



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Elaboración de un plan de Negocios para la producción y exportación de empanadas de harina de trigo a España

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

Profesor Guía:

Ing. Milton Rivadeneira

Autor:

David Alberto Martínez Reinoso

2011

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 y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

Ing. Milton Rivadeneira, MBA

CI: 170379869-2

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.

David Martínez

CI: 171406035-5

AGRADECIMIENTO

Todas las actividades de la vida ameritan esfuerzo y dedicación, para salir adelante, méritos que lo aprendí de mis padres y que deseo dejarlo como herencia a mis hijos a quienes con todo mi cariño les dedico esta tesis.

DEDICATORIA

Por los conocimientos adquiridos en la Universidad de las Américas (UDLA), que me preparó para ser un buen profesional y a mi director de tesis, Ing. Milton Rivadeneira, MBA quien me orientó para el desarrollo de la misma no hubiese logrado culminar este trabajo. Por estas razones mi agradecimiento muy sincero.

RESUMEN EJECUTIVO

Elaboración de un plan de Negocios para la producción y exportación de empanadas de harina de trigo a los migrantes ecuatorianos radicados en España, cuyo domicilio será la ciudad de Quito, y se lo conformará como una entidad de responsabilidad limitada.

El objetivo de la empresa “Sabores y Tradiciones del Ecuador Cía. Ltda.”, es convertirse en la marca líder del mercado en la producción de empanadas de harina de trigo, para ello se prevé producir productos que cumplan normas de calidad e higiene que garantice su rentabilidad apoyados en un recurso humano capacitado, motivado y comprometido con los fines organizacionales y de protección al medio ambiente, además de ello utilizarán estrategias de promoción, tales como la concesión de paquetes promocionales por volumen o frecuencia de compra y degustación in situ.

Posicionar la marca en el mercado meta es otro objetivo que persigue la organización al igual que desarrollar nuevos nichos de mercado.

Lo que motiva incursionar en este tipo de negocio, se debe fundamentalmente a que la industria afín al negocio (alimentos y bebidas), se muestra muy favorable debido principalmente a su dinamismo alcanzado entre el 2001 al 2009, cuyo crecimiento promedio anual fue de 6,84%. A ello se debe agregar, que los requerimientos tecnológicos serán suplidos en el mercado local, que sumado al subsidio concedido a la harina de trigo que el actual gobierno ha dispuesto, favorece a la ejecución del presente plan de negocios.

La estructura orgánica es vertical y funcional con amplia delegación de responsabilidades, cuya departamentalización incluye a marketing y ventas, producción, administración y recursos humanos.

El monto total de la inversión inicial, incluye rubros fijos, diferidos y capital de trabajo por un valor de \$ USD 59.668,62, cuyo financiamiento será, 55% a través de la concesión de un crédito por parte del sistema financiero nacional y el 45% con aportes propios de dos socios.

Luego de haber realizado la evaluación financiera, se concluye que el plan de negocios es rentable y producirá beneficios económicos, debido a que su VAN es positivo, y la TIR supera al costo de oportunidad del proyecto en razón de ello, se recomienda su puesta en marcha.

ABSTRACT

This work is about the elaboration of a plan of business for the production and export of based migrant flour pasties of wheat to the ecuadorians in Spain, whose address will be the city of Quito, and will be satisfied it like an organization of limited responsibility. The aim of the company, "Sabores y Tradiciones del Ecuador Cía. Ltda." it is to be the leading brand in the market of production of wheat flour empanadas. In order words, is foreseen to elaborate products that fulfill quality and hygiene process that guarantees it's profitability, supported on human resource qualified motivated and compromised with the organizational goals and environment protection. Beside, it will be use strategies of promotion, such as the concession of promotional packages for volume or purchase frequency and degustation in site.

To position the mark in the market puts is another objective that the organization persecutes like to develop new niches of market.

What motivates to penetrate in this type of business, must to that the compatible industry to the business essentially (foods and drinks), is very favorable due mainly to its reached dynamism enters the 2001 the 2009, whose growth annual average was of 6.84%.

Also, the technological requirements will be supplied in local market. in addition, the subsidy granted to the wheat flour that the current government offers which certainly favors the execution of the present business plan.

The organic structure is vertical and functional with a wide responsibilities delegation, which departmentalization includes marketing and sales, production, administration and human resources areas.

The total amount of the initial investment, includes fixed items, deferred and capital work for a value of \$ USD 59.668,62, which financing will be, 55 % by the concession of a credit by the financial national system and 45 % by contributions of two partners.

After to have realised the financial evaluation, concludes that the plan of businesses is profitable and will produce economic benefits, due to the fact that its NPV is positive, and the IRR overcomes to the cost of opportunity of the project in reason of it, putting in it march is recommended.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| Capítulo I | 1 |
| Aspectos generales | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.2 Objetivo general | 2 |
| 1.3 Objetivos específicos | 2 |
| Capítulo II | 4 |
| Análisis del entorno | 4 |
| 2.1 Sector, industria y negocio | 4 |
| 2.2 El sector | 5 |
| 2.3 La industria | 6 |
| 2.4 Definición del negocio | 7 |
| 2.5 Variables que afectan al posible negocio | 7 |
| 2.5.1. Tecnología | 7 |
| 2.5.2. Legales | 7 |
| 2.5.3. Sociales | 8 |
| 2.5.4 Políticas | 10 |
| 2.6 Análisis de las fuerzas de Porter | 11 |
| 2.6.1 Intensa Rivalidad entre las empresas que compiten en el mercado local - Alta | 11 |
| 2.6.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores (Barreras de Entrada) - Alta | 12 |
| 2.6.3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos - Alta | 12 |
| 2.6.4 Poder de negociación de proveedores - Baja | 12 |
| 2.6.5 Poder de negociación de los consumidores - Alta | 12 |

| | |
|--|----|
| Capítulo III | 13 |
| Investigación de mercados | 13 |
| 3.1 Introducción..... | 13 |
| 3.2 Problema gerencial..... | 13 |
| 3.3 Problemas de investigación de mercado | 13 |
| 3.4 Hipótesis | 14 |
| 3.5 Objetivo general | 14 |
| 3.6 Objetivos específicos..... | 15 |
| 3.7 Diseño de la investigación | 15 |
| 3.7.1 Investigación exploratoria cualitativa | 15 |
| 3.7.2 Investigación descriptiva cuantitativa..... | 19 |
| 3.8 Oportunidad del negocio | 23 |
| Capítulo IV..... | 28 |
| La empresa | 28 |
| 4.1 Introducción | 28 |
| 4.2 Nombre de la empresa..... | 28 |
| 4.3 Estructura orgánica | 28 |
| 4.3.1 Organigrama..... | 28 |
| 4.3.2 Funciones por área | 29 |
| 4.4 Objetivo general..... | 31 |
| 4.5 Objetivos específicos | 31 |
| 4.5.1 Comercialización y ventas | 31 |
| 4.5.2 Producción..... | 32 |
| 4.5.3 Administración y finanzas | 33 |
| 4.5.4 Recursos Humanos | 34 |
| 4.6 Misión | 35 |

| | | |
|-------------------------|--|----|
| 4.7 | Visión | 35 |
| 4.8 | Principios | 35 |
| 4.9 | Valores..... | 36 |
| 4.10 | Cadena de valor..... | 37 |
| | 4.10.1 Logística de entrada | 38 |
| | 4.10.2 Operaciones | 38 |
| | 4.10.3 Logística externa..... | 40 |
| | 4.10.4 Marketing y ventas..... | 40 |
| | 4.10.5 Servicio al cliente | 40 |
| | 4.10.6 Investigación y Desarrollo..... | 41 |
| | 4.10.7 Recursos Humanos | 41 |
| | 4.10.8 Administración y finanzas | 41 |
| 4.11 | Escala estratégica..... | 42 |
| 4.12 | Ambiente organizacional..... | 43 |
| | 4.12.1 Cultura | 43 |
| | 4.12.2 Incentivos..... | 43 |
| 4.13 | Foda..... | 44 |
| Capítulo V..... | | 46 |
| Plan de marketing | | 46 |
| 5.1 | Introducción | 46 |
| 5.2 | Objetivos..... | 46 |
| | 5.2.1 Objetivo general..... | 46 |
| | 5.2.2 Objetivos específicos | 46 |
| 5.2 | Plan de marketing estratégico..... | 47 |
| | 5.2.1 Consumidor | 47 |
| | 5.2.2 Mercado..... | 47 |
| | 5.2.3 Posicionamiento de la empresa..... | 50 |

| | | |
|--------------------------------|----------------------------------|----|
| 5.3 | Marketing táctico | 50 |
| 5.3.1 | Producto | 50 |
| 5.3.2 | Publicidad | 53 |
| 5.3.3 | Plaza..... | 54 |
| 5.3.4 | Precio..... | 55 |
| 5.3.5 | Proyección de las ventas | 55 |
| Capítulo VI..... | | 58 |
| Análisis financiero | | 58 |
| 6.1 | Introducción | 58 |
| 6.2 | Supuestos financieros..... | 58 |
| 6.3 | Evaluación financiera | 60 |
| 6.3.1 | Inversión inicial | 60 |
| 6.3.2 | Ingresos | 60 |
| 6.3.3 | Costos y Gastos..... | 61 |
| 6.4 | Punto de equilibrio | 62 |
| 6.4.1 | Apalancado..... | 63 |
| 6.4.2 | Desapalancado | 64 |
| 6.5 | Ratios financieros | 65 |
| 6.5.1 | Costo de oportunidad..... | 65 |
| 6.5.2 | TIR, VAN..... | 66 |
| Capítulo VII..... | | 68 |
| Acciones de contingencia | | 68 |
| 7.1 | Posibles riesgos..... | 68 |
| 7.1.1 | Sequías e inundaciones..... | 68 |
| 7.1.2 | Conflictos laborales..... | 69 |
| 7.1.3 | Problemas con la producción..... | 69 |
| 7.1.4 | Incendios | 70 |

| | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|----|
| 7.1.4 | Cambios en la cantidad demandada..... | 71 |
| 7.1.5 | Iliquidez empresarial..... | 71 |
| 7.1.6 | Competencia agresiva..... | 72 |
| Capítulo VIII..... | | 73 |
| Conclusiones y recomendaciones | | 73 |
| 8.1 | Conclusiones | 73 |
| 8.2 | Recomendaciones | 74 |
| Bibliografía | | 76 |
| Anexos | | 79 |

Capítulo I

Aspectos generales

1.1 Antecedentes

La actividad industrial de “alimentos y bebidas” concentra a industrias procesadoras de azúcar, embutidos, condimentos y especerías, café, pan, empanadas y lácteos con alta utilización de materias primas como la harina de trigo.

Según un informe del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) a junio del 2009 la industria de alimentos ha tenido representó el 7.83% del Producto Interno Bruto (PIB) teniendo de igual forma, una importancia dentro del sector manufacturero con la contribución del 55% de su valor agregado.

Luego de la crisis económica que azotó a la población mundial, esta industria de alimentos experimentó una tasa de crecimiento promedio de 7.33% mayor a la tasa de variación promedio de toda la economía (4.79%) y al crecimiento promedio de la industria manufacturera (5.21%).

Es de prever que el crecimiento de la población mundial da origen al crecimiento de la industria alimenticia, por la indudable necesidad de satisfacer una necesidad básica de sobrevivencia del ser humano como es alimentarse.

Ahora, el crecimiento de la industria nacional no solo se debe a los ecuatorianos que están dentro de su territorio, sino también a aquellos que han viajado y viven fuera del país, mismos que han influenciado para que grandes empresas importen

productos comestibles y bebidas ecuatorianos como sus empanadas, platos típicos, licores, entre las más importantes.

Si tomamos en cuenta, la cifra estimada de ecuatorianos residentes en Europa que son alrededor de 700 mil¹, existen potenciales consumidores, a sabiendas que nuestros compatriotas buscan en el exterior aquellos productos que fueron su deleite en nuestra tierra y que complacen su paladar.

1.2 Objetivo general

Desarrollar un Plan de Negocios para la producción y exportación de empanadas de harina de trigo.

1.3 Objetivos específicos

- Investigar el entorno donde se desarrollará el posible negocio.
- Realizar inteligencia de mercados del producto en los mercados internacionales que permita determinar el nivel de aceptación de los potenciales consumidores para también obtener información que aclare la frecuencia de consumo, las principales razones de compra del producto en el exterior, las preferencias, la competencia y los sustitutos del posible negocio.
- Desarrollar un plan estratégico de marketing para lanzar y posicionar la marca en el consumidor.

¹ Datos estimados obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC): ecuatorianos en España (2008) e Italia (2005)

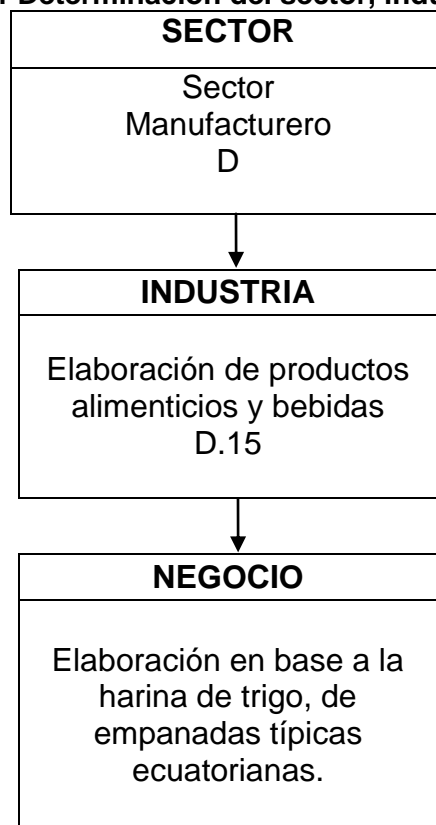
- Lograr un proceso de estructura y de administración de la posible empresa.
- Determinar la factibilidad financiera del posible negocio.

Capítulo II

Análisis del entorno

2.1 Sector, industria y negocio

Grafico No. 2.1 Determinación del sector, industria y negocio



Elaborado por: David Martínez

2.2 El sector

**Tabla 2.1 PIB Total y Sector Manufacturero
(Millones de dólares)**

| AÑOS | PIB TOTAL | PIB SECTOR MANUFACTURERO | % PARTICIPACIÓN PIB INDUSTRIAL |
|-----------------|---------------|--------------------------|--------------------------------|
| 2003 | 18.219 | 2.440 | 13,39% |
| 2004 | 19.827 | 2.519 | 12,70% |
| 2005 | 20.966 | 2.752 | 13,13% |
| 2006 | 21.962 | 2.946 | 13,41% |
| 2007 | 22.410 | 3.091 | 13,79% |
| 2008 | 24.032 | 3.341 | 13,90% |
| 2009 | 24.119 | 3.290 | 13,64% |
| 2010 | 25.584 | 3.559 | 13,91% |
| 2011 | 26.568 | 3.721 | 14,00% |
| 2012 | 27.552 | 3.883 | 14,09% |
| 2013 | 28.536 | 4.045 | 14,17% |
| 2014 | 29.520 | 4.206 | 14,25% |
| 2015 | 30.505 | 4.368 | 14,32% |
| PROMEDIO | 24.600 | 3.397 | 13,75% |

Fuente: Cuentas Nacionales. B.C.E.

Elaborado por: David Martínez

Grafico No. 2.2 PIB total y del Sector Manufacturero



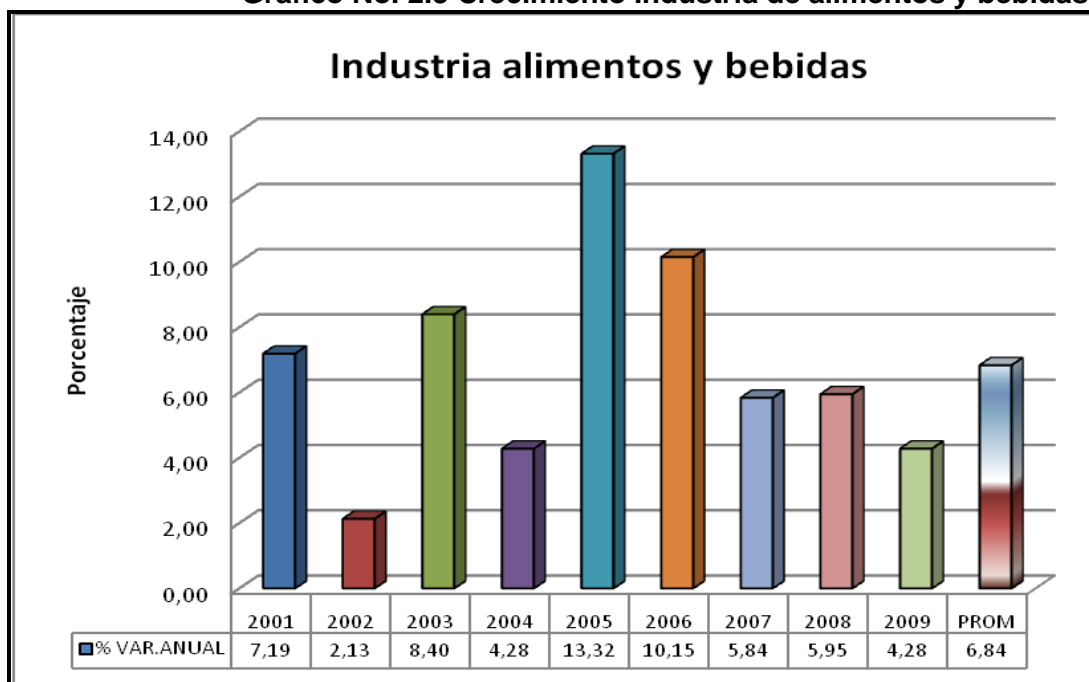
Elaborado por: David Martínez

El PIB Sector Manufacturero, presenta una participación promedio del 13,75% frente al PIB Total no petrolero, representado en un total de \$ 3.559 millones en el año 2010. (Ver Anexo A1, tabla No. 2.2- PIB total y del Sector manufacturero).

Sé prevé un crecimiento promedio del 5,01% anual del sector manufacturero, en tanto que el PIB total lo hará en un 4,41% anual. (Ver Anexo A1).

2.3 La industria

Grafico No. 2.3 Crecimiento Industria de alimentos y bebidas



Fuente: Cuentas Nacionales. B.C.E.

Elaborado por: David Martínez

Basándose en la información emitida por el Banco Central del Ecuador, y realizando la comparación año tras año desde el 2001 hasta el 2009, se ha determinado que la Industria de alimentos y bebidas mantiene un crecimiento promedio del 6,84% (Ver gráfico No. 2.3 Crecimiento Industria de alimentos y

bebidas), lo que ratifica una vez más el crecimiento de ésta importante industria, y de su aporte al desarrollo económico del país.

2.4 Definición del negocio

El negocio planteado es, la elaboración de empanadas de harina de trigo, cuya producción se lo realizará en la ciudad de Quito.

2.5 Variables que afectan al posible negocio

2.5.1. Tecnología

Para conseguir el alcance de las metas en producción y ventas, y que los compradores alcancen excelentes niveles de competitividad. Se adquiere maquinarias tales como: mezcladoras, amasadoras, ralladoras, picadoras, tamizadores de harina y almidón, freidoras, tostadoras y enfriadoras.

Esto es porque se requiere de tecnología adecuada para el proceso de elaboración del producto.

2.5.2. Legales

La legislación ecuatoriana, a fin de regular el funcionamiento del negocio, ha implantado algunos requisitos necesarios que deben cumplir los inversionistas para desempeñar labores productivas, a continuación se citan algunos de ellos:

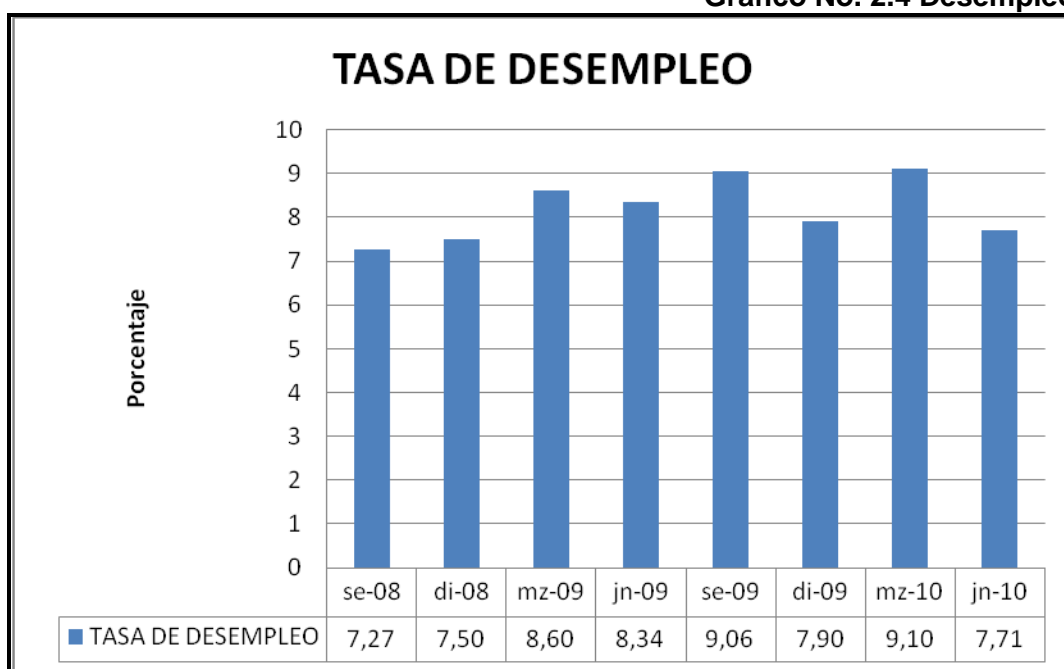
- Nombre o Razón Social
- Elaboración de la escritura
- Afiliación a las cámaras

- Patente Municipal
- Registro Mercantil
- Nombramiento del Representante Legal
- R.U.C (S.R.I)
- Número Patronal (I.E.S.S)
- Registro Sanitario
- Pago de obligaciones tributarias
- Pago de Derechos Arancelarios (comercio exterior)

2.5.3. Sociales

2.5.3.1 Desempleo

Grafico No. 2.4 Desempleo



Fuente: B.C.E. Cifras Económicas del Ecuador

Elaborado por: David Martínez

El Gobierno del Ecuador que se encuentra a partir del 2007, pretende controlar el crecimiento del desempleo, pese a los efectos de la crisis financiera

internacional²presentada en el año 2009. Mientras tanto hasta junio del 2010, segundo trimestre se observa un tasa de 7,71%. Este factor muestra las acciones tomadas por el Gobierno para impedir la desocupación laboral y el crecimiento del desempleo.*(Ver gráfico No.2.4-Tasa de desempleo)*

A nivel interno, se han presentado ciertos factores que estarían incrementando el desempleo, entre los cuales se menciona los incrementos salariales, los mismos que si se los evalúa dentro del periodo 2006 y 2010, cuyos valores fueron de \$160 y \$240, respectivamente, éstos se habrían incrementado en un 50%.³

Dando consigo que los empleadores al no contar con el dinero suficiente para pagar a sus empleados el sueldo básico, opten por recortar personal.

Por otro lado cabe mencionar, que las remesas de los emigrantes es otro factor interno, qué estaría incrementando el desempleo en el país, porque muchos de los compatriotas emigrantes se encuentran desempleados y no cuentan con el dinero extra de envío que facilita al crecimiento económico del país.

Las remesas de los trabajadores se consideran dentro de las principales fuentes de ingresos corrientes sumó 2.495.4 millones en el año 2009 y en el primer semestre del 2010 se recibió 1.106.4 millones representando una reducción del 5.0% en relación al primer semestre de 2009 (USD 1164.2 millones) y del 16.9% con respecto al segundo semestre de 2009 (USD 1.330.9 millones).⁴ El ingreso de las remesas se cataloga después del petróleo y sus derivados, la segunda fuente de ingreso del Ecuador.

² <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-espera-que-desempleo-en-2009-se-mantenga-en-el-73-de-2008-332394.html>

³ <http://www.cig.org.ec/contenido.ks?contenidoId=13153>.

⁴ www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/Remesas/ere201002x.pdf

2.5.4 Políticas

En el caso de la harina de trigo, la medida que optó el Gobierno fue la de subsidiar⁵ el quintal de harina con el objetivo de frenar el aumento del precio del pan y sus derivados, a fin de evitar la especulación y proteger el mercado interno.

Se fijó de manera excepcional el precio de la harina de trigo en USD 22 por saco de 50 kilos para las panaderías a nivel nacional, debiendo el Estado Ecuatoriano absorber el diferencial de precio en beneficio del consumidor de pan.

Dicha medida será revisada mensualmente, considerando las condiciones internacionales y nacionales del mercado de trigo y harina de trigo.

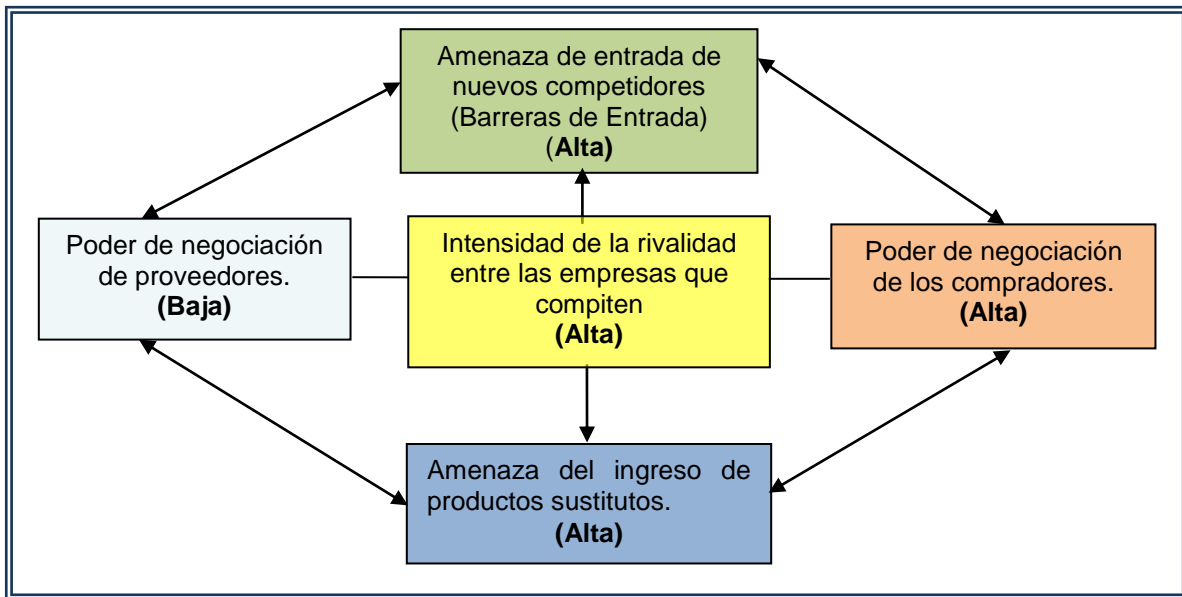
Correa enfatizó en su enlace ciudadano número 112 (el 14 de marzo del 2009) que este programa ha marchado bien por ello continuará con el subsidio, pero se mantendrá estable el precio de la harina y del pan hasta nueva revisión.

Esta medida es ventajosa porque se mantendrá el precio de esta materia prima importante para la elaboración del producto y su calidad ya que es trigo que se importa para hacer la harina.

⁵ Mediante Decreto Ejecutivo No. 604-B de septiembre de 2007, R.O.No.170, de septiembre 14 de 2007.

2.6 Análisis de las fuerzas de Porter

Grafico No. 2.5 Las Fuerzas de Porter



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

2.6.1 Intensa Rivalidad entre las empresas que compiten en el mercado local - Alta

Las rivalidades con estas empresas serán altas esto es porque debido a un número reducido de empresas como es el caso de la competencia representada por Facundo (Ecuadorian Food Delivery) y Life Products, son empresas dedicadas a la venta y exportación de empanadas empacadas al vacío y listas para freír; son empresas de alta capacidad tecnológica y recursos suficientes para satisfacer el mercado en gran volumen y que por su trayectoria resulta difícil posicionarse en cantidad, calidad, oportunidad de despacho y precio para una empresa completamente nueva.

2.6.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores (Barreras de Entrada) - Alta

Tiene una calificación Alta, porque no se necesita mayor inversión para entrar al mercado y los permisos para el consumo de estos alimentos son fáciles de acceder.

2.6.3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos - Alta

Son consideradas de alta incidencia, porque al existir variedad de tipo de productos se denotará una reducción en la cantidad demandada, además que, los precios de la mayoría de los otros productos son más accesibles.

2.6.4 Poder de negociación de proveedores - Baja

Porque hay muchos proveedores de la materia prima, en las condiciones requeridas para la elaboración de empanadas de harina de trigo,

2.6.5 Poder de negociación de los consumidores - Alta

Al estudiar la fuerza de los consumidores de empanadas de harina de trigo, se pudo apreciar que es una incidencia alta.

Porque al existir mucha variedad de oferta de productos sustitutos el consumidor tiene muchas opciones de decisión.

Capítulo III

Investigación de mercados

3.1 Introducción

La finalidad que persigue la investigación de mercados, es determinar las oportunidades que se presentan, previo a la puesta en marcha del nuevo negocio en la ciudad de Quito, ello será sustentado en base a un proceso cronológico que comprende, la recopilación, el procesamiento, y el análisis de información, respecto de tres elementos fundamentales que comprende la mercadotecnia, tales como: los gustos y preferencias de los demandantes, los competidores y las características del mercado.

3.2 Problema gerencial

¿Qué debo hacer para vender, distribuir y comercializar empanadas en base a harina de trigo en el mercado altamente competitivo de Ecuador y potencial en España?

3.3 Problemas de investigación de mercado

- ¿Qué marcas son las más reconocidas de empresas productoras de empanadas a base de harina de trigo?
- ¿Qué características de las empanadas de trigo prefiere el potencial cliente?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?

- ¿Cuál es el segmento y sus características hacia quienes va dirigido el producto?
- ¿Cuáles son los canales de distribución adecuados?
- ¿Qué valores percibe el cliente al momento de elegir las empanadas de trigo?
- ¿Quién consume, quién decide la compra y quién compra?

