



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE TÉ DE CACAO EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor Guía
Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora
Leticia Carolina Tobar Gamba

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la 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.”

Manuel María Herrera Peña
Doctor en Administración de Empresas
C.I.: 100322898-6

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”.

Leticia Carolina Tobar Gamba

C.I.: 172412348-2

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar una etapa más de mi vida y de mi carrera profesional, por iluminar mi mente y mi corazón en todo el proceso de elaboración de este plan. “Lámpara es a mis pies tu palabra y lumbrera a mi camino” Salmo 119:105

Al Dr. Manuel María Herrera, por instruirme y hacer posible el desarrollo de esta tesis.

A mis compañeros y maestros que me acompañaron en toda esta trayectoria de aprendizaje.

En general quisiera agradecer a cada una de las personas que me brindaron su apoyo, animo, amistad y cariño, en todo este proceso.

DEDICATORIA

Este plan se lo dedico a mis queridos Padres, que con entrega, amor y sacrificio, me han regalado la oportunidad de ser una profesional.

A mi madre por ser mi guía y ejemplo de lucha ante las adversidades, enseñándome que solo se necesita una idea para emprender un negocio.

A mi padre por sus consejos y apoyo en toda mi etapa estudiantil, demostrándome cada día que en la vida se requiere creatividad y fuerza de voluntad para salir adelante.

A mis hermanos, por ser mis compañeros de vida y mi motivación diaria.

RESUMEN

El Ecuador es un país que consume café; pero en los últimos años, el consumo de té ha aumentado. Esto ha permitido que la comercialización de té o infusiones aromáticas se extienda por todo el país. (El Comercio, 2012, párr. 1)

Este tipo de tendencia impulsa a que se desarrolle un plan de negocios con el objetivo de crear un nuevo concepto de lo que son infusiones aromáticas, para lo cual se pretende crear una empresa productora y comercializadora de té de cacao en la ciudad de Quito, con valor agregado mediante la utilización de cacao orgánico fino de aroma y plantas medicinales.

La industria en la que se desenvolverá el negocio es la de alimentos y bebidas, que actualmente se encuentra fragmentada, ya que existe una amplia diversidad de empresas (10.040) que lo conforman, sin embargo existen posibilidades de ingresar a esta industria, ya que los montos de inversión van desde la creación de pequeñas empresas hasta empresas de gran tamaño.

Por otro lado esta industria desempeña un alto y rápido crecimiento sostenible en los últimos cinco años, con un crecimiento proyectado para el 2013 de 7.6%, además es una de las industrias que más aporta al PIB nacional, siendo de \$2.244.341 para el 2012, revelando que existen oportunidades de negocio.

La investigación de mercados permitió conocer datos relevantes sobre el público objetivo, los mismos que están interesados en productos innovadores con nuevos sabores y olores, en cuanto al té, infusiones aromáticas o tisanas, el 29% lo consume diariamente y el 17% tres veces por semana, además la aceptación de la idea y probabilidad de compra tienen gran acogida, ya que el 88% estaría dispuesto a consumirlo y el 65% probablemente lo compraría, mostrando gran aceptación de los encuestados por el té de cacao.

Se utilizará la estrategia genérica de diferenciación propuesta por Michael Porter para poder ingresar al mercado, además los inversionistas formaran

parte del equipo de trabajo con las que iniciara operaciones FANCI, con la finalidad de controlar todos los procesos, planificar las actividades necesarias en la producción eficiente del té de cacao y disminuir costos.

Al efectuar el análisis financiero para los tres escenarios: optimista, pesimista y normal con una inversión inicial de \$63.672 y costo de oportunidad de 10.01% y 11.94% para los escenarios apalancados y no apalancados, se determinó que el plan es factible ya que el VAN es positivo en los tres escenarios con \$30.013,47 para el escenario normal apalancado y un TIR mayor al costo de oportunidad para los tres escenarios de 12% para el escenario normal apalancado.

ABSTRACT

Ecuador is a country that consumes coffee, but in recent years, tea consumption has increased. This has allowed the marketing of tea or scented tea spread throughout the country. (El Comercio, 2012, parr. 1).

This type of trend drives the development of a business plan in order to create a new concept of what are aromatic infusions, for which it is intended to create a producer and marketer of coca tea in the city of Quito, with value added through the use of fine organic cocoa aroma and medicinal plants.

The industry in which the business will unfold is the food and beverage, which is currently fragmented, as there is a wide diversity of companies (10,040) that comprise it, although there are chances to enter in this industry, as the investment amounts range from the creation of small businesses to large companies.

On the other hand this industry plays a high sustainable and rapid growth in the last five years, with projected growth for 2013 of 7.6 %, and is one of the industry's largest contributors to national PIB, being from \$ 2,244,341 for 2012, revealing that there are business opportunities.

Market research reveals data that allows to know about the target audience, the same who are interested in innovative products with new flavors and odors, as tea, aromatic infusions or tisanes, 29% of which consumes it daily and 17% three times per week, in addition to accepting the idea and purchase probability have great reception, and that 88% would be willing to consume and 65% probably would buy it, showing great acceptance of those surveyed about cocoa tea.

It will use the generic strategy of differentiation proposed by Michael Porter to enter the market, investors also were part of the team that started operations

with FANCI, in order to control all the processes, plan the necessary activities in the efficient production of cocoa tea at reduced costs.

Upon financial analysis for the three scenarios: optimistic, pessimistic and normal with an initial investment of \$63.672 and the opportunity cost of 10.01 % and 11.94 % for scenarios leveraged and unleveraged, it was determined that the plan is feasible since the VAN is positive for all three scenarios with \$30.013,47 for the normal scenario and leveraged IRR greater than the opportunity cost for the three scenarios of 12 % for the normal scenario leveraged.

ÍNDICE

1	CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	2
1.2.1	Objetivo General	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
1.3	HIPÓTESIS	3
2	CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	4
2.1	LA INDUSTRIA.....	4
2.2	TENDENCIA DE LA INDUSTRIA	4
2.2.1	Ciclo de Vida de la Industria	6
2.2.2	Precios de la Industria	6
2.2.3	Gastos Anuales de la Industria	7
2.3	ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	8
2.3.1	Cadena de Valor de la Industria.....	10
2.4	FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS	11
2.4.1	Inflación	11
2.4.2	Tasa de Interés.....	12
2.4.3	Desempleo.....	13
2.5	FACTORES REGULATORIOS	13
2.5.1	Impuesto a la Producción	13
2.6	CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA.....	14
2.7	LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	14
2.7.1	Amenaza de Nuevos Competidores	15
2.7.2	Amenaza de los Sustitutos	16
2.7.3	Poder de Negociación de los Clientes	16
2.7.4	Poder de Negociación de los Proveedores	16
2.7.5	Rivalidad entre los Competidores	17
2.8	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	18
2.8.1	La Idea y El Modelo de Negocio	18
2.8.2	Estructura Legal de la Empresa.....	18
2.8.3	Misión, Visión y Objetivos	19
2.8.3.1	Misión.....	19
2.8.3.2	Visión	19
2.8.3.3	Objetivos	20
2.8.4	El Producto	20
2.8.4.1	Descripción del Producto	20
2.8.5	Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento	21
2.8.5.1	Estrategia de Diferenciación	21
2.8.6	Análisis FODA.....	21

3	CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	24
3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	24
3.2	PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL.....	24
3.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	24
3.4	PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.5	NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN	26
3.5.1	Fuentes Primarias.....	26
3.5.2	Fuentes Secundarias.....	27
3.6	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.6.1	Investigación Descriptiva Cualitativa.....	27
3.6.1.1	Grupo de Enfoque.....	27
3.6.1.2	Metodología	27
3.6.1.3	Resultados	28
3.6.1.4	Conclusiones.....	29
3.6.1.5	Entrevistas con Expertos	30
3.6.2	Investigación Descriptiva Cuantitativa	32
3.6.2.1	Mercado Relevante y Cliente Potencial	33
3.6.2.2	Segmentación del Mercado.....	33
3.6.2.3	Tamaño del Mercado	34
3.6.2.4	Encuestas	35
3.7	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	44
3.7.1	Estructura de la Competencia.....	44
3.7.2	Precios.....	47
3.7.3	Evaluación del Mercado durante implementación.....	48
3.8	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	48
4	CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING	50
4.1	OBJETIVOS	50
4.1.1	Objetivo General.....	50
4.1.2	Objetivos Específicos.....	50
4.2	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	51
4.3	EL PRODUCTO.....	52
4.3.1	Características Generales	53
4.3.2	Diseño y Logo.....	53
4.3.3	Empaque y Etiquetado.....	53
4.3.4	Políticas de Servicio al Cliente y Garantías	54
4.3.5	Estrategia del Producto.....	55
4.4	PRECIO.....	56
4.4.1	Política de Precios	56
4.4.2	Tácticas de Ventas	57
4.5	DISTRIBUCIÓN.....	58
4.6	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	59
4.6.1	Publicidad	59
4.6.2	Relaciones Públicas.....	60

4.6.3 Promoción de Ventas.....	61
4.6.3.1 Proyección de Ventas	62

5 CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN 64

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	64
5.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	65
5.2.1 Materia Prima.....	66
5.2.2 Insumos	66
5.3 CICLO DE OPERACIONES	67
5.3.1 Fase de Producción	68
5.3.1.1 Recepción de Materia Prima	68
5.3.1.2 Selección de Materia Prima	68
5.3.1.3 Lavado	68
5.3.1.4 Cortado	68
5.3.1.5 Deshidratado.....	69
5.3.1.6 Molido	69
5.3.1.7 Empaquetado Individual y Termosellado	69
5.3.1.8 Empaquetado.....	69
5.3.2 Ruta Crítica.....	70
5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	74
5.4.1 Maquinaria	74
5.4.2 Muebles y Herramientas	74
5.4.3 Muebles y Enseres	75
5.4.4 Equipos de Computación.....	75
5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS	75
5.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIOS FÍSICOS.....	76
5.6.1 Ventajas.....	78
5.6.2 Desventajas	78
5.7 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	81
5.8 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	82

6 CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL..... 84

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	84
6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y RESPONSABILIDADES.....	84
6.2.1 Descripción de Funciones.....	84
6.2.1.1 Directorio.....	84
6.2.1.2 Gerente General	86
6.2.1.3 Gerente de Talento Humano.....	87
6.2.1.4 Gerente de Marketing y Ventas.....	88
6.2.1.5 Gerente de Finanzas y Contabilidad	89
6.2.1.6 Gerente de Producción	90
6.3 EQUIPO DE TRABAJO	91
6.3.1 Supervisor de Producción.....	91

6.3.2	Asistente de Contabilidad	91
6.3.3	Operarios	91
6.3.4	Bodega y Despacho.....	91
6.4	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	92
6.5	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	92
6.6	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	93
6.7	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	94
7	CAPITULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	97
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO	97
7.2	DIAGRAMA DE GANTT	98
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS	98
8	CAPITULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	100
8.1	CRITERIOS UTILIZADOS.....	100
8.2	SUPUESTOS UTILIZADOS	101
8.3	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	101
8.3.1	Aumento de la Demanda	101
8.3.2	Disminución de la Demanda	102
8.3.3	Aumento de Precios de los Proveedores.....	102
9	CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO.....	103
9.1	INVERSIÓN INICIAL	103
9.2	FUENTES DE INGRESO	103
9.3	GASTOS Y COSTOS	103
9.3.1	Gastos Fijos.....	103
9.3.2	Costos Variables.....	104
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	104
9.5	ESTADO DE RESULTADOS	105
9.6	BALANCE GENERAL.....	105
9.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.....	105
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	106
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	108
9.9.1	Índice Financiero.....	108
9.9.1.1	Razones de Liquidez.....	108
9.9.1.2	Razones de Rentabilidad	109
9.9.1.3	Desempeño.....	111
9.10	VALUACIÓN.....	111

10	CAPITULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO	113
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	113
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	113
10.3	USO DE FONDOS	114
10.3.1	Gastos Preoperacionales.....	114
10.3.2	Gastos Amortizables.....	115
10.3.3	Activos Fijos.....	115
10.3.4	Capital de Trabajo.....	116
10.4	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	116
11	CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
11.1	CONCLUSIONES.....	118
11.2	RECOMENDACIONES	119
	Referencias	121
	Anexos	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Estructura de la Industria de Alimentos y Bebidas	9
Tabla 2.	Empresas productoras y procesadoras de infusiones aromáticas en el Ecuador	17
Tabla 3.	Aportes de Capital	19
Tabla 4.	Objetivos	20
Tabla 5.	Matriz EFE y EFI	22
Tabla 6.	Matriz FODA.....	23
Tabla 7.	Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación	25
Tabla 8.	Necesidades y Fuentes de Información	26
Tabla 9.	Análisis de Resultados Entrevistas con Expertos.....	31
Tabla 10.	Barrios y sectores de Quito que pertenecen al nivel Socioeconómico medio y alto.....	33
Tabla 11.	Población por rango de edad en el área urbana de Quito	34
Tabla 12.	Población por nivel Socio Económico.....	35
Tabla 13.	Productores nacionales y extranjeros de infusiones aromáticas y medicinales	46
Tabla 14.	Precios existentes en el mercado.....	47
Tabla 15.	Costos y Precios por producto	48
Tabla 16.	Estrategias para el Ciclo de vida del Producto	52
Tabla 17.	Costos y Precios por producto	57
Tabla 18.	Proyección en Dólares	62
Tabla 19.	Proyección de Ventas en Unidades.....	62
Tabla 20.	Proveedores de Materia Prima.....	66
Tabla 21.	Proveedores de Insumos.....	67
Tabla 22.	Ciclo de Operaciones	67
Tabla 23.	Maquinaria.....	74
Tabla 24.	Muebles y Herramientas.....	74
Tabla 25.	Equipos de Computación y Software.....	75
Tabla 25.	Muebles y Enseres	75
Tabla 27.	Método Cuantitativo por puntos.....	77

Tabla 28. Perfil y Competencia Gerente General.....	86
Tabla 29. Perfil y Competencia Gerente Talento Humano	87
Tabla 30. Perfil y Competencia Gerente Marketing y Ventas	88
Tabla 31. Perfil y Competencia Gerente de Finanzas y Contabilidad	89
Tabla 32. Perfil y Competencia Gerente de Producción.....	90
Tabla 33. Remuneración Equipo de asesores y servicios	95
Tabla 34. Nomina Administrativa y Operativa primer año de operación.....	96
Tabla 35. Actividades necesarias para poner en marcha el negocio	97
Tabla 36. Criterios utilizados en el plan de negocio	100
Tabla 37. Gastos Fijos	104
Tabla 38. Costos Variables	104
Tabla 39. Margen Bruto y Margen Operativo	105
Tabla 40. Punto de Equilibrio	107
Tabla 41. Análisis de Sensibilidad.....	108
Tabla 42. Razón de Liquidez.....	109
Tabla 43. Razón Rápida.....	109
Tabla 44. ROI.....	109
Tabla 45. ROA.....	110
Tabla 46. ROE.....	110
Tabla 47. Margen de utilidad.....	110
Tabla 48. Desempeño	111
Tabla 49. Endeudamiento y Apalancamiento	111
Tabla 50. Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno.....	112
Tabla 51. Capitalización	113
Tabla 52. Gastos Preoperacionales	114
Tabla 53. Gastos Amortizables	115
Tabla 54. Capital de Trabajo	116
Tabla 55. Retorno para el Inversionista.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Clasificación Industrial Uniforme (CIIU).....	4
Figura 2.	PIB de la Industria Alimentos y bebidas en dólares	5
Figura 3.	Porcentaje del PIB Industria alimentos y bebidas	5
Figura 4.	Ciclo de vida de la industria.....	6
Figura 5.	Variación del Índice de Precios al Productor	7
Figura 6.	Gastos Anuales de la Industria. Datos obtenidos mediante proyección lineal.....	8
Figura 7.	Cadena de valor Industria Alimentos y Bebidas	10
Figura 8.	Porcentaje Inflación anual	11
Figura 9.	Tasa de Interés Activa Anual.....	12
Figura 10.	Tasa de desempleo.....	13
Figura 11.	Canales de Distribución de la Industria	14
Figura.12.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	15
Figura 13.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	18
Figura 14.	Lugar de residencia de posibles clientes.....	36
Figura 15.	Ocupación de posibles clientes	36
Figura 16.	Edad de posibles clientes.....	37
Figura 17.	Genero de posibles clientes	37
Figura 18.	Ingreso Familiar.....	37
Figura 19.	Estado Civil	38
Figura 20.	Competencia	38
Figura 21.	Factores que influyen en la compra	38
Figura 22.	Frecuencia de compra.....	39
Figura 23.	Hábitos de consumo.....	39
Figura 24.	Cantidad de té que se consume.....	39
Figura 25.	Lugares de Consumo	40
Figura 26.	Potenciales Clientes	40
Figura 27.	Lugares de Compra.....	40
Figura 28.	Sujeto que realizó la compra	41
Figura 29.	Persona que influye en la Compra	41

Figura 30.	Presentación del Producto	41
Figura 31.	Aceptación del Producto	42
Figura 32.	Probabilidad de Compra.....	42
Figura 33.	Características del Nuevo Producto	42
Figura 34.	Componentes que debe tener el nuevo Producto	43
Figura 35.	Medios publicitarios que prefieren los posibles clientes	43
Figura 36.	Logo	53
Figura 37.	Diseño de Caja.....	54
Figura 38.	Cadena de Distribución	58
Figura 39.	Medios Publicitarios	60
Figura 40.	Características Generales del producto	65
Figura 41.	Ruta Crítica	71
Figura 42.	Flujograma de Procesos. Esquema del ciclo de operaciones.....	73
Figura 43.	Localización Geográfica	77
Figura 44.	Planos FANCI planta baja	79
Figura 45.	Planos FANCI planta alta	80
Figura 46.	Capacidad de producción.....	82
Figura 47.	Organigrama Organizacional.....	84
Figura 48.	Diagrama de Gantt.....	99
Figura 49.	Punto de Equilibrio	107

1 CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

“Durante siglos se ha utilizado únicamente el 20% del cacao, que corresponde a las semillas para fabricar chocolate y se ha desperdiciado el 80%. La cáscara de cacao, conocida como mazorca, constituye el mayor volumen del fruto y contiene vitaminas A y C, minerales como calcio y magnesio, así como fibra y pectina, que la convierten en un ingrediente excepcional para la cocina saludable y la industria alimentaria”. (Peruinforma, 2011, párr. 3)

La actividad cacaotera del país generó un promedio de 13.200 ton/año de cáscara durante el periodo 2004-2005, siendo un arduo problema tanto para la industria cacaotera del país como del mundo deshacerse de este desecho, debido a que esta actividad genera un gran impacto ambiental. (Murillo, 2006, p. 2)

Ante esta situación, las industrias han motivado el desarrollo de estudios a nivel de campo para aumentar el valor comercial de la producción de cacao, a través de la reincorporación de la cascarilla de cacao a procesos industriales como alternativa alimenticia. (Murillo, 2006, p. 2)

El Ecuador se ha caracterizado por el consumo de café, pero en los últimos años, el consumo de té ha aumentado, permitiendo que se extienda su comercialización y venta en todas sus ciudades. (El Comercio, 2012, párr. 1)

Es por esto que se busca en si elaborar un producto que sea beneficioso para la salud, con valor agregado y amigable con el medio ambiente, mediante el reciclaje de la cáscara del cacao para la elaboración de té, que permitirá aprovechar al máximo este fruto, disminuyendo de esta manera el impacto ambiental que éste desperdicio genera.

1.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios para la producción y comercialización de té de cacao en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar la Tendencia, Estructura, Factores económicos y Regulatorios, Canales de Distribución, la cadena de valor y el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter de la Industria de alimentos, así como realizar el análisis de la empresa.
- Realizar la investigación y análisis de mercados para la obtención de información primaria.
- Elaborar el Plan de Marketing para posicionar el producto en el mercado.
- Desarrollar el Plan de Producción.
- Elaborar y estructurar el equipo gerencial necesario para que funcione el plan de negocios.
- Construir el cronograma general para poner en marcha el negocio.
- Determinar los riesgos críticos y supuestos.
- Elaborar el Plan Financiero.
- Desarrollar la Propuesta de Negocio.
- Conclusiones y recomendaciones

1.3 HIPÓTESIS

¿La creación de una empresa productora de té de cacao es viable y rentable?

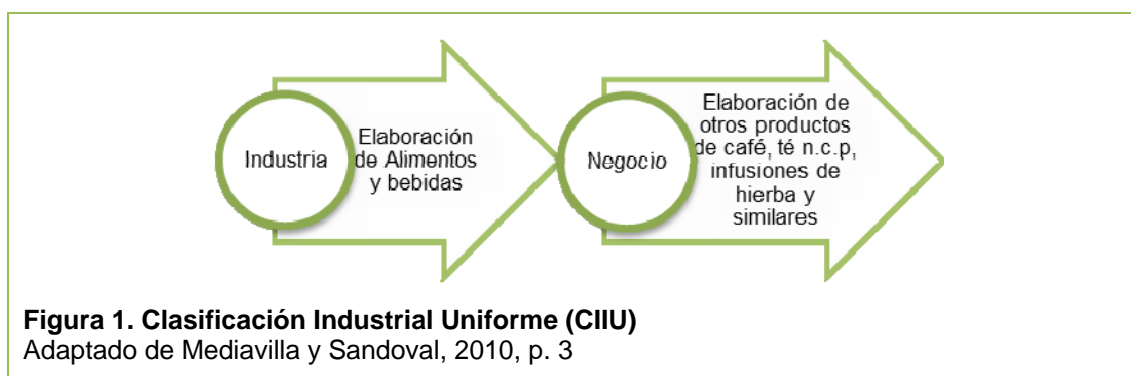
2 CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En el presente capítulo se realizará la investigación y análisis de la industria en la que se desenvuelve el plan de negocios, tomando en cuenta factores como: participación en el PIB, factores macroeconómicos, estructura de la industria, análisis de las 5 Fuerzas de Porter y estrategia de ingreso al mercado.

2.1 LA INDUSTRIA

Para comenzar el análisis de la industria es necesario identificar en dónde se encuentra clasificado el potencial negocio.

Según la Superintendencia de Compañías el negocio se clasifica de la siguiente manera. Ver figura 1



2.2 TENDENCIA DE LA INDUSTRIA

El Banco Central del Ecuador para el estudio de la industria de alimentos y bebidas, ha segmentado al sector en 5 ramas: producción, procesamiento y conserva de: camarón, pescado, carne y productos cárnicos, elaboración de cereales y panadería, elaboración de azúcar, elaboración de otros productos alimenticios diversos y preparación de bebidas. (Banco Central del Ecuador, 2012)

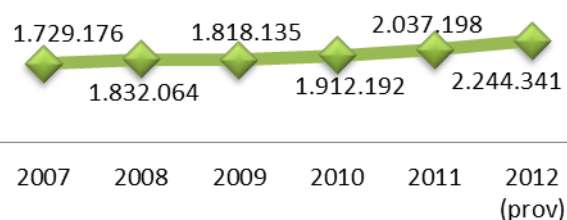


Figura 2. PIB de la Industria Alimentos y bebidas en dólares.
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012, Estadísticas Económicas

De acuerdo a la figura 2 la industria de alimentos y bebidas tiene gran relevancia en la producción y desempeño económico nacional, debido a su participación en el PIB y a su crecimiento en los últimos 5 años, ya que para el año 2011 la tasa promedio de crecimiento respecto al 2007 fue de 4%, y se prevé para el 2012 un crecimiento de 5.4% y para el 2013 de un 4.3%. (Banco Central, 2011)

Según las cuentas nacionales desarrolladas por el Banco Central, la Industria Alimentos y Bebidas para el 2011 fue el de mayor aporte al sector manufacturero con el 55% y con el 7.7% del PIB Nacional. Las previsiones económicas para el año 2012 y 2013 muestran un crecimiento en la participación de esta industria con un 8% y 7.6% respectivamente. (Banco Central, 2011) Ver figura 3.

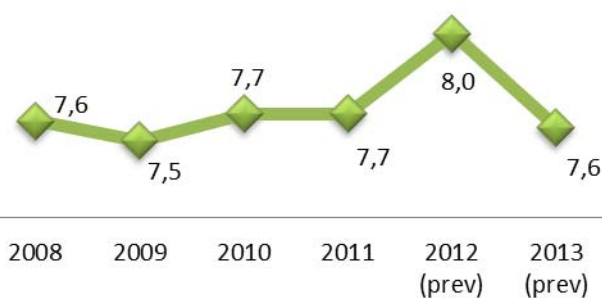
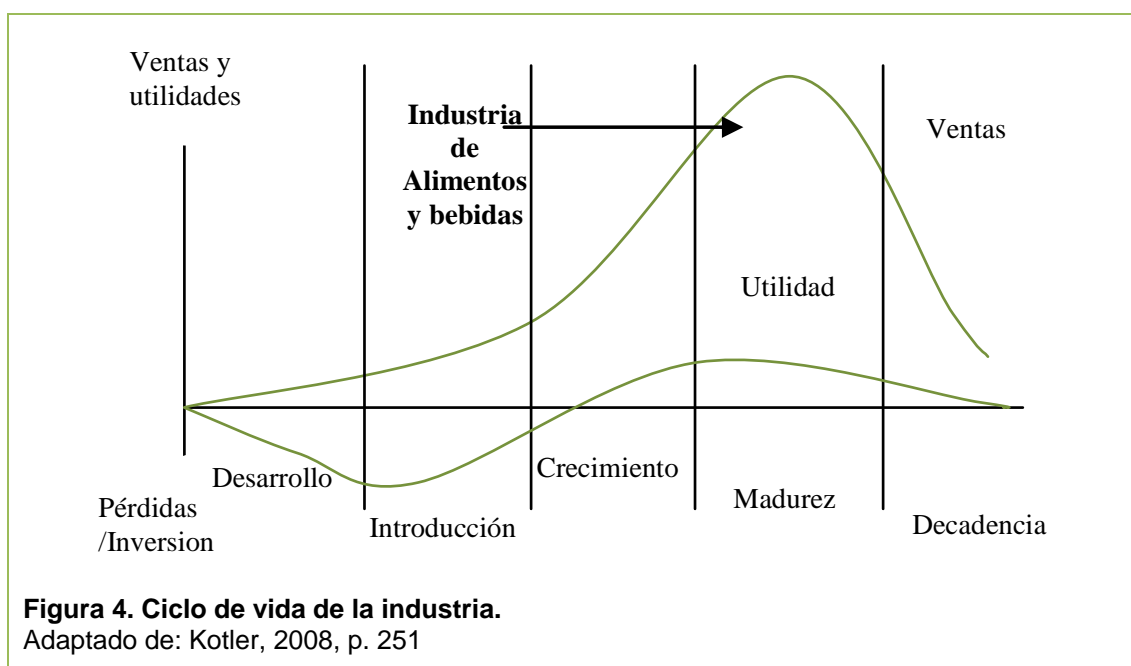


Figura 3. Porcentaje del PIB Industria alimentos y bebidas.
Tomado de Banco Central del Ecuador, 2012, Estadísticas Económicas

2.2.1 Ciclo de Vida de la Industria

En el boletín 2009 emitido por el INEC sobre la industria de alimentos y bebidas se destaca que el consumo es de carácter masivo y que esta industria tiene gran relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional. (Carrillo, 2009, p. 2) Ver figura 4.

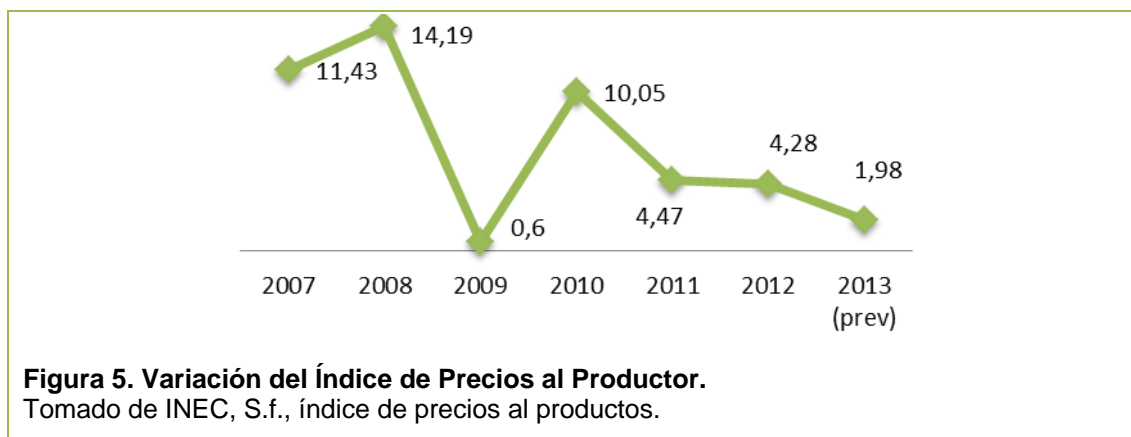


Esta industria muestra un gran dinamismo, ya que no solo se fábrica, manipula y envasa, sino que también se comercializan productos alimenticios, por esta razón se considera que esta industria se encuentra madura debido a que las empresas que la conforman buscan mantener los márgenes de ganancia, mientras se administran los costos se mantiene la calidad y los tiempos de entrega, ya que su permanencia en el mercado depende de la imagen de su marca. (Cimatic, 2011, párr. 1)

2.2.2 Precios de la Industria

Para el análisis se tomó como base el índice de precios al productor (IPP) que mide la evolución de los precios de los bienes producidos para el mercado

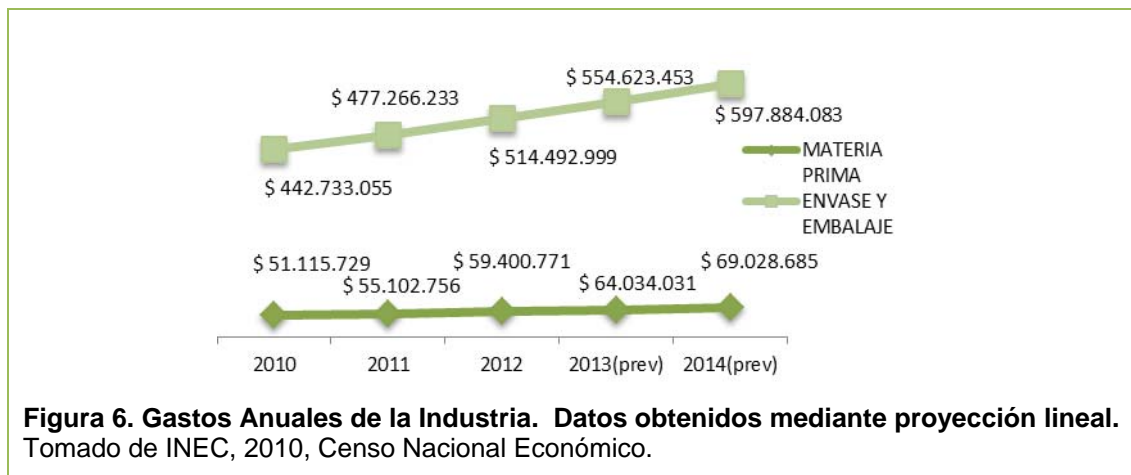
interno. Es un índice calculado a partir de precios al productor, que se recogen en la fase de venta de bienes producidos mediante entrevista directa en los establecimientos manufactureros. (INEC, s.f.) Ver figura 5.



Los precios de la industria alimenticia muestra una gran variación en el transcurso de los años causado por diferentes factores internos como externos, como se puede observar en el periodo 2007-2010, donde los precios se ven afectados por las diversas crisis permitiendo que las variaciones sean elevadas, por otro lado desde el 2011 la variación de los precios es muy estable en esta industria favoreciendo al consumidor y permitiendo que no disminuya la demanda de los productos que oferta esta industria.

2.2.3 Gastos Anuales de la Industria

De acuerdo al censo económico realizado en el 2010 por el INEC, las empresas que se encuentran dentro de la industria alimentos y bebidas realizan un gasto anual de \$ 442.733.055 en envase y embalaje y \$ 51.115.729 en materia prima. (INEC, 2010, Censo Nacional Económico) Ver figura 6.



Como se puede observar los gastos en materia prima y envase, aumentan paulatinamente, se incrementa la producción, por otro lado las empresas gastan más en materia prima que en envase y embalaje a nivel nacional.

2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

En el Ecuador existe alrededor de 10,040 empresas dentro de la Industria de alimentos y bebidas, de las cuales 728 se encuentran en la provincia de Pichincha (INEC, 2010). Este sector corresponde al 16,15% del total de empresas privadas en el Ecuador por concepto de alimentación general, Bebidas, Congelados, Conservas, Perecederos y varios. (Piedra y Coronel, 2008, p.3)

Esta industria se encuentra fragmentada debido la existencia de varios actores, que en su gran mayoría se encuentra concentrada en los PYMES, le siguen las empresas con gran capital y multinacionales que se han posesionado en el país, como se lo puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Estructura de la Industria de Alimentos y Bebidas

EMPRESA	ACTIVIDAD	EMPRESA	ACTIVIDAD
Alimentos Fortificados Fortesan Cia. Ltda.	Alimentos a base de cereal	INASA	Productos alimenticios en general
Alimentos y aditivos Alidip Cia. Ltda.	Alimentos	Indumaiz del Ecuador	Almidones de yuca y maíz
Campall S.CC	Productos alimenticios	JhosepsFoods	Bocaditos
CelnasaKellog's Ecuador	Cereales	Kennet CA	Champiñones
Cereales Andinos Cerandina Cia. Ltda.	Quinda y quinua	La Universal	Alimentos en general
Cyannick Cia. Ltda.	Producción de comestibles	Nestlé	Alimentos en general
Deli Internacional S.A	Delicatesen, alimentos y bebidas	Nutrivital A.C.P	Elaboración de cereales
Dipor	Productos de consumo	PackedFood S.A	Procesamiento de alimentos
Distribuidora Kaju Cia. Ltda.	Maíz tostado	Procesadora Continental de Alimentos S.A	Procesamiento de alimentos
Dos Margaritas NutrinionalFoods	Alimentos de quinua	Promalta Cia. Ltda.	Productos alimenticios
Ecofroz S.A	Vegetales y frutas congeladas	PRONACA	Productos alimenticios
Ecuonato Ecuatoriana de Productos Naturales	Jaleas	Quaker del Ecuador Cia. Ltda.	Productos alimenticios
El Condrogal Cia. Ltda.	Alimentos	Salsim Cia. Ltda.	Alimentos preparados
Everfruit Cia. Ltda.	Barras de granola	Unilever	Productos de consumo
Exepac S.A	Alimentos		
Gueflo	Elaboración de alimentos		

Nota: Listado de las principales empresas que se encuentran dentro de la Industria Alimentos y bebidas.

Tomado de Alimentarya, s.f, p. 1.

Dentro de las principales empresas se encuentran: Pronaca, Nestlé, La Universal, Toni S.A., La Fabril, Kucker, Inalecsa, Unilever, y Quaker del Ecuador.

Las empresas nacionales han ganado terreno frente a las multinacionales, puesto que figuran dentro del ranking de las mejores compañías en el Ecuador, como es el caso de la Fabril, Danec y Ales.

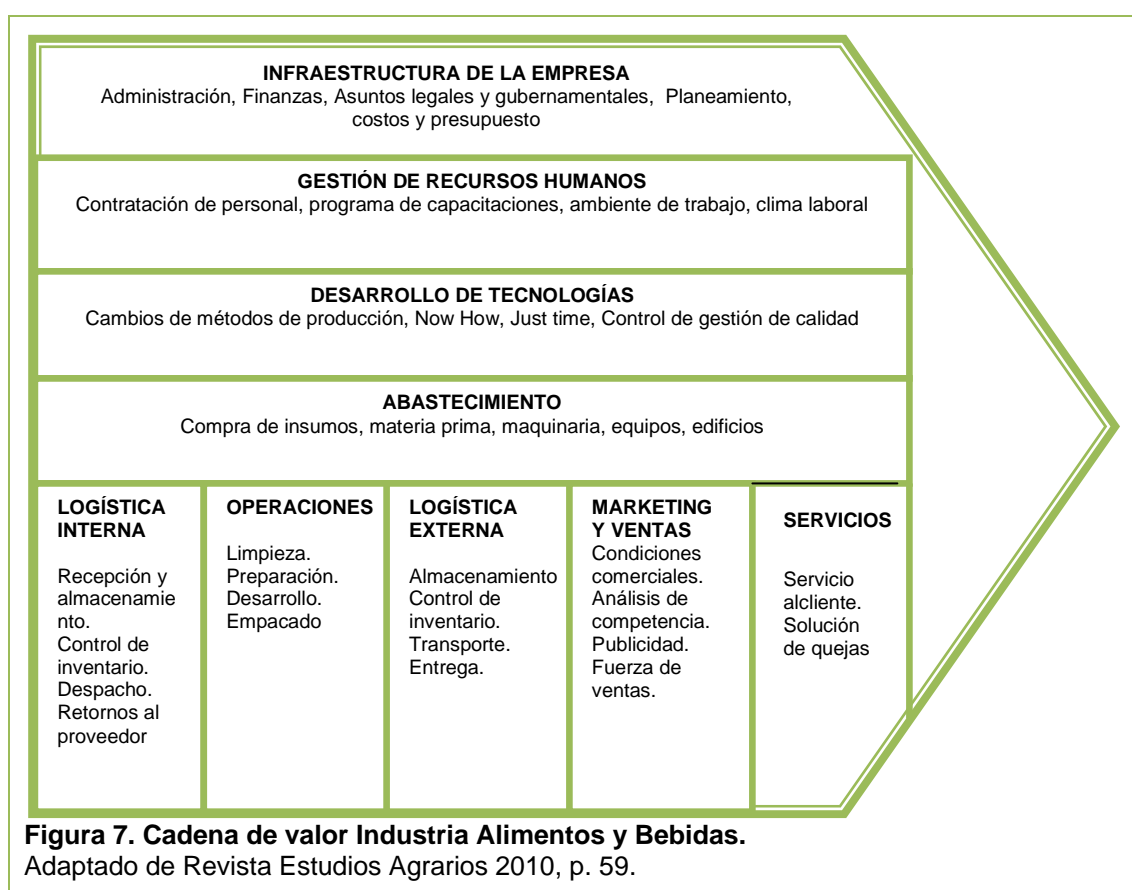
Pronaca es una de las empresas consideradas con mayor éxito, con más de 50 años en el mercado y figurando en el séptimo lugar del Ranking empresarial 2012, con ingresos de \$735,809,798 y utilidades de \$47,790,439, es la

empresa considerada líder en esta industria. Le sigue Nestlé en el décimo lugar con utilidades de \$14, 707, 816. (Ekos, 2011)

2.3.1 Cadena de Valor de la Industria

La cadena de valor de la industria de alimentos y bebidas (ver figura 7) se caracteriza por la diversidad de agentes que vincula, como son: agricultores, transformadores, intermediarios, mayoristas y distribución minorista.

“En ella operan simultáneamente tanto empresas de grandes dimensiones, como pequeñas y medianas, ya sea como competidores, proveedores o clientes.”(Bombal, 2010, p. 59)



La cadena de valor de la Industria agrupa tres sectores importantes que son: la agrícola, ganadera y pesquera; las mismas que aportan con la materia prima

para ser transformada, envasada, etiquetada en productos elaborados, almacenados y luego ser comercializado por los diferentes canales de distribución, hasta llegar al consumidor final.

2.4 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

La industria de alimentos y bebidas se encuentra afectada por algunos factores económicos, entre los más relevantes se encuentran: la inflación, tasa de interés y desempleo.

2.4.1 Inflación

“La tasa de inflación mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía” (Larrain y Sach, 2002, p. 9), por lo tanto un incremento general en los precios introducirá que el comprador consuma menos de los productos alimenticios, buscando posibles sustitutos.

Se puede observar que la inflación en el año 2008 alcanzó un 8,39% debido a la crisis internacional, para luego bajar al 5,20% en el 2009.

En el período 2009-2011 la inflación se ha mantenido estable, lo cual indica que no han existido fluctuaciones violentas en el índice de precios al consumidor. (Ver figura 8)



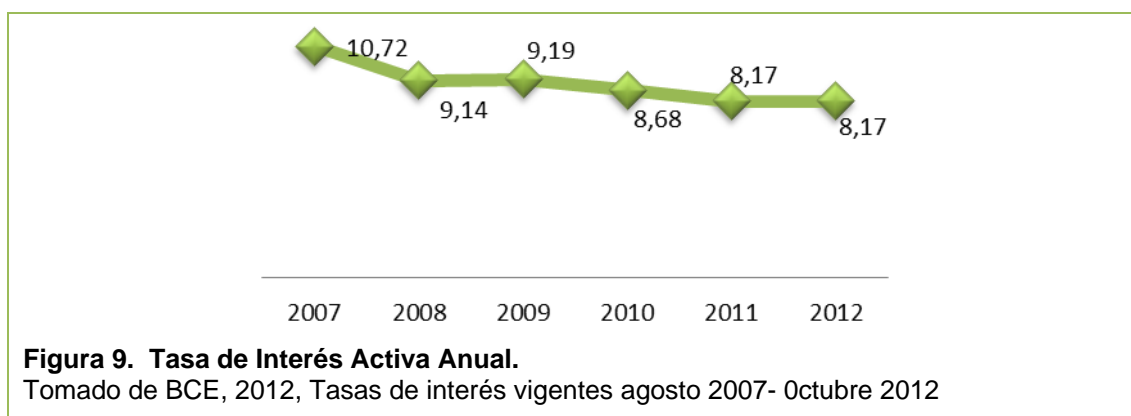
La industria alimentos y bebidas contribuyó a la inflación anual en el 2011 con 29,27% superior a las otras divisiones del consumo, representando más del 42% del total general. (INEC, 2012, p. 6)

Según el INEC (2012, p. 6) el aumento de los precios al consumidor en julio de 2012 fue inferior al 0,18% del mismo período de 2011. Para finales del 2012 se proyecta una inflación de 5,14%, inferior al año 2011.

