 638,42	\$ 235,40
- 15% Participacion Trabajadores		\$ 4.950,22	\$ 5.501,34	\$ 6.097,77	\$ 6.742,96	\$ 7.440,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 26.437,70	\$ 29.850,89	\$ 33.554,42	\$ 37.571,70	\$ 41.928,05
- 25% Impuesto Renta		\$ 6.609,42	\$ 7.462,72	\$ 8.388,60	\$ 9.392,93	\$ 10.482,01
UTILIDAD NETA		\$ 19.828,27	\$ 22.388,16	\$ 25.165,81	\$ 28.178,78	\$ 31.446,04
+ Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
+ Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
- Activos Tangibles e Intangibles	\$ (26.575,00)					
+ Valor Residual						\$ 2.321,00
- Capital de Trabajo	\$ (12.913,39)					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (39.488,39)	\$ 22.610,44	\$ 25.170,33	\$ 27.947,98	\$ 30.960,95	\$ 49.462,60
<i>Préstamo</i>						
+ Crédito BNF	\$ 15.795,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
- Amortizacion de Capital	\$ -	\$ 2.507,59	\$ 2.797,76	\$ 3.121,52	\$ 3.482,74	\$ 3.885,75
TOTAL FLUJO EFECTIVO	\$ (23.693,03)	\$ 20.102,85	\$ 22.372,57	\$ 24.826,47	\$ 27.478,21	\$ 45.576,84
VAN	\$ 68.621,75					
TIR	92,47%					

"SNACKTURAL CIA. LTDA."						
VALORACIÓN APALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA						
CUENTAS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 20.178,90	\$ 22.938,49	\$ 25.934,94	\$ 29.186,55	\$ 32.713,01
- Gastos Intereses		\$ -	\$ 1.613,56	\$ 1.323,39	\$ 999,63	\$ 638,42
- 15% Participacion Trabajadores		\$ 3.026,83	\$ 3.440,77	\$ 3.890,24	\$ 4.377,98	\$ 4.906,95
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 17.152,06	\$ 17.884,16	\$ 20.721,31	\$ 23.808,93	\$ 27.167,65
- 25% Impuesto Renta		\$ 4.288,02	\$ 4.471,04	\$ 5.180,33	\$ 5.952,23	\$ 6.791,91
UTILIDAD NETA		\$ 12.864,05	\$ 13.413,12	\$ 15.540,98	\$ 17.856,70	\$ 20.375,73
+ Depreciaciones		\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17	\$ 2.476,17
+ Amortizaciones		\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
INVERSION						
- Activos Tangibles e Intangibles	\$ (26.575,00)					
+ Valor Residual						\$ 2.321,00
- Capital de Trabajo	\$ (12.913,39)					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 12.913,39
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (39.488,39)	\$ 15.646,22	\$ 16.195,29	\$ 18.323,15	\$ 20.638,87	\$ 38.392,30
<i>Préstamo</i>						
+ Crédito BNF	\$ 15.795,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Pagos</i>						
- Amortizacion de Capital	\$ -	\$ 2.507,59	\$ 2.797,76	\$ 3.121,52	\$ 3.482,74	\$ 3.885,75
TOTAL FLUJO EFECTIVO	\$ (23.693,03)	\$ 13.138,63	\$ 13.397,52	\$ 15.201,63	\$ 17.156,13	\$ 34.506,54
VAN	\$ 37.000,39					
TIR	58,27%					

Anexo 18. Tabla de Amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN								
AÑOS	CAPITAL	INTERES	CUOTA	CAPITAL PAGADO	SALDO	GASTO INTERES	PAGO ANUAL	CAPITAL PAGADO AÑO
1	15.795,36	144,79	343,43	198,64	15.596,72			
2	15.596,72	142,97	343,43	200,46	15.396,26			