3.4 Hipótesis

- Las marcas principales que perciben los demandantes son: Facundo (Grupo Fadesa) y Mana (Life Food Products Ecuador).
- El potencial cliente prefiere éstas características de la empanada de trigo frescura, sabor, relleno, empaque, tamaño o volumen.
- Los clientes potenciales están dispuestos a pagar el precio de \$ 2.5 a \$ 3 por cada paquete de 15 unidades de 280 g.
- El producto será distribuido en las principales cadenas comerciales de alimentos, mini-markets, tiendas de abastos, y demás puntos de venta.
- El segmento de mercado lo comprenden personas de 10 años en adelante de nivel socioeconómico medio, medio-alto.
- Entre las características que el cliente valora para tomar su decisión de compra son: productos naturales, aporte nutricional y presentación.
- La compra y decisión es realizada por los padres de familia, las personas que consumen son: padre, madre e hijos.

3.5 Objetivo general

Determinar las preferencias que tiene el cliente potencial en cuanto al producto, precio, calidad y el mercado potencial de la empanada de harina de trigo en Ecuador y España.

3.6 Objetivos específicos

- Cuantificar la demanda potencial del producto.
- Determinar el segmento de mercado al cual está dirigido el producto.
- Establecer el precio al cual el consumidor está en disposición de pagar por el producto.
- Identificar los hábitos de consumo.
- Determinar los lugares que los potenciales clientes prefieren para adquirir el producto.

3.7 Diseño de la investigación

3.7.1 Investigación exploratoria cualitativa

Por medio de la cual el diseño de la investigación “utiliza el método exploratorio, sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan puntos de vista y comprensión de problemas”⁶, en base a ello, la misma será ejecutada por medio de entrevistas a los clientes potenciales y entes que tengan conocimiento y afinidad con la propuesta.

3.7.1.1 Entrevistas con expertos

A través de su aplicación se definirán los puntos de vista con respecto a la industria de alimentos y bebidas para posibilitar la creación de una nueva unidad productiva.

⁶ MALHOTRA, Naresh. (2004). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación. México. 4ª Edición. p.137.

3.7.1.1.1 Metodología

Se diseñan y aplican entrevistas a expertos en el tema con experiencia, la misma que puede ser muy relevante para el emprendimiento del negocio, éstas serán concertadas previa planificación y aceptación. (Ver Anexo 3)

3.7.1.1.2 Objetivo general

Conocer el punto de vista de personas expertas en el tema y de su opinión sobre la viabilidad de crear una nueva unidad productiva.

3.7.1.1.3 Objetivos específicos

- Determinar el potencial de la competencia y sus características más relevantes.
- Identificar tipos de productos y su comportamiento en el mercado.
- Determinar, pro y contras que conllevaría la creación de un nuevo negocio dedicado a éste tipo de actividad.
- Indagar acerca del comportamiento del mercado y sus tendencias a un futuro.

3.7.1.1.4 Conclusiones

De la Sra. Ing. Ximena Chiriboga y del Sr. Ing. Roberto Chediak

- La población en general, es asidua a consumir productos que les otorguen los nutrientes necesarios básicos de una dieta diaria de 2000 calorías, ello puede suplirse con el consumo de empanadas, las mismas que contienen sodio, carbohidratos, fibras, proteínas, hierro.

- A pesar de que en el país, ya existen empresas que se dedican a producir empanadas a mayores escalas, cabe mencionar que la idea del negocio es viable, ya que el mercado meta es la comunidad ecuatoriana radicada en España, a ello se debe agregar que al mercado que cubren éstas empresas es el norteamericano.
- Sin duda alguna que la idea de negocio es buena, en razón de las bondades ofrecidas por el producto y sobre todo por el hecho de que las empanadas se las considera como un referente de la gastronomía ecuatoriana, para lograr un mayor grado de aceptación, se deberá hacer énfasis en la calidad obtenida a través de procesos de producción que cumplan estándares internacionales, a lo cual se sumarán estrategias de marketing con el fin de posicionar al producto en el mercado al cual está dirigido.
- La oportunidad percibida por la empresa de emprender dentro de la industria de elaboración de productos de pastelería, surgió a que los productos elaborados en base a ingredientes que contengan carbohidratos son necesarios en la dieta diaria, además se ha identificado que en el exterior existen un gran número de emigrantes que gustan de consumir productos nacionales que sumados los beneficios otorgados por ellos, les otorgan un excelente posicionamiento en el mercado.
- Sin duda alguna, si es factible ingresar a esta industria, debido a los réditos percibidos, a la tendencia hacia el consumo de productos que ofrezcan diversos sabores, tamaños y sobre todo si éstos son elaborados bajo estrictas normas de calidad e higiene, además si a ello se suma que en el mercado existen pocas empresas que lo lideren.

3.7.1.2 Grupos focales

El grupo focal es una entrevista especial grupal previamente estructurada con el fin de recabar opiniones detalladas y conocimientos con referencia a algún tema en especial.⁷

3.7.1.2.1 Metodología

Se reunirá a personas en grupos de 12 personas que se encuentre entre los 10 y 45 años de edad de los estratos medio y medio-alto, a los cuales se les invitarán a degustar el producto y que mediante el moderador se debatirán las diferentes temáticas respecto del producto ofrecido. (*Ver Anexo 4*)

3.7.1.2.2 Objetivo general

Cualificar la aceptación del producto, frente a otras alternativas.

3.7.1.2.3 Objetivos específicos

- Establecer la frecuencia de consumo del producto.
- Determinar la importancia del precio y la calidad, como factores determinantes para realizar la compra.
- Determinar quién influye antes de realizar la compra del producto.
- Establecer cuáles características son las más relevantes para determinar la compra del producto.
- Establecer precios tentativos que los clientes estarían en disposición de pagar por el producto.

3.7.1.2.4 Conclusiones

- Se conoce que el único producto que llega es de la marca Facundo.
- Las personas tienden a preparar por sus propios medios, el producto.

⁷ www.wikipedia.es/Grupofocal. Definición de grupo focal. Consultado 12-2010.

- Al momento de adquirir el producto, la presentación es indispensable, donde se establecen sus valores nutricionales.
- Sin dudarlo, el producto es asociado con comida nutritiva.
- La gran parte de las personas consideran que las empanadas son parte de la mesa de sus hogares, pero por el tiempo que se requiere para su elaboración, muchos de ellos relegan a hacerlo solo en ocasiones especiales.
- Las empanadas siempre vienen acompañadas de relleno, con respecto a ello, le agradecería que fuesen con queso, carne de res y carne de pollo.
- Se ha establecido que los puntos de venta del producto, sean tiendas que expendan productos ecuatorianos, supermercados y mini-markets, de tal forma que a futuro, sean consumidos no solo por los migrantes ecuatorianos sino por todas las personas que gusten de las empanadas.
- El precio que estarían dispuestos a pagar por un paquete de 15 unidades (260 gramos), se establece entre \$2.5 y \$3.
- La frecuencia de compra se lo ha establecido en dos veces por semana, a ello se lo puede agregar que su demanda puede incrementarse, ya que se pueden incluirse como bocadillos en reuniones sociales.

3.7.2 Investigación descriptiva cuantitativa

La investigación descriptiva permite obtener información más relevante, para ello se aplican técnicas cuantitativas, entre las cuales resalta la encuesta, la misma que contiene preguntas cerradas y que serán aplicadas a una muestra representativa de la población a fin de obtener información relevante que permita discernir sobre la viabilidad de la puesta en marcha del negocio.

3.7.2.1 Población Objetivo

El segmento al cual va dirigido el producto, lo comprenden las personas desde los 10 a 45 años del estrato socioeconómico medio y medio-alto que gustan de alimentos nutritivos.

3.7.2.2 Definición de la muestra

Con el fin de determinar el tamaño de la muestra, se tomará como referencia la información emitida por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, con respecto a la población emigrante con destino a España, y cuyo tamaño se lo determinará mediante la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas. (*Ver Anexo 5*)

3.7.2.3 Encuestas personales

De los resultados obtenidos en las entrevistas, se tomará la información más relevante con el fin de diseñar la encuesta, que serán aplicadas en la ciudad de Quito, a las personas de interés.

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se ha definido que se realizarán 382 encuestas, de ello se espera obtener información relevante para la consecución de la investigación. (*Ver Anexo 5*).

El proceso a seguir, ha determinado que una vez que se hayan aplicado las encuestas, la información contenida se tabulará de tal forma que los resultados cualitativos sean convertidos en cuantitativos. La encuesta está diseñada en base a preguntas cerradas con el fin de facilitar su procesamiento. (*Ver Anexo 6*).

3.7.2.3.1 Objetivo general

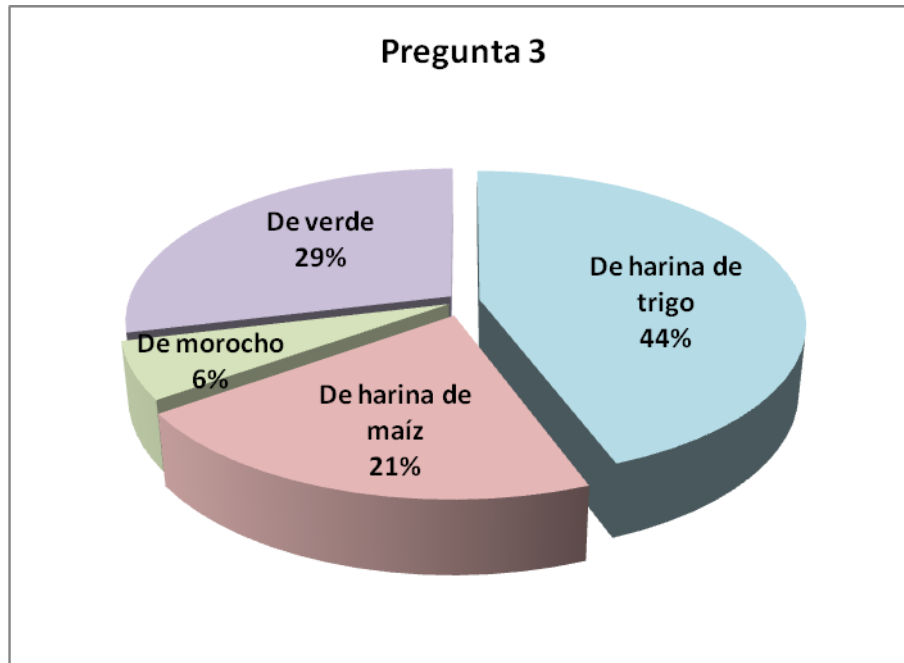
Determinar las características de los consumidores con respecto a sus hábitos de consumo.

3.7.2.3.2 Objetivos específicos

- Determinar el comportamiento en los hábitos de consumo de los encuestados.
- Identificar el grado de consumo del producto.
- Determinar qué tipo de empanadas de harina de trigo son los de mayor consumo.
- Identificar a qué características dan mayor relevancia los consumidores al momento de realizar la compra.
- Establecer el nivel de precios que estarían dispuestos a pagar por la compra del producto.

3.7.2.3.3 Conclusiones

Las encuestas fueron realizadas en la ciudad de Quito, a migrantes que salieron con destino a España, de 10 a 45 años del segmento medio y medio alto; las mismas que han permitido recabar los siguientes resultados:

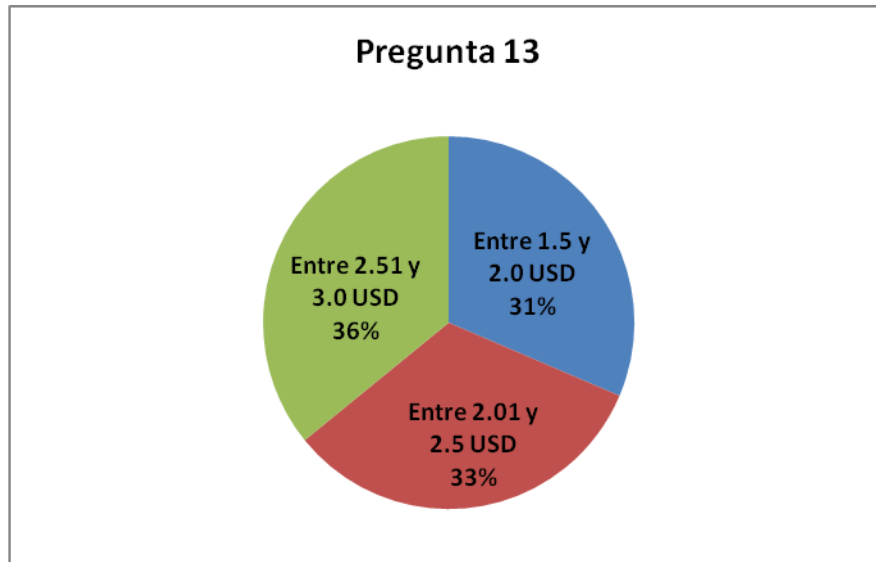
Pregunta 3: ¿Qué tipo de empanadas consume con mayor frecuencia?**Grafico No. 3.6**

Elaborado por: David Martínez

De la información recabada en la aplicación de las encuestas, se deduce 44% consumen empanadas de harina de trigo, el 29% de verde, el 21% de harina de maíz y un 6% consumen empanadas de morocho, en base a ello se puede concluir que el negocio que se pretende poner en marcha tiene una posibilidad de aceptación.

Pregunta 13: ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 15 empanadas?

Grafico No. 3.7



Elaborado por: David Martínez

Con respecto al precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar cabe señalar, que el 36% pagarían de entre \$2.51 a \$3 dólares por un paquete de 15 unidades, el 33% de \$2.01 a \$2.5, a ello cabe agregar que los tres rangos de precios se mantienen con una proporción uniforme.

Si se considera la cotización del euro a razón de 1,39⁸ dólares, el precio preferencial a pagar oscilaría entre 1,81 € a 2,16 €, seguido por 1,45 € a 1,80 €.

3.8 Oportunidad del negocio

Cabe resaltar que la industria de alimentos y bebidas, es una de las que mayor dinamismo alcanzado, porque desde el 2001 hasta el 2009 mantiene un crecimiento del 6,84% anual promedio (*Ver gráfico No. 2.3 Crecimiento Industria*

⁸ <http://www.elfinanciero.com/mercados/dinero.html>. Cotización del euro a marzo del 2011. Consultado 15-03-2011.

de alimentos y bebidas), de ello se desprende además, que la mayor parte de la población mantiene una tendencia a consumir productos que les brinden valores nutricionales, cómo queda demostrado en la investigación de mercados. (Ver gráfico No. 3.6)

En el aspecto tecnológico, favorece a la industria de alimentos y bebidas, debido a que en el medio, y gracias a la intensificación de las importaciones, se puede abastecer del equipo y maquinaria necesaria para la industrialización de productos.

Cabe destacar además la importancia que tiene el subsidio de la harina de trigo optada por el Gobierno para elaborar el producto. Ver *Variable Política 2.5.4*

Dentro de la investigación de mercados, las condiciones se ven favorables para la creación de ésta nueva unidad productiva porque, los atributos que se definen para la compra de éste producto tienen que ver con la tendencia del consumidor potencial , cómo son una buena presentación en el empaque, un excelente sabor con altos contenidos nutricionales; sin embargo existen otros atributos que a pesar de no tener relevancia para los consumidores potenciales, habrá que tomarlos en cuenta al momento de producirlos y distribuirlos. Ver *anexo 7 gráficos No. 3.10 y 3.11.*

Para concluir la oportunidad planteada, el proyecto cumplirá con los más altos estándares de calidad exigidos por las normas europeas cómo documentos, protocolos y normativas exigidos por los compradores de distintos países, destacándose entre otras: BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), EUREPGAP, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), BPH (Buenas Prácticas de Higiene), HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), AIB (American Institute of Baking), GFSI (Global Food Safety Initiative) y BRC (British Retail Consortium).

La trazabilidad también ha adquirido gran relevancia en el último tiempo, este concepto se refiere a la capacidad de rastrear la historia de un producto por medio de identificaciones y registros de su trayectoria. Por su parte la Unión Europea - por medio de la regulación (EC) N° 178/2002- exigirá a partir de enero del 2005 la trazabilidad para todos los alimentos que se comercialicen en Europa.

A nivel internacional, no existe un criterio uniforme respecto a las normativas o protocolos a aplicar; sin embargo, es importante destacar que prácticamente todas ellas consideran programas pre-requisitos como las BPM o BPH y el sistema HACCP. Las principales diferencias entre los requisitos de los diversos documentos, radican en los aspectos relacionados con gestión de calidad, requisitos medio ambientales y salud y seguridad de los trabajadores.

Las regulaciones, protocolos y normas de mayor aplicación en el mercado internacional, se podrían agrupar de la siguiente forma:

- Codex Alimentarius: Auspiciado por la OMS y FAO, es el sistema internacional para estándares de alimentos, reconocido por la OMC. Considera los principios generales de higiene de los alimentos y directrices para la aplicación del HACCP.
- ISO 22000: El proyecto ISO 22000, “Food Safety Management Systems. Requirements” (Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos), persigue armonizar las diferentes normativas, basándose en principios del sistema HACCP del Codex Alimentarius. Su aplicación y reconocimiento tendrá carácter internacional.

NORMATIVAS POR PAÍSES: Varios países han desarrollado sus propias normativas, en las cuales se especifican requisitos para los sistemas de gestión de

la inocuidad de los alimentos. Entre estos se pueden considerar: Dinamarca, Holanda, Irlanda y Australia.

NORMATIVAS PRIVADAS: Algunas asociaciones de supermercados han desarrollado normativas que especifican requisitos para los sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos. Entre éstos se pueden considerar:

- **Global Food Safety Initiative (GFSI):** La Iniciativa es facilitada por CIES-The Food Business Forum, que agrupa a los supermercados más importantes a nivel mundial, persiguen implementar un esquema marco de estándares mundiales de seguridad alimentaria para toda la cadena de de alimentos.
- **British Retail Consortium (BRC):** Desarrollada por los supermercados ingleses, establece requisitos para los sistemas de gestión de calidad e inocuidad. Requiere la adopción del sistema HACCP, mantener un sistema documentado de Gestión de Calidad, implementar las BPM y contar con un sistema de control de producto, proceso y personal.
- **EUREPGAP:** Normativa de Buenas Prácticas Agrícolas acordada por las cadenas mas importantes de supermercados europeos, reunidas bajo la denominación "EUREP"(Euro-Retailer Produce Working Group), la cual protocoliza el proceso de producción de fruta fresca con destino a ésta agrupación de supermercados.
- **AIB:** El AIB (American Institute of Baking) de Estados Unidos es una corporación sin fines de lucro creada como un centro tecnológico para panaderos y procesadores de alimentos en general. Desarrolló estándares propios de fabricación, producción, almacenamiento y seguridad de los alimentos.

- La Normativa Chilena “Sistema de Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP)”, basada en la Norma Internacional de Codex Alimentarius, se encuentra en proceso de aprobación por parte del Instituto Nacional de Normalización (INN).

Capítulo IV

La empresa

4.1 Introducción

El desarrollo empresarial constituye en las sociedades modernas uno de los elementos más importantes del bienestar común a través de la utilización racional y efectiva de los recursos con los que se disponen.

Para la ejecución del proyecto, se torna necesario crear una entidad corporativa que nace de la necesidad de dirección de los recursos a fin de proveer empanadas de harina de trigo a los clientes potenciales en España.

4.2 Nombre de la empresa

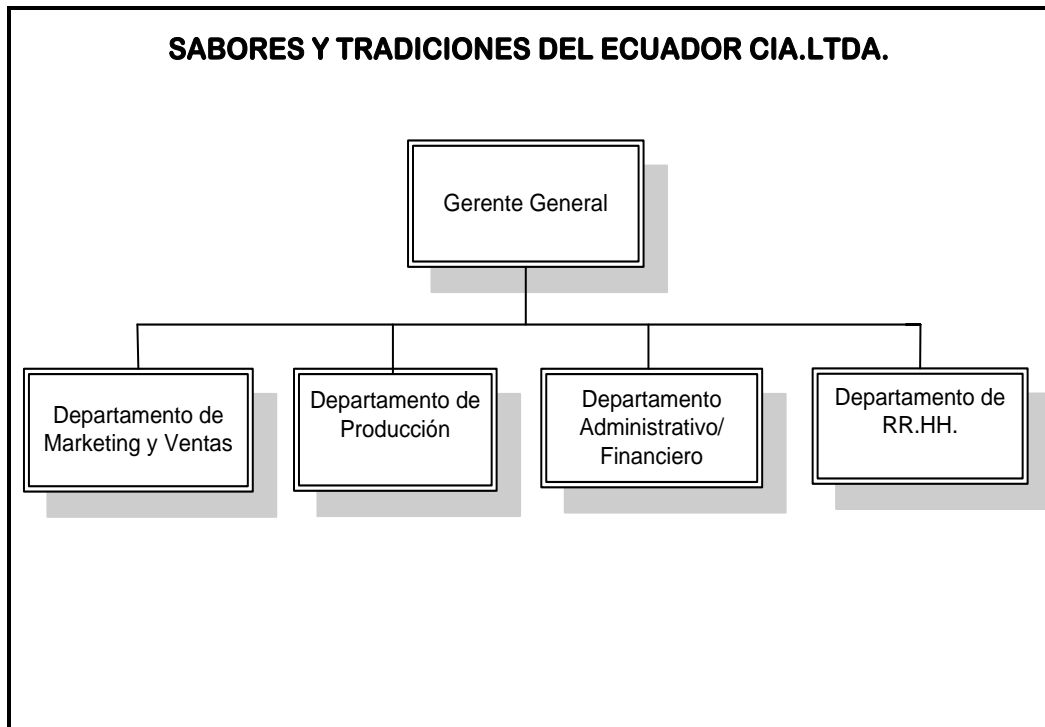
“Sabores y Tradiciones del Ecuador Cía. Ltda.” (SABEC Cía. Ltda.), es una compañía de responsabilidad limitada, en razón del capital mínimo y número de socios exigido

4.3 Estructura orgánica

La estructura es vertical y funcional con amplia delegación de responsabilidades.

4.3.1 Organigrama

Grafico No. 4.7



Fuente: ROBBINS Stephen. Administración

Elaborado por: David Martínez

4.3.2 Funciones por área

4.3.2.1 Gerencia general

Tendrá a cargo, planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades inherentes de cada departamento que conforma la entidad, para lo cual delegará responsabilidad y autoridad, a fin de dotar de empoderamiento a cada uno de los empleados.

4.3.2.2 Departamento de Marketing y ventas

Las actividades que va a desempeñar este departamento incluyen la gestión y control de los cuatro elementos del marketing (4 P's), es decir, se encargará de

controlar el volumen de ventas, analizar precios, definir el canal adecuado de distribución y dar seguimiento a los planes de publicidad y promoción, todo ello dirigido a satisfacer plenamente a los clientes.

Ventas se encargará de operar eficientemente los canales de distribución.

4.3.2.3 Departamento de producción

Tendrá bajo su responsabilidad la recepción de la materia prima e insumos, verificando si cumple con los requerimientos en cuanto a cantidad, precio y calidad.

Para el proceso de producción y empaque definitivo, se contará con el personal idóneo, de tal forma que todas las actividades puedan desarrollarse justo a tiempo, enmarcadas dentro de los parámetros de calidad, precio y servicio.

4.3.2.4 Departamento administrativo-financiero

El personal que pertenece a este departamento contará con la dirección de un profesional titulado en administración de empresas, quien entre otras cosas, deberá velar por mantener un manejo adecuado de los recursos financieros de la entidad, así como de llevar la contabilidad de misma, a fin de evitar posibles problemas de iliquidez e incumplimiento en el pago de obligaciones.

4.3.2.5 Departamento de recursos humanos

Este departamento debe identificar las necesidades de incrementar o disminuir puestos de trabajo, así como de administrarlos eficientemente, de tal forma que

incidan en el desempeño de cada uno de los elementos integrantes de la organización.

4.4 Objetivo general

Producir y comercializar empanadas de harina de trigo de óptima calidad, con el fin de aportar a la dieta alimentaria de la comunidad ecuatoriana radicada en España, a través de la colocación del producto en los sitios de mayor preferencia de los consumidores potenciales.

4.5 Objetivos específicos

4.5.1 Comercialización y ventas

Tabla 4.2 Área de comercialización

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS | POLÍTICAS |
|--|---|--|
| Cubrir al menos el 1% de participación en el mercado | Estimular la demanda genérica y atraer distribuidores | Destinar un presupuesto que permita desarrollar las actividades de promoción y publicidad, especialmente para la fase de introducción del producto, en donde se prevé asistir a ferias de industrias, contactar con una empresa especializada en desarrollo de marcas, actividades de impulsación en los puntos de ventas. |
| Fidelizar el producto de al menos el 30% del mercado meta | Mejorar las características y presentación del producto | Constatar las herramientas publicitarias para su posterior renovación. |
| Incrementar la participación en el mercado al menos en un 4% a partir del segundo año. | Posicionar el producto en el mercado. | Desarrollar nuevos segmentos e ingresos distribuidores del producto. Brindar el servicio de atención al cliente por medio de una línea telefónica exclusiva. |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

4.5.2 Producción

Tabla 4.3 Área de producción

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS | POLÍTICAS |
|---|---|--|
| Cumplir el 99% de los procesos eficientemente mediante la utilización de maquinaria de tecnología de punta. | Ampliar la planta de producción a partir del segundo año, para ello se evaluarán las condiciones técnicas y económicas que implica su implementación. | Constatar los avances tecnológicos en el mercado local e internacional que favorezcan a mejorar la productividad. |
| Elaborar al menos 70.000 cajas de empanadas de harina en el primer año, y a partir del segundo año se prevé un crecimiento del 6,84% conforme el desempeño alcanzado por el sector industrial de alimentos y bebidas 2001-2009, | Estratificación de proveedores | Seleccionar solo aquellos proveedores que brinden materia prima e insumos de buena calidad a precios razonables dentro de los plazos establecidos. |
| | Realizar programas de producción mensual y anual en coordinación con el personal afín a esta área. | Confrontar los planes de producción con las ventas concretas a fin de establecer modificaciones en el nivel de producción. |
| Reducir las mermas y desperdicios que se generan en el proceso productivo de al menos el 1% de la producción total a partir del primer año. | Estandarización de los procesos productivos. | Ajustar normas de producción con el fin de conseguir que no se eleve este porcentaje 1% durante la vida del proyecto. |

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: David Martínez

4.5.3 Administración y finanzas

Tabla 4.4 Área de administración y finanzas

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS | POLÍTICAS |
|---|---|--|
| Mantener un margen de rentabilidad del 25% entre el costo de producción y el precio de venta. | Minimizar los costos y gastos. | Monitoreo diario del volumen de producción, ventas, costos y gastos. |
| | | Realizar paquetes promocionales de acuerdo al segmento y temporada de ventas. |
| Mantener una razón de estructura del capital: 70% con aportes de terceros y el 30% con aportes propios en los 3 primeros años de vida del proyecto. | Buscar medios alternativos de financiamiento que otorguen menores costos financieros. | Respetar el cronograma de pagos de la deuda contraída. |
| Determinar el efectivo mínimo para operaciones con el fin de cubrir las obligaciones contratadas dentro de los plazos establecidos. | Seleccionar proveedores que concedan descuentos por pronto pago. | Pagar puntualmente acorde al cronograma de pagos de proveedores y colaboradores. |
| | Administrar correctamente las obligaciones corrientes. | Elaborar indicadores de gestión. |
| Definir los resultados del ejercicio elaborando oportunamente la información financiera. | Reinversión de las utilidades en mejoras tecnológicas. | Repartir las utilidades a accionistas y empleados luego de cumplir con las obligaciones tributarias. |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

4.5.4 Recursos Humanos

Tabla 4.5 Área de recursos humanos

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS | POLÍTICAS |
|--|--|--|
| Contar con una plantilla de trabajadores con conocimientos y habilidades que permitan mejorar los procesos dentro de la organización | Elaborar la base de datos con información de todos los empleados de la empresa. | Capacitar por medio de evaluación de conocimiento, por lo menos una vez al mes. |
| Alcanzar un clima laboral armonioso. | Dictar cursos de motivación. | Reconocimientos económicos y laborales a todo el personal. |
| | Implantar valores corporativos. | Incentivar a trabajar en equipo |
| | | Crear un reglamento interno, con el fin de normar el desempeño del personal. |
| Tener el 0% de rotación de personal. | Dotar de todo los materiales necesarios a cada uno de los empleados | Promover al personal de acuerdo a su desempeño. |
| | | Pago puntuales de remuneraciones de los empleados. |
| Establecer mecanismos de comunicación adecuados y eficientes al 100%. | Dotar del servicio de intranet a los empleados. | Utilizar los medios de comunicación para fines empresariales. |
| | | Dictar charlas grupales para tratar temas extra laborales. |
| Desarrollar programas de integración entre los empleados y sus familias al igual que destinar el 1% de las utilidades a programas de responsabilidad social. | Realizar actividades recreacionales fuera de los predios de la empresa, tener responsabilidad social e imagen corporativa. | Incentivar la integración familiar y social |
| | Atender necesidades urgentes de los empleados y aspectos sociales y ser partícipes de los mismos. | Impulsar la concesión de beneficios económicos en casos urgentes sea intrafamiliares y sociales. |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

4.6 Misión

“Sabores y Tradiciones del Ecuador”, es una organización creada para producir y comercializar empanadas de harina de trigo, que desarrolla sus procesos bajo estrictas normas de calidad a fin de dotar productos sanos que aporten valores nutritivos necesarios, a precios competitivos que garantice su rentabilidad apoyados en un recurso humano capacitado, motivado y comprometido con los fines organizacionales y de protección al medio ambiente.

4.7 Visión

En cinco años, “Sabores y Tradiciones del Ecuador”, será reconocida como una marca líder en la producción y comercialización de empanadas de harina de trigo, para los migrantes ecuatorianos radicados en España, siendo reconocido como un producto altamente nutritivo y de calidad, posicionando la marca a nivel nacional e internacional.

4.8 Principios

Los objetivos de “Sabores y Tradiciones del Ecuador”, se sustentan sobre el cumplimiento estricto a los siguientes principios:

- Innovar continuamente los procedimientos de acuerdo a las últimas tendencias tecnológicas y administrativas.
- Promover a mejorar la imagen corporativa, a través del cumplimiento estricto a la reglamentación pertinente del ámbito donde se desenvuelve la organización.

- La misión y visión son las herramientas fundamentales hacia los cuales se dirigen todos los recursos y esfuerzos.
- El recurso humano es el elemento más importante para la organización, en razón de ello se deben buscar todos los mecanismos posibles con el fin de dotar un ambiente laboral acorde a las expectativas y requerimientos de cada uno de sus miembros.
- Incentivar a la formación de equipos multidisciplinarios de trabajo, a fin de desarrollar sus potencialidades que satisfagan las expectativas institucionales.