La industria alimentos y bebidas no se verá afectada por la inflación, debido a que ha mantenido su tendencia sin cambios abruptos, que afecten en gran manera a los precios actuales.

2.4.2 Tasa de Interés

“La tasa de interés activa es una variable clave en la economía, que indica el costo de financiamiento de las empresas” (GestioPolis, 2000, párr. 5), ya que esta afecta directamente a la industria, promueve o disminuye la inversión, el mejoramiento y desarrollo de la misma. (Ver figura 9)



Como se puede observar en el 2007 la tasa de interés activa fue de 10,72% la más alta, sin embargo en los últimos 5 años la tasa de interés tiende a disminuir favoreciendo de esta manera a las empresas nacionales, incentivando la producción, innovación y desarrollo de todos los actores que se encuentran en esta industria.

2.4.3 Desempleo

El desempleo afecta a la economía ya que influye directamente en el consumidor, disminuyendo la capacidad de adquirir bienes y servicios, así como el consumo de productos de la canasta básica.

En el periodo 2009-2011 se observa una disminución en la tasa de desempleo permitiendo tener un mayor ingreso y generar un mayor consumo dentro de la economía. (Ver figura 10)



La disminución de la tasa de desempleo favorece a la industria, puesto que al aumentar las personas económicamente activas, la capacidad de adquirir bienes y servicios será mayor.

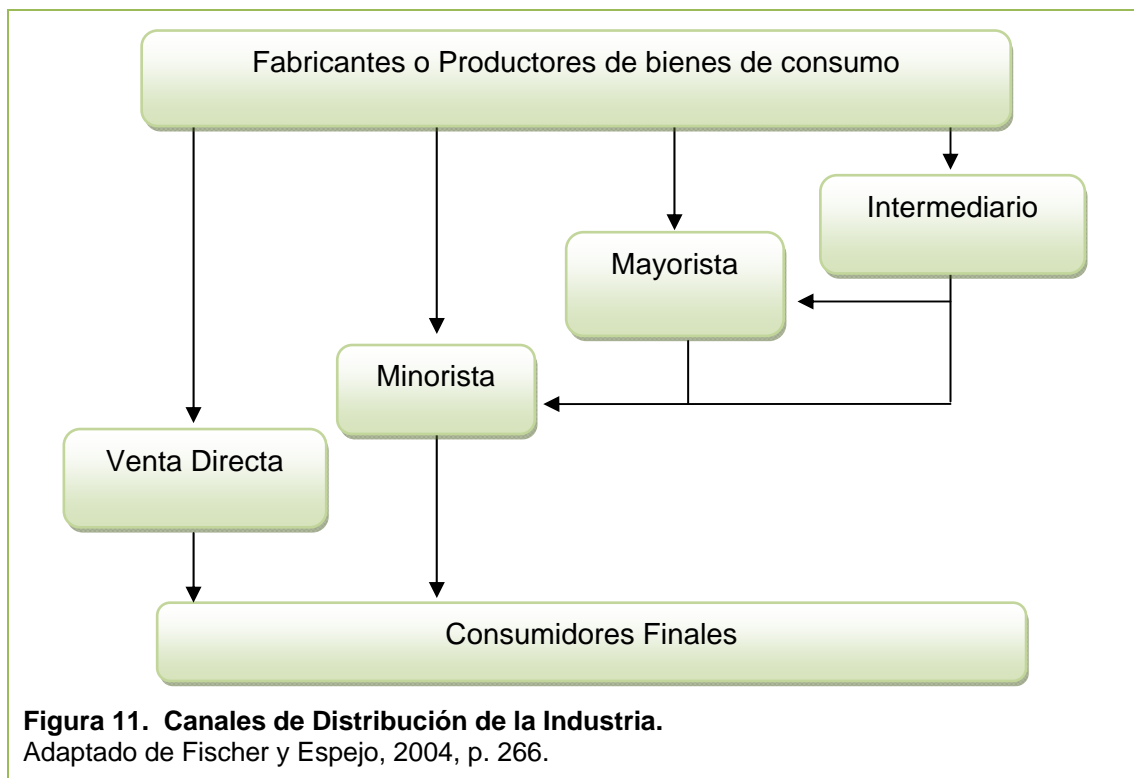
2.5 FACTORES REGULATORIOS

2.5.1 Impuesto a la Producción

El Código de la producción establece la reducción gradual de tres puntos en el impuesto a la renta, un punto menos cada año desde el inicio de su creación. Las nuevas inversiones que se realicen para el 2013, el impuesto a la renta será 22%. (Código de la Producción, 2010, art. 24)

2.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA

Los canales más utilizados en la Industria son: el canal directo, canal a través de mayoristas y canal por medio de minoristas que plantea Fischer y Espejo. (2004, p. 266) Ver figura 11



2.7 LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Es una herramienta que permitirá realizar un mejor análisis del entorno de la industria, en base a dicho análisis poder diseñar estrategias, que permitan aprovechar las oportunidades enfrentando las amenazas, y de esta manera saber que tan atractivo es una industria a largo plazo.



2.7.1 Amenaza de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada son consideradas medias, debido a que se puede ingresar a esta industria con diferentes montos de inversión, ya sea para conformar una pequeña, mediana o grande empresa, pero por otro lado se necesita tener acceso a canales de distribución para poder desarrollarse y mantenerse como las empresas que se encuentran ya posicionadas en esta industria.

Otro de las barreras importantes es el posicionamiento que tienen algunas empresas debido a la lealtad de los consumidores, a determinadas marcas y el desarrollo de economías de escala que permiten lograr costos de producción competitivos.

2.7.2 Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que en el mercado existe gran variedad de productos alimenticios con precios competitivos y que se encuentran posicionados en la industria.

Dentro de los principales productos sustitutos del té de cacao, se encuentran el café y las hierbas aromáticas, este producto puede superar estas dificultades mediante el valor agregado que se ofrece teniendo un sabor diferente a los productos existentes en el mercado.

2.7.3 Poder de Negociación de los Clientes

Es importante recalcar que la población ecuatoriana se caracteriza por su alto consumo de café, sin embargo el consumo de té se ha incrementado en los últimos años, y a su vez su comercialización a nivel nacional. (El Comercio, 2012, párr.1)

Con estos antecedentes se considera que el poder de negociación es alto, ya que al existir gran variedad de productos en el mercado de alimentos y bebidas, el cliente tiene la facultad de elegir el producto, de acuerdo, a sus gustos, preferencias considerando el costo y calidad.

2.7.4 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existe gran diversidad de proveedores y disponibilidad de materia prima e insumos para la industria; por estas razones los proveedores no pueden influir o interferir en gran manera en las condiciones de precio y tamaño de pedido.

2.7.5 Rivalidad entre los Competidores

A nivel nacional la rivalidad entre competidores es alta, ya que esta industria se encuentra madura, con empresas que han logrado posicionarse en la mente de los consumidores y con gran trayectoria en el mercado, como es el caso de CETCA, Hornimas, Aromas Melis, Nestlé entre otras, que han logrado ofrecer productos a precios competitivos y desarrollados economías de escala. Siete son las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, 2 asociaciones, y 3 que no se encuentran registradas. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Empresas productoras y procesadoras de infusiones aromáticas en el Ecuador

Hierbas Naturales y medicinales de Pusuquí
Proconsumo C.A.
Ecuain
Compañía Ecuatoriana del té C.A. (Cetca)
Aromas Melis
Tisana Oriental
Aromas del Tungurahua
Grupo Salinas
Asociación productora de plantas
Asociación Agroartesanal de productores
Industria lojana de especerías (I.L.E)
La Sureñita S.A.
Oriental Industrial Alimenticia

Nota: Listado de empresas productoras de infusiones aromáticas a nivel nacional. Tomado de Mediavilla y Sandoval, 2012, p. 25.

La estrategia estará enfocada a disminuir el efecto que tienen las barreras de entrada así como también la rivalidad entre los competidores.



Figura 13. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Adaptado de Mediavilla y Sandoval. 2010, p. 26

2.8 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.8.1 La Idea y El Modelo de Negocio

El plan de negocio busca generar valor y diferenciarse de la competencia, mediante la elaboración de un producto que sea beneficioso para la salud y amigable con el medio ambiente, a través del reciclaje y la trituración de la cáscara del cacao para la elaboración de té, que permitirá aprovechar al máximo este fruto, disminuyendo el impacto ambiental que este desperdicio genera.

2.8.2 Estructura Legal de la Empresa

Para poder definir la estructura legal de la empresa, se ha tomado como base la Ley de Compañías, acorde a la sección V de dicha ley por lo cual se ha determinado la creación de una "Compañía Limitada", cuyo domicilio fiscal será en la ciudad de Quito. La conformación de la empresa está determinada por tres socios un mayoritario y dos minoritario en donde la participación accionaria será de acuerdo al capital aportado. La tabla 3 muestra el porcentaje aportado por cada socio.

Tabla 3. Aportes de Capital

SOCIOS	PORCENTAJE DE APORTACIÓN
Socio 1	50%
Socio 2	25%
Socio 3	25%
TOTAL	100%

Nota: Porcentaje de acuerdo a la participación y la inversión inicial

2.8.3 Misión, Visión y Objetivos

2.8.3.1 Misión

FANCI es una empresa ecuatoriana dedicada a la transformación del cacao y al reciclaje de su cáscara en productos no tradicionales con valor agregado, contribuyendo con el medio ambiente, el desarrollo agrícola y la sociedad, brindando salud, confianza y seguridad a través de la continua calidad e innovación permanente.

2.8.3.2 Visión

Ser la empresa líder en el mercado nacional y en un período de 5 años posicionarse en los mercados extranjeros.

2.8.3.3 Objetivos

Tabla 4. Objetivos

PLAZO	A CORTO	A MEDIANO	A LARGO
ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad en un 5% Crecimiento de ventas por mes del 5% a partir del tercer mes de operaciones. Incrementar los dividendos en un 5% 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad en un 10% Incremento de las ventas en un 20% anual Generación de economías de escala Disminución de las cuentas por cobrar en un 5%. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad un 25% cada año Disminución de las cuentas por cobrar en un 10%. Disminución de los costos de producción en un 10%. Disminuir el costo de los canales de distribución en un 10%.
ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> Captar el 10% de clientes del mercado objetivo. Posicionamiento en el mercado del 10%. Permanencia en el mercado. Capacitación y mejoramiento del personal. Identificar puntos estratégicos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> Ganar el 40% de participación en el mercado en un periodo no mayor a 2 años Obtención de certificados orgánicos y de calidad. Creación de una sucursal directa en la ciudad de Quito. Diseño de canales de distribución eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar un 45% el portafolio de clientes Penetración en nuevos mercados nacionales e internacionales Ampliación de la variedad de líneas de productos para ser exportados Participación del 20% en el mercado extranjero.

Nota: Los objetivos propuestos están relacionados con la misión y visión de la empresa.

2.8.4 El Producto

2.8.4.1 Descripción del Producto

Producción de té o infusiones de cacao mediante la trituration de la cascarilla del grano de cacao y la mezcla de diversos ingredientes aromáticos como el anís, frutas secas y diversas hierbas empacados en paquetes de 250 gr. y 500 gr.

El té será elaborado con la cascarilla del cacao orgánico, altamente cotizado en grandes países, y su empaque será elaborado a base de fibras naturales recicladas del coco y plátano, permitiendo de esta forma ser amigables con el

medio ambiente y diferenciarnos con el resto de la competencia. Se pueden observar las especificaciones y características del producto en el capítulo 4 y 5.

2.8.5 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento

Las estrategias hacer utilizadas para ingresar al mercado y lograr el crecimiento son las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter.

2.8.5.1 Estrategia de Diferenciación

La estrategia de diferenciación radica en ofrecer un producto que no exista en el mercado, no se produzca en la industria y sea percibido como único. (David, 2008, pa.191)

Se desarrollará infusiones de cacao que cumpla con los estándares de calidad y satisfaga las necesidades del mercado, razón por el cual el mismo será realizado con cacao orgánico fino de aroma, mezclas aromáticas con frutas y hierbas medicinales con características que generen valor a los consumidores. Esta diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia.

Como resultado de la estrategia propuesta para el plan de negocios en la ciudad de Quito, se implementará un proyecto de expansión de mercados a nivel nacional e internacional que como objetivo principal será la creación de sucursales que ayuden a la masiva distribución y acopio del té de cacao, además que se desarrollará nuevas líneas de productos que permita tener una mayor diversificación y variedad del mismo en un periodo no mayor a 5 años.

2.8.6 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico que permitirá realizar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo en función de ello tomar decisiones acorde a los objetivos formulados. Ver tabla 5 y 6

Tabla 5. Matriz EFE y EFI

CRITERIOS	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS	
EXTERNOS (EFE)	Tendencia creciente en consumo de productos orgánicos	0,14	4	0,56	
	Aumento en el consumo de infusiones, té y tisanas	0,16	3	0,48	
	Conciencia social y ambiental.	0,07	3	0,21	
	Ayuda e incentivos gubernamentales para la producción nacional.	0,08	4	0,32	
	Alto número de proveedores	0,05	2	0,10	
	Materia prima a bajo costo	0,06	3	0,18	
	Cacao ecuatoriano considerado como el mejor a nivel mundial	0,07	3	0,21	
	AMENAZAS				
	Inflación	0,06	2	0,12	
	Productos sustitutos con precios más bajos	0,05	2	0,10	
	Normas de calidad exigentes para la elaboración de productos alimenticios	0,05	3	0,15	
	Factores climáticos que afecten la producción y escasez del cacao y materia prima	0,02	2	0,04	
	Inestabilidad política	0,03	2	0,06	
	Poca participación en la canasta familiar	0,05	3	0,15	
	Crédito limitado por parte de los proveedores	0,06	3	0,18	
	Políticas de compra bajo periodos largos de crédito	0,05	4	0,20	
	TOTAL	1		2,86	
INTERNOS (EFI)	FORTALEZAS				
	Capacidad de innovación en la cadena de valor	0,16	3	0,48	
	Capacidad de crear nuevos productos y nuevos sabores.	0,07	3	0,21	
	Ubicación física que permite la fácil distribución.	0,15	4	0,6	
	Bajo requerimiento de maquinaria y mano de obra.	0,09	4	0,36	
	Implementación de procesos que garantizan la calidad y consumo	0,07	3	0,21	
	DEBILIDADES				
	Poca experiencia en venta de productos alimenticios	0,07	1	0,07	
	Falta de canales de distribución propios	0,15	2	0,3	
	Probabilidad de falencias en manejo de tiempos y temperaturas	0,06	1	0,06	
	Falta de experiencia para detectar si la materia prima es orgánica.	0,08	2	0,16	
	La no utilización de la capacidad total de la maquinaria en la fase de introducción.	0,10	1	0,1	
	TOTAL	1		2,55	

Nota: Se asigna una ponderación de 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) a cada factor, para la calificación entre 1 y 4, donde 4= la respuesta superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= la respuesta es deficiente. La puntuación más alta posible por una organización es 4 la más baja 1, 2.5 es la promedio.

Adaptado de David, 2007, p. 110 y 157.

Por lo tanto la calificación de la empresa es promedio 2.86 y 2.55, de manera que es capaz de aprovechar eficazmente las oportunidades como las fortalezas, y disminuir las amenazas como las debilidades. La tendencia creciente de consumo de productos orgánicos, así como también del consumo de infusiones aromáticas indica que existen oportunidades para desenvolverse en esta industria.

Tabla 6. Matriz FODA

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de innovación en la cadena de valor 2. Capacidad de crear nuevos productos y nuevos sabores. 3. Ubicación física que permite la fácil distribución. 4. Bajo requerimiento de maquinaria y mano de obra. 5. Implementación de procesos que garantizan la calidad y consumo 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca experiencia en venta de productos alimenticios 2. Falta de canales de distribución propios 3. Probabilidad de falencias en manejo de tiempos y temperaturas 4. Falta de experiencia para detectar si la materia prima es orgánica. 5. La no utilización de la capacidad total de la maquinaria en la fase de introducción.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia creciente en consumo de productos orgánicos. 2. Aumento en el consumo de infusiones, té y tisanas. 3. Conciencia social y ambiental. 4. Ayuda e incentivos gubernamentales para la producción nacional. 5. Alto número de proveedores 6. Materia prima a bajo costo 7. Cacao ecuatoriano considerado como el mejor a nivel mundial 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de diversificación de producto (F1, O2,O7) 2. Innovación de empaque (F1, O3,O6) 3. Elaboración de productos con estándares de calidad (F5,O3) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar pronósticos de tiempos y temperaturas para alertar falencias en la producción (D3, O6) 2. Estrategia de precios para la introducción del producto (D1, O4)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Productos sustitutos con precios más bajos 3. Normas de calidad exigentes para la elaboración de productos alimenticios 4. Factores climáticos que afecten la producción y escasez del cacao y materia prima 5. Inestabilidad política 6. Poca participación en la canasta familiar 7. Crédito limitado por parte de los proveedores 8. Políticas de compra bajo periodos largos de crédito 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anunciar la responsabilidad social y ambiental que tiene la empresa (O2,F1) 2. Incrementar cartera de proveedores (A7, F1) 3. Investigación y búsqueda de nuevos mercados (A1, A2, A5,A8,F3,F1, F5) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de canales de distribución propios a largo plazo (A8, F2)

Nota: Adaptado de David, 2007, p. 221.

Las amenazas son comunes en esta industria como la inflación y la inestabilidad política, por otro lado, el impacto de la aparición de productos sustitutos disminuirá por medio de estrategias de producto y de diferenciación.

En el ámbito interno las condiciones son favorables, ya que existe capacidad de innovación de productos, baja inversión en maquinaria y mano de obra para producir té. Las debilidades se contrarrestarán conforme la empresa adquiera experiencia y poder de negociación.

3 CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En el presente capítulo se recolectará información del mercado objetivo y del consumidor.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En el Ecuador existe una gran aceptación por las infusiones aromáticas, frutales, té tradicional, medicinales y con sabores, revelando una tendencia de consumo creciente, siendo alrededor de 20 millones de sobres a nivel nacional, permitiendo a las empresas productoras de té, facturar en promedio 4,5 millones de dólares mensuales. (El Hoy, 2006, párr. 1)

En el mercado se ha detectado la existencia de algunas variedades de té frutal y tradicional, sin embargo son muy pocas las que poseen valor agregado. La producción de té de cacao permitirá aprovechar los beneficios medicinales de este fruto, satisfacer las necesidades del consumidor y aprovechar la demanda insatisfecha existente. (El Hoy, 2006, párr. 2)

3.2 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

¿Se podrá producir y comercializar té de cacao en la ciudad de Quito?

3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

No existe información sobre los consumidores, en sus hábitos, perfil, alcance económico, papeles de compra, gustos y preferencias, entre otros; y en cuanto al mercado se necesita definir precios, competencia, proveedores, publicidad, etc.

3.4 PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 7. Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
ENCUESTAS Y GRUPO FOCAL		
¿Qué marcas de infusiones aromáticas reconoce?	Reconocer cuál es la competencia	Supermaxi, Hornimas
Califique las cualidades que debe tener el té de cacao	Conocer las características que debe tener el té de cacao	Calidad, valor agregado
¿Con qué frecuencia usted consume infusiones aromáticas?	Conocer los hábitos y tendencias de consumo de los consumidores en la ciudad de Quito.	Diariamente
¿Qué hora del día prefiere beber infusiones normalmente?		Se prefiere beber en las noches
¿Qué cantidad de té consume usted habitualmente?		Más de 4 tazas de té por semana
¿Por qué motivo usted consume té aromático?		Es beneficioso para la salud
¿En su familia quién consume té?		Todos los miembros de la familia lo consumen
¿Usualmente en qué lugar prefiere consumir té?		Se prefiere consumir en el hogar
¿Cuál es la presentación que usted prefiere comprar?		Determinar la presentación que prefiere el consumidor
¿En dónde adquiere este producto?	Conocer los puntos de venta que prefiere el consumidor	Se adquiere principalmente en supermercados
¿Quién realiza las compras en su casa?	Determinar a quién va a ser dirigida la publicidad	Padres de familia y esposas
¿Quién influye en que usted compre o no un producto?		Hijos
¿Estaría dispuesto a consumir té de cacao?	Determinar la necesidad de los consumidores de encontrar nuevas alternativas en el mercado	Los encuestados si están dispuestos a consumir té de cacao
¿Qué tan probable es que usted compre infusiones de cacao?		Es muy probable que se compre el producto
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de té de cacao?		Entre \$2,50 y \$3,00 dólares
¿Por qué tipo de medio le gustaría a usted enterarse de este tipo de producto?	Establecer estrategias de marketing	Televisión e internet
¿Qué tipo de sabores, olores le gustaría que tenga este producto?	Determinar preferencias en cuanto a sabor y olor	Té verde y negro
ENTREVISTAS		
¿Cuál es el proceso de producción del té?	Conocer cuáles son los procesos de producción y los actores que participan en toda la cadena de valor	Mediante el secado y la trituración
¿Qué maquinaria se utiliza para la producción de té?		Cortadoras, secadoras, empaquetadoras
¿Qué materia prima utiliza y cuáles son sus proveedores?		Hierbas medicinales, productores de hierbas aromáticas
¿Cuáles son sus canales de distribución?	Determinar los canales de distribución	Minoristas y mayoristas
¿Quiénes son su competencia y cuál es su participación en el mercado?	Conocer la estructura de la industria	CETCA y Pusuquí
¿Qué certificados se necesitan?	Conocer cuáles son los requisitos y los pasos para obtenerlos	Registro Sanitario
¿Cuáles son los requisitos para obtener un certificado orgánico?		Producir sin persegantes
¿Cuál es la tendencia del mercado?	Determinar los gustos y preferencias del mercado	Consumir saludablemente
¿Cuáles son las preferencias de los consumidores?		Consumir lo natural

Nota: Las preguntas para las encuestas, grupo focal y entrevista fueron realizadas de acuerdo a los objetivos y necesidades de investigación.

Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2010, p. 27

3.5 NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Para poder cumplir con los objetivos planteados en la investigación de mercado, es necesario desarrollar los siguientes métodos investigativos propuestos en la tabla 8.

Tabla 8. Necesidades y Fuentes de Información

Necesidades de la investigación	Fuentes primarias	Fuentes secundarias	Metodología
Analizar los criterios de los expertos sobre el proceso que se debe desarrollar hasta llegar al producto final	Expertos	Libros	Entrevista con expertos
Determinar el consumo de té en la ciudad de Quito	Consumidores		Encuestas
Determinar la competencia	Consumidores		Encuesta
Identificar los consumidores potenciales	Consumidores		Encuesta Grupo focal Entrevista con expertos
Determinar la frecuencia de consumo	Consumidores		Encuesta
Identificar los gustos y preferencias del mercado objetivo respecto a las características del producto	Consumidores	Artículos, investigaciones realizadas	Encuesta Grupo focal
Determinar los canales de distribución	Consumidores		Encuesta Grupo focal Entrevista con expertos
Determinar los canales de distribución de la competencia	Expertos		Entrevista con expertos

Nota: Tabla explicativa de las fuentes necesarias para satisfacer las necesidades de investigación.

Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2010, p. 28

3.5.1 Fuentes Primarias

Para el desarrollo de esta investigación, la información se recolectará utilizando la siguiente metodología: Grupos de Enfoque, Entrevistas con Expertos y Encuestas.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Se obtendrá información de las principales entidades públicas como son: INEC, Banco Central del Ecuador, PROECUADOR, Cámara de Comercio, entre otros; así como también la recopilación de información en libros que aporten y estén relacionados con el tema de este plan de negocios.

3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizará la investigación de mercado mediante la investigación descriptiva cualitativa y descriptiva cuantitativa.

3.6.1 Investigación Descriptiva Cualitativa

“La investigación cualitativa es la metodología de investigación exploratorio no estructurada, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2008, p. 143). Para este tipo de investigación se recolectará información, a partir del desarrollo de las entrevistas con expertos y grupos focales.

3.6.1.1 Grupo de Enfoque

Los grupos de enfoque son entrevistas de forma no estructurada y natural, que un moderador realiza a un grupo de encuestados, con el objetivo de hablar sobre temas de interés para la investigación. (Malhotra, 2008, p. 145)

3.6.1.2 Metodología

Se realizará dos grupos de enfoque en la ciudad de Quito, clasificados en grupos heterogéneos con un máximo de 8 personas y una duración de 60 minutos, que permitirá una mejor participación de los entrevistados.

Se contará con: un moderador, un asistente y un camarógrafo, además se utilizará un cuestionario de preguntas y respuestas, para que los participantes puedan expresar sus opiniones, respecto a los productos que consumen y el producto que se degustará en el evento. (Ver Anexo 3.1)

Participantes Grupo Focal 1:

Sonia Álvarez
Jorge Estevez
Ray Crawford
Hugo Martínez
Giorgia Guarini
Ana María Yela
María Helena Arcos
Francisco Méndez

Participantes Grupo Focal 2:

Patricia Bedoya
Sandy Sotalín
Christian Holguín
Max Bustamante
Iván Recuenco
David Chicaíza
Jeaneth Ortiz
Paúl Saavedra

3.6.1.3 Resultados

- El nivel de recordación de marcas de la competencia de té es bajo, lo que demuestra que el posicionamiento de estos productos es limitado.
- El consumo de té es frecuente y muy tradicional en la familia de los participantes.
- Los sabores que más se consumen es el de limón y hierbas aromáticas.
- El lugar de compra más frecuente son los supermercados y micro mercados.
- Generalmente los padres de familia y los jefes de hogar son los que realizan las compras en su casa.
- Los hijos son los que influyen en que se realice una compra.

- Los participantes están dispuestos a pagar más por un producto que les ofrezca calidad y valor agregado.
- Un producto con beneficios para la salud y buen aroma llama la atención al momento de decidir la compra.
- Los asistentes mostraron mayor inclinación a preferir productos ecológicos, que cuiden al medio ambiente.
- El concepto del té de cacao fue aceptado por los participantes, debido a sus atributos medicinales.
- El té con mayor aceptación fue el de cacao, Jamaica y té verde.
- La presentación que preferirían al momento de compra es al peso, debido a que de esta manera contribuirían a cuidar el medio ambiente.
- En cuanto al producto los participantes prefieren que contenga mayores cantidades de cacao.

3.6.1.4 Conclusiones

- Se introducirá el producto al mercado mediante una estrategia de marketing que permita la recordación de la marca.
- El producto deberá ser percibido como saludable.
- El aroma y el sabor deberán ser agradables para los consumidores.
- En cuanto a la presentación el té será empacado al peso para ahorrar papel y contribuir con el medio ambiente.

- Se aumentará valor agregado al producto mediante el empaque y las distintas combinaciones de sabores.
- La publicidad estará dirigida para toda la familia.
- El producto deberá estar en stock principalmente en los supermercados y micro mercados.
- Se manejará el concepto de tradición y medio ambiente.
- Se lanzará una línea del producto en donde su empaque sea ecológico.
- El producto debe contener más porcentaje de cacao que de los demás ingredientes.
- Se tomará en cuenta la Jamaica, té negro y verde para la realización del producto.

3.6.1.5 Entrevistas con Expertos

La entrevista es un método mediante el cual se hace preguntas a un encuestado, en este caso, a un experto con la finalidad de conocer su criterio sobre las características del producto y sus procesos. (Malhotra, 2008, p. 148)

Metodología

La entrevista se desarrollará mediante preguntas que proporcionen información técnica y comercial, de acuerdo a la opinión, experiencia de personas especializadas en el tema.

Las entrevistas se realizarán a tres expertos, dentro de los cuales está el Ingeniero Andrés Mena, actual Gerente de Producción de Infusiones y Aceites

Esenciales del Grupo Salinas, la Ingeniera Elizabeth Mosquera, docente y Directora de tesis de Tisanas o Infusiones Aromáticas de la Universidad de las Américas y el Señor Jorge Egüez, propietario de tienda naturista con experiencia en producción de té y café. Las entrevistas durarán alrededor de 30 minutos y se utilizarán herramientas como: correo electrónico, filmadora, grabadora de voz y libreta. (Ver Anexo 3.2)

Resultados

Tabla 9. Análisis de Resultados Entrevistas con Expertos

EXPERTO	ANÁLISIS
Ing. Andrés Mena	La elaboración de té o tisanas consiste en el lavado de las hierbas que ingresan a la fábrica con cloro y agua yodificada, para posteriormente ser cortadas e ingresadas a la maquina deshidratadora, una vez cumplido el proceso de deshidratación se tritura y se procede al empaquetamiento.
	La tendencia actual del mercado es que se busca nuevos sabores y aromas
	El Ecuador tiene bastante producción de hierbas medicinales, existiendo una gran cantidad de proveedores.
	Las empresas con mayor participación son CETCA, ILE, y Aromas de Tungurahua.
	La distribución de este tipo de producto es a través de mayoristas. La mayoría de supermercados se rigen por políticas de compra bajo crédito de 1 a 3 meses. Debido a que los costos para la obtención del registro sanitario por producto son elevados, se recomienda adquirir un registro sanitario por línea de producto mediante la implementación de buenas prácticas de manufactura.
Ing. Elizabeth Mosquera	Para el proceso de producción de té es necesaria la utilización de corrientes de aire caliente.
	Lo recomendable es aplicar mayores tiempos a bajas temperaturas para conservar los principios activos (propiedades) de las plantas.
	Todas las plantas son aptas para el consumo, pero son toxicas en cierto grado, lo importante es manejar dosis aceptables para el consumo humano.
	Para este tipo de fruto en lo que es elaboración de té, es recomendable utilizar la cascarrilla del cacao, ya que tiene más concentración de agua que la semilla.
	Para este tipo de producto recomendaría una mezcla de 65% cáscara de cacao, 10% grano de cacao y 25% plantas y hierbas aromáticas.
Señor Jorge Egüez	El proceso de elaboración de té consta de 5 pasos que son: Marchitado, enrollamiento, fermentación, secado y empaquetamiento.
	Se logró conocer dos métodos diferentes utilizados para el proceso de enrollamiento como son el CTC Y PTL.
	El proceso de marchitado tiene el objetivo de reducir la humedad hasta un 70% y puede durar de 12 a 17 horas. La oxidación requiere entre hora y media y dos horas, requiere de un monitoreado constantemente con el uso de un termómetro.
	El té es normalmente almacenado en grandes cajas de madera.

Nota: Las entrevistas completas de los 3 expertos se encuentran en el Anexo 3.2.

Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2010, p. 33

Conclusiones

- El mercado objetivo serán las personas que buscan nuevos sabores y olores, que actualmente no están satisfechas con los productos existentes en el mercado.
- Se buscará alianzas para poder ingresar a los canales de distribución.
- El producto y la marca serán atractivos a la vista, olfato, gusto y con nuevas variedades de sabores.
- Se distribuirá a tiendas cuando la empresa ya esté posicionada y tenga una cadena de distribución sólida para evitar depender de los mayoristas.
- Debido a que el registro sanitario por producto es costoso, se deberá tramitar el registro sanitario por línea de producto, mediante la implementación de las buenas prácticas de manufactura para abaratar costos.
- Se necesitara capacitación en cuanto a buenas prácticas y manejo de alimentos.
- Se manejarán temperaturas bajas, mayores tiempos para conservar los principios activos de las plantas y el cacao.
- Para obtener un producto de buena calidad se obtendrá la maquinaria necesaria que permita secar adecuadamente y mantener el sabor.

3.6.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa

La investigación descriptiva cuantitativa es una metodología de investigación que “mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables),

aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista, 2007, p. 102). La recolección de datos se realizará mediante encuestas.

3.6.2.1 Mercado Relevante y Cliente Potencial

Mercado Objetivo

El mercado objetivo son personas que consumen infusiones aromáticas, que pertenezcan a la clase social media, media alta y alta en la zona urbana de Quito entre 20 y 60 años.

3.6.2.2 Segmentación del Mercado

Segmentación Geográfica

El mercado al cual se va a dirigir las estrategias de marketing se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito, en la zonas Norte, Nororiental, Noroccidental y Centro Norte.

Los lugares de residencia en la ciudad de Quito, donde se encuentra el mercado objetivo, se puede observar en la tabla 10.

Tabla 10. Barrios y sectores de Quito que pertenecen al nivel Socioeconómico medio y alto

Las Casas	La Gasca	Cochapamba	Av. González Suárez	Bellavista
El bosque	La Florida	Andalucía	Tumbaco	California Alta
Sector Colegio Einstein	Colinas del Pichincha	Av. América	Av. República del Salvador	Rumipamba
El Batán	Sector Academia Cotopaxi	La Kennedy	Sector Colegio SEK	La paz
Av. Atahualpa	Los Pinos	Los Granados	San Rafael	El Rosario
Monteserrín	La Carolina	El Condado	La Granja	La Colina

Nota: Listado de los principales barrios en donde se encuentra ubicado el mercado objetivo. Adaptado de Ayllón y Ramos, 2009, p. 33.

Segmentación Demográfica

Hombres y mujeres entre 20 y 60 años con nivel socio económico medio, medio alto y alto.

Segmentación Psicográfica

El perfil del consumidor son personas que consumen té y que están actualmente buscando productos con nuevos sabores, con calidad, amigables con el medio ambiente y que sean beneficiosos para la salud, por tal motivo la estrategia de marketing estará dirigida a este tipo de consumidor y a personas que realizan las compras en su hogar.

3.6.2.3 Tamaño del Mercado

Demanda

El número de personas que estarían dispuestos a comprar el producto es de 309,179 clientes potenciales que cumplen con las características antes especificadas. (Ver tablas 11 y 12)

Tabla 11. Población por rango de edad en el área urbana de Quito

RANGO DE EDAD	NÚMERO DE PERSONAS
20-34	443,047
35-49	302,327
50-64	115,833
TOTAL	861,207

Nota: Número de personas segmentadas por edad, localizadas en el área urbana de Quito. Tomado de INEC, 2010, Censo Poblacional.

Tabla 12. Población por nivel Socio Económico

ESTRATO	HABITANTES
Clase Alta (1,9%)	16,363
Clase Media Alta (11,2%)	96,455
Clase Media (22,80%)	196,355
TOTAL	309,174

Nota: Número de personas segmentadas por estrato, localizadas en el área urbana de Quito. Tomado de INEC, 2010, Censo Poblacional.

3.6.2.4 Encuestas

“Cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes” (Malhotra, 2008, p. 183).

Esta herramienta permitirá la recolección de datos, para conocer las reacciones de los encuestados en cuanto a comportamiento, intenciones de compra, actitudes, conocimiento, motivaciones, características demográficas, estilo de vida, hábitos de consumo, entre otros (Malhotra, 2008, p. 183).

Metodología

Se determinará el tamaño de la muestra aplicando el método de muestreo aleatorio estratificado, dentro de lo cual la población está subdividida en grupos conocidos como estratos, además se utilizará la información de las tablas 11 y 12.

Formulación de la Muestra

Se utilizará la siguiente ecuación para calcular la muestra.

$$n = (Z^2pqN)/(e^2(N - 1) + Z^2pq)$$

$$n = 2^2 \times (0.5 \times 0.5) \times 196,934 / 0.05^2 (196,934 - 1) + 2^2 \times (0.5 \times 0.5)$$

$$n = 399$$

Dónde:

He: error permitido (5%)

N: Población (196,934)

n: Tamaño de la muestra

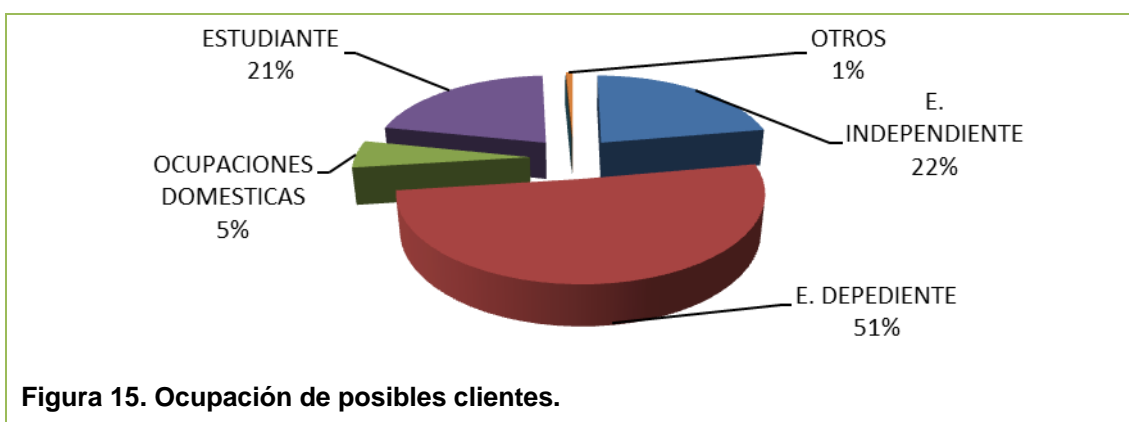
z: Nivel de confianza (95.5%)

p: Probabilidad de que el evento ocurra (50%)

q: Probabilidad de que el evento no ocurra (50%)

Se aplicó la encuesta a 399 personas utilizando una modalidad de preguntas y respuestas de selección múltiple. (Ver Anexo 3.3)

Resultados



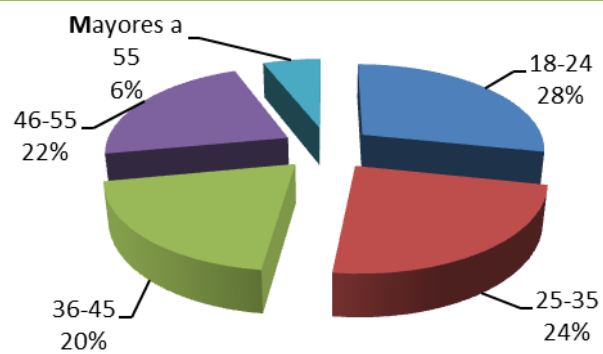


Figura 16. Edad de posibles clientes.

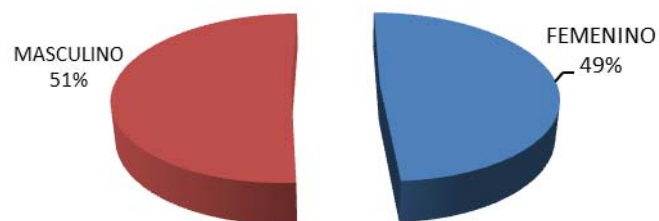


Figura 17. Genero de posibles clientes.

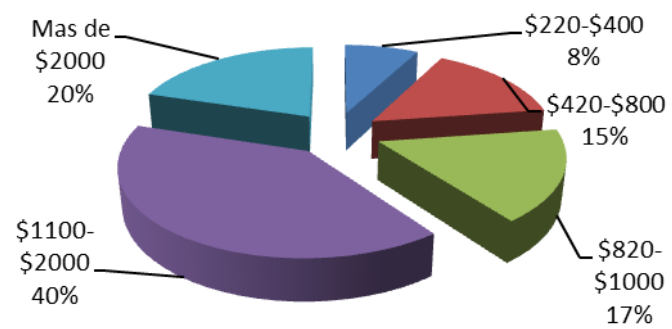


Figura 18. Ingreso Familiar.

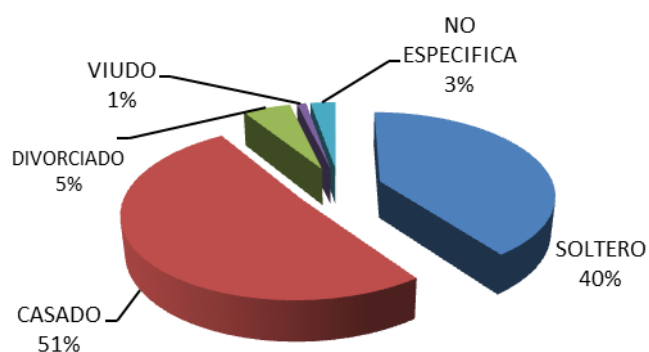


Figura 19. Estado Civil.

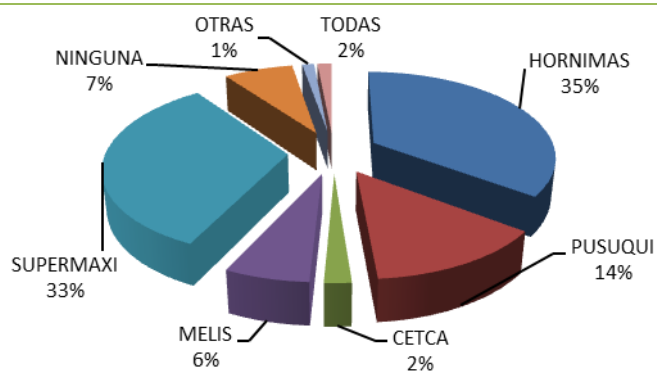


Figura 20. Competencia.

