



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE BARRAS ENERGÉTICAS  
A BASE DE GRANOLA Y JALEA DE GUAYUSA A SINGAPUR**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Ing. Patricio Torres Contreras, MBA

Autor  
Juan Carlos Loza Mendoza

Año  
2014

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Patricio Torres Contreras

Ingeniero MBA.

C.I.: 170506999-3

### **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”.

---

Juan Carlos Loza Mendoza

C.I.: 172300110-1

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la bendición de terminar mi carrera y darme la fuerza e inteligencia necesaria en cada momento.

Agradezco de todo corazón a mis padres Juan Francisco Loza Cevallos e Ivette Lorena Mendoza Sacoto, quienes con su ejemplo y apoyo en todo sentido han logrado incentivar en mí la responsabilidad y el emprendimiento.

A mi profesor guía, por ser fuente de conocimientos y experiencias muy valiosas para mi trabajo de titulación.

A la Universidad de las Américas, por haber inculcado en mí el deseo de ser emprendedor y ser un profesional lleno de valores.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado a Dios, quien con sus bendiciones me ha llevado a cumplir mis metas.

A mis padres, quienes siempre creyeron en mí, dando su amor y comprensión en cada momento.

A mi hermano Andrés, quien siempre fue un ser que brindó ánimos a mi trabajo.

A mi novia Pamela Jarrín quien siempre su apoyo fue crucial en cada etapa de mi carrera y vida.

A Rodrigo, Sebastián C, Sebastián Y, Andrea, Michelle, Martha, Luis Carlos, Francisco T, Cynthia y Francisco M, a ustedes, dedico este trabajo por ayudarme a cumplir todos mis objetivos y ser mis compañeros de vida, al brindarme su incondicional respaldo y amistad.

## RESUMEN

El objeto del presente plan de negocios es determinar la viabilidad de la elaboración y exportación de barras energéticas a base granola y jalea de guayusa a la República de Singapur.

El negocio de las barras energéticas está en la industria de elaboración de productos de panadería, partida arancelaria que no se ha exportado aun desde Ecuador a Singapur pero que cuenta con una potencial exportable de \$12.776.000,00.

En la Inteligencia de Mercados realizada a 3 países, Corea del Sur, Singapur y Reino Unido, se determinó que la República de Singapur es un mercado prometedor a tener una cultural occidentalizada, una producción agrícola nula y una total apertura comercial.

Las barras con nombre NATIVE ingresaran al mercado de Singapur mediante la estrategia de diferenciación ya que el producto es natural, posee las certificaciones que el gobierno de Singapur requiere para el ingreso de alimentos y cuenta con ingrediente a la guayusa que ninguna otra barra en Singapur tiene. También tendrá una estrategia de precio ligeramente más alto para que el cliente de Singapur sienta que este producto no solo es de calidad sino de status.

El momento que se encuentre posicionada la marca se utilizará la estrategia de penetración de mercados mediante la cual se busca que los clientes actuales compren más del producto.

La empresa contará con gente comprometida con los valores institucionales de la organización, además se subcontratará la asesoría contable y legal.

La inversión inicial es de USD 123.236,00, esta inversión incluye los montos de activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo. La estructura de capital se encuentra formada por un apalancamiento del 40% y 60% de capital propio.

En el aspecto financiero el presente plan de negocios es viable ya que en los tres escenarios se obtiene un VAN positivo y la tasa interna de retorno del plan es mayor al costo de oportunidad. Se iniciará el desarrollo de este plan con el escenario esperado donde se obtiene un VAN de USD 140.391,00 y una TIR de 28,91%.

El retorno del inversionista se verá cuatro años con una rentabilidad del 28,58%, concluyendo la factibilidad de ejecución tomando en cuenta la investigación realizada, por lo que se recomienda la implementación del plan de negocios.

## ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the viability of developing and exporting energy bars made with granola and guayusa jelly to the Republic of Singapore.

The business of energy bars is in the industry of Bakery Manufacture, This HS code is not exported from Ecuador to Singapore yet, but it has a exportable potential of \$ \$12.776.000,00.

The Market Intelligence was made on 3 countries: South Korea, Singapore and the UK, it was determined that the Republic of Singapore is a promising market due their westernized culturally, zero total agricultural production and trade openness.

The bars will be named "NATIVE", they will be entering the Singapore market through a differentiation strategy due to the product is natural, it has all the Certifications that the Singapore government requires in order to entry food to the country and it has the entering the Singapore market through differentiation strategy as the product is natural, is certified that the Singapore government requires for entry food and also it has the guayusa ingredient that no other bar in Singapore has.

The moment the brand is positioned in the trade, the market penetration strategy will be used, whereby it is intended that existing customers to buy more product.

The company will have people committed to the institutional values of the organization, and accounting and legal advice will be subcontracted.

The initial investment is \$ 123.236,00 this investment includes the amounts of fixed assets, intangible assets and working capital. The capital structure is formed by a gearing of 40% and 60% equity.



Financially this business plan is viable and due to all three scenarios yields a positive NPV and the internal rate of return of the plan is greater than the opportunity cost. The development of this plan with the expected scenario will get a NPV of USD 140,391.00 and an IRR of 28.91%.

The return of the investor will be four years with a profit of a 28.58% concluding the feasibility of implementation, taking into account the research carried out, so the implementation of the business plan is recommended.

## ÍNDICE

|          |  |          |
|----------|--|----------|
| <b>1</b> | <b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES .....</b>  | <b>1</b> |
| 1.1      | GENERALIDADES .....  | 1        |
| 1.2      | OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS.....  | 2        |
| 1.2.1    | Objetivo General.....  | 2        |
| 1.2.2    | Objetivos Específicos.....   | 2        |
| 1.3      | HIPÓTESIS .....  | 3        |
| <b>2</b> | <b>CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y<br/>LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....</b>                 | <b>4</b> |
| 2.1      | INDUSTRIA.....   | 4        |
| 2.1.1    | CIIU: D1541. Elaboración de productos de panadería.....  | 4        |
| 2.2      | MACRO ENTORNO (ESTUDIO PEST).....  | 5        |
| 2.2.1    | Aspecto Político .....   | 5        |
| 2.2.2    | Aspecto Económico .....  | 7        |
| 2.2.3    | Aspecto Social .....   | 12       |
| 2.2.4    | Aspecto Tecnológico.....   | 18       |
| 2.3      | MESO ENTORNO (CINCO FUERZAS DE PORTER).....  | 21       |
| 2.3.1    | Poder de Negociación del Proveedor .....   | 21       |
| 2.3.2    | Poder de Negociación del Cliente.....  | 21       |
| 2.3.3    | Competidores.....  | 22       |
| 2.3.4    | Productos Sustitutos .....   | 22       |
| 2.3.5    | Barreras de Entrada.....   | 22       |
| 2.4      | MICRO ENTORNO (CADENA DE VALOR) .....  | 23       |
| 2.4.1    | Cadena Valor del Negocio .....   | 23       |
| 2.4.1.1  | Materias Primas .....  | 24       |
| 2.4.1.2  | Elaboración .....  | 24       |
| 2.4.1.3  | Distribución .....   | 24       |
| 2.4.1.4  | Comercialización .....   | 24       |
| 2.4.1.5  | Consumidor.....  | 25       |
| 2.4.2    | Descripción del concepto del negocio, la oportunidad<br>del mismo y la estrategia a utilizar ..... | 25       |
| 2.4.3    | Oportunidad y estrategia.....  | 26       |
| 2.4.4    | Objetivo de mercado.....   | 26       |
| 2.4.5    | Posibilidad de crecimiento de la oferta .....  | 27       |
| 2.4.6    | Ventaja Comparativa .....  | 27       |
| 2.4.7    | Análisis F.O.D.A.....  | 27       |
| 2.4.8    | Matriz EFE .....   | 28       |
| 2.4.9    | Matriz EFI .....   | 28       |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>3</b> | <b>CAPÍTULO III: INTELIGENCIA DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....</b>                 | <b>30</b> |
| 3.1      | DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....  | 30        |
| 3.1.1    | Selección de Países .....   | 30        |
| 3.1.1.1  | Matriz de información General .....   | 30        |
| 3.1.1.2  | Matriz de factores críticos .....   | 31        |
| 3.1.1.3  | Matriz de Análisis Competitivo .....  | 31        |
| 3.1.2    | Problema de Gerencia .....  | 32        |
| 3.1.3    | Problema de Inteligencia de Mercados.....   | 32        |
| 3.1.4    | Entrevista con Expertos .....   | 33        |
| 3.1.4.1  | Metodología .....   | 33        |
| 3.1.4.2  | Resultados .....  | 33        |
| 3.1.4.3  | Conclusiones.....   | 35        |
| 3.1.5    | Análisis Macro y Microeconómico.....  | 36        |
| 3.1.6    | Los negocios en Singapur .....  | 37        |
| 3.1.7    | Exportaciones a Singapur.....   | 38        |
| 3.1.8    | Certificaciones y Requisitos .....  | 39        |
| 3.1.8.1  | Certificación SGS.....  | 39        |
| 3.1.8.2  | Registro Sanitario.....   | 40        |
| 3.1.8.3  | Registro de Exportador .....  | 40        |
| <b>4</b> | <b>CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING .....</b>                                       | <b>43</b> |
| 4.1      | ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....   | 43        |
| 4.1.1    | Política de precios.....  | 43        |
| 4.1.2    | Táctica de ventas.....  | 45        |
| 4.1.3    | Política de servicio al cliente y garantías .....                                 | 46        |
| 4.1.4    | Políticas de la empresa.....  | 46        |
| 4.1.5    | Colores de la empresa.....  | 47        |
| 4.1.6    | Promoción y Publicidad .....  | 47        |
| 4.1.7    | Distribución .....  | 49        |
| <b>5</b> | <b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>                         | <b>50</b> |
| 5.1      | ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....  | 50        |
| 5.2      | CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO .....  | 51        |
| 5.2.1    | Componentes que la compañía tiene planeado producir y servicios de terceros ..... | 51        |
| 5.2.2    | Materia prima requerida.....  | 52        |
| 5.2.3    | Producto en proceso.....  | 52        |
| 5.2.4    | Producto Terminado .....  | 52        |
| 5.2.5    | Proveedores.....  | 53        |
| 5.2.6    | Costos, Tiempo y Cantidades de la Materia Prima .....                             | 53        |
| 5.3      | CICLO DE OPERACIONES .....  | 53        |
| 5.3.1.1  | Tiempo de manufactura .....   | 54        |
| 5.3.2    | Cuellos de botella en el proceso .....  | 55        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 5.3.2.1  | Flujo grama de procesos.....  | 56        |
| 5.4      | REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS .....                       | 60        |
| 5.4.1    | Maquinaria .....  | 60        |
| 5.4.2    | Herramientas .....  | 60        |
| 5.4.3    | Muebles y enseres.....  | 60        |
| 5.4.4    | Artículos de oficina.....   | 61        |
| 5.4.5    | Equipos de computación.....   | 61        |
| 5.5      | INSTALACIONES Y MEJORAS .....                                       | 61        |
| 5.5.1    | Localización geográfica y requerimientos de espacio físico .....    | 63        |
| 5.5.2    | Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .....           | 63        |
| 5.6      | ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....                                | 63        |
| <b>6</b> | <b>CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....</b>                           | <b>65</b> |
| 6.1      | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....                                      | 65        |
| 6.2      | PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....          | 66        |
| 6.2.1    | Descripción de funciones y Equipo de Trabajo.....                   | 66        |
| 6.2.1.1  | Directorio.....   | 66        |
| 6.2.1.2  | Presidente .....  | 66        |
| 6.2.1.3  | Gerente General .....   | 67        |
| 6.2.1.4  | Coordinador de Operaciones .....                                    | 68        |
| 6.2.1.5  | Asistente de Operaciones .....                                      | 68        |
| 6.2.1.6  | Coordinador Comercial .....   | 69        |
| 6.2.1.7  | Asistente Comercial .....   | 69        |
| 6.2.1.8  | Asistente Contable .....  | 70        |
| 6.2.2    | Compensación a administradores y propietarios .....                 | 70        |
| 6.2.2.1  | Administradores .....   | 70        |
| 6.2.3    | Inversionistas y accionistas.....                                   | 70        |
| 6.2.4    | Políticas de empleo.....  | 71        |
| 6.2.5    | Tipo de empresa.....  | 71        |
| 6.2.6    | Equipo de asesores y servicios.....                                 | 71        |
| 6.2.6.1  | Asesor Contable.....  | 72        |
| <b>7</b> | <b>CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....</b>                        | <b>73</b> |
| 7.1      | ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....         | 73        |
| 7.2      | DIAGRAMA DE GANTT .....   | 75        |
| 7.3      | RIESGOS E IMPREVISTOS .....   | 77        |
| <b>8</b> | <b>CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b> | <b>79</b> |
| 8.1      | SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS .....                              | 79        |
| 8.1.1    | Supuestos Utilizados .....  | 79        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 8.1.2     | Criterios Utilizados .....  | 79         |
| 8.2       | RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES .....                                   | 80         |
| 8.2.1     | Nivel de ventas extremadamente superior o inferior al<br>esperado ..... | 80         |
| 8.2.1.1   | Posibles demoras en el proceso de<br>exportación.....                   | 81         |
| 8.2.1.2   | Problemas de ejecución dentro de la empresa .....                       | 81         |
| 8.2.2     | Problemas legales .....   | 82         |
| 8.2.3     | Estrategia de los Competidores .....                                    | 82         |
| <b>9</b>  | <b>CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....</b>                                | <b>83</b>  |
| 9.1       | METODOLOGÍA DE VALORACIÓN .....   | 83         |
| 9.2       | INVERSIÓN INICIAL .....   | 83         |
| 9.3       | FUENTES DE INGRESOS.....  | 83         |
| 9.4       | COSTOS Y GASTOS .....   | 84         |
| 9.4.1     | Costos Variables.....   | 84         |
| 9.4.2     | Costos Fijos .....  | 84         |
| 9.4.3     | Margen bruto y margen operativo .....                                   | 84         |
| 9.4.3.1   | Márgenes Apalancados.....   | 84         |
| 9.4.3.2   | Márgenes Desapalancados.....  | 85         |
| 9.5       | ESTADO DE RESULTADOS (P Y G).....                                       | 85         |
| 9.6       | BALANCE GENERAL.....  | 85         |
| 9.7       | FLUJO DE EFECTIVO .....   | 85         |
| 9.8       | PUNTO DE EQUILIBRIO .....   | 86         |
| 9.9       | ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....   | 86         |
| 9.10      | INDICADORES FINANCIEROS .....   | 87         |
| 9.10.1    | Liquidez .....  | 87         |
| 9.10.2    | Rentabilidad .....  | 88         |
| 9.10.3    | Desempeño.....  | 88         |
| 9.10.4    | Valoración .....  | 88         |
| <b>10</b> | <b>CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIOS .....</b>                          | <b>90</b>  |
| 10.1      | FINANCIAMIENTO.....   | 90         |
| 10.2      | ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA .....                                     | 90         |
| 10.3      | USOS .....  | 90         |
| 10.4      | RETORNO DE INVERSIÓN.....   | 91         |
| <b>11</b> | <b>CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y<br/>RECOMENDACIONES .....</b>            | <b>92</b>  |
| 11.1      | CONCLUSIONES.....   | 92         |
| 11.2      | RECOMENDACIONES .....   | 93         |
|           | <b>REFERENCIAS.....</b>   | <b>95</b>  |
|           | <b>ANEXOS.....</b>  | <b>107</b> |

# 1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

## 1.1 GENERALIDADES

El plan de negocios que se presenta a continuación revolucionará la forma en la que la población de Singapur consume productos energizantes.

Singapur es el nuevo centro de negocios del mundo y como centro de negocios el estilo de vida demanda tener los 5 sentidos alerta y la mente atenta a las exigencias el mundo de hoy, no solo en los negocios sino también en las actividades del día a día que requieren una fuente de energía extra y nutritiva a la vez.

Para suplir esta necesidad en el mercado de Singapur nace "NATIVE". Se trata de una nutritiva y energizante barra que fusiona los beneficios nutricionales de la granola con una deliciosa y a la vez energizante jalea de guayusa que brinda aun mayor energía que una bebida energizante.

La guayusa es una planta que se la encuentra en el oriente ecuatoriano en la provincia del Napo. Que tiene una alta concentración de cafeína que mezclada con la granola hacen la mezcla perfecta entre nutrición y energía que un estudiante, ejecutivo o deportista necesita hoy para sus exigentes y demandantes actividades diarias.

La república de Singapur es un país con una producción agrícola del 0,01% de acuerdo a los registros de la CIA. (CIA, 2011), esto significa una gran oportunidad de Negocio ya que al no tener recursos agrícolas se genera una importación de productos alimenticios procesados para suplir las necesidades del consumidor singapurense.

La estrategia de ingreso al mercado de Singapur que se planea utilizar es mediante la venta de la barra "NATIVE" a canales de distribución grandes como Dean & D'Lucca.

El análisis del Mix de marketing se encuentra detallado en el Capítulo de Plan de Marketing que se revisará más adelante.

El target de mercado de este producto es para hombres y mujeres de entre 16 a 65 años de estrato medio y alto de las principales ciudades de Singapur que tengan un estilo de vida activo y realicen actividades físicas e intelectuales que busquen nutrición y energía para su día a día.

Después de realizar un estudio de la demanda y la aceptación de la barra de granola con jalea de guayusa se analizará la posibilidad de la elaboración de té de guayusa para el consumidor que prefiere una bebida tradicional y portátil para refrescarse y energizarse en el día a día.

La guayusa es una planta que se da en 3 países, Colombia, Perú y Ecuador; En el Ecuador se la puede encontrar con facilidad en la provincia del Napo, en su capital Tena (Runa, 2012).

## **1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para crear una empresa dedicada a producir y exportar a la República de Singapur barras energéticas a base granola y jalea de Guayusa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Investigar el entorno del posible negocio, para determinar las principales variables a tomar en cuenta; las oportunidades y amenazas del negocio.
- Realizar una inteligencia de mercados que permita determinar los mercados extranjeros con mayor aceptación del producto.

- Desarrollar un plan estratégico de marketing para posicionar el producto.
- Elaborar el plan de operaciones, con el fin de determinar los requerimientos y la logística de la producción.
- Definir el equipo gerencial necesario para el posible negocio.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio propuesto.

### **1.3 HIPÓTESIS**

La producción y exportación de barras energéticas de granola con jalea de guayusa es viable



## 2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 2.1 INDUSTRIA

La Industria en la cual se desenvuelve este plan de negocios es la siguiente:

#### 2.1.1 CIIU: D1541. Elaboración de productos de panadería

(CIIU, 2013)

**Tabla 1. Tendencias: Unidad: miles de dólares**

| Código del producto | Descripción del producto                                   | Ecuador importa desde Singapur |               |               |               |               |               |               |               |               | Comercio potencial indicativo |                   |                   |
|---------------------|--|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|
|                     |  | Valor en 2010                  | Valor en 2011 | Valor en 2012 | Valor en 2010 | Valor en 2011 | Valor en 2012 | Valor en 2010 | Valor en 2011 | Valor en 2012 | Potencial en 2010             | Potencial en 2011 | Potencial en 2012 |
| '190590             | Los demas productos de panadería, pastelería o galletería. | 0                              | 0             | 0             | 36193         | 42075         | 37518         | 11514         | 14521         | 12776         | 11514                         | 14521             | 12776             |

Tomado de (Trademap, 2013)

En base a la tabla anterior, podemos observar que Ecuador no exporta productos de panadería a Singapur, sin embargo, el potencial de comercio bilateral entre estas dos naciones es llamativo, y se podría suplir esta necesidad mediante las barras de granola y jalea de guayusa, siendo una preparación no solo nutritiva sino también energética derivada de la mezcla de cereales en la granola gourmet que contiene muesli crujiente de copos de trigo y copos de avena, semillas orgánicas de sésamo, calabaza y girasol caramelizadas, almendras tostadas, anacardos, girasol y calabaza naturales, pasas de uva, y coco tostado en escamas, y la guayusa para mantener activa a la población de Singapur.

La república de Singapur es un país con una producción agrícola del 0,01% de acuerdo a los registros de la CIA. (CIA, 2011), esto significa una gran oportunidad de Negocio ya que al no tener recursos agrícolas se genera una

importación de productos alimenticios procesados para suplir las necesidades del consumidor singapurense.

## **2.2 MACRO ENTORNO (ESTUDIO PEST)**

### **2.2.1 Aspecto Político**

La forma de gobierno de Ecuador es una república presidencialista, que consta de cinco funciones estatales, que son:

- Ejecutivo
- Legislativo
- Judicial
- Transparencia y Control Social
- Electora. (Derecho Ecuador, 2011).

Desde el año 2006 Ecuador vive una estabilidad política, los periodos presidenciales han culminado en su totalidad y se percibe en el ambiente político una relativa estabilidad.

Después del último proceso electoral, el presidente ha tenido su popularidad a favor, las obras realizadas y su carácter firme, han logrado tener un presidente consistente, fuerte, y sobre todo, brinda la seguridad en el ámbito político que este país necesitaba.

Se está comenzando el tercer periodo presidencial del Economista Rafael Correa Delgado y esto brinda una gran estabilidad política en temas de continuidad.

El presidente Rafael Correa contó con la mayoría del respaldo del país en los últimos comicios realizados en febrero del 2013, tuvo mayoría de votos con un

57.79%, seguido de Guillermo Lasso con 22.26% de la intención de voto por parte de la población. (CNE, 2013)

Estos datos marcan una proyección de estabilidad política en nuestro país de por lo menos 4 años más, que también significan continuidad de proyectos a largo plazo.

Dentro de nuestro país existen incentivos legales que llaman la atención al sector privado en términos de la inversión, estos se encuentran descritos en el Código de la Producción. Entre estos tenemos los siguientes:

- La reducción de la tasa de impuesto a la renta en un 1% cada año hasta el 2015, esto está vigente desde el año 2010 por lo que el impuesto a la renta en el 2012 ha sido de 23% y para el 2013 se encontrara en el 22% y disminuirá al 20% en el 2015.
- Para las empresas nuevas en el mercado, existe la exoneración del pago mínimo al impuesto a la renta durante los 5 primeros años de producción.
- La exoneración del pago del Impuesto a la Renta y del anticipo del mismo durante 5 años en las inversiones que se hagan en sectores con carácter de prioritario para el gobierno ecuatoriano.
- Las empresas que desarrollen inversiones en zonas deprimidas, podrán beneficiarse de la deducción adicional del 100% del gasto en nuevos empleos generados en dicha zona, por 5 años.
- En tema de créditos extranjeros aplica la exoneración del pago de impuesto a la salida de divisas con plazo mayor a un año y con una tasa no superior a la establecida por el Banco Central del Ecuador. (SRI, 2013)

Un aspecto político negativo sin embargo, es el tema tributario.

Son abundantes las reformas al sistema tributario del país, que al momento de la inversión, son una causa de inestabilidad y falta de seguridad por parte del inversor.

Los constantes nuevos impuestos, tasas y cupos son un aspecto legal que trunca el desarrollo de la inversión a nivel local. Muchas veces estas imposiciones son netamente políticas, como por ejemplo, el impuesto a las utilidades del sector bancario del País para financiar el bono de desarrollo humano, que fue aplicado como réplica a la propuesta de un candidato presidencial, que cabe recalcar trabajaba en el sector bancario, que propuso financiar este bono reduciendo el gasto en publicidad del estado, que es bastante elevado.

### **2.2.2 Aspecto Económico**

En el aspecto económico, Ecuador tendrá el segundo crecimiento más grande en América Latina entre 2011 y 2013.

Ecuador tendrá un 5,5% del 2011 al 2013 y se encuentra por encima del crecimiento de países más grandes de la región como Chile (5.4%), Colombia y Bolivia siguen a Chile con un 5% y Argentina con un sorprendente (4,9%).

Por encima de Ecuador se encuentra Perú, con un incremento del 6.4% en su PIB. (El Comercio 2013)

La tasa de desempleo urbano hasta marzo del 2013 es de 4,60%, que mejoró a la del 2012 de 4,90%. La subocupación ocupa un 44,7%, cifra menor que en el 2012 que fue 43.50%. Mientras, la ocupación plena del 48.60% menor a la del 2012 de 50.20%. (INEC, 2013).

Nuestro país goza de una bonanza económica visible, derivada de un buen precio del barril de Petróleo, el aumento en la recaudación tributaria y buen manejo de salvaguardas que el gobierno ha manejado en épocas de crisis.

La canasta mínima vital del Ecuador sin embargo ha subido en septiembre del 2012 a 432,71 (Ecuador en Cifras, 2012).

Es una canasta mayor al salario mínimo vital del país, existe una brecha grande entre estos dos factores que miden el desarrollo económico de nuestro país, y esto es preocupante.

El Ecuador mantiene una tasa de inflación del 2.30% (Banco Central del Ecuador, 2013),

**Tabla 2. Inflación**

| FECHA              | VALOR  |
|--------------------|--------|
| Noviembre-30-2013  | 2.30 % |
| Octubre-31-2013    | 2.04 % |
| Septiembre-30-2013 | 1.71 % |
| Agosto-31-2013     | 2.27 % |
| Julio-31-2013      | 2.39 % |
| Junio-30-2013      | 2.68 % |
| Mayo-31-2013       | 3.01 % |
| Abril-30-2013      | 3.03 % |
| Marzo-31-2013      | 3.01 % |
| Febrero-28-2013    | 3.48 % |
| Enero-31-2013      | 4.10 % |
| Diciembre-31-2012  | 4.16 % |
| Noviembre-30-2012  | 4.77 % |
| Octubre-31-2012    | 4.94 % |
| Septiembre-30-2012 | 5.22 % |
| Agosto-31-2012     | 4.88 % |
| Julio-31-2012      | 5.09 % |
| Junio-30-2012      | 5.00 % |
| Mayo-31-2012       | 4.85 % |
| Abril-30-2012      | 5.42 % |
| Marzo-31-2012      | 6.12 % |
| Febrero-29-2012    | 5.53 % |
| Enero-31-2012      | 5.29 % |

Tomado de Banco Central del Ecuador

Es una inflación manejable y estable para nuestro país, que ha tenido peores índices de inflación y ha salido a flote. Este índice es reflejo de un buen manejo de la economía local y de una dolarización que nos hace más competitivos y estables.

El índice de precios al consumidor a Noviembre del 2013 es del 0.39, a diferencia de del 2012 en Diciembre que fue de -0.19 (Ecuador en Cifras, 2013)



Aunque las tasas de interés de los bancos para prestar dinero hayan bajado la nueva decisión del presidente del país Rafael Correa de incrementar el bono de desarrollo humano de \$35 a \$50 dólares financiándolo mediante las utilidades generadas por parte del sector bancario crea que los bancos busquen nuevos mecanismos para generar más utilidades y que al otorgar un préstamo se aseguren más para que de esta manera se reduzca su cartera vencida.

Los siguientes índices macroeconómicos a Noviembre 2013 dan una foto de la realidad actual Económica del país:

- Tasa de Interés Activa: 8,17%
- Tasa de Interés Pasiva: 4,53%
- Riesgo País: 544,00 puntos

El PIB del Ecuador a partir del año 2007 ha venido incrementándose como podemos observar en la siguiente tabla.

**Tabla 3. PIB**

| <b>AÑO</b>                     | <b>PIB</b> |
|--------------------------------|------------|
| 2007                           | 51007.80   |
| 2008                           | 61762.60   |
| 2009                           | 62519.70   |
| 2010                           | 67513.70   |
| 2011                           | 76769.70   |
| 2012                           | 84039.90   |
| Unidades (millones de dólares) |            |

Tomado de Banco Central del Ecuador

Esto en gran parte se debe al incremento en el precio del petróleo ya que en noviembre del 2007 el valor del barril del petróleo se situaba en \$79,80 y en Noviembre del 2013 el valor del barril se sitúa en \$93,53. (Banco Central del Ecuador, 2013)

La situación macroeconómica de la nación va mejorando, disminuyó el riesgo país, aumenta el PIB, que son señales que de a poco el país encuentra su estabilidad, estabilidad que de a poco quita el miedo al inversor extranjero.

Sin embargo no podemos olvidar un índice crucial como es el desempleo.

**Tabla 4. Tasa de desempleo**

| <b>FECHA</b>       | <b>VALOR</b> |
|--------------------|--------------|
| Junio-30-2012      | 5.19 %       |
| Marzo-31-2012      | 4.88 %       |
| Diciembre-31-2011  | 5.07 %       |
| Septiembre-30-2011 | 5.52 %       |
| Junio-30-2011      | 6.36 %       |
| Marzo-31-2011      | 7.04 %       |
| Diciembre-31-2010  | 6.11 %       |
| Septiembre-30-2010 | 7.44 %       |
| Junio-30-2010      | 7.71 %       |
| Marzo-31-2010      | 9.09 %       |
| Diciembre-31-2009  | 7.93 %       |
| Septiembre-30-2009 | 9.06 %       |
| Junio-30-2009      | 8.34 %       |
| Marzo-31-2009      | 8.60 %       |
| Diciembre-31-2008  | 7.31 %       |
| Septiembre-30-2008 | 7.06 %       |
| Junio-30-2008      | 6.39 %       |
| Marzo-31-2008      | 6.86 %       |
| Diciembre-31-2007  | 6.07 %       |
| Septiembre-30-2007 | 7.06 %       |

Tomado de Banco Central de Ecuador

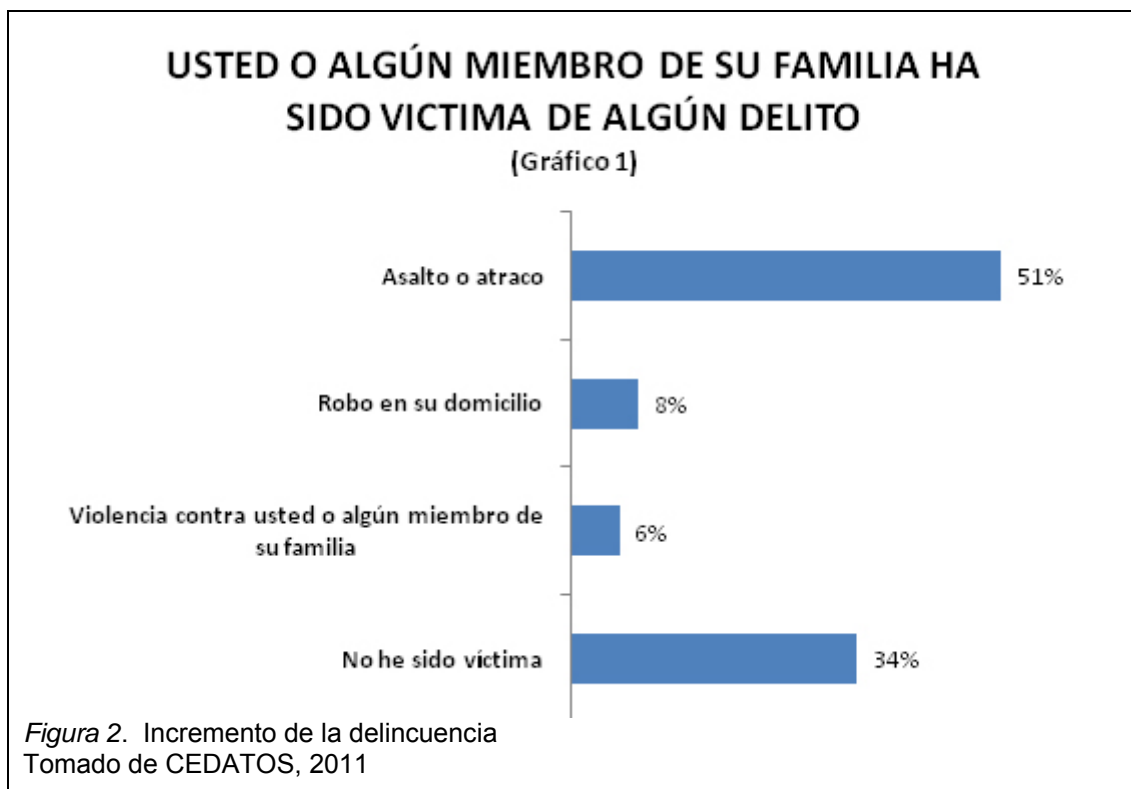
Esta tasa es muy optimista, el desempleo en el país mejora cada vez más con el paso del tiempo, debido a la generación de empleos con el incremento del aparato burocrático del país. Sin embargo esto genera rotación del dinero y sobre todo ingresos a las familias que gastan este dinero en el mismo país y dando dinámica a la economía del país.

Cabe recalcar que Ecuador es un país dolarizado y que necesita de la inversión extranjera para inyectar dólares a la economía, lo ideal es facilitar el ingreso de empresas extranjeras que dan empleo y dólares al país.

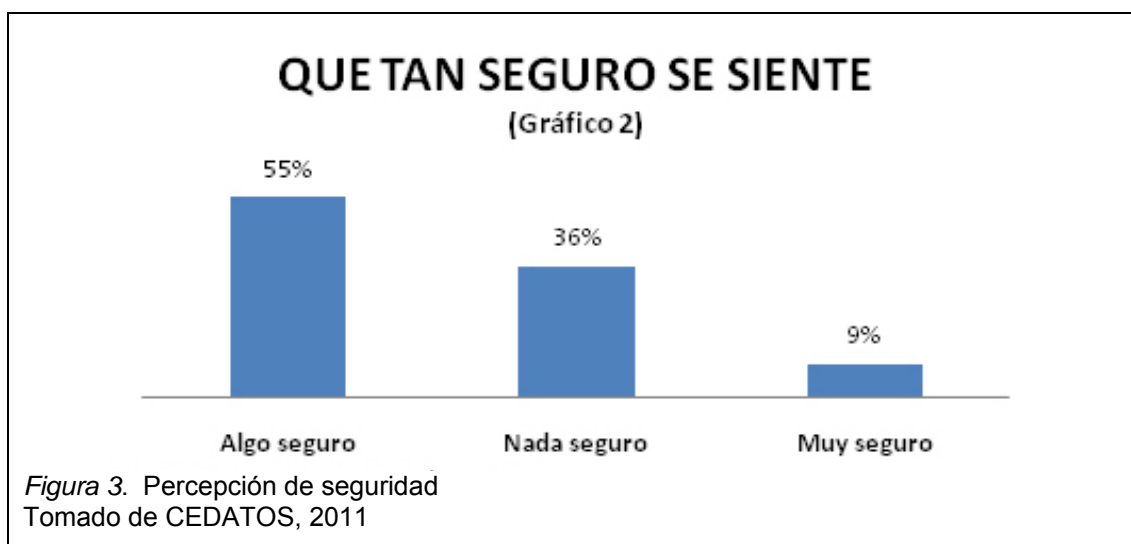


### 2.2.3 Aspecto Social

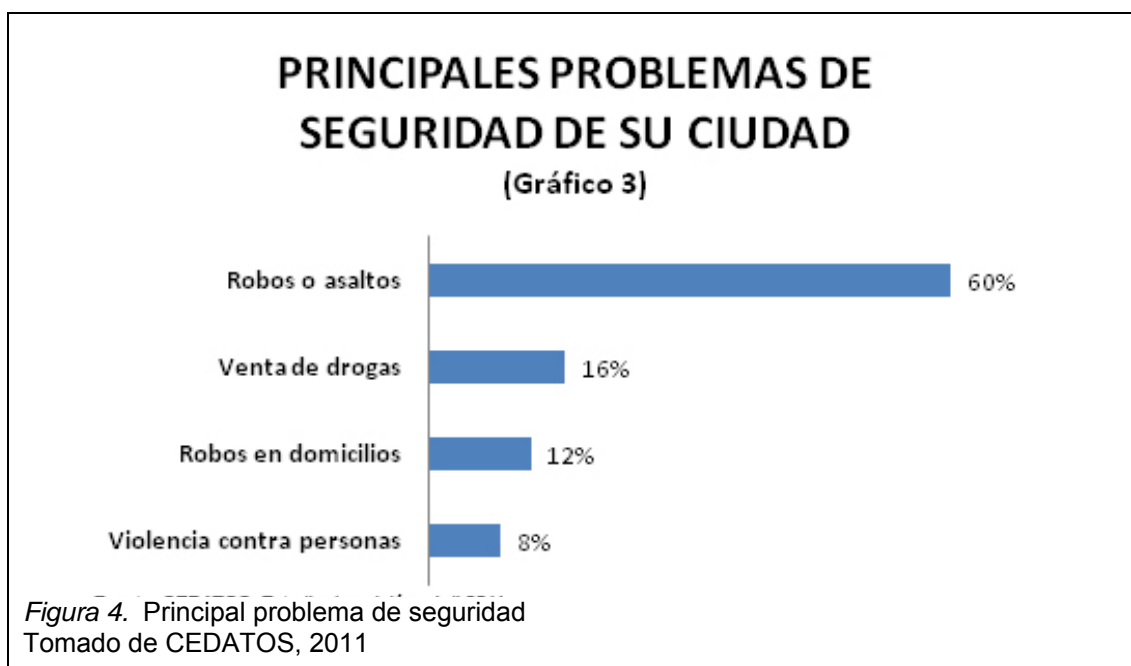
El incremento de la delincuencia en el Ecuador ha inquietado a la población, de acuerdo al último estudio de Opinión realizado por la empresa CEDATOS, el 65% ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido víctima de un hecho delictivo.



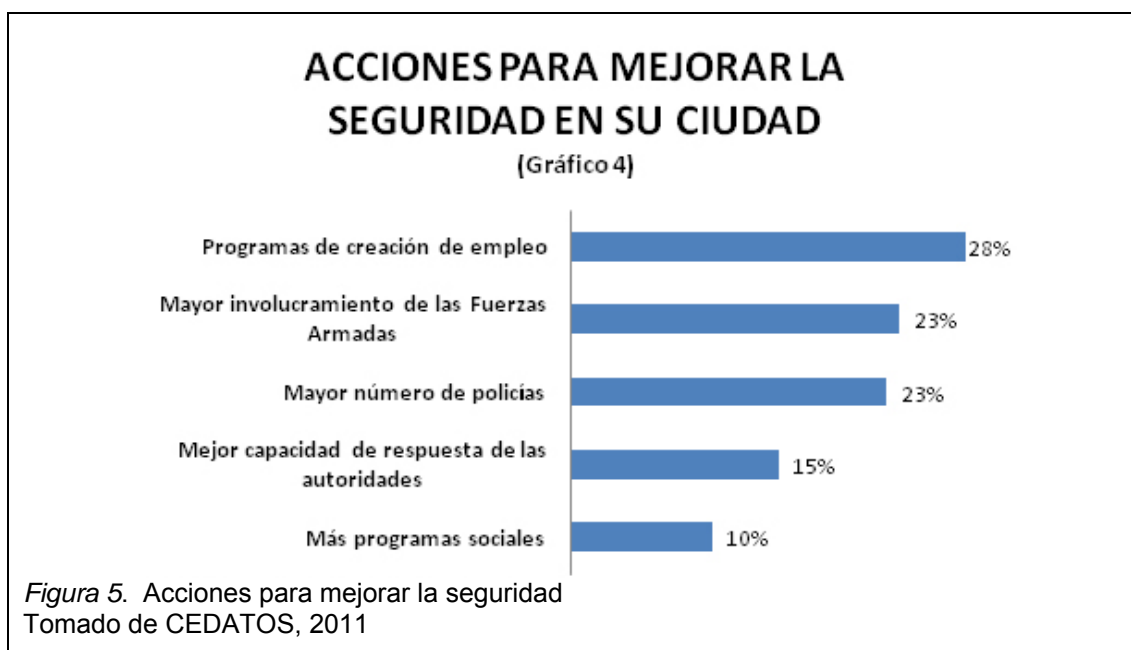
En cuanto a la percepción de seguridad que tiene la población: el 55% de los entrevistados dijeron sentirse ALGO SEGURO en su ciudad, el 36% se siente NADA SEGURO y el 9% dijo sentirse MUY SEGURO.



El 60% considera que el principal problema de seguridad que aqueja a su ciudad es el robo o asaltos, le sigue con el 16% la venta de drogas, el 12% los robos a domicilios y un 8% la violencia contra personas.



Por parte de la población el 28% está de acuerdo que la solución es implementar programas para generar empleo, el 23% considera importante que exista un mayor involucramiento de las Fuerzas Armadas, un 23% además cree que se requiere mayor número de efectivos policiales, el 15% concuerda en que se requiere una mayor capacidad de respuesta de las autoridades, finalmente un 10% ve como solución crear más programas sociales.



Los principales delitos que se cometen en contra de las personas son:

- Homicidio
- Plagio
- Robo
- Secuestro
- Violación

Los delitos cometidos en contra de la propiedad son:

- Robo simple
- Robo hurto

- Robo en domicilios
- Robo de vehículos
- Robo de motos
- Robo en local comercial
- Robo en banco

En Guayaquil los delitos contra las personas representan alrededor del 61% de los "principales delitos" denunciados, y el 33% del gran total. Mientras que los delitos contra la propiedad representan el 39% de los "principales delitos" denunciados, y el 21% del gran total.

El apoyo social por parte de la Misión Manuela Espejo ha sido importante para el desarrollo e inclusión de personas con capacidades especiales a la sociedad.

Este programa tiene sus inicios en el 2008 cuya base fue la nueva constitución del 2008 que menciona en 21 artículos y una disposición transitoria la defensa de los derechos de las personas con discapacidad y la responsabilidad del Estado en su implementación.

Con este marco legal en Junio 2011 la Vicepresidencia de la República suscribió un convenio de cooperación interinstitucional con la mayoría de las instituciones del Estado Ecuatoriano, para emprender conjuntamente la ejecución de la Misión solidaria Manuela Espejo y posteriormente el Programa Joaquín Gallegos Lara.

La Misión Solidaria Manuela Espejo es un estudio bio psico social clínico genético para estudiar y registrar georeferencialmente a todas las personas con discapacidad a escala nacional. Por su parte el programa Joaquín Gallegos Lara nace luego de que la Misión Manuela Espejo detectó los casos más críticos de personas con discapacidad física o intelectual severa que viven en un entorno de pobreza, siendo en muchas veces abandona en largas jornadas.

La Misión Solidaria Manuela Espejo es una cruzada sin precedentes en la historia del Ecuador; que en un primer momento fue un estudio científico - médico para determinar las causas de las discapacidades y conocer la realidad bio-psicosocial de esta población desde los puntos de vista biológico, psicológico, social, clínico y genético, con el fin de delinear políticas de Estado reales, que abarquen múltiples áreas como salud, educación y bienestar social.

Esta investigación surge ante la falta de estadísticas serias que le permitan a la administración pública tomar decisiones o planificar programas dirigidos a prevenir o atender eficientemente a las personas con discapacidad.

Por primera vez en la historia del país, cientos de médicos, genetistas, psicólogos y especialistas en Salud, acompañados de militares y guías comunitarios se desplazaron a los lugares más apartados y recónditos de las diferentes provincias del Ecuador, con el fin de registrar y prestar atención médica a una población que ha permanecido marginada durante muchos años.

Este programa tiene planes de acción con todos y cada uno de los ministerios del país.

El 15 de noviembre de 2009, 14 ministerios e instituciones firmaron un acuerdo con la Vicepresidencia de la República con el fin de coordinar acciones y programas para ayudar a las personas con discapacidad identificadas por la Misión Solidaria "Manuela Espejo", en el marco de la fase de respuesta.

El Ministerio Coordinador de Desarrollo Social propiciará políticas públicas que permitan la creación de un Sistema Nacional de Prevención de las Discapacidades, con el fin de cambiar la realidad de exclusión que vive esta población.

El Ministerio de Inclusión Económica y Social se compromete a ejecutar programas para proteger y propiciar el desarrollo de las personas con discapacidad.

La Secretaria de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana buscará consolidar los programas sociales con el apoyo de contrapartes comunitarias.

SENPLADES incluirá dentro del plan de desarrollo del Estado las actividades programadas por las diferentes instituciones en la segunda fase de la Misión Manuela Espejo.

El Ministerio de Economía transferirá los recursos de manera prioritaria, con el fin de cumplir con la planificación de las distintas instituciones.

El Ministerio de Defensa apoyará las tareas logísticas, así como el almacenamiento, transportación y distribución de las ayudas requeridas por las personas con discapacidad.

El Registro Civil desarrollará un plan de cedulación de las personas con discapacidad, ya sea en operaciones colectivas o en visitas por hogares.

El CONADIS carnetizará a todas las personas con discapacidad identificadas en la Misión Manuela Espejo, información que servirá para la calificación médica de la discapacidad que realiza el Ministerio de Salud.

El Ministerio de Salud realizará un seguimiento de casos de personas con discapacidad, proporcionándoles atención médica en todas las unidades bajo su administración, priorizando los casos críticos.

El Ministerio de Vivienda construirá y reparará viviendas de personas con discapacidad identificadas por la Misión, en condiciones críticas. Además,

facilitará la entrega de bonos de vivienda e incluirá en la planificación arquitectónica criterios de accesibilidad.

El Ministerio de Relaciones Laborales se compromete a desarrollar estrategias de auto sustentabilidad, centros de empleo, programas de capacitación e inclusión laboral para las personas identificadas por la Misión Manuela Espejo.

Correos del Ecuador apoyará las actividades operáticas de entrega y distribución de ayudas requeridas, además de permitir el uso de sus canales para facilitar la distribución de material informativo (Vicepresidencia, 2011).

Proyectos como este contribuyen al desarrollo social de nuestro país, combatiendo de forma indirecta fenómenos sociales como el desempleo y el subempleo de personas con discapacidades. (Misión Manuela Espejo, 2012)

Un Aspecto social muy crucial hoy en día, es el cuidado de la salud y del físico. Los gimnasios están llenos y los nutricionistas tienen cada vez más trabajo. La gente cuida su apariencia y rendimiento físico al hacer ejercicio y comer sano.