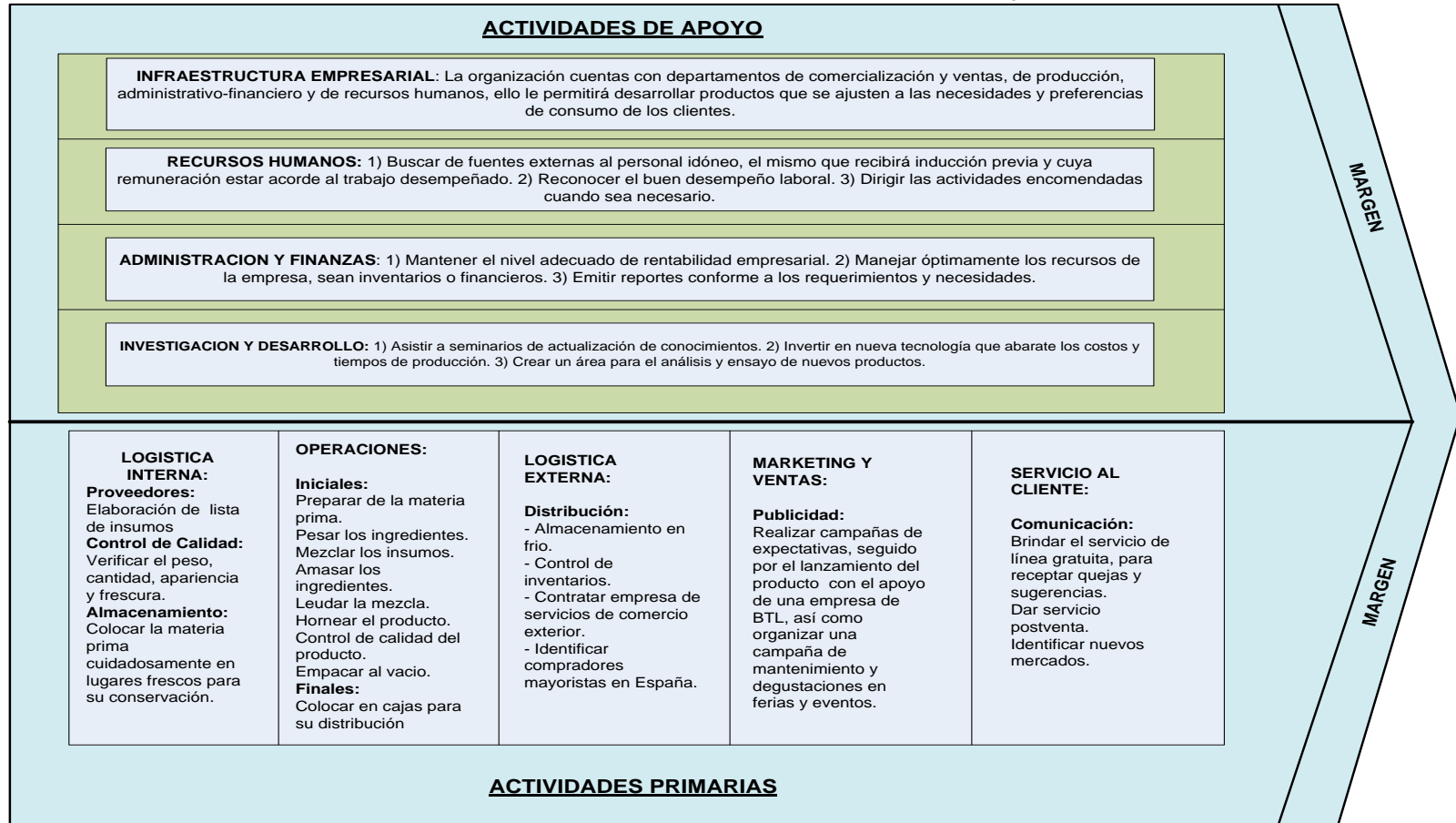
4.9 Valores

Los puntales fundamentales sobre los cuales la organización se fortalece para alcanzar su misión, se resumen a continuación:

- Solidez: la empresa está apoyada en un grupo de colaboradores comprometidos con los objetivos organizacionales.
- Lealtad: todo el recurso humano es parte fundamental de la organización y así lo sienten ellos.
- Honestidad: para con sus clientes internos y externos, lo que permite dotar de productos de buena calidad respetando las normas de higiene y seguridad.
- Responsabilidad social: la empresa cumple con toda la normativa vigente, de sus obligaciones con el cliente, la competencia, el medio ambiente y la sociedad.

4.10 Cadena de valor

Gráfico No. 4.8 Cadena de valor de Sabores y tradiciones del Ecuador



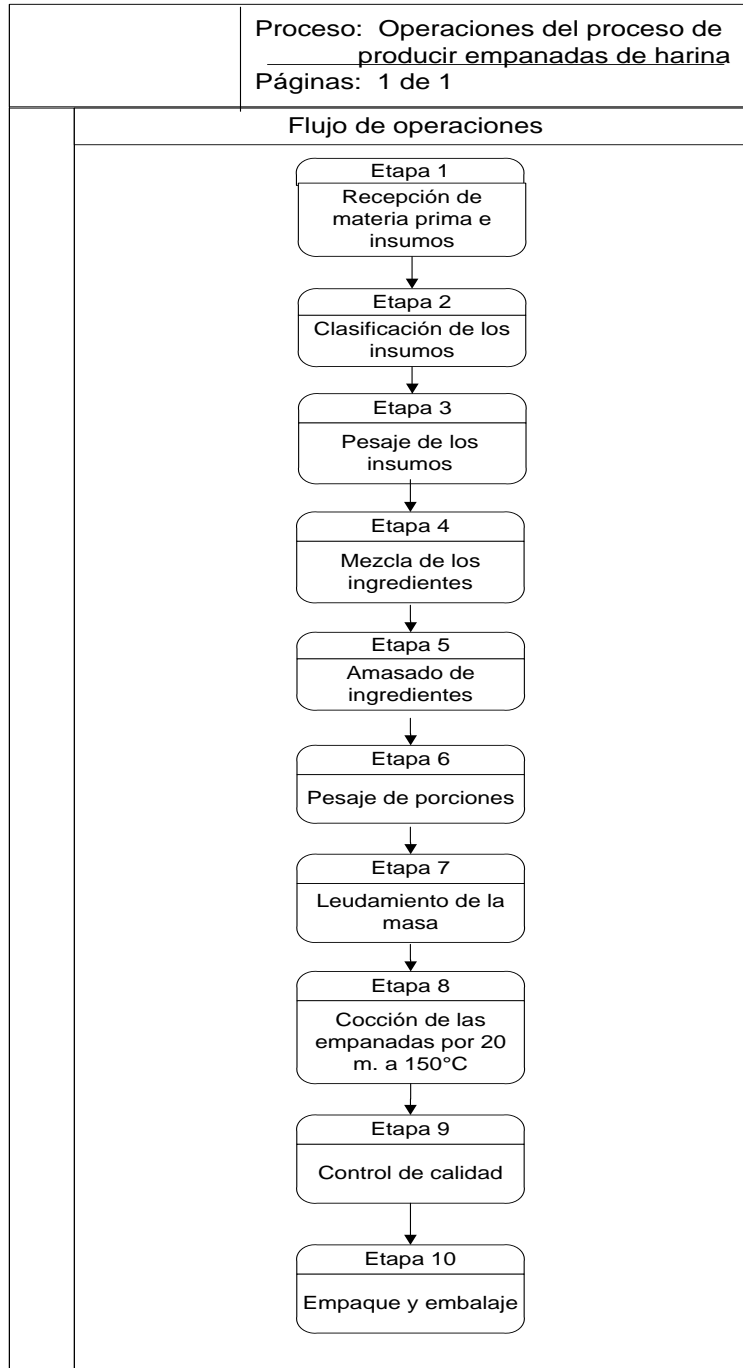
Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: David Martínez

4.10.1 Logística de entrada

- Se elabora una lista con los requerimientos de materias primas y demás insumos que serán utilizados en el procesamiento de las empanadas de harina de trigo, de forma mensual y anual.
- Control de la recepción de la mercadería, tanto en peso, cumplimiento de estándares de calidad y precio, de acuerdo a la orden de pedido.
- Almacenamiento de la mercadería, dependiendo del costo, fecha de caducidad y disponibilidad, y su posterior registro en el sistema de inventarios.
- Determinar el requerimiento de otros factores indirectos que son parte del proceso de producción.

4.10.2 Operaciones

El proceso de producir empanadas, es el resultado de dar fiel cumplimiento a todas las normas y estándares de calidad, higiene y seguridad, con el debido apoyo de un recurso humano capacitado y comprometido. Las actividades inherentes al proceso se detallan a continuación:

Grafico No. 4.9 Flujo grama de operaciones

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: David Martínez

4.10.3 Logística externa

El producto final pasa por el control de calidad, si cumple el peso exigido de 255 a 260 g., es empacado. Su envase primario es una bolsa aséptica a base de polietileno, donde se introducen 15 unidades y son selladas al vacío; su empaque es una caja de cartón corrugado con el diseño de la marca del producto. Finalmente, su empaque terciario es una caja de cartón donde se introducen las cajas para luego ser embaladas y almacenadas en cuartos fríos hasta su traslado a la operadora de transporte internacional que llevara el producto hasta los distribuidores mayoristas en el mercado español.

4.10.4 Marketing y ventas

Este tema se ampliará en el capítulo V.

Se realizarán campañas agresivas de introducción del producto al mercado, para ello se prevé, utilizar publicidad en vallas publicitarias, realizar degustaciones en los puntos de venta final, asistir a ferias y convenciones de negocios, especialmente en Madrid y Barcelona, contactarse con representantes de las grandes cadenas de comercio, a fin de otorgar descuentos y promociones a cambio de ser representantes exclusivos de los productos ofrecidos por Sabores y Tradiciones del Ecuador.

4.10.5 Servicio al cliente

La comunicación es un pilar fundamental para la organización, es por ello que se mantendrá la comunicación a través de la utilización de las tecnologías de información y comunicación a fin de canalizar la información referente al cumplimiento de compromisos comerciales entre los distribuidores y la empresa.

A ello se debe agregar que se creará una línea de atención al cliente gratuita, donde se recepcionen todas las inquietudes y sugerencias de los clientes.

4.10.6 Investigación y Desarrollo

Se prevé enviar al personal a cursos y seminarios para la actualización de sus conocimientos, apoyados en la actualización de la infraestructura tecnológica que permita proveer de productos que se ajusten a las nuevas tendencias de consumo y cuidado de la salud.

4.10.7 Recursos Humanos

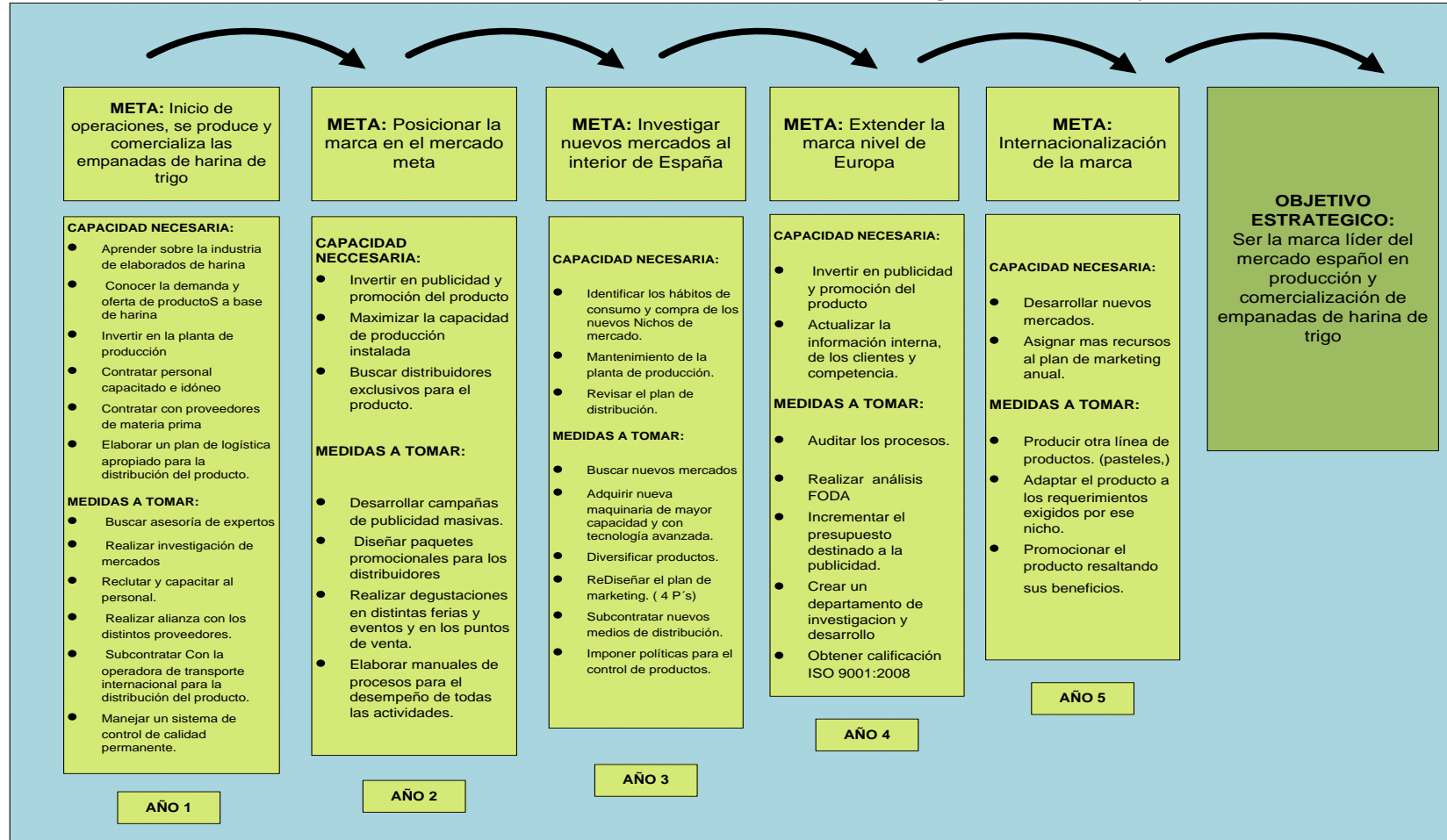
Buscar en fuentes externas al personal idóneo, de los cuales el personal seleccionado entrará en un proceso riguroso de inducción con el fin de familiarizarlo con las actividades a desempeñar dentro de la organización. Su remuneración sobre los valores pagados en el mercado y al trabajo desempeñado de tal forma que se sientan cómodos y gustosos de pertenecer a la organización y cuyo aporte permita mantener niveles altos de productividad.

4.10.8 Administración y finanzas

Controlar los flujos de efectivo para mantener un nivel adecuado de rentabilidad, establecer el cumplimiento de obligaciones dentro de los plazos preestablecidos, así como la emisión de reportes claros y oportunos, a fin de evitar el desvío de fondos.

4.11 Escala estratégica

Grafico No. 4.10 Escala estratégica de Sabores y tradiciones del Ecuador



Fuente: Investigación Directa
 Elaborado por: David Martínez

4.12 Ambiente organizacional

4.12.1 Cultura

La cultura organizacional se origina del cumplimiento y puesta en ejecución de los valores corporativos, en razón de ello, de su mayor o menor grado de aplicación se definirá una cultura que sea de carácter general para todos los miembros de la empresa.

- Mantener canales de comunicación simples y directos a fin de receptar cada una de las necesidades e inquietudes del recurso humano.
- Inducir a la conformación de equipos multidisciplinarios de trabajo, de tal forma que todos los conocimientos y experiencias puedan ser compartidas entre todos sus miembros.
- Realizar cursos y seminarios de actualización de conocimientos al menos una vez al año, dirigida a todos y en todos los niveles de la organización.
- Reconocer públicamente los logros alcanzados por el personal.
- Promover el sentido de correspondencia a todo el talento humano de la organización.
- Promover la realización de actividades sociales, deportivas y culturales para los empleados y sus familias.
- Promover a la creación de la imagen corporativa, para ello se dotará de uniformes a todo el personal, con su respectiva identificación,
- Delegar autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones oportunamente a fin de no entorpecer el flujo normal de los procedimientos.

4.12.2 Incentivos

El plan de incentivos estará bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos y contará con el aval de gerencia general, éstos son:

- Reconocimiento público de logros alcanzados.
- Promoción de cargos.
- Entrega de incentivos monetarios.
- Envío a cursos de especialización al personal sobresaliente.
- Financiar becas de educación para el personal que demuestre esfuerzo y dedicación.
- Dar seguro médico privado.
- Alimentación.
- Entrega de tarjetas de descuentos.
- Transporte de acuerdo a la jornada laboral.

4.13 Foda

Con esta técnica de planificación, se evalúan los factores internos y externos de la organización, donde se miden sus fuerzas y debilidades con respecto de sus oportunidades y amenazas.

Tabla 4.6 Matriz FODA

| | | |
|--|--|---|
| FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS | Fortaleza (F) | Debilidades (D) |
| | <ul style="list-style-type: none"> · El personal conoce cada una de sus actividades y las del proceso en general, por lo que la ausencia de un colaborador no afectará el flujo normal. · El proceso de producción es corto y sencillo y no requiere de un alto grado de tecnificación. · El producto es una excelente opción para la comunidad ecuatoriana radicada en España que se identifica con sus tradiciones. · El producto aporta con valores nutritivos. · El precio del producto es competitivo con relación a los existentes en el mercado. | <ul style="list-style-type: none"> · La empresa es nueva, por lo que no cuenta con experiencia en la industria. · El proceso de exportación del producto requiere inversión de tiempo y dinero. · Los distribuidores mayoristas exigen grandes volúmenes de productos. |
| Oportunidades (O) | Estrategia FO | Estrategia DO |
| <ul style="list-style-type: none"> · El mercado al cual va dirigido el proyecto muestra una aceptación favorable del producto. · En España se ha masificado la importación de productos tradicionales del Ecuador, en razón de la gran colonia que habita en ese país. · Existen distribuidores exclusivos de productos nacionales en España. · La comunidad inmigrante en España va en crecimiento. · Existen distribuidores que han obtenido buenos resultados con el expendio de productos ecuatorianos. | <ul style="list-style-type: none"> · El proceso es corto y fácil de ejecutarlo, lo que se reflejaría en el incremento de la productividad. · Atender segmentos nuevos, como el consumidor español. · Diseñar la presentación del producto acorde a las nuevas tendencias de consumo. | <ul style="list-style-type: none"> · Existe un mercado aun no satisfecho, se debe inversión recursos para desarrollar un plan estratégico de marketing. · Formular un plan de relaciones públicas, que incluyan asistencia a ferias y convenciones de negocios. · Establecer formas de pago de acuerdo al volumen de compra. |
| Amenazas(A) | Estrategia FA | Estrategia DA |
| <ul style="list-style-type: none"> · Existe variedad de productos de la panificación empacados. · Demasiados intermediarios en el canal de distribución lo que encarece el producto. · El precio de la materia prima está expuesto a efectos inflacionarios. | <ul style="list-style-type: none"> · Contar con personal capacitado para solventar cambios en la cantidad a producir. · Determinar la existencia mínima y máxima de los inventarios, así como la cantidad optima de pedido. · Realizar un control de calidad por medio de la realizan actividades de inspección y ensayo. · Lograr alianzas estratégicas con los proveedores de la materia prima a fin de garantizar el normal abastecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar campañas de posicionamiento e imagen del producto. · Resaltar las bondades nutricionales del producto en las campañas de promoción. · Elaborar un plan de contingencia para suplir los escasos de materia prima. |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

Capítulo V

Plan de marketing

5.1 Introducción

El plan de marketing, es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.⁹

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de marketing que permita a “Sabores y tradiciones del Ecuador”, posicionarse como una marca líder en la comercialización de empanadas de harina de trigo para los migrantes ecuatorianos radicados en España.

5.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la demanda de empanadas de harina de trigo de los migrantes ecuatorianos radicados en España.
- Incrementar el nivel de ventas en un 5% con respecto al año de inicio de las operaciones de la empresa.

⁹ SAINZ DE VICUÑA José María. (2007). El plan de marketing en la práctica. Esic Editorial. Undécima edición. Madrid. Pág.79.

- Incrementar la participación en el mercado en al menos en el 4% con respecto al año anterior.
- A partir del tercer año introducir el producto en al menos 5 países que conforman la Unión Europea.
- Conseguir la fidelidad de la marca, no solo del consumidor ecuatoriano, sino del europeo, apoyados en la utilización de herramientas promocionales apropiadas.

5.2 Plan de marketing estratégico

5.2.1 Consumidor

El consumidor al cual va dirigido el producto, son los migrantes ecuatorianos residentes en España, que pertenecen a los estratos socioeconómico medio y medio-alto, cuya edad vaya desde los 10 años en adelante, que tienden a consumir productos típicos ecuatorianos, con valores nutricionales que contribuyen a una alimentación sana.

5.2.2 Mercado

5.2.2.1 Historia

Con la industrialización del trigo, se dio inicio a la diversificación de una gran variedad de productos derivados, entre los cuales se incluyen a las empanadas de trigo, cuya receta ha sido preparada y transmitida de generación en generación en los hogares ecuatorianos, es por ello que el migrante ecuatoriano busca productos que lo identifiquen con sus raíces y le brinden la cantidad suficiente de nutrientes.

En el Ecuador la industria de alimentos, se mantiene como una de las más sólidas, ello se ve reflejado en su crecimiento promedio que fue del 6,84% en el periodo 2001 y 2009. (Ver gráfico No.2.3 *Crecimiento industria de alimentos y bebidas*)

5.2.2.2 Tamaño y nivel de la demanda

Debido al crecimiento de los migrantes ecuatorianos radicados en España, y de la demanda de productos típicos que son parte de la mesa de sus hogares, son aspectos que han motivado para que las marcas Facundo (Grupo Fadesa) y Mana (Life Food Products Ecuador), hayan explotado este nicho de mercado, que a pesar de tener gran variedad de productos, han relegado a segunda instancia la producción y comercialización de empanadas de trigo al mercado europeo.

Los migrantes ecuatorianos radicados en España, están cambiando de aptitud frente al consumo de productos que les brinden identidad y sobre todo que sean sanos y saludables, muestra de ello, se refleja en que el 44% de las personas encuestadas consumen asiduamente empanadas de distinto tipo, y que el 60%, estaría dispuesto a consumir empanadas ofrecidas por una nueva unidad de producción, que le brinden beneficios nutritivos, lo que favorece positivamente al negocio.

5.2.2.3 Impacto de la tecnología

La intensidad tecnológica con la que cuenta el proceso de producción, la comprende equipo y maquinaria de última generación, que se la puede conseguir en el mercado ecuatoriano, y que contribuye a que las tareas puedan ejecutarse dentro de los tiempos preestablecidos, cumpliendo estrictas normas de calidad e higiene y que no tenga ningún impacto en el ambiente.

5.2.2.4 Competidores

En el mercado español, existen sólo dos empresas que proveen este tipo de productos a los migrantes ecuatorianos, el resto es abastecido por la elaboración propia dentro de los hogares, lo que encarece su preparación, en razón del tiempo utilizado y del costo elevado de los insumos y materia prima.

5.2.2.5 Participación de mercado – principales marcas

De la investigación realizada, se concluye que existen solo dos marcas ofertadas, facundo y maná, siendo esta última la de mayor aceptación, en razón de que el 100% de su producción la dedica a fabricar empanadas de harina, en tanto que la otra abarca algunos segmentos, lo que le resta cierta efectividad al momento de proveer este tipo de productos.

5.2.2.6. Segmentación

5.2.2.6.1 Segmentación geográfica

Ciudad: Madrid, Murcia, Barcelona, Málaga, Valencia, Almería, Lorca

Zona Geográfica: Urbana de las ciudades de Madrid, Murcia, Barcelona, Málaga, Valencia, Almería, Lorca.

5.2.2.6.2 Segmentación demográfica

Edad: Personas desde los 10 a los 45 años de edad.

Género: Masculino y femenino

Ingreso: Indistinto

Estrato socioeconómico: Medio, medio alto

5.2.2.6.3 Segmentación sociocultural

Personas con tendencia a consumir alimentos típicos de la mesa ecuatoriana, que se deleitan del sabor, frescura y calidad.

5.2.2.6.4 Segmentación por beneficios

Consumidores potenciales que buscan en el mercado alimentos sanos y que aporten con nutrientes a su dieta diaria, a base de harina de trigo.

5.2.3 Posicionamiento de la empresa

El objetivo de la empresa, es convertirse en la marca que lidere el mercado, referente a la producción de empanadas de harina de trigo, para ello se prevé producir productos que cumplan las normas de calidad e higiene exigidas por el mercado europeo, con respecto a crear el reconocimiento de la marca se utilizarán estrategias de promoción, tales como la concesión de paquetes promocionales por volumen o frecuencia de compra, degustación in situ, entre otras.

5.3 Marketing táctico

5.3.1 Producto

El producto que se oferta está elaborado a base de harina de trigo, su relleno se acompañará con queso (40%), carne de res (26%) y carne de pollo (29%); serán empacados 15 unidades, de tal forma que su peso oscile entre los 260 g., los mismos que serán introducidos en una bolsa aséptica de plástico y selladas al

vacio, de tal forma que se conserve su frescura y sabor hasta que sea adquirido por el consumidor final.

5.3.1.1 La marca

El desarrollo de una marca implica no solo plasmar de forma verbal y visual lo que la empresa representa en el mercado sino que debe estar respaldada por campañas agresivas de promoción y publicidad que ayuden a que la marca pueda ser fácilmente reconocida por los demandantes y/o público en general.

Grafico No. 5.11 Marca del producto



Elaborado por: David Martínez

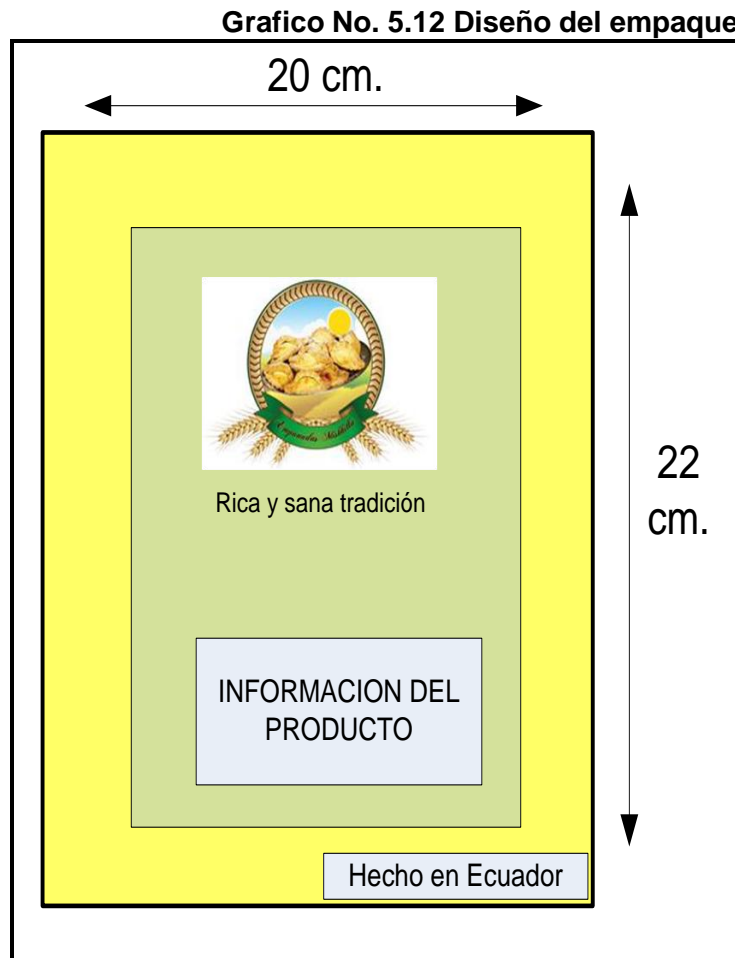
La marca de este producto es: “Empanadas Mishkilla”, donde resalta la imagen de los sabores y las delicias que se preparan en los hogares ecuatorianos.

5.3.1.2 Diseño del empaque

El empaque primario, comprende una bolsa aséptica a base de polietileno, donde se empacaran 15 unidades y serán selladas al vacío.

Su empaque secundario comprende una caja de cartón corrugado de 20 cm x 22 cm., sobre el cual va impresa la marca que será diseñada con colores vivos y llamativos que sean afines al color del producto que se está ofreciendo, además, presenta información referente a contenido bruto y neto, las propiedades, el país de origen, y números de contactos para recepción de sugerencias e inquietudes de los consumidores.

La marca será diseñada con colores que se asocien con el producto, de preferencia color tomate, para relacionarlo con el color de la empanada y verde para asociarlo como un alimento sano, elaborado a base de ingredientes naturales y frescos.



Elaborado por: David Martínez

5.3.2 Publicidad

5.3.2.1 Campaña del producto

El eslogan de la campaña publicitaria será: Rica y sana tradición, con lo cual se espera destacar el sabor y el valor nutritivo del producto.

5.3.2.2 Campaña de apoyo

- Ofrecer una línea gratuita de atención al cliente.
- Creación de una página web de la empresa.
- Realizar comercio electrónico, con el fin de ofertar el producto en portales electrónicos.

5.3.2.3 Promoción

Para promocionar el producto se utilizarán medios publicitarios in situ, de preferencia estaciones de radio donde se transmiten programas exclusivamente para migrantes ecuatorianos, los mismos que serán pautados en los horarios de mayor rating, y cuyo lema será básicamente inducir al consumo de productos hechos en Ecuador, y respaldados en el eslogan que promueve el gobierno “elige siempre lo nuestro”.

Además de lo expuesto, se ejecutaran campañas, donde se incluyan la elaboración de vallas publicitarias para colocarlas en los lugares de mayor expendio del producto, son campañas de introducción del producto y éstas durarán por el lapso de 4 a 5 meses.

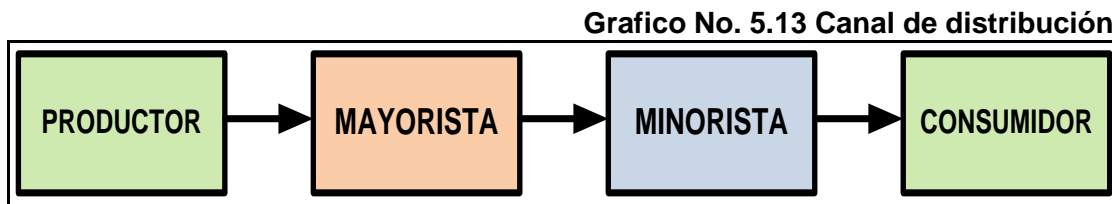
También se prevé realizar publicidad directa por correo ó mailing, con distribuidores y clientes exclusivos; además de la degustación del producto in situ, todo ello con el fin de conseguir más clientes, que en un inicio serán los migrantes ecuatorianos residentes, y posteriormente se espera sean consumidores españoles.