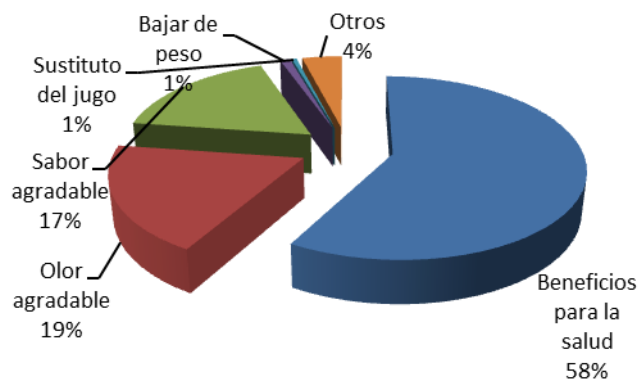
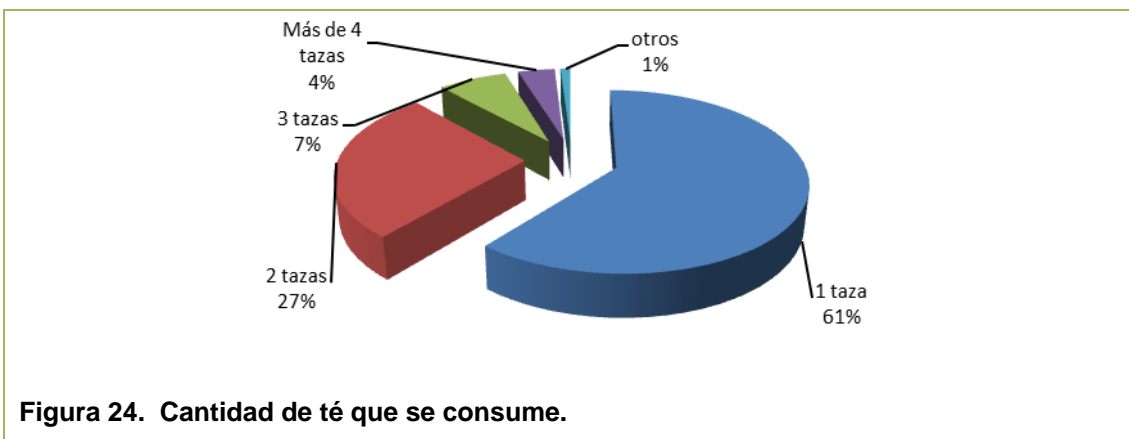
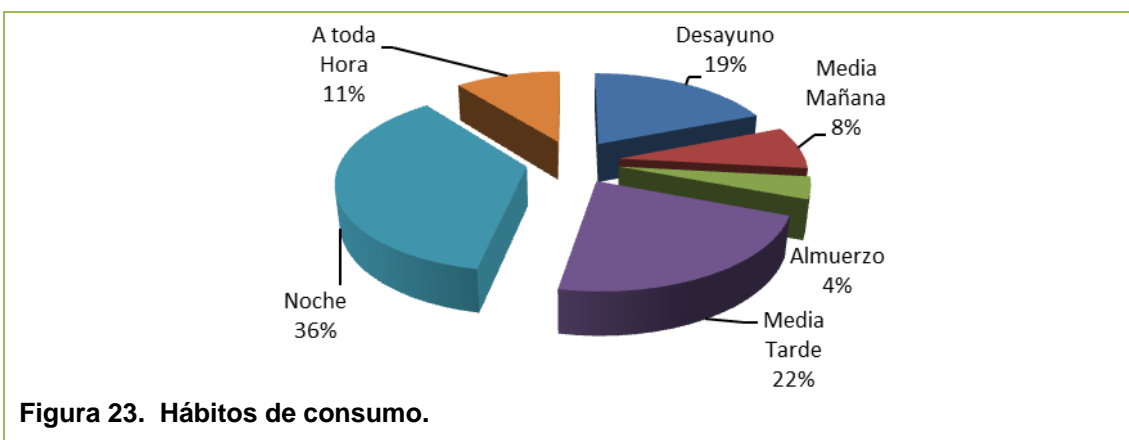
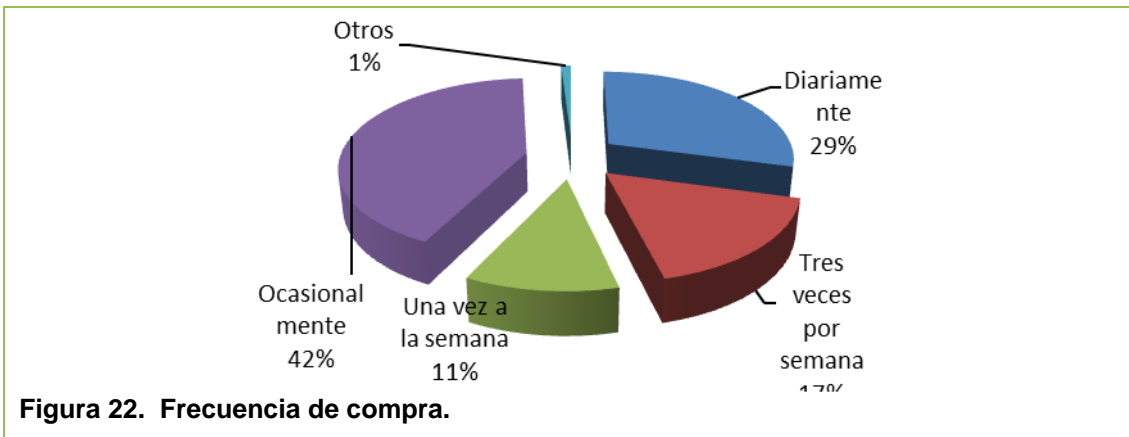


Figura 21. Factores que influyen en la compra.



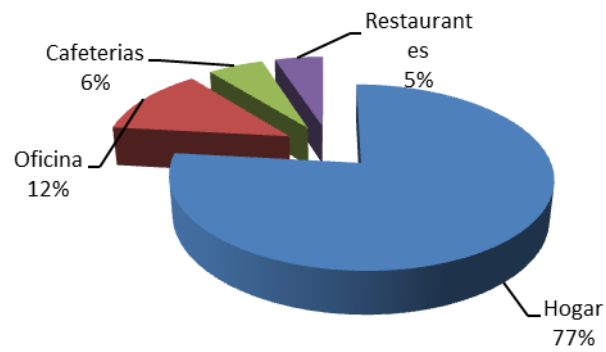


Figura 25. Lugares de Consumo.

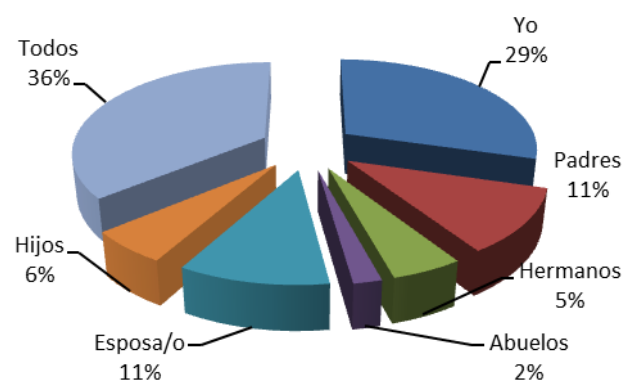


Figura 26. Potenciales Clientes.

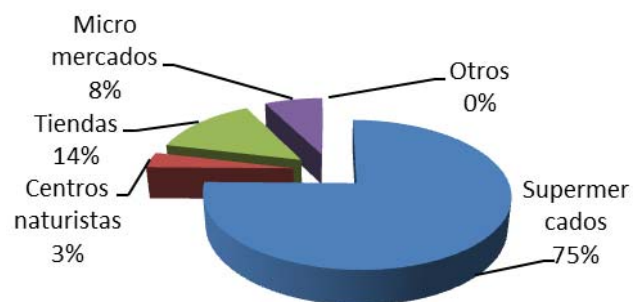


Figura 27. Lugares de Compra.

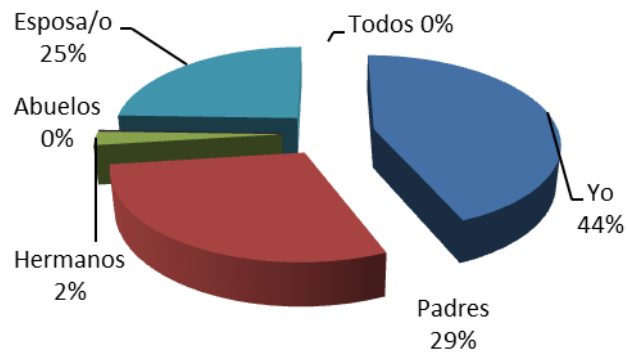


Figura 28. Sujeto que realizó la compra.

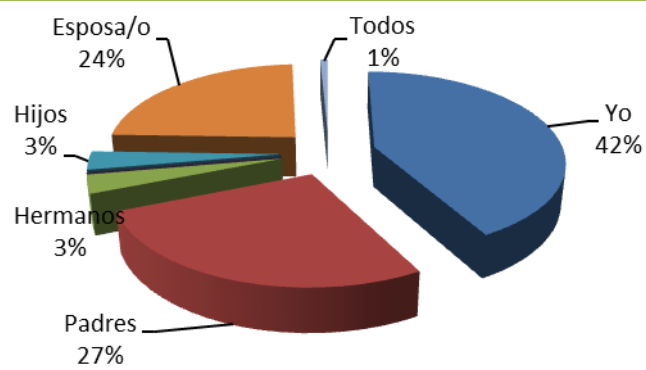


Figura 29. Persona que influye en la Compra.

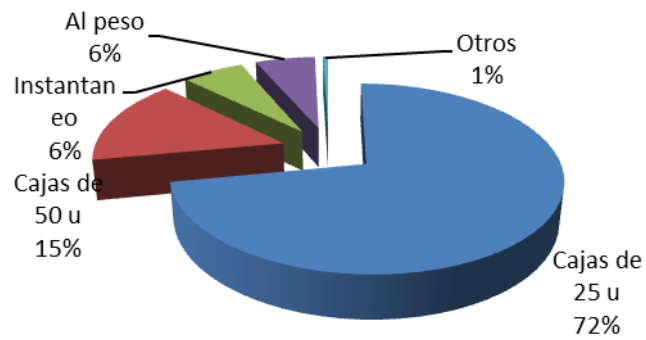


Figura 30. Presentación del Producto.

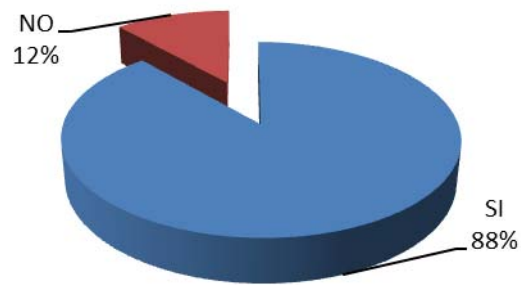


Figura 31. Aceptación del Producto.

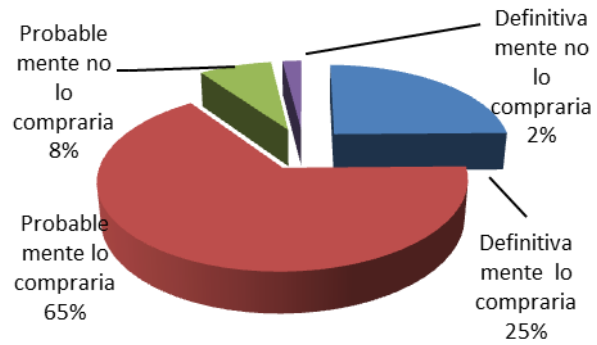


Figura 32. Probabilidad de Compra.

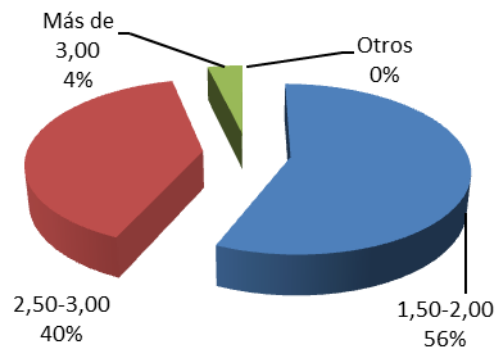
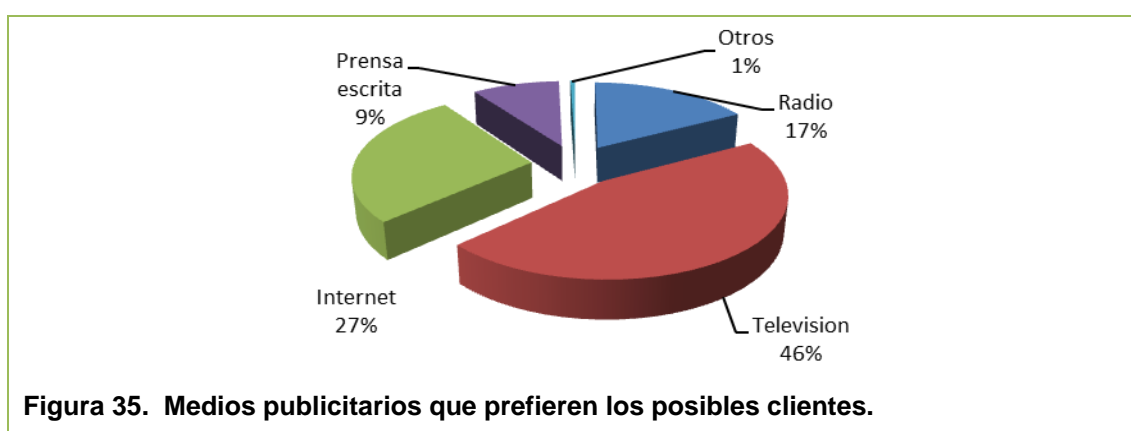
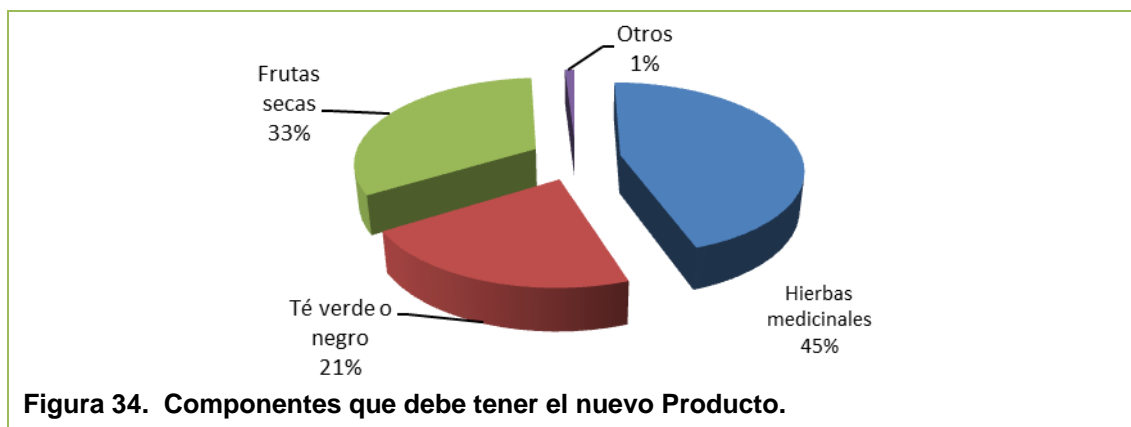


Figura 33. Características del Nuevo Producto



Conclusiones

- Para poder ingresar al mercado se implementarán estrategias de marketing que permitan competir con Hornimas y Supermaxi.
- Se realizarán mezclas de cacao con otras hierbas medicinales para que los consumidores perciban al producto como beneficioso para la salud.
- De acuerdo a los resultados obtenidos el té deberá estar en stock por las tardes y noches, horas en las cuales se consumen más.
- Se ofrecerá el té de cacao a empresas, restaurantes y cafeterías.
- Se distribuirá el producto principalmente en supermercados y tiendas, en presentación de 25 unidades.

- El precio del té de cacao oscilará entre \$1,50 a \$2,00 en concordancia con el mercado.
- Las presentaciones a lanzar en el mercado será té de cacao con frutas secas, y té de cacao con té negro y verde.
- La publicidad será dirigida para toda la familia, y se utilizarán otros medios como el internet, debido a la gran aceptación por los consumidores y las nuevas tendencias de compra.
- El objetivo de la publicidad será persuadir a los consumidores de té que realicen la compra.

3.7 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

3.7.1 Estructura de la Competencia

Las empresas productoras de té aromático en el país, se han caracterizado por la variedad de productos que ofrecen tanto medicinales como gourmet, por otro lado, las compañías extranjeras han alcanzado un amplio posicionamiento en el mercado ecuatoriano los últimos años.

Hasta el 2004 solo existían 4 empresas productoras de infusiones aromáticas, hoy en día son más de siete. Las empresas más importantes del país son: Industria Lojana de Especería ILE, Cetca, y Hierbas medicinales y naturales de Pusuquí con 32 años en el mercado, moviendo alrededor de 1.5 millones, y exportando actualmente a España y Estados Unidos; por otro lado, Cetca con más de 45 años de existencia ha logrado exportar 1.1 millones de kg de té a Inglaterra y Estados Unidos dejando solamente 80 mil kilos para el consumo local. (Hoy, 2006, párr. 3)

De acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, 2012 los ingresos anuales para la industria dedicada a la producción de otros productos de café, té, infusiones de hierbas y similares es de \$234'400.941,92

La participación de esta industria al PIB es de 4% (Banco Central, 2012) siendo su empresa líder la Industria Lojana de Especería ILE con ingresos de \$20'573.826, utilidades de \$2'258.519 y ocupando en el ranking empresarial el puesto 801. (EKOS, 2012).

La participación en el mercado está distribuida de la siguiente manera: el 55% le pertenece a ILE, CETCA con el 20%, Hierbas medicinales y naturales de Pusuquí con el 10%, Hornimas con el 8% y el 7% para las demás empresas productoras de té. (Superintendencia de Compañías, 2012, Estados Financieros Consolidados)

En cuanto a las estrategias que aplican algunas empresas en esta industria la más utilizada es la diversificación de producto, como es el caso de Hornimas que regularmente lanza nuevos sabores. En cuanto a la ventaja competitiva es escasa ya que todas las empresas tienen características similares y fáciles de imitar al corto plazo.

Teniendo en cuenta todos los aspectos antes mencionados se puede decir que la rivalidad entre los competidores es alta, sin embargo FANCI cuenta con una ventaja competitiva que es la capacidad de innovación, ya que se sale de los estándares que ofrece el mercado en cuanto a sabor y empaque, porque está enfocado al cuidado ambiental.

La tabla 13 muestra la estructura de la competencia en té e infusiones aromáticas

Tabla 13. Productores nacionales y extranjeros de infusiones aromáticas y medicinales

PROVINCIA	EMPRESA	MARCAS	CANAL DE DISTRIBUCIÓN
Pichincha	Hierbas naturales y medicinales de Pusuquí	Té Pusuquí	Supermercados
		Té con frutas Pusuquí	Supermercados
		Hierbas Pusuquí	Supermercados
		Hornimas infusiones de hierbas	Supermercados
		Hornimas infusiones de frutas	Supermercados
	Proconsumo C.A.	Doña Petra	Supermercados
	Ecuain	Supermaxi	Supermercados
		Floraroma	Supermercados
	Compañía Ecuatoriana del té C.A (CETCA)	Hornimastéa	Supermercados
		Hornimas té con frutas	Supermercados
		Sangay Hierbas aromáticas	Supermercados
		Sangay té	Supermercados
	Aromas Melis	Sangay Premium	Supermercados
Teisana Oriental	Aromas Melis	Supermercados	
		Stress Teisana Oriental	Centro Naturistas
Tungurahua	Aromas del Tungurahua	Aromas del Tungurahua	Centro Naturistas
Guaranda	Grupo Salinas	Salinerito	CAMARI
Chimborazo	Asociación Productora de plantas medicinales Chimborazo JAMBI KIWA	Sangay (Jambi Kiwa)	Supermercados, CAMARI
Loja	Asociación agroindustrial de productores de plantas secas medicinales del Ecuador	Sangay (UNORCACNT)	Supermercados
	Industria lojana de Especería (ILE)	ILE	Supermercados
	La Sureñita S.A	La Sureñita	Supermercados
Los Ríos	Oriental Industria Alimenticia O.I.A Cía. Ltda.	Jazmín Oriental	Supermercados
COMPETENCIA EXTRANJERA			
Estados Unidos	The Hain Celestial Group INC.	Importado por Terrafertil C.A	Supermercados
Inglaterra	R. Twining&CompanyLimited	Importado	Supermercados
Colombia	Agrícola Himalaya S.A	Importado	Supermercados
	Juan Valdez	Importado	Supermercados

Nota: Listado de empresas productoras de infusiones aromáticas basado en la información de la Superintendencia de Compañía e investigación exploratoria.

Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2010, p. 58

3.7.2 Precios

La tabla 14 muestra los precios de las principales empresas productoras de té aromático.

Tabla 14. Precios existentes en el mercado

MARCAS	PRECIOS DE VENTA AL PUBLICO
Té Pusuquí	\$ 1,25
Té con frutas Pusuquí	\$ 1,25
Hierbas Pusuquí	\$ 0,95
Hornimas infusiones de hierbas	\$ 1,09
Hornimas infusiones de frutas	\$ 1,75
Doña Petra	\$ 0,75
Supermaxi	\$ 1,26
Floraroma	\$ 0,50
Hornimas tea	\$ 1,00
Hornimas tea con frutas	\$ 1,10
Sangay Hierbas aromáticas	\$ 0,60
Sangay té	\$ 2,63
Sangay Premium	\$ 0,80
Aromas Melis	\$ 0,51
Stress Teisana Oriental	\$ 2,90
Aromas del Tungurahua	\$ 1,20
Salinerito	\$ 1,25
Sangay (Jambi Kiwa)	\$ 1,03
Sangay (UNORCACHT)	\$ 1,14
ILE	\$ 1,00
La Sureñita	\$ 0,69
Jazmín Oriental	\$ 0,83
Celestial	\$ 5,60
Twinings	\$ 4,20
Té Hindú	\$ 0,88
Juan Valdez Café	\$ 2,50

Nota: Los precios pueden variar de distribuidor a distribuidor, datos obtenidos a partir de investigación exploratoria.

Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2010, p. 28

Los costos de producción y precios del té de cacao se pueden observar en la tabla 15.

Tabla 15. Costos y Precios por producto

PRODUCTO	COSTO TOTAL PAQUETE	PRECIO DE VENTA AL PUBLICO
Paquete de 25 bolsitas de té de cacao, té verde y Jamaica	0,83	1,75
Paquete de 25 bolsitas de té de cacao y menta	0,69	1,50

Nota: Los costos de materia prima se pueden observar en el Anexo 9.3

El precio promedio del té, infusiones aromáticas y hierbas medicinales es de \$1.50, y el precio promedio de las marcas importadas es de \$3.30.

Por lo tanto el precio del té de cacao es competitivo, ya que existen productos en el mercado con similares precios, además que los resultados obtenidos en la encuesta muestran que las personas están dispuestas a pagar más por un producto innovador y con valor agregado.

3.7.3 Evaluación del Mercado durante implementación

Se evaluará al mercado en cada etapa del ciclo de vida del producto, ya que la investigación de mercado permitirá recolectar información relevante sobre el producto, la marca y la empresa, de esta forma se podrá estar al tanto de las tendencias de los consumidores y satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El crecimiento del PIB de la industria en los últimos 5 años, muestra un gran dinamismo dentro de este sector, mostrando un crecimiento del 8% para el 2012 y 7.6% para el 2013, lo que lo hace atractivo para la creación de nuevas empresas dentro de esta rama.

La tendencia de consumo revela que en el Ecuador, solo en un mes se degustan más de 20 millones de sobres, permitiendo facturar a las empresas productoras de té 4,5 millones, lo que ha incentivado el ingreso de nuevos competidores. (Hoy, 2006, párr.1)

Mediante el análisis de las fuerzas de Porter se determinó que las barreras de entrada y negociación con los proveedores son bajas, debido a los incentivos que existen para la producción, y la gran diversidad de plantas que se producen en el país, mostrando un ambiente favorable para la creación de FANCI.

Por otro lado la investigación de mercado reveló que existen necesidades insatisfechas, que la aceptación por productos nuevos y naturales es alta, ya que el 88% de los encuestados estarían dispuestos a probar y consumir el té de cacao, el 65% probablemente lo compraría. Además se determinó que el consumo es diario con el 29% y tres veces por semana con el 17%. El precio del producto (\$1.75) se encuentra dentro del promedio del mercado, lo que lo hace competitivo.

El rápido crecimiento de la demanda por este tipo de productos sumado a los factores antes mencionados, hace que existe una oportunidad de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de té de cacao.

4 CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se desarrollarán las estrategias de marketing, que la empresa productora de té de cacao implementará para poder introducir el producto en el mercado meta.

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 Objetivo General

- La estrategia de marketing está orientada en primer lugar en dar a conocer los productos y servicios de la empresa, posicionar el producto en la mente de los consumidores y crear una base de clientes sólida y de constante crecimiento.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar la publicidad necesaria para fomentar las ventas y posicionar el producto.
- Construir una buena imagen corporativa.
- Adaptar el producto a las necesidades, gustos y preferencias del mercado.
- Desarrollar canales de distribución.
- Buscar nuevos mercados e implementar sucursales.
- Incrementar la rentabilidad.

4.2 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Conforme con los datos obtenidos en la investigación y de acuerdo con la tendencia del mercado, la empresa FANCI implementará la estrategia genérica de diferenciación de Michael Porter (David, 2008, p. 191), ya que el producto está dirigido a personas que están buscando diferentes sabores de infusiones aromáticas a los existentes en el mercado, con propiedades medicinales y 100% naturales.

Para implementarse en la mente del consumidor, la empresa cuenta con una ventaja competitiva difícil de imitar en el corto plazo, que radica en ofrecer nuevos sabores y combinaciones exóticas con las mismas propiedades medicinales que ofrece la competencia, además generará valor a sus clientes al utilizar papel reciclado y guías nutricionales sobre los beneficios de las plantas medicinales utilizadas en cada empaque, todo esto sumado a una fuerte campaña publicitaria basada en degustaciones, participación de ferias y reportajes sociales en periódicos.

Debido a que las necesidades y preferencias del consumidor cambian, conforme pasa el tiempo. La tabla 16 describe las diferentes estrategias a implementarse en cada etapa del producto.

Tabla 16. Estrategias para el Ciclo de vida del Producto

OBJETIVOS DE MARKETING				
ETAPAS	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECADENCIA
	Ofrecer prueba y degustación del producto	Maximizar la participación en el mercado de bebidas y alimentos	Maximizar utilidades sin dejar de lado la participación en el mercado	Reducir costos y gastos y sacar provecho a la marca
ESTRATEGIAS				
Producto	Ofrecer al mercado un producto básico pero innovador	Ofrecer servicio posventa para el producto	Diversificar el producto y crear nuevas líneas	Producir solamente los productos con mayores ventas en el mercado
Precio	Precio accesible para abrirse al mercado	Precio para penetrar el mercado de alimentos y bebidas	Mejorar el precio de la competencia	Reducir precios
Distribución	Desarrollar distribución selectiva	Desarrollar distribución intensiva	Distribuir a más puntos de venta y llegar a lugares lejanos	Volverse selectivo y descontinuar distribuidores poco o nada rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto en adoptadores tempranos	Plan de publicidad para buscar el interés en el mercado masivo y buscar fidelidad a la marca	Destacar beneficios y diferencias con la competencia y dar mejor servicio a clientes fieles a la marca	Reducir publicidad y retener clientes muy leales
Promoción de ventas	Usar promociones para incitar al público a probar el producto	Reducir la promoción para aprovechar la alta demanda del consumidor	Aumentar promoción para incitar al mercado masivo cambiarse a la marca	Evitar gastos en promoción

Nota: Estrategias y objetivos para cada ciclo de vida del producto.

Adaptado de: Kotler, 2008, p. 257.

4.3 EL PRODUCTO

Producción de té o infusiones mediante la trituración del grano y la cascarilla de cacao, con la mezcla de diversos ingredientes aromáticos empacados en paquetes de 250 gr.

4.3.1 Características Generales

El producto será elaborado con materia prima orgánica, es decir, el cacao, las demás hierbas y plantas utilizadas en la producción del té cumplirán con los requisitos sanitarios y procesos orgánicos que lo certifiquen.

Se utilizarán plantas combinadas con el cacao, como el té verde y negro, menta y flor de Jamaica, todos estos procesados bajo estándares de calidad.

4.3.2 Diseño y Logo

El producto tendrá un diseño llamativo para el consumidor, el logo y empaque serán diseñados con el objetivo de diferenciarse con los demás productos existentes en el mercado. Ver figura 36.



4.3.3 Empaque y Etiquetado

El rotulado debe cumplir con las normas establecidas en la NTE INEN 1 334-1 Y 1 332-2, en el código de salud, reglamento de alimentos y en la ley orgánica de protección al consumidor. (INEN, 2005, p. 4). Por lo tanto debe contener los siguientes puntos obligatorios:

- a. Nombre del producto
- b. Marca Comercial
- c. Identificación del lote
- d. Razón Social de la Empresa

- e. Contenido Neto en unidades del Sistema Internacional
- f. Indicar si se trata de un alimento artificial
- g. Número de Registro Sanitario
- h. Fecha de elaboración
- i. Tiempo máximo de consumo
- j. Lista de Ingredientes
- k. Forma de conservación
- l. Precio de venta al público, P. V.P.
- m. Ciudad y país de origen



4.3.4 Políticas de Servicio al Cliente y Garantías

Las principales garantías que la empresa ofrecerá a sus clientes será la entrega de un producto de calidad, elaborado con materia prima seleccionada y 100% orgánica, amigable con el medio ambiente que cumpla con las normas sanitarias establecidos por la ley, el mismo que se presenta en el empaque del producto que son la fecha de vencimiento y registro sanitario.

La política de servicio al cliente se basa en la atención a comentarios, quejas y sugerencias por parte de los consumidores mediante la atención al cliente. Así como también la realización de investigaciones periódicas para conocer las necesidades de los consumidores y ajustar el producto a las nuevas tendencias.

La página Web permitirá ser un canal directo de comunicación con los clientes, convirtiéndose en un servicio postventa y en canales de retroalimentación y mejora de la empresa.

4.3.5 Estrategia del Producto

La estrategia del producto está orientada a buscar un impacto visual y generar valor a los consumidores, ya que se ofrecerá nuevos y novedosos sabores, permitiendo de esta manera diferenciarse de la competencia.

Para esto se utilizará en el empaque colores llamativos y que hagan referencia a la naturaleza, como son el verde y café, con un diseño de un árbol de cacao, además contará con tabla nutricional con descripciones de los beneficios del cacao y las diferentes hierbas medicinales.

El producto será elaborado con cacao orgánico, fino de aroma, frutas y hierbas orgánicas que permitirán crear valor en el producto.

Una vez posicionado en las metas de los consumidores, la estrategia de marketing estará orientada a renovar la imagen del producto, para ser percibido por los consumidores como un producto de calidad, se realizarán investigaciones de mercado periódicas, que permitirán conocer los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, permitiendo de esta manera realizar futuros cambios en el producto.

4.4 PRECIO

EL precio será fijado mediante el análisis del mercado, tomando en cuenta el costo de producción y el precio de la competencia, con la finalidad de que el producto gane una participación del 5% en el mercado.

4.4.1 Política de Precios

El mercado de té aromático en el Ecuador se ha incrementado en los últimos años (El Comercio, 2012, párr. 1), encontrándose en una fase madura en su ciclo de vida, ya que el consumidor puede elegir entre una amplia gama de opciones al precio que más le convenga.

Se debe tomar en cuenta lo que menciona Kotler, 2008, p. 264, respecto al precio: “Los valores estimados son similares a los que mantienen los productores en el mercado meta, pues los consumidores basarán sus opiniones del valor de un producto en los precios que los competidores cobran por los similares”, por tal motivo FANCI adoptará una estrategia de precios que permita introducir el té de cacao en el mercado local, para lo cual fijará un precio dentro del promedio que establece la industria productora de té, para atraer a los consumidores y distribuir a un precio acorde a los productos existentes en el mercado.

Según datos obtenidos en la investigación de mercados el 57% de los encuestados están dispuestos a pagar entre \$1,50 y \$ 2,00. De acuerdo a la investigación exploratoria el precio en el mercado de las infusiones aromáticas va desde \$ 1,00 a \$ 5,00, el precio promedio de la industria nacional es de \$1,50 y de los productos importados es de \$ 3,00.

Con respecto a esta información se establecen los siguientes costos y precios. Ver tabla 17.

Tabla 17. Costos y Precios por producto

PRODUCTO	MATERIA PRIMA	M.O.D	EMPAQUE	COSTO UNITARIO POR BOLSA	COSTO TOTAL PAQUETE	PRECIO DE VENTA AL PUBLICO
Paquete de 25 bolsitas de té de cacao, té verde y Jamaica	0,035055	0,0004	0,02	0,03235	\$0,83	\$1,75
Paquete de 25 bolsitas de té de cacao y menta	0,032625	0,0004	0,02	0,026950	\$0,69	\$1,50

Nota: Costos de materia prima y mano de obra revisar Anexo 10.2 y Anexo 8.5.5

Por lo tanto el precio para el té de cacao es competitivo, ya que según los resultados obtenidos en la encuesta y grupos focales las personas están dispuestas a pagar más por un producto innovador y con valor agregado.

4.4.2 Tácticas de Ventas

La venta de té de cacao se realizará través de distribuidores mayoristas y minoristas, estos a su vez se encargarán de hacer llegar el producto hasta el consumidor final.

Las políticas de venta giran en torno a cumplir plazos de entrega y volúmenes de venta a precios competitivos, con el objetivo de fidelizar al cliente, mediante el abastecimiento de productos de calidad, en donde ciertos distribuidores tendrán exclusividad del producto, ya que el mercado objetivo se encuentra en un estrato social alto y medio alto.

La empresa entregara a los distribuidores publicidad que será colocada en los puntos estratégicos de venta, con la finalidad de comercializar el té de cacao. Los flyers, banners y los demás productos publicitarios tendrán el objetivo de dar a conocer los beneficios del cacao y las características del producto, resaltando los principales atributos como son: orgánico, natural y beneficioso para la salud.

Se realizará un Marketing relacional para lograr el interés en los consumidores mediante degustaciones, en los puntos de venta con personal capacitado que

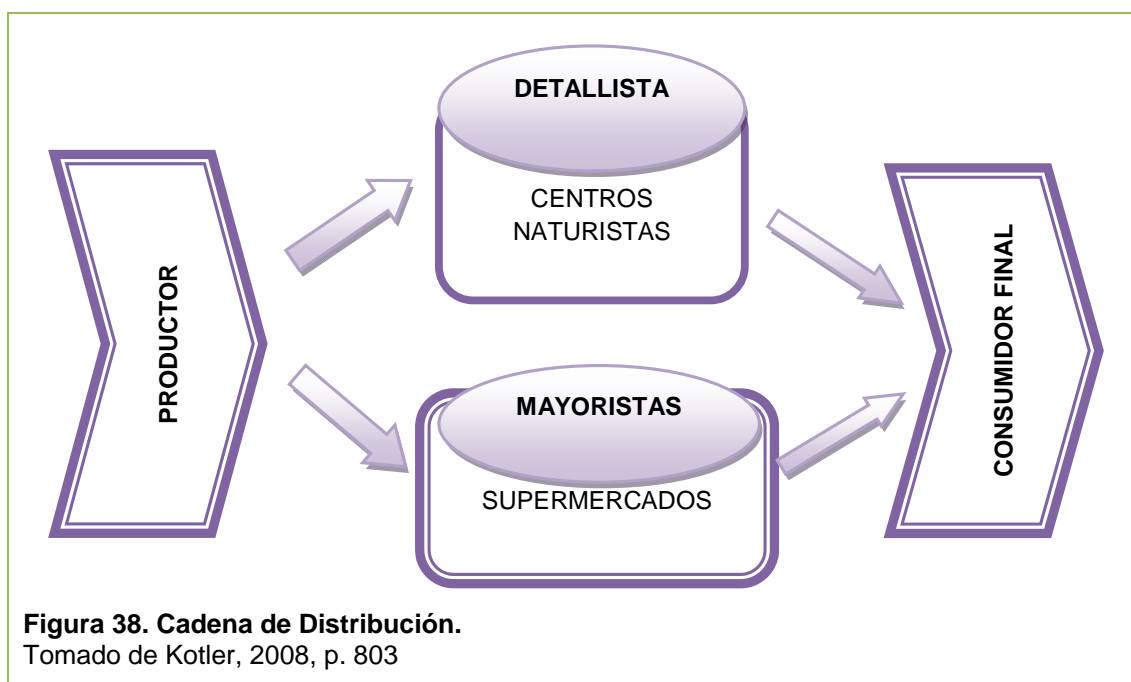
informe sobre el contenido del producto, y los beneficios de cada uno de sus componentes, induciendo de esta forma la compra del producto.

A demás la empresa estarán en constante contacto con los mayoristas y minoristas, para conocer sus necesidades, sugerencias fomentando las relaciones productor -vendedor.

4.5 DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución deben ser eficientes, adecuados a las necesidades de la demanda, para evitar un desequilibrio en el inventario de la compañía.

La figura 38 muestra los canales de distribución para el té de cacao.



La distribución del té de cacao se realizará por medio de los detallistas y mayoristas, que estarán a cargo de dar a conocer el producto y sus beneficios al consumidor final. El nivel de intermediación es bajo, ya que se reduce el tiempo de entrega y los costos de mantener una cadena de distribución grande.

Inicialmente los detallistas será los centros naturistas, para poder introducir el producto al mercado, posteriormente se ingresará el producto a grandes cadenas de supermercados como: Supermercados La Favorita S.A y Mi Comisariato.

Se creará alianzas estratégicas con los detallistas, para que distribuyan dípticos y publicidad POP sobre los beneficios del producto, para que se dé a conocer de mejor manera el producto y posicionar en la mente de los consumidores la marca.

4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La campaña publicitaria será intensiva los primeros seis meses de lanzamiento del producto, abarcará campañas informativas sobre los beneficios y características del té de cacao, de esta forma se creará expectativa en los potenciales clientes sobre el nuevo producto que se va a lanzar.

La publicidad estará dirigida a personas preocupadas por su salud, que consuman productos orgánicos y que busquen probar sabores diferentes a los tradicionales que existen en el mercado.

4.6.1 Publicidad

EL objetivo que quiere alcanzar FANCI por medio de la campaña publicitaria, es la de posicionar la marca en la mente de los consumidores, por tal motivo se manejará todo el material de publicidad BTL como flyres y banners en todos los puntos de venta, utilizando todos los medios creativos actuales como el manejo de códigos QR. Ver figura 39.

Por otro lado se determinó mediante la investigación de mercados que el medio publicitario más aceptado por los encuestados es la radio y la televisión, pese que el producto no requiere publicidad masiva, se buscará espacios en

periódicos y programas radiales de interés social, para emprendedores y pequeños empresarios. Siguiendo las tendencias del mercado se utilizará también la publicidad por medio de las redes sociales como son: Facebook y Twitter, así como también la creación de una página web que permitirá promocionar todos los productos que ofrece FANCI y facilitar a los consumidores la compra.



Figura 39. Medios Publicitarios.

4.6.2 Relaciones Públicas

Una de las políticas de la empresa será mantener una buena relación, tanto con sus empleados, proveedores y clientes; generando un ambiente laboral amigable y digno para sus trabajadores, un trato justo, pagos puntuales a sus proveedores, una atención eficiente y oportuna para sus clientes, con el fin de alcanzar los objetivos de la compañía; fomentando una buena imagen corporativa para todos los actores que están relacionados con la empresa.

Una imagen corporativa responsable, amigable con el medio ambiente es la que FANCI fomentará a sus clientes, mediante la elaboración de productos naturales, 100% orgánicos y beneficioso para la salud. Además la empresa realizará patrocinio a eventos ambientales que promuevan el cuidado del medio ambiente y la salud. Para que los consumidores estén satisfechos con el

producto, se realizarán encuestas periódicamente, y a través de la página web se conocerá las inquietudes, comentarios y sugerencias.

Se realizará un evento de lanzamiento con la finalidad de crear relaciones con los proveedores y los futuros clientes, así como también degustaciones en diferentes puntos de venta, mediante alianzas estratégicas con la finalidad de dar a conocer el producto, sus propiedades medicinales y todos los beneficios ambientales que el producto ofrece.

El stand estará decorado con colores vivos y exóticos, con el objetivo de que el consumidor perciba a la compañía como responsable con el medio ambiente.

A largo plazo la empresa participará en ferias internacionales, como estrategia de crecimiento con el objetivo de contactar potenciales distribuidores en nuevos mercados.

4.6.3 Promoción de Ventas

Para promocionar el producto e incrementar la demanda en periodos cortos, se realizará diferentes promociones, como es la disminución del precio para los distribuidores mediante el incremento de la cantidad en sus pedidos.

Además se realizará campañas de degustación en diferentes ferias que realiza el gobierno, con el objetivo de apoyar a la pequeña y mediana empresa promoviendo así la inclusión social, se repartirá publicidad como dípticos y trípticos, todo esto con la finalidad de que los clientes realicen un marketing boca a boca y se conozca de esta manera el producto y sus beneficios.

Para la realización de toda la campaña publicitaria se ha presupuestado un monto de \$ 10.900 para el primer año (ver Anexo 8.4.2) que permitirá cubrir el evento de lanzamiento y todas las herramientas publicitarias antes ya mencionadas.

4.6.3.1 Proyección de Ventas

Para la proyección de ventas se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- La proyección de ventas se realizará a 5 años, en dólares americanos, a precios constantes y en tres escenarios.
- Se tomará como base de proyección el 50% de las ventas del Grupo Salinas en el último año. (Ver tabla 18)
- Para el escenario optimista la tasa de crecimiento será uno de los picos más altos del PIB de la industria (8%), para el pesimista uno de los más bajos (7.5) y para el normal o esperado se efectuará el promedio ponderado por regresión lineal (7.8%).

Tabla 18. Proyección en Dólares

FANCI PROYECCIÓN DE VENTAS EN DÓLARES						
ESCENARIO	BASE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OPTIMISTA	\$ 181.300,00	\$ 195.804,00	\$ 211.468,32	\$ 228.385,79	\$ 246.656,65	\$ 266.389,18
NORMAL	\$ 181.300,00	\$ 195.495,79	\$ 210.803,11	\$ 227.308,99	\$ 245.107,29	\$ 264.299,19
PESIMISTA	\$ 181.300,00	\$ 194.897,50	\$ 209.514,81	\$ 225.228,42	\$ 242.120,56	\$ 260.279,60

Nota: Proyección realizada utilizando información de la Figura 3 y datos proporcionado por Andrés Mena Ingeniero Agroindustrial encargado de la producción de infusiones del Grupo Salinas.