Esta tendencia es positiva para el éxito de las barras de granola, ya que nutre con la granola y da energía para el mundo extenuante en el que se desarrolla hoy en día la sociedad.

#### **2.2.4 Aspecto Tecnológico**

El Foro Económico Mundial elaboró el Ranking Mundial de Desarrollo Tecnológico midiendo “el entorno de los países en sus negocios, infraestructura, políticas y regulaciones, necesarios para desarrollar y asimilar tecnologías” así como “la disposición de sus gobiernos, negocios e individuos” con el mismo propósito. El estudio abarca a 127 países y corresponde al periodo 2007-2008.

Si bien era previsible que Estados Unidos y varios países europeos ocuparan posiciones altas en el ranking; hay sorpresas: el primer lugar lo ocupa Dinamarca y el quinto Singapur. Coincidencias: ambos son países muy pequeños, con alrededor de cinco millones de habitantes y no poseen ni petróleo ni grandes recursos naturales. Dinamarca es una península y Singapur una isla más varios islotes que constituyen una “Ciudad Estado”. Dinamarca, tradicionalmente agropecuaria, en las últimas décadas ha innovado tecnologías que le han permitido exportar grandes cantidades de productos agrícolas, carnes y derivados de sus recursos marítimos. En años recientes ha entrado en otras tecnologías de punta. Singapur tiene excelentes puertos de aguas profundas que le han permitido un activo comercio internacional. En las dos últimas décadas ha “importado” 4.000 tecnólogos y científicos en nivel de PhD, y ha formado sus propios investigadores.

He aquí dos pequeños países que alcanzan la cima de una clasificación del desarrollo tecnológico. Salta a la vista que la pequeñez de territorio y de población no es obstáculo para asimilar e innovar tecnologías y con ello el nivel y la calidad general de vida.

Ecuador ocupa el puesto 107, casi al final de la lista. En Latinoamérica Chile ocupa el puesto 34; México, 58; Brasil, 59; Panamá, 64; Colombia, 69. De nuevo, el pequeño Panamá, cuya gente no difiere de la nuestra, está bastante por encima de Ecuador. Ahora bien, ni Dinamarca, ni Singapur, ni Panamá, poseen nuestras abundantísimas biodiversidad y riquezas naturales. Pero acaso acicateados por sus carencias, y en tan solo unas décadas, los países mencionados han sabido optimizar su entorno de negocios, infraestructura, políticas, regulaciones y la disposición de sus gobiernos e individuos para prosperar decididamente.

Han sido lo bastante sentados, en esta era de enorme creatividad tecnológica y científica, para estimular y aprovechar su mayor recurso; la capacidad y el ingenio humanos. Los criterios usados por el Foro Económico Mundial para



evaluar entorno y disposición de los países para las tecnologías, muestra en qué y hasta qué punto estamos retrasados y aun atascados. Cambiar profundamente en esta década o permanecer al margen del desarrollo tecnológico es la alternativa y el desafío del país entero. (El Universo, 2011)

La investigación en el Área de Ciencias y Tecnología de Alimentos es tanto de carácter básico como aplicado y parte de sus resultados están siendo transferidos principalmente a industrias del sector alimentario.

Aproximadamente un 79% de los ingresos provienen de recursos externos competitivos y otra parte importante proviene de la investigación contratada y de la transferencia industrial. Toda la actividad del Área está encaminada a dar respuesta a las demandas del sector y de un consumidor cada vez más exigente.

El Área de Ciencia y Tecnología de los Alimentos trata aspectos que abarcan desde la salud y bienestar en relación al consumo de alimentos, hasta la producción y/o aptitud de las materias primas, pasando por los eslabones de transformación y conservación de alimentos propiamente dichos. Asimismo, contempla el estudio de la reutilización de coproductos o subproductos que pudieran derivarse durante los procesos de producción, transformación o elaboración de los alimentos. La investigación del ámbito temático Funcionalidad y Nutrición se centra en el estudio de los efectos saludables, biodisponibilidad y metabolismo de alimentos o componentes alimentarios y el efecto beneficioso de bacterias lácticas que son aquellas que se encuentran en los productos lácteos y bifidobacterias que son aquellas que viven en los intestinos y pueden ser cultivadas fuera del cuerpo y ser tomadas vía oral como medicina. En el ámbito Calidad y Seguridad se trabaja para establecer estrategias que garanticen la seguridad de los productos o procesos y minimicen las pérdidas de calidad. La línea de Biotecnología centra sus investigaciones en la biotecnología de microorganismos de interés agroalimentario (bacterias lácticas, levaduras y hongos filamentosos) así como

en la biotecnología enzimática y de producción de alimentos (alimentos vegetales, alimentos fermentados etc.). El ámbito de Caracterización de Alimentos tiene un corte fundamentalmente analítico, y el de Modelización y Desarrollo de Procesos, utiliza principalmente la ingeniería de procesos en el campo de la transformación de alimentos y reutilización de coproductos y subproductos. (CSIC, 2012)

## **2.3 MESO ENTORNO (CINCO FUERZAS DE PORTER)**

### **2.3.1 Poder de Negociación del Proveedor**

El poder de negociación de los proveedores en el negocio de las barras de granola con jalea de guayusa es dividido.

Los proveedores de granola son abundantes en la provincia de Imbabura y Pichincha y facilita la elección del mismo y el mejor postor es quien se lleva la compra, mientras que de la guayusa en el Napo son pocos y tienen un poder de negociación entre medio y alto, dependiendo de las cantidades que se compren existe consideración en el precio, sin embargo estos proveedores buscan una retribución social para su gente, es decir, venden la guayusa pero piden fidelidad al proveedor y donaciones voluntarias a la comunidad.

### **2.3.2 Poder de Negociación del Cliente**

Al ser un negocio nuevo, el poder del cliente es grande, hay que convencer y negociar las mejores condiciones para el producto y ganar. Negociar pensando en ganar-ganar, pero saber que el cliente tiene mucha influencia. Se deben cumplir con las expectativas del mismo y ofrecer un valor agregado que lo lleve a tomar la decisión de comprar el producto.

### **2.3.3 Competidores**

Los principales nombres en Ecuador son Barras Quinde, Quaker, All Bran, y recientemente Mixer (Supermaxi, 2013). En Singapur Alpen, Carman; Milo, Yogood, Nature Valley, F&N y Uncle's Toby son las más fuertes (FairPrice, 2013). Sin embargo esta barra tiene el factor diferenciador de la Guayusa, que como yerba energizante brinda ese valor adicional no solo nutritivo, sino también energético.

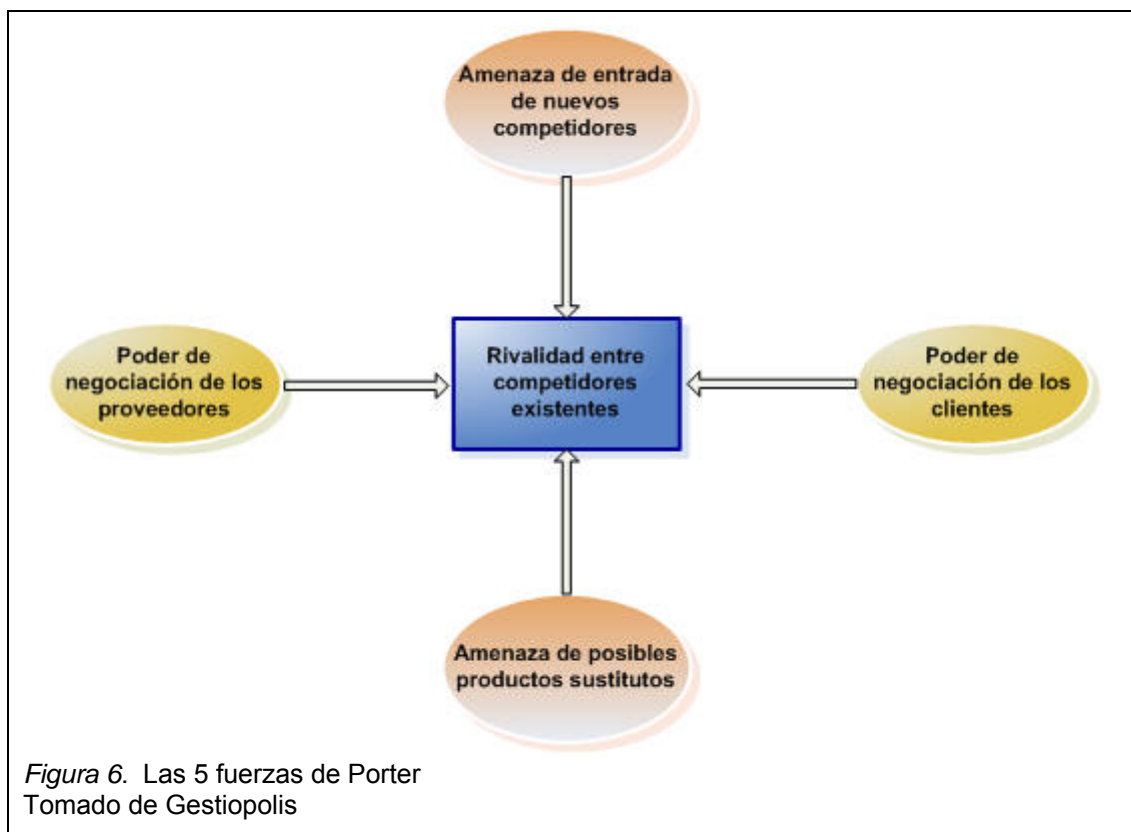
### **2.3.4 Productos Sustitutos**

Indirectamente las bebidas energizantes principales de Singapur como son Redbull, 100 Plus, H-TWO-O, Pocar y demás energizantes y no se puede dejar de lado suplementos alimenticios y cereales a la venta, que pueden sustituir a la grano, debido a que esta barra provee nutrientes y energía al cuerpo humano. (FairPrice, 2013).

### **2.3.5 Barreras de Entrada**

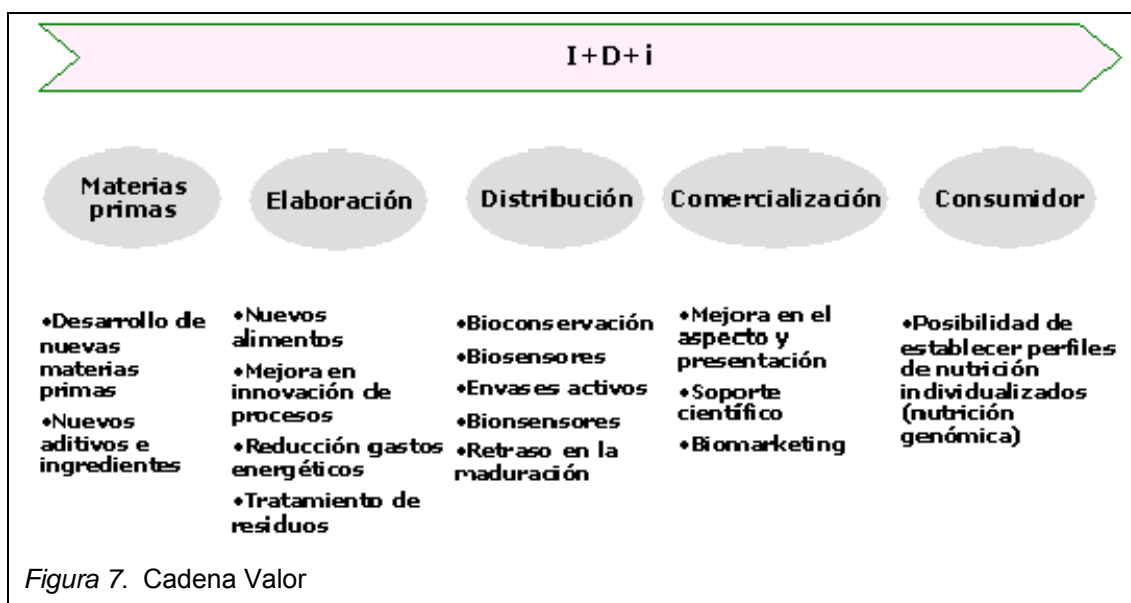
Singapur por principio de OMC de la Nación más favorecida, no tiene arancel a la entrada de productos a su país. Lo cual facilita el comercio internacional entre nuestros países.

Existe un alto nivel de preferencia en cuanto al sabor, lo cual se convierte en una barrera y en un desafío grande y exigencia para el éxito del producto. (Euromonitor, 2013)



## 2.4 MICRO ENTORNO (CADENA DE VALOR)

### 2.4.1 Cadena Valor del Negocio



#### **2.4.1.1 Materias Primas**

La materia prima debe ser de la mejor calidad posible, para que el producto final sea de lo mejor.

Los componentes de las barras deben ser cuidadosamente seleccionados para brindar la mejor calidad.

No dejar de innovar, siempre buscar nuevos ingredientes de mejoren la calidad del producto, su sabor y composición.

#### **2.4.1.2 Elaboración**

Los procesos deben ser cuidadosamente revisados, se deben buscar formas de reducir tiempos y costos de producción.

Tener políticas de incentivos a la eficiencia en producción y en la calidad con la que la misma se realice.

Buscar siempre mejoras en los procesos para optimizar costos, tiempo y recursos.

#### **2.4.1.3 Distribución**

La distribución debe ser oportuna, cumplir con las fechas y tiempos impuestos por los compradores en el país final para que el producto llegue puntual y sin retraso al canal de distribución y posteriormente al consumidor final.

#### **2.4.1.4 Comercialización**

La comercialización se la hará con la venta a distribuidores que se encargarán de poner el producto en sus canales de distribución.

Las ventas se harán por contacto directo con el distribuidor, el producto ya estará empaquetado y debidamente etiquetado listo para despacho.

El marketing se lo manejará por medio de revistas especializadas, radio y medios online digitales tales como redes sociales, mailing, banners digitales, etc.

#### **2.4.1.5 Consumidor**

El consumidor recibirá la mejor calidad en su producto, se hará un proceso de post venta para analizar la satisfacción del cliente con el producto y que cambios realizar de ser necesarios mediante encuestas y buzón de sugerencias en la página web del producto.

Se premiará la fidelidad del consumidor con promociones de producto y variedad sobre todo disponibilidad del mismo.

#### **2.4.2 Descripción del concepto del negocio, la oportunidad del mismo y la estrategia a utilizar**

El plan de negocio que se presenta a continuación revolucionará la forma en la que la población de Singapur consume productos energizantes.

Singapur es el nuevo centro de negocios del mundo y como centro de negocios el estilo de vida demanda tener los 5 sentidos alerta y la mente atenta a las exigencias el mundo de hoy, no solo en los negocios sino también en las actividades del día a día que requieren una fuente de energía extra y nutritiva a la vez.

Para suplir esta necesidad en el mercado de Singapur nace "NATIVE". Se trata de una nutritiva y energizante barra que fusiona los beneficios nutricionales de

la granola con una deliciosa y a la vez energizante jalea de guayusa que brinda aun mayor energía que una bebida energizante.

La guayusa es una planta que se la encuentra en el oriente ecuatoriano en la provincia del Napo. Que tiene una alta concentración de cafeína que mezclada con la granola hacen la mezcla perfecta entre nutrición y energía que un estudiante, ejecutivo o deportista necesita hoy para sus exigentes y demandantes actividades diarias.

### **2.4.3 Oportunidad y estrategia**

La estrategia de ingreso al mercado de Singapur que se planea utilizar es mediante la venta de la barra "NATIVE" a canales de distribución grandes como Dean & D'Lucca.

El detalle del Mix de marketing se encuentra detallado en el Capítulo de Plan de Marketing que se revisará más adelante.

### **2.4.4 Objetivo de mercado**

El objetivo de mercado de este producto es para hombres y mujeres de entre 16 a 65 años de estrato medio y alto de las principales regiones de Singapur que representan un 77% de la población que tengan un estilo de vida activo y realicen actividades físicas e intelectuales que busquen nutrición y energía para su día a día.

El mercado de consumidores de snack bars de Singapur crece un 6% (Euromonitor, 2013). La meta es llegar a un promedio de 1600 paquetes al mes a capacidad máxima de producción. Por el sistema de pedidos que utiliza la empresa, se exigirá un mínimo y un máximo de producción, el máximo desde 1600 paquetes al mes y se duplicar al segundo año la capacidad de producción evaluando la aceptación del producto.

### 2.4.5 Posibilidad de crecimiento de la oferta

Después de realizar un estudio de la demanda y la aceptación de la barra de granola con jalea de guayusa se analizará la posibilidad de la elaboración de té de guayusa para el consumidor que prefiere una bebida tradicional y portátil para refrescarse y energizarse en el día a día.

### 2.4.6 Ventaja Comparativa

La guayusa es una planta que se da en la Provincia de Napo en su Capital el Tena, esta planta posee muchas características dentro de ellas las de energizantes, las mismas serán descritas en su totalidad en el plan de Operaciones.

### 2.4.7 Análisis F.O.D.A

La tabla presentada a continuación tiene como fin la descripción de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del producto.

**Tabla 5. Análisis FODA**

| <b>Fortalezas</b>   | <b>Oportunidades</b>   |
|---|--|
| *Producto Saludable con Certificaciones SGS y Registro Sanitario                                      | *Industria en crecimiento en Ecuador   |
| *Control de Calidad en cada una de las etapas del proceso de producción del producto                  | * Producción agrícola del país comprador representa 0,01% del PIB del mismo.                 |
| *Políticas eficientes de contratación de personal de producción                                       | *Apoyo del Gobierno Nacional a proyectos de exportación y emprendimiento                     |
| *Manejo eficiente de la contabilidad dentro de la empresa que permitirá optimizar costos en el futuro | *Nuevas tendencias en el mundo sobre el consumo de alimentos sanos y una nutrición sompleta. |
| *Producto Innovador y con valor agregado  | *Mercado destino abierto al comercio internacional   |
| <b>Debilidades</b>  | <b>Amenazas</b>  |
| *Poco Conocimiento de las propiedades de la Guayusa a nivel general                                   | *Nuevos Competidores   |
| *Alta Inversión para dar a conocer el producto en el país destino                                     | *Gran variedad de productos sustitutos   |
| *Falta de Experiencia en el mercado de la República de Singapur                                       | *Posicionamiento del producto de la competencia  |
| *Producto que no ha sido patentado  | *Cambios Climáticos Bruscos  |



### 2.4.8 Matriz EFE

A continuación se presenta la Matriz EFE que muestra la situación de la empresa en cuanto a los factores críticos de éxito externos.

**Tabla 6. Matriz EFE**

| Factores críticos para el éxito   | Ponderacion | Calificacion | Puntuación Ponderada |
|---|-------------|--------------|----------------------|
| <b>Oportunidades</b>  |             |              |                      |
| Industria en crecimiento en Ecuador   | 0,1         | 3            | 0,3                  |
| Producción agrícola del país comprador representa 0,01% del PIB del mismo.                  | 0,17        | 3            | 0,51                 |
| Apoyo del Gobierno Nacional a proyectos de exportación y emprendimiento                     | 0,1         | 4            | 0,4                  |
| Nuevas tendencias en el mundo sobre el consumo de alimentos sanos y una nutrición completa. | 0,12        | 4            | 0,48                 |
| Mercado destino abierto al comercio internacional   | 0,1         | 3            | 0,3                  |
| <b>Amenazas</b>   |             |              |                      |
| Nuevos Competidores   | 0,1         | 3            | 0,3                  |
| Gran variedad de productos sustitutos   | 0,11        | 3            | 0,33                 |
| Posicionamiento del producto de la competencia  | 0,15        | 2            | 0,3                  |
| Catástrofes Naturales   | 0,05        | 1            | 0,05                 |
|   | <b>1</b>    | <b>26</b>    | <b>2,97</b>          |

En la matriz EFE se concluye que la empresa debe realizar estrategias adecuadas para responder de una forma adecuada a las oportunidades y amenazas que existen en la industria. La oportunidad que se debe explotar es que actualmente en el Ecuador se está dando apoyo a temas de emprendimiento y que el PIB agrícola de Singapur es del 0,1%. Las amenazas más fuertes e importantes que enfrenta la empresa son los productos sustitutos y el posicionamiento de la competencia por lo tanto se deberán crear estrategias que minimicen a las mismas y hagan que el producto entre de manera eficiente al mercado de la República de Singapur.

### 2.4.9 Matriz EFI

A continuación se presenta la Matriz EFI que muestra la situación de la empresa en cuanto a los factores críticos de éxito internos.

Tabla 7. Matriz EFI

| Factores críticos para el éxito   | Ponderacion | Calificacion | Puntuación Ponderada |
|---|-------------|--------------|----------------------|
| <b>Fortalezas</b>   |             |              |                      |
| Producto Saludable con Certificaciones SGS y Registro Sanitario                     | 0,11        | 4            | 0,44                 |
| Control de Calidad en cada una de las etapas del proceso de producción del producto | 0,2         | 4            | 0,8                  |
| Políticas eficientes de contratación de personal                                    | 0,07        | 3            | 0,21                 |
| Manejo eficiente de la contabilidad dentro de la empresa.                           | 0,12        | 2            | 0,24                 |
| Producto Innovador y con valor agregado   | 0,1         | 3            | 0,3                  |
| <b>Debilidades</b>  |             |              |                      |
| Poco Conocimiento de las propiedades de la Guayusa a nivel general                  | 0,1         | 1            | 0,1                  |
| Alta Inversión para dar a conocer el producto en el país destino                    | 0,11        | 1            | 0,11                 |
| Falta de Experiencia en el mercado de la República de Singapur                      | 0,14        | 2            | 0,28                 |
| Producto que no ha sido patentado   | 0,05        | 1            | 0,05                 |
|   | <b>1</b>    | <b>21</b>    | <b>2,53</b>          |

En la matriz EFI se puede ver que la empresa posee una estructura interna sólida. Los puntos más importantes para la obtención de esta puntuación son que la compañía realiza controles de calidad dentro del ciclo de producción para ofrecer a los clientes un producto de excelente calidad y con políticas internas de contratación que garantizan personal eficiente y eficaz.

### **3 CAPÍTULO III: INTELIGENCIA DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

#### **3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD**

Para determinar la oportunidad de este plan de negocios, es necesaria la utilización de una matriz de Inteligencia de Mercados, que junta variables Económicas, Sociales, Políticas, Tecnológicas y de Producción de cada uno de los 3 países candidatos para ser el mercado destino de NATIVE.

Ver Anexo 1: Matriz de Inteligencia de Mercados.

##### **3.1.1 Selección de Países**

Se tomaron en consideración 3 países con un estilo de vida alto, ingresos per cápita elevados y actividades del día a día llenas de ajetreo y negocios y poco tiempo libre para cuidado de la salud y búsqueda de más energía.

Los países analizados fueron: República de Singapur, República de Corea del Sur, Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte.

Se tomaron las siguientes variables distribuidas en tres matrices para cada uno de los países:

##### **3.1.1.1 Matriz de información General**

- Nombre oficial, Capital, Superficie, Población, Idiomas, Alfabetismo, Religiones, Expectativa de Vida, Gobierno, Moneda, PNB Per Cápita, Industria, Agricultura, Minerales y Recursos.

### **3.1.1.2 Matriz de factores críticos**

- Fuerzas del mercado: Consumo de Mercado, Disponibilidad de Materia Prima, Precios Internacionales, Costo y Acceso a Servicios Públicos, Requerimientos de Calidad y/o Estándares Internacionales, Poder de Compra de las Familias.
- Fuerzas Económicas: Economías de Escala, Tecnología, Finanzas, Esquema de Costos, Barreras Arancelarias, Infraestructura, Transporte, Logística, Diversificación de Mercados.
- Estrategia de la empresa: Estrategia Competitiva Sectorial, Grado o Nivel de Innovación, Productos Sustitutos y Complementarios, Contactos Internacionales Efectivos.
- Recurso Humano: Nivel Educativo, Grado de Internacionalización, Conocimiento.
- Aspectos Generales del Sector: Ferias Sectoriales, Comercio Exterior.
- Mercado: Nivel de Concentración de la Población Urbana, Nivel de Lealtad, Nivel de Incursión de la Mujer en aspectos Laborales.
- Competencia: Normas Ambientales, Cadenas de Almacenes, Mercados Tradicionales, Potencial de Desarrollo.

### **3.1.1.3 Matriz de Análisis Competitivo**

- Amenazas: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente
- Oportunidades: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente

### **3.1.2 Problema de Gerencia**

El problema de gerencia de este plan de negocios una vez analizada la matriz de Inteligencia de Mercados es si tomar o no la decisión de crear una empresa dedicada a la elaboración y exportación de barras de granola energizante con jalea de guayusa a Singapur.

### **3.1.3 Problema de Inteligencia de Mercados**

El problema de Inteligencia de Mercados es elegir cuál de los 3 países en estudio es el mejor mercado para exportación de las barras de granola energizante con jalea de guayusa.

Al analizar la matriz nos damos cuenta de una situación favorable en la República de Singapur. Su PIB agrícola es del 0,01%, es decir, no tiene una producción agrícola para satisfacer su mercado interno debido a sus casi nulos insumos agrícolas.

Este es un factor determinante, ya que abre una ventana de posibilidad de entrada grande a productos derivados de cereales como la granola y la guayusa que juntos un mismo bien puede alcanzar un alto impacto en el mercado y su distribución y venta sea más accesible mediante una buena estrategia de comunicación y diferenciación.

También el Mercado de Singapur es interesante para la diversificación de mercados de exportación del Ecuador, dejar los países tradicionales y buscar nuevos horizontes prometedores para el comercio internacional ecuatoriano.

Por este y varios factores generales, el País que es elegido para la exportación fue la República de Singapur.

Esta afirmación a su vez responde el problema de gerencia; por lo tanto, se debe crear una empresa dedicada a la elaboración y exportación de barras de granola con jalea de guayusa a Singapur.

### **3.1.4 Entrevista con Expertos**

La entrevista con expertos es una técnica no estructurada directa y personal en la que el entrevistador realiza un interrogatorio al encuestado para descubrir la opinión y experiencia del mismo sobre un tema determinado. (Malhotra, 2008 p. 143)

#### **3.1.4.1 Metodología**

Las entrevistas se realizarán mediante una cita acordada con el experto en Retail y Negocios Internacionales en el continente Asiático y Andrés Ehrenfeld, Dueño de a Franquicia Funky Fish en América Latina que trabaja directamente con China y las demás oficinas en los 5 continentes. Las dos se efectuarán en las oficinas de los expertos en mención. Tendrán un tiempo aproximado de duración de una hora y serán grabadas en video. Ver anexo Esquema Entrevista con expertos.

#### **3.1.4.2 Resultados**

- Al ser un producto de consumo masivo se deberá utilizar medios de publicidad intensiva ya que el producto es nuevo y en un país exigente.
- El nombre del producto es importante para llamar la atención del mercado objetivo.
- En la publicidad se debe destacar que es un producto exportado pero se encuentra elaborado con materia prima ecuatoriana.

- Es recomendable determinar correctamente el motivo por el cual las personas consumen barras energéticas en Singapur para así poder determinar cuáles son los productos sustitutos y complementarios.
- Para determinar el precio del producto es importante el estudio del precio de la competencia, los costos de producción y el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar.
- Para realizar negocios en Asia es muy importante contar con una agencia de representación de la empresa en el país de destino para evitar estafas y fraudes.
- Los canales de distribución deberán ser efectivos y sobre todo detallistas, es decir, se deberá distribuir el producto mediante canales masivos como son las cadenas de supermercados.
- Las propiedades del producto deben ser claras para el consumidor así no se generan dudas en su consumo.
- No influye tanto el país de origen sino que el producto tenga todos los requisitos de ley y valor agregado.
- La escasez de recursos naturales en Singapur es una oportunidad maravillosa para poder emprender un negocio de exportación de producto elaborado y materia prima.
- El mercado Asiático en si ya es un mercado exótico.
- El consumidor Asiático se deja llevar por la calidad y el estatus, es decir, al no defraudar si confianza se puede trabajar a largo plazo.

### 3.1.4.3 Conclusiones

- Se utilizará medios de publicidad específicos tales como revistas especializadas y redes sociales. Radio y televisión dependiendo de la necesidad.
- Es de suma importancia determinar la necesidad satisfecha tras la compra del producto para enfocar las estrategias de marketing.
- En la publicidad que se realice se destacará que la barra energizante es un producto importado desde el Ecuador.
- Los canales de distribución de las barras serán detallistas pero también se atenderán canales no tradicionales como tiendas deportivas y naturistas.
- La guayusa es una planta que tiene un sin número de cualidades al momento de consumirla, por lo tanto éstas serán destacadas en las campañas de publicidad.
- El precio del producto será fijado a través de la inteligencia de mercado en el país destino, analizando los márgenes que estos pueden dar a la empresa y con una estrategia de precio ligeramente más alto por diferenciación.
- Es recomendable realizar un estudio más profundo de las contraindicaciones que se pueden dar al momento de consumo excesivo del producto.



### 3.1.5 Análisis Macro y Microeconómico

La República de Singapur es una economía en el suroeste de Asia con una extensión de 778 km<sup>2</sup> y con 5,1 millones de habitantes (un poco más grande que la unión de las 3 ciudades principales del Ecuador, Guayaquil, Quito y Cuenca). Sin embargo, el desarrollo de su economía es muy diferente a la de nuestro país e inclusive con países desarrollados a nivel mundial (Indexmudi, 2013).

La economía de Singapur es en su mayoría por el estado a través de la participación accionaria en grandes e importantes empresas que componen aproximadamente el 60% del PIB. Los ingresos de esta economía se base en la exportación de productos electrónicos, servicios y químicos. Un elemento clave de este país es su puerto, el cual se posiciona como el segundo con capacidad utilizada por encima de Hong Kong y Rotterdam (AAPA, 2013)

Sin embargo, la República de Singapur tiene como política la inversión extranjera, y a crear un gobierno libre de corrupción, mano de obra calificada, e infraestructura avanzada y eficiente; de esta manera logrando atraer dinero de más de 3,000 empresas multinacionales de distintos continentes.

Podemos notar que su PIB fue en el 2010 de USD 303,652 millones, siendo su principal componente la industria manufacturera (20,9%) y el comercio (15,5%). En el periodo 2000-2010, la tasa promedio anual de crecimiento de la economía fue de 6,4%. Industrias como los servicios empresariales y servicios financieros crecieron en promedio 9,1% y 8% anualmente.

La parte más importante de su economía es la población trabajadora ya que al 2010, el 73,7% de esta se encuentra entre los 15 y 64 años. Esta racha poblacional continuará en ascenso dado ciertos índices importantes.

Enfocándonos en el comercio exterior del país, su importancia relativa a la economía en su conjunto (es decir en relación al PIB) ha sido creciente en una gran medida, pasando del 12,9% en 2000 al 28,1% en 2010 (un aumento de +15,2 puntos porcentuales). Este incremento no se ha dado por una disminución en el resto de rubros de la economía, sino que denota un incremento bastante grande del intercambio comercial con el resto del mundo. Los productos que más se exportaron en 2010 se concentraron en maquinarias y equipos de transporte, seguido por petróleo, y productos químicos.

Como se puede observar por sus exportaciones, su industria, y su mano de obra calificada, Singapur es una economía manufacturera, la cual es estimulada por la facilidad de importar materias primas a través de su puerto.

### **3.1.6 Los negocios en Singapur**

El Banco Mundial realiza una publicación anual llamada Doing Business en la que se analizan las facilidades para hacer negocios de 183 países y sus economías, esta mostró por segundo año consecutivo a Singapur en el primer puesto. En este país el tiempo estimado de constitución de una empresa es de 3 días. Es por esto que, en 2009 y 2010 se crearon 26,414, y 29,798 empresas nuevas, respectivamente. Además, el Producto Nacional Bruto (PNB) per cápita es de USD 40,920. Para dar una perspectiva, Ecuador se encuentra en el puesto 130, subiendo desde 131 del año anterior. El tiempo de constitución de una empresa es de 56 días. Asimismo, el PNB per cápita es de USD 4,510. (Doing Business, 2013)

Doing Business ha desarrollado un índice de fortaleza de los derechos legales (medido del 0 al 10, siendo 10 el mejor). La República de Singapur tiene una puntuación de 10, estableciéndose como una economía más que confiable la momento de obtener un crédito. (Doing Business, 2013)

Un aspecto clave es la protección a los inversionista, que es importante para generar un crecimiento sostenido de las actividades económicas en general.

Es por esto que Doing Business tiene un índice de fortaleza de protección de inversionistas (medido del 0 al 10, siendo 10 el mejor), en el cual Singapur puntúa 9,3. (Doing Business, 2013)

Podemos concluir diciendo que en Singapur hay muchas razones o causales por las cuales este país asiático ha tenido un crecimiento sostenido tanto tiempo, entre las cuales se encuentran sus políticas gubernamentales en todo aspecto de producción, comercio e inversión. Pero todos estos aspectos tienen a su vez una causa aún más importante que es la que ha permitido el desarrollo: la educación de las personas. Como establecimos anteriormente, Singapur ha logrado ofertar a las empresas multinacionales mano de obra calificada, la cual se ha convertido en ventaja competitiva de la economía.

### **3.1.7 Exportaciones a Singapur**

Los productos sujetos a gravamen son básicamente bebidas alcohólicas y licores como cervezas y vinos, puros y cigarrillos, vehículos de motor y productos derivados del petróleo.

Hay productos que son sometidos a controles de seguridad y sanitarios. Estos productos son: animales y plantas, frutas y vegetales, pescado, crustáceos y moluscos, leche en polvo, sacarina, carne y productos cárnicos, productos químicos y farmacéuticos, armas, material radioactivo, publicaciones, películas de cine y vídeo y equipos de telecomunicación.

Los productos prohibidos son, petardos, material pornográfico, reproducciones de billetes y monedas, encendedores con forma de pistola, chicle excepto aquel que tenga fines terapéuticos, y discos que violen los derechos de propiedad intelectual.

Los productos que se exportan a Singapur como materias primas para empresas industriales pueden quedar exentos, previa solicitud al Departamento

de Aduanas. La lista completa de todos estos productos se puede encontrar en la página [www.customs.gov.sg](http://www.customs.gov.sg)

Existen licencias específicas de importación desde Singapur para un determinado número de productos, un ejemplo de esto es el arroz. Toda licencia de importación se la debe tramitar ante el IE Singapore ([www.iesingapore.com](http://www.iesingapore.com)). (ICEX, 2012)

### **3.1.8 Certificaciones y Requisitos**

Singapur necesita 2 requisitos importantes en los productos para consumo Humano, el Registro Sanitario del país de Origen y el SGS.

Adicional a esto se debe contar con el respectivo Registro de Exportador en país de origen y que el distribuidor cuenta con el registro de Importador en Singapur.

#### **3.1.8.1 Certificación SGS**

Servicios de certificación de alimentos orgánicos de SGS garantizan el cumplimiento regulatorio y mejoramiento de la marca. Protege el medio ambiente y satisface la demanda del consumidor de productos orgánicos para su consumo.

Esta certificación busca contrarrestar:

- Organismos modificados Genéticamente
- Químicos dañinos como pesticidas y fertilizantes sintéticos
- Hormonas o anabólicos en comida animal

Los agricultores, procesadores, comerciantes y cualquier otra operación en la cadena de producción orgánica deberán ser inspeccionados y certificados cada

año. Esto garantiza el cumplimiento o la equivalencia con los requisitos de producción ecológica del mercado objetivo. (SGS SINGAPORE, 2013)

### **3.1.8.2 Registro Sanitario**

En Ecuador, el Registro Sanitario lo otorgaba el Instituto Izquieta Pérez pero estas funciones tomadas primero por un instituto INSPI (Instituto nacional de salud pública de investigación), y posteriormente pasaron estas funciones al ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria). (INSPI,2013)

En el Caso de las barra NATIVE, se debe llenar el formulario de Inscripción de Alimentos Nacionales y presentar la documentación que este formulario pide para el alimento en cuestión. Este formulario se lo puede encontrar en la página web del Ministerio de Salud Pública del Ecuador: [www.salud.gob.ec](http://www.salud.gob.ec)

Previo a la entrega de esta documentación se deben realizar todas las pruebas de laboratorio al producto como de acidez y envejecimiento o degradación del mismo.

### **3.1.8.3 Registro de Exportador**

Para gestionar el registro de exportador se debe primero haber obtenido el RUC ante el Servicio de Rentas Internas.

Una vez hecho esto se deberá Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

- Banco Central del Ecuador: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>
- Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>

Luego se deberá registrar en el portal de ECUAPASS: (<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>), en este portal el exportador podrá Actualizar su base de datos, Crear Usuario y contraseña, Aceptar la políticas de uso y Registrar su firma electrónica. (SENAE, 2012)

El proceso de Exportación lo detalla la SENAE en su página web: <http://www.aduana.gob.ec>.

“Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Canal de Aforo Documental
- Canal de Aforo Físico Intrusivo
- Canal de Aforo Automático

Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entendiéndose con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

En el caso del Canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada.

Revisar boletín 222 – 2012 en el cual se encontrará los instructivos para el correcto llenado de la DAE junto con los videos demostrativos.” (SENAE, 2012)

## **4 CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING**

### **4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

La función del plan de marketing es desarrollar en detalle los de la estrategia de Inteligencia de mercados a utilizar en el Plan de Negocios. Considera para su desarrollo la misión, visión objetivos y el análisis situacional, todos estos mencionados en capítulos anteriores. Se enfoca en el mercado objetivo y los segmentos de mercado más relevantes identificados en secciones anteriores. Utiliza la información obtenida en la inteligencia de mercado realizada previamente para elaborar la estrategia de marketing.

La mezcla de marketing (marketing mix) se refiere a 4 actividades en las cuales se centra la estrategia de mercadeo: el producto, la distribución (plaza), la promoción y el precio. Al desarrollarse cada una de estas actividades, se debe tener en claro el posicionamiento deseado que la compañía, sus productos y sus servicios van a tener en la mente del consumidor. Se debe establecer la proposición única de valor elegida.

#### **4.1.1 Política de precios**

La estrategia de fijación de precios a utilizarse será a tasa vigente de la República de Singapur, se manejará un precio competitivo en el mercado, ligeramente superior, para dar la percepción a los clientes por el manejo de la calidad en la selección de los insumos.

Los precios de la competencia en barras energéticas son los siguientes para paquetes de 5 barras:



**Tabla 8. Precios de la competencia**

| <b>MARCA</b>  | <b>PRECIO</b> |
|---|---------------|
| ALPEN CEREAL BAR FRUITS AND NUTS                      | \$ 6,50       |
| ALPEN CEREAL BAR FRUITS AND NUTS WITH CHOCOLATE       | \$ 6,50       |
| CARMAN'S MUESLI BARS - APRICOT & ALMOND               | \$ 5,90       |
| CARMAN'S MUESLI BARS - CLASSIC FRUIT                  | \$ 5,90       |
| CARMAN'S MUESLI BARS – ORIGINAL                       | \$ 5,90       |
| F&N ALIVE BOOST BAR - OAT & CHOCOLATE                 | \$ 5,95       |
| F&N ALIVE ENERGISE BAR - ALMOND NUT                   | \$ 4,95       |
| NATURE VALLEY CRUNCHY GRANOLA BAR - APPLE CRISP       | \$ 5,85       |
| NATURE VALLEY CRUNCHY GRANOLA BAR - OAT & HONEY       | \$ 5,85       |
| NATURE VALLEY CRUNCHY GRANOLA BAR - ROASTED ALMOND    | \$ 5,85       |
| NESTLE MILO ENERGY SNACK BAR - MILK                   | \$ 5,90       |
| NESTLE MILO ENERGY SNACK BARS - ORIGINAL              | \$ 5,90       |
| UNCLE TOBYS CHEWY MUESLI BARS CHOCOLATE CHIPS         | \$ 6,20       |
| UNCLE TOBYS CHEWY MUESLI BARS- FOREST FRUITS          | \$ 6,20       |
| YOGOOD YOGHURT COATED MUESLI BARS-BLUEBERRY CRANBERRY | \$ 6,25       |
| YOGOOD YOGHURT COATED MUESLI BARS - STRAWBERRY        | \$ 6,25       |

Tomado de Fair Price

Los precios del paquete de 5 barras energizantes oscila entre USD \$ 4,95 a \$ 6,50 en Singapur. (FairPrice, 2013)

Estos son los precios de las principales bebidas energizantes de Singapur en paquetes de 6 unidades:

**Tabla 9. Precios de las principales bebidas energizantes de Singapur**

| <b>MARCA</b>                            | <b>PRECIO</b> |
|---|---------------|
| 100 PLUS ISOTONIC CANNED DRINKS         | \$ 7,85       |
| H-TWO-O ISOTONIC DRINKS CANNED ORIGINAL | \$ 4,20       |
| POCARI SWEAT ION SUPPLY DRINK CANNED    | \$ 4,50       |
| RED BULL ENERGY DRINK - BLUE SILVER     | \$ 7,00       |

Tomado de Fair Price

Como se puede observar en el listado anterior, los precios de los paquetes de 6 unidades de bebidas energizantes oscila entre USD \$4,20 a \$7.85 en Singapur. (FairPrice, 2013)

La estrategia será de precio ligeramente más alto va ligada a una estrategia basada en el elemento diferenciador de la Guayusa.

El Precio de Venta al Público en Singapur será de \$6.75 por el paquete de 5 barras NATIVE

#### 4.1.2 Táctica de ventas

La táctica de ventas es indirecta debido al giro del negocio. La barras una vez producidas se venderán a un distribuidor de Dean & DeLuca Singapur. Este distribuidor será quien supla la demanda de mercadería de esta barra en el país asiático.

Cabe recalcar que aunque se venda la barra a un distribuidor, el manejo de publicidad y marca de NATIVE lo manejará la empresa en Ecuador mediante una agencia de representación en Singapur más no el distribuidor en este país.

El logotipo es el siguiente:



Figura 8. Logotipo

Es vanguardista y elegante, con colores representativos del producto, la empresa y de la Amazonía, además también una hoja de guayusa en el corazón del nombre que nota claramente que es un producto natural.

#### **4.1.3 Política de servicio al cliente y garantías**

La garantía que ofrece NATIVE a sus clientes es siempre recibir barras de la mejor calidad cumpliendo con altos estándares de producción en cada barra energética.

El cliente podrá retroalimentarnos a través de las páginas en redes sociales y la web oficial de NATIVE, toda pregunta será respondida hasta satisfacer la inquietud del consumidor.

Adicional a esto el cliente podrá llenar nuestras encuestas de satisfacción y sugerencias de mejora que se encontraran en los medios digitales antes mencionados. Estas encuestas se usarán para la mejora del producto de ser necesario y para plantear estrategias ventas efectivas.

De la misma forma, la atención al distribuidor en Singapur será personalizada para lograr una armonía logística y buena relación con el distribuidor. Las recomendaciones en materia de operaciones se tomarán nota y pasarán por un proceso de análisis operativo para tomar la decisión de aplicarlas o no buscando siempre el beneficio de todas las partes en la cadena de valor de nuestro negocio.

#### **4.1.4 Políticas de la empresa**

- **Compromiso:** Comprometerse con el cliente a tener el producto a tiempo y con la mayor calidad, lo ofrecido debe ser cumplido.
- **Transparencia:** Cada proceso en la empresa debe ser hecho con honestidad, orden y libre de todo tipo de corrupción.

- **Eficiencia:** Buscar que los procesos vayan mejorando, reduciendo tiempo y recursos.
- **Eficacia:** Todos y cada uno de los procesos deben realizados de forma óptima y correcta.
- **Cordialidad:** La forma de tratar con el cliente interno y externo debe ser educada y cordial, no sé aceptan faltas de respeto.

#### 4.1.5 Colores de la empresa

- **Negro:** El color negro representa la sobriedad, elegancia y distinción que nuestro producto da a su consumidor.
- **Verde:** Conexión con la naturaleza, nuestros productos son naturales y ofrecen salud, bienestar y nutrición efectiva.
- **Naranja:** Libera la alegría, revitalizante, tal como la guayusa se nuestro producto, nunca deja de estar activo, estimula la mente y renueva la ilusión.

#### 4.1.6 Promoción y Publicidad

La empresa aplicará la utilización de medios digitales masivos y marketing interno. El marketing interno se lo manejará dentro de la empresa para desarrollar conciencia interna en los trabajadores de lo que es producto con el fin que esto lo sepan también los consumidores adquieran mayor conocimiento de la marca y sean sus principales embajadores de comunicación. Se trabajará primordialmente en dar a conocer la marca, la historia que existe detrás de ella y sus componentes ecuatorianos y diferenciadores para posteriormente el entorno en general de los productos y el servicio.

Se tiene programado un gasto en Publicidad de: 5000 dólares mensuales, presupuesto que quedará al libre criterio estratégico del Supervisor Comercial para su uso.

La difusión de la marca se realizará a través de herramientas sociales como Facebook, Twitter e Instagram, como también en revistas especializadas; el pautaaje continuo en medios de comunicación como televisión y prensa será eventual debido a sus costos elevados. Sin embargo el alcance de la misma y llegada al segmento meta permitirá dar a conocer a NATIVE. No se manejará medios de difusión como periódicos.

- Medios Digitales
  - SEM
  - Facebook, Twitter e Instagram
  - Código QR
  - Página Web
  
- Marketing Interno
  - Banners
  - Pins de la marca
  - Folletos descriptivos.
  
- Medios Tradicionales
  - Pautaje en Revistas Especializadas
  
- Marketing de Guerrilla
  - Actividades de activación de marca

Para la promoción de la Marca Native también se buscará trabajar en conjunto con la Oficina Comercial de Ecuador en Singapur ubicada en la embajada de nuestro país en el país destino. La encargada de esta oficina es la señora Bella Ávila. (ProEcuador, 2013).