5.3.3 Plaza

5.3.3.1 Canal de distribución

La distribución está conformado por: el productor, los intermediarios y el consumidor final.

De acuerdo al número de intermediarios que intervengan en el canal de distribución, se ha definido utilizar el canal de nivel tres, este nivel de distribución presenta un intermediario mayorista y uno minorista antes de llegar al consumidor final, siendo el mayorista un importador que previamente tenga relaciones comerciales y experiencia importando productos desde Ecuador.



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: David Martínez

5.3.3.2 Estrategias de distribución

- Realizar alianzas estratégicas con distribuidores mayoristas, que incluyen supermercados, y minoristas que son las tiendas de barrio.

5.3.4 Precio

El precio del paquete de 15 unidades de 260 g., es de \$ 2,60 (1,87€), ello ha sido definido en base a que en la investigación de mercados, se supo definir que el 36% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un valor de entre \$ 2,50 y \$3, (1,81€-2,16€), además, los precios de la competencia varían dentro de éste rango, y como estrategia de precios a ser utilizada en la fase de introducción se aplicarán precios bajos, sin que ello no afecte a la rentabilidad de la empresa, hecho que será demostrado más adelante una vez que se haya determinado el costo de producción de cada caja.

5.3.5 Proyección de las ventas

Se realizará bajo tres escenarios: optimista, esperado y pesimista, con diferencia de 25% en cada uno de ellos, tomando en cuenta los objetivos de la empresa planteados en el área de producción, que prevé producir 70.000 paquetes de panes anuales.

La tasa de crecimiento interanual para los tres escenarios se mantiene en 6,84%, siendo ésta la que ha mantenido el sector de la industria de alimentos durante el periodo 2001-2009, conservándola como parámetro de crecimiento durante toda la vida del proyecto. *(Ver gráfico No. 2.3 Crecimiento industria alimentos y bebidas)*

Tabla No.5.7 Participación en el mercado

| PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO | | |
|--|------|--------------|
| DESCRIPCIÓN | % | TOTAL |
| Segmento objetivo | 100% | 68.753 |
| Personas que si estarían dispuestas a consumir el nuevo producto | 60% | 41.252 |
| Personas que consumen empanadas de harina de trigo | 39% | 16.088 |
| 15 unidades por paquete | | 1.482 |
| TOTAL | | 1.072 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

La demanda potencial diaria se ha determinado en 1.072 paquetes, pero la capacidad máxima de producción solo provee de 365 paquetes diarios, lo cual permite estimar una participación en el mercado del 34% en condiciones óptimas de producción.

Tabla No.5.8 Proyección de las ventas

| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|---------|---------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL UNIDADES | 87.500 | 93.485 | 99.879 | 106.711 | 114.010 |
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL UNIDADES | 70.000 | 74.788 | 79.903 | 85.369 | 91.208 |
| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL UNIDADES | 52.500 | 56.091 | 59.928 | 64.027 | 68.406 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

5.3.6 Presupuesto de plan de marketing

Tabla No.5.9 Presupuesto plan de marketing

| DETALLE | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|------------------------------------|----------|----------------|---------------------|
| Página Web | 1 | 400,00 | 400,00 |
| Mini vallas Publicitarias | 2 | 1.300,00 | 2.600,00 |
| Estrategias B2B, mailing y radio | 5 | 600,00 | 3.000,00 |
| Producción de material promocional | 5 | 450,00 | 2.250,00 |
| Degustaciones in situ | 5 | 550,00 | 2.750,00 |
| TOTAL US\$ | | | \$ 11.000,00 |
| TOTAL € | | | 7.914 € |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

El valor de la inversión propuesta para ejecutar las estrategias contenidas en el plan de marketing asciende a US\$11.000 (7.914 €).

Capítulo VI

Análisis financiero

6.1 Introducción

El análisis financiero permite realizar el estudio de viabilidad, las etapas de implementación de la planta de producción, los costos incurridos, además, permitirá identificar los posibles ingresos por efecto de las ventas de las empanadas de harina de trigo, así como también se elaborará el flujo de fondos del proyecto, es decir, la evaluación financiera, permitirá realizar un análisis de los costos y beneficios.

6.2 Supuestos financieros

- El negocio que se propone, se efectuará en la Ciudad de Quito, considerando un periodo de vida útil mínimo de 5 años, donde además las variables que conforman en micro y macro entorno no se mantienen constantes.
- A fin de realizar un análisis de sensibilidad del proyecto, se propone, tres escenarios posibles: optimista, esperado y pesimista, con lo cual los ingresos y costos difieren uno del otro en un 25%, manteniendo un crecimiento interanual promedio del 6,84%.¹⁰
- Para la proyección de los costos e ingresos, no se considerará el crecimiento interanual inflacionario, es decir, que éstos se mantendrán estables para los escenarios propuestos.

¹⁰ Crecimiento interanual del sector industrial de alimentos y bebidas, determinado en el capítulo II.

- No se considera el crecimiento poblacional del Ecuador, así como también el flujo migratorio con destino a España.
- Conforme las previsiones del actual gobierno, el esquema de dolarización de la economía, se mantiene para toda la vida del proyecto.
- El monto total de inversión requerida, se mantiene tanto para el proyecto con apalancamiento y sin apalancamiento, y de manera general para los tres escenarios propuestos.
- La inversión en capital de trabajo varía de uno a otro escenario, y se lo ha establecido para 1 mes de operación de la entidad. (*Ver anexo 11*)
- El proyecto prevé tomar en consideración dos alternativas, con y sin apalancamiento. (*Ver anexo 12*)
- Sabores y Tradiciones del Ecuador, se constituye como un ente de responsabilidad limitada, que al inicio de sus operaciones contará con dos socios, quienes estarán en capacidad de aportar el 45% del capital requerido.
- La estimación de las ventas por cada paquete de presentación se lo ha realizado tomando en cuenta la experiencia de la competencia, que permite definir que la presentación más conveniente es de 15 unidades por cada paquete de 260 g.
- La capacidad instalada está acorde con los 70,000 paquetes de empanadas de harina de trigo que se producirá al inicio de las operaciones culminando en el quinto año con la producción de 91.208 paquetes.
- Los costos de producción serán constantes para los 5 años.
- Se detallan todos los gastos en que incurrirá la entidad para viabilizar la operatividad del negocio. (*Ver anexos 13-20*)
- La publicidad está definida como un gasto fijo ya que no depende del nivel de ventas.
- El cálculo de los flujos apalancados para los tres escenarios suponen la contratación de un préstamo equivalente al 55% del total de la inversión total requerida, que será pagado en un plazo de 5 años.

6.3 Evaluación financiera

La evaluación de proyectos tiene como objetivo establecer el mayor o menor grado de mérito por el hecho de asignar recursos financieros, tecnológicos y humanos a determinada inversión.

Desde el punto de vista privado, la evaluación determinará el mérito de un proyecto, entendiéndose como tal el grado o nivel de utilidad que obtiene el inversionista como rédito al riesgo de utilizar su capital y su capacidad empresarial en la puesta en marcha del proyecto.

6.3.1 Inversión inicial

Tabla No.6.10 Inversión Inicial

| DETALLE | VALOR US\$ |
|--------------------------------|--------------------|
| Equipos y Maquinaria Operativa | 32.190,00 |
| Vehículo | 12.000,00 |
| Muebles y Enseres | 962,00 |
| Equipos Tecnológicos | 700,00 |
| Gastos de Constitución | 2.820,00 |
| Capital de trabajo | 10.996,62 |
| INVERSIÓN INICIAL TOTAL | \$59.668,62 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

6.3.2 Ingresos

Tabla No.6.11 Ingresos proyectados

| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL UNIDADES | 87.500 | 93.485 | 99.879 | 106.711 | 114.010 |
| PVP US\$ | \$ 2,60 | \$ 2,60 | \$ 2,60 | \$ 2,60 | \$ 2,60 |
| PVP € | 1,87 € | 1,87 € | 1,87 € | 1,87 € | 1,87 € |
| TOTAL VENTAS US\$ | \$ 227.500 | \$ 243.061 | \$ 259.686 | \$ 277.449 | \$ 296.426 |
| TOTAL VENTAS € | 163.669 € | 174.864 € | 186.825 € | 199.604 € | 213.256 € |
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |

| | | | | | |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| TOTAL UNIDADES | 70.000 | 74.788 | 79.903 | 85.369 | 91.208 |
| PVP US\$ | \$ 2,60 | \$ 2,60 | \$ 2,60 | \$ 2,60 | \$ 2,60 |
| PVP € | 1,87 € | 1,87 € | 1,87 € | 1,87 € | 1,87 € |
| TOTAL VENTAS US\$ | \$ 182.000 | \$ 194.449 | \$ 207.749 | \$ 221.959 | \$ 237.141 |
| TOTAL VENTAS € | 130.935 € | 139.891 € | 149.460 € | 159.683 € | 170.605 € |
| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL UNIDADES | 52.500 | 56.091 | 59.928 | 64.027 | 68.406 |
| PVP US\$ | \$ 2,60 | \$ 2,60 | \$ 2,60 | \$ 2,60 | \$ 2,60 |
| PVP € | 1,87 € | 1,87 € | 1,87 € | 1,87 € | 1,87 € |
| TOTAL VENTAS US\$ | \$ 136.500 | \$ 145.837 | \$ 155.812 | \$ 166.469 | \$ 177.856 |
| TOTAL VENTAS € | 98.201 € | 104.918 € | 112.095 € | 119.762 € | 127.954 € |

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: David Martínez

6.3.3 Costos y Gastos

Tabla No.6.12 Costos proyectados (FOB)

| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL UNIDADES | 87.500 | 93.485 | 99.879 | 106.711 | 114.010 |
| COSTO UNITARIO | 1,44 | 1,44 | 1,44 | 1,44 | 1,44 |
| TOTAL COSTO | 126.062,24 | 134.684,89 | 143.897,34 | 153.739,92 | 164.255,73 |
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL UNIDADES | 70.000 | 74.788 | 79.903 | 85.369 | 91.208 |
| COSTO UNITARIO | 1,44 | 1,44 | 1,44 | 1,44 | 1,44 |
| TOTAL COSTO | 100.849,79 | 107.747,92 | 115.117,87 | 122.991,94 | 131.404,58 |
| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL UNIDADES | 52.500 | 56.091 | 59.928 | 64.027 | 68.406 |
| COSTO UNITARIO | 1,44 | 1,44 | 1,44 | 1,44 | 1,44 |
| TOTAL COSTO | 75.637,34 | 80.810,94 | 86.338,40 | 92.243,95 | 98.553,44 |

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: David Martínez

Tabla No.6.13 Gastos proyectados (Optimista)

| GASTOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Gasto sueldos | 8.646,90 | 9.509,91 | 9.780,80 | 10.059,83 | 10.347,22 |
| Publicidad | 11.000,00 | 9.300,00 | 7.700,00 | 6.100,00 | 4.500,00 |
| Arriendo | 6.000,00 | 6.120,00 | 6.242,40 | 6.367,25 | 6.494,59 |
| Suministros de Oficina | 443,80 | 474,94 | 488,47 | 502,41 | 516,77 |
| Servicios Básicos | 2.940,00 | 2.998,80 | 3.058,78 | 3.119,95 | 3.182,35 |
| Suministros de limpieza | 158,97 | 203,57 | 264,61 | 295,13 | 325,65 |
| Combustibles | 1.920,00 | 1.958,40 | 1.997,57 | 2.037,52 | 2.078,27 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

Tabla No.6.14 Gastos proyectados (Esperado)

| GASTOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|-----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Gasto sueldos | 8.646,90 | 9.509,91 | 9.780,80 | 10.059,83 | 10.347,22 |
| Publicidad | 11.000,00 | 9.300,00 | 7.700,00 | 6.100,00 | 4.500,00 |
| Arriendo | 6.000,00 | 6.060,00 | 6.120,60 | 6.181,81 | 6.243,62 |
| Suministros de Oficina | 443,80 | 470,56 | 479,50 | 488,61 | 497,91 |
| Servicios Básicos | 2.940,00 | 2.969,40 | 2.999,09 | 3.029,08 | 3.059,38 |
| Suministros de limpieza | 158,97 | 203,57 | 264,61 | 295,13 | 325,65 |
| Combustibles | 1.920,00 | 1.939,20 | 1.958,59 | 1.978,18 | 1.997,96 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

Tabla No.6.15 Gastos proyectados (Pesimista)

| GASTOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| Gasto sueldos | 8.646,90 | 8.891,91 | 9.144,26 | 9.404,19 | 9.671,92 |
| Publicidad | 11.000,00 | 9.300,00 | 7.700,00 | 6.100,00 | 4.500,00 |
| Arriendo | 6.000,00 | 6.030,00 | 6.060,15 | 6.090,45 | 6.120,90 |
| Suministros de Oficina | 443,80 | 463,99 | 466,19 | 468,40 | 470,63 |
| Servicios Básicos | 2.940,00 | 2.954,70 | 2.969,47 | 2.984,32 | 2.999,24 |
| Suministros de limpieza | 158,97 | 203,57 | 264,61 | 295,13 | 325,65 |
| Combustibles | 1.920,00 | 1.929,60 | 1.939,25 | 1.948,94 | 1.958,69 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

6.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una técnica muy útil que permite analizar las relaciones que se presentan entre los costos fijos y variables, frente a las ganancias.

6.4.1 Apalancado

Tabla No.6.16 Datos del punto de equilibrio

| DETALLE | VALOR US\$ |
|-------------------------|------------|
| Costos variable | 100.850 |
| Costos fijos | 40.568 |
| unidades | 70.000 |
| Costo variable unitario | 1,44 |
| PVP | 2,6 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

6.4.1.1 P.E. en términos monetarios

$$P.E. = \frac{COSTOFIJO}{1 - \frac{COSTOVARIABLETOTAL}{VTASTOTALES}}$$

$$P.E. = \frac{40.568}{1 - \frac{100.850}{182.000}} = \$90.983$$

6.4.1.2 P.E. en volumen de ventas

$$P.E. = \frac{COSTOFIJO}{P.V.P - C.V.U}$$

$$P.E. = \frac{40.568}{2.6 - 1.44} = 34.994 \text{ unidades}$$

6.4.2 Desapalancado

Tabla No.6.17 Datos del punto de equilibrio

| DETALLE | VALOR US\$ |
|-------------------------|---------------|
| Costos de variable | 100.850 |
| Costos fijos | 37.719 |
| unidades | 70.000 |
| Costo variable unitario | 1,44 |
| PVP | 2,6 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

6.4.2.1 P.E. en términos monetarios

$$P.E. = \frac{COSTOFIJO}{1 - \frac{COSTOVARIABLETOTAL}{VTASTOTALES}}$$

$$P.E. = \frac{37.719}{1 - \frac{100.850}{182.000}} = US\$84.594$$

6.4.2.2 P.E. en volumen de ventas

$$P.E. = \frac{COSTOFIJO}{P.V.P - C.V.U}$$

$$P.E. = \frac{37.719}{2.6 - 1.44} = 32.536 \text{ unidades}$$

6.5 Ratios financieros

6.5.1 Costo de oportunidad

Para calcular el costo de oportunidad se utiliza la siguiente fórmula:

$$r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p$$

DONDE:

r: Rendimiento esperado

r_f: Tasa libre de riesgo

(r_m-r_f): Prima de mercado

r_p: Riesgo país

6.5.1.1 Apalancado

Tabla No.6.18 Detalle del costo de oportunidad

| DATOS | |
|--|-------------|
| Riesgo País (Diciembre 2010) | 0,094 |
| Bonos del tesoro 5 años (Diciembre 2010) | 0,0195 |
| Prima de riesgo del mercado | 0,05 |
| BI | 1,42 |
| r = | 0,18 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

6.5.1.2 Despalancado

Tabla No.6.19 Detalle del costo de oportunidad

| DATOS | |
|---------------------------------------|-------------|
| Riesgo País (agosto 2009) | 0,094 |
| Bonos del tesoro 5 años (agosto 2009) | 0,0195 |
| Prima de riesgo del mercado | 0,05 |
| Be desapalancado | 0,80 |
| r = | 0,15 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

6.5.2 TIR, VAN

6.5.2.1 Apalancado

Tabla No.6.20 TIR, VAN

| INDICADORES | | | |
|-------------|---------------|--------------|--------------|
| RAZON | OPTIMISTA | ESPERADO | PESIMISTA |
| TIR | 146% | 112% | 58% |
| VAN | \$ 108.911,83 | \$ 75.662,74 | \$ 34.426,60 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

6.5.2.2 Despalancado

Tabla No.6.21 TIR, VAN

| INDICADORES | | | |
|-------------|---------------|--------------|--------------|
| RAZON | OPTIMISTA | ESPERADO | PESIMISTA |
| TIR | 80% | 62% | 36% |
| VAN | \$ 117.200,98 | \$ 80.170,89 | \$ 34.756,44 |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

6.5.2.3 Decisión**Tabla No.6.22 Decisión a tomar**

| VALOR | SIGNIFICADO | DECISIÓN A TOMAR |
|--------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| VAN > 0 y TIR > Costo de oportunidad | La inversión produciría ganancias | El proyecto puede aceptarse |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: David Martínez

Capítulo VII

Acciones de contingencia

7.1 Posibles riesgos

7.1.1 Sequías e inundaciones

El país está expuesto a recibir temporalmente los efectos de ciertos fenómenos naturales, que en su mayoría tienden a modificar el comportamiento climático, hecho que se ve reflejado en el exceso y la escasez de lluvia, lo que en cierta manera afecta el sembrío y el cultivo agrícola, provocando que el agricultor pierda parte o la totalidad de su inversión, obligándolo muchas veces a ofertar pocos productos a precios elevados.

Plan de contingencia

- De forma trimestral se solicitará información al INAMHI con respecto a las condiciones climáticas, especialmente de aquellas zonas donde se asientan los cultivos de trigo, a fin de preliminarmente determinar si puede presentarse un desabastecimiento de la materia prima.
- De ocurrir un eventual desabastecimiento de materia prima en el mercado local, se contactará con proveedores internacionales, por medio de la utilización de las TIC's, con el fin de viabilizar las respectivas importaciones de materia prima, se considerará únicamente las propuestas de proveedores de países vecinos.
- El país brinda las prestaciones necesarias para desarrollar proyectos agrícolas, en base a ello y dependiendo del desempeño alcanzado por el presente proyecto, los inversionistas optaran por adecuar o subcontratar

cultivos de trigo, a fin de garantizar el normal abastecimiento de la materia prima.

7.1.2 Conflictos laborales

Entre los factores de mayor incidencia al interior de una organización, resaltan el aspecto económico y el aspecto motivacional, y que obtenerlos en su mayor o menor representatividad, se refleja en el desempeño de las actividades por parte del recurso humano contratado.

Plan de contingencia

- Promover el desarrollo profesional y humano del recurso, por medio de la capacitación constante, especialmente en la adquisición de nuevos valores y conocimientos, que permitan mejorar el desempeño en todas sus instancias.
- Establecer mecanismos de comunicación, de tal forma que el personal se sienta escuchado en el momento oportuno.
- De acuerdo al desempeño alcanzado por cada uno de los integrantes de la organización, se concederán reconocimientos, sean estos laborales y económicos, a ello se agrega que se brindara estabilidad laboral en todos los estratos organizacionales.

7.1.3 Problemas con la producción

La maquinaria y equipo que apoyan el desarrollo del proceso productivo, están expuestos a un trabajo intenso, lo que a través del tiempo, sufren desgaste, deterioro u obsolescencia, lo que en cierta forma es una limitante en el tiempo.

Plan de contingencia

- Dictar cursos de capacitación e inducción al personal que tenga a su cargo el manejo de la maquinaria y equipo, especialmente cuando se trate de introducir mejoras tecnológicas que implican un mayor grado de especialización a fin de mejorar los estándares de calidad.
- Conforme lo estipulado en los manuales de la maquinaria y equipo, será sometida a mantenimiento preventivo, de acuerdo al requerimiento y necesidades de los procesos de producción.
- De acuerdo a la vida útil de la maquinaria y equipo, la organización, está en la obligación de mejorar su parque tecnológico dentro de los plazos preestablecidos o conforme lo dicta la ley.

7.1.4 Incendios

La intensidad tecnológica con que cuenta el proceso de producción de empanadas de harina de trigo, mantiene un riesgo implícito de que se originen incendios a causa de algún desperfecto sea en la maquinaria o en las instalaciones.

Plan de contingencia

- Conforme lo dispone el cuerpo de bomberos, previo al otorgamiento del permiso respectivo, toda entidad debe poseer elementos que permitan replegar posibles incendios, para ello la empresa dotará y ubicará estratégicamente extintores, de tal forma que puedan ser activados inmediatamente de suscitarse alguna emergencia.
- Con el apoyo del cuerpo de bomberos, capacitar al todo el personal en temas de emergencia en situaciones de incendios.
- Contratar una póliza de cobertura contra incendios para los equipos, maquinarias e infraestructura en general.

7.1.4 Cambios en la cantidad demandada

El incremento en la cantidad demanda, trae consigo implicaciones de índole económica y estructural, y que de no contar con la planificación previa para afrontar modificaciones en el proceso productivo, puede conllevar al desabastecimiento del mercado y por ende a la pérdida de credibilidad frente a los potenciales demandantes.

Plan de contingencia

- Con el fin de no incurrir en situaciones imprevistas, la organización constantemente realizará análisis del comportamiento de consumo, a fin de determinar posibles cambios hacia una mayor o menor cantidad demandada.
- De ser necesario, se debe invertir en maquinaria nueva y contratar el recurso humano, a fin de abastecer la demanda.
- Se planificará la jornada laboral, de tal forma que se establecerán grupos de trabajo, los cuales rotarán con el fin de garantizar que la capacidad instalada de la planta este funcionando en el 98%.

7.1.5 Il liquidez empresarial

La falta de dinero circulante puede limitar la operatividad de la planta, puesto que no se podrían adquirir los insumos necesarios para satisfacer los requerimientos de producción.

Plan de contingencia

- Auditar cada una de las cuentas de gasto, con el fin de tomar los correctivos necesarios que permitan mantener los niveles presupuestados, limitando a

aquellas provisiones que a futuro se iban a realizar, tales como el incremento en sueldos, readecuaciones, etc.

- Imponer políticas para el mejoramiento administrativo de las cuentas por pagar y por cobrar.
- Contratar con proveedores que otorguen algún tipo de beneficio, tales como plazos máximos de pago, descuentos por pronto, líneas de crédito directo, etc.

7.1.6 Competencia agresiva

Por el hecho de desarrollarse en un libre mercado, Sabores y Tradiciones del Ecuador, al igual que el resto del conglomerado empresarial, enfrenta a la amenaza de que la competencia se incremente, en tal virtud, la entidad debe tomar las provisiones necesarias, con el fin de enfrentar eficientemente tal situación.

Plan de contingencia

- Se incrementara el presupuesto asignado a desarrollar las estrategias de mercadeo.
- Las campañas in situ, tales como las degustaciones, asistencias a ferias y eventos, tendrán mayor relevancia, para ello se contratará nuevo personal de promoción de ventas, así como se renovará todo el material publicitario, dando nuevos formatos donde se realce los beneficios que aporta el producto.
- El producto será distribuido en otros mercados, siempre y cuando tengan características idénticas a fin de garantizar la aceptación del producto.

Capítulo VIII

Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

- La industria de alimentos y bebidas, se muestra como una de los de mejor rendimiento, hecho que se ve reflejado en su crecimiento promedio alcanzado en los últimos 10 años, siendo éste del 6,84% anual.
- Se realizó el estudio del macro y micro entorno, determinándose que existen factores como la política económica, excesiva rivalidad empresarial, la presencia de nuevos competidores, pueden influenciar moderadamente en el presente proyecto.
- Por medio de la investigación de mercados se pudo comprobar la necesidad de empanadas de harina de trigo, así como de las características que éstas deben ofrecer.
- Se ha determinado los requisitos previos a cumplir a fin de poner en funcionamiento la planta productora de empanadas de harina de trigo, tales como ambientales, sanitarios y legales.
- Se ha determinado los requerimientos de inversión que viabilicen la puesta en marcha del proyecto, así como de las alternativas para su financiamiento.
- Se ha realizado un análisis financiero que comprueba la factibilidad del proyecto, ello se deriva de que la TIR, es superior al costo de oportunidad del capital y que el VAN, presenta saldos positivos en la evaluación realizada para cada uno de los escenarios propuestos.
- Se ha determinado que la harina de trigo es un recurso esencial, por lo cual hay que mantenerse alerta con respecto a su abastecimiento normal, de tal forma que no afecte la operatividad normal de la planta.

- La empresa debe tomar las provisiones necesarias, con el fin de realizar incursiones en nuevos mercados, que favorezcan a su crecimiento, que beneficie a los socios aportantes, colaboradores y sociedad en general.

8.2 Recomendaciones

- Conforme las perspectivas de crecimiento del gremio empresarial, se recomienda incursionar en este tipo de negocios, en razón de los beneficios que se pueden alcanzar.
- La competencia puede presentarse como una limitante, para ello la organización debe tomar las provisiones necesarias, a fin de minimizar su incidencia en la operatividad del proyecto, entre ellas se puede resaltar, la diferenciación el producto, tanto en calidad como en costo.
- El mercado meta se lo ha definido para las personas de 10 a 45 años de edad, ello no implica únicamente, realizar estrategias de mercadeo dirigida específicamente hacia ellos, sino que se deben buscar mecanismos que permitan cubrir a las personas que no se hallan en este rango de edad.
- Con respecto al aspecto técnico del proyecto, es importante que de acuerdo a las especificaciones de los fabricantes de la maquinaria y equipo, se establezcan planes de mantenimiento preventivo, a fin de garantizar su funcionalidad durante todo el ciclo productivo.
- El apalancamiento financiero es muy importante para financiar el proyecto, puesto no que no afectará negativamente en el rendimiento, más aún si por el momento el gobierno mantiene la política de regularización de tasas de interés, con el fin de motivar a la inversión tanto nacional como extranjera.
- El rendimiento ofrecido por el proyecto supera claramente a otras alternativas, tales como la ofrecida por el mercado financiero, en razón de ello se ratifica que el proyecto es atractivo y viable.

- Con respecto al aprovisionamiento de la materia prima, se deben realizar convenios con productores e importadores, a fin de garantizar la asignación oportuna de este bien, sin que ello se vuelva una limitante.
- El mercado se muestra favorable, a futuro debe diversificarse la línea de producción a fin de dotar productos con otras características que satisfagan las nuevas tendencias de consumo, que exigen productos sanos y naturales.
- Tomando como referencia los resultados alcanzados en el análisis financiero, se recomienda la puesta en marcha del presente proyecto.

Bibliografía

- Carlos VILLALBA Avilés, GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ANTEPROYECTOS Y PROYECTOS, 2004.
- Carlos VILLALBA Avilés, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 2004.
- Eduardo AGUILAR Kubli, DESCUBRE LA COMUNICACIÓN, 1993.
- KUSHELL Jennifer, SOLO PARA EMPRENDEDORES, Editorial Norma.
- William J. STANTON, Michael J. ETZEL, Bruce J. WALKER, FUNDAMENTOS DE MARKETING, Mc Graw Hill, 13ª- EDICIÓN.
- José María SAINZ de Vicuña Ancín, EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA, ESIC, 7ª- EDICIÓN.
- MALHOTRA, Naresh. (2004). INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Pearson Educación. México. 4ª Edición.
- MYERS, BREALEY, “Principios de Finanzas Corporativas”, 7ma. Edición, McGraw-Hill, 2003, Pág. 108.
- Jeff MADURA, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL, 6ª- EDICIÓN, Thomson.
- THE REUTERS FINANCIAL TRAINING SERIES, Curso sobre derivados, Gestión 2000.com.
- Eduardo MARTÍNEZ Abascal, FUTUROS Y OPCIONES, Mc Graw Hill.

- SAPAG CH. Nassir, EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN LA EMPRESA, Prentice Hall, Primera Edición, Buenos Aires, Argentina, 2001.
- CÓRDOVA P. Marcial, FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Bogotá, abril del 2006.
- GARCÍA M. Alberto, EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN, México 1998.
- ZALAMEA L. Eduardo, VIABILIDAD TÉCNICA Y COMERCIAL, Certificado Internacional de Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de la Escuela Politécnica Nacional, 2001.
- ORTEGA M. Wilson y CHU Susana, EVALUACION FINANCIERA DE PROYECTOS, Certificado Internacional de Formulación, Evaluación y Gestión de Proyectos de la Escuela Politécnica Nacional, 2001.
- Michael E. PORTER, “Ventaja Competitiva” Editorial Continental, México, Decima Edición, 1994
- Nassir SAPAG Chain, Reinaldo SAPAG, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, México, Cámara Nacional de la Industria Mexicana, 2004
- David FRED R, “Conceptos de Administración Estratégica”, México D.F, Cámara Nacional de la Industria Mexicana, 2004
- Markides CONSTANTINOS C. “En la estrategia esta el éxito” Grupo Editorial Norma, Colombia, 2002
- Stephen ROSS, “Finanzas Corporativas” Editorial McGraw-Hill, Quinta Edición, 2000

FUENTES ELECTRÓNICAS

- www.hoy.com.ec

- www.cig.org.ec
- www.anfab.com.
- www.fedexpor.com
- www.inec.gov.ec
- www.google.com
- www.bce.fin.ec
- www.portfoliopersonal.com
- www.pages.stern.nyu.edu/~adamodar/

Anexos

ANEXO 1

| AÑOS | PIB TOTAL | PIB SECTOR MANUFACTURERO | % PARTICIPACIÓN PIB INDUSTRIAL | PIB Total e Industrial | | | |
|-----------------|---------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------|--------------|--------------------------|--------------|
| | | | | PIB TOTAL | | PIB SECTOR MANUFACTURERO | |
| | | | | VARIACIÓN | % | VARIACIÓN | % |
| 2003 | 18.219 | 2.440 | 13,39% | - | - | - | |
| 2004 | 19.827 | 2.519 | 12,70% | 1,08825951 | 8,83% | 1,03237705 | 3,24% |
| 2005 | 20.966 | 2.752 | 13,13% | 1,05744692 | 5,74% | 1,09249702 | 9,25% |
| 2006 | 21.962 | 2.946 | 13,41% | 1,04750549 | 4,75% | 1,07049419 | 7,05% |
| 2007 | 22.410 | 3.091 | 13,79% | 1,02039887 | 2,04% | 1,04921928 | 4,92% |
| 2008 | 24.032 | 3.341 | 13,90% | 1,0723784 | 7,24% | 1,08087997 | 8,09% |
| 2009 | 24.119 | 3.290 | 13,64% | 1,00362017 | 0,36% | 0,98473511 | -1,53% |
| 2010 | 25.584 | 3.559 | 13,91% | 1,06074642 | 6,07% | 1,0817195 | 8,17% |
| 2011 | 26.568 | 3.721 | 14,00% | 1,03846412 | 3,85% | 1,04549013 | 4,55% |
| 2012 | 27.552 | 3.883 | 14,09% | 1,03703943 | 3,70% | 1,04351081 | 4,35% |
| 2013 | 28.536 | 4.045 | 14,17% | 1,03571651 | 3,57% | 1,04169656 | 4,17% |
| 2014 | 29.520 | 4.206 | 14,25% | 1,03448483 | 3,45% | 1,04002755 | 4,00% |
| 2015 | 30.505 | 4.368 | 14,32% | 1,03333527 | 3,33% | 1,03848701 | 3,85% |
| PROMEDIO | 24.600 | 3.397 | 13,75% | 1,04411633 | 4,41% | 1,05009451 | 5,01% |

Fuente: B.C.E. Estadísticas 2.009

Elaborado por: David Martínez

zANEXO 2
**REQUISITOS PARA SOLICITAR PERMISO SANITARIO DE
FUNCIONAMIENTO¹¹**

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

DIRECCION NACIONAL DE FARMACIA Y CONTROL SANITARIO

CONTROL DE ALIMENTOS

BASE LEGAL: CODIGO DE LA SALUD (Artículo 100, Título IV, Libro II)

PARA INSCRIPCION DE PRODUCTOS NACIONALES

Carpeta Nº 1

SOLICITUD dirigida al Director General de Salud, individual para cada producto sujeto a Registro Sanitario.