Tabla 19. Proyección de Ventas en Unidades

FANCI PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES						
ESCENARIO	BASE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OPTIMISTA	103.600	111.888	120.839	130.506	140.947	152.222
NORMAL	103.600	111.712	120.459	129.891	140.061	151.028
PESIMISTA	103.600	111.370	119.723	128.702	138.355	148.731

Nota: El pico más alto del PIB es 8% para el escenario optimista, para pesimista es de 7.5% y para el normal de 7.8% obtenido por regresión lineal. Ver Figura 3 p. 5.

Considerando el tamaño de la demanda que en promedio es de \$14'456.235,36 (Superintendencia de Compañías, 2012) las ventas se

encuentran en el rango normal para una microempresa dentro de esta industria, ya que solamente se tomo en cuenta el 40% de las ventas del Grupo Salinas que tiene menos de 2 años en el mercado con el producto de infusiones aromáticas y cuya distribución se limita a sus propios puntos de venta. (Datos proporcionados por Andrés Mena Gerente de Producción de infusiones y aceites esenciales)

5 CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

En el presente capítulo se detallará todas las actividades y procesos que son necesarios para la producción del té de cacao.

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Todo el proceso de producción del té de cacao estará estandarizado, mediante la utilización de maquinaria apta y con capacidad suficiente para abastecer la demanda esperada.

La materia prima y los insumos utilizados en la producción serán seleccionados rigurosamente, cumpliendo con las normas sanitarias que la ley dispone, para la elaboración de un producto de calidad que satisfaga las expectativas de los consumidores.

5.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

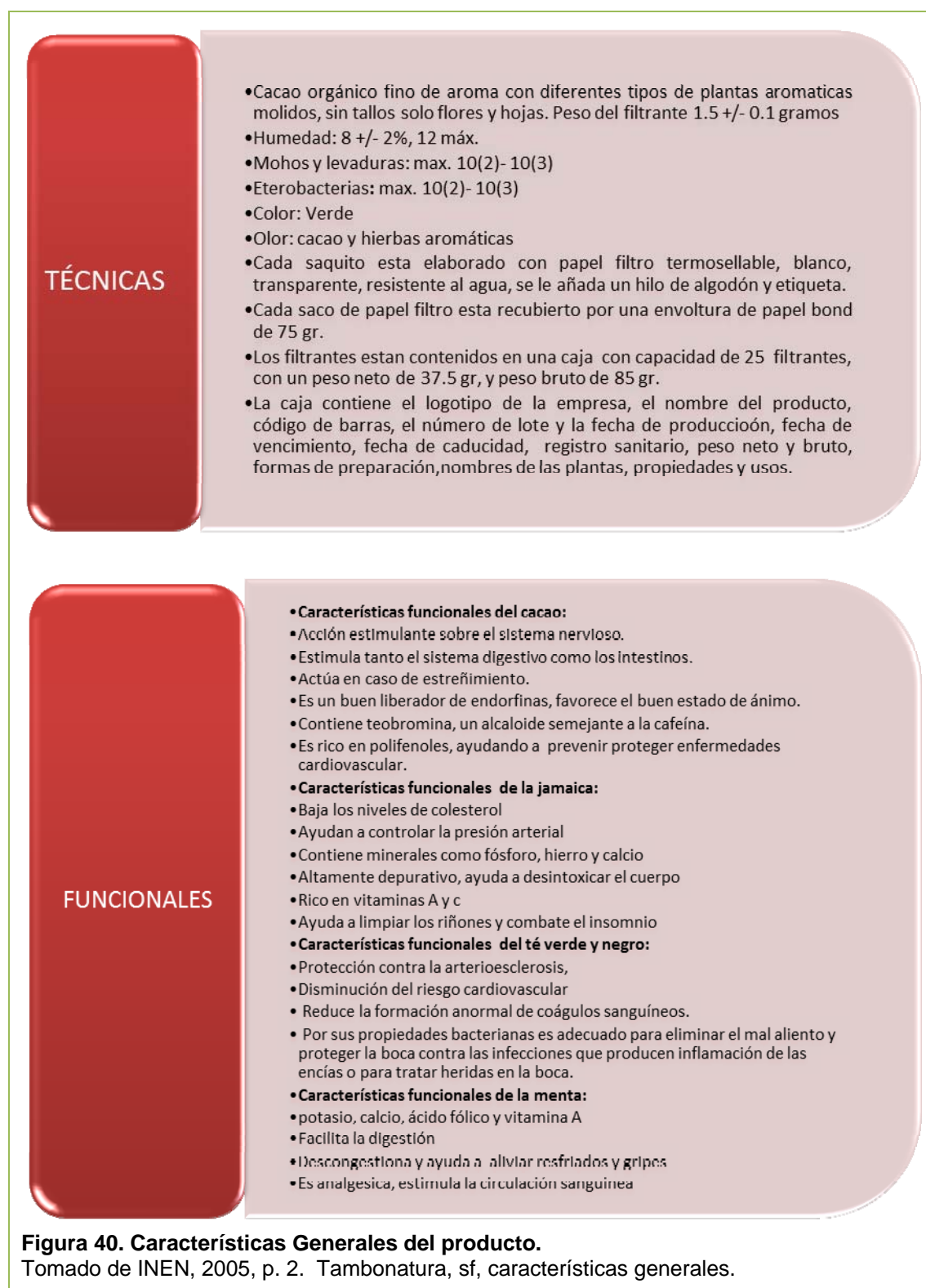


Figura 40. Características Generales del producto.

Tomado de INEN, 2005, p. 2. Tambonatura, sf, características generales.

5.2.1 Materia Prima

La materia prima a ser utilizada será la cascarilla del cacao, trozos de cacao fino de aroma, hierbas naturales como el té negro, verde, menta y Jamaica, que serán adquiridos a proveedores cuyos cultivos sean orgánicos (ver tabla 20), previamente seleccionados y controlados mediante la presentación de certificados que acrediten que sus cultivos son orgánicos. La empresa contará con dos proveedores, uno fijo y otro en caso de existir cualquier inconveniente, seleccionados previamente en cuanto a calidad y tiempo de entrega.

La materia prima al no tener un alto grado de perecibilidad se almacenará en las bodegas de la empresa hasta ser procesada y convertida en el producto final.

Tabla 20. Proveedores de Materia Prima

MATERIA PRIMA	PROVEEDORES	CANTIDAD	UNIDADES	RENDIMIENTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cacao en grano con cáscara	Hacienda El Castillo	50	Kilos	50.000 gramos	\$ 2,15	\$107,50
Té verde y negro	Grupo Salinas	20	Kilos	20.000 gramos	\$1,30	\$26,00
Menta	Grupo Salinas	20	Kilos	20.000 gramos	\$0,80	\$16,00
Jamaica	Grupo Salinas	20	Kilos	20.000 gramos	\$1,50	\$30,00

Nota: El precio del cacao se rige a través de la bolsa de valores, para lo cual se ha tomado el precio promedio durante los últimos 5 años.

Tomado de: Indexmundi, 2013, precio mensual. Para los demás costos se realizó una investigación exploratoria.

5.2.2 Insumos

Para empacar el té de cacao se utilizará papel filtro termosellable, hilos de cáñamo de 20 cm y empaques de cartón. Ver tabla 21.

Tabla 21. Proveedores de Insumos

INSUMO	PROVEEDORES	CANTIDAD	UNIDADES	RENDIMIENTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Papel Filtro	MasterFilt	1	Rollo	50.000 bolsitas	\$ 14,00	\$ 14,00
Hilo de cáñamo	Ealpe	500	metros	10.000 bolsitas	\$ 2,60	\$ 13,00
Etiquetas	Imprenta Calderón	40.000	unidades	40.000 bolsitas	\$ 0,01	\$ 344,00
Empaques de cartón	Imprenta Calderón	40.000	unidades	40.000 bolsitas	\$ 0,46	\$18.400,00

Nota: Datos obtenidos mediante investigación exploratorio.

5.3 CICLO DE OPERACIONES

El ciclo de operaciones está desarrollado para que la entrega sea eficiente y abastezca la demanda del producto. Ver tabla 22.

Tabla 22. Ciclo de Operaciones

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO DE DURACIÓN (HORAS)	ACTIVIDAD PREDECESORA
A	Selección de proveedores	24	-
B	Planificación de producción mensual	48	A
C	Solicitud de la materia prima	2	B
D	Emisión y envío de cotización de la materia prima por parte del proveedor	24	A,B
E	Aprobación de cotización por el departamento de producción	2	A,C
F	Finanzas aprueba la orden de compra	2	D
G	Finanzas envía el cheque de pago a proveedores	24	E
H	Proveedor envía mercadería y factura	48	F
I	Producción recibe la mercadería	1	G
J	Control de calidad de la materia prima que ingresa	2	H
K	Producción envía a almacén	1	H, I
L	Selección de materia prima e insumos para la producción	24	J
M	Lavado	1	K
N	Cortado	1	L
O	Deshidratado	24	M
P	Molido	4	N
Q	Empaquetado en estuches individuales	5	O
R	Termosellado	2	P
S	Empaquetado	2	Q
T	Control de calidad producto terminado	1	R
U	Almacenamiento	72	S
V	Envío del producto terminado a clientes	48	T
W	Pago del 40% por parte del distribuidor	24	U

Nota: Actividades administrativas y de producción necesarias para la elaboración del té de cacao.

Adaptado de Render y Heizer, 2004, p. 69

5.3.1 Fase de Producción

La fase de operaciones y los tiempos establecidos están determinados para producir un mínimo de 17.253, y un máximo de 46.080 cajas al mes, las mismas que contienen 25 bolsas individuales en su interior de 5 gr.

5.3.1.1 Recepción de Materia Prima

El cacao y las demás hierbas aromáticas ingresarán a la planta, después de haber sido verificado el pedido, de no cumplir con las especificaciones serán devueltas al proveedor, una vez cumplido este procedimiento permanecerá en el almacén por un tiempo máximo de 48 horas, para luego ser procesada.

5.3.1.2 Selección de Materia Prima

Se seleccionará la materia prima más óptima y en condiciones para ser procesada, mediante una rigurosa inspección de madurez del cacao y estado de fermentación de las demás hierbas aromáticas.

5.3.1.3 Lavado

Se lava el cacao, las hierbas con agua purificada y en tinas de acero inoxidable, para de esta manera eliminar impurezas que afecten el sabor del producto final.

5.3.1.4 Cortado

Se procede a cortar la menta, la Jamaica, el té negro y verde para posteriormente ser deshidratadas.

5.3.1.5 Deshidratado

Se ingresa las hierbas aromáticas a un horno para ser secadas y alcanzar el nivel de humedad de 8%.

5.3.1.6 Molido

Se introduce el cacao, los diferentes ingredientes en un molino para la trituración y mezcla de todos los componentes, sin perder su valor nutricional.

5.3.1.7 Empaquetado Individual y Termosellado

Después de sacar del molino, la preparación se introduce dentro de la máquina envasadora y empaquetadora de té, para que envase en bolsas individuales de papel filtro las diferentes mezclas, y posteriormente termoselle las bolsas. El proceso que realiza la máquina es la siguiente:

- Se introduce la hierbas molidas y el cacao dentro del embudo de la máquina, posteriormente es rociada con un mililitro de extractos naturales
- De manera simultánea el papel filtro es cortado por la maquina en pedazos de 6,2 mm x 50 mm.
- Por último la máquina coloca 5 gr., de cacao y hierbas en cada bolsita, así como el hilo con la etiqueta para posteriormente sellarlo mediante presión y calor.

5.3.1.8 Empaquetado

Como paso final se empacará 25 bolsas individuales en cajas de cartón, para posteriormente ser vendidos al consumidor final.

5.3.2 Ruta Crítica

La ruta crítica es un camino con el tiempo calculado más largo a través de una recta. (Render y Heizer, 2004, p. 60). La ruta crítica del proceso de producción del té es A-B-C-D-E-F-G-H-I-J-K-L-M-N-O-P-Q-R-S-T-U-V, con un total de 363 horas, lo que equivale a 15 días. (Ver figura 41)

Los posibles cuellos de botella se pueden encontrar en las actividades L-M-N-O-P-Q-R-S-T-U-V, debido a que son procesos consecutivos y que pueden paralizar la producción si no se lleva a cabo uno de ellos. Para estas actividades se requiere una constante inspección de maquinaria y mano de obra para evitar posibles paralizaciones en la producción.

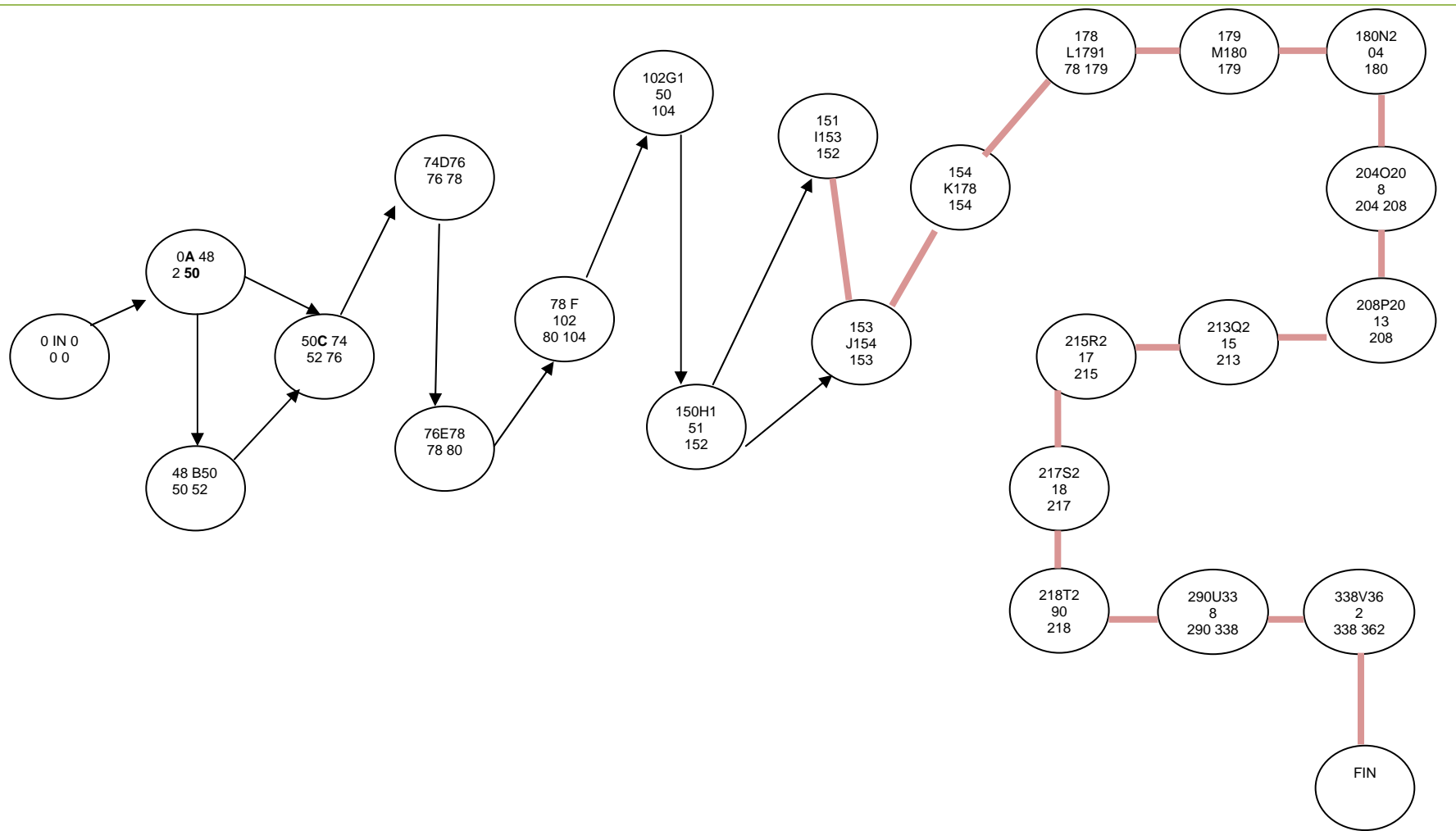
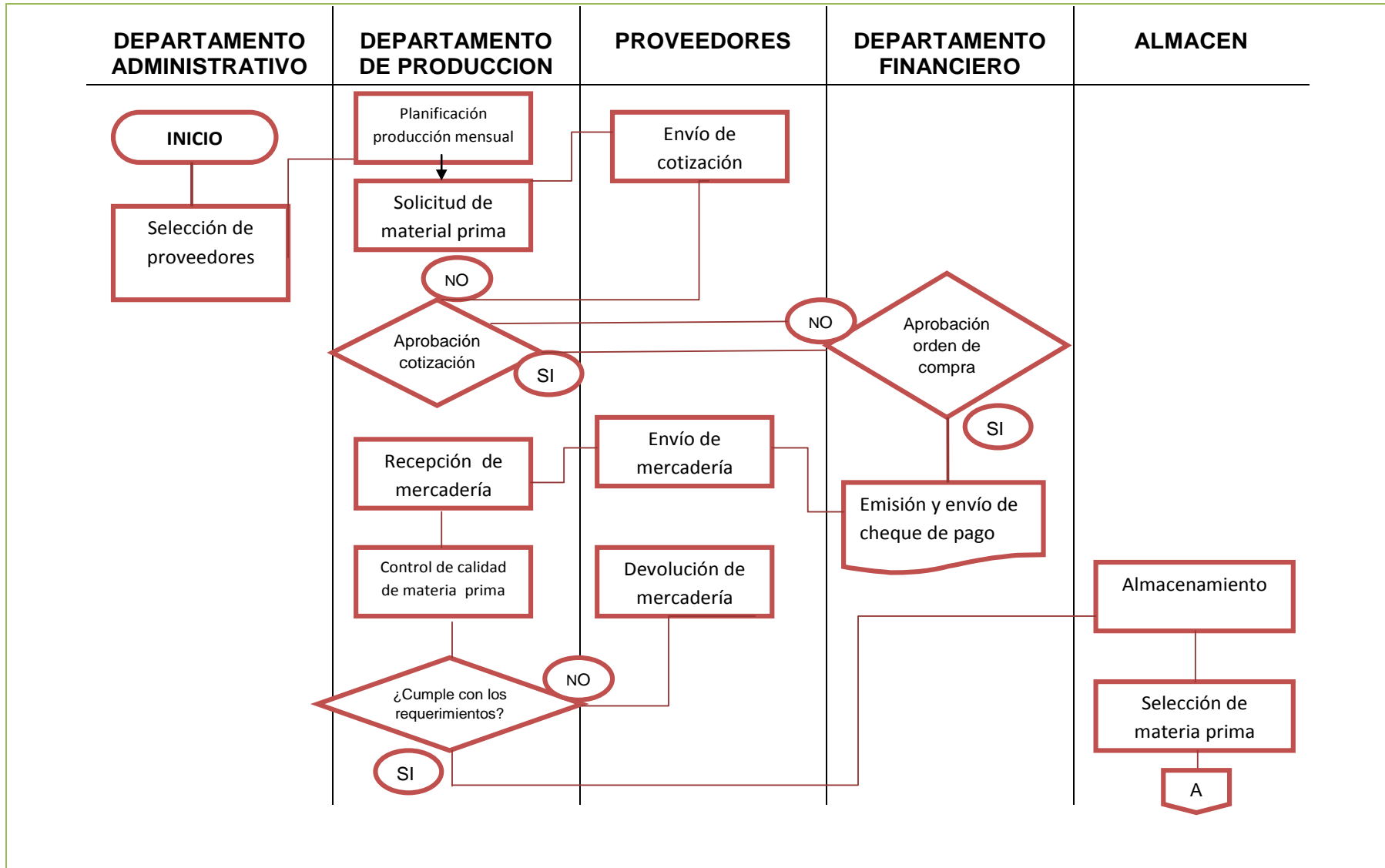
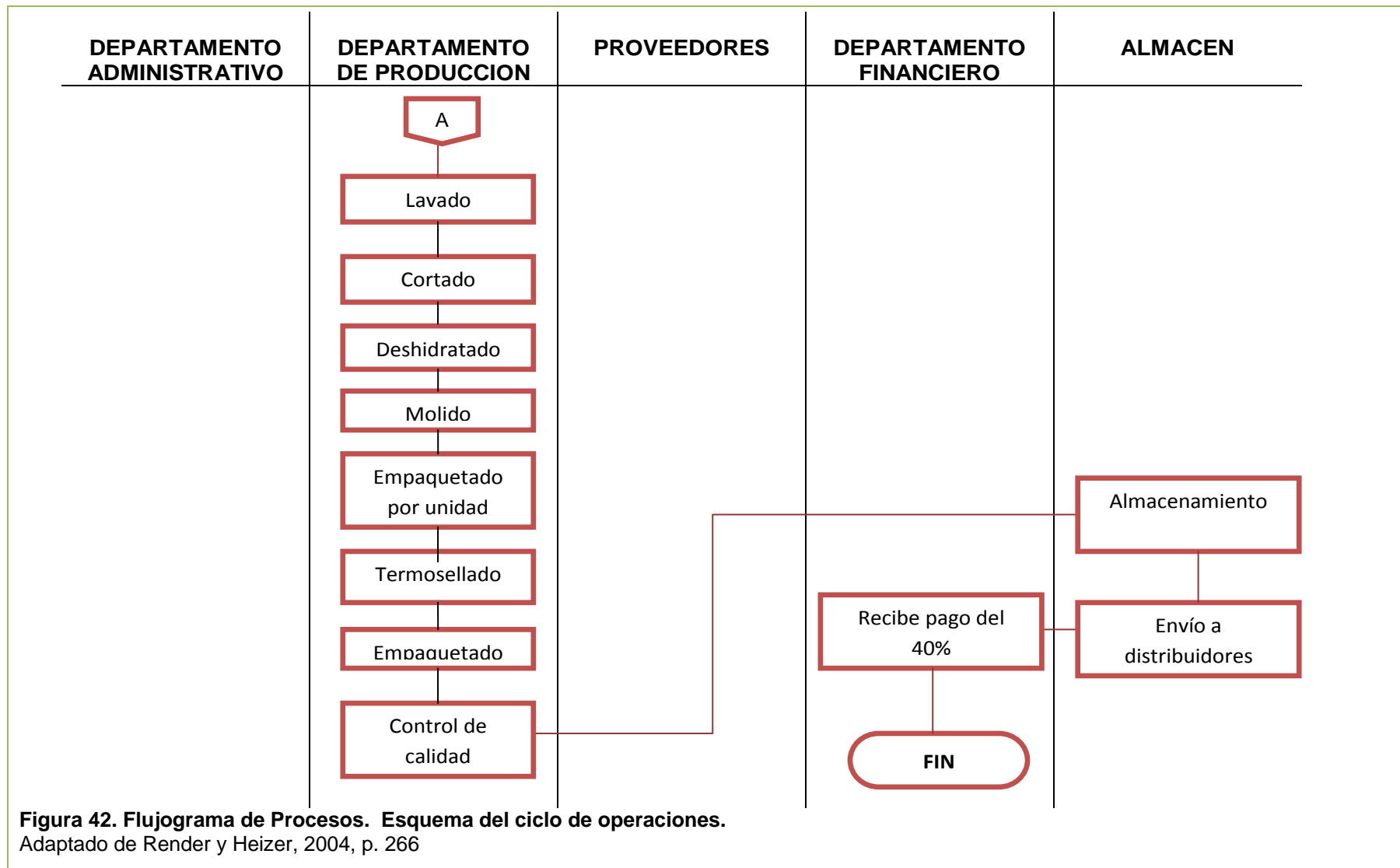


Figura 41. Ruta Crítica.
 Adaptado de Render y Heizer, 2004, p. 69





5.4 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

5.4.1 Maquinaria

Tabla 23. Maquinaria

Cantidad	Descripción	Capacidad (100%)	Precio Unitario	Precio Total
2	Maquina empacadora y envasadora automática	120 bolsas/ minuto	\$ 9.700,00	\$19.400,00
1	Deshidratador de hierbas aromáticas	100 kg/ hora	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
1	Triturador de hierbas deshidratadas	100 kg/ hora	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
1	Molino de disco	50 kg/ hora	\$ 1.740,00	\$ 1.740,00
1	Purificador de agua	-	\$500,00	\$500,00
TOTAL			\$21.940,00	\$31.630,00

Nota: Datos obtenidos por investigación exploratoria. Ver Anexo 5.1

La maquinaria permitirá llevar un modelo semi-industrial, ya que se requiere la intervención de obreros, por otro lado el sistema de producción será intermitentes, ya que permitirá la reagrupación de maquinaria y trabajadores, planificación y seguimiento de los productos, y diversidad de recursos, tiempo de ejecución y demoras.

5.4.2 Muebles y Herramientas

Tabla 24. Muebles y Herramientas

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
1	Mesa de acero inoxidable	\$ 600,00	\$ 600,00
3	sillas auxiliares	\$ 15,00	\$ 45,00
TOTAL		\$ 615,00	\$ 615,00

Nota: La mesa y sillas de acero inoxidable fueron cotizadas en Mercado Libre Ecuador.

5.4.3 Muebles y Enseres

Tabla 25. Muebles y Enseres

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
3	Estaciones de trabajo 1,20x1,50x0,75 con cajonera de dos gavetas	\$ 170,00	\$ 510,00
1	Archivador de cuatro gavetas metálico 1,30 h x 0,46 f x 0,60 fondo	\$ 145,00	\$ 145,00
3	Sillas giratorias sin brazos	\$ 75,00	\$ 225,00
1	Mesa de reuniones ovalada 180x0,80x0,75	\$ 130,00	\$ 130,00
5	Sillas fijas	\$ 30,00	\$ 150,00
1	Mesa de centro	\$ 38,00	\$ 38,00
1	Sillón tripersonal	\$ 150,00	\$ 150,00
1	Counter de recepción 1,35x0,40x0,75	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL		\$ 938,00	\$ 1.548,00

Nota: Datos obtenidos por investigación exploratoria. Ver Anexo 5.2

5.4.4 Equipos de Computación

Tabla 25. Equipos de Computación y Software

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
2	Computadora de escritorio	\$ 550,00	\$1.100,00
2	Teléfonos	\$ 45,00	\$ 90,00
1	Impresora HP multifunción F4280	\$ 320,00	\$ 320,00
1	Sistema Contable Administrativo Financiero Con Anexos S.R.I.	\$500,00	\$ 500,00
1	Diseño y desarrollo de página web	\$180,00	\$ 180,00
TOTAL		\$1.550,00	\$2.100,00

Nota: Datos obtenidos por investigación exploratoria. Tomado de D.T.COMPU S.A y Mercado libre

5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

La instalación en donde funcionará FANCI será arrendada por un valor de \$600, por la localización en donde se encuentra y contará con un área

adecuada para la recepción de materia prima, un área para la producción y empaquetamiento del producto, además contará con espacio suficiente para las oficinas administrativas, así como también con servicios higiénicos y parqueadero, para brindar comodidad a los empleados, proveedores y clientes.

La distribución del lugar será diseñado con el objetivo de buscar la eficiencia y facilitar la comunicación entre las oficinas administrativas con el área de producción y despacho.

Por el momento las instalaciones no necesitan adecuaciones, ya que cuenta con todos los espacios físicos (Ver figura 44, p. 79). Las mejoras se harán posteriormente de acuerdo al requerimiento y al crecimiento de la empresa para optimizar o aliviar el ciclo de operaciones, y de esta manera satisfacer la demanda y necesidades de nuestros clientes.

5.6 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTO DE ESPACIOS FÍSICOS

Para determinar la localización, se utilizará el método cuantitativo por puntos de Sapag que consiste en determinar los principales factores críticos que influyen en la determinación de una localización, y que a su vez se le asigna un valor ponderado de peso relativo según la importancia. (Sapag, 2008, p. 209) Ver tabla 27.

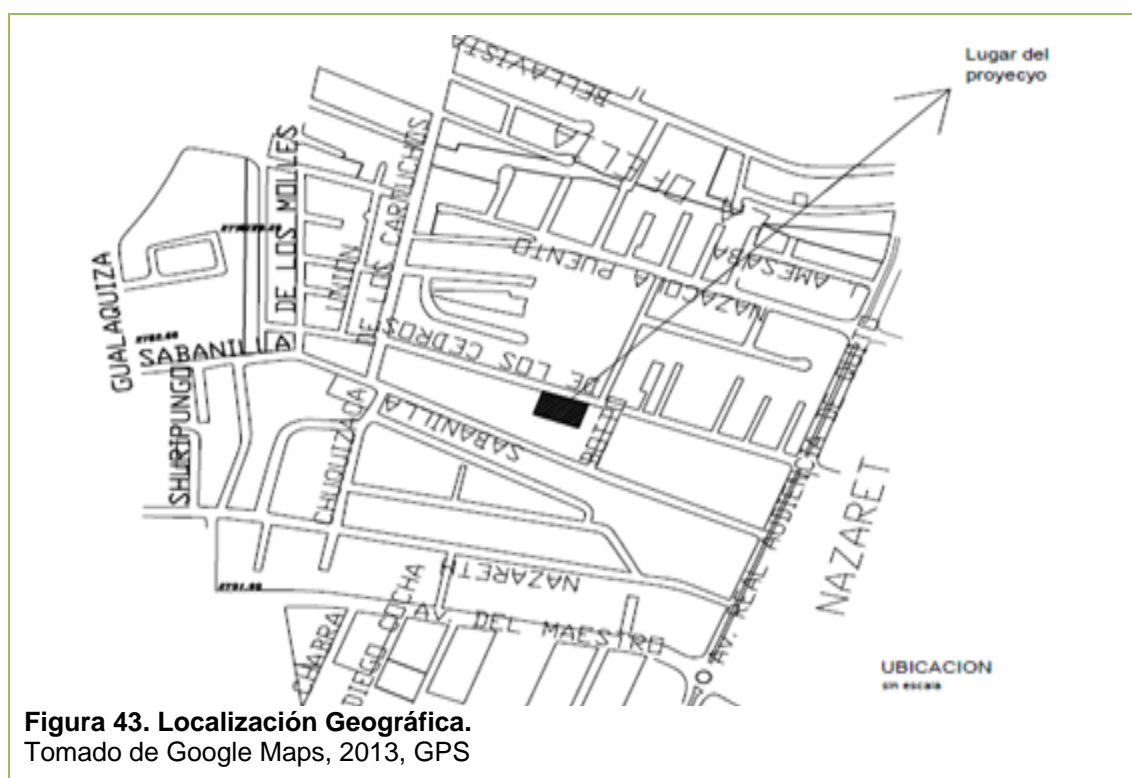
Tabla 27. Método Cuantitativo por puntos

Factor	Peso	Los valles		Norte		Sur	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Servicios básicos	0,10	5	0,5	7	0,7	7	0,7
Costo de arriendo	0,30	5	1,5	10	3	10	3
Costo de transporte	0,10	8	0,8	5	0,5	4	0,4
Cercanía con proveedores	0,25	9	2,25	7	1,75	8	2
Disponibilidad de parqueadero	0,20	6	1,2	9	1,8	5	1
Accesibilidad	0,10	8	0,8	8	0,8	5	0,5
Total	1		7,05		8,6		7,6

Nota: Se tomó en cuenta los factores más relevantes para la empresa. La suma del peso es igual a 1 y depende del criterio del evaluador. La calificación es de 0 a 10, donde 0= menor puntaje y 10= mayor puntaje.

Adaptado de Sapag y Sapag, 2008, p. 209

La zona norte es la que más se adapta a los factores que la empresa considera como importantes por tal motivo, FANCI se instalará al norte de la ciudad en la Av. Real Audiencia Oe32-41 y Cedros. El croquis de la ubicación de la empresa se puede observar en la figura 43.



5.6.1 Ventajas

- Los costos de arriendo por el sector son accesibles.
- La infraestructura es adecuada y se adapta a las necesidades de la empresa.
- Se encuentra cerca del intercambiador de Carcelén, facilitando el acceso a los proveedores.
- La infraestructura permite ampliar o hacer adecuaciones a largo plazo de ser necesario.

5.6.2 Desventajas

- Se necesita hacer pequeñas adecuaciones de los pisos para que cumpla con los requisitos que debe tener una empresa productora de alimentos.

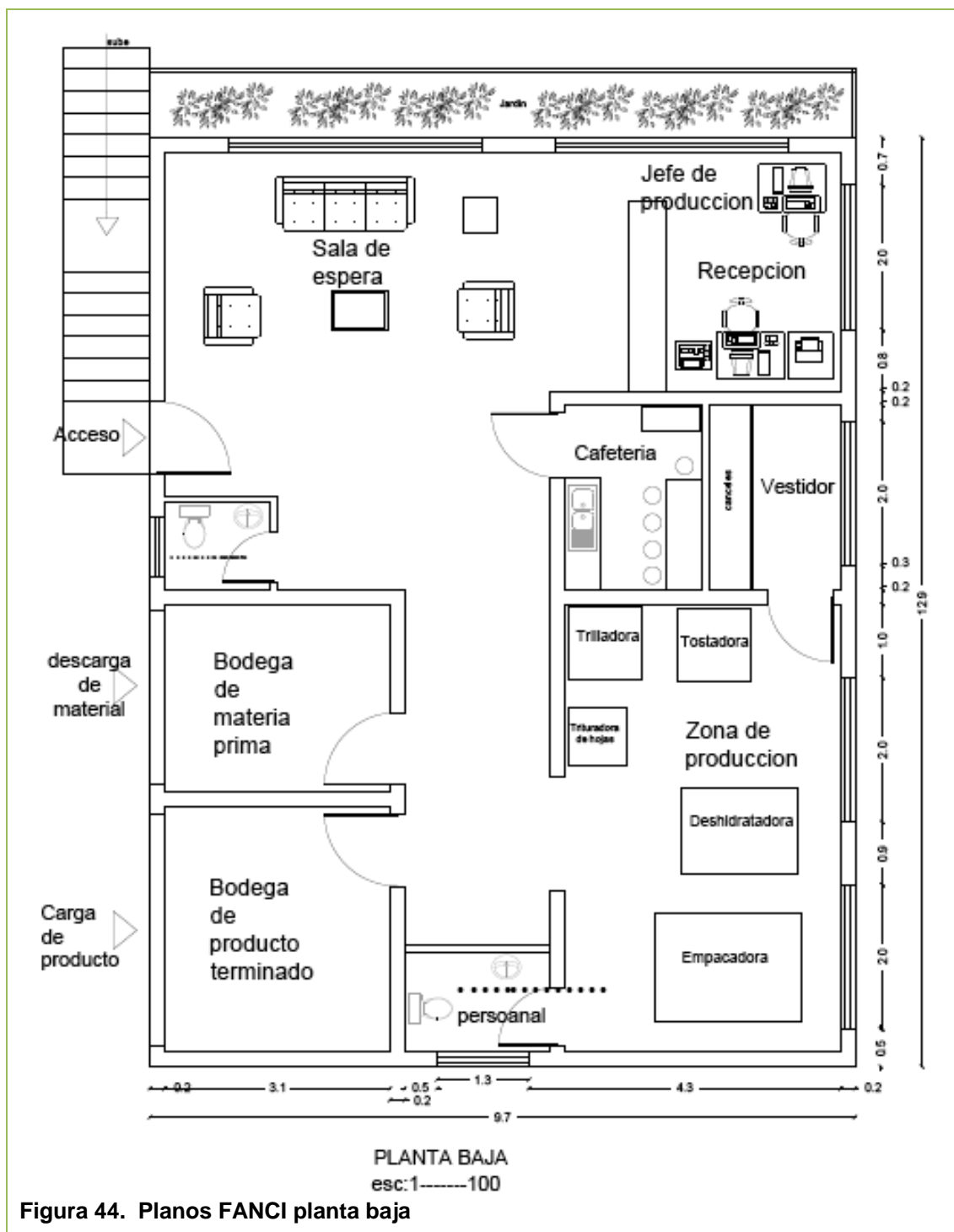
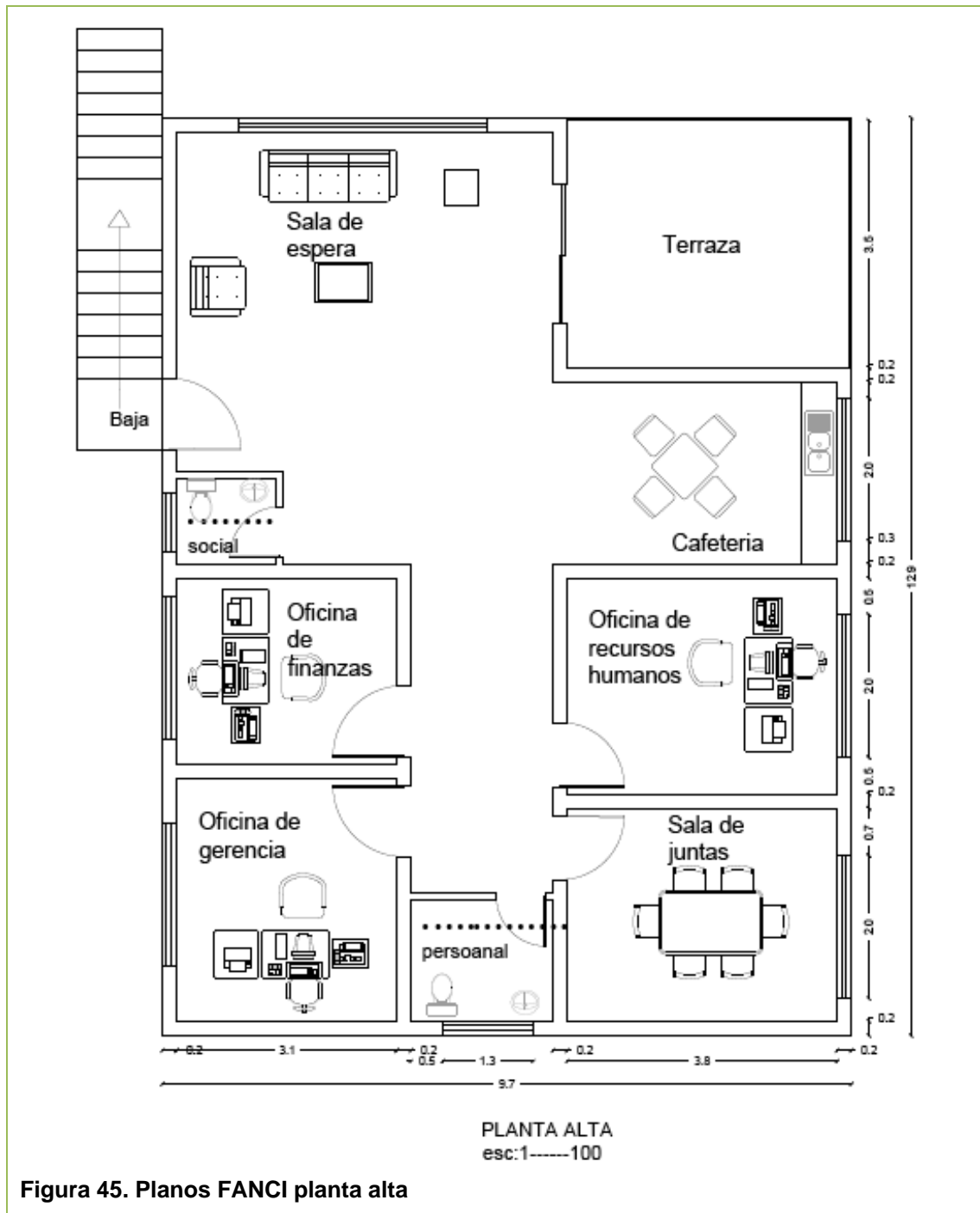


Figura 44. Planos FANCI planta baja



El espacio físico es el óptimo, ya que cuenta con la suficiente capacidad para operar los 5 primeros años, en caso de que exista requerimiento de espacio físico, la planta cuenta con un galpón en la parte posterior de la fábrica, la cual se arrendaría para satisfacer los niveles de producción demandados.

Por otro lado si es mayor la demanda, se procederá a construir una planta propia con todas las características físicas que una empresa con altos volúmenes de producción tendría.

5.7 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Las instalaciones tendrán una bodega para la materia prima y otra para el producto terminado, el área designada para el almacenamiento será de 30 m², en donde permanecerán por 48 horas para luego ser procesada y transformada en el producto final.

Por otro lado la empaquetadora de té tiene capacidad de producir 120 bolsas por minuto, al día se producirán 57.600 bolsas y 1'152.000 bolsitas al mes, las mismas que serán empaquetadas en empaques de 25 unidades, produciendo 46.080 paquetes de té.

En bodega permanecerá el 20% de la producción total en caso de existir algún contratiempo y el 70% será distribuido por medio de los mayoristas hasta el consumidor final.