3	15.396,26	141,13	343,43	202,30	15.193,96			
4	15.193,96	139,28	343,43	204,15	14.989,81			
5	14.989,81	137,41	343,43	206,02	14.783,79			
6	14.783,79	135,52	343,43	207,91	14.575,88			
7	14.575,88	133,61	343,43	209,82	14.366,06			
8	14.366,06	131,69	343,43	211,74	14.154,32			
9	14.154,32	129,75	343,43	213,68	13.940,64			
10	13.940,64	127,79	343,43	215,64	13.725,00			
11	13.725,00	125,81	343,43	217,62	13.507,38			
12	13.507,38	123,82	343,43	219,61	13.287,77	1.613,56	4.121,15	2.507,59
13	13.287,77	121,80	343,43	221,62	13.066,14			
14	13.066,14	119,77	343,43	223,66	12.842,49			
15	12.842,49	117,72	343,43	225,71	12.616,78			
16	12.616,78	115,65	343,43	227,78	12.389,01			
17	12.389,01	113,57	343,43	229,86	12.159,14			
18	12.159,14	111,46	343,43	231,97	11.927,17			
19	11.927,17	109,33	343,43	234,10	11.693,07			
20	11.693,07	107,19	343,43	236,24	11.456,83			
21	11.456,83	105,02	343,43	238,41	11.218,42			
22	11.218,42	102,84	343,43	240,59	10.977,83			
23	10.977,83	100,63	343,43	242,80	10.735,03			
24	10.735,03	98,40	343,43	245,02	10.490,01	1.323,39	4.121,15	2.797,76
25	10.490,01	96,16	343,43	247,27	10.242,73			
26	10.242,73	93,89	343,43	249,54	9.993,20			
27	9.993,20	91,60	343,43	251,83	9.741,37			
28	9.741,37	89,30	343,43	254,13	9.487,24			
29	9.487,24	86,97	343,43	256,46	9.230,78			
30	9.230,78	84,62	343,43	258,81	8.971,96			
31	8.971,96	82,24	343,43	261,19	8.710,78			
32	8.710,78	79,85	343,43	263,58	8.447,19			
33	8.447,19	77,43	343,43	266,00	8.181,20			
34	8.181,20	74,99	343,43	268,44	7.912,76			
35	7.912,76	72,53	343,43	270,90	7.641,87			
36	7.641,87	70,05	343,43	273,38	7.368,49	999,63	4.121,15	3.121,52
37	7.368,49	67,54	343,43	275,88	7.092,60			
38	7.092,60	65,02	343,43	278,41	6.814,19			
39	6.814,19	62,46	343,43	280,97	6.533,22			
40	6.533,22	59,89	343,43	283,54	6.249,68			
41	6.249,68	57,29	343,43	286,14	5.963,54			
42	5.963,54	54,67	343,43	288,76	5.674,78			
43	5.674,78	52,02	343,43	291,41	5.383,37			
44	5.383,37	49,35	343,43	294,08	5.089,29			
45	5.089,29	46,65	343,43	296,78	4.792,51			
46	4.792,51	43,93	343,43	299,50	4.493,01			
47	4.493,01	41,19	343,43	302,24	4.190,77			
48	4.190,77	38,42	343,43	305,01	3.885,75	638,42	4.121,15	3.482,74
49	3.885,75	35,62	343,43	307,81	3.577,94			
50	3.577,94	32,80	343,43	310,63	3.267,31			
51	3.267,31	29,95	343,43	313,48	2.953,83			
52	2.953,83	27,08	343,43	316,35	2.637,48			
53	2.637,48	24,18	343,43	319,25	2.318,23			
54	2.318,23	21,25	343,43	322,18	1.996,05			
55	1.996,05	18,30	343,43	325,13	1.670,92			
56	1.670,92	15,32	343,43	328,11	1.342,80			
57	1.342,80	12,31	343,43	331,12	1.011,68			
58	1.011,68	9,27	343,43	334,16	677,53			
59	677,53	6,21	343,43	337,22	340,31			
60	340,31	3,12	343,43	340,31	0,00	235,40	4.121,15	3.885,75
		4.810,40	20.605,76	15.795,36		4.810,40	20.605,76	15.795,36
TASA ANUAL	11%							
PERIODOS	60							
PRESTAMO POR	15.795,36							
PAGOS AL AÑO	12							
ANUALIDAD	343,43							