Se busca mediante la relación con esta Oficina Comercial el participar en ferias comerciales alimenticias y de Retail en la República de Singapur y dar a conocer el producto y sus beneficios, así como también a largo plazo llegar a ser una Marca País en la República Asiática.

#### **4.1.7 Distribución**

El modelo de distribución del producto se lo realizará como antes fue mencionado, de forma indirecta, las barras serán producidas en Ecuador posteriormente exportadas a un distribuidor oficial Dean & DeLuca para su comercialización final al cliente.

El distribuidor en mención lleva la mercadería pedida vía online por Parte del departamento de suministros de Dean & DeLuca Singapore. Al ser esta una tienda departamental, el tránsito de gente es alto y con capacidad de compra alta, esto debe ser aprovechado por nuestro Supervisor Comercial para plantear estrategias de para que el consumidor adquiera nuestra producto y analice de forma más profunda si es necesario o no abrir el canal a más distribuidores de otras tiendas departamentales, tiendas naturistas o deportivas.

## **5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

### **5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Lo fundamental es elaborar estrategias que ayuden a mantener la producción de la barra energética, en base a proveedores serios y materia prima de excelente calidad. Se adoptarán estrategias de: aprovisionamiento procesos y localización.

Como estrategias tenemos:

- Generar y mantener relaciones de largo plazo con los proveedores.
- Supervisar la producción orgánica de la guayusa.
- Controlar que la producción de materia prima sea la adecuada y cumplan con todos los requerimientos legales del caso.
- Tener una mano de obra capacitada tanto para siembra, cosecha y producción de guayusa.
- Buscar los cereales de mejor calidad que compongan la granola.

## 5.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Tabla 10. Características del producto

| Características Técnicas  | Características Funcionales  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•<b>Forma:</b> barra rectangular</li> <li>•<b>Color:</b> La barra tiene un color beige/marrón, la jalea de guayusa tiene una tonalidad café rojisa.</li> <li>•<b>Tamaño y peso:</b> 28 gramos y 12,5cm</li> <li>•<b>Sabor:</b> Amargo dulce</li> <li>•<b>Envase:</b> Envoltura de aluminio.</li> <li>•<b>Requisitos:</b> Debe cumplir requisitos mínimos de calidad en el país de origen, como registros sanitarios y certificaciones internacionales. La principal siendo la SGS de comida orgánica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Guayusa está llena de polifenoles, flavonoides, saponinas y L-teanina.</li> <li>•Energizante</li> <li>•Diurético</li> <li>•Antioxidante</li> <li>•2,90% (32,80mg) Cafeína</li> <li>•Guayusa contiene: 28,32% de fibra</li> <li>•Teofilina: 0,60%</li> <li>•Puede ser usado como snack de media mañana y tentempié de media tarde.</li> <li>•Granola reduce la presión arterial</li> <li>•Previene la Anemia</li> <li>•Regula el Peso</li> <li>•Reduce el Colesterol</li> </ul> |

Tomado de RUNA, Asociación Ícaro, Otra Medicina, SGS.

Los polifenoles, flavonoides, saponinas, teaninas y teofilinas son compuestos naturales que generan reacciones estimulantes de energía y la vez relajante natural. (Vitónica, 2010)

### 5.2.1 Componentes que la compañía tiene planeado producir y servicios de terceros

La empresa tiene planteado producir barras energizantes a base de granola y jalea de guayusa, la materia prima que se va a utilizar se consigue en el mercado ecuatoriano. En el caso específico de la granola gourmet que contiene coco, arándano, chocolate, almendra y miel de abeja se la puede conseguir en las provincias de Pichincha e Imbabura. En el caso de la guayusa los mejores proveedores se encuentran en la provincia del Napo.



### **5.2.2 Materia prima requerida**

- Guayusa
- Granola Gourmet
- Gelatina sin sabor
- Azúcar

### **5.2.3 Producto en proceso**

Dependiendo de la capacidad instalada, una vez producidas las barras pueden permanecer en bodega sin problemas hasta 3 meses, ya que la duración para consumo del producto es de 6 meses y el proceso de llevar el producto al canal del consumo final es de aproximadamente 3 meses entre producción, tránsito y desaduanización.

Sin embargo se procurará una vez que los pedidos hayan sido elaborados, estos sean despachados al agente de carga.

En el Laboratorio de la Universidad Politécnica Salesiana se puede encontrar un análisis de la Guayusa como prueba de los componentes y duración de la misma (scribd.com, 2009). Ver Anexo

Así también existe un análisis de Guayusa hecho por el Advanced Botanical Consulting & Testing Inc. (scribd.com, 2009.) Ver Anexo

### **5.2.4 Producto Terminado**

El producto una vez terminado es llevado a una bodega e ingresa a inventario y ya que es un producto para el consumo humano se controla por el método PEPS (Gerencie, 2013).

## 5.2.5 Proveedores

Tabla 11. Proveedores

| <b>Proveedor de Guayusa</b>              |                              |                     |                         |
|--|------------------------------|---------------------|-------------------------|
| <b>Empresa</b>                           | <b>Ciudad</b>                | <b>Teléfono</b>     | <b>Página web</b>       |
| Pequeños productores Amazonía            | Tena                         |                     |                         |
| Zaruma Consulting Inc                    | Oficinas en<br>Ecuador: Tena | 011 593<br>83581429 |                         |
| <b>Proveedores de Granola</b>            |                              |                     |                         |
| Tian Granola                             | Quito                        | 022866486           |                         |
| ACLI Productos Orgánicos                 | Ibarra                       | 093062041           |                         |
| <b>Proveedores de Gelatina sin sabor</b> |                              |                     |                         |
| QUÍMICA SUIZA INDUSTRIAL<br>DEL ECUADOR  | Quito                        | 396 1200            | www.qsindustrial.biz    |
| <b>Proveedores de Azúcar</b>             |                              |                     |                         |
| Ingenio VALDEZ                           | Guayaquil                    | 2970117             | www.azucareravaldez.com |

## 5.2.6 Costos, Tiempo y Cantidades de la Materia Prima

Tabla 12. Costos, Tiempo y Cantidades de la Materia Prima

| <b>Producto</b>    | <b>Costos del producto</b> | <b>Tiempo de envío</b> | <b>Cantidades mínimas</b> | <b>Demora esperada</b> |
|--------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|
| Guayusa            | 1,01usd                    | 1 día                  | 5lbs                      | 8 días                 |
| Granola            | 4,95usd                    | 1 día                  | 1 kg                      | 8 días                 |
| Gelatina sin sabor | 11,00usd                   | 1 día                  | 25kg                      | 8 días                 |
| Azúcar             | 35,50usd                   | 1 día                  | 51kg                      | 1 día                  |

## 5.3 CICLO DE OPERACIONES

- Cliente realiza el pedido vía página web.
- Recibimos La PI (Proforma Invoice).
- Se cambia la PI al formato de facturación de NATIVE.
- Se envía la PI para reconfirmación del cliente, esta es la última instancia en la que el cliente puede cambiar el pedido.
- El cliente confirma la PI.

- Se solicita al cliente el pago del 30% de la orden.
- Se procede a la compra de los insumos necesarios para el pedido a los proveedores.
- Comienza el proceso de producción de las barras.
- Se hace infusión a la hoja de guayusa.
- A la infusión de guayusa se la mezcla con azúcar.
- La mezcla de infusión de guayusa y azúcar es diluida con gelatina sin sabor.
- Se pone la granola en un molde y junto con una tira de gelatina de guayusa.
- Se introduce el molde al horno 20 minutos.
- Se retiran las barras.
- Se procede al proceso de enfriamiento de las barras a temperatura ambiente.
- Se empacan las barras mecánicamente.
- Al finalizar la producción se factura el pedido.
- Se realiza el control de calidad.
- Se procede al pesaje y empaquetado de la orden.
- Se arma la lista de empaque.
- Se hace contacto con el agente de carga.
- Se realiza la entrega de la mercadería.
- Se solicita al cliente el balance de la orden.
- Se recibe borrador del Bill Lading (BL) para aprobación.
- Si no hay cambios necesarios en el BL, se aprueba el mismo.
- Realizar seguimiento del embarque.
- Pedir emisión del TELEX RELEASE.
- Al llegar a puerto se entrega la mercadería al distribuidor.

### **5.3.1.1 Tiempo de manufactura**

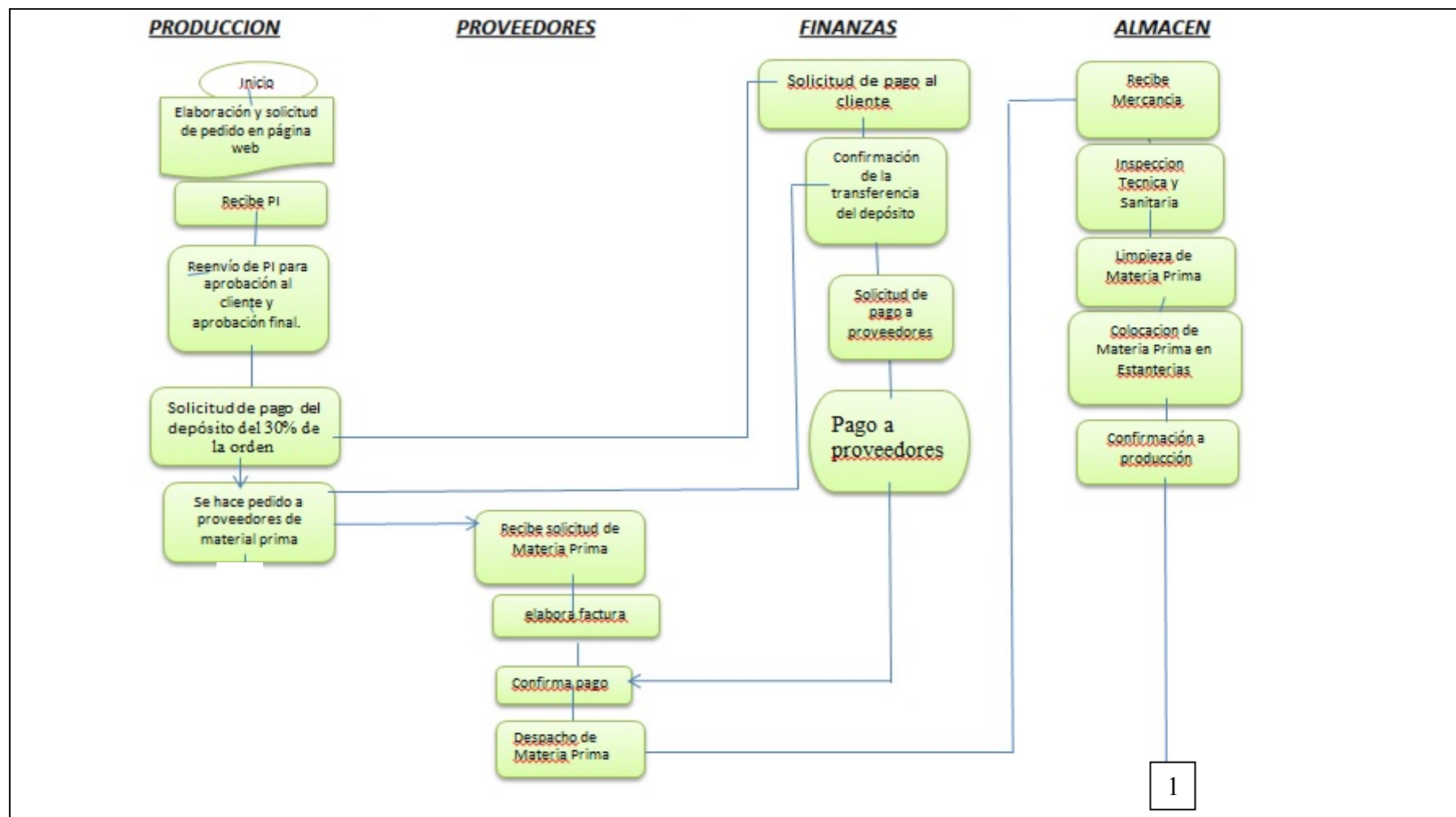
El tiempo de manufacturar el producto es 1 hora por cada 50 barras.

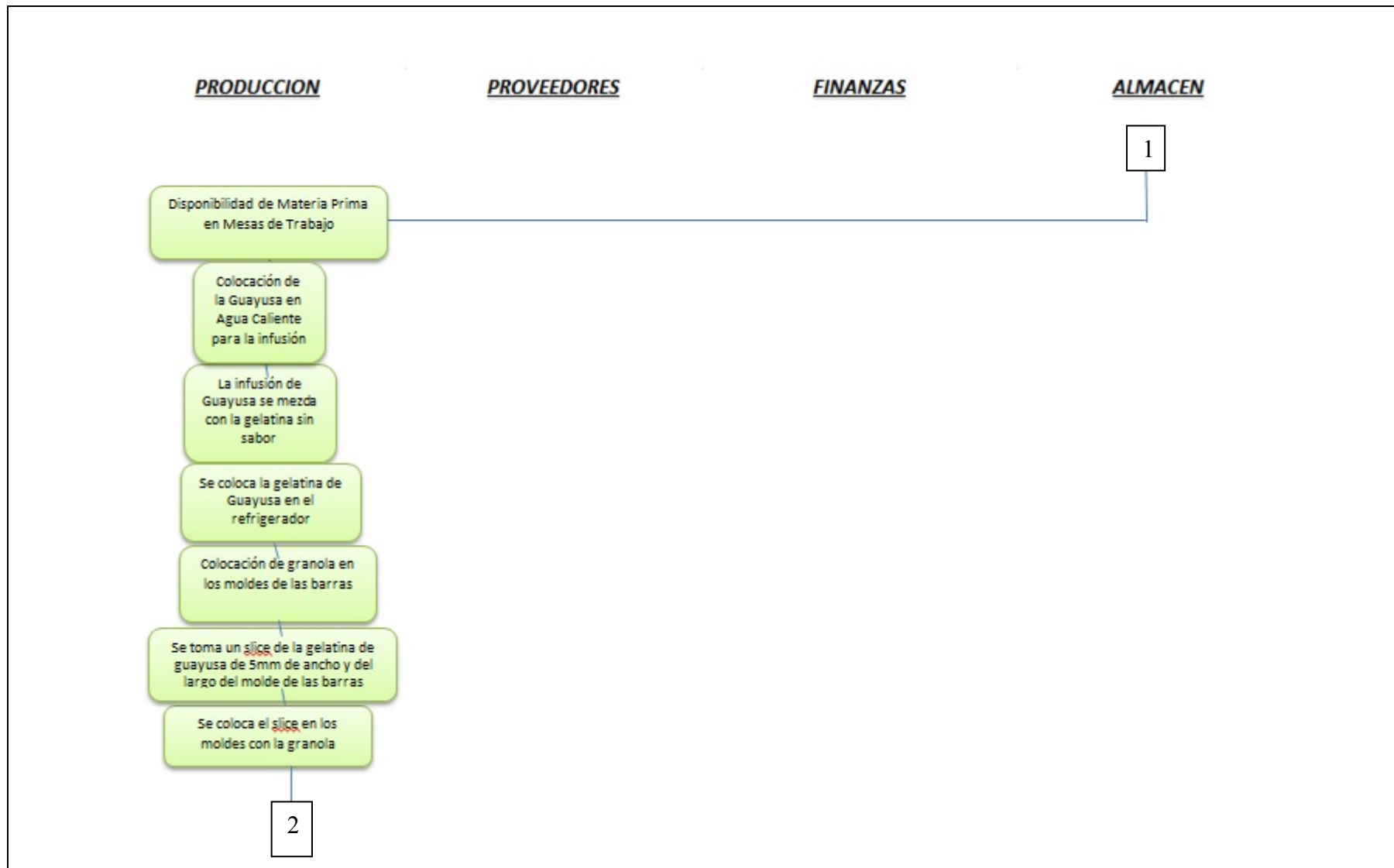
### **5.3.2 Cuellos de botella en el proceso**

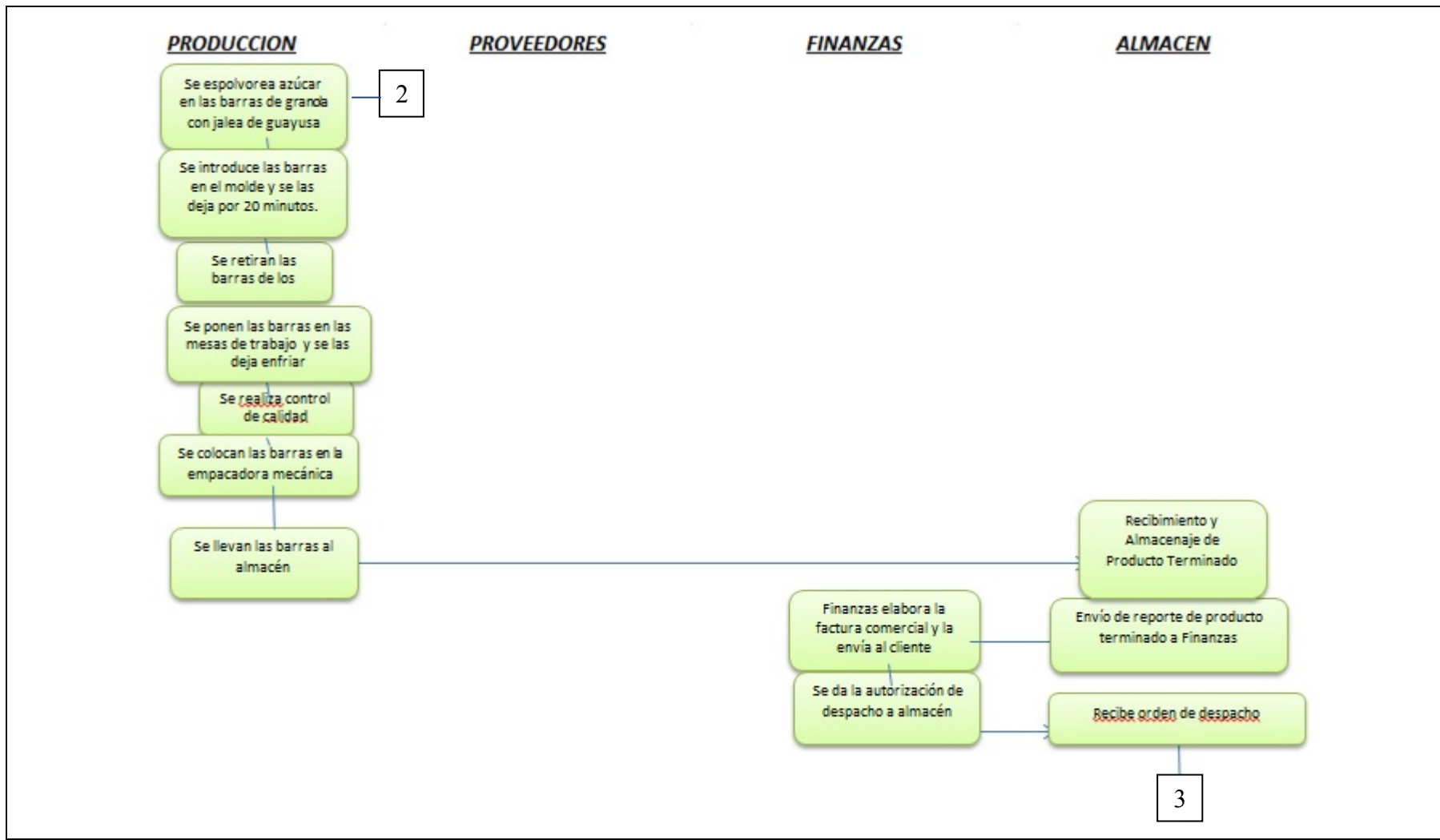
En el proceso productivo el cuello de botella presente es al momento de la entrada y salida del producto del horno. Los objetivos del proceso son:

- Disminuir el tiempo de producto en el horno
- Reemplazar proceso manual por mecanizado

### 5.3.2.1 Flujograma de procesos







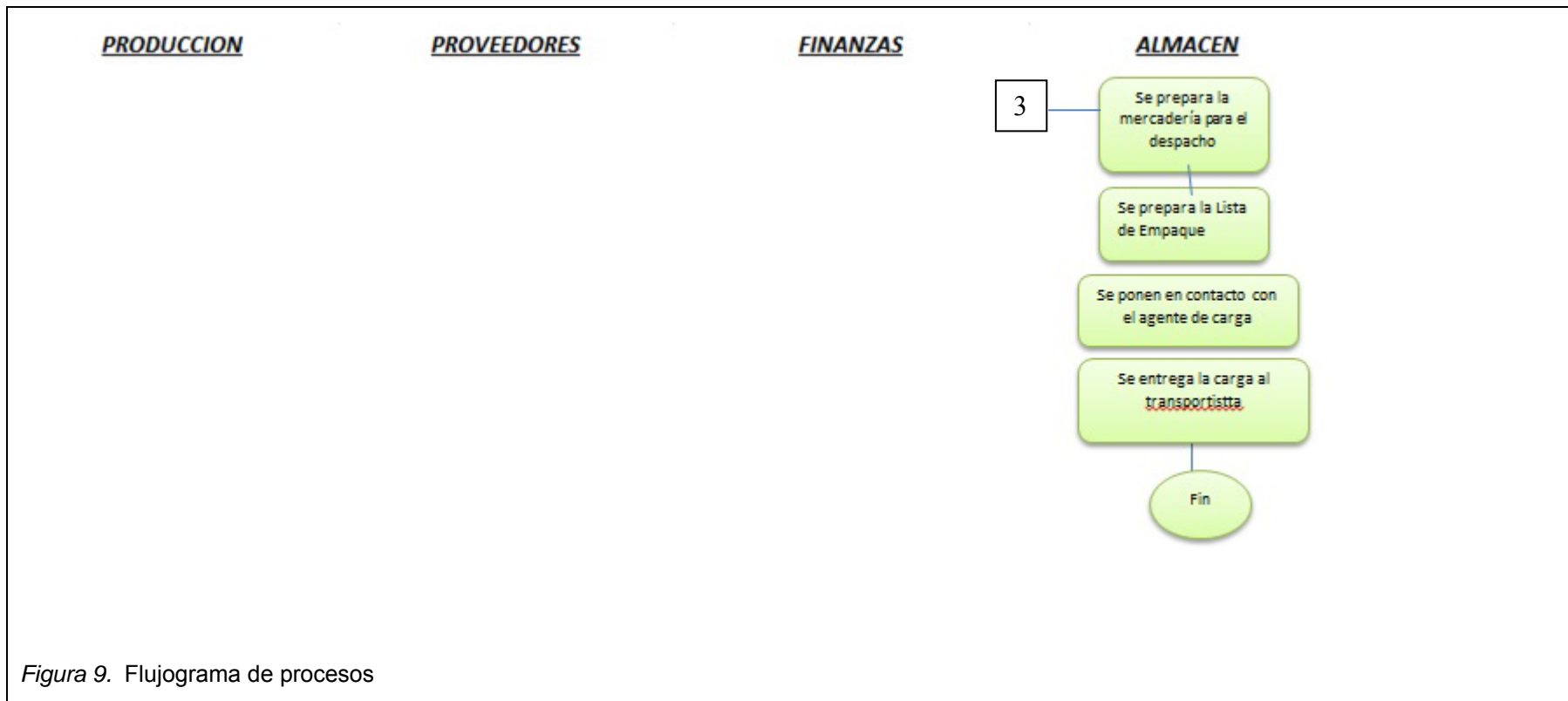


Figura 9. Flujograma de procesos



## 5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

### 5.4.1 Maquinaria

Tabla 13. Maquinaria

| Cantidad     | Descripción   | Precio Unitario | Precio Total    |
|--------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 1            | Refrigeradora | \$ 3500         | \$3500          |
| 1            | Empacadora    | \$ 4000         | \$ 4000         |
| 1            | Horno         | \$5000          | \$5000          |
| <b>Total</b> |               |                 | <b>\$ 13500</b> |

### 5.4.2 Herramientas

Tabla 14. Herramientas

| Cantidad     | Descripción              | Precio Unitario | Precio Total  |
|--------------|--------------------------|-----------------|---------------|
| 1            | Mesa de acero inoxidable | 80              | 80            |
| 6            | Planchas de molde        | 30              | 180           |
| 3            | Balanza                  | 120             | 360           |
| 3            | Gorros de cocina         | 2.84            | 8.52          |
| 4            | Cacerola                 | 79.28           | 317.12        |
| 2            | Tabla de cocina          | 7.7             | 15.4          |
| <b>Total</b> |                          |                 | <b>961,04</b> |

Tomado de Almacenes Montero, 2013

### 5.4.3 Muebles y enseres

Tabla 15. Muebles y enseres

| Cantidad     | Descripción  | Precio Unitario | Precio total |
|--------------|--------------|-----------------|--------------|
| 4            | Sillas       | 40              | 160          |
| 4            | Escritorios  | 400             | 1600         |
| 4            | Archivadores | 170             | 680          |
| <b>Total</b> |              |                 | <b>2440</b>  |

#### 5.4.4 Artículos de oficina

Tabla 16. Artículos de oficina

| Cantidad     | Descripción                     | Precio Unitario | Precio Total |
|--------------|---------------------------------|-----------------|--------------|
| 12           | Folders y Accesorios de Archivo | 5               | 60           |
| 4            | Agenda y Maletines              | 20              | 80           |
| 1            | Papeles y Sobres                | 10              | 10           |
| 1            | Accesorios de Oficina           | 10              | 10           |
| 1            | Artículos de Limpieza           | 15              | 15           |
| 1            | Accesorios de Escritorio        | 5               | 5            |
| 1            | Otros                           | 10              | 10           |
| <b>Total</b> |                                 |                 | <b>190</b>   |

#### 5.4.5 Equipos de computación

Tabla 17. Equipos de computación

| Cantidad     | Descripción               | Precio Unitario | Precio Total |
|--------------|---------------------------|-----------------|--------------|
| 4            | Accesorios de computadora | 100             | 400          |
| 4            | Computadora               | 500             | 2000         |
| 4            | Software                  | 400             | 1600         |
| 1            | Impresora multifuncional  | 500             | 500          |
| 5            | Teléfono                  | 80              | 400          |
| <b>Total</b> |                           |                 | <b>4900</b>  |

### 5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

Para el presente plan de negocios se contará con un terreno de 300 m<sup>2</sup>. Se construirán instalaciones que contarán con un área de recepción de materia prima, área de producción en sentido Noreste-Suroeste para que el sol no afecte la producción, área de empaque, almacenamiento, refrigerado, bodega, oficina y servicios higiénicos; además de los servicios públicos básicos: agua, luz y teléfono, y facilidad para vigilancia privada e Internet. Es un sector industrial que facilitará la distribución de los productos terminados y el acceso

de transporte terrestre. Además de un amplio espacio a su alrededor con opción de compra. En la siguiente tabla se puede ver el espacio considerado para las instalaciones.

**Tabla 18. Instalaciones**

| Nombre                        | Medidas            | Costo m <sup>2</sup> | TOTAL       |
|-------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|
| Recepción de la materia prima | 20 m <sup>2</sup>  | \$ 150,00            | \$ 3.000,00 |
| Área de producción            | 100 m <sup>2</sup> | \$ 150,00            | \$15.000,00 |
| Envase y empaque              | 40 m <sup>2</sup>  | \$ 150,00            | \$ 6.000,00 |
| Bodega                        | 60 m <sup>2</sup>  | \$ 150,00            | \$ 6.000,00 |
| Oficinas                      | 30 m <sup>2</sup>  | \$ 150,00            | \$ 4.500,00 |
| Parqueadero                   | 30 m <sup>2</sup>  | \$ 150,00            | \$ 4.500,00 |
| Otros                         | 20 m <sup>2</sup>  | \$ 150,00            | \$ 3.000,00 |
| <b>TOTAL \$ 42.000,00</b>     |                    |                      |             |

La forma en la que será distribuida la planta será proporcional en términos de espacio, de esta forma se cuenta con las condiciones óptimas de trabajo y de acuerdo a las exigencias del negocio y faciliten la correcta operación y el bienestar y seguridad de los empleados.



*Figura 10. Instalaciones*

### **5.5.1 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico**

El lugar escogido para la manufactura del producto es la provincia Pichincha cantón Quito, parroquia Ponciano. El tamaño del terreno es de 300 m<sup>2</sup> que incluye todos los departamentos y partes de la planta, así también, el espacio para bodega, oficina, maquinaria, parqueadero, servicios higiénicos, entre otros. La localización de la planta es óptima ya se encuentra en la zona industrial de la Capital de la República y a pocas horas de viaje de los proveedores.

### **5.5.2 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios**

Se busca maximizar los recursos, al mismo tiempo, satisfacer las exigencias del cliente, para lo cual es necesario contar con un área de almacenamiento que tenga buen tamaño y correcta utilización del espacio, relevante gestión logística a través de la recolección de pedidos y políticas de inventario adecuadas que permitan planificar el nivel óptimo de inversión e inventarios y que deben mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción.

El manejo de inventario se lo realizará mes a mes con la ayuda de un programa computarizado en base a un código de barra que brinde la información completa del mismo, clasificando los productos en tres tipos de inventarios: Materia prima, Producto en proceso, Producto terminado.

## **5.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES**

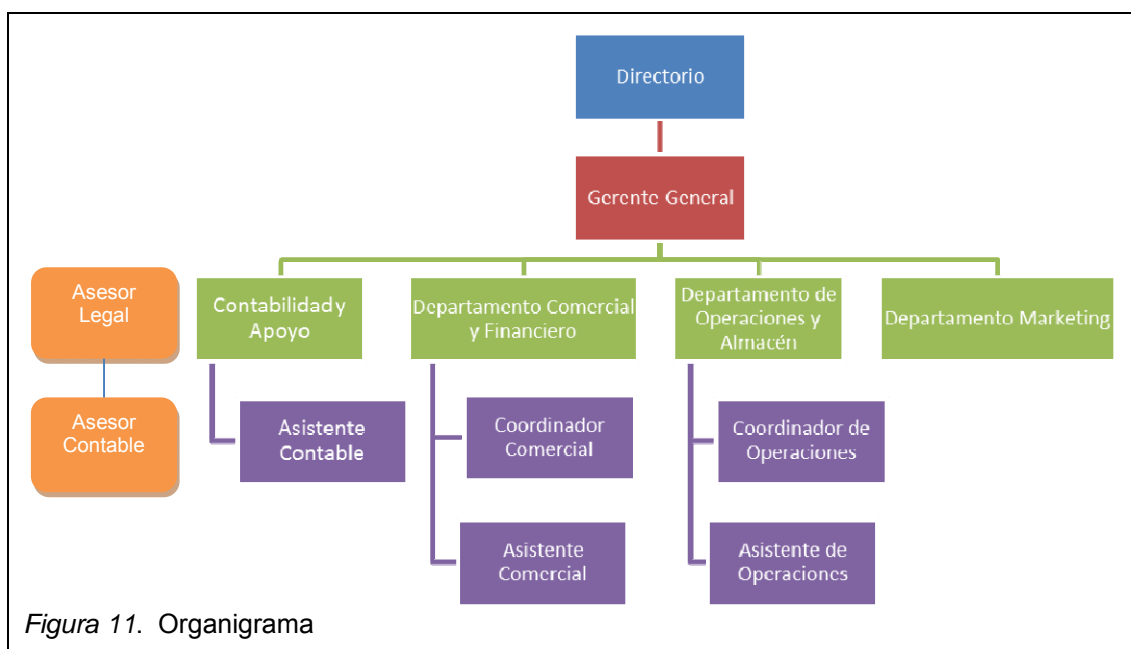
Cumplimiento con las normas de calidad antes mencionadas como el SGS y registros sanitarios, así como también todas las regulaciones legales tanto ecuatorianas como de Singapur descritas en Capítulos anteriores. Al manejar

correctamente estas normas lograremos realizar una correcta producción, que a su vez mejorará la competitividad y productividad en mercados internacionales.

## 6 CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL

### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional presentada está basada en funciones. Este motivo se debe principalmente a la fase inicial en la que se encuentra el proyecto, por lo cual las responsabilidades de ciertas actividades dentro de la organización recaerán en una sola persona. Por ejemplo, el Gerente General más allá de desempeñar funciones estratégicas y de toma de decisiones estará a cargo del departamento administrativo y comercial.



La estructura por departamento es la siguiente:

**Tabla 19. Estructura por departamento**

| Departamento                 | Objetivo   | Responsable                                |
|------------------------------|--|--|
| Administración               | Dirigir, planificar, orientar, controlar y organizar al recurso humano de la empresa.            | Gerente General                            |
| Comercial y Finanzas         | Manejar el flujo de efectivo de la empresa, compromisos con proveedores y destino de los fondos. | Coordinador Comercial y Asistente contable |
| Logística                    | Satisfacer las necesidades de la empresa y control de la cadena de abastecimiento.               | Coordinador de Operaciones                 |
| Marketing y Comercialización | Administración de ventas de la empresa y manejo del mix de marketing.                            | Gerente General y Coordinador Comercial    |

## 6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

### 6.2.1 Descripción de funciones y Equipo de Trabajo

#### 6.2.1.1 Directorio

Tabla 20. Directorio

| <b>Naturaleza del Puesto</b>  |
|---|
| Elegir el Presidente, nombrar el Gerente General y representante legal de la empresa, asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias que se convoquen, conocer y aprobar los balances anuales de la compañía y tomar decisiones importantes con respecto al manejo del negocio. |
| <b>Funciones y Responsabilidades</b>  |
| Asistir a las reuniones de directorio cuando sean establecidas.<br>Participar en la toma de decisiones con respecto a la utilización de fondos de la empresa en inversiones.<br>Controlar el cumplimiento de objetivos de la empresa a través del Gerente General                     |

#### 6.2.1.2 Presidente

Tabla 21. Presidente

| <b>Naturaleza del Puesto</b>   |   |
|--|---|
| Velar por la rentabilidad de la inversión de los socios  |   |
| <b>Funciones y Responsabilidades</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responder conjuntamente con el Administrador General por la rentabilidad de la inversión ante los accionistas</li> <li>▪ Dirigir y presidir las reuniones de directorio.</li> <li>▪ Remplazar al Gerente General en caso de que este no pueda cumplir con sus funciones debidamente por cualquiera que sea su impedimento.</li> </ul> |   |
| <b>Competencias</b>  |   |
| <b>Educación</b>   | <b>Formación</b>                                      |
| Título de tercer nivel   | Administración de Empresas o Negocios Internacionales |
| <b>Experiencia</b>   |   |
| Mínimo 3 años de experiencia en cargos directivos  |   |
| <b>Habilidades</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>▪ Liderazgo</li> </ul>   |   |

### 6.2.1.3 Gerente General

Tabla 22. Gerente General

| <b>Naturaleza del Puesto</b>   |  |
|--|--|
| <p>Dirigir y supervisar las actividades de la empresa. Proponer, ejecutar y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos y estrategias en el campo administrativo, de comercialización, finanzas, entre otros. Planificar, organizar y controlar la disposición de fondos tendiendo a la disminución de costos y optimización de los procesos para obtener resultados efectivos y acorde a la misión, visión y objetivos de la compañía. Supervisar y gestionar el proceso de selección de personal para la empresa y cafeterías, junto con la elaboración, ejecución y seguimiento de las políticas de recursos humanos de la empresa para así garantizar un excelente ambiente laboral.</p>   |  |
| <b>Funciones y Responsabilidades</b>   |  |
| <p><b>Gerente General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirigir, controlar y responder ante los socios por el adecuado manejo del negocio</li> <li>▪ Generar la planeación estratégica de la empresa.</li> <li>▪ Controlar el cumplimiento de los objetivos, métodos, procedimientos, políticas y estrategias específicas de la empresa.</li> <li>▪ Supervisar y asesorar a los departamentos: Comerciales, Finanzas y Operaciones.</li> <li>▪ Elaborar análisis de factibilidad de nuevos puntos de distribución para las barras energéticas.</li> <li>▪ Elaborar en conjunto con lo demás funcionarios los presupuestos de la empresa.</li> <li>▪ Mantener reuniones y evaluar informes sobre las actividades realizadas, novedades existentes, movimiento financiero.</li> <li>▪ Creación del reporte anual de crecimiento en ventas y costos de la empresa.</li> <li>▪ Convocar a las reuniones periódicas de directorio o junta general.</li> <li>▪ Ser el representante judicial de la empresa.</li> </ul> <p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitorear las ventas de las barras.</li> <li>▪ Coordinar la apertura de nuevos mercados.</li> <li>▪ Controlar la localización óptima para un distribuidor.</li> <li>▪ Manejo de la imagen de la empresa, marca y coordinación de campañas en los distintos medios de comunicación.</li> </ul> <p><b>Comercial y Finanzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección del personal a trabajar en la empresa</li> <li>▪ Manejo de contratos de personal.</li> <li>▪ Coordinación de programas de capacitación para el personal.</li> <li>▪ Control de todo el movimiento económico de la empresa.</li> <li>▪ Manejo de los balances y estados financieros de la empresa</li> <li>▪ Coordinación de cualquier tipo de servicio de soporte contratado por la empresa.</li> <li>▪ Administración de contratos contraídos por la empresa con terceros.</li> </ul> |  |
| <b>Competencias</b>  |  |
| <b>Educación</b>   | <b>Formación</b>   |
| Título de Tercer Nivel en carreras Administrativas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Cursos en técnicas de negociación</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Administración y finanzas</li> <li>▪ Planeación estratégica</li> <li>▪ Marketing</li> <li>▪ Ventas</li> <li>▪ Recursos Humanos</li> </ul> |
| <b>Experiencia</b>   |  |
| Experiencia mínimo 2 años de preferencia con conocimiento en administración en empresas del sector de alimentos y bebidas.   |  |
| <b>Habilidades</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociación</li> <li>▪ Capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Liderazgo</li> </ul>  |  |



### 6.2.1.4 Coordinador de Operaciones

**Tabla 23. Coordinador de Operaciones**

| <b>Naturaleza del Puesto</b>  |   |
|---|---|
| Gestionar, supervisar y coordinar la cadena de abastecimiento de los distribuidores, desde la compra hasta la distribución de los insumos.  |   |
| <b>Funciones y Responsabilidades</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración de una política de pagos con proveedores.</li> <li>▪ Ejecución de los pagos a proveedores en los tiempos estipulados.</li> <li>▪ Selección de proveedores calificados para la operación de la empresa.</li> <li>▪ Negociación de los períodos de pago con proveedores establecidos en la política de pagos.</li> <li>▪ Evaluación anual de nuevos proveedores.</li> <li>▪ Ejecución de licitaciones de ser necesario.</li> <li>▪ Solicitud de cotizaciones para satisfacer las necesidades de abastecimiento de los distribuidores y además las necesidades comerciales.</li> <li>▪ Recepción de pedidos de abastecimiento por parte de los distribuidores.</li> <li>▪ Coordinación del despacho desde el proveedor hacia las bodegas del distribuidor.</li> <li>▪ Manejo de un inventario mínimo en las oficinas para ocasiones emergentes por parte de los distribuidores.</li> <li>▪ Control del inventario y rotación de insumos.</li> </ul> |   |
| <b>Competencias</b>   |   |
| <b>Educación</b>  | <b>Formación</b>  |
| Título de Tercer Nivel en carreras Administrativas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Logística</li> <li>▪ Planificación de la Demanda</li> <li>▪ Planeación estratégica</li> </ul> |
| <b>Experiencia</b>  |   |
| Experiencia mínimo 2 años.  |   |
| <b>Habilidades</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Liderazgo</li> </ul>   |   |

### 6.2.1.5 Asistente de Operaciones

**Tabla 24. Asistente de Operaciones**

| <b>Naturaleza del Puesto</b>  |   |
|---|---|
| Colaboración en la coordinación de embarques y distribución a los canales.  |   |
| <b>Funciones y Responsabilidades</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recepción de las órdenes del sistema.</li> <li>▪ Preparación de las facturas comerciales.</li> <li>▪ Coordinación con el agente de carga.</li> <li>▪ Asistencia a la coordinación de embarques.</li> </ul> |   |
| <b>Competencias</b>   |   |
| <b>Educación</b>  | <b>Formación</b>  |
| • Título de Tercer Nivel  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logística</li> <li>▪ Ingeniero en Negocios Internacionales.</li> </ul> |
| <b>Experiencia</b>  |   |
| 6 meses en actividades de operaciones.  |   |
| <b>Habilidades</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas habilidades de coordinación.</li> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Orden</li> </ul>   |   |

### 6.2.1.6 Coordinador Comercial

**Tabla 25. Coordinador Comercial**

| <b>Naturaleza del Puesto</b>  |   |
|---|---|
| Gestionar, supervisar el buen funcionamiento comercial de la empresa  |   |
| <b>Funciones y Responsabilidades</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección y supervisión de los demás empleados en la empresa en el cumplimiento de horarios, buena presentación y disposición al momento de atender a clientes.</li> <li>▪ Delegar las actividades diarias de los empleados</li> <li>▪ Controlar el inventario y coordinar la reposición de insumos</li> <li>▪ Entrenar a nuevo personal en caso de ingreso</li> </ul> |   |
| <b>Competencias</b>   |   |
| <b>Educación</b>  | <b>Formación</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título de Tercer Nivel</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> <li>▪ Administración</li> </ul> |
| <b>Experiencia</b>  |   |
| Experiencia 3 años mínimo en sectores relacionados a Alimentos y Bebidas  |   |
| <b>Habilidades</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Liderazgo</li> </ul>   |   |

### 6.2.1.7 Asistente Comercial

**Tabla 26. Asistente Comercial**

| <b>Naturaleza del Puesto</b>  |   |
|---|---|
| Asistencia al Jefe Comercial y Financiero   |   |
| <b>Funciones y Responsabilidades</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención en dudas generales a los clientes</li> <li>▪ Preparación análisis de ventas</li> <li>▪ Entrega de reportes financieros</li> <li>▪ Atención a quejas y sugerencias por parte de consumidores</li> <li>▪ Preparación de presentaciones comerciales</li> </ul> |   |
| <b>Competencias</b>   |   |
| <b>Educación</b>  | <b>Formación</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título de tercer nivel</li> <li>▪ Egresado de carreras administrativas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención al cliente</li> <li>▪ Ventas</li> </ul> |
| <b>Experiencia</b>  |   |
| Experiencia 1 año mínimo en sectores relacionados a comercio.   |   |
| <b>Habilidades</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li> <li>▪ Comunicación</li> </ul>  |   |

### 6.2.1.8 Asistente Contable

Tabla 27. Asistente Contable

| Naturaleza del Puesto  |   |
|--|---|
| Asistencia contable y recepción  |   |
| Funciones y Responsabilidades  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recepción</li> <li>▪ Preparación de información contable para entrega al contador</li> <li>▪ Registro del día a día contable</li> <li>▪ Atención de quejas y recepción sugerencias por parte de clientes</li> </ul> |   |
| Competencias   |   |
| Educación  | Formación   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Título de tercer nivel</li> <li>▪ Egresado de carreras administrativas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención al cliente</li> <li>▪ Contabilidad</li> </ul> |
| Experiencia  |   |
| Experiencia 1 año mínimo en el sector contable o auditor.  |   |
| Habilidades  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Trabajo bajo presión</li> <li>▪ Aptitudes numéricas</li> <li>▪ Comunicación</li> </ul>   |   |

## 6.2.2 Compensación a administradores y propietarios

### 6.2.2.1 Administradores

Tabla 28. Compensación a administradores

| Cargo / Actividad                  | Salario |
|------------------------------------|---------|
| Gerente General                    | 900     |
| Coordinador Operaciones            | 700     |
| Asistente de Operaciones           | 350     |
| Asistente Contable                 | 400     |
| Coordinador Comercial y Financiero | 750     |
| Asistente Comercial                | 350     |

Tomado de Ministerio de Relaciones Laborales 2014

### 6.2.3 Inversionistas y accionistas

Los inversionistas y accionistas no percibirán ingresos dentro de los tres primeros años desde el funcionamiento de la empresa, ya que todos los fondos de la empresa serán sometidos a votación del directorio sobre si serán

destinados a reinversión para mejoras y crecimiento del mismo o serán distribuidas en las partes correspondientes.

#### **6.2.4 Políticas de empleo**

La búsqueda de personal comercial y operativo se realizará a través de la difusión de la necesidad de contratación a través de distintos medios digitales especializados en recursos humanos. A ellos se les entregará el perfil del candidato para obtener candidatos ideales. Por otro lado se recibirán hojas de vida a través de la página de la empresa en el sector de bolsa de empleo.

Una vez realizado el proceso de contratación todo empleado elegido deberá cumplir a un periodo de prueba estipulado en el contrato durante el cual el empleador capacitará al mismo y evaluará sus aptitudes correspondientes a las funciones delegadas. Una vez superado dicho periodo, el empleador y empleado firmarán el contrato definitivo por un año de prestación de servicios.

#### **6.2.5 Tipo de empresa**

La empresa será constituida como una Sociedad Anónima.

Los requisitos legales para la constitución de la misma se los puede ver en el Anexo.

#### **6.2.6 Equipo de asesores y servicios**

La empresa recibirá asesoría externa en el área contable y legal.