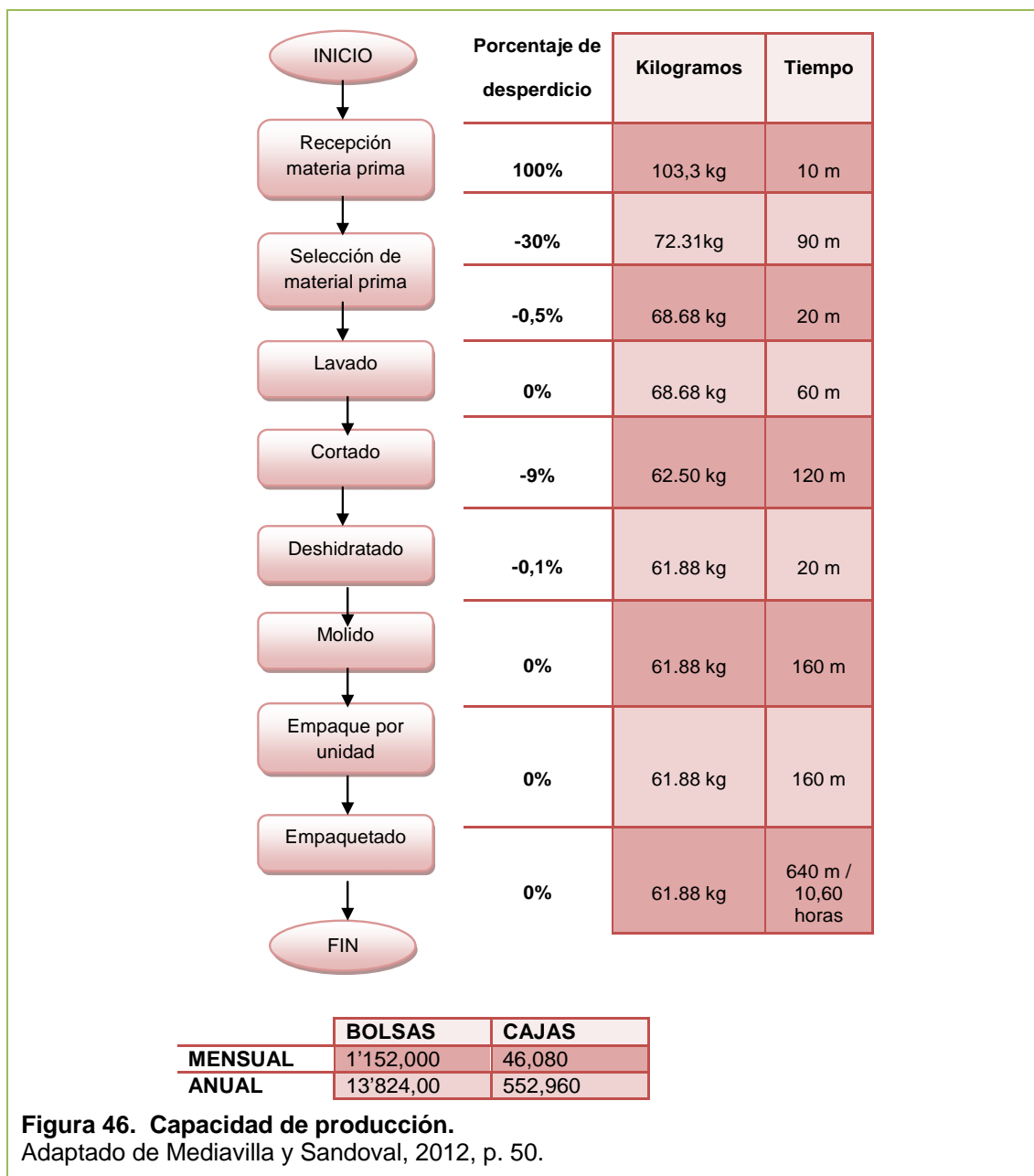


Figura 46. Capacidad de producción.
Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2012, p. 50.

En el primer año de operaciones FANCI operara con el 30% de su capacidad, debido a los bajos niveles de venta que se manejarán, para los años siguientes la producción aumentará conforme se incrementen las ventas.

5.8 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Al ser una empresa dedicada a la producción de alimentos el requisito indispensable es el registro sanitario, además que se deberá cumplir con las

regulaciones de higiene y manipulación de la materia prima, que consiste en la purificación del agua y del aire en el área de producción, así como también la higiene de los empleados y de las herramientas utilizadas en el proceso de elaboración del producto, con la finalidad de que sea apto para el consumo humano y de esta manera poder obtener los permisos y licencias de funcionamiento que otorga el Ministerio de salud y cuerpo de bomberos como lo determina la ley.

Además debe contar con los siguientes requisitos:

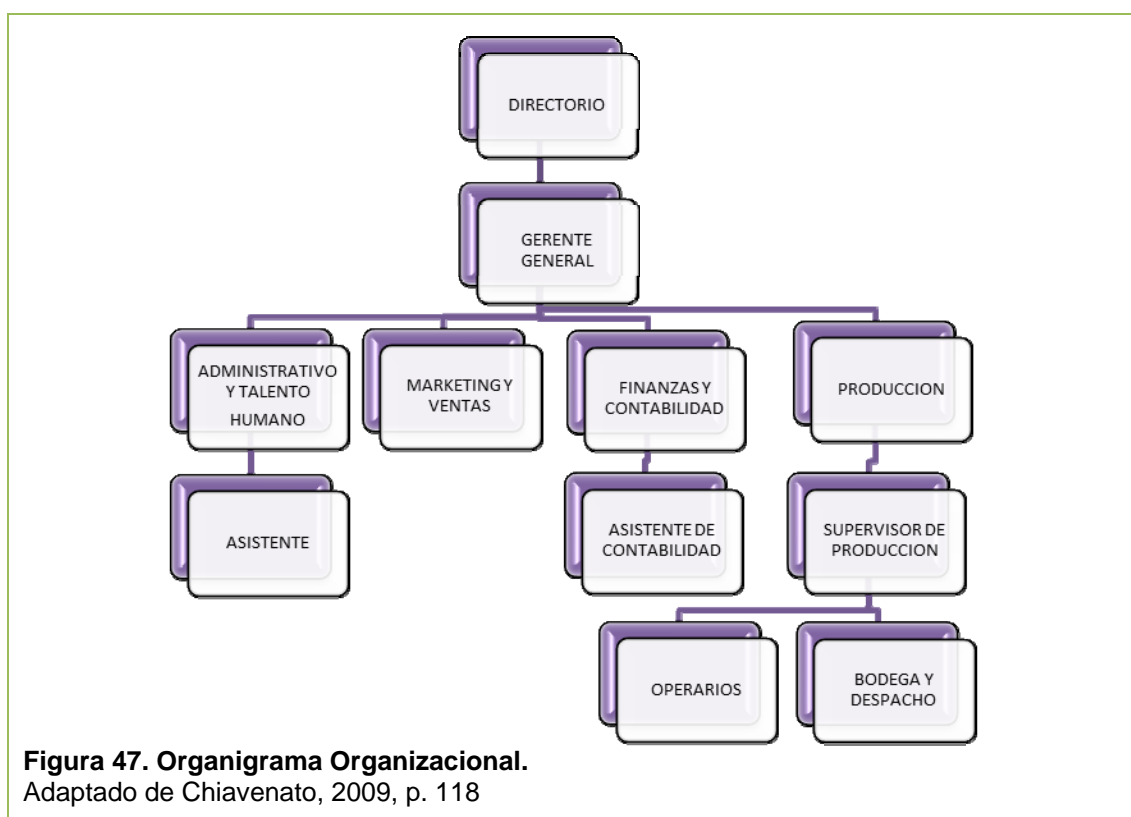
- ❖ RUC
- ❖ Permiso de funcionamiento otorgado por el Municipio
- ❖ Registro de marcas, aprobado por el IEPI después de un análisis de marcas ya existentes en el mercado

En cuanto a las regulaciones ambientales la empresa trabajará con proveedores de cacao certificados por el Ministerio del Ambiente que aseguren que todos los procesos de cultivo y producción cumplan con las obligaciones y condiciones para prevenir, mitigar o remediar los efectos indeseables que la producción puede causar al medio ambiente.

6 CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL

En el presente capítulo se describirá el perfil profesional y las competencias del personal que conformará FANCI.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y RESPONSABILIDADES

6.2.1 Descripción de Funciones

6.2.1.1 Directorio

El directorio estará conformado por tres socios capitalistas: Leticia Tobar, Ray Crawford y Ana Gamba. Dentro de las funciones que el directorio desempeñara como lo menciona Chiavenato, 2009, p. 135

- Aprobar los presupuestos anuales y plan de negocio.
- Formulación y aprobación de las estrategias corporativas, planes y políticas generales de la empresa.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos comerciales y verificar la ejecución de las estrategias comerciales.
- Implementación, control y seguimiento de los sistemas de control interno.
- Aprobar la inversión de activos fijos.
- Nombramiento, retribución y destitución de los altos directivos de la empresa.

6.2.1.2 Gerente General

Cargo que será ocupado por uno de los accionistas y deberá cumplir con el siguiente perfil.

Tabla 28. Perfil y Competencia Gerente General

Edad: 30-50 años	Experiencia: Mínimo 2 años en el área de administración.
Sexo: M/F	
Título: Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas, Ingeniero en Negocios Internacionales	Conocimientos: En administración, finanzas y marketing, manejo de sistemas informáticos y sistemas de control de gestión.
	Habilidades: Liderazgo y trabajo en equipo, manejo de conflictos y capacidad de negociación.

FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

Departamento: Gerencial

Supervisa a: Departamento de Talento Humano, Departamento de Marketing y Ventas, Departamento de Finanzas y Departamento de Producción.

Supervisado por: Directorio

Descripción del puesto: Está a cargo de supervisar todos los departamentos de la empresa, desarrollar y controlar estrategias internas y detectar oportunidades y amenazas que afectaran a la empresa.

Actividades Básicas:

- Representante legal de la empresa
- Delega funciones
- Diseña estrategias para alcanzar las metas establecidas
- Autorización de órdenes de compras
- Autoriza selección y pago de proveedores
- Evalúa desempeño de sus subordinados
- Establece indicadores para el buen desempeño de la empresa
- Autoriza, verifica y controla los saldos en cuentas bancarias que tiene la empresa
- Resolución de problemas
- Planeación estratégica

Nota: Perfil y características adaptadas de: Chiavenato, 2009, p. 135.

6.2.1.3 Gerente de Talento Humano

Durante los 3 primeros años de funcionamiento de la empresa, este cargo estará bajo la responsabilidad del Gerente General debido a los bajos niveles de operación.

Tabla 29. Perfil y Competencia Gerente Talento Humano

Edad: 25-50 años	Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares
Sexo: M/F	
Título: Ingeniero en Talento Humano, Ingeniero en Administración Empresas o Afines	Conocimientos: En manejo del Talento Humano, código laboral, sistemas computacionales y nomina,
	Habilidades: Liderazgo y trabajo en equipo, manejo de conflictos, comunicación organizacional y estrategia.

FUNCIONES DEL GERENTE EN TALENTO HUMANO

Departamento: Talento Humano

Supervisa a: Personal administrativo y operarios

Supervisado por: Gerente General

Descripción del puesto: Está a cargo de coordinar todo el personal de la empresa, mejorar la comunicación interna y mantener un ambiente de respeto y armonía dentro de la empresa

Actividades Básicas:

- Selección de Personal
- Coordinación de Talento Humano
- Pago de sueldos
- Control de asistencia y permisos
- Atiende quejas del personal
- Soluciona conflictos laborales internos

Nota: Perfil y características adaptadas de: Chiavenato, 2009, p. 135.

6.2.1.4 Gerente de Marketing y Ventas

Este cargo será desempeñado por uno de los 3 accionistas bajo el siguiente perfil

Tabla 30. Perfil y Competencia Gerente Marketing y Ventas

Edad: 25-50 años	Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares
Sexo: M/F	
Título: Ingeniero en Marketing, Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración.	Conocimientos: En publicidad y ventas, promoción de productos, relaciones públicas y manejo de sistemas informáticos.
	Habilidades: Creatividad, espontaneidad y estrategia

FUNCIONES DEL GERENTE DE MARKETING Y VENTAS

Departamento: Marketing y Ventas

Supervisa a: Vendedores

Supervisado por: Gerente General

Descripción del puesto: Está a cargo de posicionar el producto en el mercado y promocionarlo, adaptar las estrategias de marketing y ventas a los gustos y preferencias de los consumidores, mantener la imagen de la empresa, buscar oportunidades en nuevos mercados.

Actividades Básicas:

- Busca la rentabilidad de la empresa
- Diseño de imagen empresarial
- Diseño de estrategias de producto
- Diseño de estrategias de ventas
- Desarrolla estrategias de promoción
- Relaciones publicas
- Investigación de nuevos mercados y detecta oportunidades
- Investigación del mercado en gustos y preferencias.
- Atención al consumidor

Nota: Perfil y características adaptadas de: Chiavenato, 2009, p. 135.

6.2.1.5 Gerente de Finanzas y Contabilidad

Tabla 31. Perfil y Competencia Gerente de Finanzas y Contabilidad

Edad: 25-50 años	Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares
Sexo: M/F	
Título: Ingeniero en Finanzas, Auditor o Afines	Conocimientos: En sistemas informáticos, índices financieros, flujo de caja y presupuestos
	Habilidades: Detector de riesgo y excelente analista de los estados financieros

FUNCIONES DEL GERENTE DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

Departamento: Financiero

Supervisa a: Contador

Supervisado por: Gerente General

Descripción del puesto: Está a cargo del análisis e interpretación oportuna de la información financiera de la empresa, y respecto a esto, toma decisiones contables para el desarrollo de las actividades operativas

Actividades Básicas:

- Administración y movilización de los recursos financieros
- Desarrolla, evalúa y presenta los Estados Financieros anuales de la empresa
- Recopila y entrega información financiera a los entes regulatorios
- Se encarga de estar al día con las obligaciones tributarias y legales de la empresa
- Elabora presupuestos de acuerdo a las metas establecidas
- Aprueba el pago de honorarios, gastos y mantenimiento relacionado con las operaciones de la empresa
- Controla los costos y gastos
- Detecta inversiones oportunas
- Se relaciona directamente con los bancos

Nota: Perfil y características adaptado de: Chiavenato, 2009, p. 135.

6.2.1.6 Gerente de Producción

Tabla 32. Perfil y Competencia Gerente de Producción

Edad: 25-50 años	Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares
Sexo: M/F	
Título: Ingeniero en Alimentos, Ingeniero en Producción	Conocimientos: En sistemas de control de gestión, optimización en los procesos de producción, y sistemas informáticos
	Habilidades: Liderazgo, manejo de recursos, y capacidad de negociación

FUNCIONES DEL GERENTE DE PRODUCCIÓN

Departamento: Producción

Supervisa a: Operarios

Supervisado por: Gerente General

Descripción del puesto: Esta cargo del manejo de los recursos materiales y talento humano que intervienen en todo el proceso productivo, y desarrolla procesos eficientes y eficaces que beneficien a la empresa

Actividades Básicas:

- Planea y ejecuta cambios o mejoras en los procesos productivos
- Desarrolla estrategias para disminuir tiempos de entrega
- Capacita a operarios sobre los procesos o innovaciones en la cadena de producción
- Se encarga de detallar los materiales y recursos necesarios para la producción
- Verifica que el producto se encuentre en perfectas condiciones para la venta
- Analiza la posibilidad de disminuir costos
- Reporta tiempos de entrega
- Reporta rendimiento de los empleados

Nota: Perfil y características adaptado de: Chiavenato, 2009, p. 135.

6.3 EQUIPO DE TRABAJO

6.3.1 Supervisor de Producción

Este cargo lo realizara el Gerente de Producción durante los 3 primeros años debido al bajo nivel operativo que se manejará.

El perfil que se buscara para este puesto es de un hombre o mujer entre 25 a 40 años, con título en administración de empresas o afines. Estará encargado de la recepción de la materia prima e insumos, informar al gerente de producción sobre el requerimiento de las mismas y elabora reportes sobre el inventario, detecta oportunidades para disminuir costos y busca proveedores.

6.3.2 Asistente de Contabilidad

Profesional graduado en contabilidad o finanzas inscrito en el Colegio de Contadores, es capaz de elaborar e interpretar la información financiera y económica resultado de la gestión realizada por la empresa, desarrollar mecanismos de apoyo y detectar riesgos que permitan mejorar el desempeño de la empresa, así como también en la elaboración y cálculo de los impuestos y contribuciones al Estado.

6.3.3 Operarios

Hombres y mujeres entre 18 y 35 años, bachiller, con experiencia en trabajos afines, cuenta con habilidades psicométricas y capacidad para manejar maquinaria. Es responsable de la elaboración y entrega oportuna del producto terminado bajo normas de seguridad y calidad.

6.3.4 Bodega y Despacho

Hombre entre 20 a 45 años, bachiller, con experiencia en trabajos a fines, chofer profesional y con disponibilidad de tiempo, dominio de sistemas

computacionales. Esta encargado del inventario y percha de insumos, materia prima y del producto terminado. Será manejado por el Gerente de Producción el primer año de operaciones.

6.4 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Los Administradores y propietarios serán compensados con su salario laboral más los dividendos obtenidos por el ejercicio económico de la empresa. En la tabla 34 se detalla la nómina del personal para el primer año de operaciones con sus respectivos salarios mensuales y anuales. En el Anexo 8.5 se puede observar la proyección de sueldos a 5 años.

6.5 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La empresa buscara el bienestar de sus empleados, por lo tanto las personas que ingresen a ser parte del equipo de trabajo de FANCI gozaran de los siguientes beneficios:

- Capacitaciones permanentes y técnicas.
- Sistema de ascensos.
- Retribución a logros y buen desempeño.

El motor fundamental de la empresa es contar con un talento humano capacitado, que cumpla con los siguientes requisitos y se rija bajo las siguientes políticas:

- Todo el personal deberá rendir pruebas psicotécnicas.
- El personal que colabore en el departamento de producción deberá rendir pruebas de habilidad y manejo de maquinaria.
- El personal seleccionado será sometido a un periodo de prueba de noventa días.

- Aprobado el periodo de prueba el contrato será fijo con una duración de un año.
- Los salarios serán cancelados el quinto día de cada mes, incluyendo las horas extras, así como las afiliaciones al IESS y los beneficios establecidos por ley.
- Todo el personal deberá regirse al manual de seguridad de manejo de maquinaria y herramientas que estipula la empresa.

Además el personal de la empresa está sujeto a las remuneraciones y derechos que determina la ley como son:

- Seguro médico
- Horas extras remuneradas
- Utilidades
- Décimo tercer sueldo
- Décimo cuarto sueldo

6.6 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Los derechos y restricciones de los accionistas están regidos, a lo que estipula la Ley de Compañías del Ecuador en el 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” (Ribadeneira, 2007, p. 25).

- Acceso a toda la información administrativa y financiera de la empresa.
- Derecho a participar en la toma de decisiones y al voto. Las decisiones tomadas en la junta directiva serán aprobadas por mayoría.

- Al cobro de sus utilidades, que serán repartidas de manera proporcional a cada uno de los socios.

En cuanto a las restricciones:

- Se podrá retirar de manera voluntaria, después de haber presentado una petición formal, la misma que será analizada y aprobada por el mismo, siempre y cuando el socio se comprometa a presentar un nuevo socio que compre sus partes y lo reemplace en sus funciones.
- Para la incorporación de un nuevo socio es necesario la aprobación del directorio.
- No se podrá transmitir al cónyuge las acciones.

6.7 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

La empresa contratará servicios de un Ingeniero en Alimentos para la investigación y desarrollo del producto con la finalidad de que se cumpla con los requisitos que determina el Instituto Izquierda Pérez, en cuanto a Registro Sanitario.

Además se contratarán servicios ocasionales de mantenimiento para la maquinaria y limpieza general.

Para el área administrativa se contratarán servicios profesionales de contabilidad y de informática, para la actualización de sistemas informáticos, mantenimiento de redes e implementación de programas y software que permitan el mejoramiento en todos los procesos productivos.

Por último se contratará servicios de vigilancia y guardianía, con la finalidad de proteger la integridad del personal y los bienes materiales de la empresa.

La tabla 33 detalla los salarios por servicios prestados:

Tabla 33. Remuneración Equipo de asesores y servicios

Personal	Sueldo por servicio prestado (mensual)	Sueldo por servicio prestado (anual)
Ingeniero en Alimentos	\$700	-
Servicios de Informática	\$500	-
Servicios de Guardianía	\$ 318	\$3.816

Nota: Los servicios prestados por parte del Ingeniero en Alimentos e Ingeniero Informático son ocasionales, necesarios para el inicio de operaciones de la empresa.

Tabla 34. Nomina Administrativa y Operativa primer año de operación

NÓMINA FANCI ADMINISTRATIVA DEL AÑO 1													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	1000	1000	121,5	5	5	93,5	83,33	20	83,33	41,67	1359,83	16318,00
Asistente	1	450	400	48,6	2	2	37,4	33,33	20	33,33	16,67	555,93	6671,20
Asistente Contable	1	450	401	48,7215	2,005	2,005	37,49	33,42	20	33,42	16,71	557,27	6687,28
TOTAL	3	1900	1801	218,8215	9,005	9,005	168,39	150,08	60	150,08	75,04	2473,04	29676,48
(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa													
NÓMINA DE PRODUCCIÓN DEL AÑO 1													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
1 Operarios 1 Conserje	2	318	636	77,274	3,18	3,18	59,466	53	40	53	26,5	892,13	10.705,61
Jefe de Producción	1	400	400	48,6	2	2	37,4	33,333	20	33,33	16,67	555,93	6.671,20
TOTAL	3	718	1036	125,87	5,18	5,18	96,86	86,333	60	86,33	43,17	1.448,07	17.376,81
TOTAL												3.921,11	47.053,29

Nota: Nomina para el primer año de operaciones, ver nomina completa para los 4 años restantes en Anexo 8.5.

7 CAPITULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo se detallarán a través de un cronograma todas las actividades necesarias para poner en marcha el plan de negocio.

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO

Tabla 35. Actividades necesarias para poner en marcha el negocio

Act.	Descripción	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación
1	Desarrollo del plan de negocios	Propietarios	20/10/2012	20/07/2013
2	Búsqueda de financiamiento	Propietarios	22/10/2013	25/10/2013
3	Constitución de la empresa	Propietarios	05/11/2013	05/12/2013
4	Realizar contrato de arrendamiento de las instalaciones	Propietarios	08/12/2013	10/12/2013
5	Adecuación de instalaciones	Propietarios	15/12/2013	14/01/2014
6	Compra de maquinaria, equipos, suministros y muebles de oficina	Propietarios	20/01/2014	04/02/2014
7	Implementación de maquinaria y software	Propietarios	06/02/2014	08/02/2014
8	Obtención de Registro Sanitario y permisos de funcionamiento	Propietarios	10/02/2014	10/03/2014
9	Reclutamiento, selección de personal y contratación	Propietarios	11/03/2014	18/03/2014
10	Selección y contrato con proveedores	Gerente General, Gerente de Producción	19/03/2014	03/04/2014
11	Provisión de materia prima	Gerente de Producción, Gerente Financiero	05/04/2014	20/04/2014
12	Envío de muestras sin valor comercial	Gerente de Producción, Gerente de Marketing	22/04/2014	07/05/2014
13	Contrato y negociación con distribuidores	Gerente General, Gerente de Marketing	08/05/2014	15/05/2014
14	Contratación de transporte multimodal	Gerente General, Financiero y Producción	16/05/2014	23/05/2014
15	Inicio de operaciones	Gerente General, Gerente de Producción	02/06/2014	04/06/2014
16	Primera venta del producto	Gerente de Marketing y ventas	07/06/2014	09/06/2014

Nota: Las fechas pueden cambiar dependiendo de la duración de cada actividad
Adaptado de Render y Heizer, 2004, p. 61

7.2 DIAGRAMA DE GANTT

En la figura 48 se muestra las actividades necesarias para poner en marcha el negocio con sus respectivos tiempos de duración utilizando como herramienta un diagrama de Gantt.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Los posibles riesgos e imprevistos durante el desarrollo del plan de negocio son los que se presentan a continuación con sus respectivos planes de contingencia:

- **Obtención de Registro Sanitario y permisos de funcionamiento:** El tiempo que se tarda en sacar el registro sanitario y permisos de funcionamiento depende de la agilidad de las entidades encargadas en la emisión de los permisos, afectando de esta manera en el tiempo planificado para que se inicien las operaciones de la empresa.
- **Escasez de materia prima:** Ya sea por factores climáticos o externos, puede existir la posibilidad de que la compañía no se pueda abastecer con la suficiente materia prima e insumos provista por sus proveedores más cercanos para poder iniciar las operaciones, para esto la empresa contará con una lista de proveedores alterna a los principales para poder continuar con el proceso de producción.

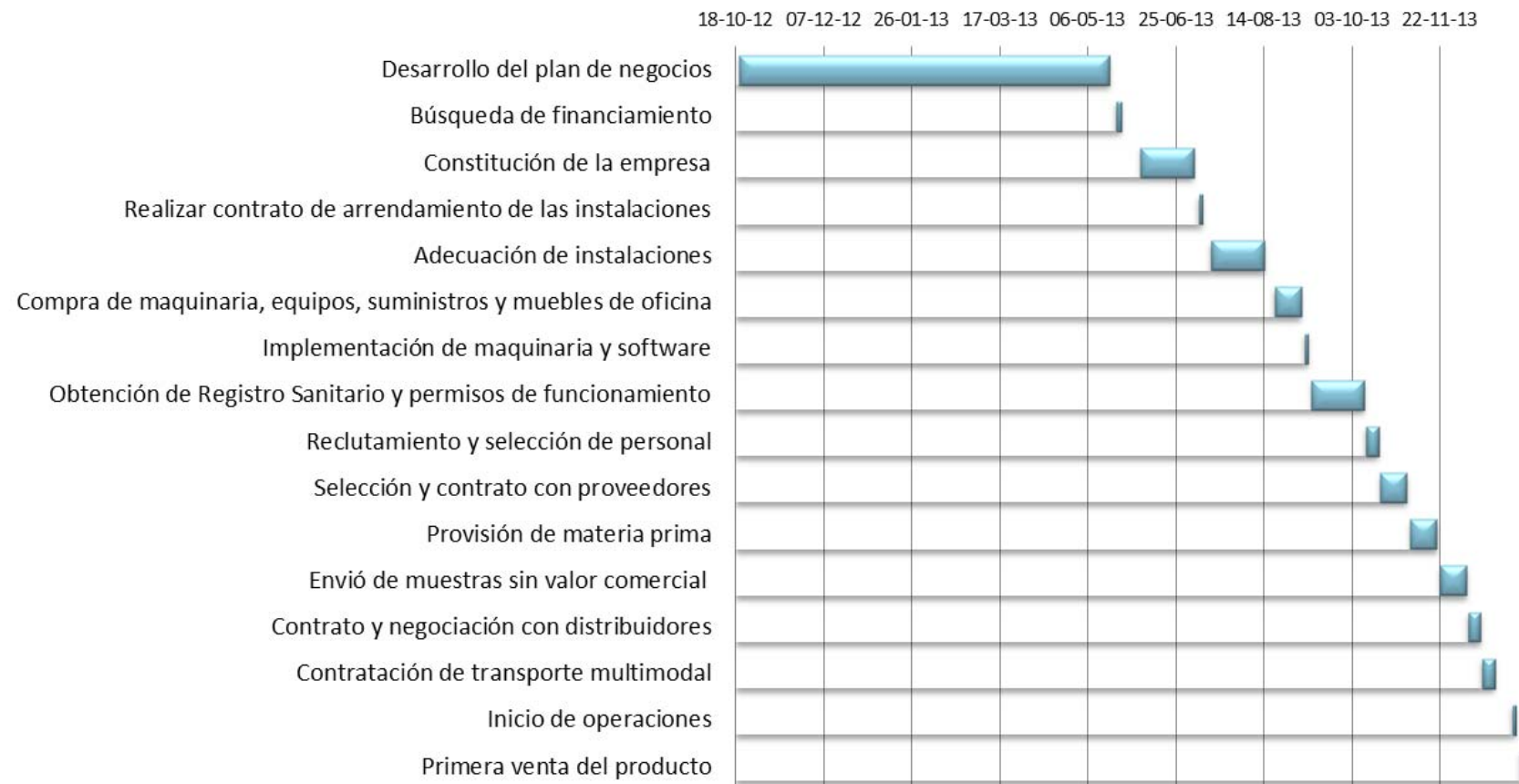


Figura 48. Diagrama de Gantt.
 Adaptado de Render y Heizer, 2004, p. 61

8 CAPITULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Se establecerá los criterios y supuesto indispensables para el desarrollo del plan de negocio, así como también la determinación de los problemas que se puede presentar con sus posibles soluciones.

8.1 CRITERIOS UTILIZADOS

Tabla 36. Criterios utilizados en el plan de negocio

	CRITERIOS
Canal de distribución	La distribución será por medio de intermediarios (mayoristas) Proveedor – Mayorista – Cliente final
Número de personas necesarias para la producción	Las operaciones se iniciarán con 2 personas en el área de producción y en el área administrativa con un Gerente General y un asistente
Obtención de permisos	Se contrataré los servicios de un Ingeniero en Alimentos para la obtención del Registro Sanitario, y se acudiré a los organismos correspondientes para la obtención de los demás permisos de funcionamiento como lo determina la ley.
Establecimiento Geográfico	Determinado mediante la utilización del método cualitativo por puntos, con la calificación de los principales factores que afectan la localización.
Táctica de ventas	Estrategia de diversificación de producto, acompañada de publicidad agresiva y utilización de redes sociales y pagina web.
Compensaciones laborales	La remuneración a los colaboradores será lo que determina la ley y se mantendrá los gastos administrativos bajos en el inicio de operaciones.

Nota: Criterios relevantes para el desarrollo del plan de negocios, información tomada de capítulos anteriores

8.2 SUPUESTOS UTILIZADOS

La proyección se realizará a cinco años, en tres escenarios: optimista, pesimista y normal, en dólares americanos y a precios constantes.

- **Depreciación:** Se utilizará la metodología de línea recta y se obtendrá el valor de salvamento. Ver anexo 8.1.
- **Amortización del préstamo:** Se realizará un préstamo en la CFN por un valor de USD \$ 38.203,73 a un plazo de cinco años a la tasa del 10,5% anual con cuotas mensuales. Ver anexo 8.2.
- **Amortización del diferido:** Se calculará de acuerdo a las normas contables a cinco años. Ver anexo 8.3.
- **Gastos:** Están divididos en: gastos administrativos, publicidad, depreciación y amortización. Ver anexo 8.4.
- **Nómina:** Clasificada en: administrativa, mano de obra directa y mano de obra indirecta, proyectada a cinco años. Ver anexo 8.5.
- **Costo de oportunidad:** Se calculó mediante el CPPC y es de 11.94% para los escenarios sin apalancamiento y de 10.01% para los escenarios apalancados. Ver anexo 8.6.1

8.3 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.3.1 Aumento de la Demanda

Ante un incremento de la demanda, se adquirirá maquinaria, materia prima y se contratará más personal, con la finalidad de satisfacer la cantidad que se

demanda el mercado, y de ser necesario se ampliará las instalaciones para mejorar el desempeño de la producción.

8.3.2 Disminución de la Demanda

En el caso de existir una disminución en la demanda, se aplicaran tácticas de marketing como relanzamiento y rediseño del producto, así como también la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos.

8.3.3 Aumento de Precios de los Proveedores

En el caso del cacao el precio está regido por la bolsa de valores, para contrarrestar un fuerte incremento, se ha calculado el costo de producción con el precio más alto por kilo que se ha tenido en los últimos 5 años.

Por otro lado en el caso de los demás componentes del producto e insumos se contará con proveedores sustitutos extranjeros y nacionales debido a la existencia de un gran número de proveedores.

9 CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se desarrollará el plan financiero con sus respectivas proyecciones y evaluación de desempeño de las operaciones de FANCI.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es de \$ 63.672,88 y está conformada por activos fijos de \$ 35.863, gastos pre-operacionales de \$ 3.618,50 y gastos amortizables de \$ 3.431,02. Ver Anexo 9.1.

Para el capital de trabajo se tomó en cuenta los servicios básicos, Sueldos y Salarios, Gasto de Publicidad y Promoción, Gastos Administrativos y transporte para tres meses de funcionamiento con un total de \$ 17.728,32. Ver Anexo 9.2.

9.2 FUENTES DE INGRESO

Las principales fuentes de ingreso de la empresa son sus dos productos de lanzamiento. El primero consta de cacao, té negro, verde y Jamaica con un precio de \$ 1,75 y el segundo conformado por cacao y menta con precio de \$ 1,50. Las proyecciones a cinco años en los tres escenarios de estos ingresos se pueden observar en el Capítulo 4. Plan de Marketing, p. 62.

9.3 GASTOS Y COSTOS

9.3.1 Gastos Fijos

Se calculó los gastos fijos de acuerdo a la necesidad y a la capacidad de producción, proyectado a 5 años y con un crecimiento de 8% anual. Ver tabla 37.

Están conformados por nomina administrativa, gastos administrativos, de publicidad, intereses, depreciación y amortización.

Tabla 37. Gastos Fijos

FANCI GASTOS FIJOS					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrativos	10.560	12.000	13.020	1.4040	15.060
Sueldos y Salarios Administrativos	29.676	31.268	37.699	45.174	56.669
Depreciaciones	4.067	4.067	4.866	4.118	4.118
Amortizaciones	686	686	686	686	686
Publicidad	10.900	7.900	7.900	7.900	8.200
Intereses	438	344	248	152	54
TOTAL COSTOS FIJOS	\$56.328	\$56.265	\$64.420	\$72.070	\$84.787

Nota: El gasto publicidad disminuye debido a que se suprime el costo inicial del lanzamiento del producto, además que está orientado a un marketing de boca a boca. Ver Anexo 8.4.2

9.3.2 Costos Variables

Tabla 38. Costos Variables

FANCI COSTOS VARIABLES					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima y MOD	85.041	91.699	98.879	106.622	114.970
Transporte	1.300	1.300	1.400	1.500	1.500
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$86.341	\$92.999	\$100.279	\$108.122	\$116.470

Nota: Se puede observar en detalle los costos de materia prima en el Anexo 9.3

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

La utilidad bruta en el primer año de operaciones para el escenario normal con financiamiento es de \$ 53.979,16 y margen operativo de \$ (3.648,94) y sin financiamiento es de \$ 53.979,16 y \$ (3.210,94) respectivamente. Existen pérdidas debido a que las ventas se manejan con un 80% de crédito, sin embargo para el segundo año existe una importante recuperación reflejando utilidades positivas. Ver tabla 39.

Tabla 39. Margen Bruto y Margen Operativo

FANCI RESUMEN DE MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NORMAL					
MARGEN BRUTO	\$ 53.979,16	\$ 98.665,49	\$100.855,30	\$109.848,96	\$120.413,66
MARGEN OPERATIVO	\$ (3.648,94)	\$ 41.100,08	\$ 35.035,14	\$ 36.278,67	\$ 34.126,82
OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 54.225,72	\$ 99.259,29	\$101.849,78	\$111.303,81	\$122.395,53
MARGEN OPERATIVO	\$ (3.402,37)	\$ 41.693,89	\$ 36.029,61	\$ 37.733,52	\$ 36.108,68
PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 53.500,52	\$ 97.515,19	\$ 98.933,19	\$107.043,46	\$116.600,64
MARGEN OPERATIVO	\$ (4.127,57)	\$ 39.949,78	\$ 33.113,02	\$ 33.473,17	\$ 30.313,80

Nota: Resumen anual del Margen Bruto y Operativo, obtenido del Estado de Resultados.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS

Se calculó tomando en cuenta la proyección de ventas para los ingresos y los gastos ocasionados por las mismas, proyectado para cinco años y en tres escenarios: optimista, pesimista y normal, con y sin financiamiento. Ver Anexo 9.4

9.6 BALANCE GENERAL

El Balance General fue proyectado a cinco años con y sin financiamiento para los tres escenarios.

Las cuentas por cobrar que se encuentran en el Balance General se detallan en el Anexo 9.5, además las utilidades retenidas son del 30% para la utilidad neta y de 70% en dividendos. Ver Anexo 9.6

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Al ser un producto nuevo en el mercado las políticas que imponen algunos mayoristas, como es el caso de los supermercados, es que se les otorgue

crédito, por esta razón las ventas serán 20% efectivo y 80% a crédito a tres meses para poder ingresar en el mercado. Ver Anexo 9.5.

Para la proyección a cinco años se utilizó una tasa de descuento de 10,01% para los flujos apalancados y una tasa de 11,94% para los flujos sin apalancamiento, para los tres escenarios. Ver Anexo 9.7

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel punto en donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, para este plan de negocios se calculó que 71.857 deben ser las unidades vendidas a un precio de \$1,75 c/u. Ver tabla 40.

Un incremento pequeño en el nivel de precios no afecto en la estimación del valor presente neto, siendo poco sensible ante cambios pequeños, por lo tanto el riesgo en el pronóstico relacionado con esta variable es bajo.

Tabla 40. Punto de Equilibrio

FANCI PUNTO DE EQUILIBRIO					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS VARIABLE					
Materia prima y MOD	85.041	91.699	98.879	106.622	114.970
Transporte	1.300	1.300	1.400	1.500	1.500
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$86.341	\$92.999	\$100.279	\$108.122	\$116.470
COSTOS FIJOS					
Administrativos	10.560	12.000	13.020	14.040	15.060
Sueldos y Salarios Administrativos	29.676,4	31.268,2	376.99,4	45.174,5	56.669,1
Depreciaciones	4.067	4.067	4.866	4.118	4.118
Amortizaciones	686	686	686	686	686
Publicidad	10.900	7.900	7.900	7.900	8.200
Intereses	438	344	248	152	54
TOTAL COSTOS FIJOS	\$56.328	\$56.265	\$64.420	\$72.070	\$84.787
COSTOS TOTALES	\$142.669	\$149.265	\$164.700	\$180.192	\$201.257
VENTAS	\$156.397	\$207.742	\$224.008	\$241.548	\$260.461
PUNTO DE EQUILIBRIO					
EN MILES DE DÓLARES	\$125.750	\$101.869	\$116.631	\$130.472	\$153.369
EN CAJAS	71.857	58.211	66.647	74.556	87.639

Nota: Se utilizó la fórmula $CF/(1-(CV/V))$. Adaptado de Ross y Westerfield, 2009

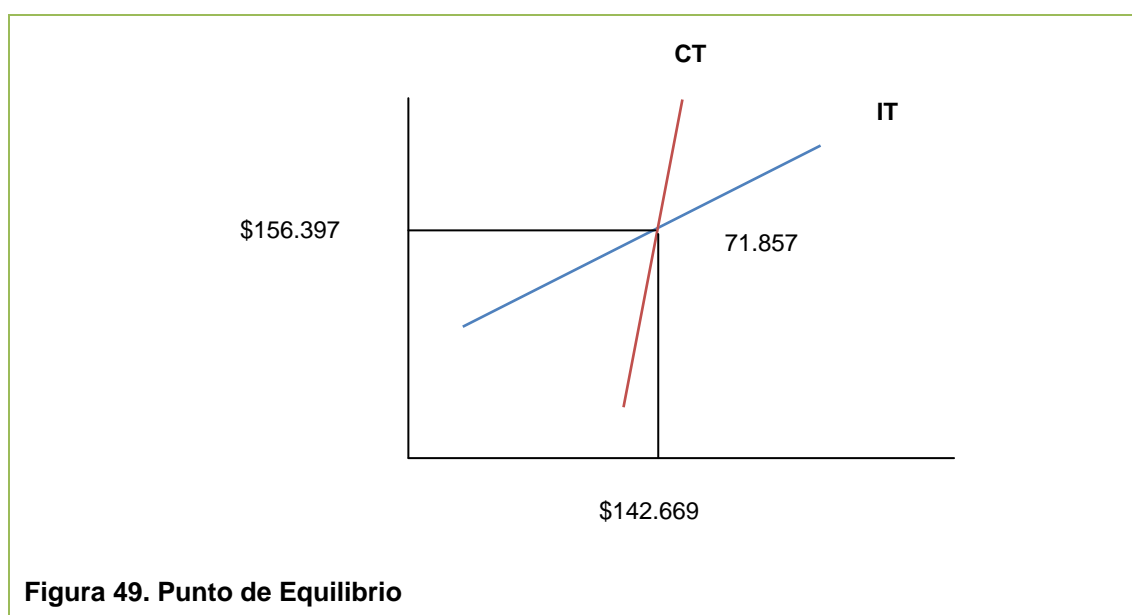


Figura 49. Punto de Equilibrio

9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Para realizar el análisis de sensibilidad se incrementó el costo y precio de venta en un 5%, dando como resultado que el Estado de Resultados y Flujo de efectivo, son sensibles y varía en la proporción que varíen estos factores.

Tabla 41. Análisis de Sensibilidad

SENSIBILIDAD EN EL PRECIO Y COSTO				
INCREMENTO DEL 5% EN EL PRECIO Y COSTO				
ESCENARIO	VENTAS	FLUJO DE CAJA	VAN	TIR
NORMAL				
AÑO 1	\$ 164.439,89	\$ 7.554,55	\$ 63.061,37	25%
AÑO 2	\$ 218.425,50	\$ 40.566,81		
AÑO 3	\$ 235.528,22	\$ 32.046,49		
AÑO 4	\$ 253.970,08	\$ 35.851,14		
AÑO 5	\$ 273.855,94	\$ 55.991,73		
OPTIMISTA				
AÑO 1	\$ 164.699,14	\$ 7.719,82	\$ 65.668,35	26%
AÑO 2	\$ 219.049,85	\$ 41.130,10		
AÑO 3	\$ 236.573,84	\$ 32.713,08		
AÑO 4	\$ 255.499,75	\$ 36.826,30		
AÑO 5	\$ 275.939,73	\$ 57.320,15		
PESIMISTA				
AÑO 1	\$ 163.936,64	\$ 8.644,24	\$ 60.476,80	25%
AÑO 2	\$ 217.216,05	\$ 40.885,47		
AÑO 3	\$ 233.507,25	\$ 30.758,13		
AÑO 4	\$ 251.020,30	\$ 33.970,65		
AÑO 5	\$ 269.846,82	\$ 53.435,92		

Nota: Se consideró un costo de \$0.87 y \$0.72 y precio de venta de \$1.84 y \$1.58

9.9.1 Índice Financiero

9.9.1.1 Razones de Liquidez

La liquidez es muy buena, ya que se va incrementando de año a año. Ver tabla 42. Se cuenta con más de 18 dólares en activo corriente por cada dólar de pasivo circulante esto permite que se pueda solventar los pasivos de corto plazo con los activos de corto plazo

Tabla 42. Razón de Liquidez

FANCI RAZÓN LIQUIDEZ ANUAL						
LIQUIDEZ		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZÓN CORRIENTE	Activos Corrientes	18,39	28,29	29,57	31,72	36,05
	Pasivos Corrientes					

Nota: Fórmula tomada de Ross y Westerfield, 2009, p. 45

Tabla 43. Razón Rápida

FANCI RAZÓN RÁPIDA ANUAL						
LIQUIDEZ		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PRUEBA ACIDA	Activos corrientes - Inventarios	15	25	25,60	27,5	31,56
	Pasivos Corrientes					

Nota: Fórmula tomada de Ross y Westerfield, 2009, p. 45

9.9.1.2 Razones de Rentabilidad

Razón sobre la Inversión (ROI)

El retorno sobre la inversión se incrementa para el año 2 en más del 100% debido al incremento de las utilidades, en el año 3 disminuye debido a la inversión en más activos fijos. Ver tabla 44.