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: Actualizado y otorgado por la Autoridad de Salud (Dirección Provincial de Salud de la jurisdicción en la que se encuentra ubicada la fábrica).

CERTIFICACION OTORGADA POR LA AUTORIDAD DE SALUD COMPETENTE de que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para fabricar el producto. (Corresponde al acta que levanta la Autoridad de Salud una vez que realiza la inspección del establecimiento).

INFORMACION TECNICA RELACIONADA CON EL PROCESO DE ELABORACION Y DESCRIPCION DEL EQUIPO UTILIZADO.

FORMULA CUALI-CUANTITATIVA: Incluyendo aditivos, en orden decreciente de las proporciones usadas (en porcentaje referido a 100g ó 100ml).

CERTIFICADO DE ANALISIS DE COTNROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO: Con firma del Técnico Responsable Original. (Obtenido en cualquier Laboratorio

¹¹ http://www.fedexpor.com/img/req_permiso_sanitario.pdf

de Control de Alimentos, incluidos los Laboratorios de Control de Calidad del Instituto de Higiene “Leopoldo Inquieta Pérez”)

ESPECIFICACIONES QUIMICAS DEL MATERIAL UTILIZADO EN LA MANUFACTURA DEL ENVASE. (Otorgado por el fabricante o proveedor de los envases). Con firma del Técnico Responsable.

PROYECTO DE ROTULO A UTILIZAR POR CUADRUPLICADO

INTERPRETACION DEL CODIGO DE LOTE: Con firma del Técnico Responsable.

LOTE: Una cantidad determinada de un alimento producida en condiciones esencialmente iguales.

CODIGO DE LOTE: Modo Simbólico (letras o números, letras y números) acordado por el fabricante para identificar un lote, puede relacionarse con la fecha de elaboración.

PAGO DE LA TASA POR EL ANALISIS DE CONTROL DE CALIDAD, PREVIO A LA EMISION DEL REGISTRO SANITARIO: Chequeo certificado a nombre del Instituto de Higiene y Malaria Tropical “Leopoldo Inquieta Pérez” por el valor fijado en el respectivo Reglamento.

DOCUMENTACION QUE PRUEBEN LA CONSTITUCION, EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE LA ENTIDAD SOLICITANTE, cuando se trate de persona jurídica.

TRES MUESTRAS DEL PRODUCTO ENVASADO EN SU REPRESENTACION FINAL Y PERTENECIENTES AL MISMO LOTE (Para presentaciones grandes, como por ejemplo: sacos de harina, de azúcar, jamones, etc., se aceptan muestras de 500gramos cada una, pero en envase de la misma naturaleza).

Carpeta Nº 2

TANTO PARA PRODCUTOS NACIONALES COMO PARA PRODUCTOS DE FABRICACION EXTRANJERA:

Ingresar cada una, con una copia de los siguientes documentos:

- Solicitud
- Fórmula cuali-cuantitativa
- Permiso de Funcionamiento
- Certificación otorgada por la Autoridad de Salud Competente
- Interpretación del código de lote
- Certificado de análisis de control de calidad del lote del producto en trámite.
- Información técnica relacionada con el proceso de elaboración y descripción del equipo utilizado.
- Proyecto de rótulo o etiqueta.

INSTRUCTIVO GENERAL

Los datos de la solicitud deben concordar con los de los rótulos o etiquetas y con los documentos adjuntos

El rótulo etiqueta de los productos que solicitan inscripción puede o no estar impresa (pero deben presentar facsímil)

El rótulo o etiqueta llevará los siguientes datos, (Norma Técnica INEN 1334):

- Nombre del producto
- Marca Comercial
- Identificación del lote
- Razón Social de la Empresa
- Contenido Neto en unidades del Sistema Internacional
- Indicar si se trata de un alimento artificial
- Número de Registro Sanitario
- Fecha de elaboración
- Tiempo máximo de consumo
- Lista de ingredientes
- Forma de conservación

- Precio de venta al público, P.V.P.
- Ciudad y país de origen

Cuando un producto alimenticio durante el trámite para la inscripción o reinscripción en el Registro Sanitario fuere objetado, el fabricante deberá hacer una reconsideración en un lapso no mayor a tres meses, debiendo dar cumplimiento a las observaciones emitidas en el informe de objeción.

En caso de productos rechazados por análisis, el fabricante deberá emitir nuevas muestras, adjuntando el valor de la tasa correspondiente.

El Registro Sanitario tendrá una vigencia de siete años, contando a partir de la fecha de su expedición.

Vencida la vigencia podrá renovarse por períodos iguales en los términos establecidos en el Código de la Salud y en el Reglamento de Alimentos.

Los alimentos registrados para mantener la vigencia de sus registros deberán pagar anualmente la tasa fijada para tal objeto. El pago deberá efectuarse hasta el 31 de marzo de cada año.

La persona responsable de todo alimento inscrito en el Registro Sanitario que lo retire del mercado deberá comunicar a la Dirección General de Salud.

No se permitirá la comercialización de un producto alimenticio con la leyenda "REGISTRO SANITARIO EN TRAMITE".

PROCEDIMIENTO PAR LA OBTENCION DE LA CERTIFICACION DE CONFORMIDAD CON SELLO DE CALIDAD INEN

1. **Solicitud:** La persona natural o jurídica- Solicitante- interesada en obtener el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN para un producto, debe presentar al Director General del INEN un solicitud escrita en la que

especifique el producto, la marca comercial y la Norma Técnica Ecuatoriana de Referencia pertinente al producto.

2. **Revisión de la documentación:** Se revisará la documentación del Solicitante, para determinar su conformidad con los criterios establecidos indicándole las no conformidades encontradas en la revisión. Atendidas éstas, la empresa puede reiniciar el trámite enviando una nueva solicitud.
3. **Evaluación general del proceso de producción:** La Dirección de Certificación del INEN realizará una evaluación general del proceso de producción del Solicitante sobre la base de los requisitos establecidos en la NTE INEN ISO 9001:2001, en los elementos relacionados con la responsabilidad de la dirección, el proceso de producción y calidad del producto, para determinar la aptitud de la empresa para iniciar el proceso de obtención de Certificación.

Si la empresa reúne los criterios previamente establecidos, el INEN y la empresa suscribirán el Convenio para la Obtención del Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN.

Si la empresa no reúne los criterios previamente establecidos, el INEN emitirá a la empresa solicitante las observaciones y no conformidades encontradas en la evaluación, a fin de que se superen las deficiencias detectadas. Atendidas éstas, la empresa puede reiniciar el trámite enviando una nueva solicitud.

4. **Auditoría Inicial:** Una vez suscrito el Convenio se verificará que, mediante ensayo de muestras del producto, por un período no menor de 6 meses consecutivos, el producto cumpla permanentemente con la Norma Técnica de Referencia correspondiente y con los Reglamentos y Regulaciones vigentes relacionados con el producto. Los ensayos se realizarán en laboratorios evaluados y aprobados por el INEN, en caso de no existir laboratorios acreditados.

Una vez que se ha realizado las verificaciones al producto y la empresa cuenta con el personal que posee competencia técnica, se auditará el

sistema de gestión de calidad de la empresa para verificar su conformidad con los requisitos de la NTE INEN ISO 9001:2001, en los elementos relacionados con la fabricación del producto, que incluye la responsabilidad de la dirección, realización del producto, seguimiento y medición del proceso, seguimiento y medición del producto, control del producto no conforme, acción correctiva, acción preventiva, control de documentos y registros relacionados con la realización del producto a certificar.

5. **Evaluación:** Se realizará una evolución para determinar si los resultados de la auditoría a la calidad del producto, sistema de gestión de la calidad y personal técnico de la empresa cumplen los requisitos del esquema de Certificación de Conformidad con Sello de Calidad INEN

6. **Decisión sobre la Certificación:** Una vez que se ha completado la evaluación, el Comité de Certificación del INEN emitirá el dictamen correspondiente sobre si la certificación se otorga o no.

La empresa que cumple con los requisitos recibirá el Certificado de Conformidad con Sello de Calidad INEN y la empresa, el Convenio para la Utilización del Certificado y la Marca de Conformidad correspondiente.

La certificación de Conformidad con Sello de Calidad INEN otorgado a un producto tiene una vigencia de dos años cuando se otorga por primera vez y de 3 años en las renovaciones.

7. **Seguimiento:** El INEN realizará el seguimiento a la calidad del producto certificado sobre la base de los requisitos de la Norma Técnica Ecuatoriana y del esquema de certificación de Conformidad con Sello de Calidad INEN.

8. **Renovación de la Certificación:** El INEN renovará la Certificación de Conformidad con Sello de Calidad INEN para un producto, siempre y cuando, durante el período de vigencia de la certificación inmediato anterior, los informes de las auditorías de seguimiento a la calidad del producto certificado, efectuadas por la Dirección de Certificación del INEN, sean favorables y la empresa cumpla permanentemente con los requisitos establecidos en el esquema de Certificación y con todas las cláusulas

establecidas en el Convenio para la Utilización del Certificado y Marca de Conformidad.

REQUISITOS DE INSCRIPCION PARA SOCIEDADES BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

Para la inscripción del Representante Legal y Gerente General de una empresa deberán presentar los siguientes requisitos:

Presentar el original y entregar una copia de la cédula de identidad o de ciudadanía o del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa vigente (extranjeros residentes Visa 10 y NO residentes Visa 12).

Los ecuatorianos, presentarán el original del certificado de votación del último proceso electoral, hasta un año posterior a su emisión por parte del Consejo Nacional Electoral. (CNE).

Para la inscripción de la organización, deberán presentar los siguientes requisitos:
Formulario RUC-01-A y RUC – 01-B suscritos por el representante legal

RUC: En el RUC se registra la información relativa al contribuyente, como: Su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas.

La inscripción debe efectuarse dentro de los treinta días hábiles desde el inicio de sus actividades.

Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil

Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil.

Original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías.

Para la verificación del domicilio y de los establecimientos donde realiza su actividad económica, presentarán el original y entregarán una copia de cualquiera de los siguientes documentos:

Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres (3) meses anteriores a la fecha de inscripción; o,

Contrato de arrendamiento vigente a la fecha de inscripción, legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato; o,

Pago del impuesto predial, puede corresponder al año actual o al anterior a la fecha de inscripción.

Si la inscripción es posterior a los 30 días de iniciada la actividad económica, deberá presentar:

Copia del formulario 106 en el que conste el pago de la multa respectiva, con el código 8075 correspondiente a las Multas RUC.

REQUISITOS PARA OBTENER LAS PATENTES MUNICIPALES

¿Cómo obtener?

Existen tres clases de personería:

Patente personas naturales.

Patente Jurídica nueva (empresa en constitución).

Patente Jurídica antigua (1.5x1000 a los activos totales Administración Sur).

PATENTE PERSONAS NATURALES: En caso de inscripción para obtener la patente por primera vez:

Presentar formulario de la declaración del RUC (001) original y copia, Ministerio de Finanzas, y Formulario de inscripción que se adquiere en Recaudaciones.

Presentar la planilla de mejoras emitidas por el departamento de Salud Pública o Control Sanitario, para las actividades comerciales que requiera el permiso de funcionamiento.

Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.

Copia de carta de pago de impuesto predial.

PATENTE JURIDICA NUEVA: Es el requisito a constituir una empresa en cuyo caso se necesita:

Escritura de constitución de la compañía original y nueva.

Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.

Copias de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.

Dirección donde funciona la misma.

ANEXO 3

ENTREVISTA A LA SRA.ING. XIMENA CHIRIBOGA Y AL SR. ING. ROBERTO CHEDIAK

Percepción sobre la idea de negocio:

- ¿Qué nivel de aceptación sobre el consumo de empanadas cree Ud. que la gente posee?
- ¿Quiénes podrían ser los demandantes potenciales del producto?
- ¿Podría resaltar los valores nutricionales de las empanadas de harina de trigo?
- ¿Qué opinión le merece acerca de la posibilidad de presentar el producto en cajas termo-selladas de tal forma que se puedan conservar sus propiedades?
- ¿Entre las desventajas que se pudieran presentar previo a la puesta en marcha del negocio, a cual Ud. daría mayor relevancia?
- ¿Ha identificado Ud. si este tipo de producto se lo está elaborando industrialmente?
- ¿Tomando como referencia su experiencia en el campo, recomendaría Ud. que se ejecute la propuesta de negocio?

ENTREVISTA A PASTELERO-PANIFICADOR

Percepción del Mercado:

- ¿Qué le motivó iniciarse en la industria de elaborados de productos de panadería, podría comentar las oportunidades percibidas?
- ¿Cuál es su percepción acerca del desarrollo de ésta industria?

- ¿Podría comentar que oportunidades y amenazas cree que están presentes en el entorno de la industria de elaborados de productos de pastelería?
- ¿Con respecto al consumo de empanadas de harina de trigo, se ha mantenido, o ha variado su comportamiento?
- ¿Cree conveniente ingresar con el producto a otros mercados?
- ¿Conoce Ud. si algún empresario del gremio, se ha dedicado a industrializar la producción de empanadas de harina de trigo, para su posterior exportación?
- ¿Conoce Ud., alguna empresa que mantenga el liderato dentro de esta industria?

Percepción sobre el Negocio:

- ¿Cómo se ha ido posicionado su empresa en el mercado en los últimos años?
- ¿En la evolución de su empresa se han creado nuevos productos? ¿Cuáles han sido?
- ¿Qué estrategia ha implementado su empresa para hacer frente a los nuevos competidores de la industria?
- ¿A qué segmentos del mercado llega usted con sus productos?
- ¿Con qué estrategia ha logrado captar la fidelidad del cliente?
- ¿Cuáles son sus productos de mayor venta?
- ¿Cuáles cree usted que son las debilidades y fortalezas de su empresa?

Percepción sobre el Producto:

- ¿Los productos que usted vende, por qué cree que sus clientes los prefieren?
- ¿Qué características podría resaltar de las empanadas de harina de trigo?

- ¿Estaría de acuerdo que a este producto se le dé una nueva presentación?
- ¿Cree Ud., que el producto está siendo aceptado en la mesa de nuestros hogares?
- ¿Creería Ud. que las empanadas de harina de trigo, es un alimento esencial o complementario para los hogares?

Percepción sobre los Consumidores:

- ¿Con que frecuencia se consume empanadas de harina de trigo en los hogares?
- ¿Cree que hay un horario establecido para el consumo de éste producto?
- ¿Qué tipos de empanadas prefieren sus clientes?
- ¿En qué sitios prefieren los clientes adquirir el producto?
- ¿Cuál es la frecuencia de consumo de empanadas?
- ¿Qué características observa el cliente para tomar la decisión de compra?

ANEXO 4

ESQUEMA DEL FOCUS GROUP

DESARROLLO:

INDUSTRIA DE ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTELERIA

Percepción sobre la industria de la panificación de la comunidad emigrante a España.

- ¿Con que relacionan a la industria de elaborados de pastelería?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los productos de pastelería?
- Ahora se discutirá acerca de los diferentes tipos de productos de pastelería:
¿Cuál es la marca más conocida? ¿Qué clase de producto de pastelería es su preferida?
- ¿A qué características da mayor importancia Ud. al momento de adquirir este tipo de productos?

Perfil de los compradores de alimentos listos para consumir:

- ¿Cuál es el sitio de preferencia para adquirir el producto y con qué frecuencia los compran?

EMPANADA DE HARINA DE TRIGO

Percepción sobre la empanada de harina de trigo de la comunidad emigrante a España

- Ahora si yo les digo harina de trigo. ¿Con que lo relacionaría?
- Y si les digo empanada de harina de trigo ¿Qué se les ocurre?
- ¿Qué opinión les merece las empanadas de harina de trigo? ¿Qué características buenas y malas tiene?

- Al comprar empanadas de harina de trigo, a que características da Ud. más importancia: valor nutritivo, sabor, frescura, apariencia, presentación.
- ¿Creen ustedes que este producto tiene un alto nivel de demanda de la comunidad ecuatoriana radicada en España?

Perfil de los consumidores de empanadas de harina de trigo:

- ¿Qué preferencias y gustos creen que poseen las personas que consumen este tipo de productos?
- ¿Qué les motiva a adquirir este tipo de producto?

Opinión sobre la empanada de harina de trigo:

Previa a la degustación del producto, se presentará el producto, y se solicitará cual ha sido su primera impresión.

Degustación:

- ¿Qué es lo que más les agrada del producto?
- ¿Creen que podrían agregarse algún cambio o mejora, con respecto a su sabor o presentación?
- ¿Ratificarían ustedes que las empanadas de harina de trigo, sí contribuyen a la nutrición de las personas?
- ¿Sabemos que existen tiendas de víveres que expenden productos ecuatorianos, les gustaría tener la posibilidad de adquirir el producto aquí, o recomendarían otro lugar de compra?
- ¿Las empanadas de harina de trigo poseen rellenos, cual creen ustedes que es el que mejor?
- ¿Cada qué tiempo estaría en disposición de adquirir el producto?
- ¿Cree que el producto podría ser incluido en ocasiones especiales?

ANEXO 5

OBTENCION DE LA MUESTRA

Datos:

- $n = ?$
- $N = 110.446 * 62,25\%$ –personas de 10-45 años– = 68.753¹²
- $k = 1.96$
- $p = 0.5$
- $q = 0.5$
- $e = 5\%$

Donde:

- n = número de elementos de la muestra
- N = universo o población
- k = nivel de confianza
- p = probabilidad de aceptación
- q = probabilidad de rechazo
- e = error de estimación

Desarrollo¹³:

$$n = \frac{k^2 \times N \times p \times q}{e^2(N-1) + k^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 68.753 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2(68.753 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = 382,029 \approx 382$$

¹² http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/reg_adm/est_mig_int. **Anuario de entradas y salidas internacionales INEC-2009.**

¹³ www.google.com. Fórmula para calcular tamaño de la muestra de una población
La investigación de audiencias en Televisión Fundamentos Estadísticos página 97 (Autor Jordi A Jauset.)

ANEXO 6**ENCUESTA POBLACIONAL EN EL CANTÓN QUITO**

La presente encuesta es parte de un Proyecto de Grado previo a la obtención del título Ingeniero Comercial de la Universidad de las Américas, por lo tanto, las respuestas obtenidas son de carácter reservado y de utilidad exclusiva la realización de la presente investigación.

INFORMACIÓN GENERAL

- a. Género: Masculino Femenino
 b. ¿A qué región de España se dirige? _____

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿En qué rango de edad (años) de halla Ud.?

| | | | |
|-------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 20-25 | <input type="checkbox"/> | 41-45 | <input type="checkbox"/> |
| 26-30 | <input type="checkbox"/> | 46-50 | <input type="checkbox"/> |
| 31-35 | <input type="checkbox"/> | 51-55 | <input type="checkbox"/> |
| 36-40 | <input type="checkbox"/> | 56 en adelante | <input type="checkbox"/> |

Sus respuestas serán relevantes para la consecución de esta investigación, en razón de ello le solicitamos conteste las preguntas con la mayor veracidad posible.

2. ¿Cuántos miembros de su familia viven en España?

| | | | |
|-----|--------------------------|---------|--------------------------|
| 1-2 | <input type="checkbox"/> | 5-6 | <input type="checkbox"/> |
| 3-4 | <input type="checkbox"/> | 7 o más | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Qué tipo de empanadas consume con mayor frecuencia?

| | |
|------------------------------|--------------------------|
| Empanadas de harina de trigo | <input type="checkbox"/> |
| Empanadas de harina de maíz | <input type="checkbox"/> |
| Empanadas de morocho | <input type="checkbox"/> |
| Empanadas de verde | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Por qué motivos consume Ud. empanadas? (Evalué de 1 a 3 de acuerdo a su criterio, para ello 1 es la razón menos importante y 3 la más relevante)

| | 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|---|
| Porque contiene valores nutricionales | | | |
| Porque son productos sanos | | | |
| Por su sabor | | | |
| Por su frescura | | | |
| Porque no contienen grasas trans | | | |
| Por el precio | | | |
| Porque nos identifican con nuestras raíces | | | |

5. ¿Con qué frecuencia consume empanadas de harina de trigo ? (elijá solo una)

Una vez al día
 Más de una vez al día
 Una vez por semana Más de una vez por semana
 Más de una vez por mes

6. ¿Con respecto al relleno que acompañara a la empanada de harina de trigo, cual es la de su mayor preferencia?

Queso
 Carne de res
 Carne de pollo
 Mariscos

7. ¿Quién decide la compra de empanadas de harina de trigo en su ceno familiar? (Elijá solo una)

Papa
 Mamá
 Hijos Esposo
 Esposa
 Otros

8. ¿Cuáles son los atributos del producto que definen su compra? (Evalué de 1 a 3 de acuerdo a su criterio, para ello 1 es la razón menos importante y 3 la más relevante)

| | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|---|---|---|
| Presentación | | | |
| Precio | | | |
| Promociones | | | |
| Marca | | | |
| Sabor | | | |
| Como complemento de otro | | | |

9. ¿De su experiencia consumiendo empanadas de harina de trigo, que es lo que más le agrada de ellas? (Enumere del 1 al 4, considere 1 la razón menos importante y 3 la menos relevante)

| | 1 | 2 | 3 |
|----------------------|---|---|---|
| Sabor | | | |
| Frescura | | | |
| Fácil preparación | | | |
| Es una comida típica | | | |

10. ¿Estaría dispuesto a consumir un producto a base de harina de trigo que le otorgue valores nutritivos?

Si No

11. ¿Cuál cree que sería la presentación del producto, que favorezca su frescura y sabor?

En empaque plástico envasada al vacío En caja termo-sellada

12. ¿En qué sitios le gustaría poder adquirir el producto?

Despensas de productos ecuatorianos Mini-markets
Panaderías -pastelerías Supermercados

13. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un paquete de 15 empanadas?

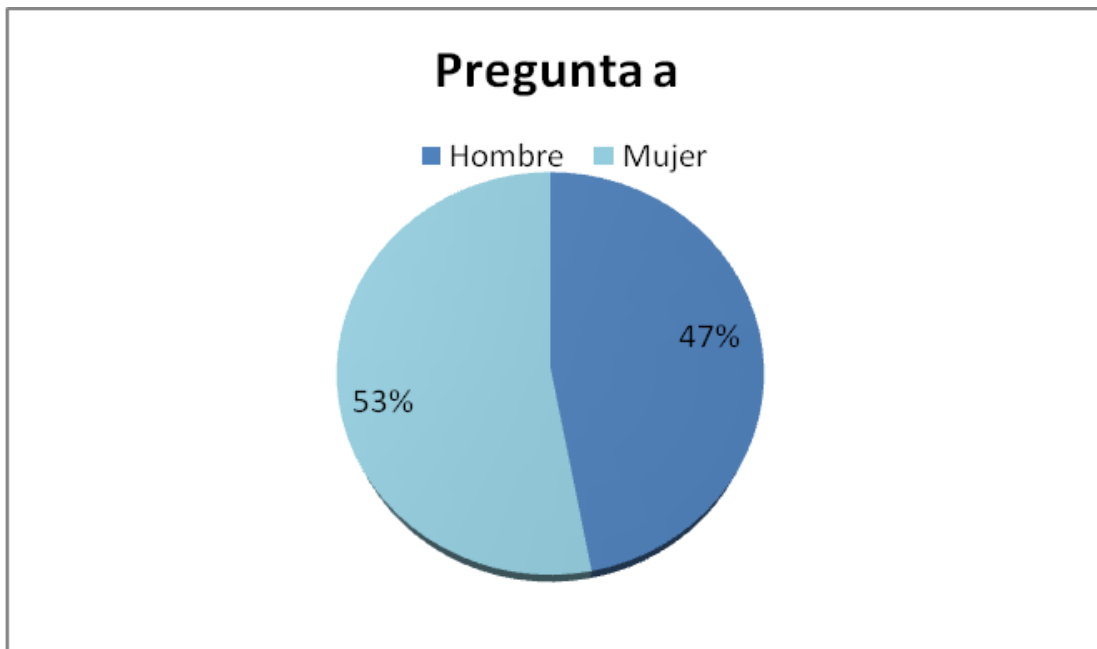
Entre 1.5 y 2.0 dólares Entre 2.01 y 2.5 dólares Entre 2.51 y 3.0 dólares

Gracias por sus respuestas

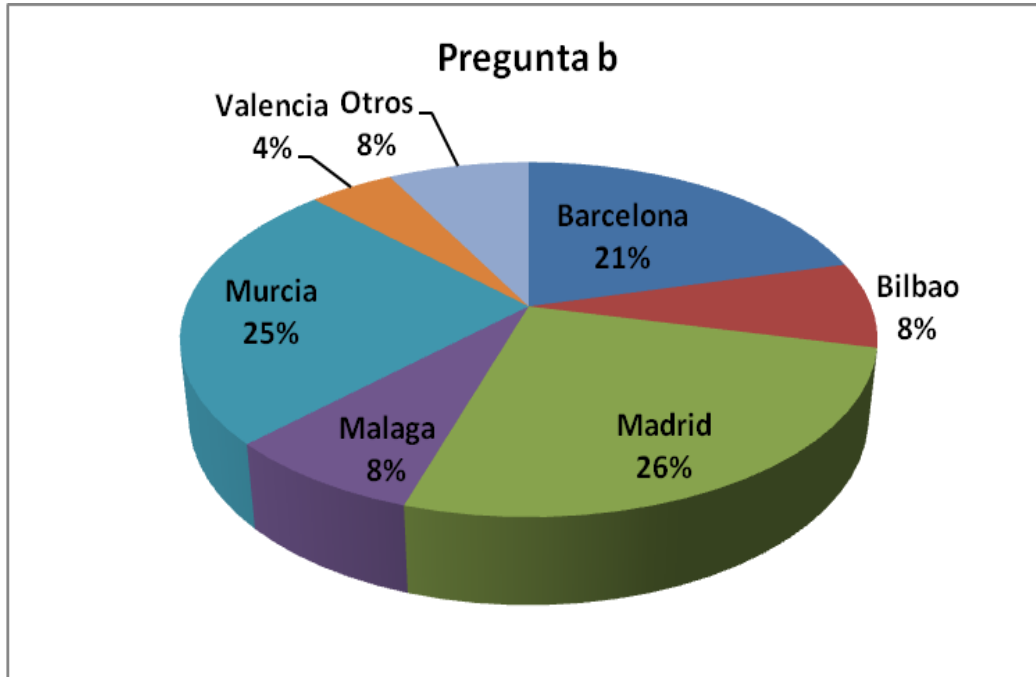
ANEXO 7

Pregunta a: Género de la persona encuestada

Grafico No. 3.1



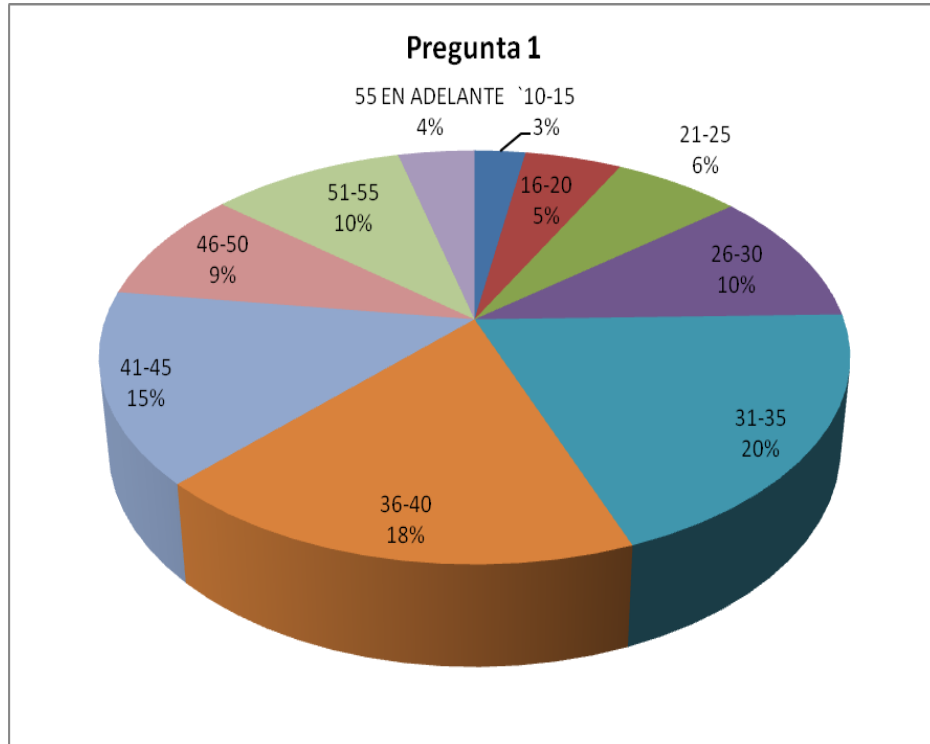
El segmento del mercado que el nuevo negocio pretende cubrir las necesidades de consumo de empanadas a base de harina de trigo, lo comprende la comunidad emigrante ecuatoriana radicada en España, en base a los resultados obtenidos, se deduce que el 53% de las personas que viajaron por diversos son mujeres, en tanto que los hombres están representados por el 47%; de lo expuesto es importante recalcar que el hecho de existir un porcentaje mayor de mujeres, en cierta grado favorecerá a la puesta en marcha del proyecto, ya que en la gran mayoría de éstos hogares son las mujeres (madres de familia), quiénes deciden sobre los alimentos que consumen dentro de ellos.