### 6.2.6.1 Asesor Contable

| <b>Naturaleza del puesto</b>   |  |
|--|--|
| Elaborar y procesar en el sistema los registros contables y tributarios de la empresa  |  |
| <b>Funciones y Responsabilidades</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar Retenciones.</li> <li>▪ Realizar Planillas del IESS.</li> <li>▪ Revisión de gastos de proyecto</li> <li>▪ Ingreso de información de gastos al sistema</li> <li>▪ Prepara información para estados financieros</li> <li>▪ Verificación de cuentas contables.</li> <li>▪ Contabilización de roles de pago y provisiones</li> <li>▪ Realizar roles de pago</li> <li>▪ Respalda información contable</li> <li>▪ Revisión de horas extras del personal</li> </ul> |  |
| <b>Educación</b>   | <b>Formación</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bachiller en Contabilidad</li> <li>▪ Contabilidad y Auditoría Tercer Nivel</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de actualización tributaria</li> <li>▪ Cursos Contables</li> <li>▪ Cursos Básicos de Computación</li> <li>▪ Manejo de programas contables</li> </ul> |
| <b>Experiencia</b>   |  |
| Experiencia mínimo 2 años en cargos similares  |  |
| <b>Habilidades</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Comportamiento Ético</li> <li>▪ Trabajo en Equipo</li> <li>▪ Calidad en el Trabajo</li> <li>▪ Autodesarrollo</li> <li>▪ Disposición al trabajo</li> <li>▪ Aptitud: Orden y Organización</li> <li>▪ Iniciativa y toma de decisiones</li> <li>▪ Colaboración</li> <li>▪ Responsabilidad</li> </ul>  |  |

## **7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL**

En este capítulo se dará a conocer en el cronograma general las actividades necesarias que se desarrollarán para poner en marcha el negocio. En este se determinarán los tiempos estimados necesarios para cada una de las actividades y los planes de contingencia para riesgos e imprevistos que puedan suceder durante la implementación y desarrollo del proyecto.

### **7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA**

En la siguiente tabla se detallan todas las actividades necesarias para la elaboración y exportación de barras energéticas a base de granola y jalea de guayusa a Singapur.

**Tabla 29. Actividades**

| <b>Actividad</b>   | <b>Fecha de inicio</b> | <b>Duración en días</b> | <b>Fecha final</b> | <b>Responsable</b>                   |
|--|------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| 1. Realizar el plan de negocios  | 30/03/2013             | 241                     | 30/12/2013         | Asesores externos                    |
| 2. Obtención del permiso de Exportador   | 03/01/2014             | 5                       | 08/01/2014         | Gerente General                      |
| 4. Obtención de la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de actividades económicas en el distrito metropolitano de Quito para la instalación de las bodegas | 09/01/2014             | 15                      | 24/01/2014         | Gerente General                      |
| 5. Obtención del Registro Sanitario  | 25/01/2014             | 60                      | 25/03/2014         | Coordinador de Almacén y Operaciones |
| 6. Ubicación y negociación de arriendo de las bodegas  | 25/03/2014             | 5                       | 30/03/2014         | Coordinador de Almacén y Operaciones |
| 7. Compra de muebles y enseres, equipos de oficina y adecuación  | 30/03/2014             | 5                       | 04/04/2014         | Asistente Comercial y Financiero     |
| 8. Adquisición de maquinaria y equipo.   | 04/04/2014             | 30                      | 04/05/2014         | Coordinador de Almacén y Operaciones |
| 9. Instalación de la maquinaria  | 04/05/2014             | 15                      | 19/05/2014         | Coordinador de Almacén y Operaciones |
| 10. Adecuación de las oficinas y bodegas   | 19/05/2014             | 5                       | 24/05/2014         | Coordinador de Almacén y Operaciones |
| 11. Negociación con los proveedores del Oriente y adquisición de materia prima   | 24/05/2014             | 15                      | 09/06/2014         | Gerente General                      |
| 12. Diseño de planificación de publicidad y promoción  | 09/06/2014             | 10                      | 19/06/2014         | Coordinador Comercial y Financiero   |
| 13. Creación de la página web  | 19/06/2014             | 6                       | 25/06/2014         | Coordinador Comercial y Financiero   |
| 14. Selección, contratación y capacitación del personal  | 25/06/2014             | 15                      | 10/07/2014         | Gerente General                      |
| 15. Negociación con los distribuidores   | 10/07/2014             | 20                      | 30/07/2014         | Gerente General                      |
| 16. Negociación con la naviera   | 30/07/2014             | 15                      | 14/08/2014         | Gerente General                      |
| 17. Proceso de transformación de la hoja de guayusa  | 14/08/2014             | 20                      | 03/09/2014         | Operarios                            |
| 18. Proceso de elaboración   | 03/09/2014             | 30                      | 03/10/2014         | NATIVE                               |
| 19. Despacho a Singapur  | 03/10/2014             | 35                      | 08/11/2014         | Coordinador Comercial y Financiero   |
| 20. Evento de lanzamiento en Singapur  | 10/11/2014             | 1                       | 12/11/2014         | Coordinador Comercial y Financiero   |
| 21. Inicio de actividades  | 12/11/2014             | 30                      | 12/12/2014         | Personal en General                  |

## 7.2 DIAGRAMA DE GANTT

Con el siguiente Diagrama de Gantt se pretende mostrar el cronograma que indica de manera gráfica y más detallada las actividades que se realizarán para poner en marcha el negocio.





### 7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

En el cronograma mostrado previamente existe la posibilidad de que la empresa tenga los siguientes inconvenientes o imprevistos que retrasen la terminación de actividades del plan.

- **Problemas en la obtención de los permisos de operación.** Es un aspecto crucial en el desarrollo del plan de negocios ya que la empresa debe poseer todos los permisos para poder iniciar los procesos de operación de la misma en Ecuador.

**Plan de acción:** Buscar asesoramiento externo para que los documentos sean tramitados de la forma correcta y eficientemente.

- **Clima que afecte a las plantaciones de guayusa.** Si hay un mal clima en el oriente del Ecuador se podrían producir retrasos en la obtención de materia prima.

**Plan de acción:** Búsqueda constante de nuevos proveedores certificados y zonas de cultivo para la guayusa.

- **Retraso en los trámites de exportación de la barra energética.** Se pueden producir retrasos en la Aduana del Ecuador lo que retrasaría la llegada de la barra a Singapur.

**Plan de acción:** Trabajar con una agente de carga de renombre para mayor agilidad en los procesos de exportación.

- **Retraso en la desaduanización de las barras energéticas en Singapur.** Al momento de liberar la mercadería de la aduana en destino, podrían darse demoras en el proceso para liberar la carga.

**Plan de acción:** Entregar la documentación correcta al agente de carga

- **Disminución de la demanda del producto por reducción de precios de la competencia**

**Plan de acción:** Se realizará campañas agresivas de publicidad destacando las características diferenciadoras del producto.

## 8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

El presente capítulo plantea algunos de los supuestos que se aplicarán para desarrollar el plan de negocio; dentro de estos se describen algunos problemas que podrían suscitarse en el desarrollo del plan de negocios.

### 8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

#### 8.1.1 Supuestos Utilizados

El plan de negocio está proyectado para los primeros cinco años de operación. Los precios serán constantes, por lo tanto no se incluye la inflación y se lo presentará en dólares de los Estados Unidos de América. Para el plan de negocios se consideran tres escenarios con financiamiento y tres escenarios sin financiamiento: optimista, pesimista y esperado.

La política de crédito de la empresa con respecto al pago de proveedores será de 45 días a la recepción de la mercadería y de igual forma se otorgará crédito a clientes fijos de máximo 30 días para el pago del Balance de la orden, ya que para comenzar la producción del mismo debe pagar un 30% de la orden como depósito.

#### 8.1.2 Criterios Utilizados

**Canal de distribución:** Se utilizará el mismo canal de distribución de la industria es decir distribuidores autorizados.

**Establecimiento geográfico:** Se determinó el lugar para el ciclo de operaciones utilizando el método cualitativo de puntuación donde se calificó los principales factores que afectan la localización.

**Permisos de funcionamiento:** Todos los trámites para iniciar el funcionamiento estarán a cargo del Gerente General.

**Tácticas de ventas:** Se realizará la publicidad en varios medios publicitarios: prensa especializada, redes sociales y ocasionalmente radio.

**Compensación laboral:** La estrategia es iniciar las actividades con remuneraciones justas, basadas en el Código del Trabajo de Ecuador.

**Número de colaboradores:** El número de colaboradores para iniciar las actividades de este plan de negocios es de 6 personas, sin embargo la nómina crecería a 10 personas.

**Ventajas competitivas:** La barra de granola con jalea de guayusa es natural y brinda nutrición y energía constante con múltiples e interesantes beneficios a la salud.

## **8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

### **8.2.1 Nivel de ventas extremadamente superior o inferior al esperado**

1. En caso de encontrarse con una demanda superior a la esperada, se deberán implementar estrategias eficientes y rentables de crecimiento, como aumentar la capacidad de la planta, comprar y mejorar equipos e incrementar la compra de insumos y factor humano.
2. Restricciones a la importación de barras energéticas a Singapur.
3. Cambios gubernamentales.
4. Disminución de la cantidad permitida a importar.
5. Creación de nuevos aranceles e impuestos.

Actualmente, las barras energéticas no presentan restricciones ni limitaciones para su importación en Singapur. Sin ignorar un futuro cambio en lo antes mencionado, la organización deberá manejar opciones en diferentes países con el fin de buscar siempre el bienestar del negocio.

#### **8.2.1.1 Posibles demoras en el proceso de exportación**

- Posible falta de materia prima del proveedor.
- Demora en el embarque.
- Problemas en el transporte: condiciones climáticas, trasbordos, etc.
- Incompatibilidades en las declaraciones aduaneras.
- Trámites aduaneros (falta de documentos necesarios para exportar).

Estos inconvenientes pueden ser muy comunes en el proceso de exportación, es por esto que para evitarlos, la empresa buscará siempre seriedad y compromiso con los proveedores y trabajará con agente de carga y aduanero de alto reconocimiento en el medio.

#### **8.2.1.2 Problemas de ejecución dentro de la empresa**

- Retrasos en el pago por parte de los clientes.
- Cambios en los pedidos del producto.
- Insatisfacción con el producto recibido.

Con el fin de evitar estos imprevistos, la empresa brindará un extenso asesoramiento en el monto a pedir para el cliente, para que no exista sobre pedido de inventario y el producto se venda de la forma correcta ya que si existiere un cambio de pedido, el cliente debe hacerse responsable por el costo que esto represente, Ya que la empresa realiza la compra de insumos en base al pedido del cliente.

### **8.2.2 Problemas legales**

- Permisos Municipales
- Cambio de regulaciones del uso de suelo.
- Problemas con la SENA

Los cambios en las normativas del suelo, provoca una preocupación en el funcionamiento, por ello la empresa contará un asesoramiento eficiente con el fin de evitar cualquier inconveniente.

### **8.2.3 Estrategia de los Competidores.**

La empresa se mantendrá constantemente observando los cambios de la industria y competencia, ya que si el negocio tiene un éxito inmediato como es lo esperado, la competencia buscará formas de cambiar el mercado a su favor, es por esto que se debe trabajar en la confianza con los clientes con el objetivo de fortalecer la fidelidad y recomendación de nuestro producto.

## 9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

### 9.1 METODOLOGÍA DE VALORACIÓN

Este plan de negocios se valoró en base a tres escenarios que son: Esperado, Optimista y Pesimista, los cuales han sido definidos y también estimados mediante la variación en las ventas. Los resultados económicos del escenario optimista y pesimista se muestran en las tablas correspondientes (Ver anexo financiero 1)

### 9.2 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial para Native se dividirá en tres partes:

**Tabla 31. Inversión inicial**

| <b>INVERSIÓN INICIAL</b> |                   |
|--------------------------|-------------------|
| Activo Fijo              | \$ 19.691         |
| Activo Intangible        | \$ 13.716         |
| Capital de Trabajo       | \$ 86.829         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>\$ 120.236</b> |

Los valores de cada asignatura se detallaron en el Capítulo 5 del plan de operaciones y 6 de equipo. El capital de trabajo fue calculado analizando la operación del negocio.

### 9.3 FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos de la compañía estarán dados por las ventas de los paquetes de barra de granola con jalea de Guayusa en Singapur.

Las ventas están proyectadas en base a las estrategias de marketing y las operaciones del negocio.



## 9.4 COSTOS Y GASTOS

### 9.4.1 Costos Variables

Los costos variables que se deben tomar en cuenta son los rubros atados con la variación de la venta de las barras, ya que dependiendo de las cantidades de la demanda del mercado objetivo, los costos pueden aumentar o disminuir.

### 9.4.2 Costos Fijos

Para la empresa, los costos fijos se determinan en las siguientes cuentas:

- Nómina administrativa y operativa
- Amortizaciones
- Depreciaciones
- Impuestos fijos Servicios públicos
- Servicio Básicos

### 9.4.3 Margen bruto y margen operativo

Para el escenario normal, los márgenes proyectados anualmente son:

#### 9.4.3.1 Márgenes Apalancados

Tabla 32. Márgenes Apalancados

|                                 | 1       | 2      | 3       | 4        | 5      |
|---------------------------------|---------|--------|---------|----------|--------|
| Margen Bruto                    | 15,54%  | 32,78% | 34,56%  | 36,19%   | 37,70% |
| Variaciones en Margen Bruto     |         | 51,23% | 6,11%   | 6,28%    | 6,44%  |
| Margen Operativo                | -48,51% | -2,77% | 1,89%   | 6,65%    | 10,97% |
| Variaciones en Margen Operativo |         | 89,14% | 174,49% | 282,31%  | 79,87% |
| Margen Neto                     | -53,27% | -4,78% | 0,35%   | 3,95%    | 7,19%  |
| Variaciones en Margen Neto      |         | 82,97% | 108,02% | 1124,16% | 98,73% |

### 9.4.3.2 Márgenes Desapalancados

Tabla 33 Márgenes Desapalancados

|                                 | 1       | 2      | 3       | 4       | 5      |
|---------------------------------|---------|--------|---------|---------|--------|
| Margen Bruto                    | 15,54%  | 32,78% | 34,56%  | 36,19%  | 37,70% |
| Variaciones en Margen Bruto     |         | 51,23% | 6,11%   | 6,28%   | 6,44%  |
| Margen Operativo                | -48,51% | -2,77% | 1,89%   | 6,65%   | 10,97% |
| Variaciones en Margen Operativo |         | 89,14% | 174,49% | 282,31% | 79,87% |
| Margen Neto                     | -48,51% | -2,77% | 1,29%   | 4,52%   | 7,46%  |
| Variaciones en Margen Neto      |         | 89,14% | 150,66% | 282,31% | 79,87% |

## 9.5 ESTADO DE RESULTADOS (P Y G)

El estado de resultados del plan de negocios fue proyectado para cinco años, considerando dos escenarios, con y sin apalancamiento. Para su estructura se tomaron los valores proyectados de ventas, costos y gastos explicados en Capítulos anteriores de este plan de Negocios. Los resultados del Estado de Resultados para ambos escenarios se muestran en los Anexos financiero 2 y 3.

## 9.6 BALANCE GENERAL

El Balance General de este plan de negocios fue proyectado en base a los impulsores de valor detallados en los anexos financieros 4 y 5, mismos que se calcularon en 2 escenarios con y sin apalancamiento. La estrategia de la compañía respecto a los dividendos es la de reinvertir dichos valores para el desarrollo e investigación.

## 9.7 FLUJO DE EFECTIVO

El Flujo de Efectivo fue proyectado para cinco años, fue evaluado en base a tres escenarios (optimista, normal y pesimista), los cuales, a su vez, fueron evaluados a dos escenarios más (con y sin apalancamiento).

Siguiendo el modelo CAPM, el costo de oportunidad al cual fue sometido el modelo fue:

**Tabla 34. Escenarios**

|             | <b>Apalancado</b> | <b>Desapalancado</b> |
|-------------|-------------------|----------------------|
| <b>CPPC</b> | 9,60%             | 11,18%               |
| Kd          | 11,23%            | 11,23%               |
| Ke          | 11,16%            | 11,18%               |
| Rf          | 0,78%             | 0,78%                |
| Bd          | 0,52              | 0,52                 |
| Ba          | 0,74              | 0,74                 |
| (Rm-Rf)     | 7,65%             | 7,65%                |
| Deuda       | 40,00%            | 0,00%                |
| Patrimonio  | 60,00%            | 100,00%              |
| EMBI        | 6,42%             | 6,42%                |

Tomado de Banco Central del Ecuador y Google Finance (2013)

## 9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para este plan de negocios se analizó en base a nuestro producto ofertado en el mercado de Singapur.

El mismo se calculó dividiendo los costos fijos para la resta entre precio de cada caja de barras y el costo unitario de la misma:

Costos fijos (160.199) / (precio de venta cada caja \$6,75-costo unitario \$3,08)

**Tabla 35. Punto de equilibrio**

| <b>Punto de Equilibrio - Anual</b> |                 |
|------------------------------------|-----------------|
|                                    | <b>Cantidad</b> |
| Caja de 5 barras                   | 43.651          |
| <b>Total</b>                       | <b>43.651</b>   |

## 9.9 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad consiste en evaluar el plan de negocios ante la variación de las principales variables que afectan a este negocio. Para nuestra

empresa este análisis de sensibilidad se realizó al mover en un 10% las variables de precio de venta, costos y gastos.

El análisis de sensibilidad mostró que el presente proyecto tiene mayores implicaciones ante variaciones de costos, cantidad de pedido y del precio de venta.

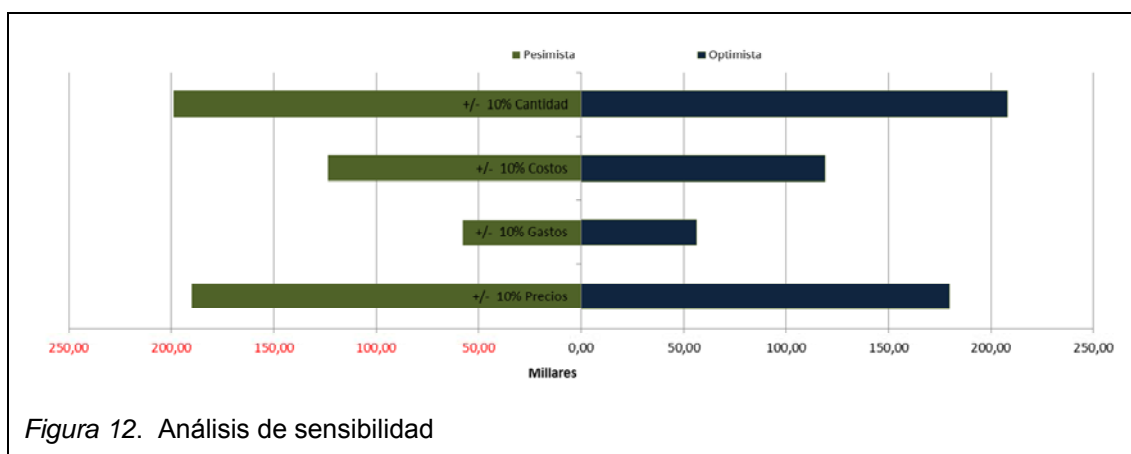


Figura 12. Análisis de sensibilidad

## 9.10 INDICADORES FINANCIEROS

Los principales indicadores financieros proyectados para la compañía están relacionados con la liquidez, desempeño y rentabilidad.

### 9.10.1 Liquidez

Tabla 36. Liquidez

| LIQUIDEZ         | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CT               | 13.008 | 13.877 | 15.126 | 16.487 | 17.971 |
| Razón Ácida      | 2,06   | 0,26   | 0,32   | 0,47   | 0,75   |
| Liquidez (AC/PC) | 2,66   | 0,38   | 0,47   | 0,65   | 0,95   |

La media de liquidez para nuestra empresa se encuentra en 1,01; lo que indica una salud financiera estable, tomando en cuenta el mercado en el cual se desenvuelve. La variación entre el primer año y el segundo se da debido a la que existe una inversión del 100% de lo invertido en el primer año para elevar

los niveles de producción, luego el fruto de esta inversión va mejorando al producir más los niveles de liquidez.

### 9.10.2 Rentabilidad

**Tabla 37. Rentabilidad**

| RENTABILIDAD              | 1        | 2      | 3      | 4      | 5     |
|---------------------------|----------|--------|--------|--------|-------|
| Rentabilidad sobre Ventas | -53,27%  | -4,78% | 0,35%  | 3,95%  | 7,19% |
| ROI                       | -307,2%  | -26,3% | 2,1%   | 25,8%  | 51,3% |
| ROA                       | -111,8%  | -9,0%  | 7,3%   | 28,2%  | 47,2% |
| ROE                       | -1998,7% | 141,6% | -12,8% | 276,0% | 84,6% |

Los márgenes de utilidad generados por la empresa muestran altos ratios de rentabilidad a partir del cuarto año de operaciones, los cuales están asociados con la industria. Dichos márgenes son alcanzados gracias a las condiciones del producto, al ser nuevo en el mercado, los márgenes iniciales serán bajos sin embargo el aumento de producción permitirá recuperar las inversiones asociadas a nuestro producto.

### 9.10.3 Desempeño

**Tabla 38. Desempeño**

| OPERATIVOS                                  | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Días de Caja                                | 3,77  | 0,00  | 0,00  | 8,06  | 20,22 |
| Días de Operación                           | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 | 15,00 |
| Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)   | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| Días de Inventarios (CMV/STOCK)             | 30    | 30    | 30    | 30    | 30    |
| Días de proveedores (Prov./Compras diarias) | 45    | 45    | 45    | 45    | 45    |

Durante los primeros años, los indicadores de caja y clientes son riesgosos para la operación, esto debido a la máxima exposición (principalmente la inversión inicial) a la que estará enfrentado el plan de negocios.

### 9.10.4 Valoración

Los resultados económicos del plan de negocios están divididos entre los escenarios con y sin apalancamiento. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 39. Resultados económicos apalancados

|                     | <b>PESIMISTA</b> |                     | <b>NORMAL</b> |                     | <b>OPTIMISTA</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|---------------|---------------------|------------------|
| <b>VAN</b>          | 39.905           | <b>VAN</b>          | 140.391       | <b>VAN</b>          | 247.721          |
| <b>TIR</b>          | 16,20%           | <b>TIR</b>          | 28,91%        | <b>TIR</b>          | 39,00%           |
| <b>MAX EXPO</b>     | (121.009)        | <b>MAX EXPO</b>     | (120.236)     | <b>MAX EXPO</b>     | (120.236)        |
| <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,45             | <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,23          | <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,13             |

Tabla 40. Resultados económicos no apalancados

|                     | <b>PESIMISTA</b> |                     | <b>NORMAL</b> |                     | <b>OPTIMISTA</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|---------------|---------------------|------------------|
| <b>VAN</b>          | 4.239            | <b>VAN</b>          | 84.391        | <b>VAN</b>          | 169.285          |
| <b>TIR</b>          | 11,97%           | <b>TIR</b>          | 24,37%        | <b>TIR</b>          | 34,18%           |
| <b>MAX EXPO</b>     | (121.009)        | <b>MAX EXPO</b>     | (120.236)     | <b>MAX EXPO</b>     | (120.236)        |
| <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,55             | <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,28          | <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,16             |

## 10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIOS

### 10.1 FINANCIAMIENTO

Las principales fuentes de financiamiento que se han investigado son préstamos con instituciones financieras gubernamentales que ayudan a la instalación y emprendimiento de negocios locales.

El monto financiable es de:

Tabla 41. Financiamiento

| INVERSIÓN INICIAL  |                   |
|--------------------|-------------------|
| Activo Fijo        | \$ 19.691         |
| Activo Intangible  | \$ 13.716         |
| Capital de Trabajo | \$ 86.829         |
| <b>TOTAL</b>       | <b>\$ 120.236</b> |

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA

Se deben tomar en consideración los dos escenarios a los cuales se ha evaluado el presente plan de negocios, donde hay resultados con y sin apalancamiento. La estructura buscada se muestra a continuación:

Tabla 42. Estructura de capital

| ESTRUCTURA DE CAPITAL |     |
|-----------------------|-----|
| DEUDA                 | 40% |
| PATRIMONIO            | 60% |

### 10.3 USOS

Los recursos obtenidos serán utilizados para la adquisición de intangibles de ser necesario, Capital de Trabajo inicial y Activos Fijos. Inicialmente se destinarán fondos para la constitución de la compañía, certificaciones y permisos de operación y exportación, cuenta bancaria de integración,

adquisición de maquinaria y herramientas, procesos de reclutamiento y selección de personal y compra de materia prima y maquinaria.

#### 10.4 RETORNO DE INVERSIÓN

El retorno de la inversión está analizado en base a la metodología expuesta en el capítulo 9, es decir, se analizaron los flujos de caja de manera ajustada y libre, los mismos que fueron expuestos a tres escenarios, uno esperado, donde se utilizaron impulsores de valor y drivers económicos estándar acoplados a la estrategia operativa, comercial y administrativa, otro pesimista, en el cual se movieron – 10% del precio del dispositivo; y, por último, un escenario optimista que se realizó el cambio de variables de manera inversa al pesimista. A continuación se presenta un resumen de los resultados económicos del presente proyecto:

**Tabla 43. Resultados Económicos Apalancados**

|                     | <b>PESIMISTA</b> |                     | <b>NORMAL</b> |                     | <b>OPTIMISTA</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|---------------|---------------------|------------------|
| <b>VAN</b>          | 39.905           | <b>VAN</b>          | 140.391       | <b>VAN</b>          | 247.721          |
| <b>TIR</b>          | 16,20%           | <b>TIR</b>          | 28,91%        | <b>TIR</b>          | 39,00%           |
| <b>MAX EXPO</b>     | (121.009)        | <b>MAX EXPO</b>     | (120.236)     | <b>MAX EXPO</b>     | (120.236)        |
| <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,45             | <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,23          | <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,13             |

**Tabla 44. Resultados Económicos Des apalancados**

|                     | <b>PESIMISTA</b> |                     | <b>NORMAL</b> |                     | <b>OPTIMISTA</b> |
|---------------------|------------------|---------------------|---------------|---------------------|------------------|
| <b>VAN</b>          | 4.239            | <b>VAN</b>          | 84.391        | <b>VAN</b>          | 169.285          |
| <b>TIR</b>          | 11,97%           | <b>TIR</b>          | 24,37%        | <b>TIR</b>          | 34,18%           |
| <b>MAX EXPO</b>     | (121.009)        | <b>MAX EXPO</b>     | (120.236)     | <b>MAX EXPO</b>     | (120.236)        |
| <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,55             | <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,28          | <b>PAY OUT AÑOS</b> | 4,16             |



## 11 CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

- La República de Singapur es un país con múltiples facilidades para emprender nuevos negocios y diversificar mercados de exportación para el Ecuador y países productores de materia prima y productos elaborados.
- Se determinó de acuerdo a la Inteligencia de mercados que el consumidor de Singapur busca productos de alta calidad y que den un status de exclusivo e importante y genera con facilidad fidelidad a marcas de gran Calidad.
- La mejor forma de ingresar al mercado de Singapur es mediante distribuidores situados en este país que al ingresar mediante exportación directa. Ya que los distribuidores tienen sus propios canales y llegan de esta forma de una manera más fácil al consumidor final.
- Las marcas más importantes en elaboración de productos alimenticios son la mayor competencia, tales como Nestlé, Quaker, Uncle Joe's, etc, sin embargo la estrategia de diferenciación es la correcta para ganar un espacio en este mercado lo cual sitúa a la Guayusa como el elemento principal en la elaboración de las barras.
- La República de Singapur es una ciudad Estado en la que constituir una empresa es muy sencillo, es por eso que es considerado el nuevo centro de negocios mundial, ya que se puede constituir una empresa en un día y con tan solo 300 USD.
- Al no tener recursos naturales, Singapur es un país que suple sus necesidades con importaciones de materia prima para darle valor

agregado para consumo y exportación. Esto es una oportunidad para las exportaciones de NATIVE lleguen al mercado de Singapur sin ningún problema.

- El presente plan de Negocios presente un rendimiento estable y prometedor, con un periodo de recuperación relativamente largo pero con crecimientos constantes.
- En base al análisis de sensibilidad se puede denotar que las variables más sensibles con el precio y la cantidad de la mercadería.

## **11.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda Implementar el Plan de Negocios.
- Para mayor comodidad del cliente y mejor servicio, los términos de negociación deben ser FOB en cuanto al costo.
- Se recomienda que cuando la empresa esté posicionada diversifique la gama de productos ofertados, ampliar su portafolio a Té de Guayusa, caramelos o nuevos sabores para las barras energéticas.
- Realizar un análisis detallado y minucioso de las empresas que ofrecen servicios de carga y transporte para escoger las mejores en materia de precios logística.
- Expandir el negocio a otros países del continente Asiático, de preferencia a países vecinos a la República de Singapur.
- Para el futuro se recomienda la búsqueda de estrategias innovadoras de marketing para atraer al mercado de consumidores juvenil.

- La empresa deberá aplicar una estrategia de integración hacia atrás para llegar a tener plantaciones propias de guayusa y de esta forma controlar la provisión de la materia prima.

## REFERENCIAS

- AAPA, WORLD PORT RANKING. (2013). Obtenido de <http://aapa.files.cms-plus.com/PDFs/061410TABLE%20B%20WORLD%20PORT%20RANKING%202008.pdf>. DESCARGADO: 20/05/2013
- Advanced Botanical Consulting & Testing, INC. *Kuayusa*. Descargado: 05/07/2013 de <http://es.scribd.com/doc/59140095/guayusa-antioxidants>
- Agencia de Noticias Yonhap, Corea del Sur elegida número 1 en infraestructura de las TIC por tres años consecutivos (2012): Obtenido de <http://spanish.yonhapnews.co.kr/list/2012/10/12/3904000000ASP20121012000600883.HTML>. Descargado: (29/06/2013)
- Alibaba. (2013). *Guayusa*. Recuperado el 2 de julio de 2013 de <http://spanish.alibaba.com/product-free/guayusa-112037610.html>
- Allders. Contact us (2013). Obtenido de <http://www.thewhitgiftcroydon.co.uk/retailer.php?retailer=Allders>. Descargado: 01/07/2013.
- Almacenes Montero, Herramientas y utensilios (2013). Obtenido de <https://www.montero.ec>. Descargado: 27/06/2013.
- America Economía, Educación y desarrollo: el caso ejemplar de Singapur. <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/educacion-y-desarrollo-el-caso-ejemplar-de-singapur>. Descargado: 27/06/2013
- ASA, Consumers (2013). Obtenido de <http://www.asa.org.uk/Consumers.aspx>. Descargado: 25/06/2013.
- Asociación Icaro (2010), Plantas Medicinales Amazónicas. <http://www.asociacionicaro.org/tag/guayusa>. Descargado: 05/07/2013
- Banco Central del Ecuador, Precio del Petróleo (2013). Obtenido de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=petroleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo). Descargado: 19/12/2013
- Banco Central del Ecuador. (2012). *CNT*. Descargado: 20/10/2012 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000769>.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *PIB*. Descargado: 20/10/2012 de <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>.
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Prev.Anual Banco Central del Ecuador*. Descargado: 20/10/2012 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT>

- Banco Central del Ecuador. (2013). *Inflación*. Descargado: 19/12/2013 de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion).
- Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2012). *Tasa de Interés Pasiva*. Descargado: 20/10/2012 de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva).
- Banco Interamericano de Desarrollo, Corea del Sur: la educación no es un problema, es una oportunidad (2013). Obtenido de <http://www.iadb.org/es/temas/educacion/aprender-de-corea-del-sur,4135.html>. Descargado: 27/06/2013
- Banesto Comercio Exterior, Las cifras del comercio exterior del Reino Unido (2013). Obtenido de [http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/reino-unido/cifras-del-comercio?type\\_d\\_utilisateur=aucun&](http://comercioexterior.banesto.es/es/elija-su-mercado-objetivo/perfiles-de-paises/reino-unido/cifras-del-comercio?type_d_utilisateur=aucun&). Descargado: 29/06/2013.
- BBC Mundo, Los Silicon Valley de Reino Unido (2012). Obtenido de [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/03/120322\\_tecnologia\\_reino\\_unido\\_silicon\\_aa.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/03/120322_tecnologia_reino_unido_silicon_aa.shtml). Descargado: 27/06/2013)
- BBC News Business, Big five UK banks see profits rise but 'dangers remain' (2013). Obtenido de <http://www.bbc.co.uk/news/business-23745536>. Descargado: 19/08/2013
- Bolsa.com, Reino Unido: la confianza del consumidor cae por las perspectivas financieras (2012). Obtenido de <http://bolsa.com/blog/reino-unido-la-confianza-del-consumidor-cae-por-las-perspectivas-financieras.html>. Descargado 03/07/2013
- Bord Via. UK consumer behaviour slow to change despite environmental concerns (2010). Obtenido de <http://www.bordbia.ie/industryservices/information/alerts/Pages/UKconsumerbehaviourslowtochangedespiteenvironmentalconcerns.aspx>. Descargado: 30/06/2013
- Business Korea, Risk Management (2013). Obtenido de <http://www.businesskorea.co.kr/article/2123/risk-management-korean-financial-watchdog-re-tightening-main-debt-affiliates>. Descargado: 03/07/2013
- CEDATOS. WIN / GALLUP International Association. (2012). Descargado: 20/10/2012. de [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?id=95](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?id=95).
- Center of Studies of Biological Research and Evaluation. (2010), Guayusa frap estudy. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/61535352/Guayusa-FRAP-Study-English-Translation>. DESCARGADO: 05/07/2013

- Central Intelligence Agency, The world Factbook (2013). Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2012.html>. Descargado: 25/06/2013.
- Channel New Asia, Singapore banks assure clients that data is safe. (2013). Obtenido de <http://www.channelnewsasia.com/news/business/singapore/singapore-banks-assure/912940.html>. Descargado: 18/07/2013
- Channel NewsAsia, Singapore's financial sector stable, but risks remain: IMF (2013). Obtenido de <http://www.channelnewsasia.com/news/business/singapore/singapore-s-financial/886994.html>. Descargado: 02/07/2013.
- COMERCIO BILATERAL ECUADOR-SINGAPUR. Trademap. Obtenido de [http://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx). DESCARGADO: 19/05/2013.
- Comercio y Aduanas, Como Exportar un producto a Europa. Obtenido de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/comoexportarunproducto/139-como-exportar-a-europa>. Descargado: 26/06/2013
- Comité de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Perú, Reino Unido, (2012). Obtenido de <http://www.x.com.pe/lib160/reino%20unido.htm>. Descargado: (28/06/2013).
- Comité de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Perú, Singapur, (2012). Obtenido de <http://www.x.com.pe/lib160/singapur.htm>. Descargado: 26/06/2013)
- Consejo Nacional Electoral, Elecciones 2013 (2013). Obtenido de <http://resultados.cne.gob.ec/Results.html?RaceID=1&UnitID=1&IsPS=0&LangID=0>. Descargado: 18/07/2013
- Consumers Association of Singapore, ASAS (2008). Obtenido de <http://www.case.org.sg/asasintroduction.html>. Descargado: 25/06/2013.
- CSIC, Ciencia y Tecnología de Alimentos (2012). Obtenido de <http://www.csic.es/web/guest/ciencia-y-tecnologia-de-alimentos>. Descargado: 18/07/2013
- Dean & Deluca. Contact us (2013). Obtenido de <http://www.deandeluca.com/CustomerCare/Contact.aspx>. Descargado: 01/07/2013
- Debenhams. Contact us: (2013). Obtenido de <http://www.debenhams.com/>. Descargado: 01/07/2013

- Derecho Ecuador. (2011). *Funciones del Estado*. Descargado 20/10/2012 de [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4137&Itemid=438](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4137&Itemid=438).
- DOING BUSINESS, SINGAPUR (2013) Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/singapore/> DESCARGADO:23/05/2013
- Dorito Coreano. Mercados en Corea (2012). Obtenido de <http://doritocoreano.tumblr.com/post/30693922180/mercados-en-corea>. Descargado: 01/07/2013
- E27, South Korea's financial industry in the face of cyberattacks (2013). Obtenido de <http://e27.co/koreas-financial-industry-in-the-face-of-cyber-attacks/>. Descargado: 18/07/2013.
- Económica y Comercial de España en Seúl. Corea del Sur (2008). Obtenido de <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4059699>. Descargado: 01/07/2013.
- Ecuador en Cifras, Inflación al Consumidor (2013). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/inflacionConsumidor.html#tpi=662>. Descargado:19/12/2013
- El Comercio, Ecuador tendrá el segundo más alto crecimiento de Sudamérica entre 2011 y 2013 (2013). Obtenido de [http://www.elcomercio.ec/negocios/Ecuador-segundo-alto-crecimiento-Sudamerica-estudios-economia\\_0\\_840516055.html](http://www.elcomercio.ec/negocios/Ecuador-segundo-alto-crecimiento-Sudamerica-estudios-economia_0_840516055.html). Descargado: 18/07/2013
- El Universo, Ecuador y el desarrollo tecnológico (2011). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/2008/07/29/0001/21/D1AA34B606AE4663A05A0318CAF6596A.html>. Descargado: 25/05/2013
- El Utilitario, Costo de vida (2): Alquiler de pisos en Inglaterra(2013). Obtenido de <http://www.elutilitario.com/2009/09/alquileres-de-piso-en-ingles-el.html>. Descargado: 28/06/2013
- Euromonitor, Snack bars in South Korea (2013). Obtenido de <http://www.euromonitor.com/snack-bars-in-south-korea/report>. Descargado: 25/06/2013
- Euromonitor. Snack Bars in Singapore, I (2013). Obtenido de <http://www.euromonitor.com/snack-bars-in-singapore/report>. Descargado: 25/06/2013
- Fair Price, Breakfast bars (2013) Obtenido de <http://www.fairprice.com.sg/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay?langId=->

1&storeId=90001&catalogId=10051&categoryId=14027&krypto=ogCk%2FgLe9RmyNFkkrLoHtWlfPvAsKTGL. Descargado: 23/06/2013

Fair Price, Energy Drinks (2013) Obtenido de [http://www.fairprice.com.sg/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay?catalogId=10051&storeId=90001&categoryId=13988&langId=-1&parent\\_category\\_rn=13988&top\\_category=13988&pageView=.](http://www.fairprice.com.sg/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay?catalogId=10051&storeId=90001&categoryId=13988&langId=-1&parent_category_rn=13988&top_category=13988&pageView=) Descargado: 23/06/2013

Forbes, South Korea Economic Forecast, 2012-2013: A Business Perspective (2011). Obtenido de [http://www.forbes.com/sites/billconerly/2011/12/27/south-korea-economic-forecast-2012-2013-a-business-perspective/.](http://www.forbes.com/sites/billconerly/2011/12/27/south-korea-economic-forecast-2012-2013-a-business-perspective/) Descargado: 18/07/2013

Gerencie, Método PEPS (2013) Obtenido de <http://www.gerencie.com/metodo-peps.html>. DESCARGADO: 02/07/2013

Gestiopolis, Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter (2011). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm>. Descargado: 19/12/2013

Gobierno de España. Estudio para la identificación de requisitos, acceso a mercado y regulaciones para el ingreso de productos alimenticios a Corea (2011). Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/985662904radA0F8F.pdf>. Descargado:30/06/2013

Government of Canada (2011). The South Korean Consumer Behaviour, Attitudes and Perceptions Toward Food Products Obtenido de <http://www.ats-sea.agr.gc.ca/asi/5799-eng.htm>. Descargado: 30/06/2013.

Guía Londres. Tiendas y Centros Comerciales Londres (2012). Obtenido de [http://www.guia-londres.com/tiendas-londres/.](http://www.guia-londres.com/tiendas-londres/) Descargado: 30/06/2013

Higher Education Statistics Agency. General student numbers (2012). Obtenido de [http://www.hesa.ac.uk/index.php/content/view/1897/239/.](http://www.hesa.ac.uk/index.php/content/view/1897/239/) Descargado: 01/07/2013

<http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Corea%20del%20Sur.pdf>. Descargado: (29/06/2013)

<http://www.slideshare.net/pasante/perfil-reino-unido>. Descargado: (29/06/2013)

ICEX (2012), Exportar a Singapur. Obtenido de [http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/BARRERAS%20DE%20ACCESO\\_18278\\_.pdf](http://www.icex.es/FicherosEstaticos/auto/0606/BARRERAS%20DE%20ACCESO_18278_.pdf). Descargado: 01/06/2013



- Index Mundi, Corea del Sur Ingreso o consumo de la unidad familiar por porcentaje (2013). Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/corea\\_del\\_sur/ingreso\\_o\\_consumo\\_de\\_la\\_unidad\\_familiar\\_por\\_porcentaje.html](http://www.indexmundi.com/es/corea_del_sur/ingreso_o_consumo_de_la_unidad_familiar_por_porcentaje.html). Descargado: 26/06/2013.
- Index Mundi, Reino Unido Ingreso o consumo de la unidad familiar por porcentaje (2013). Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/reino\\_unido/ingreso\\_o\\_consumo\\_de\\_la\\_unidad\\_familiar\\_por\\_porcentaje.html](http://www.indexmundi.com/es/reino_unido/ingreso_o_consumo_de_la_unidad_familiar_por_porcentaje.html). Descargado: 26/06/2013.
- Index Mundi, Singapur Ingreso o consumo de la unidad familiar por porcentaje (2013). Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/singapur/ingreso\\_o\\_consumo\\_de\\_la\\_unidad\\_familiar\\_por\\_porcentaje.html](http://www.indexmundi.com/es/singapur/ingreso_o_consumo_de_la_unidad_familiar_por_porcentaje.html). Descargado: 26/06/2013.
- Index Mundi. Corea del Sur Tasa de alfabetización (2002). Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/corea\\_del\\_sur/tasa\\_de\\_alfabetizacion.html](http://www.indexmundi.com/es/corea_del_sur/tasa_de_alfabetizacion.html). Descargado: 01/07/2013
- Index Mundi. Corea del Sur Tasa de migración neta (2011). Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/corea\\_del\\_sur/tasa\\_de\\_migracion\\_neta.html](http://www.indexmundi.com/es/corea_del_sur/tasa_de_migracion_neta.html). Descargado: 01/07/2013
- Index Mundi. Reino Unido Tasa de alfabetización (2003). Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/reino\\_unido/tasa\\_de\\_alfabetizacion.html](http://www.indexmundi.com/es/reino_unido/tasa_de_alfabetizacion.html). Descargado: 01/07/2013
- Index Mundi. Reino Unido Tasa de migración neta (2011). Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/reino\\_unido/tasa\\_de\\_migracion\\_neta.html](http://www.indexmundi.com/es/reino_unido/tasa_de_migracion_neta.html). Descargado: 01/07/2013
- Index Mundi. Singapur Tasa de alfabetización (2000). Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/singapur/tasa\\_de\\_alfabetizacion.html](http://www.indexmundi.com/es/singapur/tasa_de_alfabetizacion.html). Descargado: 01/07/2013
- Index Mundi. Singapur Tasa de migración neta (2011). Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/singapur/tasa\\_de\\_migracion\\_neta.html](http://www.indexmundi.com/es/singapur/tasa_de_migracion_neta.html). Descargado: 01/07/2013
- INDICE DE DESEMPLEO ECUADOR. Ecuador en Cifras: Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/nuevo\\_inec/mejor\\_estadistica.html](http://www.inec.gob.ec/nuevo_inec/mejor_estadistica.html). DESCARGADO: 19/05/2013
- INEC, Desempleo urbano en Ecuador se ubica en 4,6% en marzo de 2013 (2013). Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=584%3Adesempleo-urbano-en-ecuador-se-ubica-en-46-en-marzo-de-2013&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=584%3Adesempleo-urbano-en-ecuador-se-ubica-en-46-en-marzo-de-2013&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es). Descargado: 19/12/2013

- INSPI (2013) Instructivos para el Registro Sanitario de Alimentos Procesados mediante Ventanilla Única Ecuatoriana. Obtenido de [http://www.inspi.gob.ec/?page\\_id=449](http://www.inspi.gob.ec/?page_id=449). Descargado: 28/05/2013
- Instituto Valenciano de Exportación. Reino Unido (2013). Obtenido de [www.ivex.es/.../REINO-UNIDO.../REINO%20UNIDO%202013def.pdf](http://www.ivex.es/.../REINO-UNIDO.../REINO%20UNIDO%202013def.pdf). Descargado: 01/07/2013.
- InterLink. Amberley Wild Brooks (2012). Obtenido de <http://www.becasmec-inglaterra.es/guia-gran-bretana/pueblos-historicos-y-mercados-tradicionales/>. Descargado: 30/06/2013
- Inversión y Finanzas, Economía y Finanzas. Singapur desbancará a Suiza como centro de la banca privada en 2013 según PwC (2011). Obtenido de [http://www.finanzas.com/noticias/economia/2011-11-07/591540\\_economia-finanzas-singapur-desbancara-suiza.html](http://www.finanzas.com/noticias/economia/2011-11-07/591540_economia-finanzas-singapur-desbancara-suiza.html). Descargado: 27/06/2013
- IPEX, Guía Práctica para la Localización y Resolución de Barreras Comerciales Agroalimentarias en Terceros Países (2012). Obtenido de <http://www.ipex.es/www/download/guiasyobservatorios/gbarreras/corea/corea.pdf>. Descargado: 26/06/2013.
- KAYSER FAMILY FOUNDATION. Urban Population (Percent of Total Living in Urban Areas) (2013). Obtenido de <http://kff.org/global-indicator/urban-population/>. DESCARGADO: 21/07/2013
- Kobaco, Korea broadcast Advertising Corp. (2013). Obtenido de <http://www.kobaco.co.kr/eng/>. Descargado: 25/06/2013.
- Mail Online, Weekly family food bill tops £77 a week as food prices in Britain soar to twice the EU average (2013). Obtenido de <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2210048/Rises-import-fuel-taxes-push-British-family-food-32-cent-higher-rest-Europe.html>. Descargado: 28/06/2013)
- Malhotra, N. (2008). Entrevista con Expertos. (5a. ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Manuela Espejo. Vicepresidencia (2012). Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/programas/manuelaespejo/mision>. DESCARGADO: 20/10/2012.
- Mbendi, Oil Refining in Singapore (2013). Obtenido de <http://www.mbendi.com/indy/oilg/ogrf/as/sg/p0005.htm>. Descargado: 26/06/2013
- Millenia Walk. Contact us (2013). Obtenido de <http://www.milleniawalk.com/>. Descargado: 01/07/2013

- Ministerio de Economía y Competitividad de España, Corea del Sur (2013).  
Obtenido de [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5282957\\_5284940\\_4697933\\_KR,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5282957_5284940_4697933_KR,00.html).  
Descargado: 27/06/2013
- Ministerio de Economía y Competitividad de España, Corea del Sur: Estadísticas Comerciales 2013 (2013). Obtenido de [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5304715\\_5296234\\_0\\_KR,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5304715_5296234_0_KR,00.html). Descargado: 29/06/2013
- Ministerio de Economía y Competitividad de España, Restricciones a la importación de productos agroalimentarios (2010). Obtenido de <http://www.barrerascomerciales.es/Fichas.aspx?ver=2008/0230>.  
Descargado: 28/06/2013)
- Ministerio de Economía y Competitividad de España. Corea Del Sur (2012).  
URL: [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449\\_5304719\\_5296234\\_0\\_KR,00.html](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5304719_5296234_0_KR,00.html). Descargado: 29/11/2013
- Ministry of Social and Family Development. Labour Force and the Economy: Labour Force Participation Rate. Obtenido de <http://app.msf.gov.sg/ResearchRoom/ResearchStatistics/LabourForceParticipationRatebyGender.aspx>. Descargado: (30/06/2013)
- My Supermarket UK, Snack Bar Prices (2013). Obtenido de [http://www.mysupermarket.co.uk/grocery-categories/meal\\_replacement\\_and\\_snack\\_bars\\_in\\_tesco.html](http://www.mysupermarket.co.uk/grocery-categories/meal_replacement_and_snack_bars_in_tesco.html).  
Descargado: 25/06/2013
- N Ferias, Ferias de Alimentación en Reino Unido. Obtenido de <http://www.nferias.com/alimentacion/reino-unido/>. Descargado: 30/06/2013
- N Ferias, Ferias de Alimentación en Singapur. Obtenido de <http://www.nferias.com/alimentacion/singapur-0/>. Descargado: 30/06/2013
- N Ferias, Ferias en Corea del Sur. Obtenido de <http://www.nferias.com/corea-sur/> Descargado: 30/06/2013
- NUMBEO, Cost of Living in Singapore (2013). Obtenido de [http://www.numbeo.com/cost-of-living/country\\_result.jsp?country=Singapore](http://www.numbeo.com/cost-of-living/country_result.jsp?country=Singapore). Descargado: 27/06/2013

- ObrasWeb, Singapur. El puerto que construyó un país (2011). Obtenido de <http://www.obrasweb.mx/arquitectura/2011/04/01/singapur-el-puerto-que-construyoacute-un-paiacutes>. Descargado (28/06/2013)
- Otra Medicina (2011), Propiedades Benéficas de la Granola. Obtenido de <http://www.otramedicina.com/2011/10/18/propiedades-beneficas-de-la-granola>. Descargado: 05/07/2013
- Pop Planet. Country Profile: Singapur (Laws Administered by the Ministry of the Environment) (2013). Obtenido de <http://popplanet.org/PopPlanet/issue.cfm?CurrentLanguageID=5&countryid=8&iid=17&factoidID=10>. Descargado: 30/06/2013
- ProEcuador. (2013). *Singapur*. Descargado: 20/12/2013 de <http://www.proecuador.gob.ec/institucional/oficinas/red-internacional/singapur/>.
- ProExport Colombia, perfil de logística desde Colombia hacia Corea del Sur (2011).
- ProExport Colombia, Perfil de logística desde Colombia hacia el Reino Unido (2011).
- PWC. Brand/Price Sensitivity (2013). Obtenido de [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/retail-consumer/pdf/singapore.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/retail-consumer/pdf/singapore.pdf). Descargado: 30/06/2013.
- QSI (2013), Bases Listas Para Alimentos. Obtenido de <http://www.qsindustrial.biz/es/catalogo/bases-listas-para-alimentos>. Descargado: 05/07/2013
- Radio Espectáculo. Pacari se posiciona como el mejor productor de chocolate del mundo (2013): Obtenido de <http://radioespectaculo.com/pacari-se-posiciona-como-el-mejor-productor-de-chocolate-del-mundo/>. Descargado: 01/11/2013
- Randstad, 42 Banking Jobs in Singapore (2013). Obtenido de <http://www.randstad.com.sg/jobs/banking>. Descargado: 18/07/2013
- Runa, Empresa Social (2012). Obtenido de <http://fundacionrunaesp.weebly.com/empresa-social.html>. Descargado: 17/08/2013.
- Sara Joiko. Sistema Educativo de Singapur (2013). Obtenido de <http://passthrough.fw-notify.net/download/625767/http://blogs.uahurtado.cl/sarajoiko/files/2011/01/Joiko-S.-2013.-Sistema-Educativo-de-Singapur1.pdf>. Descargada: 01/07/2013.