Tabla 44. ROI

FANCI ROI ANUAL						
LIQUIDEZ		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI	Rendimiento	-0,03	0,38	0,37	0,38	0,36
	Valor promedio invertido					

Nota: Fórmula tomada de Ross y Westerfield, 2009, p. 52

Rendimiento sobre los Activos (ROA)

El rendimiento sobre los activos es positivo en el segundo año con un 9%, lo que significa que la empresa utiliza un 9% de los activos en generar utilidades. Ver tabla 45.

Tabla 45. ROA

FANCI ROA ANUAL						
RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	Utilidad operacional					
	Activos totales promedio	-0,02	0,09	0,09	0,09	0,07

Nota: Fórmula tomada de Ross y Westerfield, 2009, p. 52

Rendimiento sobre el Capital

El rendimiento sobre el capital para el primer año es negativo debido a que las utilidades son negativas, para el segundo año el ROE es de 10%, lo que significa que cada dólar de capital generó \$0,10 centavos de utilidad. Ver tabla 46.

Tabla 46. ROE

FANCI ROE ANUAL						
RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	Utilidad neta					
	Patrimonio promedio	-0,03	0,10	0,10	0,09	0,07

Nota: Formula tomada de Ross y Westerfield, 2009, p. 52

Margen de Utilidad

Tabla 47. Margen de utilidad

FANCI MARGEN DE UTILIDAD ANUAL						
RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN UTILIDAD	Utilidad neta					
	Ventas	-0,02	0,11	0,10	0,10	0,08

Nota: Formula tomada de Ross y Westerfield, 2009, p. 67

9.9.1.3 Desempeño

Tabla 48. Desempeño

FANCI DESEMPEÑO ANUAL						
DESEMPEÑO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROTACIÓN DE CXC	Ventas	1,33	1,25	1,25	1,25	1,25
	Promedio CxC					
DESEMPEÑO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROTACIÓN CXC / DÍAS	360	270	287	287	287	287
	Rotación de CxC					

Nota: Fórmula tomada de Ross y Westerfield, 2009, p. 52

Endeudamiento

El patrimonio de la empresa el primer año está comprometido el 28% y el 22% está financiado con crédito

Tabla 49. Endeudamiento y Apalancamiento

FANCI MARGEN DE UTILIDAD ANUAL						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Endeudamiento	Total Pasivos	0,28	0,14	0,10	0,06	0,03
	Total Patrimonio					
Apalancamiento	Total Pasivo	0,22	0,12	0,09	0,06	0,03
	Total Activo					

Nota: Formula tomada de Ross y Westerfield, 2009, p. 67

9.10 VALUACIÓN

Se puede determinar que existe factibilidad y rentabilidad en este plan de negocio debido a que el Valor Actual Neto (VAN) que se calculó para los tres escenarios con y sin financiamiento reflejan valores positivos, siendo para el escenario normal de \$30.013,47, además se puede observar que el valor de la Tasa Interna de Retorno tanto para el escenario apalancado y sin apalancamiento es mayor al costo de oportunidad. Ver tabla 50.

Por otro lado los índices financieros muestran un panorama favorable para la empresa, a pesar de que existan perdidas en el primer año, ya que el ROI se incrementa en más del 100% para el siguiente año, asimismo se utilizan el 9% de los activos en generar utilidades y se tiene un rendimiento sobre el capital de 10%.

El pago de los intereses por deuda crean una ventaja en los escenarios sin apalancamiento gracias a los escudos fiscales que se crean, haciendo que los valores del VAN y TIR sean mayores en los escenarios apalancados que sin apalancamiento.

Tabla 50. Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

FANCI CIA LTDA.	
VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS	
Valorado USD	
Escenario	Con apalancamiento
Tasa de descuento	10,01%
Pesimista	24.926,15
Normal	30.013,47
Optimista	32.648,06
FANCI CIA LTDA.	
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS	
Escenario	Con apalancamiento
Pesimista	10,5%
Normal	12%
Optimista	13%

Nota: Ver forma de cálculo en Anexo 9.7

10 CAPITULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se demostrará porque el plan de negocios es atractivo, así como el uso de fondos y el financiamiento deseado para la creación de FANCI.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión está distribuida de la siguiente manera: con un 4,86% en gastos preoperacionales, 4,61% en gastos amortizables, 68,64% en activos fijos y con 19,47% en capital de trabajo. Ver Anexo 9.1

Los flujos de efectivo proyectados en los tres escenarios muestran que se obtiene ganancia a partir del segundo año de operaciones, debido al financiamiento que se debe otorgar a los distribuidores como política que estos tienen, además se puede observar que la utilidad crece un 8,38% en los dos últimos años, permitiendo cumplir con las responsabilidades de la empresa.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital apalancado está conformada por 60% de deuda y 40% de capital propio, dividido para los 3 accionistas, de no existir financiamiento el capital propio sería de USD\$ 63.672,88 como se puede observar en la tabla 51.

Tabla 51. Capitalización

FANCI ESTRUCTURA DEL CAPITAL				
	APALANCADO	A	DESAPALANCADO	D
Deuda	\$ 38.203,73	60,0%	—	
Capital Propio	\$ 25.469,15	40,0%	\$ 63.672,88	100%
Inversión total	\$ 63.672,88	100%	\$ 63.672,88	100%

Nota: Los inversionistas asumirán el 40% de la inversión.

10.3 USO DE FONDOS

Los fondos requeridos para emprender el negocio serán destinados a la adquisición de activos fijos de la empresa, materia prima, gastos preoperacionales, gastos amortizables y capital de trabajo necesarios para el inicio de operaciones.

10.3.1 Gastos Preoperacionales

Tabla 52. Gastos Preoperacionales

FANCI GASTOS PREOPERACIONALES	
DETALLE	COSTO UNITARIO
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 240,00
Materia prima e insumos	\$ 3.378,50
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES	\$ 3.618,50

Nota: Gastos considerados necesarios antes de iniciar operaciones.

Los gastos preoperacionales que se tomaron en cuenta son el material de imagen corporativo por \$ 240 cotizada en la imprenta Calderón. Ver Anexo 10.1

La materia prima e insumos fue cotizado por un valor de \$ 3.378,50 y consta de materia prima y material de empaquetado información provista por la imprenta Calderón y Ing. Andrés Mena encargado del área comercial del Grupo Salina. Ver Anexo 10.2.

10.3.2 Gastos Amortizables

Tabla 53. Gastos Amortizables

FANCI CIA LTDA. GASTOS AMORTIZABLES	
DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	PRESUPUESTO \$ USD
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	\$ 1.200,00
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	\$ 61,82
Domiciliación, permiso para operar	\$ 30,00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 42,00
Escritura Pública	\$ 150,00
Publicación Extracto	\$ 100,00
Notaría	\$ 11,20
Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas, nombre comercial, lema comercial, apariencias distintivas - IEPI	\$ 116,00
Registro Sanitario	\$ 1.000,00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40,00
Patente Municipal	\$ -
SRI Obtención de RUC	\$ -
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 2.751,02
Sistema Contable Administrativo Financiero Con Anexos S.R.I.	\$ 500,00
Diseño y desarrollo de página web	\$ 180,00
TOTAL GASTOS DE LICENCIAS DE SOFTWARE	\$ 680,00
TOTAL GASTOS AMORTIZABLES	\$ 3.431,02

Nota: Para la construcción de esta tabla se investigó en varias Instituciones como el Registro Mercantil, IEPI, SRI, Cuerpo de Bomberos, Instituto Izquieta Pérez, entre otros.

10.3.3 Activos Fijos

Los activos fijos están conformados por equipos de computación evaluados en \$ 2.060 detallados en el Anexo 10.3. \$1.548 en muebles y equipos de oficina ver Anexo 10.4, muebles y enseres por \$ 615, y maquinaria cotizada por un valor de \$ 31,640 necesaria para el inicio de operaciones.

10.3.4 Capital de Trabajo

Para la determinación del capital de trabajo se tomó en cuenta tres meses (ver tabla 54) de funcionamiento, así como también los servicios básicos, sueldos y salarios, gasto de publicidad y promoción y gastos administrativos, que permitirán el normal funcionamiento de la empresa en el corto plazo.

Tabla 54. Capital de Trabajo

FANCI CAPITAL DE TRABAJO	
Gastos administrativos	\$ 880,00
Transporte	\$ 200,00
Sueldos y salarios	\$ 3.921,11
Publicidad	\$ 908,33
Total gastos mensuales	\$ 5.909,44
No. de meses	3
TOTAL CAPITAL TRABAJO	\$ 17.728,32

Nota: Se consideró 3 meses con la finalidad de que las operaciones sigan su curso normal mientras dura el período de crédito.

10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El rendimiento para el inversionista son positivos en los tres escenarios optimista, pesimista y normal con y sin financiamiento (ver tabla 55), además el porcentaje de las ganancias sobre el capital invertido es mayor a la tasa de descuento.

Tabla 55. Retorno para el Inversionista

FANCI CIA. LTDA.	
VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS	
Valorado USD	
Escenario	Con apalancamiento
Tasa de descuento	18,10%
Pesimista	20.347,44
Normal	24.310,87
Optimista	26.378,20
FANCI CIA. LTDA.	
TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS	
Escenario	Con apalancamiento
Pesimista	18,5%
Normal	21%
Optimista	23%

Nota: Ver forma de cálculo en Anexo 9.7

11 CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- La industria de alimentos y bebidas tiene gran relevancia en la producción nacional, debido a su participación en el PIB con un crecimiento previsto del 7.6% para el 2013.
- La industria se encuentra madura, con empresas que se encuentran sólidamente posicionadas.
- Las barreras de entrada son medias ya que se puede ingresar a competir con diferentes montos de inversión.
- Esta industria se encuentra fragmentada debido la existencia de varios actores, que en su gran mayoría se encuentra concentrada en los PYMES, las empresas con gran capital y multinacionales.
- Las empresas con mayor participación en la elaboración de infusiones son CETCA, ILE y Aromas Melis, que serán la principal competencia de la empresa.
- Existe una tendencia creciente en el consumo de productos orgánicos a nivel nacional.
- La investigación de mercado revelo que el público objetivo busca en el mercado productos nuevos y beneficiosos para la salud, por lo tanto, existe una oportunidad de negocio para satisfacer esta necesidad, ya que el 88% de los encuestados estarían dispuestos a comprar el té de cacao.
- El consumo de té ha aumentado los último años siendo habitual su consumo, así lo confirma la investigación de mercado, ya que el 29% lo consume diariamente y el 17% tres veces por semana.

- Los canales de distribución más comunes para este tipo de producto son por medio de mayoristas y detallistas, además se pudo determinar que el público objetivo prefiere adquirir este producto en supermercados.
- Las formas de compra de los mayoristas son a crédito por 3 meses para empresas nuevas en el mercado.
- El precio de ingreso se encuentra dentro del promedio establecido por la competencia, por lo que se podrá competir con las demás marcas que existen en la industria.
- El proceso más común y eficiente para realizar las infusiones o té es mediante la deshidratación por medio de aire caliente seco, que permite conservar las propiedades del cacao y las hierbas aromáticas.
- Los valores actuales netos del proyecto para los seis escenarios son positivos, siendo rentable la implementación de este tipo de negocio con un TIR en el escenario normal apalancado del 12%.
- El costo de oportunidad del proyecto es de 10.01% en escenarios apalancados y 11.94% para escenarios sin apalancamiento.

11.2 RECOMENDACIONES

- Ya que las condiciones de entrada a la industria, el análisis de mercado y financiero son favorables se recomienda emprender el negocio.
- Se deberán implementar estrategias eficientes que permitan disminuir las amenazas de los productos sustitutos, así como también satisfacer de forma innovadora las necesidades de los clientes.
- Parte de las utilidades deberán ser invertidas en la investigación y desarrollo para obtener una participación sostenible en el mercado.

- Se deberá negociar a partir del segundo año de operaciones las formas de pago con los distribuidores, con la finalidad de aumentar liquidez y disminuir las cuentas por cobrar.
- Se recomienda que la localización más óptima donde deberá funcionar la empresa según el método cualitativo por puntos es al norte de la ciudad de Quito, ya que cumple con los factores críticos más relevantes como son: cercanía con proveedores, costos de transporte y arriendo.
- El equipo de trabajo deberá estar conformado por los inversionistas y por personal profesional capacitado, con la finalidad de supervisar los procesos de producción, generar un ambiente laboral saludable y disminuir costos.
- La obtención de registro sanitario y permisos de funcionamiento son las actividades primordiales que se deben realizar, ya que podrían retrasar el inicio de operaciones.
- Se deberá gestionar el registro sanitario por línea de producto a través de la implementación de buenas prácticas de manufactura, ya que al tramitar por cada producto los costos son más elevados.
- Se recomienda controlar los tiempos de producción, de manera que el proceso sea eficiente, así como también incrementar tiempo y disminuir temperatura en la deshidratación para conservar las propiedades organolépticas de las plantas.
- Los principales riesgos son el incremento y disminución de la demanda para los cuales se deberá implementara planes de contingencia como el aumento de maquinaria o estrategias de marketing.

REFERENCIAS

- ALIMENTARYA. (s.f). *Sector: Productos Alimenticios en General*. Recuperado el 10 de noviembre del 2012 de <http://www.alimentosecuador.com/alimentos-bebidas.php?ID=13&p=11>
- Ayllón, D. y Ramos D. (2009). *Plan de negocios para el lanzamiento de una línea de infusiones, tisanas y té gourmet en la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador: UDLA
- Banco Central del Ecuador. (2011). *Informe mensual de inflación*. Recuperado el 10 de noviembre del 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201110.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Tasas de Desempleo*. Recuperado el 20 de noviembre del 2012 de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Tasas de interés vigentes agosto 2007- Octubre 2012*. Recuperado el 20 de noviembre del 2012 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000061>
- Bombal, I. (2010). *El cooperativismo y la cadena de valor en España*. Recuperado el 10 de noviembre del 2012 de http://www.pa.gob.mx/publica/rev_45/analisis/Isabel_Bombal_Diaz.pdf
- Carrillo, D. (2009). *La industria de Alimentos y bebidas en el Ecuador*. Recuperado el 25 de junio del 2013 de <http://www.anfab.com/home/descargas/Industria%20de%20alimentos%20y%20bebidas%20en%20el%20Ecuador.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México Df, México: McGraw Hill. (3ª. ed.).
- CIMATIC. (2011). *Satisfaga su apetito de crecimiento sustentable en la fabricación de alimentos y bebidas*. Recuperado el 22 de enero del 2013 de <http://www.cimatic.com.mx/industrias/alimentos-y-bebidas.php>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, registro oficial, suplemento, (2010). *Quito, Ecuador: Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad*.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México Df, México: Pearson Education S.A. (11ª. ed.).
- EKOS. (2012). *Ranking Empresarial 2012*. Recuperado el 10 de noviembre del 2012 de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>

- El Comercio. (2012). *La revitalizante paz de una taza de té*. Recuperado el 29 de octubre del 2012 de http://www.elcomercio.ec/entretenimiento/revitalizante-paz-taza_0_764923666.html.
- El Hoy. (2006). *Las infusiones mueven un jugoso mercado*. Recuperado el 30 de noviembre del 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/las-infusiones-mueven-un-jugoso-mercado-233899.html>
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill. (3ª. ed.).
- GestioPolis. (2000). *¿Qué es la tasa activa?*. Recuperado el 18 de diciembre del 2012 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm>
- Hernández, R. Fernández. C y Baptista. P. (2007). *Metodología de la investigación*. México Df, México: McGraw Hill. (4ª. ed.).
- Indexmundi. (2013). *Cacao en grano precio mensual*. Recuperado el 25 de febrero del 2013 de <http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=granos-de-cacao>
- INEC. (2009). *Índice de Precios al Productor*. Recuperado el 22 de junio del 2013 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/productoras/sistema/productoras.php?a&TB_iframe=true&height=560&width=1000
- INEC. (2009). *La Industria de Alimentos y bebidas en el Ecuador*. Recuperado el 22 de junio del 2013 de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>
- INEC. (2010). *Censo Económico*. Recuperado el 29 de octubre del 2012 de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>.
- INEC. (2010). *Censo Poblacional*. Recuperado el 20 de septiembre del 2012 de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2012). *Reporte mensual de inflación noviembre del 2012*. Recuperado el 10 de noviembre del 2012 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/images/Reporte_inflacion_nov_2012.pdf
- INEN. (2005). *Norma técnica Ecuatoriana NTE INE 2381:2005 (Té requisitos)*. Recuperado el 12 de febrero del 2013 de <http://www.inen.gob.ec/images/pdf/nte/2381.pdf>
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México Df, México: Pearson Education S.A. (8ª. ed.).

- Larrain, F. y Sach, J. (2002). *Macroeconomía en la Economía Global*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education S.A. (1ª. ed.).
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México Df. México: Pearson Education S.A. (5ª. ed.).
- Mediavilla, A. y Sandoval C. (2010). *Plan de negocios para implantar una empresa productora y comercializadora de infusiones de frutas exóticas*. Quito, Ecuador: UDLA
- Murillo, I. (2006). *Evaluación de 2 Dietas Experimentales con Diferentes Niveles de Cascarilla de Cacao (Theobroma cacao L.) en las Fases de Crecimiento y Acabado de Cuyes (Cavia porcellus L.) de Raza Andina*. Recuperado el 29 de octubre del 2012 de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/REVISTA_CICYT/Articulo/74.pdf.
- Peruinforma. (2011). *Será presentado el primer recetario del fruto del Cacao en Barranco*. Recuperado el 29 de octubre del 2012 de <http://peruinforma.com/index.php?menu=news&pag=113&id=61510>.
- Piedra, G. y Coronel, B. (2008). *Sociedad de la información*. Recuperado el 13 de diciembre del 2012 de <http://blogs.utpl.edu.ec/sociedaddelainformacion2008/files/2008/07/sitios-web-en-el-ecuador-en-sector-publico-y-privado.pdf>
- Render, B. y Heizer, J. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Education S.A. (5ª. ed.).
- Ribadeneira, F. (2007). *Análisis de los lineamientos para un Código de Buen Gobierno Corporativo de la Corporación Andina de Fomento frente a la Legislación Societaria Ecuatoriana*. (1ª. ed.). Quito, Ecuador: Maxigraf
- Ross, S. y Westerfield, R. (2009). *Finanzas Corporativas*. México DF., México: McGraw Hill. (8ª. ed.).
- Sapag, N. y Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. México DF. México: McGraw Hill. (5ª. ed.).
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Estados Financieros Consolidados por Industria*. Recuperado el 24 de octubre del 2013 de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>
- Tambonatura. (sf). *Ficha técnica filtrante mula alivia té*. Recuperado el 20 de enero del 2013 de <http://www.tambonatura.com/es/infusiones/fichamuna.html>

ANEXOS

ANEXO 3.1

Guía Grupo Focal

Presentación: (5 minutos)

- Agradecer la participación
- Presentación del coordinador
- Breve descripción de por qué fueron elegidos
- Notificar que se grabará la discusión para no perder partes de la discusión.

Descripción de la dinámica de la sesión (5 minutos)

- Duración del encuentro
- Dejar claro que se espera que se hable de sus opiniones y no discutir experiencias personales.
- Se trata de una conversación grupal y que cada uno de ellos expresen libremente sus ideas y opiniones (que no hay buenas o malas ideas o respuestas a las cosas que vamos a discutir)
- Cada uno escuche al otro y espera que el compañero termine de hablar para expresar su opinión.

Guía de la sesión

1) Romper el hielo (10 minutos)

- Presentación de los participantes
- Dinámica

2) Preguntas generales: (10 minutos)

- ¿Qué tipo de bebidas prefiere consumir? (INDAGAR)(Frías o calientes, sabores, presentaciones)

- ¿Con que frecuencia consume este tipo de bebidas? (INDAGAR)(2 vez por semana, 1 vez por semana, 1 cada 2 semanas, 1 vez al mes)
- ¿En qué ocasiones consume este tipo de bebidas? (INDAGAR)

3) Break (Degustación del producto) (10 minutos)

4) Preguntas Generales (10 minutos)

- ¿Con que frecuencia consume té? (INDAGAR)
- ¿Quién consume té en su casa?
- ¿Qué sabores de té Ud. consume con más frecuencia? (INDAGAR)
- ¿Qué factores influye para que Ud. se decida por una marca de té (presentación, precio, sabor, calidad)
- ¿Cuáles son las razones por las que Ud. consume té? (por salud, como bebidas, otras)
- ¿Qué características le gustaría que tenga este tipo de producto? (sabores exóticos, olor agradable, beneficios para la salud)
- ¿Dónde habitualmente Ud. compra té? (INDAGAR)
- ¿Quién realiza las compras en su casa?
- ¿Ha consumido otros tipos de sabores de té que no sean los tradicionales?

5) Preguntas del producto(15 minutos)

- ¿Ha consumido té de cacao antes?
- ¿Conoce Ud. sobre los beneficios del cacao? (INDAGAR) informar los beneficios del cacao
- ¿Conociendo los beneficios Ud. estaría dispuesto a consumir té de cacao?
- ¿Qué características considera más importante en este tipo de productos? (Concentración de sabor, combinación de sabores, el tipo de sabor)

En cuanto al sabor del producto Ud. prefiere:

- En su estado natural, con azúcar, mezclado con frutas y hierbas
- ¿Qué tipo de mezcla de hierbas le gustaría con este tipo de té?

(Con hierbas medicinales, té verde o negro, frutas secas, otras)

En cuanto a la presentación Ud. prefiere:

- ¿Qué presentación prefiere Ud.? (En paquetes de 250gr, 500gr, otras)
- ¿Qué empaque preferiría Ud.? (empaque de cartón, empaque treta pack)

En cuanto a los atributos del producto:

- ¿Qué tipo de cacao le gustaría que contenga el té? (cacao nacional, cacao fino de aroma)
- ¿Le gustaría que este producto sea orgánico? ¿Por qué? (INDAGAR)
- ¿En dónde le gustaría encontrar este producto? (INDAGAR)
(supermercados, tiendas, tiendas naturistas)

6) Agradecimiento y despedida (5 minutos)

Tiempo: 60 minutos

Participante: 8 personas

ANEXO 3.2

Entrevistas con Expertos

3.2.1 Entrevista Ingeniero Andrés Mena

Ingeniero Agroindustrial encargado de la producción de infusiones aromáticas y aceites esenciales en el Grupo Salinas, ubicado en Guaranda- Ecuador.



- **¿Me puede comentar todo lo que conozca sobre la producción del té?**

La elaboración de té o tisanas tiene un proceso sencillo, que consiste en el lavado de las hierbas que ingresan a la fábrica con cloro y agua yodificada, para posteriormente ser cortadas e ingresadas a la maquina deshidratadora, una vez cumplido el proceso de deshidratación se tritura y se procede al empaquetamiento.

- **¿Qué maquinaria se utiliza para la producción de té?**

Nuestra empresa busca favorecer a las comunidades que viven en el sector, por lo que mecánicos que viven en Salinas-Guaranda, con la ayuda de misioneros argentinos y franceses han desarrollado y construido cámaras deshidratadoras que cumplen la misma función que una maquina deshidratadora normal, además de esta se utiliza una trituradora.

- **¿Cómo funciona una maquina deshidratadora?**

Son cámaras en donde se procede a secar las plantas, mediante corriente de aire caliente.

- **¿Existe suficiente producción de materia prima para producir té y quién son sus proveedores?**

El Ecuador tiene bastante producción de hierbas medicinales, existiendo una gran cantidad de proveedores, una de las ventajas que tiene Grupo Salinas es que las plantas que utilizamos en el proceso de producción se dan de forma natural en la zona, lo que permite abaratar costos.

- **¿Qué certificados se necesitan para producir?**

El registro sanitario y los permisos de funcionamiento son los más importantes. Como se tiene varias líneas de producto sacar el registro sanitario para cada uno es costoso, por lo que se puede obtener un registro para toda la línea de producción mediante la utilización de buenas prácticas de manufactura.

- **¿Qué empresas son su competencia?**

Nuestra mayor competencia son CETCA, ILE, y Aromas de Tungurahua.

- **¿Cuáles son las tendencias del mercado?**

La tendencia actual del mercado es que se busca nuevos sabores y aromas, esto se ve reflejado en que varios de nuestros productos son elaborados con hierba y plantas que se producen exclusivamente en la zona y que han tenido gran aceptación en nuestros clientes.

- **¿Cuál es su proceso de distribución?**

Nosotros como grupo salinas utilizamos nuestras propias tiendas y a distribuidores mayoristas como son los supermercados.

- **¿Cómo fue el proceso para ingresar a las grandes cadenas de supermercado?**

En el caso de los productos nuevos la mayoría de veces el supermercado tiene el poder de negociación.

Se toman en cuenta 2 factores: el volumen y el precio, además se pone a prueba a la empresa por 1 año para poder convertirse en proveedores formales.

La mayoría de supermercados se rigen por políticas de compra bajo crédito de 1 a 3 meses.

3.2.2. Entrevista Ingeniera Elizabeth Mosquera

Ingeniera Agropecuaria, docente de la Universidad de las Américas, actualmente directora de tesis de tisanas aromáticas o té.



- **¿Cuál es el proceso de secado de las plantas y hierbas aromáticas?**

El proceso de secado del té a través de maquinaria en donde se manejan temperaturas bajas por medio de corrientes de aire caliente.

- **¿Qué temperatura es recomendable para la deshidratación?**

Depende del tipo de planta que se quiera secar, algunas plantas contienen más agua que otras, por lo tanto el tamaño de la hoja es un parámetro para controlar temperaturas y tiempo. Por otro lado lo recomendable es aplicar mayores tiempos a bajas temperaturas para conservar los principios activos (propiedades) de las plantas.

- **¿Cuáles son las hierbas y plantas más aptas para producir té?**

Todas las plantas y hierbas son aptas para producir té, siempre y cuando no sean perjudiciales para la salud.

- **¿Qué cantidad de hierbas y plantas aromáticas son óptimas para el consumo?**

Todas las plantas son aptas para el consumo, pero son tóxicas en cierto grado, lo importante es manejar dosis aceptables para el consumo humano.

- **¿Cómo se podría realizar el secado del cacao en la elaboración del té?**

Para este tipo de fruto en lo que es elaboración de té, es recomendable utilizar la cascarilla del cacao, ya que tiene más concentración de agua que la semilla.

Se podría utilizar pequeños trozos de cacao en la mezcla para conseguir el sabor y olor a cacao.

- **¿Qué proporción considera usted que las hierbas aromáticas y el cacao deberían aportar para la obtención de un producto organolépticamente aceptable?**

Para este tipo de producto recomendaría una mezcla de 65% cáscara de cacao, 10% grano de cacao y 25% plantas y hierbas aromáticas.

3.2.3. Entrevista Señor Jorge Egüez

Propietario de tienda naturista, tiene experiencia en producción de té y café.

- **¿Cuál es el proceso de producción del té?**

Existen dos procesos técnicos el CTC Y PTL.

El proceso de elaboración de té consta de 5 pasos que son: marchitado, enrollamiento fermentación, secado y empaquetado.

- **¿En qué consiste el proceso de marchitado y que objetivo tiene?**

El proceso de marchitado tiene el objetivo de reducir la humedad hasta un 70% y puede tardar de 12 a 17 horas. La oxidación requiere entre hora y media a dos horas con monitoreo constante mediante el uso de un termómetro.

- **¿Cómo es almacenado el té?**

El té es normalmente almacenado en grandes cajas de madera.

ANEXO 3.3



Encuesta N__

Buenos días/ tardes, soy estudiante de la Universidad de las Américas de la ciudad de Quito. El motivo de la encuesta es para la realización de un plan de negocio. La información proporcionada será confidencial y utilizada con fines de investigación, para lo cual solicito su colaboración. Agradezco su participación

Datos de Identificación			
Nombre(opcional)		Teléfono(opcional)	
Ciudad		Sector	
Ocupación	(1) Empleado independiente (4) Estudiantes (2) Ocupaciones domesticas (5) Desempleado (3) Empleado dependiente (6) Otros_____		
Edad	Sexo	Ingreso Familiar	Estado civil
18- 24 años _____	Femenino _____	\$ 220-\$400 _____	Soltero _____
25-35 años _____	Masculino _____	\$ 420-\$800 _____	Casado _____
36-45 años _____		\$ 820-\$1000 _____	Divorciado _____
46-55 años _____		\$ 1100-\$2000 _____	Viudo _____
Más de 55 años _____		Más de \$ 2000 _____	

1. ¿Qué marcas de té reconoce?

Hornimas _____ Melis _____ Todas _____
 Pusuquí _____ Supermaxi _____ Otras ¿Cuáles? _____
 Cetca _____ Ninguna _____

2. ¿Por qué motivo Usted consume té?

Beneficios para la salud _____ Sabor exótico _____
 Olor agradable _____ Otros _____

3. ¿Con qué frecuencia Usted consume Té?

Diariamente _____ Ocasionamente _____
Tres veces por semana _____ Otros ¿Cuándo? _____
Una vez a la semana _____

4. ¿Qué hora del día prefiere beber té normalmente?

Desayuno _____ Media tarde _____
Media mañana _____ Noche _____
Almuerzo _____ A toda hora _____

5. ¿Qué cantidad de té consume Usted habitualmente?

1 taza _____ Mas de 4 tazas _____
2 tazas _____ Otros _____
3 tazas _____

6. ¿En qué lugar usted prefiere consumir té?

Hogar _____ Restaurantes _____
Oficina _____ Otros ¿Cuáles? _____
Cafeterías _____

7. ¿En su familia quienes consumen Té?

Yo _____ Abuelos _____ Todos _____
Padres _____ Esposo/a _____
Hermanos _____ Hijos _____

8. ¿En dónde usted adquiere este producto?

En supermercados _____ Micro mercados _____
Centros Naturistas _____ Otros _____
Tiendas _____

9. ¿Quién realiza las compras en su casa?

Yo _____ Abuelos _____
Padres _____ Esposo/a _____
Hermanos _____ Hijos _____

10. ¿Quién influye en que Usted compre o no un producto?

Yo _____ Abuelos _____
Padres _____ Esposo/a _____
Hermanos _____ Hijos _____

11. ¿Cuál es la presentación de té que Usted prefiere comprar?

Cajas de 25 u _____ Al peso _____
Cajas de 50 u _____ Otros _____
Instantáneo _____

12. Se pretende crear una empresa que produzca té de cacao ¿estaría dispuesto a consumirlo?

Sí _____ No _____

13. ¿Qué tan probable es que Usted compre té de cacao?

Definitivamente lo compraría _____ Probablemente no lo compraría _____
Probablemente lo compraría _____ Definitivamente no lo compraría _____

14. Califique las siguientes cualidades que debe tener un producto de este tipo. Siendo 1 el de menor calificación y 5 el de mayor calificación

Buen Sabor _____ 100% natural _____
Buen Aroma _____ Económico _____
Buena calidad _____ Otros ¿Cuáles? _____

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un empaque de 250gr de té de cacao?

1.50- 2.00 _____ Más de 3.00 _____

2.50- 3.00 _____ Otros _____

16. ¿Qué tipo de mezclas de hierbas aromáticas le gustaría que contenga el té de cacao?

Hiervas medicinales _____ Frutas secas _____

Té verde o negro _____ Otras _____

17. ¿Por qué tipo de medio le gustaría a usted enterarse de este tipo de producto?

Radio _____ Prensa escrita _____

Televisión _____ Otros _____

Internet _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5.1



INMEGAR

Diseño y construcción de máquinas agroindustriales
RUC: 1303700619001
Dirección: Calle Eloy Alfaro s/n a 150 m. del puente
Teléfonos: (05) 2647232; Cel. 097079463
Calderón-Portoviejo-Ecuador
www.inmegar.com

DIA	MES	AÑO
14	03	2013

PROFORMA

CLIENTE: LETICIA TOBAR

DIRECCION: QUITO

CANT.	DESCRIPCION	V. Unit.
1	DESHIDRATADOR DE HIERBAS AROMATICAS. Constituido por una cámara aislada provista de dos gradilleros en los cuales van montadas las mallas de acero inoxidable, la cámara tiene una dimensión de 150x244x122cm, el calor es generado por un quemador de gas, mediante un intercambiador de calor e introducido por un ventilador de 2 HP. El equipo posee control automático de temperatura.	7.200,00
1	TRITURADOR DE HIERBAS DESHIDRATADAS, accionado por un motor eléctrico de 2 HP, construido en acero inoxidable 304, posee 3 tamices que determinan el tamaño de las partículas cortadas. Capacidad 100 Kg/hora.	2.800,00
Total		10.000,00

Son: Diez mil 00/100 Dólares.

PLAZO DE ENTREGA: 30 días

FORMA DE PAGO: 60% de anticipo y 40% a la entrega

VALIDEZ DE LA OFERTA: 30 días

GARANTIA: 1 AÑO

ING. FREDY GARCIA C.

ANEXO 5.2

MUEBLECOM

Quito, 09 de Abril del 2013

RUC: 1709307399001 PROFORMA: 0004384

Dirección: Av. América N16-51 y Río de Janeiro

Teléfono: 2239-147

Fax: 2525-313

Persona Natural obligada a llevar contabilidad

Señorita: Leticia Tobar

CANT.	Detalle	V. Unitario	V. Total
1	ARCHIVADOR DE CUATRO GAVETAS METÁLICO <ul style="list-style-type: none">Estructura metálica en tol de 0,70 mm, acabado en pintura electrostáticaMedidas: 1,30 h X 0,46 frente X 0,60 fondoChapa de seguridadCapacidad para carpetas colgantesColor negro	\$145,00	\$145,00
1	SILLÓN TRIPERSONAL MODELO NORMAL <ul style="list-style-type: none">Estructura metálica en tol de 0,70 mm, acabado en pintura electrostática texturizadaAsiento y espaldar con triplex de 12 mm y esponja de alta densidadTapizado con cuerina o damasco resistente, color a elegir	\$150,00	\$150,00
1	MESA DE REUNIONES MODELO OVALADA <ul style="list-style-type: none">Tablero en melaminico Duraplac doble cara de 25 mm, con bordes en caucho importadoEstructura metálica en tol de 0,70 mm, acabado en pintura electrostáticaMedidas: 1,80 X 0,80 X 0,75 hCapacidad para seis personasColor a elegir: pekan, haya catedral, grafito y moka	\$130,00	\$130,00
1	ESTACIÓN DE TRABAJO MODELO GERENCIAL COMPLETA <ul style="list-style-type: none">Tablero en melaminico Duraplac doble cara de 25 mm, con bordes en caucho importadoMedidas: 1,80 X 1,85 X 0,73 hCajonera metálica de tres gavetas y ojo-faldón en tol reforzado de 0.70 mm, acabado en pintura electrostática al hornoCon porta teclado corredizo importadoColores a elegir: pekan, haya catedral, grafito y mokaIncluye: dos sillas Venecia, una credenza de 4 puertas y un sillón ejecutivo modelo Tucson	\$1055,00	\$1055,00
3	SILLA SECRETARÍA MODELO FOCUS SIN BRAZOS <ul style="list-style-type: none">Silla giratoria-ergonómica con base en polipropileno de cinco puntasAsiento y espaldar en esponja de alta densidadTapizado en cuerina o damasco, color a elegirNota: Si desea con apoya brazos, tiene un costo adicional de \$10,00	\$75,00	\$225,00

2	MINIESTACIÓN DE TRABAJO	\$170,00	\$340,00
	<ul style="list-style-type: none"> • Tablero en melaminico Duraplac doble cara de 25 mm, con bordes en caucho importado • Ojo metálico en tol de 0,70 mm, acabado en pintura sintética • Cajonera de dos gavetas en melaminico de 15 mm, con chapa de seguridad • Con porta teclado importado • Medidas: 1,20 X 1,50 X 0,75 h • Colores a elegir: pekan, grafito, haya catedral y moka 		
5	SILLAS FIJAS MODELO AVANTI APILABLE	\$30,00	\$150,00
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura metálica en tol de 0,70 mm, acabado en pintura electrostática texturizada • Asiento y espaldar con triplex de 12 mm y esponja de alta densidad • Tapizado con cuerina o damasco resistente, color a elegir 		
1	MESA DE CENTRO	\$38,00	\$38,00
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura en melaminico Duraplac doble cara de 25 mm, con bordes en caucho importado • Colores a elegir: pekan, haya catedral, grafito y moka 		
1	COUNTER RECEPCIÓN MODELO ASIA MIXTO	\$200,00	\$200,00
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura en melaminico Duraplac doble cara de 25 mm, con bordes en caucho importado • Medidas: 1,35 X 0,40 X 0,75 alto inferior X 1,05 alto superior • Estructura en tol reforzado de 0.70 mm, acabado en pintura electrostática • Colores a elegir: pekan, haya catedral, grafito y moka • Si desea con cajonera metálica, tiene un costo adicional de \$80,00 		

Subtotal: \$ 2433,00
IVA 12%: \$ 291,96
Total: \$ 2724,96

Validez de la oferta: 30 días
Condiciones de pago: Contado – transferencia
Tiempo de entrega: 10 días
Nota: Garantía de un año por fallas en fabricación y stock en repuestos

.....
FIRMA AUTORIZADA
Mirian Cueva P.

ANEXO 8.1

Depreciación

GASTOS DEPRECIACIÓN						
EQUIPOS	COSTO	VIDA ÚTIL ANOS	DEP. ANUL			
Maquinaria	\$31.640,00	10	\$ 3.164,00			
Modulares y equipos de oficina	\$ 1.548,00	10	\$ 154,80			
Muebles y enseres	\$ 615,00	10	\$ 61,50			
Equipos de Computación	\$ 2.060,00	3	\$ 686,67			
DEPRECIACIÓN ANUAL						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de Salvamento
Maquinaria	\$ 3.164,00	\$ 3.164,00	\$ 3.164,00	\$3.164,00	\$ 3.164,00	\$ 3.164,00
Modulares y equipos de oficina	\$ 154,80	\$ 154,80	\$ 205,80	\$ 205,80	\$ 205,80	
Muebles y enseres	\$ 61,50	\$ 61,50	\$ 123,00	\$ 61,50	\$ 61,50	
Equipos de Computación	\$ 686,67	\$ 686,67	\$ 1.373,33	\$ 686,67	\$ 686,67	
TOTAL	\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97	

Nota: En el año 3 se hace una inversión de \$510 en modulares, \$ 615 en muebles y enseres y \$ 2.060 en equipos de computación.

ANEXO 8.2

Amortización del préstamo

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA					
Monto del Crédito	\$ 38.203,73				
Tasa de interés	0,105%				
Periodos	60				
Cuota mensual	\$657,33	(\$657,33)			
MES	PAGO CAPITAL	PAGO INTERÉS	CUOTA	SALDO CAPITAL	
1	\$617,22	\$ 40,11	\$657,33	\$	37.586,51
2	\$617,86	\$ 39,47	\$657,33	\$	36.968,65
3	\$618,51	\$ 38,82	\$657,33	\$	36.350,14
4	\$619,16	\$ 38,17	\$657,33	\$	35.730,97
5	\$619,81	\$ 37,52	\$657,33	\$	35.111,16
6	\$620,46	\$ 36,87	\$657,33	\$	34.490,70
7	\$621,12	\$ 36,22	\$657,33	\$	33.869,58
8	\$621,77	\$ 35,56	\$657,33	\$	33.247,81
9	\$622,42	\$ 34,91	\$657,33	\$	32.625,39
10	\$623,07	\$ 34,26	\$657,33	\$	32.002,32
11	\$623,73	\$ 33,60	\$657,33	\$	31.378,59
12	\$624,38	\$ 32,95	\$657,33	\$	30.754,21
13	\$625,04	\$ 32,29	\$657,33	\$	30.129,17
14	\$625,69	\$ 31,64	\$657,33	\$	29.503,47
15	\$626,35	\$ 30,98	\$657,33	\$	28.877,12
16	\$627,01	\$ 30,32	\$657,33	\$	28.250,11
17	\$627,67	\$ 29,66	\$657,33	\$	27.622,45
18	\$628,33	\$ 29,00	\$657,33	\$	26.994,12
19	\$628,99	\$ 28,34	\$657,33	\$	26.365,13
20	\$629,65	\$ 27,68	\$657,33	\$	25.735,48
21	\$630,31	\$ 27,02	\$657,33	\$	25.105,18
22	\$630,97	\$ 26,36	\$657,33	\$	24.474,21
23	\$631,63	\$ 25,70	\$657,33	\$	23.842,57
24	\$632,30	\$ 25,03	\$657,33	\$	23.210,28
25	\$632,96	\$ 24,37	\$657,33	\$	22.577,32
26	\$633,62	\$ 23,71	\$657,33	\$	21.943,69
27	\$634,29	\$ 23,04	\$657,33	\$	21.309,40
28	\$634,96	\$ 22,37	\$657,33	\$	20.674,45
29	\$635,62	\$ 21,71	\$657,33	\$	20.038,83
30	\$636,29	\$ 21,04	\$657,33	\$	19.402,54
31	\$636,96	\$ 20,37	\$657,33	\$	18.765,58
32	\$637,63	\$ 19,70	\$657,33	\$	18.127,95
33	\$638,30	\$ 19,03	\$657,33	\$	17.489,66
34	\$638,97	\$ 18,36	\$657,33	\$	16.850,69
35	\$639,64	\$ 17,69	\$657,33	\$	16.211,05
36	\$640,31	\$ 17,02	\$657,33	\$	15.570,74
37	\$640,98	\$ 16,35	\$657,33	\$	14.929,76
38	\$641,65	\$ 15,68	\$657,33	\$	14.288,11
39	\$642,33	\$ 15,00	\$657,33	\$	13.645,78
40	\$643,00	\$ 14,33	\$657,33	\$	13.002,78
41	\$643,68	\$ 13,65	\$657,33	\$	12.359,10
42	\$644,35	\$ 12,98	\$657,33	\$	11.714,75
43	\$645,03	\$ 12,30	\$657,33	\$	11.069,72
44	\$645,71	\$ 11,62	\$657,33	\$	10.424,01
45	\$646,39	\$ 10,95	\$657,33	\$	9.777,62
46	\$647,06	\$ 10,27	\$657,33	\$	9.130,56
47	\$647,74	\$ 9,59	\$657,33	\$	8.482,82
48	\$648,42	\$ 8,91	\$657,33	\$	7.834,39
49	\$649,10	\$ 8,23	\$657,33	\$	7.185,29
50	\$649,79	\$ 7,54	\$657,33	\$	6.535,50
51	\$650,47	\$ 6,86	\$657,33	\$	5.885,03
52	\$651,15	\$ 6,18	\$657,33	\$	5.233,88
53	\$651,83	\$ 5,50	\$657,33	\$	4.582,05
54	\$652,52	\$ 4,81	\$657,33	\$	3.929,53
55	\$653,20	\$ 4,13	\$657,33	\$	3.276,32
56	\$653,89	\$ 3,44	\$657,33	\$	2.622,43
57	\$654,58	\$ 2,75	\$657,33	\$	1.967,86
58	\$655,26	\$ 2,07	\$657,33	\$	1.312,59
59	\$655,95	\$ 1,38	\$657,33	\$	656,64
60	\$656,64	\$ 0,69	\$657,33	\$	(0,00)

Nota: La tasa de interés que el Banco del Fomento estipula para préstamos para producción es de 10.5% para el 2013

ANEXO 8.3

Amortización del Diferido

AMORTIZACIÓN DEL DIFERIDO									
Detalle	Valor	Año/ vida	Amortización Anual	1	2	3	4	5	Total Amortización
Constitución de la empresa	\$ 2.751,02	5	\$ 550,20	\$ 550,20	\$ 550,20	\$ 550,20	\$ 550,20	\$ 550,20	\$ 180,00
Página WEB	\$ 180,00	5	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 500,00
Sistema Integrado de administración y contabilidad	\$ 500,00	5	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 3.431		\$ 686	\$ 686	\$ 686	\$ 686	\$ 686	\$ 686	\$ 4.117

Nota: Cálculo realizado a los activos amortizables, bajo las normas contables.