Pregunta b: ¿A qué región de España se dirige?**Grafico No. 3.2**

De la información recabada con respecto al los principales destinos a los cuales se dirigen los ecuatorianos, cabe resaltar que en primer lugar se halla la capital española Madrid, a donde se dirigieron el 26% de las personas encuestadas, seguido por Murcia con el 25%, de ello se desprende que éstas dos ciudades concentran a la gran mayoría de compatriotas, información relevante en la medida que a estas ciudades será a donde se dirija la mayor parte de los productos.

Pregunta 1: ¿En qué rango de edad (años) de halla Ud.?

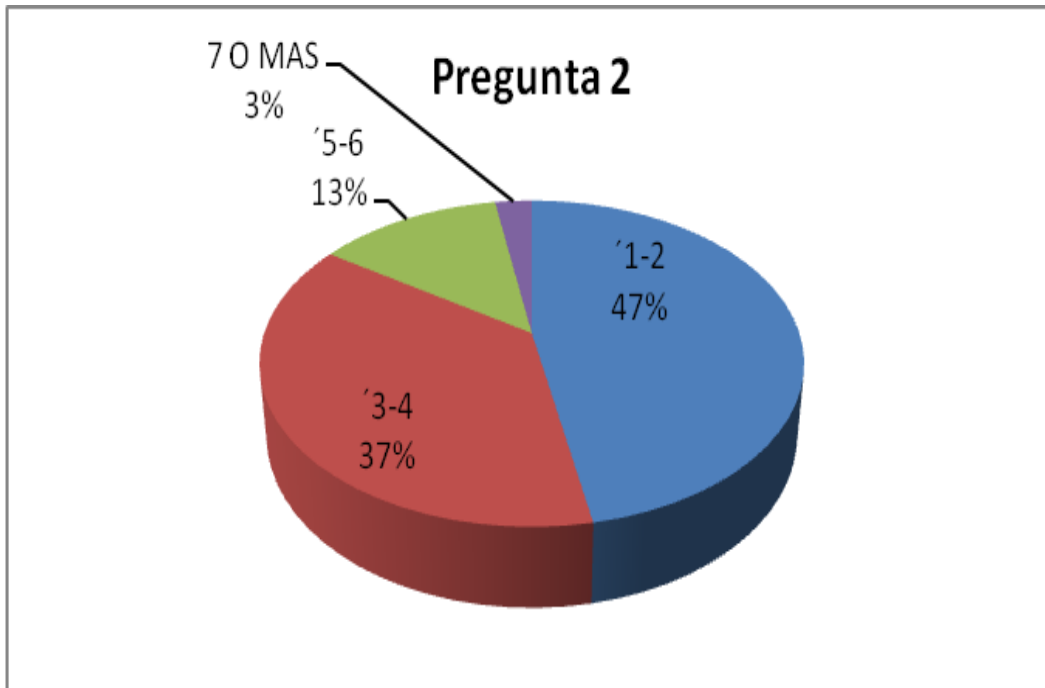
Grafico No. 3.3



Del segmento de mercado analizado, se desprende que la mayor parte de la población se halla entre los 31 y 45 años de edad, en razón de ello se establecerán estrategias de mercadeo, con el fin de persuadir su demanda a este importante grupo de personas. Existen grupos minoritarios a los cuales en el mediano plazo se pretende también cubrir, siempre y cuando mantengan su tendencia al consumo de este tipo de productos.

Pregunta 2: ¿Cuántos miembros de su familia viven en España?

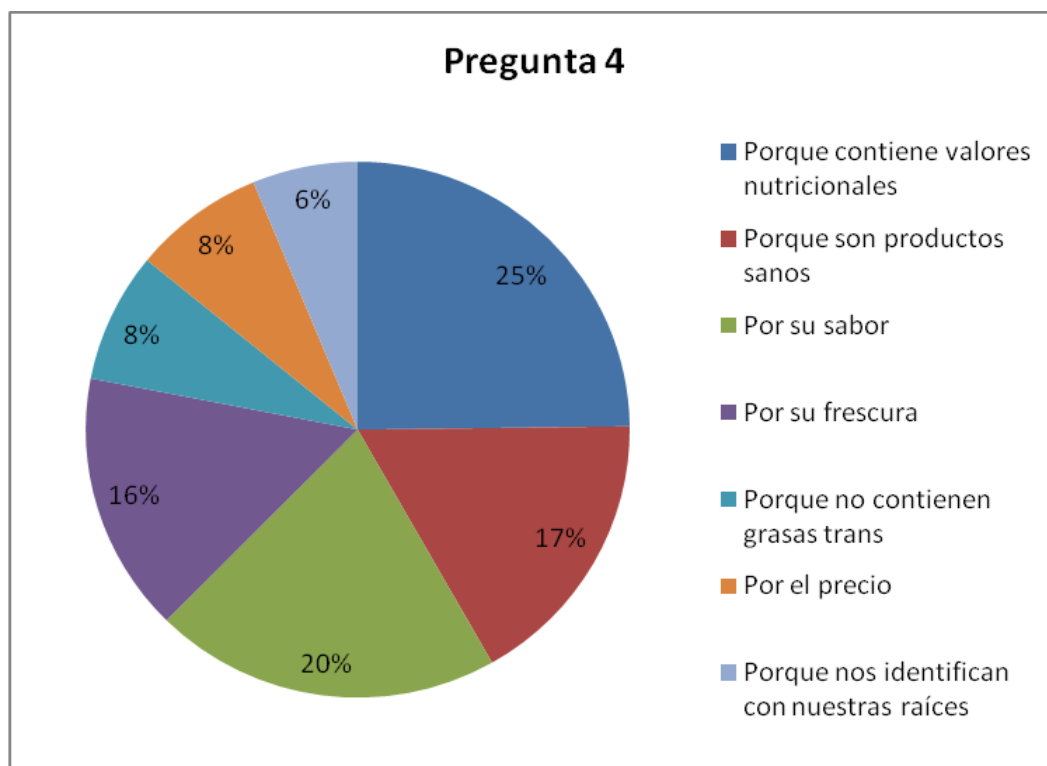
Grafico No. 3.4



Las personas a quienes se realizó la encuesta manifestaron, que su hogar lo conforman como mínimo 2 miembros, representados en el 47% de la muestra tomada, seguidos por los hogares conformados de 3 hasta 4 miembros con el 37%, a ello se debe agregar que la gran mayoría de hogares, no necesariamente están conformados por grupos consanguíneos, puesto que parte de ellos también están conformados por parientes políticos.

Pregunta 4: ¿Por qué motivos consume Ud. empanadas? (Evalué de 1 a 3 de acuerdo a su criterio, para ello 1 es la razón menos importante y 3 la más relevante)

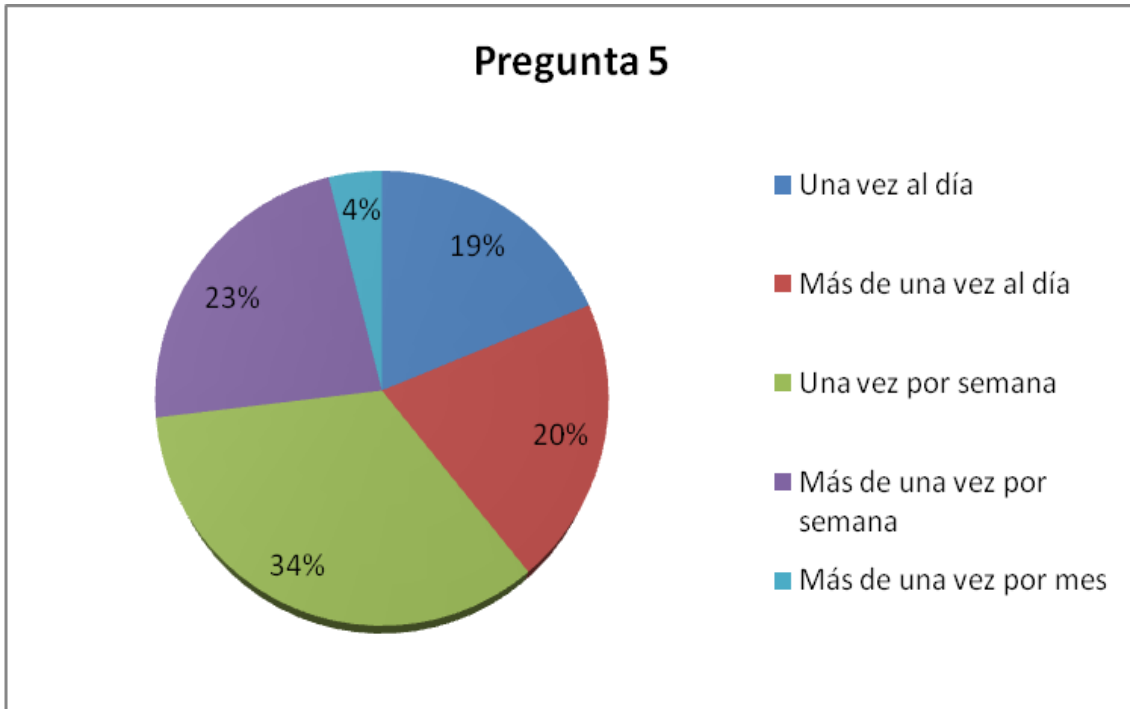
Gráfico No. 3.6



Cabe recalcar que de la muestra tomada, han manifestado entre los motivos que los induce al consumo de este producto están su contenido nutritivo, son productos sano, y por su sabor, abarcando alrededor del 62% (25+17+20), en razón de ello se dará relevancia en mantener altos niveles de calidad con el fin de cumplir con sus expectativas.

**Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia consume empanadas de harina de trigo?
(elija solo una)**

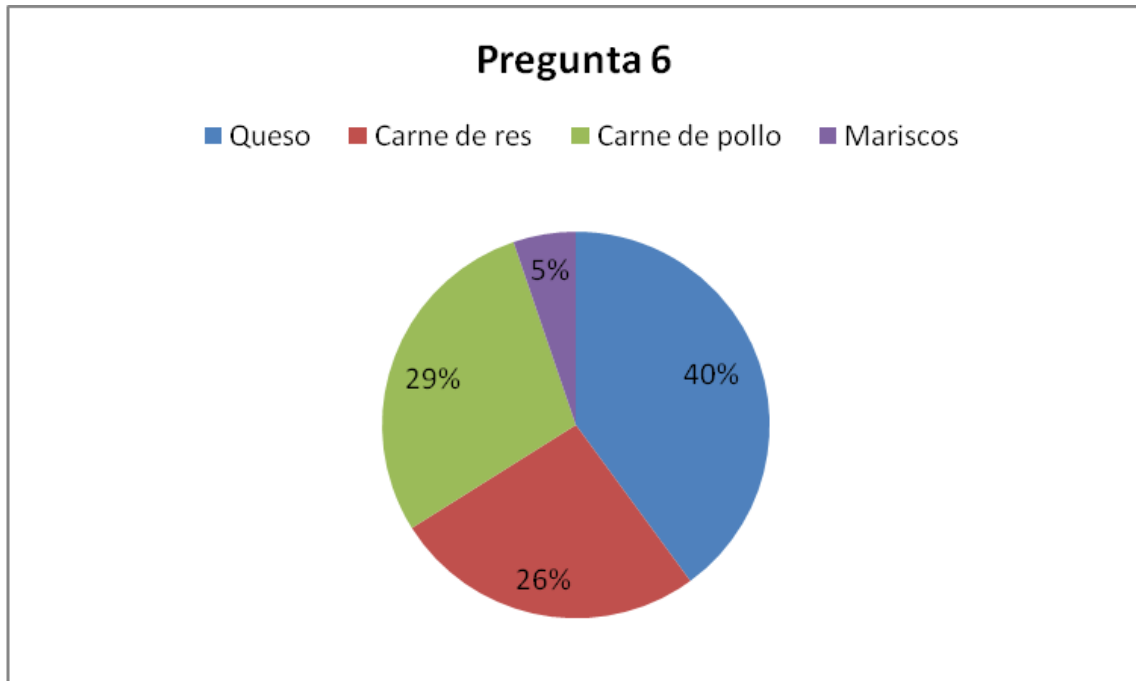
Grafico No. 3.7



El consumo de empanadas de la comunidad ecuatoriana radicada en España, se la ha establecido que es de al menos una vez por semana, representada en el 34% del total de la población, seguida por el consumo mas de una vez al día con el 20%. En base a los resultados obtenidos, se deduce que el consumo es importante dentro de estos hogares, pero con el fin de satisfacer se ven obligados a ser preparados por ellos mismos, he ahí la importancia de ofrecer un producto que reduzca el tiempo destinado para cumplir labores hogareñas.

Pregunta 6: ¿Con respecto al relleno que acompañara a la empanada de harina de trigo, cual es la de su mayor preferencia?

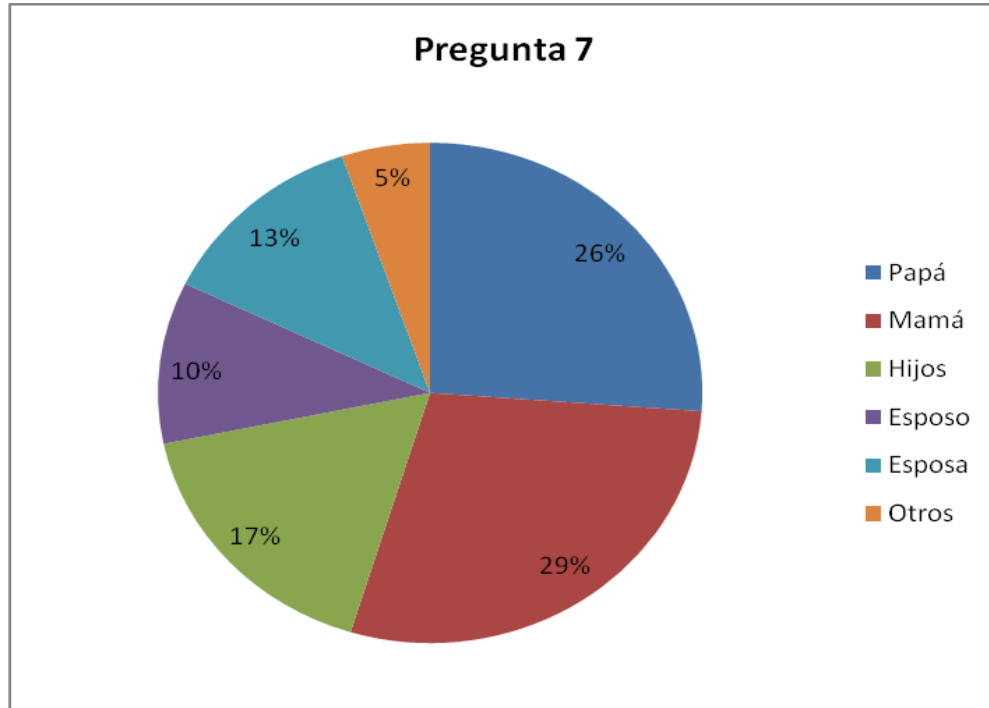
Grafico No. 3.8



Cabe resaltar que las empanadas de harina de trigo que el negocio pretende ofertar contendrán relleno, respecto a ello cabe mencionar que el 40% de la población encuestada ha manifestado que les gustaría que contengan queso, el 29% carne de pollo, el 26% carne de res, y el 5% mariscos. Esta información es relevante de tal forma que la planta será predispuesta con el fin de cumplir los gustos y preferencias de los clientes potenciales.

Pregunta 7: ¿Quién decide la compra de empanadas de harina de trigo en su ceno familiar? (Elija solo una)

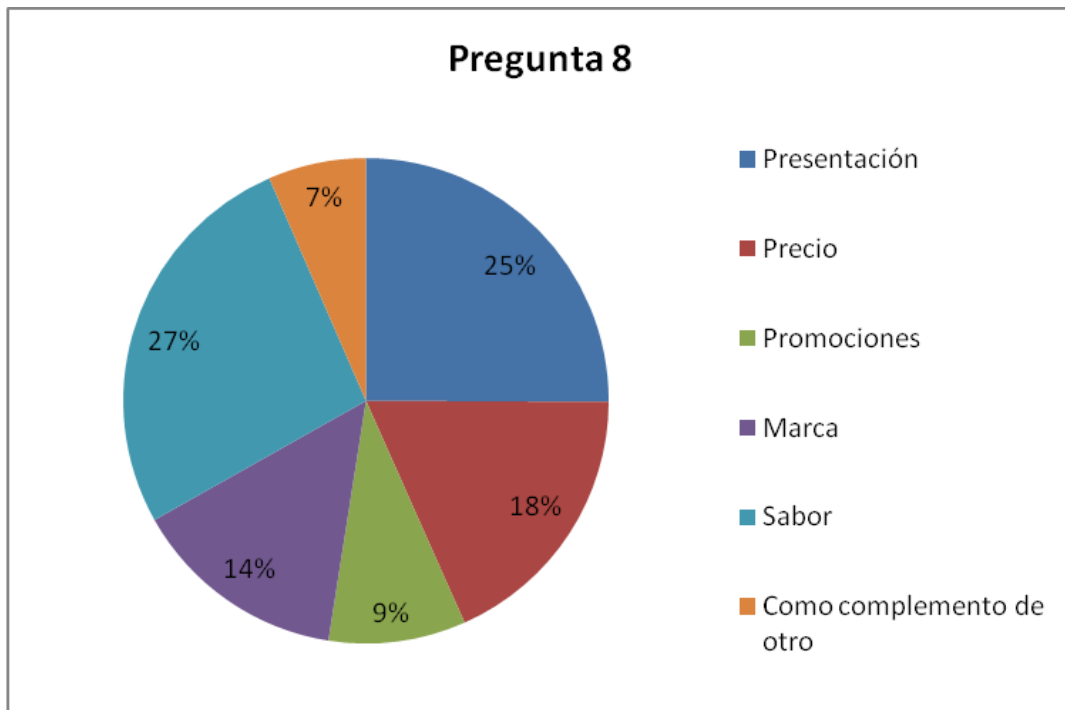
Grafico No. 3.9



Con respecto a sobre quien es la persona encargada de decidir sobre la compra de empanadas de harina de trigo, se concluye la compra se lo realiza en consenso entre el papá, la mamá y los hijos, de ello se prevé que de mantenerse esta perspectiva, favorecerá a la demanda del producto, en razón del confortamiento de criterios, que inducen a una sola decisión, que es la adquisición del producto.

Pregunta 8: ¿Cuáles son los atributos del producto que definen su compra? (Evalué de 1 a 3 de acuerdo a su criterio, para ello 1 es la razón menos importante y 3 la más relevante)

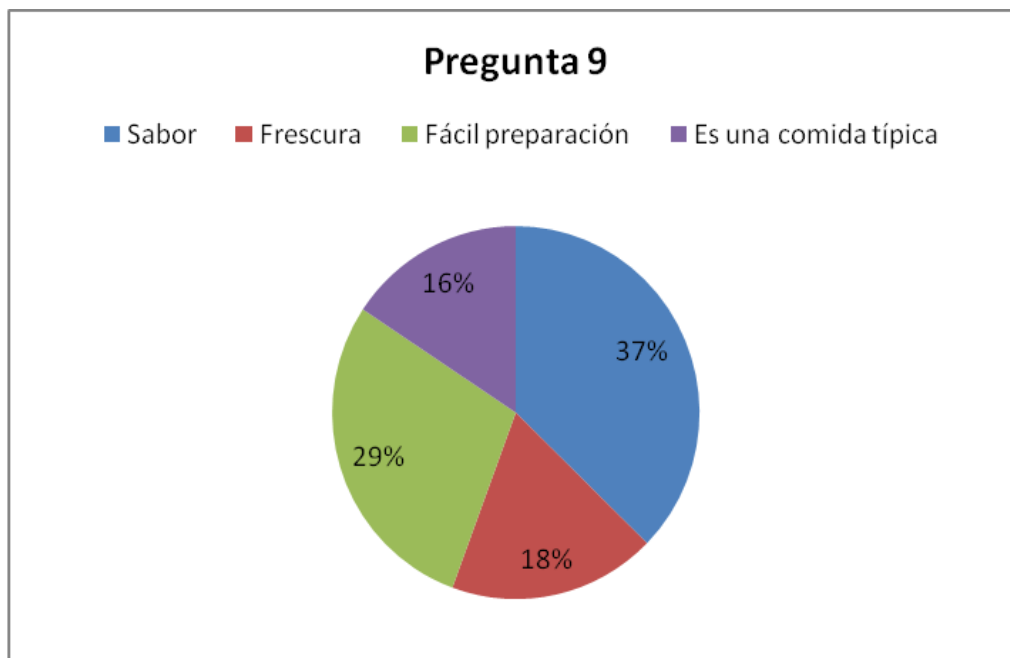
Grafico No. 3.10



De los atributos percibidos en las empanadas de harina de trigo, se deduce que para el 27% de la población les gustaría que el producto este presentado en un empaque que brinde higiene y sobre todo que mantenga su sabor y frescura. Sin embargo de ello existen otros tributos que a pesar de no obtener relevancia para los consumidores potenciales, habrá que tomarlos en cuenta al momento de producirlos y distribuirlos.

Pregunta 9: ¿De su experiencia consumiendo empanadas de harina de trigo, que es lo que más le agrada de ellas? (Enumere del 1 al 4, considere 1 la razón menos importante y 3 la menos relevante)

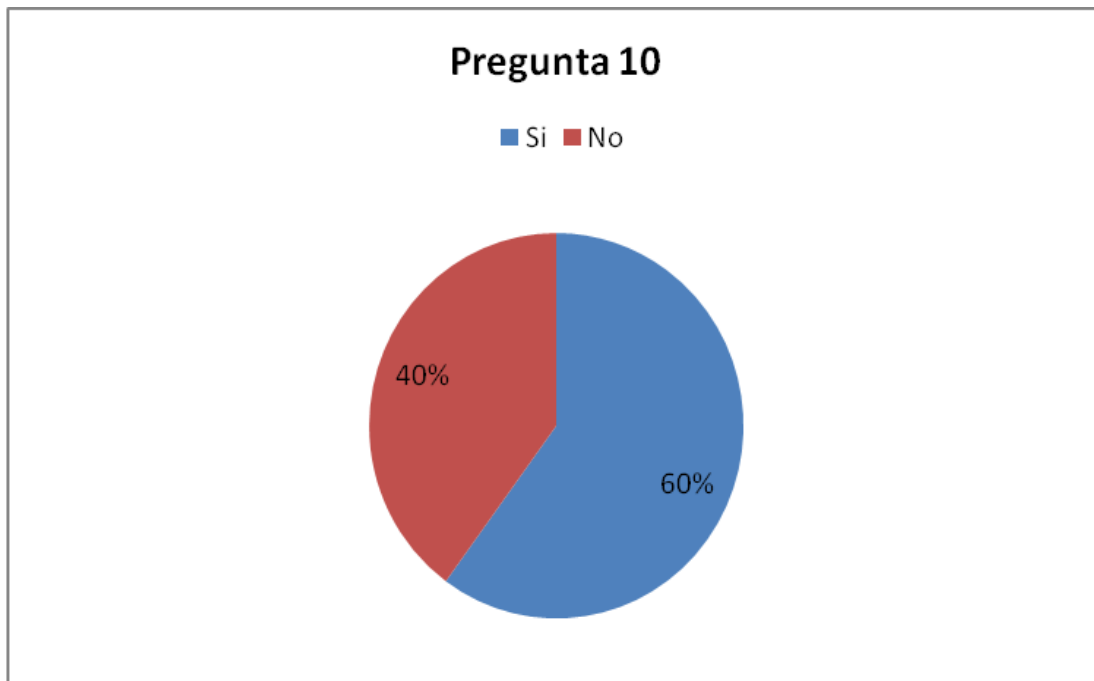
Grafico No. 3.11



De las características percibidas en las empanadas de harina de trigo, el 37% de la población encuestada resalta que es el sabor lo que más les agrada, seguido por el 29% que está de acuerdo en que es un alimento de fácil preparación.

Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a consumir un producto a base de harina de trigo que le otorgue valores nutritivos?

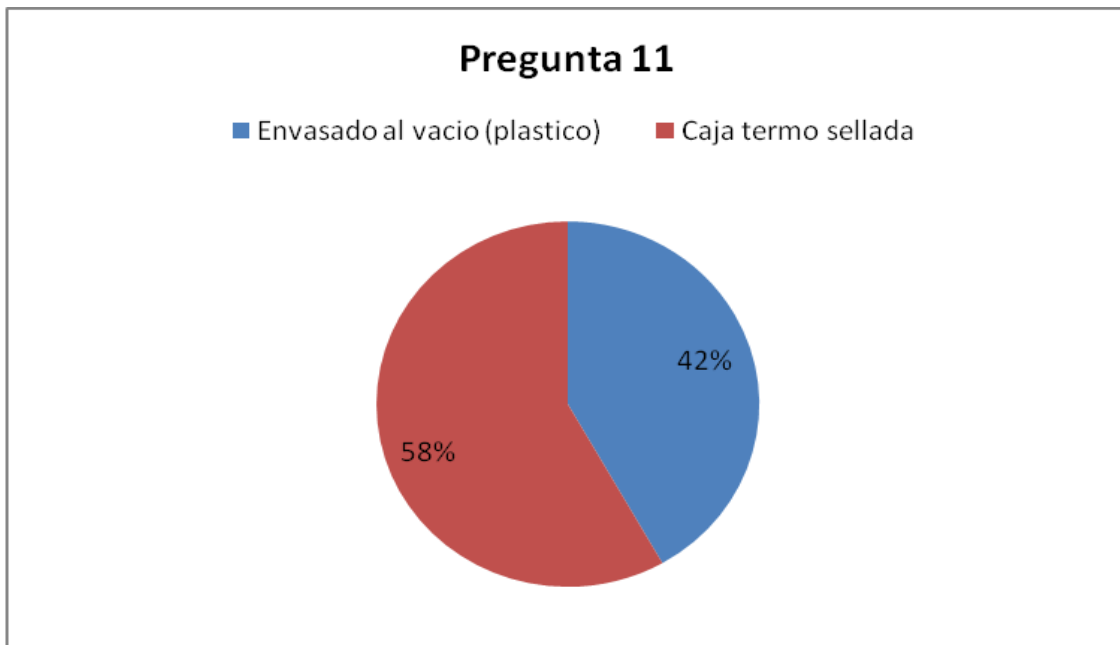
Grafico No. 3.12



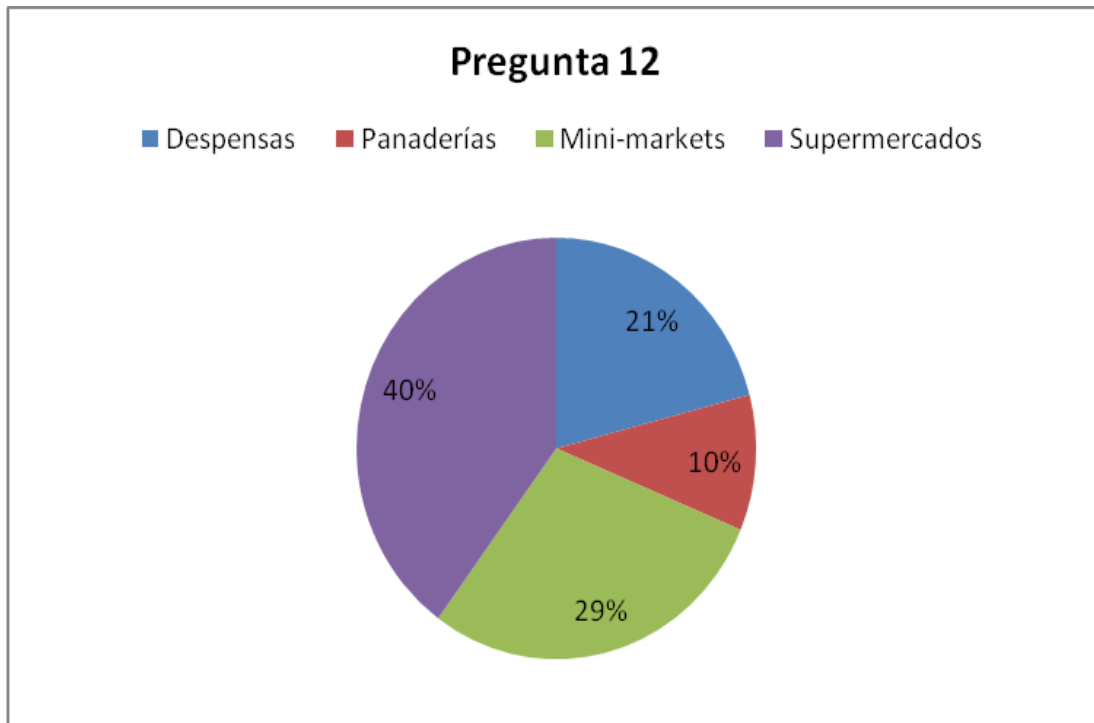
De lo expuesto en el grafico 3.12, se concluye que la mayoría estarían dispuestos a consumir éste producto, sin embargo, habrá que aplicar estrategias de mercadeo con el fin de establecer un posicionamiento adecuado para el producto.

Pregunta 11: ¿Cuál cree que sería la presentación del producto, que favorezca su frescura y sabor?

Grafico No. 3.13



Con respecto a la presentación del producto se puede concluir que el 58% de los encuestados, les agradaría que el producto esté envasado en cajas termo selladas.

Pregunta 12: ¿En qué sitios le gustaría poder adquirir el producto?**Grafico No. 3.14**

Cabe mencionar que aun no se ha masificado la exportación de productos de idénticas características, sin embargo la comunidad ecuatoriana consume en menor grado productos que ellos llevan en sus viajes de visita al Ecuador, es por esto que les gustaría tener estos productos en supermercados, mini-markets, para ello es importante definir una presentación que acorde al sitio de expendio.