- SENAE (2012), Para Exportar. Obtenido de [http://www.aduana.gob.ec/pro/to\\_export.action](http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action). Descargado: 01/06/2013)
- Servicio de Rentas Internas, Exenciones (2013). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/exenciones>. Descargado: 18/12/2013
- SGS SINGAPUR (2013) SGS Certification. Obtenido de <http://www.sgs.sg/en/Agriculture-Food/Food/Transportation/Other-Food-Industry-Certification/Organic-Certification.aspx>. Descargado: 26/05/2013
- Shinsegae. Our Business (2013). Obtenido de [http://www.shinsegae.co.kr/english/services/biz\\_part/distribute\\_biz\\_1.asp](http://www.shinsegae.co.kr/english/services/biz_part/distribute_biz_1.asp). Descargado: 01/07/2013
- Singapore Business Review, 3 biggest threats to Singapore banks' 2014 earnings outlook (2013). Obtenido de <http://sbr.com.sg/financial-services/news/3-biggest-threats-singapore-banks-2014-earnings-outlook>. Descargado: 04/07/2013
- SINGAPUR (2012), Sector Exterior. Obtenido de <http://www.comercioexterior.ub.edu/correccion/05-06/singapur2006/6.2.comercioinversiones.sectext.htm>. Descargado: 21/07/2013
- SINGAPUR (2012). INDEXMUNDI. Obtenido de <http://www.indexmundi.com/es/singapur/>. DESCARGADO: 20/05/2013
- Situación actual de Inglaterra, nadie habla del Reino Unido pero su situación es peor que tras la gran depresión (2012). Obtenido de <http://paísesituacion258.wordpress.com/2012/04/05/situacion-actual-de-inglaterra/>. Descargado: 27/06/2013
- Sociedad Portuaria de Buena Ventura, Panama West Coast of South América Service (2013). Obtenido de [http://www.sprbun.com/documentos/NFRECUENCIASYTIEMPOSDETRANSITO\\_es.pdf](http://www.sprbun.com/documentos/NFRECUENCIASYTIEMPOSDETRANSITO_es.pdf). Descargado: (29/06/2013)
- Store Mintel, Cereal and Snack Bars (2011). Obtenido de [http://store.mintel.com/cereal-and-snack-bars-uk-february-2011?cookie\\_test=true](http://store.mintel.com/cereal-and-snack-bars-uk-february-2011?cookie_test=true). Descargado: 25/06/2013
- SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS (1999), Sociedad Anónima. Obtenido de [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf). Descargado: 20/07/2013

- SUPERMAXI (2013) Catálogo de compras (2013). Obtenido de <http://www.supermaxi.com/portal/es/web/supermaxi/catalogos>. Descargado: 23/06/2013
- The City UK, Financial services UK (2013). Obtenido de <http://www.thecityuk.com/financial-services-uk/>. Descargado: 04/07/2013
- The Economist, Spoilt market (2013). Obtenido de <http://www.economist.com/node/1527430>. Descargado: 18/07/2013
- The Economist, What do you do when you reach the top (2011). Obtenido de <http://www.economist.com/node/21538104>. Descargado: 27/06/2013
- The Economist. The glass-ceiling index. Obtenido de <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2013/03/daily-chart-3>. Descargado: 30/06/2013
- The Geneva Papers on Risk and Insurance, Economies of Scale in UK Life Insurance Companies: An Empirical Approach. Obtenido de [https://www.genevaassociation.org/media/226994/ga1991\\_gp16\(60\)\\_kaye.pdf](https://www.genevaassociation.org/media/226994/ga1991_gp16(60)_kaye.pdf). Descargado: 27/06/2013
- Time Higher Education. Global Gender Index, 2013. Obtenido de <http://www.timeshighereducation.co.uk/story.aspx?storyCode=2003517>. Descargado: 30/11/2013.
- TradeMap. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Singapur en 2012. Obtenido de [http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx). Descargado: 30/06/2013.
- Trip Advisor. Lotte Department Store (2013). Obtenido de [http://www.tripadvisor.co.uk/Attraction\\_Review-g294197-d1962594-Reviews-Lotte\\_Department\\_Store\\_Myeongdong-Seoul.html](http://www.tripadvisor.co.uk/Attraction_Review-g294197-d1962594-Reviews-Lotte_Department_Store_Myeongdong-Seoul.html). Descargado: 01/07/2013
- Universia, Coste de Vida Corea del Sur (2013). Obtenido de <http://internacional.universia.net/asia-pacifico/corea-sur/antes-salir/finanzas/coste-vida/index.htm>. Descargado: 28/06/2013
- Universia, Coste de Vida Inglaterra. (2013). Obtenido de <http://estudios-internacionales.universia.net/uk/vivir/coste-vida.html>. Descargado: 28/06/2013
- Universia. Singapur. (2013). Obtenido de <http://internacional.universia.net/asia-pacifico/singapur/ciudades/singapur/tiempo-libre.htm>. Descargado: 01/07/2013

- Vicepresidencia. (2011). *Programas de la Misión Solidaria Manuela Espejo*. Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/informacion-programas-2/>. Descargado: 24/06/2013
- Vitónica, L-teanina. (2010). *Un relajante fuera de lo normal*. Descargado: 20/12/2013 de <http://www.vitonica.com/wellness/l-teanina-un-relajante-fuera-de-lo-normal>.
- Xataca Ciencia. (2011). *El país con más leyes ambientales, Reino Unido*. Obtenido de <http://www.xatakaciencia.com/cambio-climatico/el-pais-con-mas-leyes-ambientales-reino-unido>. Descargado: 30/06/2013
- Yahoo Finance. (2012). *The biggest threats to the UK economy*. Obtenido de <http://uk.finance.yahoo.com/news/the-biggest-threats-to-the-uk-economy-121315488.html>. Descargado: 04/07/2013.

## **ANEXOS**



## ANEXO 1

### MATRIZ DE INTELIGENCIA DE MERCADOS:

#### Matriz de Información General

|                               | SINGAPUR                              | COREA DEL SUR   | INGLATERRA  |
|-------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| <b>1. Información General</b> |                                       |   |   |
| Nombre Oficial                | República de Singapur                 | República de Corea del Sur                                      | Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte   |
| Capital                       | Ciudad de Singapur                    | Seúl  | Londres   |
| Superficie                    | 707,1 km <sup>2</sup>                 | 99720 km <sup>2</sup>   | 244.033,00 km <sup>2</sup>  |
| Población                     | 5,1 millones                          | 49540000,00   | 61284806,00   |
| Idiomas                       | Inglés, Malayo, Chino Mandarín, Tamil | Coreano   | Ingles  |
| Alfabetismo                   | 92,50%                                | 97,90%  | 99,00%  |
| Religiones                    | Budismo, Taoismo, Islam, Cristianismo | Protestante, Católica, Budista                                  | Catolismo, Islam, Hinduismo, budismo, sijismo   |
| Expectativa de Vida           | 83,75 años                            | 79,3 años   | 80,17 años  |
| Gobierno                      | República Parlamentaria               | República Semipresidencial                                      | Monarquía Parlamentaria   |
| Moneda                        | Dólar de Singapur                     | Won Sur Coreano   | Libra Esterlina   |
| PNB Per Cápita                | \$ 59.900,00                          | \$ 29.835,00  | \$ 35.844,00  |
| Industria                     | 33,80%                                | 39.2%   | 0,21%   |
| Agricultura                   | 0,01%                                 | 2,60%   | 0,70%   |
| Minerales y Recursos          | Petróleo, Caucho                      | Tecnologías de la Información y Comunicación, Contrucción Naval | Suelos delgados, menudo ácidos de las tierras altas, cinc, estaño, mineral de hierro y cobre, carbón, gas natural |

#### Matriz de Factores Críticos

| Factores Críticos  | SINGAPUR  | COREA DEL SUR  | INGLATERRA  |
|--|---|--|---|
| <b>1. Fuerzas del Mercado</b>                            |   |  |   |
| Consumo en el Mercado                                    | Los consumidores siguen eligiendo barras nutritivas como opción de snack saludable. Por otra parte, las cafeterías son lugares convenientes en donde se las puede consumir. Los Snac Bars pueden ser consumidos en cualquier momento. Se prevé un aumento de su consumo en el 2014 del 3% | Las barras de granola aumentaron su consumo en un 11%. Se tiene estimado un aumento del mismo en el 2014 del 8%.   | En el 2011 reportó un crecimiento muy notorio con referencia al 2005 del 32%. Siendo su consumidor principal las personas de entre 16 a 24 años de edad |
| Disponibilidad de Materia Prima                          | Muy escasa, ya que tienen 0,1% de PIB agrícola. Además, la Guayusa no se produce en Singapur.   | Bajo PIB agrícola, es del 2,6%, no produce Guayusa   | PIB agrícola del 0,7% demuestra baja producción de materia prima. Inglaterra no produce Guayusa   |
| Precios Internacionales                                  | 5,50 dólares de Singapur promedio   | 900 Wongs Sur Coreanos promedio  | 5,00 Libras Esterlinas promedio   |
| Costos y Accesos a los Servicios de Publicidad           | La publicidad es de costo medio pero debe ser siempre aprobada por el ASAS Council  | Costo bajo debido a la gran cantidad de agencias que existen.  | Costo alto, agencias autorizadas se rigen al ASA.   |
| Requerimientos de Calidad y/o Estandarés Internacionales | Necesita Certificación SGS, misma que certifica que no se hayan usado pesticidas o químicos en la producción de Alimentos. Es necesario el Registro Sanitario del País de Exportación y destino.  | Aprobación del Ministerio de Agricultura. La empresa tiene que haber sido homologada, es decir pertenecer a los países que Corea del Sur tiene tratados. | Certificado de movimiento EUR1 y el DUA (Documento único administrativo)  |
| Poder de Compra de las Familias                          | 10% más pobre: 4,4%<br>10% más rico: 23,2% (2008)   | 10% más pobre: 2,7%<br>10% más rico: 24,2% (2007)  | 10% más pobre: 2,1%<br>10% más rico: 28,5% (1999)   |

| 2. Fuerzas Económicas       |   |  |  |
|-----------------------------|---|--|--|
| Economías de Escala         | Sus principales economías de Escala se dan en la industria de refinación de productos derivados del petróleo y en biotecnología   | Fuerte economías de escala en el sector financiero que tienen intervención del gobierno y en el desarrollo de tecnología   | Su principal economía está en sector bancario y de seguros   |
| Tecnología                  | Singapur ha impulsado su política de desarrollo según los requerimientos de la sociedad de la información y el conocimiento, promoviendo la industrialización y el fomento de empresas manufactureras intensivas en tecnología, como la electrónica, la mecánica, la química y las ciencias biomédicas  | Alto nivel de desarrollo tecnológico en tecnologías de la información y comunicación, y gran nivel de vanguardia en la industria mecánica.   | El gobierno británico está apostando fuertemente por el desarrollo de lo que llaman "Ciudades Tecnológicas": conglomerados de empresas del sector que tienen como fin desarrollar una industria que muchos auguran tendrá un rol vital en la economía del país.  |
| Finanzas                    | Singapur pasará a ser el principal mercado de banca privada y de gestión de patrimonios en el 2013. Este país ocupa el tercer lugar del ranking detrás de Suiza y Londres, pero se proyecta que este año supere a Suiza como centro mundial financiero  | Corea es la tercera más grande de Asia con un capital de USD \$ 1,930 millones de dólares. Los inversores extranjeros poseen el 80% del sector bancario. El capital extranjero puede entrar al sector bancario coreano de tres diferentes maneras. Un banco extranjero puede participar en el mercado bancario coreano a través de ramas de bancos extranjeros que hacen préstamos a las empresas, a través un banco de comercio al por menor y al por mayor bajo su propia marca, o por medio de adquirir directamente la propiedad de acciones en la bolsa mercado.  | La economía del Reino Unido se enfrenta a dos "factores en contra": el reequilibrio interno (desde el gasto público y el de los consumidores, a las exportaciones y las inversiones) y la débil demanda externa. El primero consiste en pagar la deuda de los hogares, lo cual es difícil de hacer cuando los salarios están estancados, el desempleo está aumentando y la inflación sigue por encima del objetivo. En resumen esta economía está en recesión  |
| Esquema de Costos           | Compras de Alimentación: \$104,68<br>Transporte Interno Local: \$1,80<br>Vestimenta: \$316,00<br>Renta: \$2,100,00<br>Salario Promedio: \$3,400,00 mensual  | Es uno de los países con un nivel de vida más alto, gastan más en alojamiento y educación. El éxito está íntimamente relacionado con el nivel de estudios que se posee, por ello, los padres coreanos no escatiman en gastos para que sus hijos puedan formarse de la manera más completa posible. Aprender inglés puede llegar a costar hasta 900 euros al mes y es que este idioma es la llave de acceso a la Universidad. La comida es relativamente barata, puede costar desde 20 a 60 euros por persona   | Compras de Alimentación: £77, 00 semanales<br>Transporte Interno Local: £1,60<br>Vestimenta: \$316,00<br>Renta: £900,00<br>Salario Promedio: £35.000,00 anuales  |
| Barreras Arancelarias       | Solo 4 documentos son necesarios para exportar mercadería a Singapur, es una economía de libre comercio. Los documentos para entrada de productos a Singapur son Lista de Empaque, Factura Comercial, Certificación SGS y HBL o AWD. Singapur es un puerto libre. El gobierno ha impuesto otras zonas francas donde los comerciantes pueden realizar diferentes actividades con el mínimo de formalidades aduaneras. Sobrecargos de aduana e impuestos indirectos: no hay sobrecargos aduaneros. Se considera actualmente la introducción de un impuesto sobre los bienes y servicios. Los gravámenes ad valorem oscilan entre el 5% y el 45%, y se basan en el valor aduanero del mercado abierto, es decir el CIF más un sobrecosto del 1% (para cubrir manejo portuario y otros gastos); para las importaciones a través de un agente, los gravámenes se cargan sobre CIF, el sobrecosto y la comisión del agente. | La autorización de importación de productos frescos y de aditivos para productos agroalimentarios está basada en un sistema de listas positivas que no se basa siempre en criterios científicos internacionalmente reconocidos. Los transformados también se ven sometidos a un régimen enormemente prolijo y costoso.<br><br>La importación de productos frescos debe ser obtenida producto a producto, en negociaciones de larga duración (unos diez años), mediante un prolijo procedimiento que consta de ocho pasos.<br><br>Existe un riesgo constante de involución en el proceso liberalizador, ya que las normas sanitarias y fitosanitarias son constantemente modificadas (de hecho hay varias medidas proteccionistas anunciadas, como la introducción de una legislación sobre alimentos funcionales). | Régimen arancelario: el Reino Unido emplea el Sistema Armonizado para la clasificación de las mercancías. Gran parte de las materias primas están exentas o tienen gravámenes reducidos, mientras que para los bienes manufacturados, la tasa oscila entre el 5% y el 17%. La situación con respecto a los productos agrícolas depende del tipo de producto; mientras gran parte de este sector está sujeto al AEC, ciertos bienes están afectados por la política agrícola común, PAC, consiste en un sistema variable de precios, niveles de protección y acuerdos comerciales. Documentos de importación<br>Factura comercial: se requieren de dos copias firmadas.<br>Certificado de origen: una prueba de origen puede ser solicitada para ciertas categorías de textiles, de países no miembros de la UE; también puede ser requerido por el importador o carta de crédito. El documento de origen debe ser certificado por una cámara de comercio reconocida.<br>Conocimiento de embarque: no hay regulaciones específicas.<br>Lista de embarque: debe enviarse junto con la documentación, para facilitar el procedimiento aduanero. |
| Infraestructura             | El modelo de infraestructura de Singapur se caracteriza por su funcionalidad, su eficiencia logística y la especialización de las entidades que se encargan de preservar, construir y mejorar la infraestructura, con una visión de al menos 50 años hacia el futuro. Con sólo cinco millones de habitantes y 710 km <sup>2</sup> , el país ha desarrollado uno de los puertos más grandes del mundo, el aeropuerto internacional Changi y los corporativos que operan en este Estado-nación, sumados al capital humano altamente calificado que habita esta parte del archipiélago malayo.   | Red de carreteras de 100,279 Km y Tiene más de 6.580 km. de ferrocarril que cubren casi todo el país, también posee una infraestructura portuaria con más de 25 puertos que se extienden a lo largo de sus costas y 105 Aeropuertos. LA ITU eligió a Corea del Sur como la número uno en desarrollo de tecnologías de la información.  | Posee una red de carreteras de 398.366km, de los cuales 3.520 son de autopistas. Su vías ferreas tienen un total de 16.567 km. Los puertos más importantes son Tilbury, Belfats, Felixtowe, Liverpool y Londres que pertenecen a sociedades portuarias. Cuenta con 76 aeropuertos.   |
| Transporte, Logística       | 39 días promedio de tránsito marítimo al puerto de Singapur. Normalmente para despachos aéreos toma 4 días de tránsito  | 31 días de tránsito marítimo promedio al puerto de Busan. La carga al aeropuerto de la misma ciudad toma 5 días de tránsito.   | 24 días de tránsito marítimo promedio al puerto de Londres, en temas de carga por vía aérea, el tránsito es de 3 días  |
| Diversificación de Mercados | Los principales socios comerciales de la República de Singapur en importaciones son Malasia, EE.UU., Japón, China, Taiwán, Corea del Sur y en exportaciones destacan Malasia EE.UU., Hong Kong, China y Japón.  | Los principales socios comerciales de Corea del Sur son en exportaciones son: China, EE.UU., Japón, Hong Kong, Singapur, Taiwan, India, Alemania, Vietnam, Indonesia y México; en el caso de las importaciones son: China, Japón, EE.UU., Arabia Saudita, Australia, Alemania, Indonesia, Taiwan, E.A.U., Qatar  | Los principales socios comerciales de Reino Unido en materia de Exportaciones son: EE.UU., Alemania, Países Bajos, Francia, Irlanda; en materia de Importaciones son: Alemania, EE.UU., China, Países Bajos, China   |

| <b>3. Estrategia de la Empresa</b>                   |   |  |   |
|--|---|--|---|
| Estrategia Competitiva Sectorial                     | Se comenzaría con un bombardeo en redes sociales así como también con estrategia de precio ligeramente más alto que el de la competencia por factor diferenciador de la guayusa.  | Es un país que es fiel a las marcas nacionales por lo cual la estrategia óptima sería una alianza con una marca de alimentos Coreano y que ellos vendan el producto con su nombre.   | Es un mercado en el cual ya han incursionado marcas ecuatorianas como Pacari, conocidos por ser el mejor chocolate del mundo, se podrían aplicar 2 opciones, la primera en buscar una alianza con Pacari para entrar en su canal de distribución y trabajar de la mano con ellos usando ya su posicionamiento. La segunda opción es el entrar al mercado con una campaña fuerte de redes sociales y dando a conocer la marca de NATIVE como nacida en el país del Chocolate y el legado Indígena. |
| Grado o Nivel de Innovación                          | No existen barras de granola y guayusa en el mercado de Singapur una vez analizada la competencia.  | No existen barras de granola y guayusa en el mercado de Corea del Sur una vez analizada la competencia.  | No existen barras de granola y guayusa en el mercado del Reino Unido una vez analizada la competencia.  |
| Productos Sustitutos y Complementarios               | Como producto sustituto están los snack bars de toda clase y de forma indirecta las bebidas energizantes. Como productos suplementarios todo tipo de bebida de fibra como avenas, jugos de pulpa, etc.                      | Dentro de los sustitutos tenemos a los snack bars coreanos y bebidas energizantes, como complementarios el té coreano  | Como productos sustituto directo entraría todo tipo de snack bar y como indirecto las bebidas energizantes e inclusive todo tipo de galletas de consumo a la hora del té inglés.  |
| Contactos Internacionales Efectivos                  | Dean and DeLuca Singapore: 316.821.3200, <a href="http://www.deandeluca.com.sg/">http://www.deandeluca.com.sg/</a><br>Millenia Walk: +65 6332 8888, <a href="http://www.milleniawalk.com/">http://www.milleniawalk.com/</a> | Lotte Department Store: 02-771-2500, <a href="http://www.ellotte.com/loteshopping/">http://www.ellotte.com/loteshopping/</a><br>Shinsegae: 82-2-1588-1234, <a href="http://www.shinsegae.co.kr/english/services/biz_part/distribute_biz_1.asp">http://www.shinsegae.co.kr/english/services/biz_part/distribute_biz_1.asp</a> | Allders: 0208 603 7400, <a href="http://www.thewhitgiftcroydon.co.uk/retailer.php?retailer=Allders">http://www.thewhitgiftcroydon.co.uk/retailer.php?retailer=Allders</a><br>Debenhams : 08714260890, <a href="http://www.debenhams.com/">http://www.debenhams.com/</a>   |
| <b>4. Recurso Humano</b>                             |   |  |   |
| Nivel Educativo                                      | Tasa de alfabetización: 92,5%   | Tasa de alfabetización: 97,9%  | Tasa de Alfabetización: 99%   |
| Grado de Internacionalización                        | 15,62 migrante(s)/1.000 habitantes (2011 est.)  | 0 migrante(s)/1.000 habitantes (2011 est.)   | 2,59 migrante(s)/1.000 habitantes (2011 est.)   |
| Conocimiento   | % alumnos que entran al Instituto de Educación Técnica: 22; % alumnos que entran al Politécnico: 44; % alumnos que entran a la Universidad: 26  | Un 95% de los estudiantes surcoreanos se gradúa de secundaria y más del 70% continúa en instituciones de educación superior.   | En Inglaterra el número de graduados de pre grado es \$1'928.140 en el 2012   |
| <b>5. Aspectos Generales del Sector</b>              |   |  |   |
| Ferias Sectoriales                                   | Food ASIA, FHA Food & Hotel Asia, Wine and Spirits Asia, Singapore Expo, Suntec Singapore   | Busan, Chuncheon, Goyang, Seúl   | BBC Good Food Show Winter - Birmingham, Taste of Christmas, Festive Food and Drink Fayre, The France Show, The Source, Source Food and Drink Trade Show, The Food and Drink Trade Show, Expowest Cornwall, Foodex   |
| Comercio Exterior                                    | Bajo la partida 19 de preparación de alimentos, sus principales compras las han hecho a Malasia, EEUU, China, Holanda y Japón. Sus principales ventas son a China, Vietnam, Tailandia, Malasia y Hong Kong                  | Bajo la partida 19 de preparación de alimentos, sus principales compras las han hecho a China, EEUU, Malasia, Tailandia, Italia y Japón. Sus principales ventas son a China, Japón, EEUU, Rusia y Hong Kong  | Bajo la partida 19 de preparación de alimentos, sus principales compras las han hecho a Irlanda, Alemania, Francia, Italia y Bélgica. Sus principales ventas son a Irlanda, Francia, Alemania, Holanda e Italia.  |
| <b>6. Mercado</b>                                    |   |  |   |
| Nivel de Concentración de la Población Urbana        | 100% de la población del país vive en la zona urbana, es por eso que su PIB Agrícola es de 0,1%   | 82% de la población vive en zona urbana  | 80% de la población vive en zona urbana   |
| Nivel de Lealtad                                     | El consumidor de Singapur compra artículos de marca y calidad para eleibar su imagen y prestigio, estos consumidores son muy leales a la marca.   | El consumidor Coreano prefiere lo producido en país y las marcas de su país.   | Consumidores británicos cada vez más prefieren la sostenibilidad de los productos y como son realizados.  |
| Nivel de Incursión de la Mujer en aspectos Laborales | El 57.7% de las mujeres de Singapur Trabajan  | El 14% de las mujeres de Singapur Trabajan   | El 14% de las mujeres del Reino Unido Trabajan  |
| <b>6.1 Competencia</b>                               |   |  |   |
| Normas Ambientales                                   | Environmental Public Health Act, Sale of Food Act, Food Regulations, Food (Prohibition of Chewing Gums) Regulations   | Ley de Cuarentena Vegetal (Plant Quarantine Act) y la Ley de Sanidad Alimentaria (Food Sanitation Act).  | Reino Unido, es el país que más leyes a nivel medioambiental tiene en vigor, con 22, según un estudio publicado por Globe Internacional sobre las 16 principales economías del mundo.   |
| Cadenas de Almacenes                                 | Takashimaya, Daiso, Dean & DeLuca, Parco next NEXT  | Carrefour, Wal-Mart, Tesco, Costco Wholesale   | Oxford Street, New Oxford Street, Regent Street, Camaby Street, Wells Street, Harrods, Westfield London, Marks and Spencer, Harvey Nichols, BHS, Selfridges, Debenhams, House of Fraser, John Lewis   |
| Mercados Tradicionales                               | Bugis Street, Kampong Glam, Arab Street, Mustafa Centre   | Mercado de Gwangjang, Mercado de Gyeongdong, Mercado de Namdaemun  | Framlingham, mercado agrícola de Stroud, Gloucestershire, Amberley Wild Brooks, Amberley Wild Brooks  |
| Potencial de Desarrollo                              | Sectores con mayor crecimiento son: Bancario y Financiero, La industria química, Los medios de comunicación, Electrónica  | Sectores con mayor crecimiento son: Automovilista, Electrónica, Construcción Naval, Petroquímica, Gas, electricidad, Siderúrgica   | Banca, Seguros, Minerales, Petróleos, Agricultura   |

## Matriz de Análisis Competitivo

| Variables               | SINGAPUR  | COREA DEL SUR  | INGLATERRA  |
|-------------------------|---|--|---|
| <b>Amenazas</b>         |   |  |   |
| Perspectiva Financiera  | FMI destacó algunos riesgos, entre ellos el aumento de crecimiento del crédito. Alto apalancamiento en la economía, los precios inmobiliarios subiendo por encima de su pico de 2008 - estos son los riesgos identificados por el FMI que podrían plantear un desafío a la estabilidad financiera de Singapur | La Comisión de Servicios Financieros prevee una disminución del estándar de 0,075% para las selecciones del próximo año. Según los estándares de este año, 43 empresas pertenecen a la afiliación de la deuda principal. Esto se acerca a la de 2009 (45) cuando el número fue el más alto desde que el principal afiliación desregulación de la deuda en 2002 | Los bancos no han planificado adecuadamente sus salidas de pago de préstamos en relación con la venta abusiva de seguros de protección. Los índices de siniestralidad de préstamo de los bancos pueden estar subestimando el riesgo real  |
| Perspectiva del Cliente | Tres principales riesgos de ganancias en el corto a mediano plazo: Crecimiento de Prestamos, Los márgenes de interés neto tendientes a crecer, El Costo del Crédito   | La ciberseguridad es un tema crucial y podría decirse, una de las principales prioridades de la industria financiera de Corea. Corea está haciendo esfuerzos significativos para desarrollar las infraestructuras y el desarrollo de procesos que protejan a las empresas y clientes individuales  | Los consumidores de Reino Unido se mostraron en octubre más pesimistas sobre sus propias finanzas y la fortuna económica del país que en los últimos meses, ya que la medida de la confianza general cayó por primera vez desde marzo, lo que sugiere que la economía podría tener dificultades para crecer en el cuarto trimestre. |
| <b>Oportunidades</b>    |   |  |   |
| Perspectiva Financiera  | Singapur es el nuevo centro de Negocios mundial y carece de sigilío Bancario.   | Corea del Sur tuvo un buen crecimiento en 2010 y disfruta de un crecimiento económico decente en 2011. El pronóstico económico más común es que el continuo crecimiento moderado en los próximos años  | El Sector Financiero del Reino Unido genera un alto número de fuentes de empleo: 2'058.500. El Reino Unido es el centro mundial líder de servicios financieros globales y el mercado con mayor proyección internacional centrado en el mundo  |
| Perspectiva del Cliente | Varios bancos en Singapur han llegado a asegurar a los clientes que cuentan con las medidas y procedimientos a fin de proteger la información del cliente. Múltiples ofertas de empleos en el sector financiero de este país.   | Bancos prefieren los clientes ricos a los pobres, y de Corea del Sur no son la excepción. De hecho, su última novedad la gestión del dinero de los que tienen más ingresos para financiar los proyectos de los que tienen menos.   | Los 5 principales bancos del Reino Unido han visto aumento en sus ingresos y por ende mayor clientela aun cuando el fantasma de la crisis no se ha ido por completo   |

## **Anexo Entrevista con Expertos**

### **Esquema entrevista con expertos**

ENTREVISTA #1 MBA Luis Moncayo Castillo

Fecha: Quito, 2 de Agosto del 2013.

Hora: 18h30

Lugar: Av. Amazonas 4080 y Unión Nacional de Periodistas Edif. Puerta del Sol, Piso 7 Torre Este Of. 705 (ASIAM BUSINESS GRUPO)

Entrevistador: Juan Carlos Loza.

#### **1. Introducción:**

Se realizó una descripción general del plan y además se explicó el motivo por el cual Luis fue seleccionado para la entrevista.

#### **2. Características de la entrevista:**

Se dio la duración aproximada de la entrevista, la estructura y confidencialidad de la misma.

#### **3. Preguntas:**

- ¿Qué estrategia debería aplicarse para incrementar el nivel de consumo y frecuencia de compra de las barras energizantes en ASIA?
- ¿Es posible cuantificar el efecto sobre las ventas si se cumple eficientemente con plaza, precio y producto, pero se descuida la promoción y publicidad?
- ¿Cuáles productos considera que podrían ser sustitutos de los snack bars? ¿Cree que existe algún producto complementario a los mismos?
- ¿Cuáles cree que son los medios de publicidad adecuados para presentar una barra energizante?
- El nombre del producto es "NATIVE". ¿Cree que el mismo afecte la adquisición del mismo en Singapur al ser un producto nuevo?

- ¿Cree usted que al momento de compra influya que se presente como una barra exportada usando como base una planta originaria de Ecuador?
- ¿Qué canales de distribución son los adecuados para la comercialización de una barra energética?
- ¿Qué promociones podríamos aplicar a nuestro producto?

ENTREVISTA #2 MBA. Andrés Ehrenfeld

Fecha: Quito, 16 de Agosto del 2013.

Hora: 18h00

Lugar: Calle Los Ciruelos OE1-127 N67 entre Panamericana Norte y Av. Real Audiencia (Funky Fish América)

Entrevistador: Juan Carlos Loza.

### **1. Introducción:**

Se realizó una descripción general del plan y además se explicó el motivo por el cual Andrés fue seleccionado para la entrevista.

### **2. Características de la entrevista:**

Se dio la duración aproximada de la entrevista, la estructura y confidencialidad de la misma.

### **3. Preguntas:**

- ¿Qué es lo más importante al momento de hacer negocios en Asia?
- ¿Si conociera que Singapur importa la mayoría de sus productos alimenticios ya que no tiene producción Agrícola, exportaría a este país?
- ¿Cuáles son las características necesarias para que una empresa tenga éxito en el mercado Asiático?
- ¿Ha escuchado alguna vez las propiedades la Guayusa?
- ¿Qué otros mercados se le vienen a la mente como consumidores de productos exóticos?

## ANEXO 2

### Propiedades de la Guayusa y pruebas de ensayo

**ABC  
Testing**

**Advanced Botanical Consulting &  
Testing, Inc.**

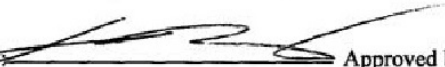

1169 Warner Ave., Tustin, CA 92780, Phone: (714) 259-0384 Fax: (714) 259-0385

Client Sample ID: 5 Pyramid teabag with 2.5 g of Ilex Guayusa Received Date: 07/05/2010  
Product code: N/A  
Lot#: LT127N  
Lab Number: 056939 Report Date: 07/16/2010

| Analyses                   | Results          |
|----------------------------|------------------|
| ORAC <sub>hydro</sub> *    | 658.97 µmol TE/g |
| ORAC <sub>lipo</sub> *     | 0.29 µmol TE/g   |
| Total polyphenols (UV-Vis) | 40.10mg/g        |
| L-Theanine (HPLC)          | 1.33mg/g         |
| Theobromine (HPLC)         | 0.40mg/g         |
| Caffeine (HPLC)            | 32.80mg/g        |
| Catechins (HPLC)           | ND (<1mg/g)      |
| EGCG (HPLC)                | ND (<1mg/g)      |

Method: J of Agric Food Chemistry, 2001; 49(10); 4619-4626, & J of Agric. Food Chem., 2003, 51 (11), 3273-3279, AUV203A, ALC550A, ALC129A, ALC127A

\* The ORAC analysis provides a measure of the scavenging capacity of antioxidants against peroxy radical, one of the most common reactive oxygen species found in the body. ORAC<sub>hydro</sub> reflects water-soluble antioxidant capacity. ORAC<sub>lipo</sub> reflects fat-soluble antioxidant capacity. Trolox, a water-soluble Vitamin E analog, is used as the calibration standard and the ORAC result is expressed as micro mole Trolox equivalent (TE) per capsule.

Analyzed by:  Approved by:   
Chemist Wendi Wang, PhD, President



REMEDIOS NATURALES SELVATICOS  
**RENASE CIA. LTDA.**

Eduardo Naula Oe6-80 y Jibaros  
Telfs.: 245-6752 / 330-3063 / 330-0803  
Telefax: 330-3063  
Cel.: 092 745-649 / 092 745-653  
E-mail: bolrod@uio.satnet.net  
[www.renase.com](http://www.renase.com)  
Quito - Ecuador

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

CERTIFICADO DE ANÁLISIS

MUESTRA: GUAYUSA  
ANÁLISIS: Químico  
SOLICITA: Fundación Runa.  
FECHA: 19-10-09  
LOTE: 00209  
MUESTREO: Por el solicitante

INFORME DE RESULTADOS

| PARAMETROS   | RESULTADOS  | MÉTODOS  |
|--|---|--|
| 1. Contenido de aceites esenciales   | 0 %*  | OMS <sup>1</sup>   |
| 2. Humedad residual  | 5,94 %  | OMS <sup>1</sup>   |
| 3. Perfil cromatográfico:<br>Fase fija: Sílica gel 60 F <sub>254</sub><br>Fase móvil: tolueno - acetato de etilo (93:7)<br>Revelador: luz UV 365 nm, luego de nebulizar con ácido sulfúrico al 5% en etanol y calentar la placa durante 3 minutos a 105°C. | Una aplicación de 10 µL de la muestra** genera un cromatograma con al menos 9 manchas fluorescentes de Rf: 0,04; 0,10; 0,14; 0,18; 0,22; 0,27; 0,45; 0,71 y 0,94. | OMS (1998) <sup>2</sup> / Wagner y Bladt (1996) <sup>3</sup> |
| 4. Nitrógeno expresado como proteína   | 18,88 %***  | AOAC 2001.11   |
| 5. Grasa   | 6,19 %***   | AOAC 2003.06   |
| 6. Fibra   | 28,32 %***  | AOAC 989.03  |
| 7. Contenido de taninos totales  | 1,84 %***   | AOAC30.018 (adaptado) Edición 14, 1984.                      |
| 8. Contenido de Saponinas totales  | 0,68 %***   | Espectrofotometría UV  |
| 9. Contenido de flavonoides totales  | 1,75 %***   | Espectrofotometría UV  |
| 10. Contenido de alcaloides totales  | 3,87 %***   | Método Bon Beer  |
| 11. Contenido de cafeína   | 2,90 %***   | HPLC   |
| 12. Contenido de teofilina   | 0,60 %***   | HPLC   |
| 13. Metales pesados (Pb; Cd; Hg; As)   | < 0,002 mg/Kg (detalle adjunto) ***   | Absorción Atómica  |
| 14. Residuos de pesticidas (organoclorados y organofosforados)   | < 0,02 µg/l (detalle adjunto) ***   | EPA 8081<br>EPA 8141   |

\* Nuestro Laboratorio subcontrata los servicios del CIBAVI, Laboratorio de la Universidad Politécnica Salesiana.

\*\* La muestra se obtiene de extraer 0,5 g de droga con 10 ml de etanol, por maceración 48 horas, se filtra y el filtrado se aplica en la placa de cromatografía.

\*\*\* Nuestro Laboratorio subcontrata los servicios de CENTROCESAL Cia. Ltda.

*Nota: Los resultados solo se refieren a la muestra ensayada.*

  
Dr. Marco Dehesa González  
JEFE CONTROL DE CALIDAD SERVICIOS



<sup>1</sup> World Health Organization. Quality Control Methods for Medicinal Plant Materials. Switzerland, 1998.  
<sup>2</sup> World Health Organization. Quality Control Methods for Medicinal Plants Materials. Switzerland, 1998.  
<sup>3</sup> Wagner H. and Bladt S. Plant Drug Analysis. A thin Layer Chromatography Atlas. Ed. Springer. 2<sup>nd</sup>. Ed. Germany, 1996.

*La línea más completa de Productos Naturales de la Amazonia Ecuatoriana*



## ANEXO 3

### Empresa en Sociedad Anónima

El texto a continuación es la base legal para la constitución de una empresa en Sociedad Anónima en base a la Ley de Compañías.

#### DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

##### 1. CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

*Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.*

*Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.*

*Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445.*

*La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.*

##### 2. DE LA CAPACIDAD

*Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.*

##### 3. DE LA FUNDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

*Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La compañía se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo.*

*Art. 147.- Ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte, por lo menos.*

*Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.*

*Las compañías anónimas en que participen instituciones de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública podrán constituirse o subsistir con uno o más accionistas.*

*La Superintendencia de Compañías, para aprobar la constitución de una compañía, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública.*

*El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.*

*Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.*

*Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.*

*Art. 150.-*

*La escritura de fundación contendrá:*

- 1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;*
- 2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;*
- 3. El objeto social, debidamente concretado;*
- 4. Su denominación y duración;*
- 5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;*
- 6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;*
- 7. El domicilio de la compañía;*
- 8. La forma de administración y las facultades de los administradores;*
- 9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;*

10. *La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;*
11. *Las normas de reparto de utilidades;*
12. *La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,*
13. *La forma de proceder a la designación de liquidadores.*

*Art. 151.- Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. La Superintendencia la aprobará, si se hubieren cumplido todos los requisitos legales y dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil y la publicación, por una sola vez, de un extracto de la escritura y de la razón de su aprobación.*

*La resolución en que se niegue la aprobación para la constitución de una compañía anónima debe ser motivada y de ella se podrá recurrir ante el respectivo Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo, al cual el Superintendente remitirá los antecedentes para que resuelva en definitiva.*

*Art. 152.- El extracto de la escritura será elaborado por la Superintendencia de Compañías y contendrá los datos que se establezcan en el reglamento que formulará para el efecto.*

*Art. 153.- Para la constitución de la compañía anónima por suscripción pública, sus promotores elevarán a escritura pública el convenio de llevar adelante la promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse. La escritura contendrá, además:*

- a) El nombre, apellido, nacionalidad y domicilio de los promotores;*
- b) La denominación, objeto y capital social;*
- c) Los derechos y ventajas particulares reservados a los promotores;*
- d) El número de acciones en que el capital estuviere dividido, la clase y valor nominal de cada acción, su categoría y series;*
- e) El plazo y condición de suscripción de las acciones;*
- f) El nombre de la institución bancaria o financiera depositaria de las cantidades a pagarse en concepto de la suscripción;*
- g) El plazo dentro del cual se otorgará la escritura de fundación; y,*
- h) El domicilio de la compañía.*

*Art. 154.- Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva.*

*Art. 155.- La escritura pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir la compañía a constituirse, serán aprobados por la Superintendencia*

*de Compañías, inscritos y publicados en la forma determinada en los Arts. 151 y 152 de esta Ley.*

*Art. 156.- Suscrito el capital social, un notario dará fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.*

*Los promotores convocarán por la prensa, con no menos de ocho ni más de quince días de anticipación, a la junta general constitutiva, una vez transcurrido el plazo para el pago de la parte de las acciones que debe ser cubierto para la constitución de la compañía.*

*Dicha junta general se ocupará de:*

- a) Comprobar el depósito bancario de las partes pagadas del capital suscrito;*
- b) Examinar y, en su caso, comprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario que uno o más socios se hubieren obligado a aportar. Los suscriptores no tendrán derecho a votar con relación a sus respectivas aportaciones en especie;*
- c) Deliberar acerca de los derechos y ventajas reservados a los promotores;*
- d) Acordar el nombramiento de los administradores si conforme al contrato de promoción deben ser designados en el acto constitutivo; y,*
- e) Designar las personas que deberán otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.*

*Art. 157.- En las juntas generales para la constitución de la compañía cada suscriptor tendrá derecho a tantos votos como acciones hayan de corresponderle con arreglo a su aportación. Los acuerdos se tomarán por una mayoría integrada, por lo menos, por la cuarta parte de los suscriptores concurrentes a la junta, que representen como mínimo la cuarta parte del capital suscrito.*

*Art. 158.- Dentro de los treinta días posteriores a la reunión de la junta general, las personas que hayan sido designadas otorgarán la escritura pública de constitución conforme a lo dispuesto en el Art. 150. Si dentro del término indicado no se celebrare la escritura de constitución, una nueva junta general designará las personas que deban otorgarla, así mismo dentro del término referido en el inciso anterior y, si dentro de este nuevo término no se celebrare dicha escritura, las personas designadas para el efecto serán sancionadas por la Superintendencia de Compañías, a solicitud de parte interesada, con una pena igual al máximo del interés convencional señalado por la Ley, computado sobre el valor del capital social y durante todo el tiempo en que hubiere permanecido omiso en el cumplimiento de su obligación; al reintegro inmediato del dinero recibido y al pago de daños y perjuicios.*

*Art. 159.- Es nula la compañía y no produce efecto ni aún entre los asociados si se hubiere infringido en su constitución cualquiera de las prescripciones de los Arts. 147, 151 y 162. En el caso de constitución por suscripción pública también producirá nulidad la inobservancia de cualquiera de las disposiciones de los Arts. 153, 155 y 156. Los asociados no podrán oponer esta nulidad a terceros.*

#### 4. DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

*Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías.*

*Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.*

*Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.*

*Art. 162.- En los casos en que la aportación no fuere en numerario, en la escritura se hará constar el bien en que consista tal aportación, su valor y la transferencia de dominio que del mismo se haga a la compañía, así como las acciones a cambio de las especies aportadas.*

*Los bienes aportados serán valuados y los informes, debidamente fundamentados, se incorporarán al contrato.*

*En la constitución sucesiva los avalúos serán hechos por peritos designados por los promotores. Cuando se decida aceptar aportes en especie será indispensable contar con la mayoría de accionistas.*

*En la constitución simultánea las especies aportadas serán valuadas por los fundadores o por peritos por ellos designados. Los fundadores responderán solidariamente frente a la compañía y con relación a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.*

*En la designación de los peritos y en la aprobación de los avalúos no podrán tomar parte los aportantes.*

*Las disposiciones de este artículo, relativas a la verificación del aporte que no consista en numerario, no son aplicables cuando la compañía está formada sólo por los propietarios de ese aporte.*

*Art. 163.- Los suscriptores harán sus aportes en dinero, mediante depósito en cuenta especial, a nombre de la compañía en promoción, bajo la designación especial de "Cuenta de Integración de Capital", la que será abierta en los bancos u otras instituciones de crédito determinadas por los promotores en la escritura correspondiente.*

*Constituida la compañía, el banco depositario entregará el capital así integrado a los administradores que fueren designados. Si la total integración se hiciera una vez constituida definitivamente la compañía, la entrega la harán los socios suscriptores directamente a la misma.*

*Art. 164.- La compañía no podrá emitir acciones por un precio inferior a su valor nominal ni por un monto que exceda del capital aportado.*

*La emisión que viole esta norma será nula.*

*Art. 16.- El contrato de formación de la compañía determinará la forma de emisión y suscripción de las acciones.*

*La suscripción de acciones es un contrato por el que el suscribiente se compromete para con la compañía a pagar un aporte y ser miembro de la misma, sujetándose a las normas del estatuto y reglamentos, y aquella a realizar todos los actos necesarios para la constitución definitiva de la compañía, a reconocerle la calidad de accionista y a entregarle el título correspondiente a cada acción suscrita.*

*Este contrato se perfecciona por el hecho de la suscripción por parte del suscriptor, sin que pueda sujetarse a condición o modalidad que, de existir, se tendrán por no escritas.*

*Art. 166.- La suscripción se hará constar en boletines extendidos por duplicado, que contendrán:*

- 1. El nombre de la compañía para cuyo capital se hace la suscripción;*
- 2. El número de registro del contrato social;*
- 3. El nombre, apellido, estado civil y domicilio del suscriptor;*
- 4. El número de acciones que suscribe, su clase y su valor;*
- 5. La suma pagada a la fecha de suscripción, forma y términos en que serán solucionados los dividendos para integrar el valor de la acción;*
- 6. La determinación de los bienes en el caso de que la acción haya de pagarse con éstos y no con numerario;*
- 7. La declaración expresa de que el suscriptor conoce los estatutos y los acepta; y,*
- 8. La fecha de suscripción y la firma del suscriptor y del gerente o promotor autorizado.*

*Art. 167.- Los promotores y fundadores, así como los administradores de la compañía, están obligados a canjear al suscriptor el certificado de depósito bancario con un certificado provisional por las cantidades que fueren pagadas a cuenta de las acciones suscritas, certificados o resguardos que podrán amparar una o varias acciones.*

*Estos certificados provisionales o resguardos expresarán:*

- 1. El nombre y apellido, nacionalidad y domicilio del suscriptor;*
- 2. La fecha del contrato social y el nombre de la compañía;*
- 3. El valor pagado y el número de acciones suscritas; y,*
- 4. La indicación, en forma ostensible, de "provisionales".*

*Estos certificados podrán ser inscritos y negociados en las bolsas de valores del país, para lo cual deberá claramente expresar el capital suscrito que represente y el plazo para su pago, el cual en todo caso no podrá exceder de dos años contados desde su emisión.*

*Para los certificados que se negocien en bolsa, no se aplicará lo dispuesto en la segunda frase del artículo 218 de esta Ley.*

*Art. 168.- Las acciones serán nominativas.*

*La compañía no puede emitir títulos definitivos de las acciones que no están totalmente pagadas.*

*Las acciones cuyo valor ha sido totalmente pagado se llaman liberadas.*

*Art. 169.- Es nula la emisión de certificados de acciones o de acciones que no representen un efectivo aporte patrimonial o que se hubieren hecho antes de la inscripción del contrato de compañía.*

*Art. 170.- Las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.*

*Las acciones ordinarias confieren todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas.*

*Las acciones preferidas no tendrán derecho a voto, pero podrán conferir derechos especiales en cuanto al pago de dividendos y en la liquidación de la compañía.*

*Será nula toda preferencia que tienda al pago de intereses o dividendos fijos, a excepción de dividendos acumulativos.*

*Art. 171.- El monto de las acciones preferidas no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito de la compañía.*

*Art. 172.- Es prohibido a la compañía constituir o aumentar el capital mediante aportaciones recíprocas en acciones de propia emisión, aún cuando lo hagan por interpuesta persona.*

*Art. 173.- Los títulos correspondientes a las acciones suscritas en el acto de constitución de la compañía, serán expedidos dentro de los sesenta días siguientes a la inscripción del contrato en el Registro Mercantil. En la constitución sucesiva de una compañía, los títulos se expedirán dentro de los ciento ochenta días siguientes a la inscripción en el Registro Mercantil de la escritura de constitución definitiva.*

*Antes de obtener la aprobación definitiva de la Superintendencia de Compañías para la constitución de la compañía, solamente se otorgará certificados provisionales o resguardos. Los títulos de acción conferidos antes de la inscripción de la escritura de constitución o del contrato en que se aumente el capital son nulos.*

*Art. 174.- Si en el acto constitutivo no se hubiere reglamentado la emisión de acciones, lo hará la junta general de accionistas o el órgano competente. En todo caso, el reglamento expresará: el número y clase de acciones que se emitan; el precio de cada acción; la forma y plazo en que debe cubrirse el valor de las acciones y las demás estipulaciones que se estimaren necesarias. Si el pago se hiciera a plazos, se pagará por lo menos la cuarta parte del valor de la acción al momento de suscribirla. Si el aporte fuere en bienes que no consistan en dinero, se estará, en cuanto a la entrega, a lo estipulado en el contrato social.*

*Art. 175.- Siempre que se haya pagado el cincuenta por ciento, por lo menos, del capital inicial o del aumento anterior, la compañía podrá acordar un aumento del capital social. Los accionistas que estuvieren en mora del pago de la suscripción anterior no podrán ejercer el derecho preferente previsto en el Art. 181, mientras no hayan pagado lo que estuvieren adeudando por tal concepto.*

*Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.*

*Art. 176.- Los títulos de acción estarán escritos en idioma castellano y contendrán las siguientes declaraciones:*

- 1. El nombre y domicilio principal de la compañía;*
- 2. La cifra representativa del capital autorizado, capital suscrito y el número de acciones en que se divide el capital suscrito;*
- 3. El número de orden de la acción y del título, si éste representa varias acciones, y la clase a que pertenece;*
- 4. La fecha de la escritura de constitución de la compañía, la notaría en la que se la otorgó y la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, con la indicación del tomo, folio y número;*
- 5. La indicación del nombre del propietario de las acciones;*
- 6. Si la acción es ordinaria o preferida y, en este caso, el objeto de la preferencia;*
- 7. La fecha de expedición del título; y,*
- 8. La firma de la persona o personas autorizadas.*

*Art. 177.- Los títulos y certificados de acciones se extenderán en libros talonarios correlativamente numerados. Entregado el título o el certificado al accionista, éste suscribirá el correspondiente talonario. Los títulos y certificados nominativos se inscribirán, además, en el Libro de Acciones y Accionistas, en el que se anotarán las sucesivas transferencias, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran respecto al derecho sobre las acciones.*



*Art. 178.- La acción confiere a su titular legítimo la calidad de accionista y le atribuye, como mínimo, los derechos fundamentales que de ella se derivan y se establecen en esta Ley.*

*Art. 179.- La acción es indivisible. En consecuencia, cuando haya varios propietarios de una misma acción, nombrarán un apoderado o en su falta un administrador común; y, si no se pusieren de acuerdo, el nombramiento será hecho por el juez a petición de cualquiera de ellos.*

*Los copropietarios responderán solidariamente frente a la compañía de cuantas obligaciones se deriven de la condición de accionista.*

*Art. 180.- En el caso de usufructo de acciones la calidad de accionista reside en el nudo propietario; pero el usufructuario tendrá derecho a participar en las ganancias sociales obtenidas durante el período de usufructo y que se repartan dentro del mismo. El ejercicio de los demás derechos de accionista corresponde, salvo disposición contraria del contrato social, al nudo propietario.*

*Cuando el usufructo recayere sobre acciones no liberadas, el usufructuario que desee conservar su derecho deberá efectuar el pago de los dividendos pasivos, sin perjuicio de repetir contra el nudo propietario al término del usufructo. Si el usufructuario no cumpliere esa obligación, la compañía deberá admitir el pago hecho por el nudo propietario.*

*Art. 181.- Los accionistas tendrán derecho preferente, en proporción a sus acciones, para suscribir las que se emitan en cada caso de aumento de capital suscrito. Este derecho se ejercitará dentro de los treinta días siguientes a la publicación por la prensa del aviso del respectivo acuerdo de la junta general, salvo lo dispuesto en el Art. 175. El derecho preferente para la suscripción de acciones podrá ser incorporado en un valor denominado certificado de preferencia. Dicho certificado podrá ser negociado libremente, en bolsa o fuera de ella.*

*Dichos certificados darán derecho a sus titulares o adquirentes a suscribir las acciones determinadas en el certificado, en las mismas condiciones que señala la Ley, con el estatuto y las resoluciones de la compañía, dentro del plazo de vigencia.*

*Los certificados deberán ser puestos a disposición de los accionistas que consten en el libro de acciones y accionistas dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha del acuerdo de aumento de capital.*

*Nota: Incluida Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial No. 326 de 25 de noviembre de 1999.*

*Art. 182.- La compañía podrá acordar el aumento del capital social mediante emisión de nuevas acciones o por elevación del valor de las ya emitidas.*

*Art. 183.- El pago de las aportaciones que deban hacerse por la suscripción de las nuevas acciones podrá realizarse:*

- 1. En numerario, o en especie, si la junta general hubiere aprobado aceptarla y hubieren sido legalmente aprobados los avalúos conforme a lo dispuesto en los Arts. 156, 157 y 205;*

2. *Por compensación de créditos;*
3. *Por capitalización de reservas o de utilidades; y,*
4. *Por la reserva o superávit proveniente de la revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías.*

*Para que se proceda al aumento de capital deberá pagarse, al realizar dicho aumento, por lo menos el veinticinco por ciento del valor del mismo.*

*La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas.*

*Art. 184.- El aumento de capital por elevación del valor de las acciones requiere el consentimiento unánime de los accionistas si han de hacerse nuevas aportaciones en numerario o en especie. Se requerirá unanimidad de la junta si el aumento se hace por capitalización de utilidades. Pero, si las nuevas aportaciones se hicieren por capitalización de reserva o por compensación de créditos, se acordarán por mayoría de votos.*

*Art. 185.- Cuando las nuevas acciones sean ofrecidas a la suscripción pública, los administradores de la compañía publicarán, por la prensa, el aviso de promoción que contendrá:*

1. *La serie y clase de acciones existentes;*
2. *El nombre del o de los representantes autorizados;*
3. *El derecho preferente de suscripción de los anteriores accionistas;*
4. *El resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias aprobada en el último balance;*
5. *El contenido del acuerdo de emisión de las nuevas acciones y, en especial, la cifra del aumento, el valor nominal de cada acción y su tipo de emisión, así como los derechos atribuidos a las acciones preferentes, si las hubiere.*

*En caso de que se determine que debe hacerse un aporte al fondo de reserva, deberá expresarse; y,*

6. *El plazo de suscripción y pago de las acciones.*

*Art. 186.- En los estatutos de la compañía se podrá acordar la emisión de acciones preferidas y los derechos que éstas confieren. Pero el cambio de tipo de las acciones implicará reforma del contrato social.*

*Art. 187.- Se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el Libro de Acciones y Accionistas.*

*Art. 188.- La propiedad de las acciones se transfiere mediante nota de cesión firmada por quien la transfiere o la persona o casa de valores que lo represente. La cesión deberá hacerse constar en el título correspondiente o en una hoja adherida al mismo; sin embargo, para los títulos que estuvieren entregados en custodia en un depósito*

*centralizado de compensación y liquidación, la cesión podrá hacerse de conformidad con los mecanismos que se establezcan para tales depósitos centralizados.*

*Art. 189.- La transferencia del dominio de acciones no surtirá efecto contra la compañía ni contra terceros, sino desde la fecha de su inscripción en el Libro de Acciones y Accionistas.*

*Esta inscripción se efectuará válidamente con la sola firma del representante legal de la compañía, a la presentación y entrega de una comunicación firmada conjuntamente por cedente y cesionario; o de comunicaciones separadas suscritas por cada uno de ellos, que den a conocer la transferencia; o del título objeto de la cesión. Dichas comunicaciones o el título, según fuere del caso, se archivarán en la compañía. De haberse optado por la presentación y entrega del título objeto de la cesión, éste será anulado y en su lugar se emitirá un nuevo título a nombre del adquirente.*

*En el caso de acciones inscritas en una bolsa de valores o inmóvil en el depósito centralizado de compensación y liquidación de valores, la inscripción en el libro de acciones y accionistas será efectuada por el depósito centralizado, con la sola presentación del formulario de cesión firmado por la casa de valores que actúa como agente. El depósito centralizado mantendrá los archivos y registros de las transferencias y notificará trimestralmente a la compañía, para lo cual llevará el libro de acciones y accionistas, la nómina de sus accionistas. Además, a solicitud hecha por la compañía notificará en un período no mayor a tres días.*

*El retardo en inscribir la transferencia hecha en conformidad con los incisos anteriores, se sancionará con multa del dos por ciento sobre el valor nominal del título transferido, que el Superintendente de Compañías impondrá, a petición de parte, al representante legal de la respectiva empresa.*

*Prohíbese establecer requisitos o formalidades para la transferencia de acciones, que no estuvieren expresamente señalados en esta Ley, y cualquier estipulación estatutaria o contractual que los establezca no tendrá valor alguno.*

*Art. 190.- En el caso de adjudicación de acciones por participación judicial o venta forzosa, el juez firmará las notas y avisos respectivos. Si se tratare de partición extrajudicial, firmarán dichas notas y trasposos todas las partes que hubieren intervenido en ella o un apoderado. En estos casos deberá presentarse a la compañía copia auténtica del instrumento en que consten la partición y adjudicación.*

*Los herederos de un accionista podrán pedir a la compañía que se haga constar en el Libro de Acciones y Accionistas la transmisión de las acciones a favor de todos ellos, presentando una copia certificada de inscripción de la posesión efectiva de la herencia. Firmarán las notas y avisos respectivos todos ellos e intervendrán en su nombre, y, mientras no se realice la partición, el apoderado o en su falta el administrador común de los bienes relictos si los hubiere y, en caso contrario, el o los herederos que hubieren obtenido la posesión efectiva.*

*En general estos títulos se transferirán en la misma forma que los títulos de crédito, salvo las disposiciones expresas en esta Ley.*

*Art. 191.- El derecho de negociar las acciones libremente no admite limitaciones.*

*Art. 192.- La compañía anónima puede adquirir sus propias acciones por decisión de la junta general, en cuyo caso empleará en tal operación únicamente fondos tomados de las utilidades líquidas y siempre que las acciones estén liberadas en su totalidad.*

*Mientras estas acciones estén en poder de la compañía quedan en suspenso los derechos inherentes a las mismas.*

*También se necesitará decisión de la junta general para que estas acciones vuelvan a la circulación.*

*Art. 193.- No podrá la compañía hacer préstamos o anticipos sobre las acciones que hubiere emitido, salvo el caso previsto en el Art. 297 de esta Ley.*

*Art. 194.- En caso de acciones dadas en prenda corresponderá al propietario de éstas, salvo estipulación en contrario entre los contratantes, el ejercicio de los derechos de accionista. El acreedor prendario queda obligado a facilitar el ejercicio de esos derechos presentando las acciones a la compañía cuando este requisito fue necesario para tal ejercicio.*

*El deudor prendario recibirá los dividendos, salvo estipulación en contrario.*

*Art. 195.- El certificado provisional y las acciones darán derecho al titular o accionista a percibir dividendos en proporción a la parte pagada del capital suscrito a la fecha del balance.*

*Art. 196.- La amortización de las acciones, o sea, el pago del valor de las mismas y su retiro de la circulación en el mercado, se hará con utilidades repartibles y sin disminución del capital suscrito, cuando la junta general de accionistas acordare dicha amortización, siempre que las acciones amortizables se hallaren íntegramente pagadas. Si la amortización fuere a cargo del capital, se requerirá, previamente, el acuerdo de su reducción, tomado en la forma que esta Ley indica para la reforma del contrato social.*

*La amortización de acciones no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital suscrito.*

*Art. 197.- Si una acción o un certificado provisional se extraviaren o destruyeren, la compañía podrá anular el título previa publicación que efectuará por tres días consecutivos en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la misma, publicación que se hará a costa del accionista. Una vez transcurridos treinta días, contados a partir de la fecha de la última publicación, se procederá a la anulación del título, debiendo conferirse uno nuevo al accionista.*

*La anulación extinguirá todos los derechos inherentes al título o certificado anulado.*

*Art. 198.- Cuando las pérdidas alcancen al cincuenta por ciento o más del capital suscrito y el total de las reservas, la compañía se pondrá necesariamente en liquidación, si los accionistas no proceden a reintegrarlo o a limitar el fondo social al capital existente, siempre que éste baste para conseguir el objeto de la compañía*

*Art. 199.- La reducción de capital suscrito, que deberá ser resuelta por la junta general de accionistas, requerirá de aprobación de la Superintendencia de Compañías, la que deberá negar su aprobación a dicha reducción si observare que el capital disminuido*

*es insuficiente para el cumplimiento del objeto social u ocasionare perjuicios a terceros. Para este efecto, la Superintendencia dispondrá la publicación por tres veces consecutivas de un aviso sobre la reducción pretendida, publicación que se hará en uno de los periódicos de mayor circulación en el lugar o lugares en donde ejerza su actividad la compañía.*

*Si transcurridos seis días desde la última publicación no se presentare reclamación de terceros, el Superintendente podrá autorizar la reducción del capital.*

## **5. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PROMOTORES, FUNDADORES Y ACCIONISTAS**

*Art. 200.- Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.*

*Art. 201.- Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeran para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.*

*Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos.*

*Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:*

- 1. Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;*
- 2. Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;*
- 3. Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;*
- 4. Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,*
- 5. Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.*

*Art. 202.- Los fundadores y promotores están obligados a realizar todo lo necesario para la constitución legal y definitiva de la compañía y a entregar a los administradores todos los documentos y la correspondencia relativos a dicha constitución.*

*Deberán entregar también los bienes en especie y el dinero recibido en pago de la integración inicial de las acciones. Los administradores exigirán el cumplimiento de estas obligaciones a los fundadores y promotores.*

*Art. 203.- Los fundadores y promotores podrán reservarse en el acto de constitución de la compañía o en la escritura de promoción, según el caso, remuneraciones o ventajas cuyo valor en conjunto no exceda del diez por ciento de los beneficios netos según balance, y por un tiempo determinado, no mayor de la tercera parte del de duración de la compañía.*

*Será nula la retribución mediante la entrega de acciones o de obligaciones, pero podrá constar en los títulos denominados "partes beneficiarias" de los que trata esta Ley.*

*No se reputa premio el reembolso de los gastos realmente hechos para la constitución de la compañía.*

*Art. 204.- Los actos realizados durante el proceso de constitución y hasta la inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil se reputan actos de la compañía, y la obligan siempre que ésta los ratifique expresamente. En caso contrario responderán por ellos los fundadores y promotores, solidaria e ilimitadamente.*

*Art. 205.- Los promotores están obligados a convocar una junta general en el plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha del otorgamiento de la escritura de promoción, junta que resolverá acerca de la constitución definitiva de la compañía y, además, sobre los siguientes aspectos:*

- 1. Aprobación de las gestiones realizadas hasta entonces por los promotores;*
- 2. Aprobación de los avalúos que hubieren presentado los peritos sobre las aportaciones no hechas en dinero, o rectificación de sus informes;*
- 3. Aprobación de la retribución acordada para los promotores;*
- 4. Nombramiento de las personas encargadas de la administración; y,*
- 5. Designación de las personas encargadas de otorgar la escritura de constitución definitiva de la compañía.*

*Art. 206.- Si el suscriptor no cumpliera sus obligaciones de aportación, los promotores podrán exigirle judicialmente el cumplimiento, podrán también tenerse por no suscritas las acciones, y, en ambos casos, tendrán derecho a exigir el resarcimiento de daños y perjuicios. Una vez constituida la compañía este derecho le corresponderá a ella.*

*Art. 207.- Son derechos fundamentales del accionista, de los cuales no se le puede privar:*

- 1. La calidad de socio;*
- 2. Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento para los accionistas de la misma clase;*
- 3. Participar, en las mismas condiciones establecidas en el numeral anterior, en la distribución del acervo social, en caso de liquidación de la compañía;*
- 4. Intervenir en las juntas generales y votar cuando sus acciones le concedan el derecho a voto, según los estatutos.*

*La Superintendencia de Compañías controlará que se especifique la forma de ejercer este derecho, al momento de tramitar la constitución legal de una compañía o cuando se reforme su estatuto. El accionista puede renunciar a su derecho a votar, en los términos del Art. 11 del Código Civil;*

5. *Integrar los órganos de administración o de fiscalización de la compañía si fueren elegidos en la forma prescrita por la ley y los estatutos;*
6. *Gozar de preferencia para la suscripción de acciones en el caso de aumento de capital;*
7. *Impugnar las resoluciones de la junta general y demás organismos de la compañía en los casos y en la forma establecida en los Arts. 215 y 216.*

*No podrá ejercer este derecho el accionista que estuviere en mora en el pago de sus aportes; y,*

8. *Negociar libremente sus acciones.*

*Art. 208.- La distribución de las utilidades al accionista se hará en proporción al valor pagado de las acciones. Entre los accionistas sólo podrá repartirse el resultantes del beneficio líquido y percibido del balance anual. No podrá pagárseles intereses.*

*Art. 209.- Acordada por la junta general la distribución de utilidades, los accionistas adquieren frente a la compañía un derecho de crédito para el cobro de los dividendos que les correspondan.*

*Art. 210.- Las acciones con derecho a voto lo tendrán en proporción a su valor pagado.*

*Es nulo todo convenio que restrinja la libertad de voto de los accionistas que tengan derecho a votar.*

*Art. 211.- Los accionistas podrán hacerse representar en la junta general por persona extraña, mediante carta dirigida al gerente, a menos que los estatutos dispongan otra cosa. No podrán ser representantes de los accionistas los administradores y los comisarios de la compañía.*

*Art. 212.- Si dentro del plazo que fija esta Ley no hubiere conocido la junta general de accionistas el balance anual, o no hubiere deliberado sobre la distribución de utilidades, cualquier accionista podrá pedir a los administradores de la compañía o a los comisarios que convoquen a junta general para dicho objeto, y, si dicha convocatoria no tuviere lugar en el plazo de quince días, cualquier accionista podrá pedir a la Superintendencia de Compañías que convoque a la junta general, acreditando ante ella su calidad de accionista.*

*Art. 213.- El o los accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social podrán pedir, por escrito, en cualquier tiempo, al administrador o a los organismos directivos de la compañía, la convocatoria a una junta general de accionistas para tratar de los asuntos que indiquen en su petición.*

*Si el administrador o el organismo directivo rehusare hacer la convocatoria o no la hicieren dentro del plazo de quince días, contados desde el recibo de la petición, podrán recurrir al Superintendente de Compañías, solicitando dicha convocatoria.*

*Art. 214.- Cualquier accionista podrá denunciar por escrito, ante los comisarios, los hechos que estime irregulares en la administración, y los comisarios, a su vez, deberán mencionar las denuncias en sus informes a las juntas generales de*

accionistas, formulando acerca de ellas las consideraciones y proposiciones que estimen pertinentes.

Art. 215.- Los accionistas que representen por lo menos la cuarta parte del capital social podrán impugnar, según las normas de esta ley y dentro de los plazos que establece, los acuerdos de las juntas generales o de los organismos de administración que no se hubieren adoptado de conformidad con la ley o el estatuto social, o que lesionen, en beneficio de uno o varios accionistas, los intereses de la compañía. Se ejercitará este derecho conforme a lo dispuesto en el Art. 249.

Art. 216.- La acción de impugnación de los acuerdos o resoluciones a que se refiere el artículo anterior deberá ejercitarse en el plazo de treinta días a partir de la fecha del acuerdo o resolución.

No queda sometida a estos plazos de caducidad la acción de nulidad de los acuerdos contrarios a la Ley. Las acciones se presentarán ante la Corte Superior del domicilio principal de la compañía, tribunal que las tramitará verbal y sumariamente.

Las acciones serán deducidas por una minoría que represente por lo menos la cuarta parte del capital social.

De la sentencia pronunciada por la Corte Superior podrá interponerse el recurso de casación ante la Corte Suprema de Justicia.

Art. 217.- Ningún accionista podrá ser obligado a aumentar su aporte, salvo disposición en contrario de los estatutos.

Art. 218.- El accionista debe aportar a la compañía la porción de capital por él suscrito y no desembolsado, en la forma prevista en el estatuto o, en su defecto, de acuerdo con lo que dispongan las juntas generales. El accionista es personalmente responsable del pago íntegro de las acciones que haya suscrito, no obstante cualquier cesión o traspaso que de ellas haga.

Art. 219.- La compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada:

1. Reclamar por la vía verbal sumaria el cumplimiento de esta obligación y el pago del máximo del interés convencional desde la fecha de suscripción;
2. Proceder ejecutivamente contra los bienes del accionista, sobre la base del documento de suscripción, para hacer efectiva la porción de capital en numerario no entregada y sus intereses según el numeral anterior; o, 3.

Enajenar los certificados provisionales por cuenta y riesgo del accionista moroso.

Cuando haya de procederse a la venta de los certificados, la enajenación se verificará por intermedio de un martillador público o de un corredor titulado. Para la entrega del título se sustituirá el original por un duplicado. La persona que adquiera los certificados se subrogará en todos los derechos y obligaciones del accionista, quedando éste subsidiariamente responsable del cumplimiento de dichas obligaciones. Si la venta no se pudiere efectuar, se rescindiré el contrato respecto al accionista moroso y la acción será anulada, con la consiguiente reducción del capital, quedando en beneficio de la



*compañía las cantidades ya percibidas por ella, a cuenta de la acción. La anulación se publicará expresando el número de la acción anulada.*

*Los estatutos pueden establecer cláusulas penales para los suscriptores morosos.*

*Art. 220.- Los accionistas responderán ante los acreedores de la compañía en la medida en que hubieren percibido pagos de la misma con infracción de las disposiciones de esta Ley. Este precepto no será aplicable cuando de buena fe hubieren percibido cantidades como participación de los beneficios.*

*La compañía por su parte, tampoco podrá reclamar cantidades que los accionistas hubieren percibido de buena fe como participación de los beneficios.*

*Los derechos de que se trata en este artículo prescribirán en cinco años contados desde la recepción del pago*

*Art. 221.- Los derechos de terceros y los derechos de crédito de los accionistas frente a la compañía no pueden ser afectados por los acuerdos de la junta general.*

*Será nula toda cláusula o pacto que suprima o disminuya los derechos atribuidos a las minorías por la Ley.*

*También serán nulos, salvo en los casos que la Ley determine, los acuerdos o cláusulas que supriman derechos conferidos por ella a cada accionista.*

## **6. DE LAS PARTES BENEFICIARIAS**

*Art. 222.- Las compañías anónimas podrán emitir, en cualquier tiempo, partes beneficiarias, las que únicamente conferirán a su titular un derecho a participar en las utilidades anuales de la compañía, en la proporción que se establezca en el título y de acuerdo a lo determinado a este respecto en la Ley y los estatutos de la compañía.*

*El plazo de duración de las partes beneficiarias no podrá exceder de quince años, contados a partir de la fecha de expedición del título.*

*El porcentaje de participación en las utilidades que se asigne en favor de las partes beneficiarias no podrá exceder, en ningún caso, del diez por ciento de los beneficios anuales de la compañía. Los titulares de las partes beneficiarias tendrán derecho a percibir el porcentaje que se les hubiere asignado sobre las utilidades, con preferencia a cualquier clase de accionistas de la compañía y una vez que se hubiere hecho la provisión legal para el fondo de reserva de la misma.*

*Art. 223.- El título representativo de la parte beneficiaria estará escrito en idioma castellano y contendrá:*

- a) El nombre de la compañía;*
- b) La cifra indicativa del capital suscrito de la compañía emisora y el pagado a la fecha de la expedición del título;*
- c) El porcentaje de utilidades que se reconozcan y el plazo de vigencia de este derecho;*

- d) *La indicación de sí el título es nominativo o al portador y, en el primer caso, el nombre del beneficiario;*
- e) *Los principales derechos y obligaciones del dueño del título, así como la transcripción de las normas que, con relación a las partes beneficiarias, se hubieren establecido en los estatutos de la compañía;*
- f) *La fecha de expedición del título; y,*
- g) *La firma de la persona o personas autorizadas para representar a la compañía.*

*Art. 224.- En caso de extravío o destrucción de un título de parte beneficiaria se seguirá el procedimiento señalado en el Art. 197.*

*Art. 225.- Declarada la disolución de la compañía terminará el derecho de las partes beneficiarias a percibir, los beneficios que se les hubiere asignado. No obstante, sus titulares tendrán derecho a exigir el pago de los beneficios no percibidos hasta la fecha de la disolución.*

*Art. 226.- Los titulares de las partes beneficiarias no gozarán de los derechos que esta Ley establece para los accionistas.*

*Art. 227.- Los titulares de partes beneficiarias que representen por lo menos los dos tercios de los tenedores de las mismas podrán impugnar ante el juez de lo civil del domicilio de la compañía los acuerdos tomados por los órganos de ésta, cuando tuvieren por objeto lesionar maliciosamente sus intereses, o cuando no hubieren sido adoptados de acuerdo a la Ley o al estatuto social.*

*Para ejercitar este derecho depositarán los títulos de las partes beneficiarias en el juzgado, debiendo entregárseles un certificado que acredite este hecho. Los títulos depositados no se devolverán hasta la terminación del juicio.*

*La acción referida en el inciso primero de este artículo deberá ejercitarse en el plazo de treinta días contados a partir de la fecha del acuerdo.*

*Con el certificado conferido podrá el beneficiario, reclamar el porcentaje de la utilidad.*

*Art. 228.- Para la determinación de las utilidades anuales correspondientes a los titulares de las partes beneficiarias se tomarán como base, las declaraciones formuladas por la compañía para el pago del impuesto a la renta.*

*Art. 229.- Las utilidades provenientes de las partes beneficiarias no se tomarán en consideración para el pago de las indemnizaciones a las que se refiere el Art. 95 del Código de Trabajo.*

## **7. DE LA JUNTA GENERAL**

*Art. 230.- La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.*

*Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.*

*Es de competencia de la junta general:*

- 1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;*
- 2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;*
- 3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;*
- 4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;*
- 5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;*
- 6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;*
- 7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,*
- 8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.*

*Art. 232.- La junta general de la que tratan los Arts. 156 y 157 en los casos de constitución sucesiva de la compañía, cumplirá las obligaciones que en esos artículos se expresan.*

*Art. 233.- Las juntas generales de accionistas son ordinarias y extraordinarias. Se reunirán en el domicilio principal de la compañía, salvo lo dispuesto en el Art. 238. En caso contrario serán nulas.*

*Art. 234.- Las juntas generales ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la*

*compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2, 3 y 4 del Art. 231 y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria.*

*La junta general ordinaria podrá deliberar sobre la suspensión y remoción de los administradores y más miembros de los organismos de administración creados por el estatuto, aún cuando el asunto no figure en el orden del día.*

*Art. 235.- Las juntas generales extraordinarias se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria.*

*Art. 236.- La junta general, sea ordinaria o extraordinaria, será convocada por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación por lo menos al fijado para su reunión, y por los demás medios previstos en los estatutos, sin perjuicio de lo establecido en el Art. 213. La convocatoria debe señalar el lugar, día y hora y el objeto de la reunión. Toda resolución sobre asuntos no expresados en la convocatoria será nula.*

*En caso de urgencia los comisarios pueden convocar a junta general.*

*Art. 237.- Si la junta general no pudiere reunirse en primera convocatoria por falta de quórum, se procederá a una segunda convocatoria, la que no podrá demorarse más de treinta días de la fecha fijada para la primera reunión.*

*La junta general no podrá considerarse constituida para deliberar en primera convocatoria si no está representada por los concurrentes a ella, por lo menos la mitad del capital pagado.*

*Las juntas generales se reunirán, en segunda convocatoria, con el número de accionistas presentes. Se expresará así en la convocatoria que se haga.*

*En la segunda convocatoria no podrá modificarse el objeto de la primera convocatoria.*

*Art. 238.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado, y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten por unidad la celebración de la junta.*

*Sin embargo, cualquiera de los asistentes puede oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se considere suficientemente informado.*

*Art. 239.- Antes de declararse instalada la junta general de accionistas el secretario formará, la lista de asistentes.*

*El secretario incluirá en la lista a los tenedores de las acciones que constaren como tales en el libro de acciones y accionistas.*

*El secretario de la junta, al formular la lista, anotará los nombres de los accionistas presentes y representados, la clase y valor de las acciones y el número de votos que les corresponda, dejando constancia, con su firma y la del presidente de la junta, del alistamiento total que hiciere.*

*Art. 240.- Para que la junta general ordinaria o extraordinaria pueda acordar válidamente el aumento o disminución del capital, la transformación, la fusión, escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación de los estatutos, habrá de concurrir a ella la mitad del capital pagado. En segunda convocatoria bastará la representación de la tercera parte del capital pagado.*

*Si luego de la segunda convocatoria no hubiere el quórum requerido se procederá a efectuar una tercera convocatoria, la que no podrá demorar más de sesenta días contados a partir de la fecha fijada para la primera reunión, ni modificar el objeto de ésta. La junta general así convocada se constituirá con el número de accionistas*

*presentes, para resolver uno o más de los puntos mencionados en el inciso primero, debiendo expresarse estos particulares en la convocatoria que se haga.*

*Art. 241.- Salvo las excepciones previstas en la Ley o en el estatuto, las decisiones de las juntas generales serán tomadas por mayoría de votos del capital pagado concurrente a la reunión. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.*

*Las normas del estatuto relativas a las decisiones de las juntas generales se entenderán referidas al capital pagado concurrente a la reunión.*

*Art. 242.- Los comisarios concurrirán a la s juntas generales y serán especial e individualmente convocados. Su inasistencia no será causal de diferimiento de la reunión.*

*Art. 243.- Los miembros de los organismos administrativos y de fiscalización y los administradores no pueden votar.”*

## Anexos Financiero 1

### Resultados de los 3 escenarios (Optimista, Normal y Pesimista)

| Resultados Económicos - Empresa |         |        |         | Resultados Económicos - Socios |           |          |         |         |        |
|---------------------------------|---------|--------|---------|--------------------------------|-----------|----------|---------|---------|--------|
|                                 | VAN     | TIR    | MAX EXP | PAYOUT                         |           | VAN      | TIR     | MAX EXP | PAYOUT |
| Pesimista                       | 39.905  | 16,20% | 121.009 | 4,45                           | Pesimista | (68.165) | -11,94% | 118.207 | 5,00   |
| Normal                          | 140.391 | 28,91% | 120.236 | 4,23                           | Normal    | 11.143   | 13,85%  | 101.372 | 4,54   |
| Optimista                       | 247.721 | 39,00% | 120.236 | 4,13                           | Optimista | 94.691   | 29,73%  | 91.686  | 4,26   |

## Anexo Financiero 2

### Estado de Resultados Escenario Apalancado

#### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

|                                   | 1               | 2               | 3              | 4              | 5              |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>INGRESOS</b>                   | <b>113.549</b>  | <b>215.742</b>  | <b>235.159</b> | <b>256.323</b> | <b>279.392</b> |
| Caja de 5 barras                  | 113.549         | 215.742         | 235.159        | 256.323        | 279.392        |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>            | <b>95.900</b>   | <b>145.031</b>  | <b>153.891</b> | <b>163.548</b> | <b>174.074</b> |
| Caja de 5 barras                  | 51.812          | 98.442          | 107.302        | 116.959        | 127.486        |
| Servicios Básicos                 | 18.000          | 18.000          | 18.000         | 18.000         | 18.000         |
| Arriendo Planta Industrial        | 11.100          | 7.200           | 7.200          | 7.200          | 7.200          |
| MOD                               | 14.989          | 21.389          | 21.389         | 21.389         | 21.389         |
| <b>BENEFICIO BRUTO</b>            | <b>17.648</b>   | <b>70.711</b>   | <b>81.268</b>  | <b>92.775</b>  | <b>105.318</b> |
| <b>GASTOS</b>                     | <b>72.734</b>   | <b>76.692</b>   | <b>76.813</b>  | <b>75.741</b>  | <b>74.679</b>  |
| Gastos Servicios Básicos          | 3.600           | 3.600           | 3.600          | 3.600          | 3.600          |
| Gastos Sueldos y salarios         | 34.078          | 36.292          | 36.331         | 36.372         | 36.413         |
| Depreciaciones                    | 2.809           | 5.618           | 5.618          | 4.418          | 3.218          |
| Amortizaciones                    | 2.743           | 2.743           | 2.743          | 2.743          | 2.743          |
| Gastos de Mantenimiento           | 300             | 300             | 300            | 300            | 300            |
| Gasto de Reposicion de Materiales | 1.500           | 1.500           | 1.500          | 1.500          | 1.500          |
| Marketing                         | 26.780          | 25.200          | 25.200         | 25.200         | 25.200         |
| Provisiones                       | 383             | 899             | 980            | 1.068          | 1.164          |
| Suministros de oficina y limpieza | 540             | 540             | 540            | 540            | 540            |
| <b>BENEFICIO OPERATIVO</b>        | <b>(55.086)</b> | <b>(5.981)</b>  | <b>4.456</b>   | <b>17.034</b>  | <b>30.639</b>  |
| <b>UAII</b>                       | <b>(55.086)</b> | <b>(5.981)</b>  | <b>4.456</b>   | <b>17.034</b>  | <b>30.639</b>  |
| GASTOS FINANCIEROS                | 5.401           | 4.321           | 3.241          | 2.160          | 1.080          |
| UAIMPUESTOS                       | (60.487)        | (10.302)        | 1.215          | 14.874         | 29.559         |
| PARTICIPACIÓN LABORAL             | 0               | 0               | 182            | 2.231          | 4.434          |
| UTILIDAD ANTES IR                 | (60.487)        | (10.302)        | 1.033          | 12.643         | 25.125         |
| IMPUESTO A LA RENTA               | 0               | 0               | 207            | 2.529          | 5.025          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>              | <b>(60.487)</b> | <b>(10.302)</b> | <b>826</b>     | <b>10.114</b>  | <b>20.100</b>  |
| Margen Bruto                      | 15,54%          | 32,78%          | 34,56%         | 36,19%         | 37,70%         |
| Variaciones en Margen Bruto       |                 | 51,23%          | 6,11%          | 6,28%          | 6,44%          |
| Margen Operativo                  | -48,51%         | -2,77%          | 1,89%          | 6,65%          | 10,97%         |
| Variaciones en Margen Operativo   |                 | 89,14%          | 174,49%        | 282,31%        | 79,87%         |
| Margen Neto                       | -53,27%         | -4,78%          | 0,35%          | 3,95%          | 7,19%          |
| Variaciones en Margen Neto        |                 | 82,97%          | 108,02%        | 1124,16%       | 98,73%         |

## Anexo Financiero 3

### Estado de Resultados Escenario Des apalancado

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS  |                 |                |                |                |                |
|-----------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                   | 1               | 2              | 3              | 4              | 5              |
| <b>INGRESOS</b>                   | <b>113.549</b>  | <b>215.742</b> | <b>235.159</b> | <b>256.323</b> | <b>279.392</b> |
| Caja de 5 barras                  | 113.549         | 215.742        | 235.159        | 256.323        | 279.392        |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>            | <b>95.900</b>   | <b>145.031</b> | <b>153.891</b> | <b>163.548</b> | <b>174.074</b> |
| Caja de 5 barras                  | 51.812          | 98.442         | 107.302        | 116.959        | 127.486        |
| Servicios Básicos                 | 18.000          | 18.000         | 18.000         | 18.000         | 18.000         |
| Arriendo Planta Industrial        | 11.100          | 7.200          | 7.200          | 7.200          | 7.200          |
| MOD                               | 14.989          | 21.389         | 21.389         | 21.389         | 21.389         |
| <b>BENEFICIO BRUTO</b>            | <b>17.648</b>   | <b>70.711</b>  | <b>81.268</b>  | <b>92.775</b>  | <b>105.318</b> |
| <b>GASTOS</b>                     | <b>72.734</b>   | <b>76.692</b>  | <b>76.813</b>  | <b>75.741</b>  | <b>74.679</b>  |
| Gastos Servicios Básicos          | 3.600           | 3.600          | 3.600          | 3.600          | 3.600          |
| Gastos Sueldos y salarios         | 34.078          | 36.292         | 36.331         | 36.372         | 36.413         |
| Depreciaciones                    | 2.809           | 5.618          | 5.618          | 4.418          | 3.218          |
| Amortizaciones                    | 2.743           | 2.743          | 2.743          | 2.743          | 2.743          |
| Gastos de Mantenimiento           | 300             | 300            | 300            | 300            | 300            |
| Gasto de Reposición de Materiales | 1.500           | 1.500          | 1.500          | 1.500          | 1.500          |
| Marketing                         | 26.780          | 25.200         | 25.200         | 25.200         | 25.200         |
| Provisiones                       | 383             | 899            | 980            | 1.068          | 1.164          |
| Suministros de oficina y limpieza | 540             | 540            | 540            | 540            | 540            |
| <b>BENEFICIO OPERATIVO</b>        | <b>(55.086)</b> | <b>(5.981)</b> | <b>4.456</b>   | <b>17.034</b>  | <b>30.639</b>  |
| <b>UAII</b>                       | <b>(55.086)</b> | <b>(5.981)</b> | <b>4.456</b>   | <b>17.034</b>  | <b>30.639</b>  |
| GASTOS FINANCIEROS                | 0               | 0              | 0              | 0              | 0              |
| UAIMPUESTOS                       | (55.086)        | (5.981)        | 4.456          | 17.034         | 30.639         |
| PARTICIPACIÓN LABORAL             | 0               | 0              | 668            | 2.555          | 4.596          |
| UTILIDAD ANTES IR                 | (55.086)        | (5.981)        | 3.787          | 14.479         | 26.043         |
| IMPUESTO A LA RENTA               | 0               | 0              | 757            | 2.896          | 5.209          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>              | <b>(55.086)</b> | <b>(5.981)</b> | <b>3.030</b>   | <b>11.583</b>  | <b>20.835</b>  |
| Margen Bruto                      | 15,54%          | 32,78%         | 34,56%         | 36,19%         | 37,70%         |
| Variaciones en Margen Bruto       |                 | 51,23%         | 6,11%          | 6,28%          | 6,44%          |
| Margen Operativo                  | -48,51%         | -2,77%         | 1,89%          | 6,65%          | 10,97%         |
| Variaciones en Margen Operativo   |                 | 89,14%         | 174,49%        | 282,31%        | 79,87%         |
| Margen Neto                       | -48,51%         | -2,77%         | 1,29%          | 4,52%          | 7,46%          |
| Variaciones en Margen Neto        |                 | 89,14%         | 150,66%        | 282,31%        | 79,87%         |