ANEXO 8.4

Resumen de Gastos

FANCI RESUMEN DE GASTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$ 43.416,48	\$ 46.748,20	\$54.499,40	\$ 63.294,50	\$ 76.109,10
Gasto nómina	\$ 29.676,48	\$ 31.268,20	\$37.699,40	\$ 45.174,50	\$ 56.669,10
Gastos arriendo y suministros de oficina	\$ 10.560,00	\$ 12.000,00	\$13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00
Gasto servicios básicos	\$ 3.180,00	\$ 3.480,00	\$ 3.780,00	\$ 4.080,00	\$ 4.380,00
Gasto publicidad	\$ 10.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 8.200,00
Gasto depreciación	\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
Gasto amortización	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20

Nota: Los gastos de publicidad se pueden observar en el Anexo 8.4.2

ANEXO 8.4.1

Gastos Administrativos

FANCI GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Servicios Básicos	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Energía eléctrica	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 780,00	\$ 840,00	\$ 900,00	\$ 960,00
Agua Potable	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 720,00	\$ 780,00	\$ 840,00
Telefonía fija y móvil	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 720,00	\$ 780,00	\$ 840,00
Seguridad (alarma)	\$ 45,00	\$ 540,00	\$ 600,00	\$ 660,00	\$ 720,00	\$ 780,00
Internet	\$ 60,00	\$ 720,00	\$ 780,00	\$ 840,00	\$ 900,00	\$ 960,00
Subtotal	\$ 265,00	\$ 3.180,00	\$ 3.480,00	\$ 3.780,00	\$ 4.080,00	\$ 4.380,00
Arriendo	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.800,00	\$ 8.400,00	\$ 9.000,00	\$ 9.600,00
Suministros de oficina	\$ 5,00	\$ 60,00	\$ 300,00	\$ 360,00	\$ 420,00	\$ 480,00
Gastos varios	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 420,00	\$ 480,00	\$ 540,00	\$ 600,00
TOTAL	\$ 880,00	\$ 10.560,00	\$ 12.000,00	\$ 13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00

Nota: Los gastos varios están considerados para ser utilizados en caso de existir cualquier imprevisto.

ANEXO 8.4.2

Gastos de Marketing

FANCI PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING				
Etapa del ciclo de vida	Introducción			
Tiempo del proyecto	Año 1			
EVENTO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Evento de lanzamiento	Servicio de catering por persona (decoración, bocaditos, bebidas no alcohólicas, servicio de meseros)	50	\$ 20,00	\$ 1.000,00
Evento de lanzamiento	Bebidas alcohólicas	5	\$ 30,00	\$ 150,00
Evento de lanzamiento	Material publicitario de promoción (invitaciones)	50	\$ 1,25	\$ 62,50
Evento de lanzamiento	Animador	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Evento de lanzamiento	Disco móvil	1	\$ 600,00	\$ 600,00
TOTAL COSTO LANZAMIENTO DEL PRODUCTO			\$ 1.051,25	\$ 2.212,50
Medios impresos	Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25000 revistas) - en 4 revistas en diferentes momentos del año	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Medios impresos	Publireportaje (1 página en 4 revistas)	2	\$ 2.300,00	\$4.600,00
Medios impresos	Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 4 revistas en diferentes momentos del año	2	\$ 900,00	\$1.800,00
Evento publicitario	Impulsadoras para evento publicitario en lugar distintivo de Quito (3 modelos por 3 horas)	2	\$ 600,00	\$1.200,00
Evento publicitario	Materiales varios y promoción para evento publicitario en lugar distintivo en Quito	1	\$ 800,00	\$ 800,00
			TOTAL	\$ 10.900,00

FANCI PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING				
Etapas del ciclo de vida	Crecimiento			
Tiempo del proyecto	Años 2,3 y 4			
EVENTO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Investigación de mercados	Estudio de los gustos y preferencias de los consumidores	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Medios impresos	Publireportaje (1 página en 4 revistas)	1	\$ 2.300,00	\$2.300,00
Medios impresos	Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 4 revistas en diferentes momentos del año	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Evento publicitario	Impulsadoras para evento publicitario en lugar distintivo de Quito (3 modelos por 3 horas)	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Evento publicitario	Materiales varios y promoción para evento publicitario en lugar distintivos de Quito	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Medios impresos	Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25000 revistas) - en 4 revistas en diferentes momentos del año	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
TOTAL				\$ 7.900,00

FANCI PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING				
Etapa del ciclo de vida	Madurez			
Tiempo del proyecto	Año 5			
EVENTO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Estudio de mercado	Búsqueda de mercados en la misma ciudad o en otras provincias	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Medios impresos	Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 4 revistas en diferentes momentos del año	1	\$ 900,00	\$ 900,00
Medios impresos	Publireportaje (1 página en 4 revistas)	1	\$1.800,00	\$1.800,00
Otros recursos	Obsequios - material publicitario variado con la marca (maletas, esferos, camisetas, jarros)		\$1.300,00	\$1.300,00
Evento publicitario	Impulsadoras para evento publicitario en lugar distintivo de Quito (3 modelos por 3 horas)	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Evento publicitario	Materiales varios y promoción para evento publicitario en lugar distintos de Quito	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Evento de lanzamiento	Lanzamiento de nuevo producto	1	\$1.500,00	\$1.500,00
TOTAL				\$ 8.200,00

Nota: Información obtenida por investigación exploratoria en medios de comunicación, revistas y periódicos.

ANEXO 8.5

Sueldos Administrativos y de Producción

FANCI NÓMINA ADMINISTRATIVA DEL AÑO 1													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	1000	1000	121,5	5	5	93,5	83,33	20	83,33	41,67	1359,83	16318,00
Asistente	1	450	400	48,6	2	2	37,4	33,33	20	33,33	16,67	555,93	6671,20
Asistente Contable	1	450	401	48,7215	2,005	2,005	37,4935	33,42	20	33,42	16,71	557,27	6687,28
TOTAL	3	1900	1801	218,8215	9,005	9,005	168,3935	150,08	60	150,08333	75,04	2473,04	29676,48
(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa													
FANCI NÓMINA DE PRODUCCIÓN DEL AÑO 1													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
1 Operarios 1 Conserje	2	318	636	77,274	3,18	3,18	59,466	53	40	53	26,5	892,13	10.705,61
Jefe de Producción	1	400	400	48,6	2	2	37,4	33,333	20	33,33	16,6	555,93	6.671,20
TOTAL	3	718	1036	125,874	5,18	5,18	96,866	86,333	60	86,33	43,17	1.448,07	17.376,81
TOTAL												3.921,11	47.053,29

Nota: Para el inicio de operaciones se comenzara con 3 personas en el área administrativa y 3 en el área de producción

ANEXO 8.5.1

NÓMINA AÑO 2

FANCI NÓMINA ADMINISTRATIVA DEL AÑO 2													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	1000	1000	121,5	5	5	93,5	83,33	20	83,33	41,67	1359,83	16318,00
Asistente	1	450	450	54,675	2,25	2,25	42,075	37,50	20	37,50	18,75	622,93	7475,10
Asistente Contable	1	450	450	54,675	2,25	2,25	42,075	37,50	20	37,50	18,75	622,93	7475,10
TOTAL	3	1900	1900	230,85	9,5	9,5	177,65	158,33	60	158,33	79,17	2605,68	31268,20
(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa													
FANCI NÓMINA DE PRODUCCIÓN DEL AÑO 2													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
1 Operarios 1 Conserje	2	318	636	77,274	3,18	3,18	59,466	53	40	53	26,5	892,13	10705,60
Jefe de Producción	1	400	400	48,6	2	2	37,4	33,333	20	33,33	16,67	555,93	6671,2
TOTAL	3	718	1036	125,874	5,18	5,18	96,866	86,333	60	86,33	43,17	1448,06	17376,80
TOTAL												4053,75	48645,01

Nota: La nómina para el año 2 permanece sin modificaciones con un pequeño aumento de sueldo, debido a los bajos volúmenes de producción que se manejan.

ANEXO 8.5.2

NÓMINA AÑO 3

FANCI NÓMINA ADMINISTRATIVA DEL AÑO 3													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONA L 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	1200	1200	145,8	6	6	112,2	100,00	20	100,00	50,00	1627,80	19533,60
Asistente	1	450	450	54,675	2,25	2,25	42,075	37,50	20	37,50	18,75	622,93	7475,10
Gerente Financiero	1	650	650	78,975	3,25	3,25	60,775	54,17	20	54,17	27,08	890,89	10690,70
TOTAL	3	2300	2300	279,45	11,5	11,5	215,05	191,67	60	191,67	95,83	3141,62	37699,40
(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa													
FANCI NÓMINA DE PRODUCCIÓN DEL AÑO 3													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONA L 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
2 Operarios 1 Conserje	3	350	1050	127,575	5,25	5,25	98,175	87,5	60	87,5	43,75	1466,825	17601,9
Jefe de Producción	1	400	400	48,6	2	2	37,4	33,333	20	33,33	16,67	555,93	6671,2
TOTAL	4	750	1450	176,175	7,25	7,25	135,575	120,83	80	120,83	60,42	2022,76	24273,1
TOTAL												5164,38	61972,50

Nota: Para el año 3 se contratara un asistente financiero debido al incremento de los volúmenes de producción.

ANEXO 8.5.3

NÓMINA AÑO 4

FANCI NÓMINA ADMINISTRATIVA DEL AÑO 4													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONA L 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	1200	1200	145,8	6	6	112,2	100,00	20	100,00	50,00	1627,80	19533,60
Asistente	1	450	450	54,675	2,25	2,25	42,075	37,50	20	37,50	18,75	622,93	7475,10
Gerente Financiero	1	700	700	85,05	3,5	3,5	65,45	58,33	20	58,33	29,17	957,88	11494,60
Asistente contabilidad	1	400	400	48,6	2	2	37,4	33,33	20	33,33	16,67	555,93	6671,20
TOTAL	4	2750	2750	334,125	13,75	13,75	257,125	229,17	80	229,17	114,58	3764,54	45174,50
(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa													
FANCI NÓMINA DE PRODUCCIÓN DEL AÑO 4													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONA L 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
2 Operarios 1 Conserje	3	350	1050	127,575	5,25	5,25	98,175	87,5	60	87,5	43,75	1466,825	17601,9
Jefe de Producción	1	450	450	54,675	2,25	2,25	42,075	37,5	20	37,5	18,75	622,925	7475,1
TOTAL	4	800	1500	182,25	7,5	7,5	140,25	125	80	125	62,5	2089,75	25077
TOTAL												5854,29	70251,50

ANEXO 8.5.4

NÓMINA AÑO 5

FANCI NÓMINA ADMINISTRATIVA DEL AÑO 5													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Gerente General	1	1200	1200	145,8	6	6	112,2	100,00	20	100,00	50,00	1627,80	19533,60
Asistente	1	450	450	54,675	2,25	2,25	42,075	37,50	20	37,50	18,75	622,93	7475,10
Gerente de Marketing	1	700	700	85,05	3,5	3,5	65,45	58,33	20	58,33	29,17	957,88	11494,60
Gerente Financiero	1	700	700	85,05	3,5	3,5	65,45	58,33	20	58,33	29,17	957,88	11494,60
Asistente contabilidad	1	400	400	48,6	2	2	37,4	33,33	20	33,33	16,67	555,93	6671,20
TOTAL	5	3450	3450	419,175	17,25	17,25	322,575	287,5	100	287,50	143,75	4722,43	56669,10
(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa													
FANCI NÓMINA DE PRODUCCIÓN DEL AÑO 5													
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% (1)	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
2Operarios 1 Conserje	3	350	1050	127,575	5,25	5,25	98,175	87,5	60	87,5	43,75	1466,825	17601,9
Jefe de Producción	1	450	450	54,675	2,25	2,25	42,075	37,5	20	37,5	18,75	622,925	7475,1
TOTAL	4	800	1500	182,25	7,5	7,5	140,25	125	80	125	62,5	2089,75	25077
TOTAL												6812,18	81746,10

ANEXO 8.5.5

RESUMEN DE NÓMINA

FANCI RESUMEN DE NOMINA					
NOMINA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ADMINISTRATIVO	\$ 29.676,48	\$ 31.268,20	\$ 37.699,40	\$ 45.174,50	\$ 56.669,10
MOD	\$ 17.376,81	\$ 17.376,81	\$ 24.273,10	\$ 25.077,00	\$ 25.077,00
TOTAL	\$ 47.053,29	\$ 48.645,01	\$ 61.972,50	\$ 70.251,50	\$ 81.746,10

Nota: Sueldos calculados en base al salario básico vigente al 2013

ANEXO 8.6

Calculo del Costo Promedio Ponderado (CAMP)

Re = Rf + B * (RM - RF)	
Tasa Libre de Riesgo	4,53%
Beta	0,77
Prima del Mercado	15,47%
Re	16,44%

Nota: La tasa libre de riesgo se tomó de los Bonos del Estado ecuatoriano decreto R-05, a 12 años- marzo de 2013

- a) El beta de la industria fue tomado de Aswath, 2013, p. 1,
- b) Formula tomada de Ross y Westerfield, 2009, p. 321

ANEXO 8.6.1

Determinación de la Tasa de Descuento VAN-CPPC

DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO DEL VAN – CPPC			
DESAPALACADO		APALANCADO	
Kd	0,00%	Kd	0,15%
Ke des USA		Ke des USA	
rf	4,53%	rf	4,53%
Bd	0,77	Bd	0,77
PRM	6,47%	PRM	6,47%
ke d USA	5,27%	ke d USA	5,27%
EMBI	6,67%	EMBI	6,67%
Kedesap Ecuador	11,94%	Kedesap Ecuador	11,94%
Keap Ecuador		Keap Ecuador	
t Ecuador	16,44%	t Ecuador	16,44%
D	0%	D	60%
E	100%	E	40%
V	100%	V	100%
D/E	0,00%	D/E	81,82%
Keap Ecuador	11,94%	Keap Ecuador	18,12%
CPPC	11,94%	CPPC	10,01%

Nota: Información tomada del Banco Central, junio 2013, Estadísticas.

ANEXO 9.1

Inversión Inicial

FANCI RESUMEN INVERSIÓN INICIAL		
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50	
Gastos amortizables	\$ 3.431,02	
Activos fijos	\$ 35.863,00	
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles		\$ 42.912,52
Capital de trabajo		\$ 17.728,32
Margen para imprevisto		\$3032,04
INVERSIÓN INICIAL		\$ 63.672,88

FANCI PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL	
DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	PRESUPUESTO \$ USD
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	\$ 1.200,00
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	\$ 61,82
Domiciliación, permiso para operar	\$ 30,00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 42,00
Escritura Pública	\$ 150,00
Publicación Extracto	\$ 100,00
Notaría	\$ 11,20
Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas, nombre comercial, lema comercial, apariencias distintivas - IEPI	\$ 116,00
Registro Sanitario	\$ 1.000,00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40,00
Patente Municipal	\$ -
SRI Obtención de RUC	\$ -
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 2.751,02
GASTOS DE LICENCIAS DE SOFTWARE	
Sistema Contable Administrativo Financiero Con Anexos S.R.I.	\$ 500,00
Diseño y desarrollo de página web	\$ 180,00
TOTAL GASTOS DE LICENCIAS DE SOFTWARE	\$ 680,00
TOTAL GASTOS AMORTIZABLES	\$ 3.431,02
GASTOS PREOPERACIONALES	
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 240,00
Materia prima e insumos	\$ 3.378,50
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES	\$ 3.618,50
MAQUINARIA	
Maquina empacadora y envasadora automática (120 bolsas/ minuto)	\$ 19.400,00
Deshidratador de hierbas aromáticas (100kg/hora)	\$ 7.200,00
Triturador de hierbas deshidratadas (100kg/hora)	\$ 2.800,00
Molino de disco (50kg/hora)	\$ 1.740,00
Purificador de agua	\$ 500,00
TOTAL MAQUINARIA	\$ 31.640,00
MUEBLES Y ENSERES	
Mesa de acero inoxidable	\$ 600,00
sillas auxiliares	\$ 15,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES	\$ 615,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	
Computadoras de escritorio	\$ 1.650,00
Teléfonos	\$ 90,00
Impresora HP multifunción F4280	\$ 320,00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 2.060,00
MUEBLES DE OFICINA	
Estaciones de trabajo 1,20x1,50x0,75 con cajonera de dos gavetas	\$ 510,00
Archivador de cuatro gavetas metálico 1,30 h x 0,46 f x 0,60 fondo	\$ 145,00
Sillas giratorias sin brazos	\$ 225,00
Mesa de reuniones ovalada 180x0,80x0,75	\$ 130,00
Sillas fijas	\$ 150,00
Mesa de centro	\$ 38,00
Sillón tripersonal	\$ 150,00
Counter de recepción 1,35x0,40x0,75	\$ 200,00
TOTAL MUEBLES DE OFICINA	\$ 1.548,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 35.863,00

Nota: Se tomó en cuenta todos los gastos necesarios para el inicio de operaciones. Información obtenida por investigación exploratoria.

ANEXO 9.2

Capital de Trabajo

FANCI CAPITAL DE TRABAJO	
Gastos administrativos	\$880,00
Transporte	\$200,00
Sueldos y salarios	\$3.921,11
Publicidad	\$908,33
Total gastos mensuales	\$5.909,44
No. de meses	3
TOTAL CAPITAL TRABAJO	\$17.728,32

Nota: Se consideró 3 meses debido al periodo de crédito q otorga la empresa a sus compradores.

ANEXO 9.3

Costos de Materia prima por Tipo de Producto

FANCI COSTO MATERIA PRIMA POR PRODUCTO				
PRODUCTO	COSTO POR Gr.	CONTENIDO X BOLSA EN Gr.	CONTENIDO X BOLSA %	COSTO UNITARIO X BOLSA
CACAO	0,0022	9	0,5	0,01935
TE VERDE Y NEGRO	0,0013	4,5	0,25	0,00585
JAMAICA	0,0015	4,5	0,25	0,00675
TOTAL			1	0,03195
TE DE CACAO Y MENTA				
CACAO	0,0022	9,0	0,5	0,01935
MENTA	0,0008	9	0,5	0,0072
TOTAL			1,00	0,02655

Nota: El peso aproximado de una bolsa de té es de 3 a 5 gramos, la mezcla corresponde al 50% de cacao y el 50% de las demás hierbas aromáticas.

ANEXO 9.4

Estado de Resultados

FANCI ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO NORMAL					
SIN FINANCIAMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$156.396,63	\$207.741,65	\$224.007,82	\$241.547,63	\$260.460,81
Costo de ventas	\$102.417,48	\$109.076,16	\$123.152,51	\$131.698,67	\$140.047,15
Utilidad bruta	\$ 53.979,16	\$ 98.665,49	\$100.855,30	\$109.848,96	\$120.413,66
Administrativos	\$ 10.560,00	\$ 12.000,00	\$ 13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 29.676,48	\$ 31.268,20	\$ 37.699,40	\$ 45.174,50	\$ 56.669,10
Transporte	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Depreciaciones	\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
Amortizaciones	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20
Publicidad	\$ 10.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 8.200,00
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 57.189,65	\$ 57.221,37	\$ 65.571,74	\$ 73.418,67	\$ 86.233,27
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ (3.210,49)	\$ 41.444,11	\$ 35.283,57	\$ 36.430,29	\$ 34.180,39
Participación laboral 15%		\$ 6.216,62	\$ 5.292,54	\$ 5.464,54	\$ 5.127,06
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ (3.210,49)	\$ 35.227,50	\$ 29.991,03	\$ 30.965,75	\$ 29.053,33
Impuesto a la Renta 25%		\$ 8.806,87	\$ 7.497,76	\$ 7.741,44	\$ 7.263,33
Utilidad Liquida	\$ (3.210,49)	\$ 23.210,13	\$ 22.493,27	\$ 23.224,31	\$ 21.790,00
Política de Reinversión		\$ 6.963,04	\$ 6.747,98	\$ 6.967,29	\$ 6.537,00
Dividendos		\$ 16.247,09	\$ 15.745,29	\$ 16.257,02	\$ 15.253,00
FANCI ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO NORMAL					
CON FINANCIAMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$156.396,63	\$207.741,65	\$224.007,82	\$241.547,63	\$260.460,81
Costo de ventas	\$102.417,48	\$109.076,16	\$123.152,51	\$131.698,67	\$140.047,15
Utilidad bruta	\$ 53.979,16	\$ 98.665,49	\$100.855,30	\$109.848,96	\$120.413,66
Administrativos	\$ 10.560,00	\$ 12.000,00	\$ 13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 29.676,48	\$ 31.268,20	\$ 37.699,40	\$ 45.174,50	\$ 56.669,10
Transporte	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Depreciaciones	\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
Amortizaciones	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20
Publicidad	\$ 10.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 8.200,00
Intereses	\$ 438,44	\$ 344,04	\$ 248,43	\$ 151,62	\$ 53,57
Total Gastos	\$ 57.628,09	\$ 57.565,41	\$ 65.820,17	\$ 73.570,29	\$ 86.286,84
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ (3.648,94)	\$ 41.100,08	\$ 35.035,14	\$ 36.278,67	\$ 34.126,82
Participación laboral 15%		\$ 6.165,01	\$ 5.255,27	\$ 5.441,80	\$ 5.119,02
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ (3.648,94)	\$ 34.935,07	\$ 29.779,87	\$ 30.836,87	\$ 29.007,80
Impuesto a la Renta 25%		\$ 8.733,77	\$ 7.444,97	\$ 7.709,22	\$ 7.251,95
Utilidad Liquida	\$ (3.648,94)	\$ 22.552,36	\$ 22.334,90	\$ 23.127,65	\$ 21.755,85
Política de Reinversión		\$ 6.765,71	\$ 6.700,47	\$ 6.938,30	\$ 6.526,75
Dividendos		\$ 15.786,65	\$ 15.634,43	\$ 16.189,36	\$ 15.229,09

FANCI ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA					
SIN FINANCIAMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$156.643,20	\$208.335,46	\$225.002,29	\$243.002,48	\$262.442,67
Costo de ventas	\$102.417,48	\$109.076,16	\$123.152,51	\$131.698,67	\$140.047,15
Utilidad bruta	\$ 54.225,72	\$ 99.259,29	\$101.849,78	\$111.303,81	\$122.395,53
Administrativos	\$ 10.560,00	\$ 12.000,00	\$ 13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 29.676,48	\$ 31.268,20	\$ 37.699,40	\$ 45.174,50	\$ 56.669,10
Transporte	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Depreciaciones	\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
Amortizaciones	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20
Publicidad	\$ 10.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 8.200,00
Intereses					
Total Gastos	\$ 57.189,65	\$ 57.221,37	\$ 65.571,74	\$ 73.418,67	\$ 86.233,27
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ (2.963,93)	\$ 42.037,92	\$ 36.278,04	\$ 37.885,13	\$ 36.162,26
Participación laboral 15%		\$ 6.305,69	\$ 5.441,71	\$ 5.682,77	\$ 5.424,34
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ (2.963,93)	\$ 35.732,24	\$ 30.836,34	\$ 32.202,36	\$ 30.737,92
Impuesto a la Renta 25%		\$ 8.933,06	\$ 7.709,08	\$ 8.050,59	\$ 7.684,48
Utilidad Liquida	\$ (2.963,93)	\$ 23.835,25	\$ 23.127,25	\$ 24.151,77	\$ 23.053,44
Política de Reinversión		\$ 7.150,58	\$ 6.938,18	\$ 7.245,53	\$ 6.916,03
Dividendos		\$ 16.684,68	\$ 16.189,08	\$ 16.906,24	\$ 16.137,41
FANCI ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA					
CON FINANCIAMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$156.643,20	\$208.335,46	\$225.002,29	\$243.002,48	\$262.442,67
Costo de ventas	\$102.417,48	\$109.076,16	\$123.152,51	\$131.698,67	\$140.047,15
Utilidad bruta	\$ 54.225,72	\$ 99.259,29	\$101.849,78	\$111.303,81	\$122.395,53
Administrativos	\$ 10.560,00	\$ 12.000,00	\$ 13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 29.676,48	\$ 31.268,20	\$ 37.699,40	\$ 45.174,50	\$ 56.669,10
Transporte	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Depreciaciones	\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
Amortizaciones	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20
Publicidad	\$ 10.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 8.200,00
Intereses	\$ 438,44	\$ 344,04	\$ 248,43	\$ 151,62	\$ 53,57
Total Gastos	\$ 57.628,09	\$ 57.565,41	\$ 65.820,17	\$ 73.570,29	\$ 86.286,84
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ (3.402,37)	\$ 41.693,89	\$ 36.029,61	\$ 37.733,52	\$ 36.108,68
Participación laboral 15%		\$ 6.254,08	\$ 5.404,44	\$ 5.660,03	\$ 5.416,30
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ (3.402,37)	\$ 35.439,81	\$ 30.625,17	\$ 32.073,49	\$ 30.692,38
Impuesto a la Renta 25%		\$ 8.859,95	\$ 7.656,29	\$ 8.018,37	\$ 7.673,10
Utilidad Liquida	\$ (3.402,37)	\$ 23.177,48	\$ 22.968,88	\$ 24.055,12	\$ 23.019,29
Política de Reinversión		\$ 6.953,25	\$ 6.890,66	\$ 7.216,54	\$ 6.905,79
Dividendos		\$ 16.224,24	\$ 16.078,21	\$ 16.838,58	\$ 16.113,50

FANCI ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA					
SIN FINANCIAMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$155.918,00	\$206.591,35	\$222.085,70	\$238.742,13	\$256.647,79
Costo de ventas	\$102.417,48	\$109.076,16	\$123.152,51	\$131.698,67	\$140.047,15
Utilidad bruta	\$ 53.500,52	\$ 97.515,19	\$ 98.933,19	\$107.043,46	\$116.600,64
Administrativos	\$ 10.560,00	\$ 12.000,00	\$ 13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 29.676,48	\$ 31.268,20	\$ 37.699,40	\$ 45.174,50	\$ 56.669,10
Transporte	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Depreciaciones	\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
Amortizaciones	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20
Publicidad	\$ 10.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 8.200,00
Intereses					
Total Gastos	\$ 57.189,65	\$ 57.221,37	\$ 65.571,74	\$ 73.418,67	\$ 86.233,27
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ (3.689,13)	\$ 40.293,82	\$ 33.361,45	\$ 33.624,79	\$ 30.367,37
Participación laboral 15%		\$ 6.044,07	\$ 5.004,22	\$ 5.043,72	\$ 4.555,11
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ (3.689,13)	\$ 34.249,75	\$ 28.357,23	\$ 28.581,07	\$ 25.812,27
Impuesto a la Renta 25%		\$ 8.562,44	\$ 7.089,31	\$ 7.145,27	\$ 6.453,07
Utilidad Liquida	\$ (3.689,13)	\$ 21.998,18	\$ 21.267,93	\$ 21.435,80	\$ 19.359,20
Política de Reinversión		\$ 6.599,46	\$ 6.380,38	\$ 6.430,74	\$ 5.807,76
Dividendos		\$ 15.398,73	\$ 14.887,55	\$ 15.005,06	\$ 13.551,44
FANCI ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA					
CON FINANCIAMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$155.918,00	\$206.591,35	\$222.085,70	\$238.742,13	\$256.647,79
Costo de ventas	\$102.417,48	\$109.076,16	\$123.152,51	\$131.698,67	\$140.047,15
Utilidad bruta	\$ 53.500,52	\$ 97.515,19	\$ 98.933,19	\$107.043,46	\$116.600,64
Administrativos	\$ 10.560,00	\$ 12.000,00	\$ 13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00
Sueldos y Salarios Administrativos	\$ 29.676,48	\$ 31.268,20	\$ 37.699,40	\$ 45.174,50	\$ 56.669,10
Transporte	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Depreciaciones	\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
Amortizaciones	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20
Publicidad	\$ 10.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 8.200,00
Intereses	\$ 438,44	\$ 344,04	\$ 248,43	\$ 151,62	\$ 53,57
Total Gastos	\$ 57.628,09	\$ 57.565,41	\$ 65.820,17	\$ 73.570,29	\$ 86.286,84
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ (4.127,57)	\$ 39.949,78	\$ 33.113,02	\$ 33.473,17	\$ 30.313,80
Participación laboral 15%		\$ 5.992,47	\$ 4.966,95	\$ 5.020,98	\$ 4.547,07
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ (4.127,57)	\$ 33.957,32	\$ 28.146,07	\$ 28.452,20	\$ 25.766,73
Impuesto a la Renta 25%		\$ 8.489,33	\$ 7.036,52	\$ 7.113,05	\$ 6.441,68
Utilidad Liquida	\$ (4.127,57)	\$ 21.340,42	\$ 21.109,55	\$ 21.339,15	\$ 19.325,05
Política de Reinversión		\$ 6.402,13	\$ 6.332,87	\$ 6.401,74	\$ 5.797,51
Dividendos		\$ 14.938,29	\$ 14.776,69	\$ 14.937,40	\$ 13.527,53

Nota: Se calculó los Estados de Resultados con financiamiento y sin financiamiento a 5 años.

ANEXO 9.5

INGRESOS POR VENTAS

FANCI VENTAS ESCENARIO NORMAL							
MESES	CONTADO	CRÉDITO	EFFECTIVO DISPONIBLE	GASTOS	TOTAL DESEMBOLSO	DEFICIT/ SUPERAVIT	SUPERAVIT ACUM.
0	0,20	0,80					
1	\$ 3.258,26		\$ 3.258,26	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	-\$ 2.451,18	-\$ 2.451,18
2	\$ 3.258,26		\$ 3.258,26	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	-\$ 2.451,18	-\$ 4.902,35
3	\$ 3.258,26		\$ 3.258,26	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	-\$ 2.451,18	-\$ 7.353,53
4	\$ 3.258,26	\$ 13.033,05	\$ 16.291,32	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.581,88	\$ 3.228,34
5	\$ 3.258,26	\$ 13.033,05	\$ 16.291,32	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.581,88	\$ 13.810,22
6	\$ 3.258,26	\$ 13.033,05	\$ 16.291,32	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.581,88	\$ 24.392,09
7	\$ 3.258,26	\$ 13.033,05	\$ 16.291,32	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.581,88	\$ 34.973,97
8	\$ 3.258,26	\$ 13.033,05	\$ 16.291,32	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.581,88	\$ 45.555,84
9	\$ 3.258,26	\$ 13.033,05	\$ 16.291,32	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.581,88	\$ 56.137,72
10	\$ 3.258,26	\$ 13.033,05	\$ 16.291,32	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.581,88	\$ 66.719,60
11	\$ 3.258,26	\$ 13.033,05	\$ 16.291,32	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.581,88	\$ 77.301,47
12	\$ 3.258,26	\$ 13.033,05	\$ 16.291,32	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.581,88	\$ 87.883,35
TOTAL	\$ 39.099,16	\$ 117.297,47	\$ 156.396,63	\$ 68.513,29	\$ 68.513,29	\$ 87.883,35	\$ 395.295,54
13	\$ 3.513,39	\$ 13.033,05	\$ 16.546,44	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 10.834,35	\$ 98.717,70
14	\$ 3.513,39	\$ 13.033,05	\$ 16.546,44	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 10.834,35	\$ 109.552,05
15	\$ 3.513,39	\$ 13.033,05	\$ 16.546,44	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 10.834,35	\$ 120.386,41
16	\$ 3.513,39	\$ 14.053,54	\$ 17.566,93	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.854,84	\$ 132.241,25
17	\$ 3.513,39	\$ 14.053,54	\$ 17.566,93	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.854,84	\$ 144.096,09
18	\$ 3.513,39	\$ 14.053,54	\$ 17.566,93	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.854,84	\$ 155.950,93
19	\$ 3.513,39	\$ 14.053,54	\$ 17.566,93	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.854,84	\$ 167.805,77
20	\$ 3.513,39	\$ 14.053,54	\$ 17.566,93	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.854,84	\$ 179.660,62
21	\$ 3.513,39	\$ 14.053,54	\$ 17.566,93	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.854,84	\$ 191.515,46
22	\$ 3.513,39	\$ 14.053,54	\$ 17.566,93	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.854,84	\$ 203.370,30
23	\$ 3.513,39	\$ 14.053,54	\$ 17.566,93	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.854,84	\$ 215.225,14
24	\$ 3.513,39	\$ 14.053,54	\$ 17.566,93	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.854,84	\$ 227.079,98
TOTAL	\$ 42.160,62	\$ 165.581,02	\$ 207.741,65	\$ 68.545,01	\$ 68.545,01	\$ 139.196,64	\$ 1.945.601,71
25	\$ 3.788,48	\$ 14.053,54	\$ 17.842,02	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 10.934,32	\$ 238.014,30
26	\$ 3.788,48	\$ 14.053,54	\$ 17.842,02	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 10.934,32	\$ 248.948,62
27	\$ 3.788,48	\$ 14.053,54	\$ 17.842,02	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 10.934,32	\$ 259.882,93
28	\$ 3.788,48	\$ 15.153,93	\$ 18.942,42	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.034,71	\$ 271.917,64
29	\$ 3.788,48	\$ 15.153,93	\$ 18.942,42	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.034,71	\$ 283.952,35
30	\$ 3.788,48	\$ 15.153,93	\$ 18.942,42	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.034,71	\$ 295.987,05
31	\$ 3.788,48	\$ 15.153,93	\$ 18.942,42	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.034,71	\$ 308.021,76
32	\$ 3.788,48	\$ 15.153,93	\$ 18.942,42	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.034,71	\$ 320.056,47
33	\$ 3.788,48	\$ 15.153,93	\$ 18.942,42	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.034,71	\$ 332.091,18
34	\$ 3.788,48	\$ 15.153,93	\$ 18.942,42	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.034,71	\$ 344.125,89
35	\$ 3.788,48	\$ 15.153,93	\$ 18.942,42	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.034,71	\$ 356.160,59
36	\$ 3.788,48	\$ 15.153,93	\$ 18.942,42	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.034,71	\$ 368.195,30
TOTAL	\$ 45.461,80	\$ 178.546,02	\$ 224.007,82	\$ 82.892,50	\$ 82.892,50	\$ 141.115,32	\$ 3.627.354,08
37	\$ 4.085,12	\$ 15.153,93	\$ 19.239,05	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 11.556,43	\$ 379.751,73
38	\$ 4.085,12	\$ 15.153,93	\$ 19.239,05	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 11.556,43	\$ 391.308,16
39	\$ 4.085,12	\$ 15.153,93	\$ 19.239,05	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 11.556,43	\$ 402.864,59
40	\$ 4.085,12	\$ 16.340,49	\$ 20.425,61	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.742,98	\$ 415.607,57
41	\$ 4.085,12	\$ 16.340,49	\$ 20.425,61	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.742,98	\$ 428.350,55
42	\$ 4.085,12	\$ 16.340,49	\$ 20.425,61	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.742,98	\$ 441.093,54
43	\$ 4.085,12	\$ 16.340,49	\$ 20.425,61	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.742,98	\$ 453.836,52
44	\$ 4.085,12	\$ 16.340,49	\$ 20.425,61	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.742,98	\$ 466.579,50
45	\$ 4.085,12	\$ 16.340,49	\$ 20.425,61	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.742,98	\$ 479.322,48
46	\$ 4.085,12	\$ 16.340,49	\$ 20.425,61	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.742,98	\$ 492.065,47
47	\$ 4.085,12	\$ 16.340,49	\$ 20.425,61	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.742,98	\$ 504.808,45
48	\$ 4.085,12	\$ 16.340,49	\$ 20.425,61	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.742,98	\$ 517.551,43
TOTAL	\$ 49.021,46	\$ 192.526,17	\$ 241.547,63	\$ 92.191,50	\$ 92.191,50	\$ 149.356,13	\$ 5.373.139,99
49	\$ 4.404,99	\$ 16.340,49	\$ 20.745,47	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 11.994,96	\$ 529.546,39
50	\$ 4.404,99	\$ 16.340,49	\$ 20.745,47	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 11.994,96	\$ 541.541,36
51	\$ 4.404,99	\$ 16.340,49	\$ 20.745,47	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 11.994,96	\$ 553.536,32
52	\$ 4.404,99	\$ 17.619,95	\$ 22.024,93	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.274,42	\$ 566.810,75
53	\$ 4.404,99	\$ 17.619,95	\$ 22.024,93	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.274,42	\$ 580.085,17
54	\$ 4.404,99	\$ 17.619,95	\$ 22.024,93	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.274,42	\$ 593.359,60
55	\$ 4.404,99	\$ 17.619,95	\$ 22.024,93	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.274,42	\$ 606.634,02
56	\$ 4.404,99	\$ 17.619,95	\$ 22.024,93	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.274,42	\$ 619.908,44
57	\$ 4.404,99	\$ 17.619,95	\$ 22.024,93	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.274,42	\$ 633.182,87
58	\$ 4.404,99	\$ 17.619,95	\$ 22.024,93	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.274,42	\$ 646.457,29
59	\$ 4.404,99	\$ 17.619,95	\$ 22.024,93	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.274,42	\$ 659.731,72
60	\$ 4.404,99	\$ 17.619,95	\$ 22.024,93	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.274,42	\$ 673.006,14
TOTAL	\$ 52.859,84	\$ 207.600,97	\$ 260.460,81	\$ 105.006,10	\$ 105.006,10	\$ 155.454,71	\$ 7.203.800,06