ANEXO 8
PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA POR PORCIONES/MES

| REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA | | | | |
|---------------------------------|------------|---------|-------------|-------------|
| PRODUCTO | U. MEDIDA | PORCIÓN | PORCIÓN/DÍA | PORCIÓN/MES |
| | | 1 | 4.375 | 87.500 |
| Harina de trigo | gramos | 150 | 656.250 | 13.125.000 |
| Mantequilla | gramos | 15 | 65.625 | 1.312.500 |
| Queso mozzarella | gramos | 20 | 87.500 | 1.750.000 |
| Cebolla | gramos | 2 | 8.750 | 175.000 |
| Agua | mililitros | 50 | 218.750 | 4.375.000 |
| Sal | gramos | 8 | 35.000 | 700.000 |

COSTO MATERIA PRIMA MENSUAL

| MATERIA PRIMA MENSUAL | | | | |
|-----------------------------------|------------------|------------|----------------|-----------------|
| DETALLE | UNIDAD DE MEDIDA | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
| Harina de trigo | gramos | 13.125.000 | 0,0004 | 5.250,00 |
| Mantequilla | gramos | 1.312.500 | 0,0003 | 393,75 |
| Queso mozzarella | libras | 1.750.000 | 0,0003 | 525,00 |
| Cebolla | gramos | 175.000 | 0,0002 | 35,00 |
| Agua | mililitros | 4.375.000 | 0,0001 | 385,00 |
| Sal | gramos | 700.000 | 0,0001 | 56,00 |
| COSTO POR 87.500 UNIDADES | | | | 6.644,75 |
| COSTO POR UNIDAD | | | | 0,0759 |
| COSTO POR PAQ. 15 UNIDADES | | | | 1,1391 |

COSTO MANO DE OBRA DIRECTA

| COSTO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA | | | |
|----------------------------------|----------|------------------|-----------------|
| DETALLE | CANTIDAD | COSTO ANUAL | COSTO MENSUAL |
| Panadero | 2 | 7.085,75 | 590,48 |
| Ayudante | 4 | 14.027,04 | 1.168,92 |
| TOTAL | | 21.112,79 | 1.759,40 |

COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO

| COSTO DE PRODUCCIÓN | | |
|---------------------------|-----------------|-------------------|
| DETALLE | COSTO MENSUAL | COSTO ANUAL |
| Materia Prima | 6.644,75 | 79.737,00 |
| Mano de obra directa | 1.759,40 | 21.112,79 |
| TOTAL | 8.404,15 | 100.849,79 |
| COSTO POR UNIDAD | 0,096 | |
| COSTO PAQ. (15 U.) | 1,441 | |

COSTO DE PRODUCCIÓN PROYECTADO

| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL VENTAS - COSTOS | 101.437,76 | 108.376,11 | 115.789,03 | 123.709,00 | 132.170,70 |
| ESCENARIO ESPERADO | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL VENTAS - COSTOS | 81.150,21 | 86.700,88 | 92.631,22 | 98.967,20 | 105.736,56 |
| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | |
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| TOTAL VENTAS - COSTOS | 60.862,66 | 65.025,66 | 69.473,42 | 74.225,40 | 79.302,42 |

ANEXO 9
DETALLE DE LAS INVERSIONES FIJA

EQUIPOS Y MAQUINARIA (ÁREA OPERATIVA)

| DETALLE | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|---|----------|----------------|------------------|
| Balanza industrial 30 kg. | 1 | 500,00 | 500,00 |
| Amasadora de 25 kg, | 1 | 950,00 | 950,00 |
| Mesa de trabajo de acero inoxidable 2.0X 1.5X0.90 m. | 3 | 380,00 | 1.140,00 |
| Divisora | 1 | 750,00 | 750,00 |
| Cocina industrial 6 quemadores | 1 | 850,00 | 850,00 |
| Maquina de congelación individual IQF | 1 | 28.000,00 | 28.000,00 |
| TOTAL | | | 32.190,00 |

VEHÍCULOS

| DETALLE | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|---------------------------------------|----------|----------------|------------------|
| Camioneta mazda turbo diesel usada | 1 | 12.000,00 | 12.000,00 |
| TOTAL | | | 12.000,00 |

MUEBLES Y ENSERES

| DETALLE | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|--|----------|----------------|---------------|
| Estación de trabajo 1.50 x 1.50 normales. | 2 | 200,00 | 400,00 |
| Archivadores elevados | 3 | 110,00 | 330,00 |
| Sillón ejecutivo | 1 | 80,00 | 80,00 |
| Sillas de espera | 4 | 38,00 | 152,00 |
| TOTAL | | | 962,00 |

EQUIPOS DE OFICINA

| DETALLE | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|-----------------------------|----------|----------------|---------------|
| Computadora | 1 | 500,00 | 500,00 |
| Impresora multifunciones HP | 1 | 120,00 | 120,00 |
| Teléfono –fax | 1 | 80,00 | 80,00 |
| TOTAL | | | 700,00 |

ANEXO 10**DETALLE DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS****GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA**

| DETALLE | VALOR |
|-----------------------------|-----------------|
| Gastos Legales y Honorarios | 1.800,00 |
| Registro Sanitario | 350,00 |
| Permisos de funcionamiento | 300,00 |
| Registro de marca | 100,00 |
| Código de barras | 270,00 |
| RUC | 0,00 |
| TOTAL | 2.820,00 |

AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN

| AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Amortización | 564,00 | 564,00 | 564,00 | 564,00 | 564,00 |

ANEXO 11**DETALLE DE LA INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO**

| DETALLE | VALOR MENSUAL |
|-------------------------|----------------------|
| Materia Prima | 6.644,75 |
| Nómina | 2.479,97 |
| Publicidad | 916,67 |
| Arriendo | 500,00 |
| Suministros de Oficina | 36,98 |
| Servicios Básicos | 245,00 |
| Suministros de limpieza | 13,25 |
| Combustibles | 160,00 |
| TOTAL | 10.996,62 |

ANEXO 12
ESTRUCTURA DEL CAPITAL
(Igual para los 3 escenarios)

Proyecto con Apalancamiento

| ESTRUCTURA | Valor USD | % |
|-------------------|------------------|-------------|
| Capital Propio | 26.850,88 | 45% |
| Préstamo | 32.817,74 | 55% |
| TOTAL | 59.668,62 | 100% |

| Aporte de los socios | Monto |
|-----------------------------|------------------|
| David Martínez | 13.425,44 |
| Socio "AB" | 13.425,44 |
| TOTAL | 26.850,88 |

Proyecto sin Apalancamiento

| FINANCIAMIENTO | Valor USD | % |
|-----------------------|------------------|-------------|
| Capital Propio | 59.668,62 | 100% |
| Préstamo | 0,00 | 0% |
| TOTAL | 59.668,62 | 100% |

ANEXO 13
DEPRECIACIONES
EQUIPOS Y MAQUINARIA (ÁREA OPERATIVA)

| ESPECIFICACIÓN | VALOR NOMINAL | CANTIDAD | AÑOS DEPRECIACIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | VALOR RESIDUAL |
|--|------------------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Balanza industrial 30 kg. | 500,00 | 1 | 10 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 50,00 | 250,00 |
| Amasadora de 25 kg, | 950,00 | 1 | 10 | 95,00 | 95,00 | 95,00 | 95,00 | 95,00 | 475,00 |
| Mesa de trabajo de acero inoxidable 2.0X 1.5X0.90 m. | 1.140,00 | 3 | 10 | 114,00 | 114,00 | 114,00 | 114,00 | 114,00 | 570,00 |
| Divisora | 750,00 | 1 | 10 | 75,00 | 75,00 | 75,00 | 75,00 | 75,00 | 375,00 |
| Cocina industrial 6 quemadores | 850,00 | 1 | 10 | 85,00 | 85,00 | 85,00 | 85,00 | 85,00 | 425,00 |
| Maquina de congelación individual IQF | 28.000,00 | 1 | 10 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 2.800,00 | 14.000,00 |
| TOTAL | 32.190,00 | | | 3.219,00 | 3.219,00 | 3.219,00 | 3.219,00 | 3.219,00 | 16.095,00 |

VEHÍCULOS

| ESPECIFICACIÓN | VALOR NOMINAL | CANTIDAD | AÑOS DEPRECIACIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | VALOR RESIDUAL |
|------------------------------------|------------------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Camioneta Mazda turbo diesel usada | 12.000,00 | 1 | 5 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 0,00 |
| TOTAL | 12.000,00 | | | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 2.400,00 | 0,00 |

MUEBLES Y ENSERES

| ESPECIFICACIÓN | VALOR NOMINAL | CANTIDAD | AÑOS DEPRECIACIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | VALOR RESIDUAL |
|---|---------------|----------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Estación de trabajo 1.50 x 1.50 normales. | 400,00 | 2 | 5 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 80,00 | 0,00 |
| Archivadores elevados | 330,00 | 3 | 5 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 66,00 | 0,00 |
| Sillón ejecutivo | 80,00 | 1 | 5 | 16,00 | 16,00 | 16,00 | 16,00 | 16,00 | 0,00 |
| Sillas de espera | 152,00 | 4 | 5 | 30,40 | 30,40 | 30,40 | 30,40 | 30,40 | 0,00 |
| TOTAL | 962,00 | | | 192,40 | 192,40 | 192,40 | 192,40 | 192,40 | 0,00 |

EQUIPOS DE OFICINA

| ESPECIFICACIÓN | VALOR NOMINAL | CANTIDAD | AÑOS DEPRECIACIÓN | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | VALOR RESIDUAL |
|-----------------------------|---------------|----------|-------------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------|----------------|
| Computadora | 500,00 | 1 | 3 | 166,67 | 166,67 | 166,67 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Impresora multifunciones HP | 120,00 | 1 | 3 | 40,00 | 40,00 | 40,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Teléfono –fax | 80,00 | 1 | 3 | 26,67 | 26,67 | 26,67 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL | 700,00 | | | 233,33 | 233,33 | 233,33 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

TOTAL DEPRECIACIONES

| | |
|-----------------------|------------------|
| VALOR INICIAL | 45.852,00 |
| AÑO 1 | 6.044,73 |
| AÑO 2 | 6.044,73 |
| AÑO 3 | 6.044,73 |
| AÑO 4 | 5.811,40 |
| AÑO 5 | 5.811,40 |
| VALOR RESIDUAL | 16.095,00 |

ANEXO 14**GASTO PUBLICIDAD
(Igual para los 3 escenarios)****AÑO 1**

| DETALLE | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|------------------------------------|----------|----------------|------------------|
| Página Web | 1 | 400,00 | 400,00 |
| Mini vallas Publicitarias | 2 | 1.300,00 | 2.600,00 |
| Estrategias B2B, mailing y radio | 5 | 600,00 | 3.000,00 |
| Producción de material promocional | 5 | 450,00 | 2.250,00 |
| Degustaciones in situ | 5 | 550,00 | 2.750,00 |
| TOTAL | | | 11.000,00 |

AÑO 2

| DETALLE | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|------------------------------------|----------|----------------|-----------------|
| Mini vallas Publicitarias | 1 | 1.300,00 | 1.300,00 |
| Estrategias B2B, mailing y radio | 5 | 600,00 | 3.000,00 |
| Producción de material promocional | 5 | 450,00 | 2.250,00 |
| Degustaciones in situ | 5 | 550,00 | 2.750,00 |
| TOTAL | | | 9.300,00 |

AÑO 3

| DETALLE | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|------------------------------------|----------|----------------|-----------------|
| Mini vallas Publicitarias | 1 | 1.300,00 | 1.300,00 |
| Estrategias B2B, mailing y radio | 4 | 600,00 | 2.400,00 |
| Producción de material promocional | 4 | 450,00 | 1.800,00 |
| Degustaciones in situ | 4 | 550,00 | 2.200,00 |
| TOTAL | | | 7.700,00 |

AÑO 4

| DETALLE | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|------------------------------------|----------|----------------|-----------------|
| Mini vallas Publicitarias | 1 | 1.300,00 | 1.300,00 |
| Estrategias B2B, mailing y radio | 3 | 600,00 | 1.800,00 |
| Producción de material promocional | 3 | 450,00 | 1.350,00 |
| Degustaciones in situ | 3 | 550,00 | 1.650,00 |
| TOTAL | | | 6.100,00 |

AÑO 5

| DETALLE | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Mini vallas Publicitarias | 1 | 1.300,00 | 1.300,00 |
| Estrategias B2B, mailing y radio | 2 | 600,00 | 1.200,00 |
| Producción de material promocional | 2 | 450,00 | 900,00 |
| Degustaciones in situ | 2 | 550,00 | 1.100,00 |
| TOTAL | | | 4.500,00 |

**ANEXO 15
NOMINA**

ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO 1

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 350,00 | 350,00 | 4.200,00 | 39,03 | 350,00 | 240,00 | 175,00 | 0,00 | 5.004,03 |
| Supervisor | 1 | 250,00 | 250,00 | 3.000,00 | 27,88 | 250,00 | 240,00 | 125,00 | 0,00 | 3.642,88 |
| Panadero | 2 | 250,00 | 500,00 | 6.000,00 | 55,75 | 500,00 | 480,00 | 250,00 | 0,00 | 7.285,75 |
| Ayudante | 4 | 230,00 | 920,00 | 11.040,00 | 102,58 | 920,00 | 960,00 | 460,00 | 0,00 | 13.482,58 |
| TOTAL | 8 | 1.080,00 | 2.020,00 | 24.240,00 | 225,23 | 2.020,00 | 1.920,00 | 1.010,00 | 0,00 | 29.415,23 |

AÑO 2

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 360,50 | 360,50 | 4.326,00 | 40,20 | 360,50 | 240,00 | 180,25 | 360,50 | 5.507,45 |
| Supervisor | 1 | 257,50 | 257,50 | 3.090,00 | 28,71 | 257,50 | 240,00 | 128,75 | 257,50 | 4.002,46 |
| Panadero | 2 | 257,50 | 515,00 | 6.180,00 | 57,42 | 515,00 | 480,00 | 257,50 | 515,00 | 8.004,92 |
| Ayudante | 5 | 236,90 | 1.184,50 | 14.214,00 | 52,83 | 1.184,50 | 1.200,00 | 592,25 | 1.184,50 | 18.428,08 |
| TOTAL | 9 | 1.112,40 | 2.317,50 | 27.810,00 | 179,16 | 2.317,50 | 2.160,00 | 1.158,75 | 2.317,50 | 35.942,91 |

AÑO 3

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 371,32 | 371,32 | 4.455,78 | 41,40 | 371,32 | 240,00 | 185,66 | 371,32 | 5.665,47 |
| Supervisor | 1 | 265,23 | 265,23 | 3.182,70 | 29,57 | 265,23 | 240,00 | 132,61 | 265,23 | 4.115,34 |
| Panadero | 2 | 265,23 | 530,45 | 6.365,40 | 59,15 | 530,45 | 480,00 | 265,23 | 530,45 | 8.230,67 |
| Ayudante | 5 | 244,01 | 1.220,04 | 14.640,42 | 136,03 | 1.220,04 | 1.200,00 | 610,02 | 1.220,04 | 19.026,54 |
| TOTAL | 9 | 1.145,77 | 2.387,03 | 28.644,30 | 266,15 | 2.387,03 | 2.160,00 | 1.193,51 | 2.387,03 | 37.038,02 |

AÑO 4

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|-----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 382,45 | 382,45 | 4.589,45 | 42,64 | 382,45 | 240,00 | 191,23 | 382,45 | 5.828,23 |
| Supervisor | 1 | 273,18 | 273,18 | 3.278,18 | 30,46 | 273,18 | 240,00 | 136,59 | 273,18 | 4.231,60 |
| Panadero | 3 | 273,18 | 819,55 | 9.834,54 | 91,38 | 819,55 | 720,00 | 409,77 | 819,55 | 12.694,79 |
| Ayudante | 6 | 251,33 | 1.507,96 | 18.095,56 | 168,14 | 1.507,96 | 1.440,00 | 753,98 | 1.507,96 | 23.473,61 |
| TOTAL | 11 | 1.180,15 | 2.983,14 | 35.797,74 | 332,62 | 2.983,14 | 2.640,00 | 1.491,57 | 2.983,14 | 46.228,22 |

AÑO 5

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|-----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 393,93 | 393,93 | 4.727,14 | 43,92 | 393,93 | 240,00 | 196,96 | 393,93 | 5.995,88 |
| Supervisor | 1 | 281,38 | 281,38 | 3.376,53 | 31,37 | 281,38 | 240,00 | 140,69 | 281,38 | 4.351,34 |
| Panadero | 3 | 281,38 | 844,13 | 10.129,58 | 94,12 | 844,13 | 720,00 | 422,07 | 844,13 | 13.054,03 |
| Ayudante | 6 | 258,87 | 1.553,20 | 18.638,43 | 173,18 | 1.553,20 | 1.440,00 | 776,60 | 1.553,20 | 24.134,61 |
| TOTAL | 11 | 1.215,55 | 3.072,64 | 36.871,67 | 342,60 | 3.072,64 | 2.640,00 | 1.536,32 | 3.072,64 | 47.535,87 |

ESCENARIO ESPERADO**AÑO 1**

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 350,00 | 350,00 | 4.200,00 | 39,03 | 350,00 | 240,00 | 175,00 | 0,00 | 5.004,03 |
| Supervisor | 1 | 250,00 | 250,00 | 3.000,00 | 27,88 | 250,00 | 240,00 | 125,00 | 0,00 | 3.642,88 |
| Panadero | 2 | 250,00 | 500,00 | 6.000,00 | 55,75 | 500,00 | 280,00 | 250,00 | 0,00 | 7.085,75 |
| Ayudante | 4 | 240,00 | 960,00 | 11.520,00 | 107,04 | 960,00 | 960,00 | 480,00 | 0,00 | 14.027,04 |
| TOTAL | 8 | 1.090,00 | 2.060,00 | 24.720,00 | 229,69 | 2.060,00 | 1.720,00 | 1.030,00 | 0,00 | 29.759,69 |

AÑO 2

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 360,50 | 360,50 | 4.326,00 | 40,20 | 360,50 | 240,00 | 180,25 | 360,50 | 5.507,45 |
| Supervisor | 1 | 257,50 | 257,50 | 3.090,00 | 28,71 | 257,50 | 240,00 | 128,75 | 257,50 | 4.002,46 |
| Panadero | 2 | 257,50 | 515,00 | 6.180,00 | 57,42 | 515,00 | 480,00 | 257,50 | 515,00 | 8.004,92 |
| Ayudante | 4 | 247,20 | 988,80 | 11.865,60 | 110,25 | 988,80 | 960,00 | 494,40 | 988,80 | 15.407,85 |
| TOTAL | 8 | 1.122,70 | 2.121,80 | 25.461,60 | 236,58 | 2.121,80 | 1.920,00 | 1.060,90 | 2.121,80 | 32.922,68 |

AÑO 3

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 371,32 | 371,32 | 4.455,78 | 41,40 | 371,32 | 240,00 | 185,66 | 371,32 | 5.665,47 |
| Supervisor | 1 | 265,23 | 265,23 | 3.182,70 | 29,57 | 265,23 | 240,00 | 132,61 | 265,23 | 4.115,34 |
| Panadero | 2 | 265,23 | 530,45 | 6.365,40 | 59,15 | 530,45 | 480,00 | 265,23 | 530,45 | 8.230,67 |
| Ayudante | 5 | 254,62 | 1.273,08 | 15.276,96 | 141,95 | 1.273,08 | 1.200,00 | 636,54 | 1.273,08 | 19.801,61 |
| TOTAL | 9 | 1.156,38 | 2.440,07 | 29.280,84 | 272,07 | 2.440,07 | 2.160,00 | 1.220,04 | 2.440,07 | 37.813,08 |

AÑO 4

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 382,45 | 382,45 | 4.589,45 | 42,64 | 382,45 | 240,00 | 191,23 | 382,45 | 5.828,23 |
| Supervisor | 1 | 273,18 | 273,18 | 3.278,18 | 30,46 | 273,18 | 240,00 | 136,59 | 273,18 | 4.231,60 |
| Panadero | 2 | 273,18 | 546,36 | 6.556,36 | 60,92 | 546,36 | 480,00 | 273,18 | 546,36 | 8.463,19 |
| Ayudante | 5 | 262,25 | 1.311,27 | 15.735,27 | 146,21 | 1.311,27 | 1.200,00 | 655,64 | 1.311,27 | 20.359,66 |
| TOTAL | 9 | 1.191,07 | 2.513,27 | 30.159,27 | 280,23 | 2.513,27 | 2.160,00 | 1.256,64 | 2.513,27 | 38.882,68 |

AÑO 5

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|-----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 393,93 | 393,93 | 4.727,14 | 43,92 | 393,93 | 240,00 | 196,96 | 393,93 | 5.995,88 |
| Supervisor | 1 | 281,38 | 281,38 | 3.376,53 | 31,37 | 281,38 | 240,00 | 140,69 | 281,38 | 4.351,34 |
| Panadero | 2 | 281,38 | 562,75 | 6.753,05 | 62,75 | 562,75 | 480,00 | 281,38 | 562,75 | 8.702,69 |
| Ayudante | 6 | 270,12 | 1.620,73 | 19.448,79 | 180,71 | 1.620,73 | 1.440,00 | 810,37 | 1.620,73 | 25.121,34 |
| TOTAL | 10 | 1.226,80 | 2.858,79 | 34.305,51 | 318,76 | 2.858,79 | 2.400,00 | 1.429,40 | 2.858,79 | 44.171,24 |

ESCENARIO PESIMISTA**AÑO 1**

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 350,00 | 350,00 | 4.200,00 | 39,03 | 350,00 | 240,00 | 175,00 | 0,00 | 5.004,03 |
| Supervisor | 1 | 250,00 | 250,00 | 3.000,00 | 27,88 | 250,00 | 240,00 | 125,00 | 0,00 | 3.642,88 |
| Panadero | 2 | 250,00 | 500,00 | 6.000,00 | 55,75 | 500,00 | 480,00 | 250,00 | 0,00 | 7.285,75 |
| Ayudante | 4 | 240,00 | 960,00 | 11.520,00 | 107,04 | 960,00 | 960,00 | 480,00 | 0,00 | 14.027,04 |
| TOTAL | 8 | 1.090,00 | 2.060,00 | 24.720,00 | 229,69 | 2.060,00 | 1.920,00 | 1.030,00 | 0,00 | 29.959,69 |

AÑO 2

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 360,50 | 360,50 | 4.326,00 | 40,20 | 360,50 | 240,00 | 180,25 | 0,00 | 5.146,95 |
| Supervisor | 1 | 257,50 | 257,50 | 3.090,00 | 28,71 | 257,50 | 240,00 | 128,75 | 0,00 | 3.744,96 |
| Panadero | 2 | 257,50 | 515,00 | 6.180,00 | 57,42 | 515,00 | 480,00 | 257,50 | 0,00 | 7.489,92 |
| Ayudante | 4 | 247,20 | 988,80 | 11.865,60 | 110,25 | 988,80 | 960,00 | 494,40 | 0,00 | 14.419,05 |
| TOTAL | 8 | 1.122,70 | 2.121,80 | 25.461,60 | 236,58 | 2.121,80 | 1.920,00 | 1.060,90 | 0,00 | 30.800,88 |

AÑO 3

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 371,32 | 371,32 | 4.455,78 | 41,40 | 371,32 | 240,00 | 185,66 | 0,00 | 5.294,15 |
| Supervisor | 1 | 265,23 | 265,23 | 3.182,70 | 29,57 | 265,23 | 240,00 | 132,61 | 0,00 | 3.850,11 |
| Panadero | 2 | 265,23 | 530,45 | 6.365,40 | 59,15 | 530,45 | 480,00 | 265,23 | 0,00 | 7.700,22 |
| Ayudante | 4 | 254,62 | 1.018,46 | 12.221,57 | 113,56 | 1.018,46 | 960,00 | 509,23 | 0,00 | 14.822,82 |
| TOTAL | 8 | 1.156,38 | 2.185,45 | 26.225,45 | 243,68 | 2.185,45 | 1.920,00 | 1.092,73 | 0,00 | 31.667,31 |

AÑO 4

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 382,45 | 382,45 | 4.589,45 | 42,64 | 382,45 | 240,00 | 191,23 | 0,00 | 5.445,78 |
| Supervisor | 1 | 273,18 | 273,18 | 3.278,18 | 30,46 | 273,18 | 240,00 | 136,59 | 0,00 | 3.958,41 |
| Panadero | 2 | 273,18 | 546,36 | 6.556,36 | 60,92 | 546,36 | 480,00 | 273,18 | 0,00 | 7.916,83 |
| Ayudante | 4 | 262,25 | 1.049,02 | 12.588,22 | 116,97 | 1.049,02 | 960,00 | 524,51 | 0,00 | 15.238,71 |
| TOTAL | 8 | 1.191,07 | 2.251,02 | 27.012,21 | 250,99 | 2.251,02 | 1.920,00 | 1.125,51 | 0,00 | 32.559,73 |

AÑO 5

| CARGO | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL INDIVIDUAL | SUELDO MENSUAL TOTAL | SUELDO ANUAL | APORTE PATRONAL (11.15%) | 10mo. TERCERO | 10mo. CUARTO | VACACIONES | FONDOS DE RESERVA | TOTAL ANUAL |
|---------------|----------|---------------------------|----------------------|------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| Administrador | 1 | 393,93 | 393,93 | 4.727,14 | 43,92 | 393,93 | 240,00 | 196,96 | 0,00 | 5.601,95 |
| Supervisor | 1 | 281,38 | 281,38 | 3.376,53 | 31,37 | 281,38 | 240,00 | 140,69 | 0,00 | 4.069,97 |
| Panadero | 2 | 281,38 | 562,75 | 6.753,05 | 62,75 | 562,75 | 480,00 | 281,38 | 0,00 | 8.139,93 |
| Ayudante | 4 | 270,12 | 1.080,49 | 12.965,86 | 120,47 | 1.080,49 | 960,00 | 540,24 | 0,00 | 15.667,07 |
| TOTAL | 8 | 1.226,80 | 2.318,55 | 27.822,58 | 258,52 | 2.318,55 | 1.920,00 | 1.159,27 | 0,00 | 33.478,92 |

ANEXO 16
GASTOS SUMINISTRO DE OFICINA

ESCENARIO OPTIMISTA (se incrementa 3% en la cantidad de los suministros año a año)

AÑO 1

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 500 | 0,18 | 90,00 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1000 | 0,17 | 170,00 |
| Hojas membretadas 4 colores | 500 | 0,11 | 55,00 |
| Sobres membretados 4 colores | 500 | 0,11 | 55,00 |
| Carpetas full color | 100 | 0,40 | 40,00 |
| Hojas blancas de papel bond | 1000 | 0,01 | 10,00 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 443,80 |

AÑO 2

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 515 | 0,18 | 92,70 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1030 | 0,17 | 175,10 |
| Hojas membretadas 4 colores | 515 | 0,11 | 56,65 |
| Sobres membretados 4 colores | 515 | 0,11 | 56,65 |
| Carpetas full color | 103 | 0,60 | 61,80 |
| Hojas blancas de papel bond | 1030 | 0,01 | 8,24 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 474,94 |

AÑO 3

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 530 | 0,18 | 95,48 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1061 | 0,17 | 180,35 |
| Hojas membretados 4 colores | 530 | 0,11 | 58,35 |
| Sobres membretados 4 colores | 530 | 0,11 | 58,35 |
| Carpetas full color | 106 | 0,60 | 63,65 |
| Hojas blancas de papel bond | 1061 | 0,01 | 8,49 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 488,47 |

AÑO 4

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 546 | 0,18 | 98,35 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1093 | 0,17 | 185,76 |
| Hojas membretados 4 colores | 546 | 0,11 | 60,10 |
| Sobres membretados 4 colores | 546 | 0,11 | 60,10 |
| Carpetas full color | 109 | 0,60 | 65,56 |
| Hojas blancas de papel bond | 1093 | 0,01 | 8,74 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 502,41 |

AÑO 5

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 563 | 0,18 | 101,30 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1126 | 0,17 | 191,34 |
| Hojas membretados 4 colores | 563 | 0,11 | 61,90 |
| Sobres membretados 4 colores | 563 | 0,11 | 61,90 |
| Carpetas full color | 113 | 0,60 | 67,53 |
| Hojas blancas de papel bond | 1126 | 0,01 | 9,00 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 516,77 |

ESCENARIO ESPERADO (se incrementa 2% en la cantidad de los suministros año a año)

AÑO 1

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 500 | 0,18 | 90,00 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1000 | 0,17 | 170,00 |
| Hojas membretados 4 colores | 500 | 0,11 | 55,00 |
| Sobres membretados 4 colores | 500 | 0,11 | 55,00 |
| Carpetas full color | 100 | 0,40 | 40,00 |
| Hojas blancas de papel bond | 1000 | 0,01 | 10,00 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 443,80 |

AÑO 2

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 510 | 0,18 | 91,80 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1020 | 0,17 | 173,40 |
| Hojas membretados 4 colores | 510 | 0,11 | 56,10 |
| Sobres membretados 4 colores | 510 | 0,11 | 56,10 |
| Carpetas full color | 102 | 0,60 | 61,20 |
| Hojas blancas de papel bond | 1020 | 0,01 | 8,16 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 470,56 |

AÑO 3

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 520 | 0,18 | 93,64 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1040 | 0,17 | 176,87 |
| Hojas membretados 4 colores | 520 | 0,11 | 57,22 |
| Sobres membretados 4 colores | 520 | 0,11 | 57,22 |
| Carpetas full color | 104 | 0,60 | 62,42 |
| Hojas blancas de papel bond | 1040 | 0,01 | 8,32 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 479,50 |

AÑO 4

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 531 | 0,18 | 95,51 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1061 | 0,17 | 180,41 |
| Hojas membretados 4 colores | 531 | 0,11 | 58,37 |
| Sobres membretados 4 colores | 531 | 0,11 | 58,37 |
| Carpetas full color | 106 | 0,60 | 63,67 |
| Hojas blancas de papel bond | 1061 | 0,01 | 8,49 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 488,61 |

AÑO 5

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 541 | 0,18 | 97,42 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1082 | 0,17 | 184,01 |
| Hojas membretados 4 colores | 541 | 0,11 | 59,53 |
| Sobres membretados 4 colores | 541 | 0,11 | 59,53 |
| Carpetas full color | 108 | 0,6 | 64,95 |
| Hojas blancas de papel bond | 1082 | 0,008 | 8,66 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,7 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,2 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,8 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 497,91 |