## Anexo Financiero 4

### Balance General Escenario Normal Apalancado

| BALANCES PROYECTADOS                 |                |                |                |                |                |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                      | AÑOS           |                |                |                |                |                |
|                                      | 0              | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
| <b>Activos</b>                       | <b>127.150</b> | <b>62.588</b>  | <b>70.004</b>  | <b>72.412</b>  | <b>78.415</b>  | <b>100.429</b> |
| <b>Caja Excedente</b>                | <b>0,00</b>    | <b>383</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>4.843</b>   | <b>23.586</b>  |
| <b>Activo Corriente</b>              | <b>92.743</b>  | <b>33.834</b>  | <b>27.694</b>  | <b>38.745</b>  | <b>48.554</b>  | <b>59.283</b>  |
| <b>Disponibles en Caja</b>           | <b>88.801</b>  | <b>13.872</b>  | <b>1.512</b>   | <b>10.206</b>  | <b>17.447</b>  | <b>25.376</b>  |
| Caja                                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Efectivo                             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Bancos                               | 88.801         | 13.872         | 1.512          | 10.206         | 17.447         | 25.376         |
| Cuenta Corriente                     | 88.801         | 13.872         | 1.512          | 10.206         | 17.447         | 25.376         |
| <b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>   | <b>0</b>       | <b>15.326</b>  | <b>17.979</b>  | <b>19.597</b>  | <b>21.360</b>  | <b>23.283</b>  |
| Cuentas por Cobrar Clientes          | 0              | 15.326         | 17.979         | 19.597         | 21.360         | 23.283         |
| <b>Inventarios</b>                   | <b>3.942</b>   | <b>4.635</b>   | <b>8.204</b>   | <b>8.942</b>   | <b>9.747</b>   | <b>10.624</b>  |
| Inventarios de Materias              | 3.942          | 4.635          | 8.204          | 8.942          | 9.747          | 10.624         |
| <b>Activos Fijos</b>                 | <b>20.691</b>  | <b>20.691</b>  | <b>41.192</b>  | <b>41.192</b>  | <b>41.192</b>  | <b>41.192</b>  |
| Edificios                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vehículos                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Muebles y Enseres                    | 3.401          | 3.401          | 6.802          | 6.802          | 6.802          | 6.802          |
| Equipos de Computo                   | 3.600          | 3.600          | 7.200          | 7.200          | 7.200          | 7.200          |
| Maquinaria                           | 13.500         | 13.500         | 27.000         | 27.000         | 27.000         | 27.000         |
| Equipos de Oficina                   | 190            | 190            | 190            | 190            | 190            | 190            |
| <b>Provisión Cuentas Incobrables</b> | <b>0</b>       | <b>383</b>     | <b>899</b>     | <b>980</b>     | <b>1.068</b>   | <b>1.164</b>   |
| Depreciaciones                       | 0              | 242            | 5.818          | 5.818          | 4.618          | 3.418          |
| <b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b> | <b>0</b>       | <b>2.909</b>   | <b>8.727</b>   | <b>14.546</b>  | <b>20.364</b>  | <b>24.982</b>  |
| <b>Activos Intangibles</b>           | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  |
| Constitucion de Compañía             | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          |
| Permisos Ministerios                 | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          |
| IEPI                                 | 116            | 116            | 116            | 116            | 116            | 116            |
| Permisos Municipales                 | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          |
| Software                             | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          |
| <b>Amortizaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>229</b>     | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   |
| <b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b> | <b>0</b>       | <b>2.743</b>   | <b>2.972</b>   | <b>5.715</b>   | <b>8.458</b>   | <b>11.201</b>  |
| <b>Pasivos</b>                       | <b>5.914</b>   | <b>6.953</b>   | <b>20.550</b>  | <b>20.064</b>  | <b>14.620</b>  | <b>15.936</b>  |
| <b>Pasivo Corriente</b>              | <b>5.914</b>   | <b>6.953</b>   | <b>20.550</b>  | <b>20.064</b>  | <b>14.620</b>  | <b>15.936</b>  |
| <b>DCP</b>                           | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>8.244</b>   | <b>6.652</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Porción Corriente DLP</b>         | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>PC DLP</b>                        | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Cuentas por Pagar Proveedores</b> | <b>5.914</b>   | <b>6.953</b>   | <b>12.305</b>  | <b>13.413</b>  | <b>14.620</b>  | <b>15.936</b>  |
| Proveedores locales                  | 5.914          | 6.953          | 12.305         | 13.413         | 14.620         | 15.936         |
| <b>Pasivo Largo Plazo</b>            | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Préstamos                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Patrimonio</b>                    | <b>121.236</b> | <b>55.635</b>  | <b>49.454</b>  | <b>52.348</b>  | <b>63.795</b>  | <b>84.494</b>  |
| <b>Capital Social</b>                | <b>121.236</b> | <b>121.236</b> | <b>121.236</b> | <b>121.236</b> | <b>121.236</b> | <b>121.236</b> |
| <b>Utilidad / Pérdida</b>            | <b>0</b>       | <b>-7.048</b>  | <b>-6.181</b>  | <b>2.894</b>   | <b>11.447</b>  | <b>20.699</b>  |
| <b>Utilidades Retenidas</b>          | <b>0</b>       | <b>-65.601</b> | <b>-71.782</b> | <b>-68.888</b> | <b>-57.441</b> | <b>-36.743</b> |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>     | <b>127.150</b> | <b>62.588</b>  | <b>70.004</b>  | <b>72.412</b>  | <b>78.415</b>  | <b>100.429</b> |
| Cuentas de Cuadre                    | 0              | -383           | 8.244          | 6.652          | -4.843         | -23.586        |
| CT                                   | 86.829         | 13.008         | 13.877         | 15.126         | 16.487         | 17.971         |
| Variación CT                         |                | -73.821        | 869            | 1.249          | 1.361          | 1.484          |
| Promedio CXC                         |                | 19.509         |                |                |                |                |

## Balance General Escenario Normal Desapalancado

| BALANCES PROYECTADOS                 |                |                |                |                |                |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                      | AÑOS           |                |                |                |                |                |
|                                      | 0              | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
| <b>Activos</b>                       | <b>126.150</b> | <b>61.655</b>  | <b>68.304</b>  | <b>70.848</b>  | <b>77.953</b>  | <b>100.104</b> |
| <b>Caja Excedente</b>                | <b>0,00</b>    | <b>383</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>5.745</b>   | <b>24.425</b>  |
| <b>Activo Corriente</b>              | <b>92.743</b>  | <b>33.800</b>  | <b>27.694</b>  | <b>38.681</b>  | <b>48.490</b>  | <b>59.219</b>  |
| <b>Disponibles en Caja</b>           | <b>88.801</b>  | <b>13.839</b>  | <b>1.512</b>   | <b>10.142</b>  | <b>17.383</b>  | <b>25.312</b>  |
| Caja                                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Efectivo                             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Bancos                               | 88.801         | 13.839         | 1.512          | 10.142         | 17.383         | 25.312         |
| Cuenta Corriente                     | 88.801         | 13.839         | 1.512          | 10.142         | 17.383         | 25.312         |
| <b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>   | <b>0</b>       | <b>15.326</b>  | <b>17.979</b>  | <b>19.597</b>  | <b>21.360</b>  | <b>23.283</b>  |
| Cuentas por Cobrar Clientes          | 0              | 15.326         | 17.979         | 19.597         | 21.360         | 23.283         |
| <b>Inventarios</b>                   | <b>3.942</b>   | <b>4.635</b>   | <b>8.204</b>   | <b>8.942</b>   | <b>9.747</b>   | <b>10.624</b>  |
| Inventarios de Materias              | 3.942          | 4.635          | 8.204          | 8.942          | 9.747          | 10.624         |
| <b>Activos Fijos</b>                 | <b>19.691</b>  | <b>19.691</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  |
| Edificios                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vehículos                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Muebles y Enseres                    | 3.401          | 3.401          | 6.802          | 6.802          | 6.802          | 6.802          |
| Equipos de Computo                   | 3.600          | 3.600          | 7.200          | 7.200          | 7.200          | 7.200          |
| Maquinaria                           | 12.500         | 12.500         | 25.000         | 25.000         | 25.000         | 25.000         |
| Equipos de Oficina                   | 190            | 190            | 190            | 190            | 190            | 190            |
| <b>Provisión Cuentas Incobrables</b> | <b>0</b>       | <b>383</b>     | <b>899</b>     | <b>980</b>     | <b>1.068</b>   | <b>1.164</b>   |
| <b>Depreciaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>234</b>     | <b>5.618</b>   | <b>5.618</b>   | <b>4.418</b>   | <b>3.218</b>   |
| <b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b> | <b>0</b>       | <b>2.809</b>   | <b>8.427</b>   | <b>14.046</b>  | <b>19.664</b>  | <b>24.082</b>  |
| <b>Activos Intangibles</b>           | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  |
| Constitucion de Compañía             | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          |
| Permisos Ministerios                 | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          |
| IEPI                                 | 116            | 116            | 116            | 116            | 116            | 116            |
| Permisos Municipales                 | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          |
| Software                             | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          |
| <b>Amortizaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>229</b>     | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   |
| <b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b> | <b>0</b>       | <b>2.743</b>   | <b>2.972</b>   | <b>5.715</b>   | <b>8.458</b>   | <b>11.201</b>  |
| <b>Pasivos</b>                       | <b>5.914</b>   | <b>6.953</b>   | <b>19.583</b>  | <b>19.098</b>  | <b>14.620</b>  | <b>15.936</b>  |
| <b>Pasivo Corriente</b>              | <b>5.914</b>   | <b>6.953</b>   | <b>19.583</b>  | <b>19.098</b>  | <b>14.620</b>  | <b>15.936</b>  |
| <b>DCP</b>                           | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>7.278</b>   | <b>5.685</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Porción Corriente DLP                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| PC DLP                               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Cuentas por Pagar Proveedores        | 5.914          | 6.953          | 12.305         | 13.413         | 14.620         | 15.936         |
| Proveedores locales                  | 5.914          | 6.953          | 12.305         | 13.413         | 14.620         | 15.936         |
| <b>Pasivo Largo Plazo</b>            | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Préstamos                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Patrimonio</b>                    | <b>120.236</b> | <b>54.702</b>  | <b>48.721</b>  | <b>51.750</b>  | <b>63.334</b>  | <b>84.168</b>  |
| <b>Capital Social</b>                | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> |
| <b>Utilidad / Pérdida</b>            | <b>0</b>       | <b>-7.043</b>  | <b>-5.981</b>  | <b>3.030</b>   | <b>11.583</b>  | <b>20.835</b>  |
| <b>Utilidades Retenidas</b>          | <b>0</b>       | <b>-65.535</b> | <b>-71.516</b> | <b>-68.486</b> | <b>-56.903</b> | <b>-36.068</b> |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>     | <b>126.150</b> | <b>61.655</b>  | <b>68.304</b>  | <b>70.848</b>  | <b>77.953</b>  | <b>100.104</b> |
| Cuentas de Cuadre                    | 0              | -383           | 7.278          | 5.685          | -5.745         | -24.425        |
| CT                                   | 86.829         | 13.008         | 13.877         | 15.126         | 16.487         | 17.971         |
| Variación CT                         |                | -73.821        | 869            | 1.249          | 1.361          | 1.484          |
| Promdeio CXC                         |                | 19.509         |                |                |                |                |

## Balance General Escenario Optimista Apalancado

| BALANCES PROYECTADOS                 |                |                |                |                |                |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                      | AÑOS           |                |                |                |                |                |
|                                      | 0              | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
| <b>Activos</b>                       | <b>126.150</b> | <b>49.734</b>  | <b>68.349</b>  | <b>65.746</b>  | <b>70.147</b>  | <b>76.952</b>  |
| <b>Caja Excedente</b>                | <b>0,00</b>    | <b>1.192</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| <b>Activo Corriente</b>              | <b>92.743</b>  | <b>21.078</b>  | <b>27.794</b>  | <b>33.648</b>  | <b>46.515</b>  | <b>60.597</b>  |
| <b>Disponibles en Caja</b>           | <b>88.801</b>  | <b>743</b>     | <b>0</b>       | <b>3.074</b>   | <b>12.884</b>  | <b>23.603</b>  |
| Caja                                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Efectivo                             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Bancos                               | 88.801         | 743            | 0              | 3.074          | 12.884         | 23.603         |
| Cuenta Corriente                     | 88.801         | 743            | 0              | 3.074          | 12.884         | 23.603         |
| <b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>   | <b>0</b>       | <b>15.609</b>  | <b>19.086</b>  | <b>20.994</b>  | <b>23.094</b>  | <b>25.403</b>  |
| Cuentas por Cobrar Clientes          | 0              | 15.609         | 19.086         | 20.994         | 23.094         | 25.403         |
| <b>Inventarios</b>                   | <b>3.942</b>   | <b>4.725</b>   | <b>8.709</b>   | <b>9.580</b>   | <b>10.538</b>  | <b>11.591</b>  |
| Inventarios de Materias              | 3.942          | 4.725          | 8.709          | 9.580          | 10.538         | 11.591         |
| <b>Activos Fijos</b>                 | <b>19.691</b>  | <b>19.691</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  |
| Edificios                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vehículos                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Muebles y Enseres                    | 3.401          | 3.401          | 6.802          | 6.802          | 6.802          | 6.802          |
| Equipos de Computo                   | 3.600          | 3.600          | 7.200          | 7.200          | 7.200          | 7.200          |
| Maquinaria                           | 12.500         | 12.500         | 25.000         | 25.000         | 25.000         | 25.000         |
| Equipos de Oficina                   | 190            | 190            | 190            | 190            | 190            | 190            |
| <b>Provisión Cuentas Incobrables</b> | <b>0</b>       | <b>390</b>     | <b>954</b>     | <b>1.050</b>   | <b>1.155</b>   | <b>1.270</b>   |
| <b>Depreciaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>234</b>     | <b>5.618</b>   | <b>5.618</b>   | <b>4.418</b>   | <b>3.218</b>   |
| <b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b> | <b>0</b>       | <b>2.809</b>   | <b>8.427</b>   | <b>14.046</b>  | <b>19.664</b>  | <b>24.082</b>  |
| <b>Activos Intangibles</b>           | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  |
| Constitucion de Compañía             | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          |
| Permisos Ministerios                 | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          |
| IEPI                                 | 116            | 116            | 116            | 116            | 116            | 116            |
| Permisos Municipales                 | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          |
| Software                             | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          |
| <b>Amortizaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>229</b>     | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   |
| <b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b> | <b>0</b>       | <b>2.743</b>   | <b>2.972</b>   | <b>5.715</b>   | <b>8.458</b>   | <b>11.201</b>  |
| <b>Pasivos</b>                       | <b>54.008</b>  | <b>46.364</b>  | <b>85.175</b>  | <b>68.150</b>  | <b>54.806</b>  | <b>32.176</b>  |
| <b>Pasivo Corriente</b>              | <b>5.914</b>   | <b>7.889</b>   | <b>56.318</b>  | <b>48.912</b>  | <b>45.187</b>  | <b>32.176</b>  |
| <b>DCP</b>                           | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>33.636</b>  | <b>24.924</b>  | <b>19.761</b>  | <b>5.170</b>   |
| <b>Porción Corriente DLP</b>         | <b>0</b>       | <b>802</b>     | <b>9.619</b>   | <b>9.619</b>   | <b>9.619</b>   | <b>9.619</b>   |
| <b>PC DLP</b>                        | <b>0</b>       | <b>802</b>     | <b>9.619</b>   | <b>9.619</b>   | <b>9.619</b>   | <b>9.619</b>   |
| <b>Cuentas por Pagar Proveedores</b> | <b>5.914</b>   | <b>7.087</b>   | <b>13.063</b>  | <b>14.369</b>  | <b>15.806</b>  | <b>17.387</b>  |
| Proveedores locales                  | 5.914          | 7.087          | 13.063         | 14.369         | 15.806         | 17.387         |
| <b>Pasivo Largo Plazo</b>            | <b>48.095</b>  | <b>38.476</b>  | <b>28.857</b>  | <b>19.238</b>  | <b>9.619</b>   | <b>0</b>       |
| Préstamos                            | 48.095         | 38.476         | 28.857         | 19.238         | 9.619          | 0              |
| <b>Patrimonio</b>                    | <b>72.142</b>  | <b>3.370</b>   | <b>235</b>     | <b>7.215</b>   | <b>24.960</b>  | <b>54.395</b>  |
| <b>Capital Social</b>                | <b>72.142</b>  | <b>72.142</b>  | <b>72.142</b>  | <b>72.142</b>  | <b>72.142</b>  | <b>72.142</b>  |
| <b>Utilidad / Pérdida</b>            | <b>0</b>       | <b>-7.271</b>  | <b>-3.134</b>  | <b>6.979</b>   | <b>17.745</b>  | <b>29.435</b>  |
| <b>Utilidades Retenidas</b>          | <b>0</b>       | <b>-68.772</b> | <b>-71.906</b> | <b>-64.927</b> | <b>-47.182</b> | <b>-17.747</b> |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>     | <b>126.150</b> | <b>49.734</b>  | <b>85.410</b>  | <b>75.365</b>  | <b>79.766</b>  | <b>86.571</b>  |
| Cuentas de Cuadre                    | 0              | -1.192         | 26.194         | 24.924         | 19.761         | 5.170          |
| CT                                   | 86.829         | 13.247         | 14.731         | 16.204         | 17.825         | 19.607         |
| Variación CT                         |                | -73.582        | 1.484          | 1.473          | 1.620          | 1.782          |
| Promdeio CXC                         |                | 20.837         |                |                |                |                |

## Balance General Optimista Desapalancado

| BALANCES PROYECTADOS                 |                |                |                |                |                |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                      | AÑOS           |                |                |                |                |                |
|                                      | 0              | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
| <b>Activos</b>                       | <b>126.150</b> | <b>62.132</b>  | <b>76.023</b>  | <b>79.394</b>  | <b>100.046</b> | <b>131.795</b> |
| <b>Caja Excedente</b>                | <b>0,00</b>    | <b>390</b>     | <b>0</b>       | <b>651</b>     | <b>18.028</b>  | <b>44.098</b>  |
| <b>Activo Corriente</b>              | <b>92.743</b>  | <b>34.277</b>  | <b>35.468</b>  | <b>46.645</b>  | <b>58.386</b>  | <b>71.342</b>  |
| <b>Disponible en Caja</b>            | <b>88.801</b>  | <b>13.943</b>  | <b>7.674</b>   | <b>16.071</b>  | <b>24.755</b>  | <b>34.348</b>  |
| Caja                                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Efectivo                             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Bancos                               | 88.801         | 13.943         | 7.674          | 16.071         | 24.755         | 34.348         |
| Cuenta Corriente                     | 88.801         | 13.943         | 7.674          | 16.071         | 24.755         | 34.348         |
| <b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>   | <b>0</b>       | <b>15.609</b>  | <b>19.086</b>  | <b>20.994</b>  | <b>23.094</b>  | <b>25.403</b>  |
| Cuentas por Cobrar Clientes          | 0              | 15.609         | 19.086         | 20.994         | 23.094         | 25.403         |
| <b>Inventarios</b>                   | <b>3.942</b>   | <b>4.725</b>   | <b>8.709</b>   | <b>9.580</b>   | <b>10.538</b>  | <b>11.591</b>  |
| Inventarios de Materias              | 3.942          | 4.725          | 8.709          | 9.580          | 10.538         | 11.591         |
| <b>Activos Fijos</b>                 | <b>19.691</b>  | <b>19.691</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  |
| Edificios                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vehículos                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Muebles y Enseres                    | 3.401          | 3.401          | 6.802          | 6.802          | 6.802          | 6.802          |
| Equipos de Computo                   | 3.600          | 3.600          | 7.200          | 7.200          | 7.200          | 7.200          |
| Maquinaria                           | 12.500         | 12.500         | 25.000         | 25.000         | 25.000         | 25.000         |
| Equipos de Oficina                   | 190            | 190            | 190            | 190            | 190            | 190            |
| <b>Provisión Cuentas Incobrables</b> | <b>0</b>       | <b>390</b>     | <b>954</b>     | <b>1.050</b>   | <b>1.155</b>   | <b>1.270</b>   |
| <b>Depreciaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>234</b>     | <b>5.618</b>   | <b>5.618</b>   | <b>4.418</b>   | <b>3.218</b>   |
| <b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b> | <b>0</b>       | <b>2.809</b>   | <b>8.427</b>   | <b>14.046</b>  | <b>19.664</b>  | <b>24.082</b>  |
| <b>Actvos Intangibles</b>            | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  |
| Constitucion de Compañía             | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          |
| Permisos Ministerios                 | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          |
| IEPI                                 | 116            | 116            | 116            | 116            | 116            | 116            |
| Permisos Municipales                 | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          |
| Software                             | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          |
| <b>Amortizaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>229</b>     | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   |
| <b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b> | <b>0</b>       | <b>2.743</b>   | <b>2.972</b>   | <b>5.715</b>   | <b>8.458</b>   | <b>11.201</b>  |
| <b>Pasivos</b>                       | <b>5.914</b>   | <b>7.087</b>   | <b>20.181</b>  | <b>14.369</b>  | <b>15.806</b>  | <b>17.387</b>  |
| <b>Pasivo Corriente</b>              | <b>5.914</b>   | <b>7.087</b>   | <b>20.181</b>  | <b>14.369</b>  | <b>15.806</b>  | <b>17.387</b>  |
| <b>DCP</b>                           | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>7.118</b>   | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Porción Corriente DLP                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| PC DLP                               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Cuentas por Pagar Proveedores</b> | <b>5.914</b>   | <b>7.087</b>   | <b>13.063</b>  | <b>14.369</b>  | <b>15.806</b>  | <b>17.387</b>  |
| Proveedores locales                  | 5.914          | 7.087          | 13.063         | 14.369         | 15.806         | 17.387         |
| <b>Pasivo Largo Plazo</b>            | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Préstamos                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Patrimonio</b>                    | <b>120.236</b> | <b>55.045</b>  | <b>55.842</b>  | <b>65.025</b>  | <b>84.239</b>  | <b>114.408</b> |
| <b>Capital Social</b>                | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> |
| <b>Utilidad / Pérdida</b>            | <b>0</b>       | <b>-6.973</b>  | <b>797</b>     | <b>9.183</b>   | <b>19.214</b>  | <b>30.169</b>  |
| <b>Utilidades Retenidas</b>          | <b>0</b>       | <b>-65.191</b> | <b>-64.394</b> | <b>-55.212</b> | <b>-35.997</b> | <b>-5.828</b>  |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>     | <b>126.150</b> | <b>62.132</b>  | <b>76.023</b>  | <b>79.394</b>  | <b>100.046</b> | <b>131.795</b> |
| Cuentas de Cuadre                    | 0              | -390           | 7.118          | -651           | -18.028        | -44.098        |
| CT                                   | 86.829         | 13.247         | 14.731         | 16.204         | 17.825         | 19.607         |
| Variación CT                         |                | -73.582        | 1.484          | 1.473          | 1.620          | 1.782          |
| Promdeio CXC                         |                | 20.837         |                |                |                |                |

## Balance General Pesimista Apalancado

| BALANCES PROYECTADOS                 |                |               |                |                |                |               |
|--------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
|                                      | AÑOS           |               |                |                |                |               |
|                                      | 0              | 1             | 2              | 3              | 4              | 5             |
| <b>Activos</b>                       | <b>126.150</b> | <b>48.747</b> | <b>65.236</b>  | <b>58.773</b>  | <b>52.462</b>  | <b>53.420</b> |
| <b>Caja Excedente</b>                | <b>0,00</b>    | <b>1.178</b>  | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>      |
| <b>Activo Corriente</b>              | <b>92.743</b>  | <b>20.091</b> | <b>24.571</b>  | <b>26.537</b>  | <b>28.660</b>  | <b>36.858</b> |
| <b>Disponibles en Caja</b>           | <b>88.801</b>  | <b>493</b>    | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>5.905</b>  |
| Caja                                 | 0              | 0             | 0              | 0              | 0              | 0             |
| Efectivo                             | 0              | 0             | 0              | 0              | 0              | 0             |
| Bancos                               | 88.801         | 493           | 0              | 0              | 0              | 5.905         |
| Cuenta Corriente                     | 88.801         | 493           | 0              | 0              | 0              | 5.905         |
| <b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>   | <b>0</b>       | <b>15.049</b> | <b>16.872</b>  | <b>18.222</b>  | <b>19.680</b>  | <b>21.254</b> |
| Cuentas por Cobrar Clientes          | 0              | 15.049        | 16.872         | 18.222         | 19.680         | 21.254        |
| <b>Inventarios</b>                   | <b>3.942</b>   | <b>4.549</b>  | <b>7.699</b>   | <b>8.315</b>   | <b>8.980</b>   | <b>9.698</b>  |
| Inventarios de Materias              | 3.942          | 4.549         | 7.699          | 8.315          | 8.980          | 9.698         |
| <b>Activos Fijos</b>                 | <b>19.691</b>  | <b>19.691</b> | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b> |
| Edificios                            | 0              | 0             | 0              | 0              | 0              | 0             |
| Vehículos                            | 0              | 0             | 0              | 0              | 0              | 0             |
| Muebles y Enseres                    | 3.401          | 3.401         | 6.802          | 6.802          | 6.802          | 6.802         |
| Equipos de Computo                   | 3.600          | 3.600         | 7.200          | 7.200          | 7.200          | 7.200         |
| Maquinaria                           | 12.500         | 12.500        | 25.000         | 25.000         | 25.000         | 25.000        |
| Equipos de Oficina                   | 190            | 190           | 190            | 190            | 190            | 190           |
| <b>Provisión Cuentas Incobrables</b> | <b>0</b>       | <b>376</b>    | <b>844</b>     | <b>911</b>     | <b>984</b>     | <b>1.063</b>  |
| <b>Depreciaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>234</b>    | <b>5.618</b>   | <b>5.618</b>   | <b>4.418</b>   | <b>3.218</b>  |
| <b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b> | <b>0</b>       | <b>2.809</b>  | <b>8.427</b>   | <b>14.046</b>  | <b>19.664</b>  | <b>24.082</b> |
| <b>Activos Intangibles</b>           | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b> | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b> |
| Constitucion de Compañía             | 2.000          | 2.000         | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000         |
| Permisos Ministerios                 | 5.000          | 5.000         | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000         |
| IEPI                                 | 116            | 116           | 116            | 116            | 116            | 116           |
| Permisos Municipales                 | 5.000          | 5.000         | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000         |
| Software                             | 1.600          | 1.600         | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600         |
| <b>Amortizaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>229</b>    | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>  |
| <b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b> | <b>0</b>       | <b>2.743</b>  | <b>2.972</b>   | <b>5.715</b>   | <b>8.458</b>   | <b>11.201</b> |
| <b>Pasivos</b>                       | <b>54.008</b>  | <b>46.101</b> | <b>110.209</b> | <b>102.052</b> | <b>83.517</b>  | <b>71.655</b> |
| <b>Pasivo Corriente</b>              | <b>5.914</b>   | <b>7.625</b>  | <b>81.353</b>  | <b>82.814</b>  | <b>73.898</b>  | <b>71.655</b> |
| <b>DGP</b>                           | <b>0</b>       | <b>0</b>      | <b>60.185</b>  | <b>60.723</b>  | <b>50.809</b>  | <b>47.489</b> |
| Porción Corriente DGP                | 0              | 802           | 9.619          | 9.619          | 9.619          | 9.619         |
| DGP                                  | 0              | 802           | 9.619          | 9.619          | 9.619          | 9.619         |
| Cuentas por Pagar Proveedores        | 5.914          | 6.824         | 11.548         | 12.472         | 13.470         | 14.547        |
| Proveedores locales                  | 5.914          | 6.824         | 11.548         | 12.472         | 13.470         | 14.547        |
| <b>Pasivo Largo Plazo</b>            | <b>48.095</b>  | <b>38.476</b> | <b>28.857</b>  | <b>19.238</b>  | <b>9.619</b>   | <b>0</b>      |
| Préstamos                            | 48.095         | 38.476        | 28.857         | 19.238         | 9.619          | 0             |
| <b>Patrimonio</b>                    | <b>72.142</b>  | <b>2.646</b>  | <b>-14.818</b> | <b>-22.502</b> | <b>-19.786</b> | <b>-8.616</b> |
| <b>Capital Social</b>                | <b>72.142</b>  | <b>72.142</b> | <b>72.142</b>  | <b>72.142</b>  | <b>72.142</b>  | <b>72.142</b> |
| <b>Utilidad / Pérdida</b>            | <b>0</b>       | <b>-7.409</b> | <b>-17.464</b> | <b>-7.684</b>  | <b>2.716</b>   | <b>11.169</b> |
| Utilidades Retenidas                 | 0              | -69.495       | -86.959        | -94.644        | -91.928        | -80.758       |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>     | <b>126.150</b> | <b>48.747</b> | <b>95.392</b>  | <b>79.550</b>  | <b>63.731</b>  | <b>63.039</b> |
| Cuentas de Cuadre                    | 0              | -1.178        | 39.649         | 49.565         | 49.159         | 47.489        |
| CT                                   | 86.829         | 12.775        | 13.023         | 14.065         | 15.190         | 16.405        |
| Variación CT                         |                | -74.055       | 248            | 1.042          | 1.125          | 1.215         |
| Promdeio CXC                         |                | 18.216        |                |                |                |               |

## Balance General Pesimista Desapalancado

| BALANCES PROYECTADOS                 |                |                |                |                |                |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Activos                              | AÑOS           |                |                |                |                |                |
|                                      | 0              | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
|                                      | 126.150        | 61.146         | 65.236         | 61.649         | 62.683         | 67.371         |
| <b>Caja Excedente</b>                | <b>0,00</b>    | <b>376</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>3.207</b>   |
| <b>Activo Corriente</b>              | <b>92.743</b>  | <b>33.291</b>  | <b>24.571</b>  | <b>29.413</b>  | <b>38.881</b>  | <b>47.603</b>  |
| <b>Disponibles en Caja</b>           | <b>88.801</b>  | <b>13.693</b>  | <b>0</b>       | <b>2.876</b>   | <b>10.221</b>  | <b>16.650</b>  |
| Caja                                 | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Efectivo                             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Bancos                               | 88.801         | 13.693         | 0              | 2.876          | 10.221         | 16.650         |
| Cuenta Corriente                     | 88.801         | 13.693         | 0              | 2.876          | 10.221         | 16.650         |
| <b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>   | <b>0</b>       | <b>15.049</b>  | <b>16.872</b>  | <b>18.222</b>  | <b>19.680</b>  | <b>21.254</b>  |
| Cuentas por Cobrar Clientes          | 0              | 15.049         | 16.872         | 18.222         | 19.680         | 21.254         |
| <b>Inventarios</b>                   | <b>3.942</b>   | <b>4.549</b>   | <b>7.699</b>   | <b>8.315</b>   | <b>8.980</b>   | <b>9.698</b>   |
| Inventarios de Materias              | 3.942          | 4.549          | 7.699          | 8.315          | 8.980          | 9.698          |
| <b>Activos Fijos</b>                 | <b>19.691</b>  | <b>19.691</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  | <b>39.192</b>  |
| Edificios                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Vehículos                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Muebles y Enseres                    | 3.401          | 3.401          | 6.802          | 6.802          | 6.802          | 6.802          |
| Equipos de Computo                   | 3.600          | 3.600          | 7.200          | 7.200          | 7.200          | 7.200          |
| Maquinaria                           | 12.500         | 12.500         | 25.000         | 25.000         | 25.000         | 25.000         |
| Equipos de Oficina                   | 190            | 190            | 190            | 190            | 190            | 190            |
| <b>Provisión Cuentas Incobrables</b> | <b>0</b>       | <b>376</b>     | <b>844</b>     | <b>911</b>     | <b>984</b>     | <b>1.063</b>   |
| <b>Depreciaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>234</b>     | <b>5.618</b>   | <b>5.618</b>   | <b>4.418</b>   | <b>3.218</b>   |
| <b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b> | <b>0</b>       | <b>2.809</b>   | <b>8.427</b>   | <b>14.046</b>  | <b>19.664</b>  | <b>24.082</b>  |
| <b>Activos Intangibles</b>           | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  | <b>13.716</b>  |
| Constitucion de Compañía             | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          | 2.000          |
| Permisos Ministerios                 | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          |
| IEPI                                 | 116            | 116            | 116            | 116            | 116            | 116            |
| Permisos Municipales                 | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          | 5.000          |
| Software                             | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          | 1.600          |
| <b>Amortizaciones</b>                | <b>0</b>       | <b>229</b>     | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   | <b>2.743</b>   |
| <b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b> | <b>0</b>       | <b>2.743</b>   | <b>2.972</b>   | <b>5.715</b>   | <b>8.458</b>   | <b>11.201</b>  |
| <b>Pasivos</b>                       | <b>5.914</b>   | <b>6.824</b>   | <b>29.088</b>  | <b>24.914</b>  | <b>21.763</b>  | <b>14.547</b>  |
| <b>Pasivo Corriente</b>              | <b>5.914</b>   | <b>6.824</b>   | <b>29.088</b>  | <b>24.914</b>  | <b>21.763</b>  | <b>14.547</b>  |
| <b>DCP</b>                           | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>17.540</b>  | <b>12.442</b>  | <b>8.293</b>   | <b>0</b>       |
| Porción Corriente DLP                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| PC DLP                               | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Cuentas por Pagar Proveedores</b> | <b>5.914</b>   | <b>6.824</b>   | <b>11.548</b>  | <b>12.472</b>  | <b>13.470</b>  | <b>14.547</b>  |
| Proveedores locales                  | 5.914          | 6.824          | 11.548         | 12.472         | 13.470         | 14.547         |
| <b>Pasivo Largo Plazo</b>            | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Préstamos                            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Patrimonio</b>                    | <b>120.236</b> | <b>54.322</b>  | <b>41.179</b>  | <b>36.735</b>  | <b>40.920</b>  | <b>52.824</b>  |
| <b>Capital Social</b>                | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> | <b>120.236</b> |
| <b>Utilidad / Pérdida</b>            | <b>0</b>       | <b>-7.111</b>  | <b>-13.143</b> | <b>-4.443</b>  | <b>4.185</b>   | <b>11.904</b>  |
| <b>Utilidades Retenidas</b>          | <b>0</b>       | <b>-65.915</b> | <b>-79.058</b> | <b>-83.501</b> | <b>-79.316</b> | <b>-67.412</b> |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>     | <b>126.150</b> | <b>61.146</b>  | <b>70.267</b>  | <b>61.649</b>  | <b>62.683</b>  | <b>67.371</b>  |
| Cuentas de Cuadre                    | 0              | -376           | 12.510         | 12.442         | 8.293          | -3.207         |
| CT                                   | 86.829         | 12.775         | 13.023         | 14.065         | 15.190         | 16.405         |
| Variación CT                         |                | -74.055        | 248            | 1.042          | 1.125          | 1.215          |
| Promdeio CXC                         |                | 18.216         |                |                |                |                |

## Anexo Financiero 6

### Sueldos y Gastos Administrativos

#### Personal Administrativo

| ROL AÑO 1                          |                 |             |                  |                 |                  |                    |                 |                  |                 |                 |                   |                  |
|------------------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS                       |                 |             |                  |                 |                  | ROL DE PROVISIONES |                 |                  |                 |                 |                   | TOTAL ANUAL      |
| CARGO                              | SBU mensual     | Puestos     | Total            | Aporte Personal | Ingreso          | Décimo Tercer      | Décimo Cuarto   | Fondo de Reserva | Vacaciones      | Aporte Patronal | Total Provisiones |                  |
| Gerente General                    | 900,00          | 1           | 10.800,00        | 1.009,80        | 9.790,20         | 900,00             | 318,00          | -                | 407,93          | 1.204,20        | 2.830,13          | 12.620,33        |
| Asistente Contable                 | 400,00          | 1           | 4.800,00         | 448,80          | 4.351,20         | 400,00             | 318,00          | -                | 181,30          | 535,20          | 1.434,50          | 5.785,70         |
| Coordinador Comercial y Financiero | 750,00          | 1           | 9.000,00         | 841,50          | 8.158,50         | 750,00             | 318,00          | -                | 339,94          | 1.003,50        | 2.411,44          | 10.569,94        |
| Asistente Comercial                | 350,00          | 1           | 4.200,00         | 392,70          | 3.807,30         | 350,00             | 318,00          | -                | 158,64          | 468,30          | 1.294,94          | 5.102,24         |
|                                    | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -               | -                | -               | -               | -                 | -                |
|                                    | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -               | -                | -               | -               | -                 | -                |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>2.400,00</b> | <b>4,00</b> | <b>28.800,00</b> | <b>2.692,80</b> | <b>26.107,20</b> | <b>2.400,00</b>    | <b>1.272,00</b> | <b>-</b>         | <b>1.087,80</b> | <b>3.211,20</b> | <b>7.971,00</b>   | <b>34.078,20</b> |

| ROL AÑO 2                          |                 |             |                  |                 |                  |                    |                 |                  |                 |                 |                   |                  |
|------------------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS                       |                 |             |                  |                 |                  | ROL DE PROVISIONES |                 |                  |                 |                 |                   | TOTAL ANUAL      |
| CARGO                              | SBU mensual     | Puestos     | Total            | Aporte Personal | Ingreso          | Décimo Tercer      | Décimo Cuarto   | Fondo de Reserva | Vacaciones      | Aporte Patronal | Total Provisiones |                  |
| Gerente General                    | 900,00          | 1           | 10.800,00        | 1.009,80        | 9.790,20         | 900,00             | 327,54          | 815,85           | 407,93          | 1.204,20        | 3.655,52          | 13.445,72        |
| Asistente Contable                 | 400,00          | 1           | 4.800,00         | 448,80          | 4.351,20         | 400,00             | 327,54          | 362,60           | 181,30          | 535,20          | 1.806,64          | 6.157,84         |
| Coordinador Comercial y Financiero | 750,00          | 1           | 9.000,00         | 841,50          | 8.158,50         | 750,00             | 327,54          | 679,88           | 339,94          | 1.003,50        | 3.100,85          | 11.259,35        |
| Asistente Comercial                | 350,00          | 1           | 4.200,00         | 392,70          | 3.807,30         | 350,00             | 327,54          | 317,28           | 158,64          | 468,30          | 1.621,75          | 5.429,05         |
|                                    | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -               | -                | -               | -               | -                 | -                |
|                                    | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -               | -                | -               | -               | -                 | -                |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>2.400,00</b> | <b>4,00</b> | <b>28.800,00</b> | <b>2.692,80</b> | <b>26.107,20</b> | <b>2.400,00</b>    | <b>1.310,16</b> | <b>2.175,60</b>  | <b>1.087,80</b> | <b>3.211,20</b> | <b>10.184,76</b>  | <b>36.291,96</b> |

| ROL AÑO 3                          |                 |             |                  |                 |                  |                    |                 |                  |                 |                 |                   |                  |
|------------------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS                       |                 |             |                  |                 |                  | ROL DE PROVISIONES |                 |                  |                 |                 |                   | TOTAL ANUAL      |
| CARGO                              | SBU mensual     | Puestos     | Total            | Aporte Personal | Ingreso          | Décimo Tercer      | Décimo Cuarto   | Fondo de Reserva | Vacaciones      | Aporte Patronal | Total Provisiones |                  |
| Gerente General                    | 900,00          | 1           | 10.800,00        | 1.009,80        | 9.790,20         | 900,00             | 337,37          | 815,85           | 407,93          | 1.204,20        | 3.665,34          | 13.455,54        |
| Asistente Contable                 | 400,00          | 1           | 4.800,00         | 448,80          | 4.351,20         | 400,00             | 337,37          | 362,60           | 181,30          | 535,20          | 1.816,47          | 6.167,67         |
| Coordinador Comercial y Financiero | 750,00          | 1           | 9.000,00         | 841,50          | 8.158,50         | 750,00             | 337,37          | 679,88           | 339,94          | 1.003,50        | 3.110,68          | 11.269,18        |
| Asistente Comercial                | 350,00          | 1           | 4.200,00         | 392,70          | 3.807,30         | 350,00             | 337,37          | 317,28           | 158,64          | 468,30          | 1.631,58          | 5.438,88         |
|                                    | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -               | -                | -               | -               | -                 | -                |
|                                    | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -               | -                | -               | -               | -                 | -                |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>2.400,00</b> | <b>4,00</b> | <b>28.800,00</b> | <b>2.692,80</b> | <b>26.107,20</b> | <b>2.400,00</b>    | <b>1.349,46</b> | <b>2.175,60</b>  | <b>1.087,80</b> | <b>3.211,20</b> | <b>10.224,06</b>  | <b>36.331,26</b> |

| ROL AÑO 4                          |                 |             |                  |                 |                  |                    |                 |                  |                 |                 |                   |                  |
|------------------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS                       |                 |             |                  |                 |                  | ROL DE PROVISIONES |                 |                  |                 |                 |                   | TOTAL ANUAL      |
| CARGO                              | SBU mensual     | Puestos     | Total            | Aporte Personal | Ingreso          | Décimo Tercer      | Décimo Cuarto   | Fondo de Reserva | Vacaciones      | Aporte Patronal | Total Provisiones |                  |
| Gerente General                    | 900,00          | 1           | 10.800,00        | 1.009,80        | 9.790,20         | 900,00             | 347,49          | 815,85           | 407,93          | 1.204,20        | 3.675,46          | 13.465,66        |
| Asistente Contable                 | 400,00          | 1           | 4.800,00         | 448,80          | 4.351,20         | 400,00             | 347,49          | 362,60           | 181,30          | 535,20          | 1.826,59          | 6.177,79         |
| Coordinador Comercial y Financiero | 750,00          | 1           | 9.000,00         | 841,50          | 8.158,50         | 750,00             | 347,49          | 679,88           | 339,94          | 1.003,50        | 3.120,80          | 11.279,30        |
| Asistente Comercial                | 350,00          | 1           | 4.200,00         | 392,70          | 3.807,30         | 350,00             | 347,49          | 317,28           | 158,64          | 468,30          | 1.641,70          | 5.449,00         |
| -                                  | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -               | -                | -               | -               | -                 | -                |
| -                                  | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -               | -                | -               | -               | -                 | -                |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>2.400,00</b> | <b>4,00</b> | <b>28.800,00</b> | <b>2.692,80</b> | <b>26.107,20</b> | <b>2.400,00</b>    | <b>1.389,95</b> | <b>2.175,60</b>  | <b>1.087,80</b> | <b>3.211,20</b> | <b>10.264,55</b>  | <b>36.371,75</b> |

| ROL AÑO 5                          |                 |             |                  |                 |                  |                    |                 |                  |                 |                 |                   |                  |
|------------------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS                       |                 |             |                  |                 |                  | ROL DE PROVISIONES |                 |                  |                 |                 |                   | TOTAL ANUAL      |
| CARGO                              | SBU mensual     | Puestos     | Total            | Aporte Personal | Ingreso          | Décimo Tercer      | Décimo Cuarto   | Fondo de Reserva | Vacaciones      | Aporte Patronal | Total Provisiones |                  |
| Gerente General                    | 900,00          | 1           | 10.800,00        | 1.009,80        | 9.790,20         | 900,00             | 357,91          | 815,85           | 407,93          | 1.204,20        | 3.685,89          | 13.476,09        |
| Asistente Contable                 | 400,00          | 1           | 4.800,00         | 448,80          | 4.351,20         | 400,00             | 357,91          | 362,60           | 181,30          | 535,20          | 1.837,01          | 6.188,21         |
| Coordinador Comercial y Financiero | 750,00          | 1           | 9.000,00         | 841,50          | 8.158,50         | 750,00             | 357,91          | 679,88           | 339,94          | 1.003,50        | 3.131,22          | 11.289,72        |
| Asistente Comercial                | 350,00          | 1           | 4.200,00         | 392,70          | 3.807,30         | 350,00             | 357,91          | 317,28           | 158,64          | 468,30          | 1.652,12          | 5.459,42         |
| -                                  | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -               | -                | -               | -               | -                 | -                |
| -                                  | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -               | -                | -               | -               | -                 | -                |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>2.400,00</b> | <b>4,00</b> | <b>28.800,00</b> | <b>2.692,80</b> | <b>26.107,20</b> | <b>2.400,00</b>    | <b>1.431,65</b> | <b>2.175,60</b>  | <b>1.087,80</b> | <b>3.211,20</b> | <b>10.306,25</b>  | <b>36.413,45</b> |

| RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| RUBRO                         | AÑO              |                  |                  |                  |                  |
|                               | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                |
| Personal Administrativo       | 34.078,20        | 36.291,96        | 36.331,26        | 36.371,75        | 36.413,45        |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>34.078,20</b> | <b>36.291,96</b> | <b>36.331,26</b> | <b>36.371,75</b> | <b>36.413,45</b> |