FANCI VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA							
MESES	CONTADO	CRÉDITO	EFFECTIVO DISPONIBLE	GASTOS	TOTAL DESEMBOLSO	DEFICIT/ SUPERAVIT	SUPERAVIT ACUM.
0	20%	80%					
1	\$ 3.263,40		\$ 3.263,40	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	-\$ 2.446,04	-\$ 2.446,04
2	\$ 3.263,40		\$ 3.263,40	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	-\$ 2.446,04	-\$ 4.892,08
3	\$ 3.263,40		\$ 3.263,40	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	-\$ 2.446,04	-\$ 7.338,12
4	\$ 3.263,40	\$ 13.053,60	\$ 16.317,00	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.607,56	\$ 3.269,44
5	\$ 3.263,40	\$ 13.053,60	\$ 16.317,00	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.607,56	\$ 13.877,00
6	\$ 3.263,40	\$ 13.053,60	\$ 16.317,00	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.607,56	\$ 24.484,56
7	\$ 3.263,40	\$ 13.053,60	\$ 16.317,00	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.607,56	\$ 35.092,12
8	\$ 3.263,40	\$ 13.053,60	\$ 16.317,00	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.607,56	\$ 45.699,68
9	\$ 3.263,40	\$ 13.053,60	\$ 16.317,00	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.607,56	\$ 56.307,24
10	\$ 3.263,40	\$ 13.053,60	\$ 16.317,00	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.607,56	\$ 66.914,80
11	\$ 3.263,40	\$ 13.053,60	\$ 16.317,00	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.607,56	\$ 77.522,35
12	\$ 3.263,40	\$ 13.053,60	\$ 16.317,00	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.607,56	\$ 88.129,91
TOTAL	\$ 39.160,80	\$ 117.482,40	\$ 156.643,20	\$ 68.513,29	\$ 68.513,29	\$ 88.129,91	\$ 396.620,84
13	\$ 3.524,47	\$ 13.053,60	\$ 16.578,07	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 10.865,99	\$ 98.995,90
14	\$ 3.524,47	\$ 13.053,60	\$ 16.578,07	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 10.865,99	\$ 109.861,89
15	\$ 3.524,47	\$ 13.053,60	\$ 16.578,07	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 10.865,99	\$ 120.727,88
16	\$ 3.524,47	\$ 14.097,89	\$ 17.622,36	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.910,28	\$ 132.638,15
17	\$ 3.524,47	\$ 14.097,89	\$ 17.622,36	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.910,28	\$ 144.548,43
18	\$ 3.524,47	\$ 14.097,89	\$ 17.622,36	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.910,28	\$ 156.458,71
19	\$ 3.524,47	\$ 14.097,89	\$ 17.622,36	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.910,28	\$ 168.368,98
20	\$ 3.524,47	\$ 14.097,89	\$ 17.622,36	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.910,28	\$ 180.279,26
21	\$ 3.524,47	\$ 14.097,89	\$ 17.622,36	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.910,28	\$ 192.189,53
22	\$ 3.524,47	\$ 14.097,89	\$ 17.622,36	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.910,28	\$ 204.099,81
23	\$ 3.524,47	\$ 14.097,89	\$ 17.622,36	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.910,28	\$ 216.010,09
24	\$ 3.524,47	\$ 14.097,89	\$ 17.622,36	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.910,28	\$ 227.920,36
TOTAL	\$ 42.293,66	\$ 166.041,79	\$ 208.335,46	\$ 68.545,01	\$ 68.545,01	\$ 139.790,45	\$ 1.952.098,99
25	\$ 3.806,43	\$ 14.097,89	\$ 17.904,32	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 10.996,61	\$ 238.916,97
26	\$ 3.806,43	\$ 14.097,89	\$ 17.904,32	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 10.996,61	\$ 249.913,58
27	\$ 3.806,43	\$ 14.097,89	\$ 17.904,32	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 10.996,61	\$ 260.910,19
28	\$ 3.806,43	\$ 15.225,72	\$ 19.032,15	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.124,44	\$ 273.034,63
29	\$ 3.806,43	\$ 15.225,72	\$ 19.032,15	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.124,44	\$ 285.159,07
30	\$ 3.806,43	\$ 15.225,72	\$ 19.032,15	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.124,44	\$ 297.283,51
31	\$ 3.806,43	\$ 15.225,72	\$ 19.032,15	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.124,44	\$ 309.407,95
32	\$ 3.806,43	\$ 15.225,72	\$ 19.032,15	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.124,44	\$ 321.532,39
33	\$ 3.806,43	\$ 15.225,72	\$ 19.032,15	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.124,44	\$ 333.656,83
34	\$ 3.806,43	\$ 15.225,72	\$ 19.032,15	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.124,44	\$ 345.781,27
35	\$ 3.806,43	\$ 15.225,72	\$ 19.032,15	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.124,44	\$ 357.905,71
36	\$ 3.806,43	\$ 15.225,72	\$ 19.032,15	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 12.124,44	\$ 370.030,15
TOTAL	\$ 45.677,16	\$ 179.325,14	\$ 225.002,29	\$ 82.892,50	\$ 82.892,50	\$ 142.109,79	\$ 3.643.532,28
37	\$ 4.110,94	\$ 15.225,72	\$ 19.336,66	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 11.654,04	\$ 381.684,19
38	\$ 4.110,94	\$ 15.225,72	\$ 19.336,66	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 11.654,04	\$ 393.338,23
39	\$ 4.110,94	\$ 15.225,72	\$ 19.336,66	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 11.654,04	\$ 404.992,27
40	\$ 4.110,94	\$ 16.443,78	\$ 20.554,72	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.872,10	\$ 417.864,36
41	\$ 4.110,94	\$ 16.443,78	\$ 20.554,72	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.872,10	\$ 430.736,46
42	\$ 4.110,94	\$ 16.443,78	\$ 20.554,72	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.872,10	\$ 443.608,56
43	\$ 4.110,94	\$ 16.443,78	\$ 20.554,72	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.872,10	\$ 456.480,65
44	\$ 4.110,94	\$ 16.443,78	\$ 20.554,72	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.872,10	\$ 469.352,75
45	\$ 4.110,94	\$ 16.443,78	\$ 20.554,72	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.872,10	\$ 482.224,84
46	\$ 4.110,94	\$ 16.443,78	\$ 20.554,72	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.872,10	\$ 495.096,94
47	\$ 4.110,94	\$ 16.443,78	\$ 20.554,72	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.872,10	\$ 507.969,03
48	\$ 4.110,94	\$ 16.443,78	\$ 20.554,72	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.872,10	\$ 520.841,13
TOTAL	\$ 49.331,33	\$ 193.671,15	\$ 243.002,48	\$ 92.191,50	\$ 92.191,50	\$ 150.810,98	\$ 5.404.189,42
49	\$ 4.439,82	\$ 16.443,78	\$ 20.883,60	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.133,09	\$ 532.974,22
50	\$ 4.439,82	\$ 16.443,78	\$ 20.883,60	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.133,09	\$ 545.107,31
51	\$ 4.439,82	\$ 16.443,78	\$ 20.883,60	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.133,09	\$ 557.240,39
52	\$ 4.439,82	\$ 17.759,28	\$ 22.199,10	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.448,59	\$ 570.688,98
53	\$ 4.439,82	\$ 17.759,28	\$ 22.199,10	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.448,59	\$ 584.137,57
54	\$ 4.439,82	\$ 17.759,28	\$ 22.199,10	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.448,59	\$ 597.586,16
55	\$ 4.439,82	\$ 17.759,28	\$ 22.199,10	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.448,59	\$ 611.034,75
56	\$ 4.439,82	\$ 17.759,28	\$ 22.199,10	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.448,59	\$ 624.483,34
57	\$ 4.439,82	\$ 17.759,28	\$ 22.199,10	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.448,59	\$ 637.931,93
58	\$ 4.439,82	\$ 17.759,28	\$ 22.199,10	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.448,59	\$ 651.380,52
59	\$ 4.439,82	\$ 17.759,28	\$ 22.199,10	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.448,59	\$ 664.829,11
60	\$ 4.439,82	\$ 17.759,28	\$ 22.199,10	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 13.448,59	\$ 678.277,70
TOTAL	\$ 53.277,84	\$ 209.164,84	\$ 262.442,67	\$ 105.006,10	\$ 105.006,10	\$ 157.436,57	\$ 7.255.672,02

FANCI VENTAS ESCENARIO PESIMISTA							
MESES	CONTADO	CRÉDITO	EFFECTIVO DISPONIBLE	GASTOS	TOTAL DESEMBOLSO	DEFICIT/ SUPERAVIT	SUPERAVIT ACUM.
0	20%	80%					
1	\$ 3.248,29		\$ 3.248,29	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	-\$ 2.461,15	-\$ 2.461,15
2	\$ 3.248,29		\$ 3.248,29	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	-\$ 2.461,15	-\$ 4.922,30
3	\$ 3.248,29		\$ 3.248,29	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	-\$ 2.461,15	-\$ 7.383,45
4	\$ 3.248,29	\$ 12.993,17	\$ 16.241,46	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.532,02	\$ 3.148,57
5	\$ 3.248,29	\$ 12.993,17	\$ 16.241,46	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.532,02	\$ 13.680,59
6	\$ 3.248,29	\$ 12.993,17	\$ 16.241,46	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.532,02	\$ 24.212,61
7	\$ 3.248,29	\$ 12.993,17	\$ 16.241,46	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.532,02	\$ 34.744,62
8	\$ 3.248,29	\$ 12.993,17	\$ 16.241,46	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.532,02	\$ 45.276,64
9	\$ 3.248,29	\$ 12.993,17	\$ 16.241,46	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.532,02	\$ 55.808,66
10	\$ 3.248,29	\$ 12.993,17	\$ 16.241,46	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.532,02	\$ 66.340,68
11	\$ 3.248,29	\$ 12.993,17	\$ 16.241,46	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.532,02	\$ 76.872,70
12	\$ 3.248,29	\$ 12.993,17	\$ 16.241,46	\$ 5.709,44	\$ 5.709,44	\$ 10.532,02	\$ 87.404,71
TOTAL	\$ 38.979,50	\$ 116.938,50	\$ 155.918,00	\$ 68.513,29	\$ 68.513,29	\$ 87.404,71	\$ 392.722,89
13	\$ 3.491,91	\$ 12.993,17	\$ 16.485,08	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 10.773,00	\$ 98.177,71
14	\$ 3.491,91	\$ 12.993,17	\$ 16.485,08	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 10.773,00	\$ 108.950,71
15	\$ 3.491,91	\$ 12.993,17	\$ 16.485,08	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 10.773,00	\$ 119.723,70
16	\$ 3.491,91	\$ 13.967,65	\$ 17.459,57	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.747,48	\$ 131.471,19
17	\$ 3.491,91	\$ 13.967,65	\$ 17.459,57	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.747,48	\$ 143.218,67
18	\$ 3.491,91	\$ 13.967,65	\$ 17.459,57	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.747,48	\$ 154.966,15
19	\$ 3.491,91	\$ 13.967,65	\$ 17.459,57	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.747,48	\$ 166.713,64
20	\$ 3.491,91	\$ 13.967,65	\$ 17.459,57	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.747,48	\$ 178.461,12
21	\$ 3.491,91	\$ 13.967,65	\$ 17.459,57	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.747,48	\$ 190.208,60
22	\$ 3.491,91	\$ 13.967,65	\$ 17.459,57	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.747,48	\$ 201.956,09
23	\$ 3.491,91	\$ 13.967,65	\$ 17.459,57	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.747,48	\$ 213.703,57
24	\$ 3.491,91	\$ 13.967,65	\$ 17.459,57	\$ 5.712,08	\$ 5.712,08	\$ 11.747,48	\$ 225.451,06
TOTAL	\$ 41.902,96	\$ 164.688,39	\$ 206.591,35	\$ 68.545,01	\$ 68.545,01	\$ 138.046,34	\$ 1.933.002,21
25	\$ 3.753,81	\$ 13.967,65	\$ 17.721,46	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 10.813,75	\$ 236.264,81
26	\$ 3.753,81	\$ 13.967,65	\$ 17.721,46	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 10.813,75	\$ 247.078,56
27	\$ 3.753,81	\$ 13.967,65	\$ 17.721,46	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 10.813,75	\$ 257.892,31
28	\$ 3.753,81	\$ 15.015,23	\$ 18.769,04	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 11.861,33	\$ 269.753,64
29	\$ 3.753,81	\$ 15.015,23	\$ 18.769,04	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 11.861,33	\$ 281.614,97
30	\$ 3.753,81	\$ 15.015,23	\$ 18.769,04	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 11.861,33	\$ 293.476,30
31	\$ 3.753,81	\$ 15.015,23	\$ 18.769,04	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 11.861,33	\$ 305.337,62
32	\$ 3.753,81	\$ 15.015,23	\$ 18.769,04	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 11.861,33	\$ 317.198,95
33	\$ 3.753,81	\$ 15.015,23	\$ 18.769,04	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 11.861,33	\$ 329.060,28
34	\$ 3.753,81	\$ 15.015,23	\$ 18.769,04	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 11.861,33	\$ 340.921,60
35	\$ 3.753,81	\$ 15.015,23	\$ 18.769,04	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 11.861,33	\$ 352.782,93
36	\$ 3.753,81	\$ 15.015,23	\$ 18.769,04	\$ 6.907,71	\$ 6.907,71	\$ 11.861,33	\$ 364.644,26
TOTAL	\$ 45.045,68	\$ 177.040,02	\$ 222.085,70	\$ 82.892,50	\$ 82.892,50	\$ 139.193,20	\$ 3.596.026,23
37	\$ 4.035,34	\$ 15.015,23	\$ 19.050,57	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 11.367,95	\$ 376.012,20
38	\$ 4.035,34	\$ 15.015,23	\$ 19.050,57	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 11.367,95	\$ 387.380,15
39	\$ 4.035,34	\$ 15.015,23	\$ 19.050,57	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 11.367,95	\$ 398.748,09
40	\$ 4.035,34	\$ 16.141,37	\$ 20.176,71	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.494,09	\$ 411.242,18
41	\$ 4.035,34	\$ 16.141,37	\$ 20.176,71	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.494,09	\$ 423.736,27
42	\$ 4.035,34	\$ 16.141,37	\$ 20.176,71	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.494,09	\$ 436.230,36
43	\$ 4.035,34	\$ 16.141,37	\$ 20.176,71	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.494,09	\$ 448.724,45
44	\$ 4.035,34	\$ 16.141,37	\$ 20.176,71	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.494,09	\$ 461.218,53
45	\$ 4.035,34	\$ 16.141,37	\$ 20.176,71	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.494,09	\$ 473.712,62
46	\$ 4.035,34	\$ 16.141,37	\$ 20.176,71	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.494,09	\$ 486.206,71
47	\$ 4.035,34	\$ 16.141,37	\$ 20.176,71	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.494,09	\$ 498.700,80
48	\$ 4.035,34	\$ 16.141,37	\$ 20.176,71	\$ 7.682,63	\$ 7.682,63	\$ 12.494,09	\$ 511.194,89
TOTAL	\$ 48.424,11	\$ 190.318,02	\$ 238.742,13	\$ 92.191,50	\$ 92.191,50	\$ 146.550,63	\$ 5.313.107,26
49	\$ 4.337,99	\$ 16.141,37	\$ 20.479,36	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 11.728,86	\$ 522.923,74
50	\$ 4.337,99	\$ 16.141,37	\$ 20.479,36	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 11.728,86	\$ 534.662,60
51	\$ 4.337,99	\$ 16.141,37	\$ 20.479,36	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 11.728,86	\$ 546.381,45
52	\$ 4.337,99	\$ 17.351,97	\$ 21.689,97	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.939,46	\$ 559.320,91
53	\$ 4.337,99	\$ 17.351,97	\$ 21.689,97	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.939,46	\$ 572.260,37
54	\$ 4.337,99	\$ 17.351,97	\$ 21.689,97	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.939,46	\$ 585.199,83
55	\$ 4.337,99	\$ 17.351,97	\$ 21.689,97	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.939,46	\$ 598.139,28
56	\$ 4.337,99	\$ 17.351,97	\$ 21.689,97	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.939,46	\$ 611.078,74
57	\$ 4.337,99	\$ 17.351,97	\$ 21.689,97	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.939,46	\$ 624.018,20
58	\$ 4.337,99	\$ 17.351,97	\$ 21.689,97	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.939,46	\$ 636.957,66
59	\$ 4.337,99	\$ 17.351,97	\$ 21.689,97	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.939,46	\$ 649.897,12
60	\$ 4.337,99	\$ 17.351,97	\$ 21.689,97	\$ 8.750,51	\$ 8.750,51	\$ 12.939,46	\$ 662.836,57
TOTAL	\$ 52.055,92	\$ 204.591,87	\$ 256.647,79	\$ 105.006,10	\$ 105.006,10	\$ 151.641,69	\$ 7.103.666,47

Nota: Las políticas de ciertos distribuidores mayoristas exigen un plazo de 3 meses de crédito máximo, este es el caso de los supermercados.

ANEXO 9.6

Balances Generales

FANCI BALANCE GENERAL APALANCADO			
Año 1			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 137.018,29	PASIVOS CORRIENTES	\$ 7.449,52
Caja/Bancos	\$ (6.345,29)	Interés Préstamo	\$ 7.449,52
Inventarios	\$ 26.066,11		
Cuentas por Cobrar	\$ 117.297,47		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 31.796,03	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 30.754,21
Equipos de computación	\$ 2.060,00	Préstamo	\$ 30.754,21
Depreciación	\$ 686,67		
Modulares y equipos de oficina	\$ 1.548,00		
Depreciación	\$ 154,80		
Muebles y enseres	\$ 615,00		
Depreciación	\$ 61,50	TOTAL PASIVOS	\$ 38.203,73
Maquinaria	\$ 31.640,00	Capital Social	\$136.973,91
Depreciación	\$ 3.164,00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ -
		Dividendos	
(-) Depreciación acumulada	\$ 4.066,97	Política de Reinversión	
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.363,32		
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50		
Gastos Amortizables	\$ 3.431,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 686,20	TOTAL PATRIMONIO	\$136.973,91
TOTAL ACTIVOS	\$ 175.177,64	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 175.177,64
FANCI BALANCE GENERAL DESAPALANCADO			
Año 1			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 144.906,26	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 1.542,68	Intereses Préstamo	
Inventarios	\$ 26.066,11		
Cuentas por Cobrar	\$ 117.297,47		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 31.796,03	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de computación	\$ 2.060,00		
Depreciación	\$ 686,67		
Modulares y equipos de oficina	\$ 1.548,00		
Depreciación	\$ 154,80		
Muebles y enseres	\$ 615,00		
Depreciación	\$ 61,50	TOTAL PASIVOS	\$ -
Maquinaria	\$ 31.640,00	Capital Social	\$183.065,61
Depreciación	\$ 3.164,00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ -
		Dividendos	\$ -
(-) Depreciación acumulada	\$ 4.066,97	Política de Reinversión	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 6.363,32		
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50		
Gastos Amortizables	\$ 3.431,02	TOTAL PATRIMONIO	\$183.065,61
(-) Amortización acumulada	\$ 686,20		
TOTAL ACTIVOS	\$183.065,61	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$183.065,61

FANCI BALANCE GENERAL APALANCADO			
Año 2			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 213.449,71	PASIVOS CORRIENTES	\$ 7.543,93
Caja/Bancos	\$ 19.761,60	Interés Préstamo	\$ 7.543,93
Inventarios	\$ 28.107,08		
Cuentas por Cobrar	\$ 165.581,02		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 27.729,07	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 23.210,28
Equipos de computación	\$ 2.060,00	Préstamo	\$ 23.210,28
Depreciación	\$ 1.373,33		
Modulares y equipos de oficina	\$ 1.548,00		
Depreciación	\$ 309,60		
Muebles y enseres	\$ 615,00		
Depreciación	\$ 123,00	TOTAL PASIVOS	\$ 30.754,21
Maquinaria	\$ 31.640,00		
Depreciación	\$ 6.328,00	Capital Social	\$193.549,32
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 22.552,36
(-) Depreciación acumulada	\$ 8.133,93	Dividendos	\$ 15.786,65
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 5.677,11	Política de Reinversión	\$ 6.765,71
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50		
Gastos Amortizables	\$ 3.431,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 1.372,41	TOTAL PATRIMONIO	\$216.101,68
TOTAL ACTIVOS	\$246.855,89	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$246.855,89
FANCI BALANCE GENERAL DESAPALANCADO			
Año 2			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 221.651,41	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 27.963,30	Intereses Préstamo	
Inventarios	\$ 28.107,08		
Cuentas por Cobrar	\$ 165.581,02		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 27.729,07	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de computación	\$ 2.060,00		
Depreciación	\$ 1.373,33		
Modulares y equipos de oficina	\$ 1.548,00		
Depreciación	\$ 309,60		
Muebles y enseres	\$ 615,00		
Depreciación	\$ 123,00	TOTAL PASIVOS	\$ -
Maquinaria	\$ 31.640,00		
Depreciación	\$ 6.328,00		
		Capital Social	\$232.505,22
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 22.552,36
(-) Depreciación acumulada	\$ 8.133,93	Dividendos	\$ 15.786,65
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 5.677,11	Política de Reinversión	\$ 6.765,71
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50		
Gastos Amortizables	\$ 3.431,02	TOTAL PATRIMONIO	\$255.057,58
(-) Amortización acumulada	\$ 1.372,41		
TOTAL ACTIVOS	\$255.057,58	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$255.057,58

FANCI BALANCE GENERAL APALANCADO			
Año 3			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 225.916,59	PASIVOS CORRIENTES	\$ 7.639,53
Caja/Bancos	\$ 17.062,70	Interés Préstamo	\$ 7.639,53
Inventarios	\$ 30.307,87		
Cuentas por Cobrar	\$ 178.546,02		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 26.047,93	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 15.570,74
Equipos de computación	\$ 4.120,00	Préstamo	\$ 15.570,74
Depreciación	\$ 2.746,67		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.058,00		
Depreciación	\$ 515,40		
Muebles y enseres	\$ 1.230,00		
Depreciación	\$ 246,00	TOTAL PASIVOS	\$ 23.210,28
Maquinaria	\$ 31.640,00		
Depreciación	\$ 9.492,00	Capital Social	\$211.410,25
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 22.334,90
(-) Depreciación acumulada	\$ 13.000,07	Dividendos	\$ 15.634,43
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 4.990,91	Política de Reinversión	\$ 6.700,47
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50		
Gastos Amortizables	\$ 3.431,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 2.058,61	TOTAL PATRIMONIO	\$233.745,15
TOTAL ACTIVOS	\$256.955,43	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$256.955,43
FANCI BALANCE GENERAL DESAPALANCADO			
Año 3			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 233.714,50	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 24.860,61	Intereses Préstamo	
Inventarios	\$ 30.307,87		
Cuentas por Cobrar	\$ 178.546,02		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 26.047,93	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de computación	\$ 4.120,00		
Depreciación	\$ 2.746,67		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.058,00		
Depreciación	\$ 515,40		
Muebles y enseres	\$ 1.230,00		
Depreciación	\$ 246,00	TOTAL PASIVOS	\$ -
Maquinaria	\$ 31.640,00		
Depreciación	\$ 9.492,00		
		Capital Social	\$242.418,44
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 22.334,90
(-) Depreciación acumulada	\$ 13.000,07	Dividendos	\$ 15.634,43
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 4.990,91	Política de Reinversión	\$ 6.700,47
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50		
Gastos Amortizables	\$ 3.431,02	TOTAL PATRIMONIO	\$264.753,34
(-) Amortización acumulada	\$ 2.058,61		
TOTAL ACTIVOS	\$264.753,34	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$264.753,34

FANCI BALANCE GENERAL APALANCADO			
Año 4			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 245.402,62	PASIVOS CORRIENTES	\$ 7.736,35
Caja/Bancos	\$ 20.195,47	Interés Préstamo	\$ 7.736,35
Inventarios	\$ 32.680,97		
Cuentas por Cobrar	\$ 192.526,17		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 21.929,97	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 7.834,39
Equipos de computación	\$ 2.060,00	Préstamo	\$ 7.834,39
Depreciación	\$ 1.373,33		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.058,00		
Depreciación	\$ 721,20		
Muebles y enseres	\$ 1.230,00		
Depreciación	\$ 307,50	TOTAL PASIVOS	\$ 15.570,74
Maquinaria	\$ 31.640,00	Capital Social	\$232.938,89
Depreciación	\$ 12.656,00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 23.127,65
		Dividendos	\$ 16.189,36
(-) Depreciación acumulada	\$ 15.058,03	Política de Reinversión	\$ 6.938,30
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 4.304,70		
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50		
Gastos Amortizables	\$ 3.431,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 2.744,82	TOTAL PATRIMONIO	\$256.066,54
TOTAL ACTIVOS	\$271.637,29	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$271.637,29
FANCI BALANCE GENERAL DESAPALANCADO			
Año 4			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 253.235,62	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 28.028,48	Intereses Préstamo	
Inventarios	\$ 32.680,97		
Cuentas por Cobrar	\$ 192.526,17		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 21.929,97	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de computación	\$ 2.060,00		
Depreciación	\$ 1.373,33		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.058,00		
Depreciación	\$ 721,20		
Muebles y enseres	\$ 1.230,00		
Depreciación	\$ 307,50	TOTAL PASIVOS	\$ -
Maquinaria	\$ 31.640,00		
Depreciación	\$ 12.656,00	Capital Social	\$256.342,64
		Utilidades / pérdida retenidas	\$ 23.127,65
(-) Depreciación acumulada	\$ 15.058,03	Dividendos	\$ 16.189,36
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 4.304,70	Política de Reinversión	\$ 6.938,30
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50		
Gastos Amortizables	\$ 3.431,02	TOTAL PATRIMONIO	\$279.470,29
(-) Amortización acumulada	\$ 2.744,82		
TOTAL ACTIVOS	\$279.470,29	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$279.470,29

FANCI BALANCE GENERAL APALANCADO			
Año 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 282.458,81	PASIVOS CORRIENTES	\$ 7.834,39
Caja/Bancos	\$ 39.617,95	Interés Préstamo	\$ 7.834,39
Inventarios	\$ 35.239,89		
Cuentas por Cobrar	\$ 207.600,97		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 17.812,00	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ (0,00)
Equipos de computación	\$ 2.060,00	Préstamo	\$ (0,00)
Depreciación	\$ 2.060,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.058,00		
Depreciación	\$ 927,00		
Muebles y enseres	\$ 1.230,00		
Depreciación	\$ 369,00	TOTAL PASIVOS	\$ 7.834,39
Maquinaria	\$ 31.640,00	Capital Social	\$274.299,07
Depreciación	\$ 15.820,00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 21.755,85
(-) Depreciación acumulada	\$ 19.176,00	Dividendos	\$ 15.229,09
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.618,50	Política de Reversión	\$ 6.526,75
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50		
Gastos Amortizables	\$ 3.431,02		
(-) Amortización acumulada	\$ 3.431,02	TOTAL PATRIMONIO	\$296.054,91
TOTAL ACTIVOS	\$303.889,31	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$303.889,31

FANCI BALANCE GENERAL DESAPALANCADO			
Año 5			
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 290.327,35	PASIVOS CORRIENTES	\$ -
Caja/Bancos	\$ 47.486,49	Intereses Préstamo	
Inventario	\$ 35.239,89		
Cuentas por Cobrar	\$ 207.600,97		
ACTIVOS LARGO PLAZO	\$ 17.812,00	PASIVOS LARGO PLAZO	\$ -
Equipos de computación	\$ 2.060,00		
Depreciación	\$ 2.060,00		
Modulares y equipos de oficina	\$ 2.058,00		
Depreciación	\$ 927,00		
Muebles y enseres	\$ 1.230,00		
Depreciación	\$ 369,00	TOTAL PASIVOS	\$ -
Maquinaria	\$ 31.640,00	Capital Social	\$290.002,01
Depreciación	\$ 15.820,00	Utilidades / pérdida retenidas	\$ 21.755,85
		Dividendos	\$ 15.229,09
(-) Depreciación acumulada	\$ 19.176,00	Política de Reversión	\$ 6.526,75
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.618,50		
Gastos preoperacionales	\$ 3.618,50		
Gastos Amortizables	\$ 3.431,02	TOTAL PATRIMONIO	\$311.757,85
(-) Amortización acumulada	\$ 3.431,02		
TOTAL ACTIVOS	\$311.757,85	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$311.757,85

Nota: En el primer año al no existir utilidades no se pagan dividendos ni se reinvierte, y se asume la pérdida en el año 2

ANEXO 9.7

Flujo de Efectivo

FANCI CIA LTDA						
FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO NORMAL CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$156.396,63	\$ 207.741,65	\$224.007,82	\$ 241.547,63	\$ 260.460,81
Costo de venta		\$102.417,48	\$109.076,16	\$123.152,51	\$ 131.698,67	\$ 140.047,15
Gastos Administrativos		\$10.560,00	\$12.000,00	\$13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00
Sueldos y Salarios Administrativos		\$29.676,48	\$31.268,20	\$37.699,40	\$45.174,50	\$ 56.669,10
Gasto transporte		\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.400,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Gasto Depreciaciones		\$4.066,97	\$4.066,97	\$4.866,13	\$4.117,97	\$4.117,97
Gasto Amortizaciones		\$686,20	\$686,20	\$686,20	\$686,20	\$686,20
Gastos Publicitarios		\$10.900,00	\$7.900,00	\$7.900,00	\$7.900,00	\$8.200,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$159.607,13	\$ 166.297,53	\$188.724,25	\$ 205.117,34	\$ 226.280,42
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$(3.210,49)	\$41.444,11	\$35.283,57	\$36.430,29	\$ 34.180,39
Gasto Intereses		\$438,44	\$344,04	\$248,43	\$151,62	\$53,57
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE IMPUESTOS		\$(3.648,94)	\$41.100,08	\$35.035,14	\$36.278,67	\$34.126,82
Participación Laboral (15%)			\$6.165,01	\$5.255,27	\$5.441,80	\$5.119,02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$(3.648,94)	\$34.935,07	\$29.779,87	\$30.836,87	\$29.007,80
Impuesto a la renta (25%)			\$ 8.733,77	\$7.444,97	\$7.709,22	\$7.251,95
UTILIDAD NETA		\$(3.648,94)	\$ 22.552,36	\$22.334,90	\$23.127,65	\$21.755,85
(+) Depreciaciones		\$4.066,97	\$4.066,97	\$4.866,13	\$4.117,97	\$4.117,97
(+) Amortizaciones		\$ 686,20	\$686,20	\$686,20	\$686,20	\$686,20
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$42.912,52			\$3.185,00		
(+) Valor de rescate						\$3.164,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$17.728,32					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$17.728,32
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (60.640,84)	\$1.104,23	\$ 27.305,53	\$24.702,24	\$27.931,82	\$47.452,34
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$38.203,73					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$7.449,52	\$7.543,93	\$7.639,53	\$7.736,35	\$7.834,39
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (22.437,11)	\$ (6.345,29)	\$ 19.761,60	\$ 17.062,70	\$ 20.195,47	\$ 39.617,95

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL				
TASA DE DESCUENTO LIBRE	10,01%			
Año	VF	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	\$ (60.640,84)	1,0000	\$ (60.640,84)	\$ (60.640,84)
1	\$ 1.104,23	0,9090	\$ 1.003,80	\$ (59.637,05)
2	\$ 27.305,53	0,8264	\$ 22.564,17	\$ (37.072,88)
3	\$ 24.702,24	0,7512	\$ 18.556,21	\$ (18.516,67)
4	\$ 27.931,82	0,6829	\$ 19.073,77	\$ 557,10
5	\$ 47.452,34	0,6208	\$ 29.456,37	\$ 30.013,47
Valor Actual Neto VAN			\$ 30.013,47	
Tasa Interna de Retorno TIR			12%	
APALANCADO				
TASA DE DESCUENTO INVERSIONISTA	18,12%			
Año	VF	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	\$ (22.437,11)	1,0000	\$ (22.437,11)	\$ (22.437,11)
1	\$ (6.345,29)	0,8466	\$ (5.371,87)	\$ (27.808,98)
2	\$ 19.761,60	0,7167	\$ 14.163,50	\$ (13.645,48)
3	\$ 17.062,70	0,6068	\$ 10.353,11	\$ (3.292,37)
4	\$ 20.195,47	0,5137	\$ 10.374,12	\$ 7.081,74
5	\$ 39.617,95	0,4349	\$ 17.229,13	\$ 24.310,87
Valor Actual Neto VAN			\$ 24.310,87	
Tasa Interna de Retorno TIR			21%	

FANCI CIA LTDA						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 156.643,20	\$ 208.335,46	\$ 225.002,29	\$ 243.002,48	\$ 262.442,67
Costo de venta		\$ 102.417,48	\$ 109.076,16	\$ 123.152,51	\$ 131.698,67	\$ 140.047,15
Gastos Administrativos		\$ 10.560,00	\$ 12.000,00	\$ 13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00
Sueldos y Salarios Administrativos		\$ 29.676,48	\$ 31.268,20	\$ 37.699,40	\$ 45.174,50	\$ 56.669,10
Gasto transporte		\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Gasto Depreciaciones		\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
Gasto Amortizaciones		\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20
Gastos Publicitarios		\$ 10.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 8.200,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 159.607,13	\$ 166.297,53	\$ 188.724,25	\$ 205.117,34	\$ 226.280,42
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		(\$ 2.963,93)	\$ 42.037,92	\$ 36.278,04	\$ 37.885,13	\$ 36.162,26
Gasto Intereses		\$ 438,44	\$ 344,04	\$ 248,43	\$ 151,62	\$ 53,57
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		(\$ 3.402,37)	\$ 41.693,89	\$ 36.029,61	\$ 37.733,52	\$ 36.108,68
Participación Laboral (15%)			\$ 6.254,08	\$ 5.404,44	\$ 5.660,03	\$ 5.416,30
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(\$ 3.402,37)	\$ 35.439,81	\$ 30.625,17	\$ 32.073,49	\$ 30.692,38
Impuesto a la renta (25%)			\$ 8.859,95	\$ 7.656,29	\$ 8.018,37	\$ 7.673,10
UTILIDAD NETA		(\$ 3.402,37)	\$ 23.177,48	\$ 22.968,88	\$ 24.055,12	\$ 23.019,29
(+) Depreciaciones		\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
(+) Amortizaciones		\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 42.912,52			\$ 3.185,00		
(+) Valor de rescate						\$ 3.164,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 17.728,32					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 17.728,32
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 60.640,84)	\$ 1.350,80	\$ 27.930,66	\$ 25.336,21	\$ 28.859,29	\$ 48.715,78
<u>Préstamos</u>						
(+) Crédito CFN	\$ 38.203,73					
<u>Pagos</u>						
(-) Amortización del capital		\$ 7.449,52	\$ 7.543,93	\$ 7.639,53	\$ 7.736,35	\$ 7.834,39
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(\$ 22.437,11)	(\$ 6.098,72)	\$ 20.386,73	\$ 17.696,68	\$ 21.122,94	\$ 40.881,38

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado OPTIMISTA				
TASA DE DESCUENTO LIBRE		10,01%		
Año	VF	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	\$ (60.640,84)	1,0000	\$ (60.640,84)	\$ (60.640,84)
1	\$ 1.350,80	0,9090	\$ 1.227,94	\$ (59.412,91)
2	\$ 27.930,66	0,8264	\$ 23.080,74	\$ (36.332,16)
3	\$ 25.336,21	0,7512	\$ 19.032,45	\$ (17.299,71)
4	\$ 28.859,29	0,6829	\$ 19.707,11	\$ 2.407,40
5	\$ 48.715,78	0,6208	\$ 30.240,66	\$ 32.648,06
Valor Actual Neto VAN			\$ 32.648,06	
Tasa Interna de Retorno TIR			13%	
APALANCADO				
TASA DE DESCUENTO INVERSIONISTA		18,12%		
Año	VF	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	\$ (22.437,11)	1,0000	\$ (22.437,11)	\$ (22.437,11)
1	\$ (6.098,72)	0,8466	\$ (5.163,13)	\$ (27.600,24)
2	\$ 20.386,73	0,7167	\$ 14.611,54	\$ (12.988,70)
3	\$ 17.696,68	0,6068	\$ 10.737,78	\$ (2.250,92)
4	\$ 21.122,94	0,5137	\$ 10.850,54	\$ 8.599,63
5	\$ 40.881,38	0,4349	\$ 17.778,58	\$ 26.378,20
Valor Actual Neto VAN			\$ 26.378,20	
Tasa Interna de Retorno TIR			23%	

FANCI CIA LTDA						
FLUJO DE FONDOS ESCENARIO PESIMISTA CON APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 155.918,00	\$ 206.591,35	\$ 222.085,70	\$ 238.742,13	\$ 256.647,79
Costo de venta		\$ 102.417,48	\$ 109.076,16	\$ 123.152,51	\$ 131.698,67	\$ 140.047,15
Gastos Administrativos		\$ 10.560,00	\$ 12.000,00	\$ 13.020,00	\$ 14.040,00	\$ 15.060,00
Sueldos y Salarios Administrativos		\$ 29.676,48	\$ 31.268,20	\$ 37.699,40	\$ 45.174,50	\$ 56.669,10
Gasto transporte		\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Gasto Depreciaciones		\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
Gasto Amortizaciones		\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20
Gastos Publicitarios		\$ 10.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 7.900,00	\$ 8.200,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 159.607,13	\$ 166.297,53	\$ 188.724,25	\$ 205.117,34	\$ 226.280,42
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ (3.689,13)	\$ 40.293,82	\$ 33.361,45	\$ 33.624,79	\$ 30.367,37
Gasto Intereses		\$ 438,44	\$ 344,04	\$ 248,43	\$ 151,62	\$ 53,57
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		\$ (4.127,57)	\$ 39.949,78	\$ 33.113,02	\$ 33.473,17	\$ 30.313,80
Participación Laboral (15%)			\$ 5.992,47	\$ 4.966,95	\$ 5.020,98	\$ 4.547,07
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ (4.127,57)	\$ 33.957,32	\$ 28.146,07	\$ 28.452,20	\$ 25.766,73
Impuesto a la renta (25%)			\$ 8.489,33	\$ 7.036,52	\$ 7.113,05	\$ 6.441,68
UTILIDAD NETA		\$ (4.127,57)	\$ 21.340,42	\$ 21.109,55	\$ 21.339,15	\$ 19.325,05
(+) Depreciaciones		\$ 4.066,97	\$ 4.066,97	\$ 4.866,13	\$ 4.117,97	\$ 4.117,97
(+) Amortizaciones		\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20	\$ 686,20
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 42.912,52			\$ 3.185,00		
(+) Valor de rescate						\$ 3.164,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 17.728,32					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 17.728,32
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (60.640,84)	\$ 625,60	\$ 26.093,59	\$ 23.476,89	\$ 26.143,32	\$ 45.021,54
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 38.203,73	\$ -	0	0	0	0
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 7.449,52	\$ 7.543,93	\$ 7.639,53	\$ 7.736,35	\$ 7.834,39
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (22.437,11)	\$ (6.823,92)	\$ 18.549,66	\$ 15.837,35	\$ 18.406,97	\$ 37.187,15

Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA				
TASA DE DESCUENTO LIBRE		10,01%		
Año	VF	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	\$ (60.640,84)	1,0000	\$ (60.640,84)	\$ (60.640,84)
1	\$ 625,60	0,9090	\$ 568,70	\$ (60.072,14)
2	\$ 26.093,59	0,8264	\$ 21.562,67	\$ (38.509,48)
3	\$ 23.476,89	0,7512	\$ 17.635,73	\$ (20.873,75)
4	\$ 26.143,32	0,6829	\$ 17.852,46	\$ (3.021,29)
5	\$ 45.021,54	0,6208	\$ 27.947,43	\$ 24.926,15
Valor Actual Neto VAN			\$ 24.926,15	
Tasa Interna de Retorno TIR			10,5%	
APALANCADO				
TASA DE DESCUENTO INVERSIONISTA		18,12%		
Año	VF	FA	VAN	VAN. Acumulado
0	\$ (22.437,11)	1,0000	\$ (22.437,11)	\$ (22.437,11)
1	\$ (6.823,92)	0,8467	\$ (5.778,10)	\$ (28.215,21)
2	\$ 18.549,66	0,7170	\$ 13.299,58	\$ (14.915,63)
3	\$ 15.837,35	0,6071	\$ 9.614,70	\$ (5.300,94)
4	\$ 18.406,97	0,5140	\$ 9.462,07	\$ 4.161,14
5	\$ 37.187,15	0,4353	\$ 16.186,31	\$ 20.347,44
Valor Actual Neto VAN			\$ 20.347,44	
Tasa Interna de Retorno TIR			18,5%	

ANEXO 10.1

Gastos Preoperacionales

FANCI MATERIAL IMAGEN CORPORATIVA Y PUBLICITARIA				
Cant.	Unidad	Descripción y características	Costo Unitario	Total
1000	Unidad	Tarjetas personales	\$ 0,03	\$ 30,00
1000	Unidad	Hojas membretadas a dos colores	\$ 0,03	\$ 30,00
1000	Unidad	Sobres a dos colores	\$ 0,04	\$ 40,00
2000	Unidad	Material publicitario impreso (FLAYERS)	\$ 0,05	\$ 40,00
TOTAL MATERIAL IMAGEN CORPORATIVA Y PUBLICITARIA			\$ 0,15	\$ 240,00

Nota: Obtenido mediante investigación exploratoria provista por Imprenta Calderón.

ANEXO 10.2

Materia Prima

MATERIA PRIMA	PROVEEDORES	CANTIDAD	UNIDADES	RENDIMIENTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cacao en grano con cáscara	Hacienda El Castillo	50	Kilos	50.000 gramos	\$ 2,15	\$107,50
Té verde y negro	Grupo Salinas	20	Kilos	20.000 gramos	\$1,30	\$26,00
Menta	Grupo Salinas	20	Kilos	20.000 gramos	\$0,80	\$16,00
Jamaica	Grupo Salinas	20	Kilos	20.000 gramos	\$1,50	\$30,00

Nota: El precio del cacao se rige a través de la bolsa de valores, para lo cual se ha tomado el precio promedio durante los últimos 5 años.

Tomado de: Indexmundi, 2013, precio mensual. Para los demás costos se realizó una investigación exploratoria.

ANEXO 10.2.1

Insumos

INSUMO	PROVEEDORES	CANTIDAD	UNIDADES	RENDIMIENTO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Papel Filtro	MasterFilt	1	Rollo	50.000 bolsitas	\$ 14,00	\$ 14,00
Hilo de cáñamo	Ealpe	500	metros	10.000 bolsitas	\$ 2,60	\$ 13,00
Etiquetas	Imprenta Calderón	40.000	unidades	40.000 bolsitas	\$ 0,01	\$ 344,00
Empaques de cartón	Imprenta Calderón	40.000	unidades	40.000 bolsitas	\$ 0,46	\$18.400,00

Nota: Datos obtenidos mediante investigación exploratorio.

ANEXO 10.3

Equipos de Computación y Software

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
2	Computadora de escritorio	\$ 550,00	\$ 1.650,00
2	Teléfonos	\$ 45,00	\$ 90,00
1	Impresora HP multifunción F4280	\$ 320,00	\$ 320,00
1	Sistema Contable Administrativo Financiero Con Anexos S.R.I.	\$ 500,00	\$ 500,00
1	Diseño y desarrollo de página web	\$ 180,00	\$ 180,00
TOTAL		\$ 1.550,00	\$ 2.740,00

Nota: Dato tomados de D.T.COMPU S.A y Mercado Libre

ANEXO 10.4

Muebles y Enseres

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
3	Estaciones de trabajo 1,20x1,50x0,75 con cajonera de dos gavetas	\$ 170,00	\$ 510,00
1	Archivador de cuatro gavetas metálico 1,30 h x 0,46 f x 0,60 fondo	\$ 145,00	\$ 145,00
3	Sillas giratorias sin brazos	\$ 75,00	\$ 225,00
1	Mesa de reuniones ovalada 180x0,80x0,75	\$ 130,00	\$ 130,00
5	Sillas fijas	\$ 30,00	\$ 150,00
1	Mesa de centro	\$ 38,00	\$ 38,00
1	Sillón tripersonal	\$ 150,00	\$ 150,00
1	Counter de recepción 1,35x0,40x0,75	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL		\$ 938,00	\$ 1.548,00

Nota: Datos obtenidos por investigación exploratoria. Ver Anexo 5.2