ESCENARIO PESIMISTA (se incrementa 0.5% en la cantidad de los suministros año a año)

AÑO 1

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 500 | 0,18 | 90,00 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1000 | 0,17 | 170,00 |
| Hojas membretados 4 colores | 500 | 0,11 | 55,00 |
| Sobres membretados 4 colores | 500 | 0,11 | 55,00 |
| Carpetas full color | 100 | 0,40 | 40,00 |
| Hojas blancas de papel bond | 1000 | 0,01 | 10,00 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 443,80 |

AÑO 2

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 503 | 0,18 | 90,45 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1005 | 0,17 | 170,85 |
| Hojas membretados 4 colores | 503 | 0,11 | 55,28 |
| Sobres membretados 4 colores | 503 | 0,11 | 55,28 |
| Carpetas full color | 101 | 0,60 | 60,30 |
| Hojas blancas de papel bond | 1005 | 0,01 | 8,04 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,70 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,20 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,80 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 463,99 |

AÑO 3

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 505 | 0,18 | 90,90 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1010 | 0,17 | 171,70 |
| Hojas membretados 4 colores | 505 | 0,11 | 55,55 |
| Sobres membretados 4 colores | 505 | 0,11 | 55,55 |
| Carpetas full color | 101 | 0,6 | 60,60 |
| Hojas blancas de papel bond | 1010 | 0,008 | 8,08 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,7 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,2 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,8 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 466,19 |

AÑO 4

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 508 | 0,18 | 91,36 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1015 | 0,17 | 172,56 |
| Hojas membretados 4 colores | 508 | 0,11 | 55,83 |
| Sobres membretados 4 colores | 508 | 0,11 | 55,83 |
| Carpetas full color | 102 | 0,6 | 60,90 |
| Hojas blancas de papel bond | 1015 | 0,008 | 8,12 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,7 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,2 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,8 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 468,40 |

AÑO 5

| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|--------------------------------|----------|--------------|---------------|
| Tarjetas de Presentación | 510 | 0,18 | 91,81 |
| Facturas a color A4 y 2 copias | 1020 | 0,17 | 173,43 |
| Hojas membretados 4 colores | 510 | 0,11 | 56,11 |
| Sobres membretados 4 colores | 510 | 0,11 | 56,11 |
| Carpetas full color | 102 | 0,6 | 61,21 |
| Hojas blancas de papel bond | 1020 | 0,008 | 8,16 |
| Grapadora | 2 | 4,35 | 8,70 |
| Perforadora | 1 | 4,7 | 4,70 |
| Esferos | 20 | 0,2 | 4,00 |
| Lápices | 10 | 0,15 | 1,50 |
| Cuaderno | 6 | 0,8 | 4,80 |
| Borradores | 2 | 0,05 | 0,10 |
| TOTAL | | | 470,63 |

ANEXO 17
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS

ESCENARIO OPTIMISTA (se incrementa el 2% año a año)

| ESPECIFICACIÓN | PRECIO MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Agua | 75,00 | 900,00 | 918,00 | 936,36 | 955,09 | 974,19 |
| Luz Eléctrica | 100,00 | 1.200,00 | 1.224,00 | 1.248,48 | 1.273,45 | 1.298,92 |
| Teléfono | 20,00 | 240,00 | 244,80 | 249,70 | 254,69 | 259,78 |
| Internet | 50,00 | 600,00 | 612,00 | 624,24 | 636,72 | 649,46 |
| TOTAL | 245,00 | 2.940,00 | 2.998,80 | 3.058,78 | 3.119,95 | 3.182,35 |

ESCENARIO ESPERADO (se incrementa el 1% año a año)

| ESPECIFICACIÓN | PRECIO MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Agua | 75,00 | 900,00 | 909,00 | 918,09 | 927,27 | 936,54 |
| Luz Eléctrica | 100,00 | 1.200,00 | 1.212,00 | 1.224,12 | 1.236,36 | 1.248,72 |
| Teléfono | 20,00 | 240,00 | 242,40 | 244,82 | 247,27 | 249,74 |
| Internet | 50,00 | 600,00 | 606,00 | 612,06 | 618,18 | 624,36 |
| TOTAL | 245,00 | 2.940,00 | 2.969,40 | 2.999,09 | 3.029,08 | 3.059,38 |

ESCENARIO PESIMISTA (se incrementa el 0.5% año a año)

| ESPECIFICACIÓN | PRECIO MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Agua | 75,00 | 900,00 | 904,50 | 909,02 | 913,57 | 918,14 |
| Luz Eléctrica | 100,00 | 1.200,00 | 1.206,00 | 1.212,03 | 1.218,09 | 1.224,18 |
| Teléfono | 20,00 | 240,00 | 241,20 | 242,41 | 243,62 | 244,84 |
| Internet | 50,00 | 600,00 | 603,00 | 606,02 | 609,05 | 612,09 |
| TOTAL | 245,00 | 2.940,00 | 2.954,70 | 2.969,47 | 2.984,32 | 2.999,24 |

ANEXO 18
GASTOS COMBUSTIBLES

ESCENARIO OPTIMISTA (se incrementa el 2% año a año)

| ESPECIFICACIÓN | VALOR MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Diesel | 160,00 | 1.920,00 | 1.958,40 | 1.997,57 | 2.037,52 | 2.078,27 |
| TOTAL | 160,00 | 1.920,00 | 1.958,40 | 1.997,57 | 2.037,52 | 2.078,27 |

ESCENARIO ESPERADO (se incrementa el 1% año a año)

| ESPECIFICACIÓN | VALOR MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Diesel | 160,00 | 1.920,00 | 1.939,20 | 1.958,59 | 1.978,18 | 1.997,96 |
| TOTAL | 160,00 | 1.920,00 | 1.939,20 | 1.958,59 | 1.978,18 | 1.997,96 |

ESCENARIO PESIMISTA (se incrementa el 0.5% año a año)

| ESPECIFICACIÓN | VALOR MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Diesel | 160,00 | 1.920,00 | 1.929,60 | 1.939,25 | 1.948,94 | 1.958,69 |
| TOTAL | 160,00 | 1.920,00 | 1.929,60 | 1.939,25 | 1.948,94 | 1.958,69 |

ANEXO 19
GASTOS SUMINISTRO DE LIMPIEZA

(Igual para los 3 escenarios)

AÑO 1

| ESPECIFICACIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|---|----------|----------------|---------------|
| Escoba | 4 | 1,75 | 7,00 |
| Trapeador | 6 | 2,73 | 16,38 |
| Recogedor de basura | 2 | 2,40 | 4,80 |
| Basurero | 3 | 3,52 | 10,56 |
| Guantes | 10 | 0,88 | 8,80 |
| Fundas plásticas para basura (100 unidades) | 6 | 0,64 | 3,84 |
| Jabón de tocador x 5 unidades | 5 | 1,05 | 5,25 |
| Lava vajillas | 12 | 1,91 | 22,92 |
| Estropajos x 6 unidades | 10 | 0,23 | 2,30 |
| Cloro | 5 | 1,10 | 5,50 |
| Desinfectantes | 6 | 1,80 | 10,80 |
| Desodorantes ambientales | 5 | 7,50 | 37,50 |
| Esponjas para vajilla | 12 | 0,36 | 4,32 |
| Paños absorbentes | 10 | 1,90 | 19,00 |
| TOTAL | | | 158,97 |

AÑO 2

| ESPECIFICACIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|---|----------|----------------|---------------|
| Escoba | 5 | 1,75 | 8,75 |
| Trapeador | 7 | 2,73 | 19,11 |
| Recogedor de basura | 3 | 2,40 | 7,20 |
| Basurero | 4 | 3,52 | 14,08 |
| Guantes | 11 | 0,88 | 9,68 |
| Fundas plásticas para basura (100 unidades) | 7 | 0,64 | 4,48 |
| Jabón de tocador x 5 unidades | 6 | 1,16 | 6,96 |
| Lava vajillas | 13 | 1,91 | 24,83 |
| Estropajos x 6 unidades | 11 | 0,23 | 2,53 |
| Cloro | 6 | 3,41 | 20,46 |
| Desinfectantes | 7 | 2,13 | 14,91 |
| Desodorantes ambientales | 6 | 7,50 | 45,00 |
| Esponjas para vajilla | 13 | 0,36 | 4,68 |
| Paños absorbentes | 11 | 1,90 | 20,90 |
| TOTAL | | | 203,57 |

AÑO 3

| ESPECIFICACIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|---|----------|----------------|---------------|
| Escoba | 7 | 1,75 | 12,25 |
| Trapeador | 9 | 2,73 | 24,57 |
| Recogedor de basura | 5 | 2,40 | 12,00 |
| Basurero | 6 | 3,52 | 21,12 |
| Guantes | 13 | 0,88 | 11,44 |
| Fundas plásticas para basura (100 unidades) | 9 | 0,64 | 5,76 |
| Jabón de tocador x 5 unidades | 8 | 1,16 | 9,28 |
| Lava vajillas | 15 | 1,91 | 28,65 |
| Estropajos x 6 unidades | 13 | 0,23 | 2,99 |
| Cloro | 8 | 3,41 | 27,28 |
| Desinfectantes | 9 | 2,13 | 19,17 |
| Desodorantes ambientales | 8 | 7,50 | 60,00 |
| Esponjas para vajilla | 15 | 0,36 | 5,40 |
| Paños absorbentes | 13 | 1,90 | 24,70 |
| TOTAL | | | 264,61 |

AÑO 4

| ESPECIFICACIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|---|----------|----------------|---------------|
| Escoba | 8 | 1,75 | 14,00 |
| Trapeador | 10 | 2,73 | 27,30 |
| Recogedor de basura | 6 | 2,40 | 14,40 |
| Basurero | 7 | 3,52 | 24,64 |
| Guantes | 14 | 0,88 | 12,32 |
| Fundas plásticas para basura (100 unidades) | 10 | 0,64 | 6,40 |
| Jabón de tocador x 5 unidades | 9 | 1,16 | 10,44 |
| Lava vajillas | 16 | 1,91 | 30,56 |
| Estropajos x 6 unidades | 14 | 0,23 | 3,22 |
| Cloro | 9 | 3,41 | 30,69 |
| Desinfectantes | 10 | 2,13 | 21,30 |
| Desodorantes ambientales | 9 | 7,50 | 67,50 |
| Esponjas para vajilla | 16 | 0,36 | 5,76 |
| Paños absorbentes | 14 | 1,90 | 26,60 |
| TOTAL | | | 295,13 |

AÑO 5

| ESPECIFICACIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | COSTO TOTAL |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Escoba | 9 | 1,75 | 15,75 |
| Trapeador | 11 | 2,73 | 30,03 |
| Recogedor de basura | 7 | 2,40 | 16,80 |
| Basurero | 8 | 3,52 | 28,16 |
| Guantes | 15 | 0,88 | 13,20 |
| Fundas plásticas para basura (100 unidades) | 11 | 0,64 | 7,04 |
| Jabón de tocador x 5 unidades | 10 | 1,16 | 11,60 |
| Lava vajillas | 17 | 1,91 | 32,47 |
| Estropajos x 6 unidades | 15 | 0,23 | 3,45 |
| Cloro | 10 | 3,41 | 34,10 |
| Desinfectantes | 11 | 2,13 | 23,43 |
| Desodorantes ambientales | 10 | 7,50 | 75,00 |
| Esponjas para vajilla | 17 | 0,36 | 6,12 |
| Paños absorbentes | 15 | 1,90 | 28,50 |
| TOTAL | | | 325,65 |

ANEXO 20
GASTO ARRIENDO

ESCENARIO OPTIMISTA (se incrementa el 2% año a año)

| ESPECIFICACIÓN | VALOR MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Arriendo | 500,00 | 6.000,00 | 6.120,00 | 6.242,40 | 6.367,25 | 6.494,59 |
| TOTAL | 500,00 | 6.000,00 | 6.120,00 | 6.242,40 | 6.367,25 | 6.494,59 |

ESCENARIO ESPERADO (se incrementa el 1% año a año)

| ESPECIFICACIÓN | VALOR MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Arriendo | 500,00 | 6.000,00 | 6.060,00 | 6.120,60 | 6.181,81 | 6.243,62 |
| TOTAL | 500,00 | 6.000,00 | 6.060,00 | 6.120,60 | 6.181,81 | 6.243,62 |

ESCENARIO PESIMISTA (se incrementa el 0.5% año a año)

| ESPECIFICACIÓN | VALOR MENSUAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Arriendo | 500,00 | 6.000,00 | 6.030,00 | 6.060,15 | 6.090,45 | 6.120,90 |
| TOTAL | 500,00 | 6.000,00 | 6.030,00 | 6.060,15 | 6.090,45 | 6.120,90 |

ANEXO 21
AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

(Igual para los 3 escenarios)

| TABLA DE AMORTIZACIÓN | | | | |
|------------------------------|---------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|
| DATOS: | | | | |
| PRÉSTAMO: | 32.817,74 | | | |
| PLAZO: | 5 años | | | |
| TASA ANUAL: | 8,68% ¹⁴ | | | |
| CUOTA ANUAL: | 8.367,26 | | | |
| | | | | |
| PERIODOS | INTERÉS | PAGO ANUAL | PAGO CAPITAL | SALDO INSOLUTO |
| 0 | | | | 32.817,74 |
| 1 | 2.848,58 | 8.367,26 | 5.518,68 | 27.299,07 |
| 2 | 2.369,56 | 8.367,26 | 5.997,70 | 21.301,37 |
| 3 | 1.848,96 | 8.367,26 | 6.518,30 | 14.783,07 |
| 4 | 1.283,17 | 8.367,26 | 7.084,09 | 7.698,98 |
| 5 | 668,27 | 8.367,26 | 7.698,98 | - |

¹⁴<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

ANEXO 22

Para calcular el costo de oportunidad se utiliza la siguiente fórmula:

$$r = r_f + \beta (r_m - r_f) + r_p$$

DONDE:

r: Rendimiento esperado

r_f: Tasa libre de riesgo

(r_m-r_f): Prima de mercado

r_p: Riesgo país

DATOS:

1. Bonos del Tesoro EEUU 5 años (Diciembre del 2010)= r_f = 0.0195

Fuente: http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp

2. Coeficiente Beta No Apalancado de industria de procesamiento de alimentos

| INDUSTRIA | beta |
|-----------------|------|
| Food Processing | 0,80 |

Fuente: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

3. Reapalancamiento del Beta

| DATOS | |
|----------------------------|------------------|
| Beta desapalancada | 0,8 |
| Relación de Endeudamiento | 1,22 |
| Tasa efectiva de Impuestos | 36,25% |
| Beta = | 1,4233333 |

Beta= β no apal. (1+Relación de endeudamiento*(1-tasa efectiva de impuestos))

4. Prima de mercado para pequeñas empresas (r_m-r_f)= 0.05

Fuente: MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas Corporativas", 7ma. Edición, McGraw-Hill, 2003, Pág. 108.

5. Riesgo país (Diciembre 2010)= 904: 9,04%¹⁵

COSTO DE OPORTUNIDAD APALANCADO

$$\begin{aligned}
 r &= r_f + r_p + \beta_{\text{ apal.}} * (r_m - r_f) \\
 r &= 0.0195 + 0.094 + 1,4233333 * (0.05) \\
 \text{Costo de Oportunidad} &= 0.184666 \\
 \text{Costo de Oportunidad} &= 18.47 \%
 \end{aligned}$$

COSTO DE OPORTUNIDAD DESAPALANCADO

$$\begin{aligned}
 r &= r_f + r_p + \beta_{\text{ no apal.}} * (r_m - r_f) \\
 r &= 0.0195 + 0.094 + 0.80 * (0.05) \\
 \text{Costo de Oportunidad} &= 0.1535 \\
 \text{Costo de Oportunidad} &= 15.35\%
 \end{aligned}$$

¹⁵ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais.

ANEXO 23
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

ESCENARIO OPTIMISTA

| DETALLE | AÑOS | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos | | | | | |
| Ingresos Operativos | 227.500 | 243.061 | 259.686 | 277.449 | 296.426 |
| Total Ingresos | 227.500 | 243.061 | 259.686 | 277.449 | 296.426 |
| Costos | | | | | |
| Costo de de Venta | 126.062 | 134.685 | 143.897 | 153.740 | 164.256 |
| Gastos | | | | | |
| Gasto sueldos | 8.647 | 9.510 | 9.781 | 10.060 | 10.347 |
| Publicidad | 11.000 | 9.300 | 7.700 | 6.100 | 4.500 |
| Arriendo | 6.000 | 6.120 | 6.242 | 6.367 | 6.495 |
| Suministros de Oficina | 444 | 475 | 488 | 502 | 517 |
| Servicios Básicos | 2.940 | 2.999 | 3.059 | 3.120 | 3.182 |
| Suministros de limpieza | 159 | 204 | 265 | 295 | 326 |
| Combustibles | 1.920 | 1.958 | 1.998 | 2.038 | 2.078 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Total Costos y Gastos | 163.781 | 171.859 | 180.039 | 188.597 | 198.076 |
| UTILIDAD OPERATIVA (UAI) | 63.719 | 71.202 | 79.648 | 88.852 | 98.350 |
| Intereses | 2.849 | 2.370 | 1.849 | 1.283 | 668 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 60.871 | 68.832 | 77.799 | 87.568 | 97.682 |
| Participación trabajadores (15%) | 9.131 | 10.325 | 11.670 | 13.135 | 14.652 |
| UTILIDAD ANTES DE IR | 51.740 | 58.507 | 66.129 | 74.433 | 83.030 |
| Impuesto a la renta (25%) | 12.935 | 14.627 | 16.532 | 18.608 | 20.757 |
| UTILIDAD NETA (Beneficio Neto) | 38.805 | 43.881 | 49.597 | 55.825 | 62.272 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización Gastos Constitución | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Inversión fija | -45.852 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de constitución | -2.820 | | | | |
| Capital de trabajo | -10.997 | | | | 10.997 |
| Préstamos y amortizaciones | 32.818 | 5.519 | 5.998 | 6.518 | 7.699 |
| Valor residual | | | | | 16.095 |
| FLUJO DE CAJA | -26.851 | 33.850 | 44.492 | 49.687 | 88.040 |

| | |
|-----------------------------|---------------|
| cppc | 12,29% |
| Costo de Oportunidad | 18,47% |
| TIR | 146% |
| VAN | \$ 108.911,83 |

ESCENARIO ESPERADO

| DETALLE | AÑOS | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos | | | | | |
| Ingresos Operativos | 182.000 | 194.449 | 207.749 | 221.959 | 237.141 |
| Total Ingresos | 182.000 | 194.449 | 207.749 | 221.959 | 237.141 |
| Costos | | | | | |
| Costo de de Venta | 100.850 | 107.748 | 115.118 | 122.992 | 131.405 |
| Gastos | | | | | |
| Gasto sueldos | 8.647 | 9.510 | 9.781 | 10.060 | 10.347 |
| Publicidad | 11.000 | 9.300 | 7.700 | 6.100 | 4.500 |
| Arriendo | 6.000 | 6.060 | 6.121 | 6.182 | 6.244 |
| Suministros de Oficina | 444 | 471 | 479 | 489 | 498 |
| Servicios Básicos | 2.940 | 2.969 | 2.999 | 3.029 | 3.059 |
| Suministros de limpieza | 159 | 204 | 265 | 295 | 326 |
| Combustibles | 1.920 | 1.939 | 1.959 | 1.978 | 1.998 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Total Costos y Gastos | 138.568 | 144.810 | 151.030 | 157.500 | 164.751 |
| UTILIDAD OPERATIVA (UAI) | 43.432 | 49.639 | 56.719 | 64.460 | 72.390 |
| Intereses | 2.849 | 2.370 | 1.849 | 1.283 | 668 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 40.583 | 47.269 | 54.870 | 63.177 | 71.722 |
| Participación trabajadores (15%) | 6.087 | 7.090 | 8.231 | 9.476 | 10.758 |
| UTILIDAD ANTES DE IR | 34.495 | 40.179 | 46.640 | 53.700 | 60.964 |
| Impuesto a la renta (25%) | 8.624 | 10.045 | 11.660 | 13.425 | 15.241 |
| UTILIDAD NETA (Beneficio Neto) | 25.871 | 30.134 | 34.980 | 40.275 | 45.723 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización Gastos Constitución | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Inversión fija | -45.852 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de constitución | -2.820 | | | | |
| Capital de trabajo | -10.997 | | | | 10.997 |
| Préstamos y amortizaciones | 32.818 | 5.519 | 5.998 | 6.518 | 7.699 |
| Valor residual | | | | | 16.095 |
| FLUJO DE CAJA | -26.851 | 26.961 | 30.745 | 35.071 | 71.491 |

| | |
|----------------------|--------------|
| cppc | 12,29% |
| Costo de Oportunidad | 18,47% |
| TIR | 112% |
| VAN | \$ 75.662,74 |

ESCENARIO PESIMISTA

| DETALLE | AÑOS | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos | | | | | |
| Ingresos Operativos | 136.500 | 145.837 | 155.812 | 166.469 | 177.856 |
| Total Ingresos | 136.500 | 145.837 | 155.812 | 166.469 | 177.856 |
| Costos | | | | | |
| Costo de de Venta | 75.637 | 80.811 | 86.338 | 92.244 | 98.553 |
| Gastos | | | | | |
| Gasto sueldos | 8.647 | 8.892 | 9.144 | 9.404 | 9.672 |
| Publicidad | 11.000 | 9.300 | 7.700 | 6.100 | 4.500 |
| Arriendo | 6.000 | 6.030 | 6.060 | 6.090 | 6.121 |
| Suministros de Oficina | 444 | 464 | 466 | 468 | 471 |
| Servicios Básicos | 2.940 | 2.955 | 2.969 | 2.984 | 2.999 |
| Suministros de limpieza | 159 | 204 | 265 | 295 | 326 |
| Combustibles | 1.920 | 1.930 | 1.939 | 1.949 | 1.959 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Total Costos y Gastos | 113.356 | 117.194 | 121.491 | 125.910 | 130.975 |
| UTILIDAD OPERATIVA (UAI) | 23.144 | 28.643 | 34.320 | 40.559 | 46.880 |
| Intereses | 2.849 | 2.370 | 1.849 | 1.283 | 668 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 20.295 | 26.273 | 32.471 | 39.276 | 46.212 |
| Participación trabajadores (15%) | 3.044 | 3.941 | 4.871 | 5.891 | 6.932 |
| UTILIDAD ANTES DE IR | 17.251 | 22.332 | 27.601 | 33.385 | 39.281 |
| Impuesto a la renta (25%) | 4.313 | 5.583 | 6.900 | 8.346 | 9.820 |
| UTILIDAD NETA (Beneficio Neto) | 12.938 | 16.749 | 20.701 | 25.038 | 29.460 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización Gastos Constitución | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Inversión fija | -45.852 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de constitución | -2.820 | | | | |
| Capital de trabajo | -10.997 | | | | 10.997 |
| Préstamos y amortizaciones | 32.818 | 5.519 | 5.998 | 6.518 | 7.699 |
| Valor residual | | | | | 16.095 |
| FLUJO DE CAJA | -26.851 | 7.983 | 17.360 | 20.792 | 55.228 |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| cppc | 12,29% |
| Costo de Oportunidad | 18,47% |
| TIR | 58% |
| VAN | \$ 34.426,60 |

ANEXO D24
FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO

ESCENARIO OPTIMISTA

| DETALLE | AÑOS | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos | | | | | |
| Ingresos Operativos | 227.500 | 243.061 | 259.686 | 277.449 | 296.426 |
| Total Ingresos | 227.500 | 243.061 | 259.686 | 277.449 | 296.426 |
| Costos | | | | | |
| Costo de de Venta | 126.062 | 134.685 | 143.897 | 153.740 | 164.256 |
| Gastos | | | | | |
| Gasto sueldos | 8.647 | 9.510 | 9.781 | 10.060 | 10.347 |
| Publicidad | 11.000 | 9.300 | 7.700 | 6.100 | 4.500 |
| Arriendo | 6.000 | 6.120 | 6.242 | 6.367 | 6.495 |
| Suministros de Oficina | 444 | 475 | 488 | 502 | 517 |
| Servicios Básicos | 2.940 | 2.999 | 3.059 | 3.120 | 3.182 |
| Suministros de limpieza | 159 | 204 | 265 | 295 | 326 |
| Combustibles | 1.920 | 1.958 | 1.998 | 2.038 | 2.078 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Total Costos y Gastos | 163.781 | 171.859 | 180.039 | 188.597 | 198.076 |
| UTILIDAD OPERATIVA (UAI) | 63.719 | 71.202 | 79.648 | 88.852 | 98.350 |
| Intereses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 63.719 | 71.202 | 79.648 | 88.852 | 98.350 |
| Participación trabajadores (15%) | 9.558 | 10.680 | 11.947 | 13.328 | 14.753 |
| UTILIDAD ANTES DE IR | 54.161 | 60.521 | 67.701 | 75.524 | 83.598 |
| Impuesto a la renta (25%) | 13.540 | 15.130 | 16.925 | 18.881 | 20.899 |
| UTILIDAD NETA (Beneficio Neto) | 40.621 | 45.391 | 50.775 | 56.643 | 62.698 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización Gastos Constitución | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Inversión fija | -45.852 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de constitución | -2.820 | | | | |
| Capital de trabajo | -10.997 | | | | 10.997 |
| Préstamos y amortizaciones | | | | | |
| Valor residual | | | | | 16.095 |
| FLUJO DE CAJA | -59.669 | 41.185 | 52.000 | 57.384 | 96.165 |

| | |
|-----------------------------|---------------|
| cppc | 12,29% |
| Costo de Oportunidad | 15,35% |
| TIR | 80% |
| VAN | \$ 117.200,98 |

ESCENARIO ESPERADO

| DETALLE | AÑOS | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos | | | | | |
| Ingresos Operativos | 182.000 | 194.449 | 207.749 | 221.959 | 237.141 |
| Total Ingresos | 182.000 | 194.449 | 207.749 | 221.959 | 237.141 |
| Costos | | | | | |
| Costo de de Venta | 100.850 | 107.748 | 115.118 | 122.992 | 131.405 |
| Gastos | | | | | |
| Gasto sueldos | 8.647 | 9.510 | 9.781 | 10.060 | 10.347 |
| Publicidad | 11.000 | 9.300 | 7.700 | 6.100 | 4.500 |
| Arriendo | 6.000 | 6.060 | 6.121 | 6.182 | 6.244 |
| Suministros de Oficina | 444 | 471 | 479 | 489 | 498 |
| Servicios Básicos | 2.940 | 2.969 | 2.999 | 3.029 | 3.059 |
| Suministros de limpieza | 159 | 204 | 265 | 295 | 326 |
| Combustibles | 1.920 | 1.939 | 1.959 | 1.978 | 1.998 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Total Costos y Gastos | 138.568 | 144.810 | 151.030 | 157.500 | 164.751 |
| UTILIDAD OPERATIVA (UAI) | 43.432 | 49.639 | 56.719 | 64.460 | 72.390 |
| Intereses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 43.432 | 49.639 | 56.719 | 64.460 | 72.390 |
| Participación trabajadores (15%) | 6.515 | 7.446 | 8.508 | 9.669 | 10.858 |
| UTILIDAD ANTES DE IR | 36.917 | 42.193 | 48.211 | 54.791 | 61.531 |
| Impuesto a la renta (25%) | 9.229 | 10.548 | 12.053 | 13.698 | 15.383 |
| UTILIDAD NETA (Beneficio Neto) | 27.688 | 31.645 | 36.158 | 41.093 | 46.149 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización Gastos Constitución | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Inversión fija | -45.852 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de constitución | -2.820 | | | | |
| Capital de trabajo | -10.997 | | | | 10.997 |
| Préstamos y amortizaciones | | | | | |
| Valor residual | | | | | 16.095 |
| FLUJO DE CAJA | -59.669 | 34.297 | 38.254 | 42.767 | 47.468 |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| c PPC | 12,29% |
| Costo de Oportunidad | 15,35% |
| TIR | 62% |
| VAN | \$ 80.170,89 |

ESCENARIO PESIMISTA

| DETALLE | AÑOS | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Ingresos | | | | | |
| Ingresos Operativos | 136.500 | 145.837 | 155.812 | 166.469 | 177.856 |
| Total Ingresos | 136.500 | 145.837 | 155.812 | 166.469 | 177.856 |
| Costos | | | | | |
| Costo de de Venta | 75.637 | 80.811 | 86.338 | 92.244 | 98.553 |
| Gastos | | | | | |
| Gasto sueldos | 8.647 | 8.892 | 9.144 | 9.404 | 9.672 |
| Publicidad | 11.000 | 9.300 | 7.700 | 6.100 | 4.500 |
| Arriendo | 6.000 | 6.030 | 6.060 | 6.090 | 6.121 |
| Suministros de Oficina | 444 | 464 | 466 | 468 | 471 |
| Servicios Básicos | 2.940 | 2.955 | 2.969 | 2.984 | 2.999 |
| Suministros de limpieza | 159 | 204 | 265 | 295 | 326 |
| Combustibles | 1.920 | 1.930 | 1.939 | 1.949 | 1.959 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Total Costos y Gastos | 113.356 | 117.194 | 121.491 | 125.910 | 130.975 |
| UTILIDAD OPERATIVA (UAI) | 23.144 | 28.643 | 34.320 | 40.559 | 46.880 |
| Intereses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 23.144 | 28.643 | 34.320 | 40.559 | 46.880 |
| Participación trabajadores (15%) | 3.472 | 4.296 | 5.148 | 6.084 | 7.032 |
| UTILIDAD ANTES DE IR | 19.672 | 24.346 | 29.172 | 34.475 | 39.848 |
| Impuesto a la renta (25%) | 4.918 | 6.087 | 7.293 | 8.619 | 9.962 |
| UTILIDAD NETA (Beneficio Neto) | 14.754 | 18.260 | 21.879 | 25.856 | 29.886 |
| Depreciación | 6.045 | 6.045 | 6.045 | 5.811 | 5.811 |
| Amortización Gastos Constitución | 564 | 564 | 564 | 564 | 564 |
| Inversión fija | -45.852 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de constitución | -2.820 | | | | |
| Capital de trabajo | -10.997 | | | | 10.997 |
| Préstamos y amortizaciones | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Valor residual | | | | | 16.095 |
| FLUJO DE CAJA | -59.669 | 15.318 | 24.869 | 28.488 | 63.353 |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| cppc | 12,29% |
| Costo de Oportunidad | 15,35% |
| TIR | 36% |
| VAN | \$ 34.756,44 |