## Anexo Financiero 7

### Sueldos y Gastos Operativos

#### Personal Operativo

| ROL ANO 1                |                 |             |                  |                 |                  |                    |               |                  |               |                 |                   |                  |
|--------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|---------------|------------------|---------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS             |                 |             |                  |                 |                  | ROL DE PROVISIONES |               |                  |               |                 |                   |                  |
| CARGO                    | SBU mensual     | Puestos     | Total            | Aporte Personal | Ingreso          | Décimo Tercer      | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones    | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL      |
| Coordinador Operaciones  | 700,00          | 1           | 8.400,00         | 785,40          | 7.614,60         | 700,00             | 318,00        | -                | 317,28        | 936,60          | 2.271,88          | 9.886,48         |
| Asistente de Operaciones | 350,00          | 1           | 4.200,00         | 392,70          | 3.807,30         | 350,00             | 318,00        | -                | 158,64        | 468,30          | 1.294,94          | 5.102,24         |
|                          | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -             | -                | -             | -               | -                 | -                |
| <b>TOTAL</b>             | <b>1.050,00</b> | <b>2,00</b> | <b>12.600,00</b> | <b>1.178,10</b> | <b>11.421,90</b> | <b>1.050,00</b>    | <b>636,00</b> | <b>-</b>         | <b>475,91</b> | <b>1.404,90</b> | <b>3.566,81</b>   | <b>14.988,71</b> |

| ROL ANO 2                |                 |             |                  |                 |                  |                    |               |                  |               |                 |                   |                  |
|--------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|---------------|------------------|---------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS             |                 |             |                  |                 |                  | ROL DE PROVISIONES |               |                  |               |                 |                   |                  |
| CARGO                    | SBU mensual     | Puestos     | Total            | Aporte Personal | Ingreso          | Décimo Tercer      | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones    | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL      |
| Coordinador Operaciones  | 700,00          | 1           | 8.400,00         | 785,40          | 7.614,60         | 700,00             | 327,54        | 634,55           | 317,28        | 936,60          | 2.915,97          | 10.530,57        |
| Asistente de Operaciones | 350,00          | 2           | 8.400,00         | 785,40          | 7.614,60         | 700,00             | 655,08        | 634,55           | 317,28        | 936,60          | 3.243,51          | 10.858,11        |
| 0                        | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -             | -                | -             | -               | -                 | -                |
| <b>TOTAL</b>             | <b>1.050,00</b> | <b>3,00</b> | <b>16.800,00</b> | <b>1.570,80</b> | <b>15.229,20</b> | <b>1.400,00</b>    | <b>982,62</b> | <b>1.269,10</b>  | <b>634,55</b> | <b>1.873,20</b> | <b>6.159,47</b>   | <b>21.388,67</b> |

| ROL AÑO 3                |                 |             |                  |                 |                  |                    |               |                  |               |                 |                   |                  |
|--------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|---------------|------------------|---------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS             |                 |             |                  |                 |                  | ROL DE PROVISIONES |               |                  |               |                 |                   |                  |
| CARGO                    | SBU mensual     | Puestos     | Total            | Aporte Personal | Ingreso          | Décimo Tercer      | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones    | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL      |
| Coordinador Operaciones  | 700,00          | 1           | 8.400,00         | 785,40          | 7.614,60         | 700,00             | 327,54        | 634,55           | 317,28        | 936,60          | 2.915,97          | 10.530,57        |
| Asistente de Operaciones | 350,00          | 2           | 8.400,00         | 785,40          | 7.614,60         | 700,00             | 655,08        | 634,55           | 317,28        | 936,60          | 3.243,51          | 10.858,11        |
| 0                        | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -             | -                | -             | -               | -                 | -                |
| <b>TOTAL</b>             | <b>1.050,00</b> | <b>3,00</b> | <b>16.800,00</b> | <b>1.570,80</b> | <b>15.229,20</b> | <b>1.400,00</b>    | <b>982,62</b> | <b>1.269,10</b>  | <b>634,55</b> | <b>1.873,20</b> | <b>6.159,47</b>   | <b>21.388,67</b> |

| ROL ANO 4                |                 |             |                  |                 |                  |                    |               |                  |               |                 |                   |                  |
|--------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|---------------|------------------|---------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS             |                 |             |                  |                 |                  | ROL DE PROVISIONES |               |                  |               |                 |                   |                  |
| CARGO                    | SBU mensual     | Puestos     | Total            | Aporte Personal | Ingreso          | Décimo Tercer      | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones    | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL      |
| Coordinador Operaciones  | 700,00          | 1           | 8.400,00         | 785,40          | 7.614,60         | 700,00             | 327,54        | 634,55           | 317,28        | 936,60          | 2.915,97          | 10.530,57        |
| Asistente de Operaciones | 350,00          | 2           | 8.400,00         | 785,40          | 7.614,60         | 700,00             | 655,08        | 634,55           | 317,28        | 936,60          | 3.243,51          | 10.858,11        |
| 0                        | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -             | -                | -             | -               | -                 | -                |
| <b>TOTAL</b>             | <b>1.050,00</b> | <b>3,00</b> | <b>16.800,00</b> | <b>1.570,80</b> | <b>15.229,20</b> | <b>1.400,00</b>    | <b>982,62</b> | <b>1.269,10</b>  | <b>634,55</b> | <b>1.873,20</b> | <b>6.159,47</b>   | <b>21.388,67</b> |

| ROL ANO 5                |                 |             |                  |                 |                  |                    |               |                  |               |                 |                   |                  |
|--------------------------|-----------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|---------------|------------------|---------------|-----------------|-------------------|------------------|
| ROL DE PAGOS             |                 |             |                  |                 |                  | ROL DE PROVISIONES |               |                  |               |                 |                   |                  |
| CARGO                    | SBU mensual     | Puestos     | Total            | Aporte Personal | Ingreso          | Décimo Tercer      | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones    | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL      |
| Coordinador Operaciones  | 700,00          | 1           | 8.400,00         | 785,40          | 7.614,60         | 700,00             | 327,54        | 634,55           | 317,28        | 936,60          | 2.915,97          | 10.530,57        |
| Asistente de Operaciones | 350,00          | 2           | 8.400,00         | 785,40          | 7.614,60         | 700,00             | 655,08        | 634,55           | 317,28        | 936,60          | 3.243,51          | 10.858,11        |
| 0                        | -               | -           | -                | -               | -                | -                  | -             | -                | -             | -               | -                 | -                |
| <b>TOTAL</b>             | <b>1.050,00</b> | <b>3,00</b> | <b>16.800,00</b> | <b>1.570,80</b> | <b>15.229,20</b> | <b>1.400,00</b>    | <b>982,62</b> | <b>1.269,10</b>  | <b>634,55</b> | <b>1.873,20</b> | <b>6.159,47</b>   | <b>21.388,67</b> |

| RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| RUBRO                         | AÑO              |                  |                  |                  |                  |
|                               | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                |
| Personal Operativo            | 14.988,71        | 21.388,67        | 21.388,67        | 21.388,67        | 21.388,67        |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>14.988,71</b> | <b>21.388,67</b> | <b>21.388,67</b> | <b>21.388,67</b> | <b>21.388,67</b> |

## Anexo Financiero 8

### Depreciación y Amortización

#### Depreciaciones

| AÑO   |  | TOTAL INVERSIONES | 2011     | 2012     | 2013 | 2014 | 2015 | 2020 | TOTAL AMORTIZACION |           |
|-------|--|-------------------|----------|----------|------|------|------|------|--------------------|-----------|
| 0     |  | 19.691,04         |          |          |      |      |      |      | 0,00               |           |
| 1     |  | 19.691,04         | 2.809,10 |          |      |      |      |      | 2.809,10           |           |
| 2     |  | 0,00              | 2.809,10 | 2.809,10 |      |      |      |      | 5.618,21           |           |
| 3     |  | 0,00              | 2.809,10 | 2.809,10 | 0,00 |      |      |      | 5.618,21           |           |
| 4     |  | 0,00              | 1.609,10 | 2.809,10 | 0,00 | 0,00 |      |      | 4.418,21           |           |
| 5     |  | 0,00              | 1.609,10 | 1.609,10 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |      | 3.218,21           |           |
| TOTAL |  | 39.382,08         |          |          |      |      |      |      | TOTAL              | 37.772,98 |

#### Amortizaciones

| AÑO   |  | TOTAL INVERSIONES | 2011     | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2020 | TOTAL AMORTIZACION |           |
|-------|--|-------------------|----------|------|------|------|------|------|--------------------|-----------|
| 0     |  | 13.716,00         |          |      |      |      |      |      | 0,00               |           |
| 1     |  | 0,00              | 2.743,20 |      |      |      |      |      | 2.743,20           |           |
| 2     |  | 0,00              | 2.743,20 | 0,00 |      |      |      |      | 2.743,20           |           |
| 3     |  | 0,00              | 2.743,20 | 0,00 | 0,00 |      |      |      | 2.743,20           |           |
| 4     |  | 0,00              | 2.743,20 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |      |      | 2.743,20           |           |
| 5     |  | 0,00              | 2.743,20 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |      | 2.743,20           |           |
| TOTAL |  | 13.716,00         |          |      |      |      |      |      | TOTAL              | 27.432,00 |

## Anexo Financiero 9

### Amortización de Deuda

| AÑO          | Crédito 1           | Total Deuda         |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 0            | \$ 48.494,54        | \$ 48.494,54        |
| 1            | \$ -                | \$ -                |
| 2            | \$ -                | \$ -                |
| 3            |                     | \$ -                |
| 4            |                     | \$ -                |
| 5            |                     | \$ -                |
| <b>TOTAL</b> | <b>\$ 48.494,54</b> | <b>\$ 48.494,54</b> |

## Anexo Financiero 10

### Amortización de Inversiones

| Año | Saldo Inicial | Interés     | Capital     | Cuotas       |
|-----|---------------|-------------|-------------|--------------|
| 0   | \$ 48.094,54  |             |             |              |
| 1   | \$ 38.475,63  | \$ 5.401,02 | \$ 9.618,91 | \$ 15.019,92 |
| 2   | \$ 28.856,72  | \$ 4.320,81 | \$ 9.618,91 | \$ 13.939,72 |
| 3   | \$ 19.237,81  | \$ 3.240,61 | \$ 9.618,91 | \$ 12.859,52 |
| 4   | \$ 9.618,90   | \$ 2.160,41 | \$ 9.618,91 | \$ 11.779,31 |
| 5   | \$ -          | \$ 1.080,20 | \$ 9.618,91 | \$ 10.699,11 |

## Anexo Financiero 11

### Flujos de Efectivo

#### Flujo de Efectivo Normal Apalancado

| FLUJO DE CAJA                             |           |                  |                  |                  |                  |                 |
|---|-----------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
|   | AÑO 0     | 1                | 2                | 3                | 4                | 5               |
| <b>INGRESOS</b>                           |           | <b>113.549</b>   | <b>215.742</b>   | <b>235.159</b>   | <b>256.323</b>   | <b>279.392</b>  |
| COSTOS                                    |           | 95.900           | 145.031          | 153.891          | 163.548          | 174.074         |
| GASTOS                                    |           | 72.734           | 76.692           | 76.813           | 75.741           | 74.679          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |           | <b>168.634</b>   | <b>221.723</b>   | <b>230.703</b>   | <b>239.289</b>   | <b>248.753</b>  |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                 |           | <b>(55.086)</b>  | <b>(5.981)</b>   | <b>4.456</b>     | <b>17.034</b>    | <b>30.639</b>   |
| GASTOS FINANCIEROS                        |           | 5.401            | 4.321            | 3.241            | 2.160            | 1.080           |
| UAIMPUESTOS                               |           | (60.487)         | (10.302)         | 1.215            | 14.874           | 29.559          |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |           | 0                | 0                | 182              | 2.231            | 4.434           |
| UTILIDAD ANTES IR                         |           | (60.487)         | (10.302)         | 1.033            | 12.643           | 25.125          |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |           | 0                | 0                | 207              | 2.529            | 5.025           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |           | <b>(60.487)</b>  | <b>(10.302)</b>  | <b>826</b>       | <b>10.114</b>    | <b>20.100</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |           |                  |                  |                  |                  |                 |
| U Neta                                    |           | (60.487)         | (10.302)         | 826              | 10.114           | 20.100          |
| Gastos Financieros                        |           | 5.401            | 4.321            | 3.241            | 2.160            | 1.080           |
| Depreciaciones                            |           | 2.809            | 5.618            | 5.618            | 4.418            | 3.218           |
| Amortizaciones                            |           | 2.743            | 2.743            | 2.743            | 2.743            | 2.743           |
| Escudo Fiscal                             |           | 1.958            | 1.566            | 1.175            | 783              | 392             |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |           | <b>(51.491)</b>  | <b>814</b>       | <b>11.254</b>    | <b>18.653</b>    | <b>26.750</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |           |                  |                  |                  |                  |                 |
| Activos Fijos                             |           | (19.691)         | (19.691)         | 0                | 0                | 0               |
| Activos Intangibles                       |           | (13.716)         | 0                | 0                | 0                | 0               |
| Inversión CT                              |           | (86.829)         |                  |                  |                  |                 |
| Variaciones de CT                         |           |                  | 73.821           | (869)            | (1.249)          | (1.361)         |
| <b>TOTAL FCI</b>                          |           | <b>(120.236)</b> | <b>54.130</b>    | <b>(869)</b>     | <b>(1.249)</b>   | <b>(1.484)</b>  |
| <b>FC LIBRE</b>                           |           | <b>(120.236)</b> | <b>2.639</b>     | <b>(55)</b>      | <b>10.005</b>    | <b>17.291</b>   |
| Perpetuidad FCL                           |           |                  |                  |                  |                  | 280.797         |
| <b>FC LIBRE con perpetuidad</b>           |           | <b>(120.236)</b> | <b>2.639</b>     | <b>(55)</b>      | <b>10.005</b>    | <b>306.063</b>  |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 |           | <b>(120.236)</b> | <b>(117.597)</b> | <b>(117.652)</b> | <b>(107.647)</b> | <b>(90.356)</b> |
| VAN                                       | 80.875    |                  |                  |                  |                  |                 |
| Max Exposición                            | (120.236) |                  |                  |                  |                  |                 |
| TIR                                       | 23,74%    |                  |                  |                  |                  |                 |
| CPPC                                      | 11,18%    |                  |                  |                  |                  |                 |
| Periodo de Recuperación                   | 4,30      |                  |                  |                  |                  |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>           |           |                  |                  |                  |                  |                 |
| Escudo Fiscal                             |           | 0                | 1.958            | 1.566            | 1.175            | 783             |
| <b>TOTAL FCC</b>                          |           | <b>(120.236)</b> | <b>4.597</b>     | <b>1.512</b>     | <b>11.179</b>    | <b>18.075</b>   |
| Perpetuidad FCC                           |           |                  |                  |                  |                  | 344.564         |
| <b>FC CAPITAL con perpetuidad</b>         |           | <b>(120.236)</b> | <b>4.597</b>     | <b>1.512</b>     | <b>11.179</b>    | <b>370.222</b>  |
| <b>FC CAPITAL Acumulado</b>               |           | <b>(120.236)</b> | <b>(115.640)</b> | <b>(114.128)</b> | <b>(102.949)</b> | <b>(84.874)</b> |
| VAN                                       | 140.391   |                  |                  |                  |                  |                 |
| Max Exposición                            | (120.236) |                  |                  |                  |                  |                 |
| TIR                                       | 28,91%    |                  |                  |                  |                  |                 |
| CPPC                                      | 9,60%     |                  |                  |                  |                  |                 |
| Periodo de Recuperación                   | 4,23      |                  |                  |                  |                  |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |           |                  |                  |                  |                  |                 |
| Ingreso                                   |           | 48.095           | 0                | 0                | 0                | 0               |
| Egresos                                   |           |                  | (9.619)          | (9.619)          | (9.619)          | (9.619)         |
| Gastos Financieros (Interés)              |           |                  | (5.401)          | (4.321)          | (3.241)          | (2.160)         |
| <b>TOTAL FCD</b>                          |           | <b>48.095</b>    | <b>(15.020)</b>  | <b>(13.940)</b>  | <b>(12.860)</b>  | <b>(10.699)</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |           |                  |                  |                  |                  |                 |
| Dividendos Pagados                        |           |                  | 0                | 0                | 0                | 0               |
| <b>FC SOCIOS</b>                          |           | <b>(72.142)</b>  | <b>(12.381)</b>  | <b>(13.994)</b>  | <b>(2.855)</b>   | <b>5.512</b>    |
| Perpetuidad FCS                           |           |                  |                  |                  |                  | 162.282         |
| <b>FC SOCIOS con perpetuidad</b>          |           | <b>(72.142)</b>  | <b>(12.381)</b>  | <b>(13.994)</b>  | <b>(2.855)</b>   | <b>176.850</b>  |
| <b>FC SOCIOS Acumulado</b>                |           | <b>(72.142)</b>  | <b>(84.523)</b>  | <b>(98.517)</b>  | <b>(101.372)</b> | <b>(95.860)</b> |

## Flujo de efectivo Optimista Apalancado

| FLUJO DE CAJA                             |                  |                  |                  |                 |                 |                 |
|---|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   | AÑO 0            | 1                | 2                | 3               | 4               | 5               |
| <b>INGRESOS</b>                           |                  | 114.514          | 229.028          | 251.930         | 277.123         | 304.836         |
| COSTOS                                    |                  | 96.341           | 151.093          | 161.544         | 173.039         | 185.684         |
| GASTOS                                    |                  | 72.741           | 76.748           | 76.882          | 75.828          | 74.785          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                  | <b>169.082</b>   | <b>227.841</b>   | <b>238.426</b>  | <b>248.867</b>  | <b>260.469</b>  |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                 |                  | <b>(54.568)</b>  | <b>1.187</b>     | <b>13.504</b>   | <b>28.256</b>   | <b>44.367</b>   |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                  | 5.401            | 4.321            | 3.241           | 2.160           | 1.080           |
| UAIMPUESTOS                               |                  | (59.969)         | (3.134)          | 10.264          | 26.096          | 43.286          |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                  | 0                | 0                | 1.540           | 3.914           | 6.493           |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                  | (59.969)         | (3.134)          | 8.724           | 22.182          | 36.793          |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                  | 0                | 0                | 1.745           | 4.436           | 7.359           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                  | <b>(59.969)</b>  | <b>(3.134)</b>   | <b>6.979</b>    | <b>17.745</b>   | <b>29.435</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                  |                  |                  |                 |                 |                 |
| U Neta                                    |                  | (59.969)         | (3.134)          | 6.979           | 17.745          | 29.435          |
| Gastos Financieros                        |                  | 5.401            | 4.321            | 3.241           | 2.160           | 1.080           |
| Depreciaciones                            |                  | 2.809            | 5.618            | 5.618           | 4.418           | 3.218           |
| Amortizaciones                            |                  | 2.743            | 2.743            | 2.743           | 2.743           | 2.743           |
| Escudo Fiscal                             |                  | 1.958            | 1.566            | 1.175           | 783             | 392             |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                  | <b>(50.973)</b>  | <b>7.982</b>     | <b>17.407</b>   | <b>26.284</b>   | <b>36.085</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                  |                  |                  |                 |                 |                 |
| Activos Fijos                             | (19.691)         | (19.691)         | 0                | 0               | 0               | 0               |
| Activos Intangibles                       | (13.716)         | 0                | 0                | 0               | 0               | 0               |
| Inversión CT                              | (86.829)         |                  |                  |                 |                 |                 |
| Variaciones de CT                         |                  | 73.582           | (1.484)          | (1.473)         | (1.620)         | (1.782)         |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(120.236)</b> | <b>53.891</b>    | <b>(1.484)</b>   | <b>(1.473)</b>  | <b>(1.620)</b>  | <b>(1.782)</b>  |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(120.236)</b> | <b>2.918</b>     | <b>6.498</b>     | <b>15.934</b>   | <b>24.664</b>   | <b>34.302</b>   |
| Perpetuidad FCL                           |                  |                  |                  |                 |                 | 391.530         |
| <b>FC LIBRE con perpetuidad</b>           | <b>(120.236)</b> | <b>2.918</b>     | <b>6.498</b>     | <b>15.934</b>   | <b>24.664</b>   | <b>425.832</b>  |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(120.236)</b> | <b>(117.319)</b> | <b>(110.821)</b> | <b>(94.887)</b> | <b>(70.224)</b> | <b>355.608</b>  |
| VAN                                       | 166.076          |                  |                  |                 |                 |                 |
| Max Exposición                            | (120.236)        |                  |                  |                 |                 |                 |
| TIR                                       | 33,61%           |                  |                  |                 |                 |                 |
| CPPC                                      | 11,18%           |                  |                  |                 |                 |                 |
| Período de Recuperación                   | 4,16             |                  |                  |                 |                 |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>           |                  |                  |                  |                 |                 |                 |
| Escudo Fiscal                             |                  | 0                | 1.958            | 1.566           | 1.175           | 783             |
| <b>TOTAL FCC</b>                          |                  | <b>(120.236)</b> | <b>4.876</b>     | <b>8.064</b>    | <b>17.108</b>   | <b>25.447</b>   |
| Perpetuidad FCC                           |                  |                  |                  |                 |                 | 481.000         |
| <b>FC CAPITAL con perpetuidad</b>         | <b>(120.236)</b> | <b>4.876</b>     | <b>8.064</b>     | <b>17.108</b>   | <b>25.447</b>   | <b>515.694</b>  |
| <b>FC CAPITAL Acumulado</b>               | <b>(120.236)</b> | <b>(115.361)</b> | <b>(107.297)</b> | <b>(90.189)</b> | <b>(64.742)</b> | <b>450.952</b>  |
| VAN                                       | 247.721          |                  |                  |                 |                 |                 |
| Max Exposición                            | (120.236)        |                  |                  |                 |                 |                 |
| TIR                                       | 39,00%           |                  |                  |                 |                 |                 |
| CPPC                                      | 9,60%            |                  |                  |                 |                 |                 |
| Período de Recuperación                   | 4,13             |                  |                  |                 |                 |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                  |                  |                  |                 |                 |                 |
| Ingreso                                   | 48.095           | 0                | 0                | 0               | 0               | 0               |
| Egresos                                   |                  | (9.619)          | (9.619)          | (9.619)         | (9.619)         | (9.619)         |
| Gastos Financieros (Interés)              |                  | (5.401)          | (4.321)          | (3.241)         | (2.160)         | (1.080)         |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>48.095</b>    | <b>(15.020)</b>  | <b>(13.940)</b>  | <b>(12.860)</b> | <b>(11.779)</b> | <b>(10.699)</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                  |                  |                  |                 |                 |                 |
| Dividendos Pagados                        |                  | 0                | 0                | 0               | 0               | 0               |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(72.142)</b>  | <b>(12.102)</b>  | <b>(7.442)</b>   | <b>3.074</b>    | <b>12.884</b>   | <b>23.603</b>   |
| Perpetuidad FCS                           |                  |                  |                  |                 |                 | 270.076         |
| <b>FC SOCIOS con perpetuidad</b>          | <b>(72.142)</b>  | <b>(12.102)</b>  | <b>(7.442)</b>   | <b>3.074</b>    | <b>12.884</b>   | <b>293.679</b>  |
| <b>FC SOCIOS Acumulado</b>                | <b>(72.142)</b>  | <b>(84.244)</b>  | <b>(91.686)</b>  | <b>(88.612)</b> | <b>(75.728)</b> | <b>217.951</b>  |

## Flujo de caja Pesimista Apalancado

| FLUJO DE CAJA                             |                  |                  |                  |                  |                  |                 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
|   | AÑO 0            | 1                | 2                | 3                | 4                | 5               |
| <b>INGRESOS</b>                           |                  | <b>112.482</b>   | <b>202.468</b>   | <b>218.665</b>   | <b>236.158</b>   | <b>255.051</b>  |
| COSTOS                                    |                  | 95.414           | 138.974          | 146.365          | 154.347          | 162.967         |
| GASTOS                                    |                  | 72.727           | 76.637           | 76.744           | 75.657           | 74.578          |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                  | <b>168.141</b>   | <b>215.611</b>   | <b>223.108</b>   | <b>230.004</b>   | <b>237.545</b>  |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                 |                  | <b>(55.659)</b>  | <b>(13.143)</b>  | <b>(4.443)</b>   | <b>6.154</b>     | <b>17.506</b>   |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                  | 5.401            | 4.321            | 3.241            | 2.160            | 1.080           |
| UAIMPUESTOS                               |                  | (61.060)         | (17.464)         | (7.684)          | 3.994            | 16.426          |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                  | 0                | 0                | 0                | 599              | 2.464           |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                  | (61.060)         | (17.464)         | (7.684)          | 3.395            | 13.962          |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                  | 0                | 0                | 0                | 679              | 2.792           |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                  | <b>(61.060)</b>  | <b>(17.464)</b>  | <b>(7.684)</b>   | <b>2.716</b>     | <b>11.169</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                  |                  |                  |                  |                  |                 |
| U Neta                                    |                  | (61.060)         | (17.464)         | (7.684)          | 2.716            | 11.169          |
| Gastos Financieros                        |                  | 5.401            | 4.321            | 3.241            | 2.160            | 1.080           |
| Depreciaciones                            |                  | 2.809            | 5.618            | 5.618            | 4.418            | 3.218           |
| Amortizaciones                            |                  | 2.743            | 2.743            | 2.743            | 2.743            | 2.743           |
| Escudo Fiscal                             |                  | 1.958            | 1.566            | 1.175            | 783              | 392             |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                  | <b>(52.064)</b>  | <b>(6.348)</b>   | <b>2.743</b>     | <b>11.254</b>    | <b>17.819</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                 |
| Activos Fijos                             | (19.691)         | (19.691)         | 0                | 0                | 0                | 0               |
| Activos Intangibles                       | (13.716)         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0               |
| Inversión CT                              | (86.829)         |                  |                  |                  |                  |                 |
| Variaciones de CT                         |                  | 74.055           | (248)            | (1.042)          | (1.125)          | (1.215)         |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(120.236)</b> | <b>54.364</b>    | <b>(248)</b>     | <b>(1.042)</b>   | <b>(1.125)</b>   | <b>(1.215)</b>  |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(120.236)</b> | <b>2.300</b>     | <b>(6.597)</b>   | <b>1.701</b>     | <b>10.129</b>    | <b>16.604</b>   |
| Perpetuidad FCL                           |                  |                  |                  |                  |                  | 179.777         |
| <b>FC LIBRE con perpetuidad</b>           | <b>(120.236)</b> | <b>2.300</b>     | <b>(6.597)</b>   | <b>1.701</b>     | <b>10.129</b>    | <b>196.382</b>  |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(120.236)</b> | <b>(117.937)</b> | <b>(124.533)</b> | <b>(122.832)</b> | <b>(112.703)</b> | <b>83.679</b>   |
| VAN                                       | (24)             |                  |                  |                  |                  |                 |
| Max Exposición                            | (124.533)        |                  |                  |                  |                  |                 |
| TIR                                       | 11,17%           |                  |                  |                  |                  |                 |
| CPPC                                      | 11,18%           |                  |                  |                  |                  |                 |
| Periodo de Recuperación                   | 4,57             |                  |                  |                  |                  |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |                 |
| Escudo Fiscal                             |                  | 0                | 1.958            | 1.566            | 1.175            | 783             |
| <b>TOTAL FCC</b>                          | <b>(120.236)</b> | <b>4.257</b>     | <b>(5.030)</b>   | <b>2.876</b>     | <b>10.912</b>    | <b>16.996</b>   |
| Perpetuidad FCC                           |                  |                  |                  |                  |                  | 221.270         |
| <b>FC CAPITAL con perpetuidad</b>         | <b>(120.236)</b> | <b>4.257</b>     | <b>(5.030)</b>   | <b>2.876</b>     | <b>10.912</b>    | <b>238.266</b>  |
| <b>FC CAPITAL Acumulado</b>               | <b>(120.236)</b> | <b>(115.979)</b> | <b>(121.009)</b> | <b>(118.133)</b> | <b>(107.221)</b> | <b>131.046</b>  |
| VAN                                       | 39.905           |                  |                  |                  |                  |                 |
| Max Exposición                            | (121.009)        |                  |                  |                  |                  |                 |
| TIR                                       | 16,20%           |                  |                  |                  |                  |                 |
| CPPC                                      | 9,60%            |                  |                  |                  |                  |                 |
| Periodo de Recuperación                   | 4,45             |                  |                  |                  |                  |                 |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                  |                  |                  |                  |                  |                 |
| Ingreso                                   | 48.095           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0               |
| Egresos                                   |                  | (9.619)          | (9.619)          | (9.619)          | (9.619)          | (9.619)         |
| Gastos Financieros (Interés)              |                  | (5.401)          | (4.321)          | (3.241)          | (2.160)          | (1.080)         |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | <b>48.095</b>    | <b>(15.020)</b>  | <b>(13.940)</b>  | <b>(12.860)</b>  | <b>(11.779)</b>  | <b>(10.699)</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                 |
| Dividendos Pagados                        |                  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0               |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(72.142)</b>  | <b>(12.720)</b>  | <b>(20.536)</b>  | <b>(11.158)</b>  | <b>(1.650)</b>   | <b>5.905</b>    |
| Perpetuidad FCS                           |                  |                  |                  |                  |                  | 64.087          |
| <b>FC SOCIOS con perpetuidad</b>          | <b>(72.142)</b>  | <b>(12.720)</b>  | <b>(20.536)</b>  | <b>(11.158)</b>  | <b>(1.650)</b>   | <b>69.992</b>   |
| <b>FC SOCIOS Acumulado</b>                | <b>(72.142)</b>  | <b>(84.862)</b>  | <b>(105.398)</b> | <b>(116.557)</b> | <b>(118.207)</b> | <b>(48.214)</b> |

## Flujo de Efectivo Normal Desapalancado

| FLUJO DE CAJA                             |                  |                  |                  |                  |                 |                |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|----------------|
|   | AÑO 0            | 1                | 2                | 3                | 4               | 5              |
| <b>INGRESOS</b>                           |                  | 113.549          | 215.742          | 235.159          | 256.323         | 279.392        |
| COSTOS                                    |                  | 95.900           | 145.031          | 153.891          | 163.548         | 174.074        |
| GASTOS                                    |                  | 72.734           | 76.692           | 76.813           | 75.741          | 74.679         |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                  | <b>168.634</b>   | <b>221.723</b>   | <b>230.703</b>   | <b>239.289</b>  | <b>248.753</b> |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                 |                  | <b>(55.086)</b>  | <b>(5.981)</b>   | <b>4.456</b>     | <b>17.034</b>   | <b>30.639</b>  |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                  | 0                | 0                | 0                | 0               | 0              |
| UAIMPUESTOS                               |                  | (55.086)         | (5.981)          | 4.456            | 17.034          | 30.639         |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                  | 0                | 0                | 668              | 2.555           | 4.596          |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                  | (55.086)         | (5.981)          | 3.787            | 14.479          | 26.043         |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                  | 0                | 0                | 757              | 2.896           | 5.209          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                  | <b>(55.086)</b>  | <b>(5.981)</b>   | <b>3.030</b>     | <b>11.583</b>   | <b>20.835</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                  |                  |                  |                  |                 |                |
| U Neta                                    |                  | (55.086)         | (5.981)          | 3.030            | 11.583          | 20.835         |
| Gastos Financieros                        |                  | 0                | 0                | 0                | 0               | 0              |
| Depreciaciones                            |                  | 2.809            | 5.618            | 5.618            | 4.418           | 3.218          |
| Amortizaciones                            |                  | 2.743            | 2.743            | 2.743            | 2.743           | 2.743          |
| Escudo Fiscal                             |                  | 0                | 0                | 0                | 0               | 0              |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                  | <b>(49.533)</b>  | <b>2.380</b>     | <b>11.391</b>    | <b>18.745</b>   | <b>26.796</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                  |                  |                  |                  |                 |                |
| Activos Fijos                             | (19.691)         | (19.691)         | 0                | 0                | 0               | 0              |
| Activos Intangibles                       | (13.716)         | 0                | 0                | 0                | 0               | 0              |
| Inversión CT                              | (86.829)         |                  |                  |                  |                 |                |
| Variaciones de CT                         |                  | 73.821           | (869)            | (1.249)          | (1.361)         | (1.484)        |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(120.236)</b> | <b>54.130</b>    | <b>(869)</b>     | <b>(1.249)</b>   | <b>(1.361)</b>  | <b>(1.484)</b> |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(120.236)</b> | <b>4.597</b>     | <b>1.512</b>     | <b>10.142</b>    | <b>17.383</b>   | <b>25.312</b>  |
| Perpetuidad FCL                           |                  |                  |                  |                  |                 | 281.307        |
| <b>FC LIBRE con perpetuidad</b>           | <b>(120.236)</b> | <b>4.597</b>     | <b>1.512</b>     | <b>10.142</b>    | <b>17.383</b>   | <b>306.619</b> |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(120.236)</b> | <b>(115.640)</b> | <b>(114.128)</b> | <b>(103.986)</b> | <b>(86.602)</b> | <b>220.017</b> |
| VAN                                       | 84.391           |                  |                  |                  |                 |                |
| Max Exposición                            | (120.236)        |                  |                  |                  |                 |                |
| TIR                                       | 24,37%           |                  |                  |                  |                 |                |
| CPPC                                      | 11,18%           |                  |                  |                  |                 |                |
| Periodo de Recuperación                   | 4,28             |                  |                  |                  |                 |                |
| <b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>           |                  |                  |                  |                  |                 |                |
| Escudo Fiscal                             |                  | 0                | 0                | 0                | 0               | 0              |
| <b>TOTAL FCC</b>                          |                  | <b>(120.236)</b> | <b>4.597</b>     | <b>1.512</b>     | <b>10.142</b>   | <b>17.383</b>  |
| Perpetuidad FCC                           |                  |                  |                  |                  |                 | 281.307        |
| <b>FC CAPITAL con perpetuidad</b>         | <b>(120.236)</b> | <b>4.597</b>     | <b>1.512</b>     | <b>10.142</b>    | <b>17.383</b>   | <b>306.619</b> |
| <b>FC CAPITAL Acumulado</b>               | <b>(120.236)</b> | <b>(115.640)</b> | <b>(114.128)</b> | <b>(103.986)</b> | <b>(86.602)</b> | <b>220.017</b> |
| VAN                                       | 84.391           |                  |                  |                  |                 |                |
| Max Exposición                            | (120.236)        |                  |                  |                  |                 |                |
| TIR                                       | 24,37%           |                  |                  |                  |                 |                |
| CPPC                                      | 11,18%           |                  |                  |                  |                 |                |
| Periodo de Recuperación                   | 4,28             |                  |                  |                  |                 |                |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                  |                  |                  |                  |                 |                |
| Ingreso                                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0               | 0              |
| Egresos                                   |                  | 0                | 0                | 0                | 0               | 0              |
| Gastos Financieros (Interés)              |                  | 0                | 0                | 0                | 0               | 0              |
| <b>TOTAL FCD</b>                          |                  | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>        | <b>0</b>       |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                  |                  |                  |                  |                 |                |
| Dividendos Pagados                        |                  | 0                | 0                | 0                | 0               | 0              |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(120.236)</b> | <b>4.597</b>     | <b>1.512</b>     | <b>10.142</b>    | <b>17.383</b>   | <b>25.312</b>  |
| Perpetuidad FCS                           |                  |                  |                  |                  |                 | 281.307        |
| <b>FC SOCIOS con perpetuidad</b>          | <b>(120.236)</b> | <b>4.597</b>     | <b>1.512</b>     | <b>10.142</b>    | <b>17.383</b>   | <b>306.619</b> |
| <b>FC SOCIOS Acumulado</b>                | <b>(120.236)</b> | <b>(115.640)</b> | <b>(114.128)</b> | <b>(103.986)</b> | <b>(86.602)</b> | <b>220.017</b> |

## Flujo de Caja Optimista Desapalancado

| FLUJO DE CAJA                             |           |           |           |          |          |         |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|----------|---------|
|   | AÑO 0     | 1         | 2         | 3        | 4        | 5       |
| <b>INGRESOS</b>                           |           | 114.514   | 229.028   | 251.930  | 277.123  | 304.836 |
| COSTOS                                    |           | 96.341    | 151.093   | 161.544  | 173.039  | 185.684 |
| GASTOS                                    |           | 72.741    | 76.748    | 76.882   | 75.828   | 74.785  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |           | 169.082   | 227.841   | 238.426  | 248.867  | 260.469 |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                 |           | (54.568)  | 1.187     | 13.504   | 28.256   | 44.367  |
| GASTOS FINANCIEROS                        |           | 0         | 0         | 0        | 0        | 0       |
| UAIMPUESTOS                               |           | (54.568)  | 1.187     | 13.504   | 28.256   | 44.367  |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |           | 0         | 178       | 2.026    | 4.238    | 6.655   |
| UTILIDAD ANTES IR                         |           | (54.568)  | 1.009     | 11.479   | 24.018   | 37.712  |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |           | 0         | 212       | 2.296    | 4.804    | 7.542   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |           | (54.568)  | 797       | 9.183    | 19.214   | 30.169  |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |           |           |           |          |          |         |
| U Neta                                    |           | (54.568)  | 797       | 9.183    | 19.214   | 30.169  |
| Gastos Financieros                        |           | 0         | 0         | 0        | 0        | 0       |
| Depreciaciones                            |           | 2.809     | 5.618     | 5.618    | 4.418    | 3.218   |
| Amortizaciones                            |           | 2.743     | 2.743     | 2.743    | 2.743    | 2.743   |
| Escudo Fiscal                             |           | 0         | 0         | 0        | 0        | 0       |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |           | (49.016)  | 9.158     | 17.544   | 26.376   | 36.131  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |           |           |           |          |          |         |
| Activos Fijos                             | (19.691)  | (19.691)  | 0         | 0        | 0        | 0       |
| Activos Intangibles                       | (13.716)  | 0         | 0         | 0        | 0        | 0       |
| Inversión CT                              | (86.829)  |           |           |          |          |         |
| Variaciones de CT                         |           | 73.582    | (1.484)   | (1.473)  | (1.620)  | (1.782) |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | (120.236) | 53.891    | (1.484)   | (1.473)  | (1.620)  | (1.782) |
| <b>FC LIBRE</b>                           | (120.236) | 4.876     | 7.674     | 16.071   | 24.755   | 34.348  |
| Perpetuidad FCL                           |           |           |           |          |          | 392.054 |
| <b>FC LIBRE con perpetuidad</b>           | (120.236) | 4.876     | 7.674     | 16.071   | 24.755   | 426.402 |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | (120.236) | (115.361) | (107.687) | (91.615) | (66.860) | 359.542 |
| VAN                                       | 169.285   |           |           |          |          |         |
| Max Exposición                            | (120.236) |           |           |          |          |         |
| TIR                                       | 34,18%    |           |           |          |          |         |
| CPPC                                      | 11,18%    |           |           |          |          |         |
| Periodo de Recuperación                   | 4,16      |           |           |          |          |         |
| <b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>           |           |           |           |          |          |         |
| Escudo Fiscal                             |           | 0         | 0         | 0        | 0        | 0       |
| <b>TOTAL FCC</b>                          | (120.236) | 4.876     | 7.674     | 16.071   | 24.755   | 34.348  |
| Perpetuidad FCC                           |           |           |           |          |          | 392.054 |
| <b>FC CAPITAL con perpetuidad</b>         | (120.236) | 4.876     | 7.674     | 16.071   | 24.755   | 426.402 |
| <b>FC CAPITAL Acumulado</b>               | (120.236) | (115.361) | (107.687) | (91.615) | (66.860) | 359.542 |
| VAN                                       | 169.285   |           |           |          |          |         |
| Max Exposición                            | (120.236) |           |           |          |          |         |
| TIR                                       | 34,18%    |           |           |          |          |         |
| CPPC                                      | 11,18%    |           |           |          |          |         |
| Periodo de Recuperación                   | 4,16      |           |           |          |          |         |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |           |           |           |          |          |         |
| Ingreso                                   | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        | 0       |
| Egresos                                   |           | 0         | 0         | 0        | 0        | 0       |
| Gastos Financieros (Interés)              |           | 0         | 0         | 0        | 0        | 0       |
| <b>TOTAL FCD</b>                          | 0         | 0         | 0         | 0        | 0        | 0       |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |           |           |           |          |          |         |
| Dividendos Pagados                        |           | 0         | 0         | 0        | 0        | 0       |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | (120.236) | 4.876     | 7.674     | 16.071   | 24.755   | 34.348  |
| Perpetuidad FCS                           |           |           |           |          |          | 392.054 |
| <b>FC SOCIOS con perpetuidad</b>          | (120.236) | 4.876     | 7.674     | 16.071   | 24.755   | 426.402 |
| <b>FC SOCIOS Acumulado</b>                | (120.236) | (115.361) | (107.687) | (91.615) | (66.860) | 359.542 |



## Flujo de Caja Pesimista Desapalancado

| FLUJO DE CAJA                             |                  |                  |                  |                  |                  |                |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
|   | AÑO 0            | 1                | 2                | 3                | 4                | 5              |
| <b>INGRESOS</b>                           |                  | 112.482          | 202.468          | 218.665          | 236.158          | 255.051        |
| COSTOS                                    |                  | 95.414           | 138.974          | 146.365          | 154.347          | 162.967        |
| GASTOS                                    |                  | 72.727           | 76.637           | 76.744           | 75.657           | 74.578         |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                      |                  | <b>168.141</b>   | <b>215.611</b>   | <b>223.108</b>   | <b>230.004</b>   | <b>237.545</b> |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                 |                  | <b>(55.659)</b>  | <b>(13.143)</b>  | <b>(4.443)</b>   | <b>6.154</b>     | <b>17.506</b>  |
| GASTOS FINANCIEROS                        |                  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0              |
| UAIMPUESTOS                               |                  | (55.659)         | (13.143)         | (4.443)          | 6.154            | 17.506         |
| PARTICIPACIÓN LABORAL                     |                  | 0                | 0                | 0                | 923              | 2.626          |
| UTILIDAD ANTES IR                         |                  | (55.659)         | (13.143)         | (4.443)          | 5.231            | 14.880         |
| IMPUESTO A LA RENTA                       |                  | 0                | 0                | 0                | 1.046            | 2.976          |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                      |                  | <b>(55.659)</b>  | <b>(13.143)</b>  | <b>(4.443)</b>   | <b>4.185</b>     | <b>11.904</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>      |                  |                  |                  |                  |                  |                |
| U Neta                                    |                  | (55.659)         | (13.143)         | (4.443)          | 4.185            | 11.904         |
| Gastos Financieros                        |                  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0              |
| Depreciaciones                            |                  | 2.809            | 5.618            | 5.618            | 4.418            | 3.218          |
| Amortizaciones                            |                  | 2.743            | 2.743            | 2.743            | 2.743            | 2.743          |
| Escudo Fiscal                             |                  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0              |
| <b>TOTAL FCO</b>                          |                  | <b>(50.106)</b>  | <b>(4.782)</b>   | <b>3.918</b>     | <b>11.346</b>    | <b>17.865</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                |
| Activos Fijos                             | (19.691)         | (19.691)         | 0                | 0                | 0                | 0              |
| Activos Intangibles                       | (13.716)         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0              |
| Inversión CT                              | (86.829)         |                  |                  |                  |                  |                |
| Variaciones de CT                         |                  | 74.055           | (248)            | (1.042)          | (1.125)          | (1.215)        |
| <b>TOTAL FCI</b>                          | <b>(120.236)</b> | <b>54.364</b>    | <b>(248)</b>     | <b>(1.042)</b>   | <b>(1.125)</b>   | <b>(1.215)</b> |
| <b>FC LIBRE</b>                           | <b>(120.236)</b> | <b>4.257</b>     | <b>(5.030)</b>   | <b>2.876</b>     | <b>10.221</b>    | <b>16.650</b>  |
| Perpetuidad FCL                           |                  |                  |                  |                  |                  | 180.275        |
| <b>FC LIBRE con perpetuidad</b>           | <b>(120.236)</b> | <b>4.257</b>     | <b>(5.030)</b>   | <b>2.876</b>     | <b>10.221</b>    | <b>196.925</b> |
| <b>FC LIBRE Acumulado</b>                 | <b>(120.236)</b> | <b>(115.979)</b> | <b>(121.009)</b> | <b>(118.133)</b> | <b>(107.912)</b> | <b>89.013</b>  |
| VAN                                       | 4.239            |                  |                  |                  |                  |                |
| Max Exposición                            | (121.009)        |                  |                  |                  |                  |                |
| TIR                                       | 11,97%           |                  |                  |                  |                  |                |
| CPPC                                      | 11,18%           |                  |                  |                  |                  |                |
| Periodo de Recuperación                   | 4,55             |                  |                  |                  |                  |                |
| <b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |                |
| Escudo Fiscal                             |                  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0              |
| <b>TOTAL FCC</b>                          |                  | <b>(120.236)</b> | <b>4.257</b>     | <b>(5.030)</b>   | <b>2.876</b>     | <b>10.221</b>  |
| Perpetuidad FCC                           |                  |                  |                  |                  |                  | 180.275        |
| <b>FC CAPITAL con perpetuidad</b>         | <b>(120.236)</b> | <b>4.257</b>     | <b>(5.030)</b>   | <b>2.876</b>     | <b>10.221</b>    | <b>196.925</b> |
| <b>FC CAPITAL Acumulado</b>               | <b>(120.236)</b> | <b>(115.979)</b> | <b>(121.009)</b> | <b>(118.133)</b> | <b>(107.912)</b> | <b>89.013</b>  |
| VAN                                       | 4.239            |                  |                  |                  |                  |                |
| Max Exposición                            | (121.009)        |                  |                  |                  |                  |                |
| TIR                                       | 11,97%           |                  |                  |                  |                  |                |
| CPPC                                      | 11,18%           |                  |                  |                  |                  |                |
| Periodo de Recuperación                   | 4,55             |                  |                  |                  |                  |                |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>    |                  |                  |                  |                  |                  |                |
| Ingreso                                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0              |
| Egresos                                   |                  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0              |
| Gastos Financieros (Interés)              |                  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0              |
| <b>TOTAL FCD</b>                          |                  | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>       |
| <b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                |
| Dividendos Pagados                        |                  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0              |
| <b>FC SOCIOS</b>                          | <b>(120.236)</b> | <b>4.257</b>     | <b>(5.030)</b>   | <b>2.876</b>     | <b>10.221</b>    | <b>16.650</b>  |
| Perpetuidad FCS                           |                  |                  |                  |                  |                  | 180.275        |
| <b>FC SOCIOS con perpetuidad</b>          | <b>(120.236)</b> | <b>4.257</b>     | <b>(5.030)</b>   | <b>2.876</b>     | <b>10.221</b>    | <b>196.925</b> |
| <b>FC SOCIOS Acumulado</b>                | <b>(120.236)</b> | <b>(115.979)</b> | <b>(121.009)</b> | <b>(118.133)</b> | <b>(107.912)</b> | <b>89.013</b>  |